

# 企業における人事機能の現状と 課題に関する調査

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training



# 企業における人事機能の現状と課題に 関する調査

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training



## まえがき

グローバル化や企業間競争の激化、産業構造の変化などを背景に、企業の雇用システムは激変しつつあり、労使関係にも大きな影響が及ぼされると考えられます。とりわけ最近の個別的な労使関係の進展の結果生じている企業内の問題の発生に対して、個々の企業ではどのような対応がなされているのか、企業の人事担当部門、労働組合、労使協議機関等の労使の取り組みの実態については多くの点で明らかになっていません。しかも、企業内における紛争の未然の防止や紛争の解決にはどのような役割や機能が必要であるのかを明らかにすることが、喫緊の課題となっています。

こうした状況をふまえ、当機構のプロジェクト研究「労働関係が個別化する中での安定した労使関係を構築するための総合的な研究」の一環として実施されたサブテーマ研究「個別的労使関係が進展する中での企業内の労使関係システムのあり方に関する研究」は、企業内の労使関係において、重要な役割や機能を果たす人事担当部門の実態について調査研究を進めることになりました。その一環として 2008 年 2 月に「企業における人事機能の現状と課題に関する調査」を実施いたしました。本調査シリーズは、この調査の結果の概要を取りまとめたものです。

本報告書が、関係者の方々の参考となり、議論の活性化に少しでも役立つところがあれば幸いです。

2010 年 6 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 稲 上 毅

執 筆 担 当 者

| 氏 名                   | 所 属   | 執筆分担         |
|-----------------------|---|--------------|
| はまぐち けいいちろう<br>濱口 桂一郎 | (独)労働政策研究・研修機構統括研究員   | 第 I 部        |
| たつみち しんご<br>立道 信吾     | (独)労働政策研究・研修機構主任研究員<br>(2009年3月まで)<br>日本大学文理学部教授<br>(2009年4月より) | 第 I 部 第 II 部 |

プロジェクト研究

「個別的労使関係が進展する中での企業内の労使関係システムのあり方  
に関する研究」

研究会メンバー

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| 濱口 桂一郎 | (独)労働政策研究・研修機構統括研究員               |
| 立道 信吾  | (独)労働政策研究・研修機構主任研究員※              |
| 宮本 光晴  | (独)労働政策研究・研修機構特別研究員<br>専修大学経済学部教授 |
| 梅崎 修   | 法政大学キャリアデザイン学部准教授                 |
| 久保 克行  | 早稲田大学商学部准教授                       |

※所属は 2009 年 3 月時点。

# 目 次

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 第Ⅰ部 本報告書の概要 .....             | 1  |
| 第1章 総論—調査結果から得られた主な知見 .....   | 3  |
| 第2章 調査研究の目的と方法 .....          | 9  |
| 第Ⅱ部 アンケート調査結果の概要 .....        | 13 |
| 第1章 労使関係と労使コミュニケーションの概況 ..... | 15 |
| 第2章 人事担当部門の機能と役割 .....        | 23 |
| 第3章 人事労務管理の現状と課題 .....        | 30 |
| 第4章 成果主義の現状 .....             | 38 |
| 第5章 企業経営上の課題 .....            | 45 |
| 第6章 職場の変化 .....               | 51 |
| 第7章 調査回答企業の基本的属性 .....        | 56 |
| 第Ⅲ部 付属資料 .....                | 63 |
| アンケート調査票 .....                | 65 |
| クロス集計表 .....                  | 81 |



# 第 I 部 本報告書の概要





## 第1章 総論—調査結果から得られた主な知見—

### 1 調査結果から得られた主な知見

#### ①労使協議の役割の役割

企業内での労使コミュニケーションの一手段として、労使協議制がある。労使協議制が調査回答企業でどのような役割を果たしているか、その実態を明らかにしたい。菅野（[2003] 2004）の分類にならって、労使協議制を以下の①団体交渉の開始に先立って情報開示・意向打診などを行うための、団交前段的労使協議制、②団交事項を労使協議によって解決するための、団交代替的労使協議制、③団交事項とは区別された経営生産事項を協議するための、経営参加的労使協議制、④協約上の人事協議条項に基づき行われる人事の事前協議制、⑤その他の役割に分類して、回答企業がどの分類に当てはまるかを質問したところ、最も多いのが②の団交代替的な労使協議であり、以下①の団交前段的労使協議、③経営参加的な労使協議、④人事の事前協議の順で指摘率が高かった。こうした労使協議が協調的に行われていたのか、あるいは対立していたのかについて質問した結果、「おおむね協調的に協議が行われてきた」が 56.0%と半数以上を占め、「どちらかと言えば協調的に協議が行われてきた」の 23.3%をあわせると、8割近くの企業で協調的な労使協議が行われている。

#### ②企業内の問題解決の担い手としての人事担当部門

人事担当部門に苦情が伝えられる経路で、最も多いのが、「従業員が上司に苦情を伝え、上司経由で人事担当部門に苦情が伝達される」である。以下「従業員から直接、口頭やメールなどで人事担当部門に苦情が伝えられる」、「従業員が自己申告書や苦情処理制度等を通じて人事担当部門に苦情が伝達される」、「従業員が労働組合に苦情を伝え、組合が人事担当部門に苦情を伝達」の順で指摘率が高く、人事担当部門に苦情が伝えられる経路は多様であると言える。

人事担当部門に「賃金に対する不公平感を感じる」といった個別の従業員の処遇をめぐる苦情が伝達される時に、人事担当部門は誰に調整ないし相談を行っているのかについては、社内では、「苦情元の従業員の所属する事業部門の長」が最も多く、次いで、「苦情元の従業員の直属の上司」とするケースが多い。「経営の上層部」や「労働組合」に相談ないし調整を行っているケースも少なくないなど人事担当部門の調整・相談先は多様化している。

2006年度1年間に人事担当部門に寄せられた従業員からの合計の相談件数は、平均 6.7回、標準偏差 10.4、最大値は 120回であった。分布を見ると、「1～5件」が 48.7%と最も多く、「6～10件」が 22.3%で続いている。人事担当部門に実際に苦情が寄せられるのは 10回以下というのが平均像である。この数字は意外に少ないと感じられるが、実際に従業員が苦情を訴える経路は多様化しており、人事担当部門に苦情が伝えられる前に、職場で上司が苦情処理したり、労働組合が苦情を処理するなどの理由で、人事担当部門に届けられる苦情は抑

制される可能性もある。

### ③人事担当部門の社内における影響力と役割

人事担当の取締役が「現在就任している」とする比率は 58.7%であり、Jacoby (2005) の米国企業の調査における同比率と比較すると、日米の差は明らかであり、日本においては、企業内における人事担当部門の影響力の大きさは相対的に大きい可能性が示唆される。同様に、人事分野の経験のある取締役の比率を見ても、「現在就任している」が 41.0%であり、「以前は就任していたが現在は就任していない」が 25.8%である。Jacoby (2005) の米国企業調査では、「人事分野の経験のある取締役が少なくとも 1 人いる」とする比率は 34%と、今回の調査の結果に比べて遙かに低い。

人事担当部門に求められる役割の重要度が過去 5 年間でどのように変化したかをみると、「従業員の勤労意欲（モラル）の向上（75.2%）」、「従業員の定着の促進（62.9%）」、「直接および間接の労務コストの管理（65.4%）」といった人事担当部門が専ら担ってきたと思われる役割の重要度がさらに増すとともに、「経営戦略を実行し、達成するために必要な人事制度や施策の開発（67.7%）」、「経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程への人事担当部門の参画（46.0%）」といった人事担当部門に戦略的行動への寄与が求められているような項目の重要度も高まっている。労使関係では、「従業員の個別の労働条件をめぐる苦情処理（36.9%）」、「組合との協調的関係の維持（22.1%）」といった点で重要度が高まっている。

### ④従業員重視のガバナンスと人事担当部門の考え方

従業員に対する人事担当部門のスタンスとして、「従業員の生活を保障するのは、企業の務めである」という意見には 85.8%が肯定的であり、人事担当部門が従業員の生活を重視している実態が明らかになった。また、「企業を従業員との共同体とみなす考え方は時代遅れである」については、肯定意見はわずか 11.4%に過ぎず、さらに「株主の利益と従業員の利益が対立する場合は従業員の利益を優先すべきである」については、肯定的意見が約 4 割に達するなど、人事担当部門が伝統的な従業員重視のガバナンスの一角を支えていることが明らかになった。これを裏付けるように、「株主には経営を監督する役割が求められる」の肯定意見は 56.8%である一方で、「従業員代表〔組合以外も含む〕にも経営を監視する役割が求められている（56.4%）」についても肯定意見が多いなど、多くの人事担当部門が、経営の監視を株主だけでなく従業員にも求めている事実が明らかになった。ただし、日本においては、従業員による経営監視が事実上されているという見方もあり、本調査でも、労働組合役員の経験のある取締役についてみたところ、「現在就任している」が 16.1%であり、「以前は就任していたが現在は就任していない」が 7.6%と、経営陣に労組出身者がほとんどいない米国大企業と比較すると、大きな違いがある。

## ⑤長期安定雇用についての人事担当部門の考え方

正社員の長期安定雇用についての考え方を「長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい」、「長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい」、「長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない」の三つに分けて回答を求めたところ、最も多かったのは、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい（79.1%）であり、「対象者を限定したうえで維持していきたい（15.6%）」、「経営における優先的な課題ではない（4.7%）」はいずれも少数にとどまるなど、正社員の長期安定雇用について、大半の企業がこれを維持していきたいと考えていることがわかった。

労使関係の状況別にみると、労働組合がある企業では、「今後もできるだけ多くの社員を対象に長期安定雇用を維持」とする比率が非常に僅かだが高く、労組の存在が長期安定雇用の維持に貢献している可能性が示唆された。同様に、労使協議の機会の有無別にみた結果でも、「労使協議の機会あり」の企業の方が、「今後もできるだけ多くの社員を対象に長期安定雇用を維持」とする比率が非常に僅かだが高い。さらに、労使協議が協調的に行われてきたかどうかの別によってみると、協調的に労使協議が行われてきた企業では、そうでない企業に比べて「今後もできるだけ多くの社員を対象に長期安定雇用を維持」とする比率が高く、単なる相関関係があるという点も考慮に入れるべきだが、もう一つの可能性として、協調的な労使関係が、正社員の長期安定雇用に寄与する可能性があると言える。

なお、2004年にJILPTが実施した前回調査を用いて、前回調査と今回調査の両方に回答した同一企業の Longitudinal Data（ロンジチュージナルデータ）\*によって、長期安定雇用志向の変化を確認してみると、前回調査の方が、「長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい」の比率がやや低く、「長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい」の比率がやや高いなど、長期安定雇用の対象者が前回調査に比べると多くなっていることを示唆する結果となった。ただし、この点について、リーマンショック前の景気回復期に調査時点が当たったために起きた現象であるのか、それとも企業行動の質的な変化であるのかについては、今後の企業の動向を見て確認する必要があるだろう。

---

\* 清田耕三、木村福成（1999）によれば、「ロンジチュージナル・データはパネル・データ（panel data）と呼ばれることもあるが、経済学の分野では両者は明確には区別されていない。一般には、パネル・データの方が広い意味で使われる傾向にある。パネル・データという用語は、経済主体の大きさに関わらず、時系列に追跡している全てのデータに対して用いられる傾向にあるが、ロンジチュージナル・データという用語は、企業・事業所・個人などより小さな経済主体に用いられる傾向にある。言い換えれば、国・産業などの時系列追跡データには「ロンジテューディナル」という用語は用いられない。東洋経済新報社の『統計学辞典』のように、調査対象を固定するかどうかでロンジチュージナル・データとパネル・データを区別するケースも存在する。しかし経済学でパネルという場合には必ずしも調査対象を固定しているとは限らず、パネル・データを用いて参入・退出を分析するケースも存在する。」という。本報告書でもこれにならない、「ロンジチュージナルデータ」を、企業の時系列追跡データを指すものとする。

## ⑥5年前と比較した人事労務管理の重要度の変化

調査時点である 2008 年 2 月と 5 年前を比較して、人事労務管理の施策で重要度が高まった項目は、「人材確保（74.4%）」、「新規学卒者の定期採用（55.5%）」、「定年退職者の再雇用・勤務延長（69.9%）」、「非正社員の正社員への登用（39.2%）」など短期的ならびに中長期的な人手不足、人材不足への対応を目的とした項目の指摘率が高い。また、成果主義など人事・処遇制度の厳しい締め付けや、技術の高度化に伴うストレスの増加などによって、労働者の精神衛生の悪化が懸念される中、「従業員の精神衛生・メンタルヘルスへの配慮（69.5%）」も指摘率が高い。

労使関係では、「経営目標や経営理念の従業員への伝達（58.1%）」の指摘率が高い一方で、「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」は 25.6%に過ぎない。これは、労使で共通の問題の解決を図ろうという姿勢よりも、経営側からの一方的な情報提供が重視されるという最近の労使関係の一面を如実に表している結果だと思われる。こうした結果の背景には、集団的労使交渉が影響力を弱める中、成果主義などの進展によって、労働条件決定が個別化していることや、かつてのような労使協調によって経営を乗り切るといった企業統治の形よりも、他のステークホルダーとの関係が相対的に重視されるようになってきているという企業統治構造の質的变化があることが予想される。

## ⑦新段階に入った「成果主義」

成果主義人事制度を導入した結果生じる賃金格差が 2000 年以降に広がったかどうかを質問した結果、40.9%が「広がった」、43.1%が「変わらない」、10.1%が「縮まった」と回答した。前回調査と比較すると、17 ポイントも「広がった」とする比率が低く、前回調査以降、実際の年収の格差の拡大が減速した可能性があることをこの結果は示唆している。

2000 年以降に行った成果主義の見直しや運用の変更として、「考課者訓練の強化・充実（46.7%）」、「部門や会社全体の目標への貢献度を評価（46.3%）」、「評価の手続きの精密化（44.6%）」、「仕事の進め方や取り組み姿勢等プロセスを評価（42.9%）」の 4 つの項目が指摘率が高く、見直しや運用の変更に多くの企業が取り組んでいるようだ。中でも公平性の確保という成果主義に付随する大きな問題をクリアするために、評価する側である考課者の訓練や、制度設計の見直しに積極的であったと考えることができるような結果となっている。日本企業においては、成果主義は導入段階から本格的な普及段階に移行しつつあることが示唆される。

## ⑧人事担当部門が感じる最近の職場の変化—従業員の精神的ストレスの増加

調査時点である 2008 年 2 月から 5 年間に遡って、職場にどのような変化があったのかを質問した結果、「精神的ストレスを訴える従業員が増加した（52.2%）」が最も指摘率が高く、

指摘率の高い順に「進捗管理が厳しくなった(47.5%)」、「社内における意思決定のスピードが上がった(38.4%)」、「仕事のできる人に仕事が集中するようになった(35.1%)」と続いている。精神的ストレスの増加とその背景にある、様々な事業活動に要求されるスピードの向上や、特定の個人への過負荷の問題が強く意識される結果となった。

最も問題視された「精神的ストレスを訴える従業員が増加した」原因について、統計分析を行った結果、「残業が増えるなど労働時間が増加した」、「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」、「進捗管理が厳しくなった」の順で影響を与えていることがわかった。この背景には、労働者が長時間働かなければ勝ち残れないような企業間競争の激化といった問題や、ビジネスモデルが長時間労働を強いるような、24時間営業などの営業形態が増加したといった問題があるものと思われる。注目すべきなのは、第1に、こうした精神的ストレス（やその原因となる長時間労働）の問題に対して、労働組合も労使協議機関も統計的に有意な影響を与えていない点、第2に、人事担当部門が「従業員の生活を保障するのは企業の務めである」と考えている度合いもまた統計的に有意な影響を与えていない点であり、以上のことから、最近の従業員にストレスを与えている問題が、人事担当部門や労働組合の目に届きにくい、なおかつ労使協議の俎上に乗るような従業員共通の利害関心から離れている可能性があることが示唆される。具体的には、末端の職場レベルの長時間労働や過負荷の問題が指摘できる。例えば、最近注目を集めた名ばかり管理職の問題の背景にあるのは、少数の正社員が多数の非正社員を事実上指揮して働かなければならないビジネスモデルが、小売業やサービス業等で増加傾向にある事実である。以上から、職場の末端の労働問題、労使関係については、労組や人事担当部門以外の問題解決手段が求められているのかもしれない。

## 2 政策的インプリケーション

本調査から得られた政策的インプリケーションは以下の3点である。

まず第1に、人事担当部門が企業内で様々な苦情の窓口となり、その処理や社内の調整の役割を担っている事実から、労使関係の安定のために、企業内の人事担当部門の機能や役割を充実させることが重要であるといえる。企業の外に紛争が持ち出される前に、企業の中で紛争当事者が自主的に円満な解決を図ることができれば、結果的に企業外で紛争処理の役割を担う行政の仕組みにおいてはコストの削減が図られることになる。したがって、企業内で、人事担当部門が果たす機能・役割について好事例を収集し、それらの事例を整理した上で普及・啓蒙活動を行うことが重要となる可能性がある。

第2に、従業員重視のガバナンスの一層の拡大への取り組みが必要とされている。日本の企業においては、古くから従業員重視のガバナンスがあったと言え、比較的最近に行った本調査でもそれを裏付ける結果が出ている。紛争の防止という観点からはこの従業員重視のガバナンスを今後も維持していくことが企業には求められる。また、従来の日本企業における従業員重視のガバナンスは、労働者が内部昇進で経営者になるといった、階級による区分を

設けない社内キャリアの連続性を背景に実現されてきた。だが、今回の調査では、人事担当部門が従業員による経営の監視を期待しているとも解釈でき、これまでよりも一歩進んだ従業員による経営の監視が可能になるような土壌ができつつあるのかもしれない。従業員の代表が、どのような形になるのか、過半数代表か、労組の代表か、非正規社員を含んだ代表かは検討する余地が大きい。今後の労使関係の流れの中で、検討に値するテーマであろう。

第3に、末端の職場レベルの労働問題をどのように解決すべきであるのか、この政策的対応が喫緊の課題となっている点である。本調査にみられた通り、職場の変化のうち従業員の精神的ストレスの高まりが多く企業の指摘されており、その背景には長時間労働の問題がある。非正規労働者の比率が高まる多くの企業で、末端職場を指揮監督する正社員の精神的ストレスは非常に大きいと思われる。そこでは、少数の正社員対多数の非正社員という職場レベルの労使関係もあり、非正社員の苦情を処理する正社員も多くいると思われる。人事担当部門や労働組合に労働者の声が届く以前の段階でのこうした末端職場レベルの労使関係についても今後は重要となってくると思われるので、実態調査を通じて何らかの政策対応が必要とされるかもしれない。

以上

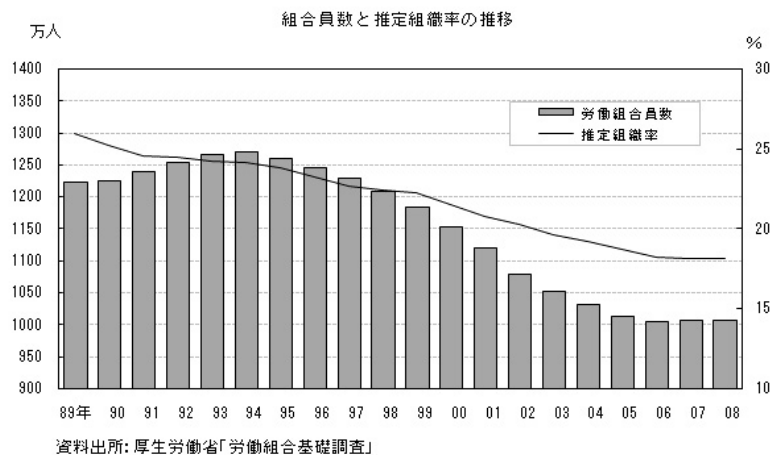
## 第2章 調査研究の目的と方法

### 1 問題意識

1990年以降、日本企業の雇用システムは大きな変貌を遂げた。それは第1に、長期安定雇用の後退である。バブル崩壊とその後の長期不況の中で、正社員の安定した雇用が徐々に失われるとともに、長期雇用の対象となる正社員比率が相対的に減少し、非正規労働力の比率が高まった。第2に、評価・処遇システムの変化である。従来の職務遂行能力そのものや職務遂行能力の伸長に重きを置いたシステムから、仕事上の短期的な成果をより重視するシステムへと漸進的な変化を遂げようとしている。これに伴って、年齢間賃金格差の減少や、同期入社者間での賃金格差の拡大といった従来にない現象が現れ始めてきた。

労使関係についても、従来の集团的労使関係を支えてきた労働組合の組織率が低下・低迷傾向にあり、2003年以降2008年までの労働組合組織率は20%を下回ったままである（第I-2-1図参照）。

第I-2-1図 組合員数と推定組織率の推移



雇用システムの変化によって生じる問題も個別化する傾向にあり、例えば、成果主義賃金は労働者個々人の仕事上の成果に応じて処遇に差をつける仕組みであるため、労働者の共通利害とならず、集团的な労使交渉にはなじまない性格を持っており、個別的な労使関係が重要度を増してきていると言える。

このような雇用システムの変化によって生じる、個別的な労使関係の進展の結果発生する諸問題を解決する仕組みが、企業の内外に求められるようになってきた。企業の外の仕組みとしては、労働審判制度のような個別労働関係民事紛争を効率的に解決するための仕組みがあるが、紛争の解決や紛争の予防については、むしろ企業内の取り組みを通じて行うことが効率的であるという考え方もできよう。



独立行政法人労働政策研究・研修機構では、平成 19 年度からの中期計画の 1 つの柱として、プロジェクト研究「労働関係が個別化する中での安定した労使関係を構築するための総合的な研究」に取り組んでおり、そのサブテーマ研究が本研究（「個別的労使関係が進展する中での企業内の労使関係システムのあり方に関する研究」）である。平成 19 年度は、労働組合と労使協議機関が多くの企業で併存する状況について、文献サーベイを行うとともに、平成 15 年度から平成 18 年度まで実施された前期中期計画におけるプロジェクト研究（以下「前期プロジェクト研究」と表記する）で実施したアンケート調査（「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」）の再分析結果を用いてディスカッションペーパーとしてまとめた。さらに、日本の大手企業の人事担当部門を対象としたアンケート調査「企業における人事機能の現状と課題に関する調査」を実施した。

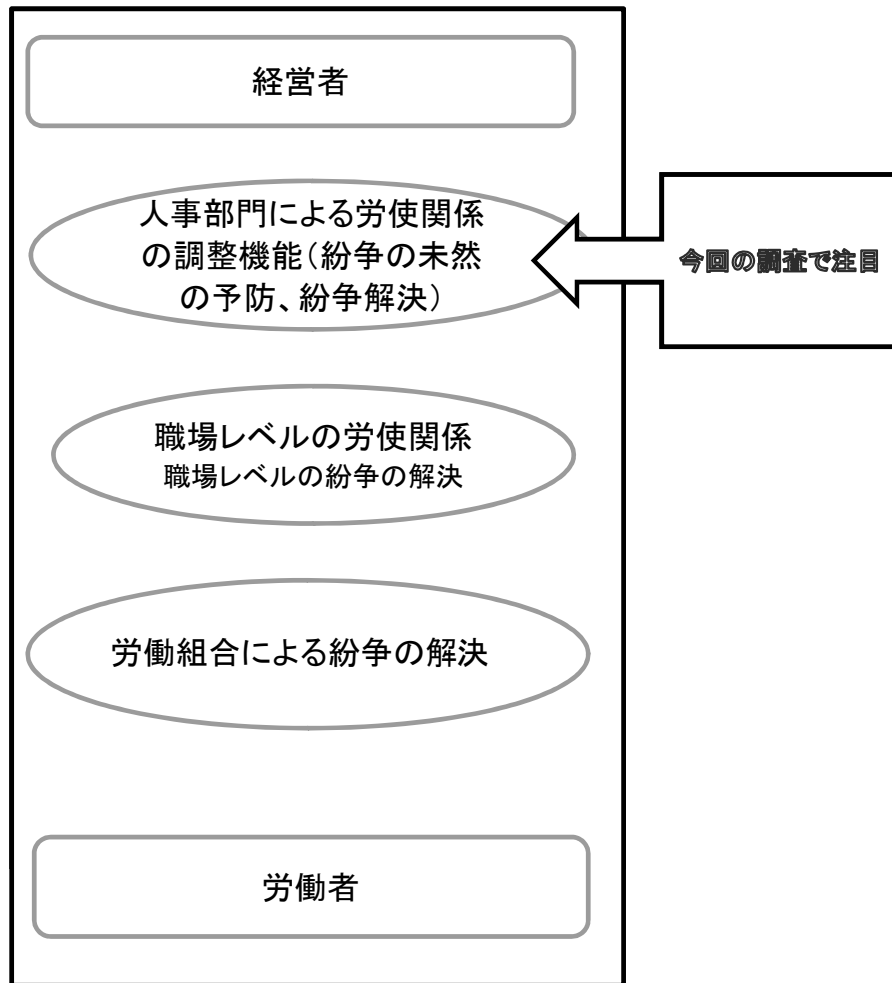
## 2 アンケート調査の目的

本調査（以下"今回調査"と表記する）の目的は、次の 2 点である。

まず第 1 に、企業の人事担当部門について、労使関係の調整機構という側面からその実態を明らかにすることにある。従来、労使関係研究は、2 つのアプローチが存在した。1 つは、運動論の観点から労働組合を対象とする研究であり、もう 1 つは、企業内での紛争の防止や紛争の未然の解決について、フォーマルな組織である人事担当部門の果たす役割や機能についての組織論の観点からの研究である。日本における労使関係の研究を振り返ると、労使の協調的な関係の接点となったのは、労働組合と同時に、企業の労務担当部門であり、多くの問題を労務担当部門が解決してきたことがいくつかの研究から示唆される。今回の調査では、「日常的な労使紛争抑止、紛争解決システムとしての人事担当部門」に注目している。ただし、第 I - 2 - 2 図にある通り、労働組合、人事担当部門の他に、職場レベルの労使関係も存在する。職場の労働者が紛争の第 1 の当事者であり、職場の上司が紛争の解決にあたり、未然の紛争の防止にあたることも行われていると考えられるが、この点については今後の課題とする。

第 2 に、個別化が進む労使関係の背景にある企業の雇用システムの変化を把握することである。労働政策研究・研修機構の前期プロジェクト研究では、企業の雇用システムの実態を解明するために、国内の比較的規模の大きな企業の人事部長とその企業で働く労働者に対して、2004 年～2005 年に大規模なアンケート調査を実施した（人事部長に対する調査を"JILPT 企業調査 2004"、労働者に対する調査を"JILPT 労働者調査 2005"と以下では表記する。第 II 部以降で「前回調査」と表記している場合は、この"JILPT 企業調査 2004"を指す）。今回の調査は、JILPT 企業調査 2004 と同一の母集団を対象に、質問項目も部分的に同一の項目を用いることによって実施した。今回調査と JILPT 企業調査 2004 の結果を比較することによって、雇用システムが 2 時点間でどのように変化しているかについて明らかにすることができる。

## 第 I - 2 - 2 図 労使関係研究の枠組み



さらに、今回調査と JILPT 企業調査 2004 の両方に回答した企業に限定し、同一企業の時系列変化を追跡できる Longitudinal Data を構築することにより、より詳細な変化の実態を把握することができる

### 3 調査の方法

調査対象は、2004 年 9 月時点で、民間の信用調査機関の企業台帳に掲載されている企業のうち、日本標準産業分類の全産業・中分類から鉱業、農林漁業、協同組合、医療、宗教、教育、社会保険・福祉、学術研究機関、政・経・文化団体は除いた産業を主業とする企業であり、この中から台帳の上位から数えて従業員数の多い順に 11,856 社を抽出した。調査方法は、郵送による質問紙調査である。企業の人事部長宛に質問紙を送付し、回答記入後に郵便で直接 JILPT に返送を依頼した。調査期間は 2008 年 2 月 5 日～3 月 31 日までである。なお、調査時点は 2008 年 2 月 1 日である。有効回収数は 924 票。倒産、廃業や合併等による企業の消滅、転居先不明等による不達等に該当する 188 通を除いた有効回収率は 7.9%であ

る。回答のあった企業の規模別・業種別の分布ならびに、JILPT 企業調査 2004 とのマッチングに成功した企業数は、第 I - 2 - 3 表の通りである。

JILPT 企業調査 2004 の調査期間は、2004 年 10 月 15 日～12 月 31 日、調査時点は 2004 年 9 月 1 日である。

第 I - 2 - 3 表 回答企業の規模別・業種別分布

|                  | 回答企業全体 |       | うちJILPT企業調査<br>2004回答企業 |       |
|------------------|--------|-------|-------------------------|-------|
|                  | 度数     | パーセント | 度数                      | パーセント |
| 300人未満           | 378    | 40.9  | 107                     | 45.3  |
| 300人以上500人未満     | 259    | 28.0  | 72                      | 30.5  |
| 500人以上1,000人未満   | 155    | 16.8  | 31                      | 13.1  |
| 1,000人以上3,000人未満 | 76     | 8.2   | 16                      | 6.8   |
| 3,000人以上         | 20     | 2.2   | 4                       | 1.7   |
| 不明               | 36     | 3.9   | 6                       | 2.5   |
| 建設業              | 50     | 5.4   | 18                      | 7.6   |
| 一般機械器具製造業        | 31     | 3.4   | 11                      | 4.7   |
| 電気機械器具製造業        | 43     | 4.7   | 7                       | 3.0   |
| 輸送用機械器具製造業       | 39     | 4.2   | 10                      | 4.2   |
| 精密機械器具製造業        | 13     | 1.4   | 2                       | 0.8   |
| 上記以外の製造業         | 134    | 14.5  | 33                      | 14.0  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業    | 4      | 0.4   | 0                       | 0.0   |
| 情報通信業            | 33     | 3.6   | 7                       | 3.0   |
| 運輸業              | 124    | 13.4  | 38                      | 16.1  |
| 卸売・小売業           | 161    | 17.4  | 33                      | 14.0  |
| 金融・保険業           | 54     | 5.8   | 19                      | 8.1   |
| 不動産業             | 9      | 1.0   | 1                       | 0.4   |
| 飲食店・宿泊業          | 30     | 3.2   | 11                      | 4.7   |
| サービス業            | 152    | 16.5  | 32                      | 13.6  |
| その他              | 39     | 4.2   | 9                       | 3.8   |
| 不明               | 8      | 0.9   | 5                       | 2.1   |
| 合計               | 924    | 100.0 | 236                     | 100.0 |

#### 4 質問項目

巻末の調査票参照。なお、前回調査との共通設問は、以下の通りである。

長期安定雇用に対する考え方（問 2）、成果主義の導入状況（問 3：成果主義をやめた、変更したを追加）、課長レベルの賃金格差と変動部分の割合（問 5）、賃金制度上の賃金格差と運用上の賃金格差（問 6）、賃金格差は 2000 年以降広がったかどうか（問 6 付問）、人事機能の社内での位置づけ（問 10：選択肢を増やし S.D.法 [評定尺度] で聞く）、5 年前と比較した業績の変化（問 13）、現在最も重視している業績評価指標（問 14：2002 年と比べた時の重要度の変化に質問方法を変更）、企業経営において重視している点（問 15：ガバナンス関係のみに絞って重要度の変化を質問）、事業再編・組織再編（問 16）、経営への発言力の強いもの（問 19）、2004 年以降の職場の変化（問 30）、フェースシート。

## 第Ⅱ部 アンケート調査結果の概要

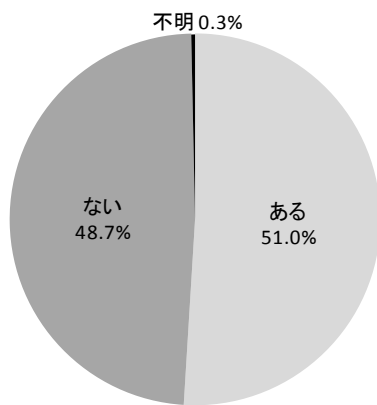


## 第1章 労使関係と労使コミュニケーションの概況

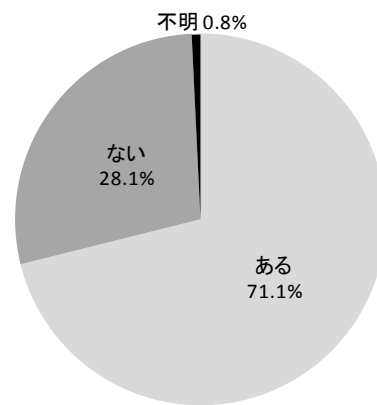
### 1 労働組合と労使協議機関

企業内における労働組合の有無を質問したところ、労働組合のある企業は 51.0%、組合のない企業は、48.7%であった（第Ⅱ－1－1図）。

次に労使協議については、労使協議があるとする企業は 71.1 %であり、労使協議が無い企業は、28.1%であった（第Ⅱ－1－2図）。ただし、アンケート調査では、労使協議について「労働組合がない場合でも、経営側と従業員代表との間で何らかの形で協議を行っていれば、『ある』とお答えください」と質問していることに留意して欲しい。



(1) 労働組合の有無



(2) 労使協議の仕組みの有無

第Ⅱ－1－1図 労働組合の有無  
(N=924)

第Ⅱ－1－2図 労使協議の仕組みの有無  
(N=924)

労働組合と労使協議の仕組みの有無について、この2つの組合せを見てみよう（第Ⅱ－1－3表）。労働組合と労使協議の仕組みが両方ある UWC 型が不明を除くケース全体に占める割合は 50.9%と最も多く、労働組合はないが労使協議の仕組みがある WC 型が 20.9%、労働組合も労使協議もない Open Field 型が 27.7%、労働組合はあるが、労使協議の仕組みはない U型は 0.5%であった。

第Ⅱ－1－3表 労働組合の有無と労使で協議を行う仕組みの有無のクロス表  
(N=913 不明を除く値)

|         |    | 労使協議の仕組みの有無     |                   |                          |
|---------|----|-----------------|-------------------|--------------------------|
|         |    |                 | ある                | ない                       |
| 労働組合の有無 | ある | タイプと度数<br>総和の % | UWC型(466)<br>50.9 | U型(5)<br>0.5             |
|         | ない | タイプと度数<br>総和の % | WC型(191)<br>20.9  | Open Field型(254)<br>27.7 |

## 2 労使協議の果たす役割

労使協議の仕組みのある企業において、労使協議の果たす役割にはどのようなものがあるだろうか。第Ⅱ－1－4表は、菅野和夫（[2002]2004）による団体交渉と労使協議制の比較であり、労使協議制は、経営や生産事項における労使の情報共有や協議が主な目的であるにもかかわらず、実質的には、太線部分の団体交渉事項であった労働条件の交渉についても機能を果たし得ることが指摘されている。

第Ⅱ－1－4表 団体交渉と労使協議制

|       | 団体交渉  | 労使協議制                          |
|-------|---|--------------------------------|
| 根拠    | 労働組合法(憲法28条)  | 当事者間の合意                        |
| 当事者   | 労働組合、使用者または使用者団体  | 労働組合—使用者(社員会—使用者)              |
| 目的    | 労働条件の対等交渉(1条1項)<br>労働協約の締結その他(6条)                       | 経営参加、生産性向上、情報共有、意見交換           |
| 対象事項  | 労働条件(労働者の待遇)、その他(労使関係のルールetc.)(1条1項、6条、16条)             | 経営・生産事項(経営の状況・方針、生産計画・方法etc.)  |
| 担当者   | 労働組合の代表者・委任を受けた者、<br>使用者の代表者・委任を受けた者(6条)                | 当事者間の合意による                     |
| 行き詰まり | 争議権(憲法28条、労組法1条2項、8条)                                   | 争議行為予定せず「説明報告」「意見聴取」「協議、同意」の区別 |
| 法的保護  | 使用者の団交義務(6条、7条2号)、刑事免責(1条2項)、民事免責(8条)、不当労働行為の救済(7条、27条) | 労使間の任意の手続き                     |

出所:菅野(2002)p.303 太線の部分を労使協議制が担っているとの主張

さらに、制度化された労使協議制ないし労使協議機関とは別に、従業員組織が発言機構として機能し、労使の様々な交渉の役割を果たす場合もある。職場懇談会は、準公式な労使コミュニケーションとして多くの企業で存在し、親睦や互助を目的として設置されたにもかかわらず、労働組合と同等とはいかないまでも同じような機能を果たす場合もある\*1。

\*1 例えば中村圭介(1988)や富田安信(1993)など。

また、集团的労使コミュニケーションのチャンネルの多様性に着目した労使コミュニケーション調査委員会(1994)のように、管理職会が大きな機能を果たしているという発見もある<sup>\*2</sup>。

ところで、こうした労使の自治に基づくボランタリーな労使協議とは別に、法律で定められた労使の協議の場もある。一つは労働基準法上の労使協定制度であり、もう一つは労使委員会で、(1)企画業務型裁量労働制に係る労使委員会(労働基準法第38条の4)、(2)労働時間等設定改善委員会(労働時間等の設定の改善に関する特別措置法第6条、第7条)、(3)安全委員会(労働安全衛生法第17条)、(4)衛生委員会(同法第18条)、(5)安全衛生委員会(同法第19条)、(6)預金保全委員会(賃金の支払の確保等に関する法律施行規則第2条)、(7)退職手当保全委員会(同規則第5条の2)がある。このうち、安全委員会と衛生委員会以外は、設置しなくても罰則規定がない<sup>\*3</sup>。こうした労使委員会は、それぞれ目的が限定されているように思われるが、現実には委員会で議題として(あるいは話題として)登場するのは、委員会の目的以外の経営や労働条件に関する事項である場合もあり、現実には労使協定に代替する効力を持つ場合もある。

ところで、本調査では、菅野(2003)の分類にならって、労使協議を以下の5つに分類した。

- ①団体交渉の開始に先立って情報開示・意向打診などを行うための、団交前段的労使協議制。
- ②団交事項を労使協議によって解決するための、団交代替的労使協議制。
- ③団交事項とは区別された経営生産事項を協議するための、経営参加的労使協議制。
- ④協約上の人事協議条項に基づき行われる人事の事前協議制。
- ⑤その他の役割。

結果を見ると(第Ⅱ-1-5表)、最も多いのが団交代替的な労使協議であり、次いで団交前段的労使協議が多い。労使協議本来の目的とも言える団交事項とは区別された経営生産事項を協議するための、経営参加的な労使協議は3番目に多く、人事の事前協議がこれに続く結果となった。

---

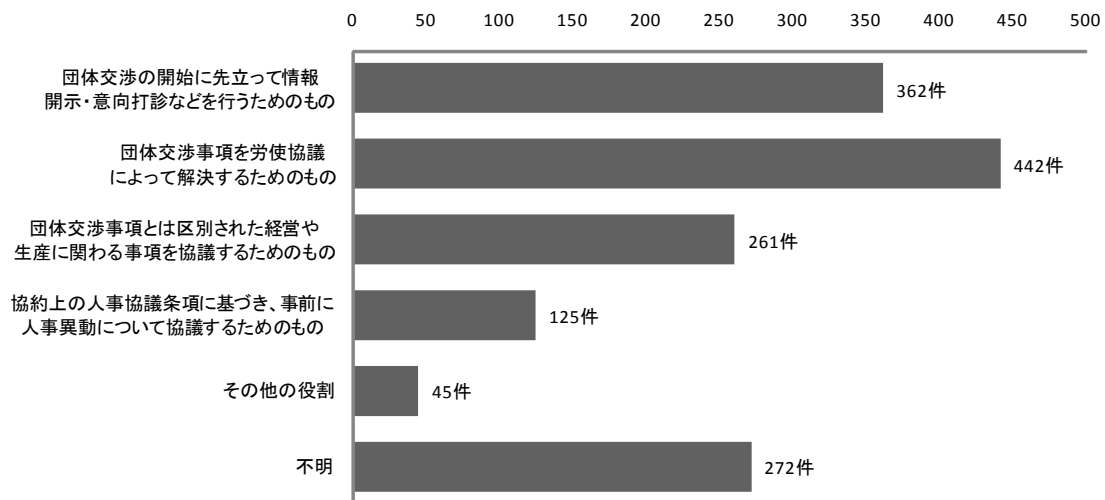
\*2 企業内発言機構についての既存研究の丁寧なサーベイとして、都留(2002) pp.138-43 を参照されたい。

なお、都留(2002)では、従業員組織や労使協議制とは異なる労使コミュニケーションの回路として、仁田(1992)の研究を例に中間管理職の役割も指摘している。

\*3 ただし、労働基準監督署長の貯蓄金の保全に係る命令に違反して預金保全委員会の設置等の貯蓄金保全措置を講じない場合は、30万円以下の罰金がある。



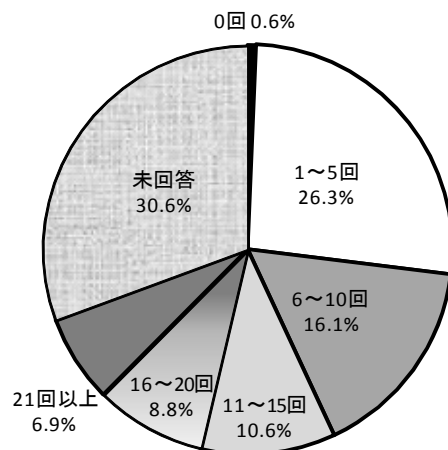
第Ⅱ－１－５図 労使協議の役割



### 3 労使協議の回数

回答企業では 2006 年度に何回ぐらい労使協議を行ったかを質問した結果、平均値は 12.5 回、標準偏差は 19.0、最大値は 300 回と回答した企業もあった。平均値からは、月に一回のペースで労使協議が行われている可能性が示唆される。分布をみると（第Ⅱ－１－６図）、1～5 回が 26.3%と最も多く、6～10 回が 16.1%と 2 番目に多く、この 2 つで 4 割以上を占める。

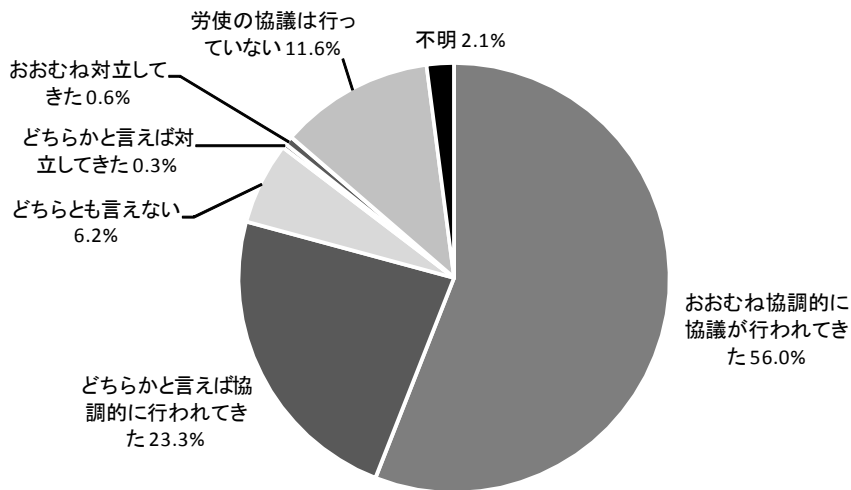
第Ⅱ－１－６図 労使協議の回数の分布(N=924)



#### 4 労使協議は協調的に行われているか

労使協議が行われている場合、それは協調的に行われているのか、あるいは対立していたのかについて質問した結果（第Ⅱ－１－７図）、「おおむね協調的に協議が行われてきた」が56.0%と半数以上を占め、「どちらかと言えば協調的に協議が行われてきた」の23.3%をあわせると、8割以上の企業で協調的な労使協議が行われてきた事実が浮かび上がってくる。これに対して、「どちらかと言えば対立してきた」「おおむね対立してきた」の2つをあわせても1%に満たず、むしろ対立するぐらいなら、「労使の協議は行っていない（11.6%）」の比率が高くなっている。協調的な労使協議が多数派であることがわかった。

第Ⅱ－１－７図 労使協議はどのように行われたか(N=924)



#### 5 人事担当部門にはどのような経路で苦情が伝達されるか

労使関係のうち、企業内における問題解決の担い手としての人事担当部門に注目してみる。まず、人事担当部門にはどのような経路で苦情が伝えられるかをみると（第Ⅱ－１－８図）、最も多いのが、「従業員が上司に苦情を伝え、上司経由で人事担当部門に苦情が伝達される」ケースである。職場の上司がまず従業員の苦情を受け止める存在となり、それが人事に伝えられるという経路である。2番目に多いのが「従業員から直接、口頭やメールなどで人事担当部門に苦情が伝えられる」ケースであり、後者のメールによる人事部への直訴から示唆されることは、口頭で苦情を表明するのが唯一の手段であった時代に比べると、苦情伝達の経路が多様化し、また、実際に人事担当部門の担当者に会わずに苦情が伝達されることから、苦情が表明しやすくなった可能性も考えられる。

3番目に「従業員が自己申告者や苦情処理制度等を通じて人事担当部門に苦情が伝達され

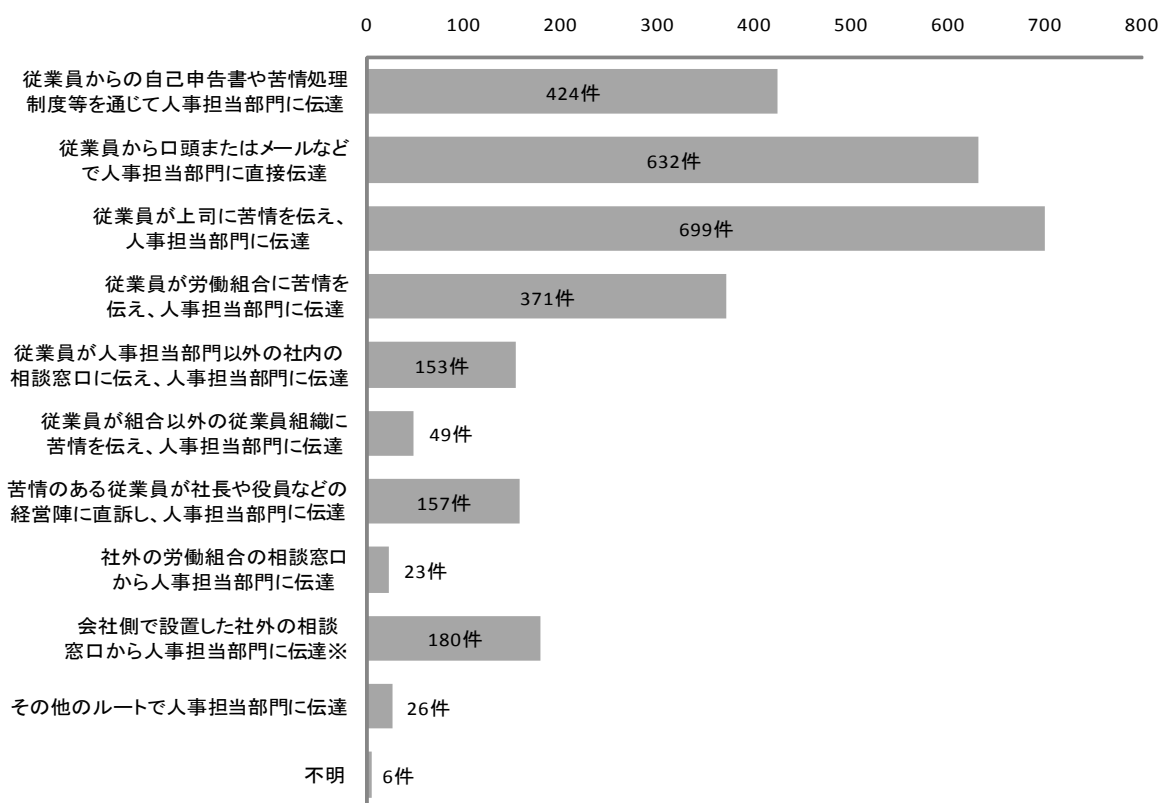
る」があり、人事担当部門へのフォーマルな経路による苦情伝達は、上司経由、本人からの直訴に比べて割合的には低い結果となった。

また、4番目に、自己申告や苦情処理制度とほぼ同じ程度で、「従業員が労働組合に苦情を伝え、人事担当部門に苦情を伝達」というケースが371件あった。

社内外の相談窓口を使うケースもある。「人事担当部門以外の社内の相談窓口に伝え、人事担当部門に伝達（153件:16.6%）」や「会社側で設置した社外の相談窓口に伝え、そこから人事担当部門に伝達（180件：19.5%）」などがそれにあたる。

ダイレクトに経営上層部に苦情を伝えるというケースも157件見られた。

第2-1-8図 人事担当部門に苦情が伝達される経路



(1) 該当する項目すべてを選択する設問とした。

(2) ※印の設問の相談窓口は、セクハラ相談等に関するもの。

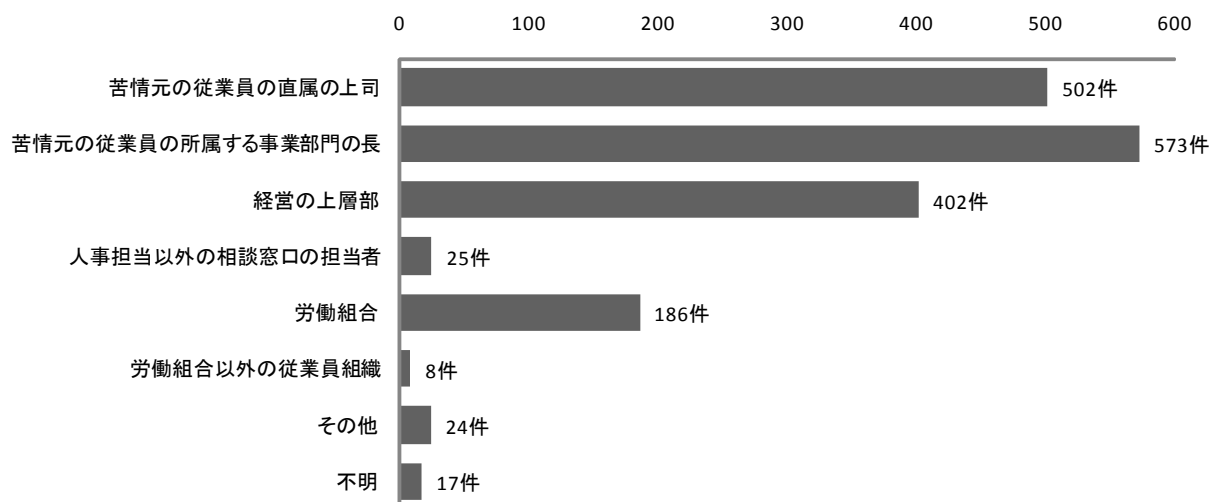
## 6 苦情をどのように調整ないし相談するか

人事担当部門に「賃金に対する不公平感を感じる」といった個別の従業員の処遇をめぐる苦情が伝達された時に、人事担当部門は誰に調整ないし相談を行っているだろうか。まず、社内についてをみると（第II-1-9図）、「苦情元の従業員の所属する事業部門の長」が

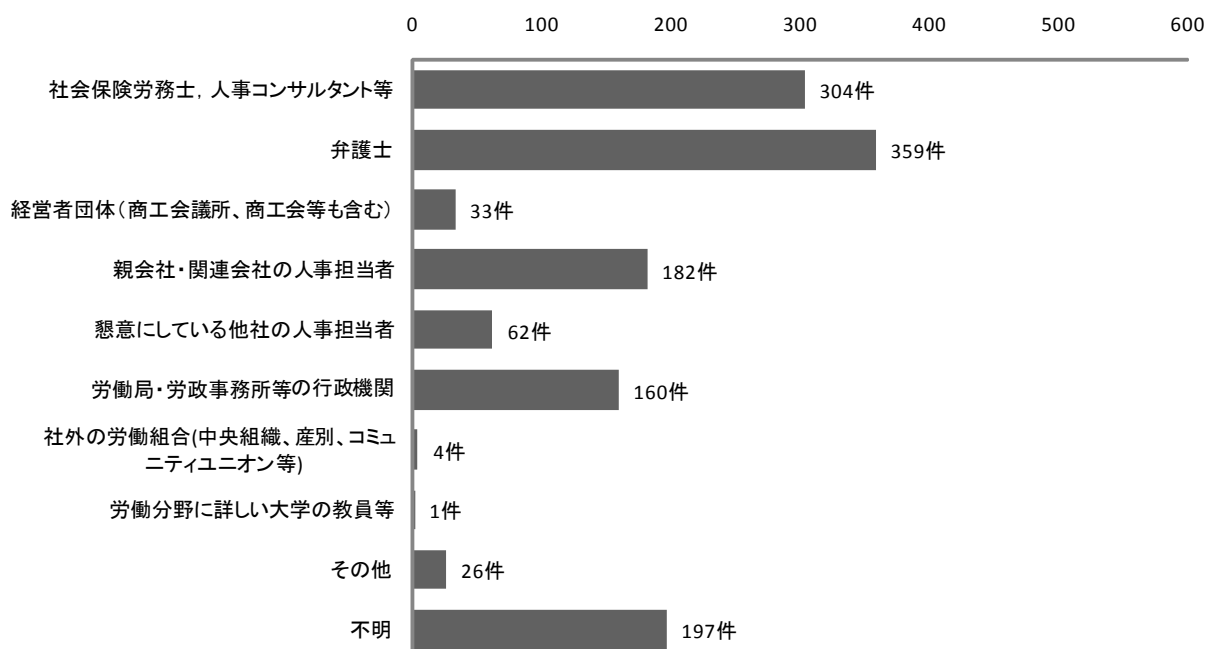
最も多く、次いで、「苦情元の従業員の直属の上司」とするケースが多い。問題が発生したら、その従業員の上司に相談するというのが、多くの人事担当部門の取る行動のようだ。

また、経営の上層部という回答も 402 件と少なくない。また、人事担当部門が労働組合に相談ないし調整を行っているケースも 186 件と少なくない。

第Ⅱ－１－９図 人事担当部門に苦情が持ち込まれた場合の社内の相談・調整先



第Ⅱ－１－１０図 人事担当部門に苦情が持ち込まれた場合の社外の相談・調整先



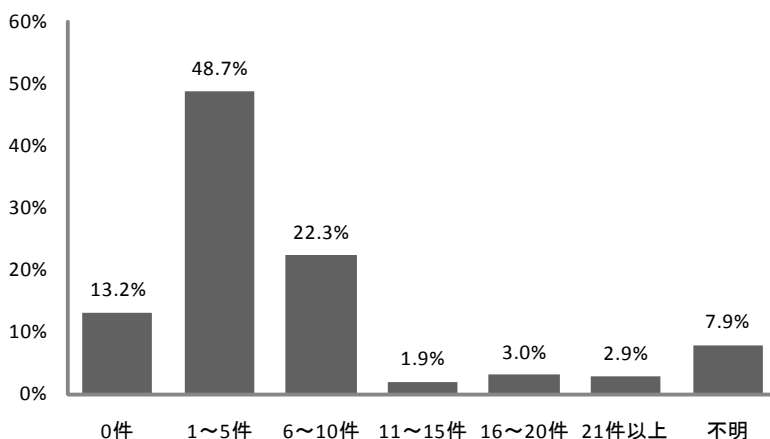
一方社外に相談する場合は（第Ⅱ－１－１０図）、問題が深刻化しているためか、法律の専門家である「弁護士」というケースが一番多い。次いで、「社会保険労務士・人事コンサルタント」などの社外の人事労務管理の専門家が多く、3番目に「親会社・関連会社の人事

担当者」というケースも多かった。これとほぼ同じ程度で「労働局・労政事務所等の行政機関」の利用もあった。法的な問題は弁護士へ、それ以外の問題の相談先は分散している様が見て取れる。

## 7 2006年度1年間の相談件数

2006年度1年間に人事担当部門に何件相談が寄せられたのか、まず記述統計をみると、平均値が6.7回、標準偏差10.4、最大値は120回であった。回数について分布で見ると（第Ⅱ-1-1-11図参照）、「1～5件」が48.7%と最も多く、次いで「6～10件」が22.3%と多い。この2つで7割を占めるなど、人事担当部門に苦情が寄せられるのは10回以下というのが平均像である。この数字は意外に少ないと感じられるが、人事担当部門に苦情が伝えられる前に、職場で上司が苦情処理したり、労働組合が苦情を処理するなどの理由で、人事担当部門に届けられる苦情は抑制される傾向があるのかもしれない。また、人事担当部門に届けられる苦情は「上司に言えない」なんらかの事情が含まれている場合も示唆される。

第Ⅱ-1-11図 人事担当部門に寄せられた苦情件数(N=924)



## 第2章 人事担当部門の機能と役割

### 1 人事担当の役員の経歴

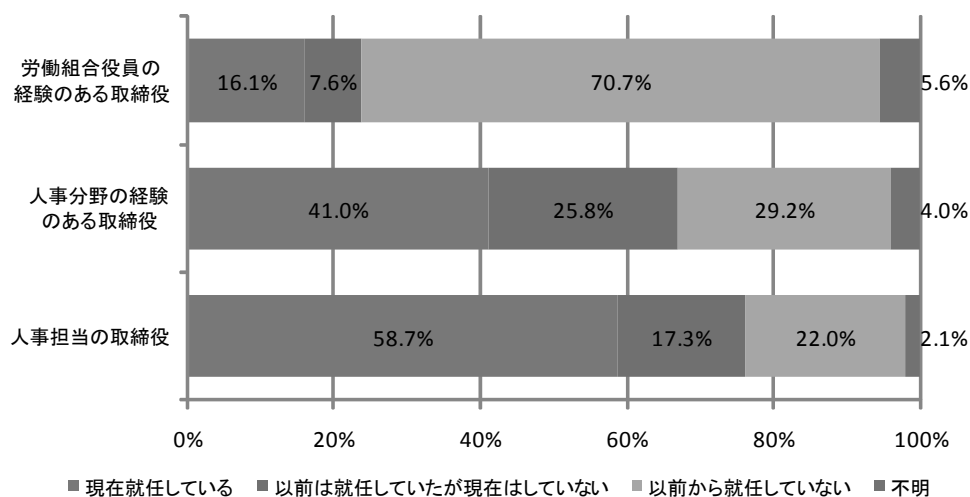
人事担当部門の機能や役割に注目し、日米の比較研究から多くの知見を引き出した研究に、S.Jacoby（2005=2005）がある。日本企業の人事部の機能が米国企業の人事部よりも相対的に中央集権的であり、人的資源を競争優位の源泉とする立場（Resourced Based View）により近く、株主重視のスタンスを取りつつも、実際には従業員寄りであることなどが指摘されている。

本調査では、人事担当部門の機能や役割の質的な変化が、労使関係にどのような影響を与えているかを明らかにするために、いくつかの質問をしている。

まず、人事担当部門の社内における影響力を推し量るために、次の3つの属性をもった取締役が「現在就任している」、「以前は就任していたが現在はしていない」「以前から就任していない」の3つに分けて質問した（第Ⅱ－2－1図参照）。人事担当の取締役が「現在就任している」とする比率は、58.7%であった。Jacoby（2005.p.242）では、米国コーン・フェリー・インターナショナル社が実施した大企業900社に対する調査の中で、現在人事担当の取締役が就任している企業が6社（0.7%）しかないことが指摘されている。日米の差は明らかであり、企業内における人事担当部門の影響力は、米国に比べて日本の方が大きい可能性をこの結果は示唆している。

同様に、人事分野の経験のある取締役の比率を見ても、「現在就任している」が41.0%であり、「以前は就任していたが現在は就任していない」が25.8%である。Jacobyの調査では、「人事分野の経験のある取締役が少なくとも1人いる」とする比率は34%と、今回の調査の結果に比べてやや低い。

第Ⅱ－2－1図 キャリア別にみた取締役の就任状況

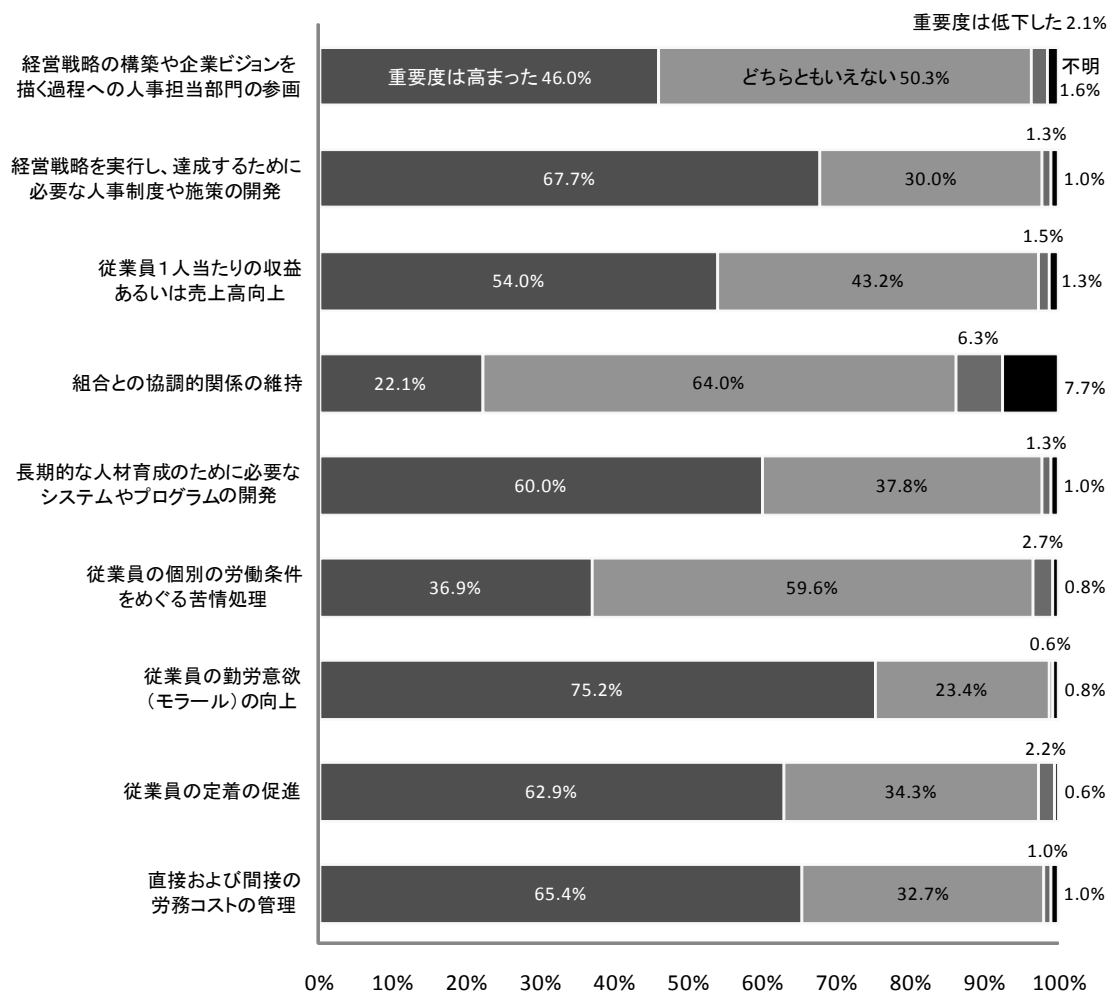


人事担当部門ではないが、労働組合役員の経験のある取締役についてみたところ、「現在就任している」が16.1%であり、「以前は就任していたが現在は就任していない」が7.6%と、経営陣に労組出身者がほとんどいない米国大企業と比較すると、大きな違いがある。本調査によれば回答企業には、概ね4社に1社の割合で、労組の役員経験のある取締役がいたことになり、従業員から経営層までのキャリアが内部化しているといえ、また、企業外部から経営層が採用される米国企業に比べて、ガバナンスの上で従業員重視が施行されやすいことが示唆される結果となった。

## 2 人事担当部門の役割

人事担当部門に求められる役割について、過去5年間で重要度はどのように変化したかについて複数回答で質問した結果が第Ⅱ-2-2図である。

第Ⅱ-2-2図 人事担当部門に求められる役割



「重要度が高まった」という指摘が最も多いのは、「従業員の勤労意欲（モラル）の向上（75.2%、以下括弧内は『重要度が高まった』の比率）」であった。また、勤労意欲の向上

と同様に、「従業員の定着の促進（62.9%）」も指摘率が高い。日本企業の人材管理の方針のうち、厳しい環境変化に対応するために企業が行った諸施策、具体的には、長期雇用慣行の後退や年功的賃金から成果主義的賃金への移行、賃下げや人員削減が、労働者の勤労意欲の後退に実際につながっていた可能性が高いことがこの調査結果から示唆される。

2 番目に、「経営戦略を実行し、達成するために必要な人事制度や施策の開発（67.7%）」といった、人事担当部門に戦略的行動への寄与が求められているような項目の指摘率が高い。企業間競争は厳しさを増す中で、3 番目に指摘率が高かった「直接および間接の労務コストの管理（65.4%）」といった主にコスト削減面だけでなく、人事制度や施策を通じたより中長期的な人材活用が必要になっていることをこの結果は示唆している。事実、「長期的な人材育成のために必要なシステムやプログラムの開発（60.0%）」の指摘率も高い。コスト競争が一段落した後のより厳しい、レベルの高い競争に多くの企業は直面しているとも見てきたら。そして戦略という面では、「経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程への人事担当部門の参画（46.0%）」の指摘率も高いと言え、長期的な戦略の中にヒトの管理を予め織り込んでおく、いわゆる「戦略的人的資源管理」がかなり多くの企業で志向されるようになってきていると言える。

労使関係に注目すると、まず、「従業員の個別の労働条件をめぐる苦情処理（36.9%）」については、3 分の 1 以上の企業で重要度が高まっている。成果主義の導入など個々の労働者によって異なる労働条件について、配慮する必要性を認めている企業が少なくないと言える。さらに、「組合との協調的関係の維持（22.1%）」については 5 分の 1 強の企業が重要度が高まったとしている。こうした結果の背景には、2つの要因が影響していると考えられる。第1に、比較的業績が良かった時点での調査であったという点である。調査時点は、2008年2月であり、米国のリーマンショックの前であったことを考えると、業績の悪化がさほどではなく、賃下げや整理解雇なども表面化する機会が少なかったことから、協調的労使関係の維持がさほど重要視されていなかったのかもしれない。第2に、組合組織率の低下や、組合員になることが少ない非正規労働者の増加を背景に、組合との協調的な関係の維持が、相対的に重要度を低下させている可能性である。

### 3 初任配属・配置転換をめぐる人事担当部門とラインの関わり方

Jacoby（2005）によれば、米国は採用に関して、現場（ライン）の権限が強く、人事の権限は弱いとされている。今回調査では、①新規学卒者の初任配属、②一般職員の配置転換、③管理職の配置転換について、人事担当部門とラインとでどちらが影響力が強いか、過去と現在の2時点に分けて質問している。結果をみると（第Ⅱ－2－3図参照）、新規学卒者の初任配属に関しては、過去も現在も共通して、人事担当部門の方がラインに比べて、比較的大きな影響力を持っている。また現在と過去を比較すると、現在の方がやや人事担当部門の影響力が増している。

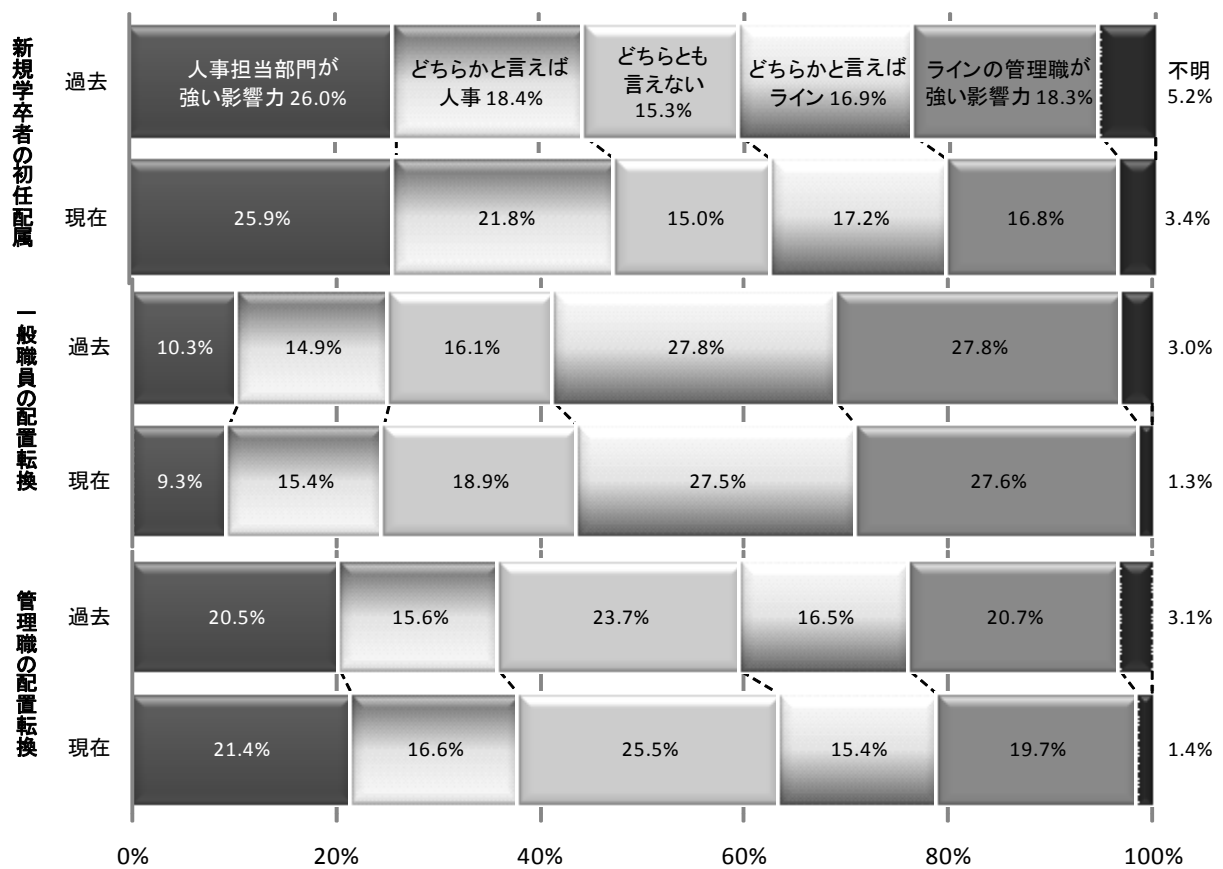


次に、一般職員の配置転換についてみると、過去も現在も共通して、ラインの影響力が強いようである。

しかし、管理職レベルになると、過去も現在も共通して、両者の影響力は拮抗していることが見て取れる。

以上の結果から次のような状況が想定される。まず、新規学卒者の配属については、人事担当部門が影響力を発揮し、配置を考えるケースが比較的多いようである。採用即戦力という考え方ではなく、育成も含めた長期的なキャリアを人事担当部門がリードする形で考えるからであろう。

第Ⅱ-2-3図 初任配属と配置転換をめぐる人事担当部門とラインの力関係



ところが、ある程度訓練を受けた一般職員レベルになると、戦力としての補充を求めるラインからの要望が強くなり、相対的に人事担当部門の権限は弱まる。

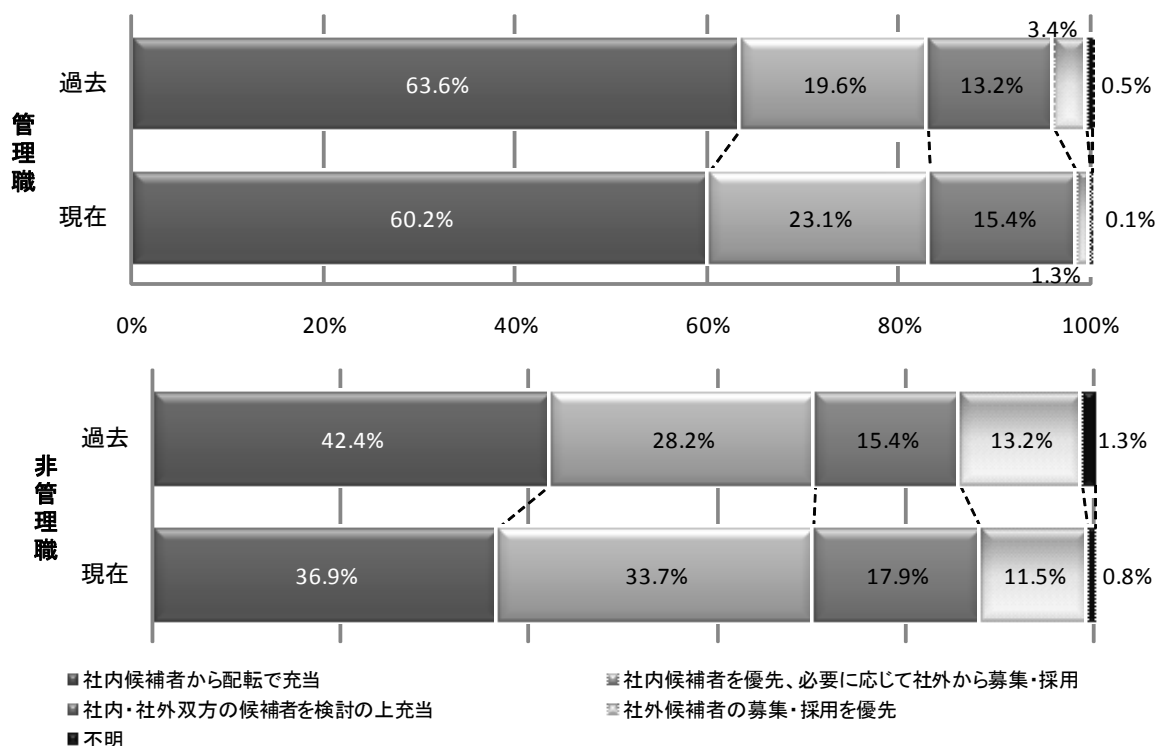
管理職レベルになると、両者の力関係に明確な差がなくなる。管理職の配置転換の場合は、全社レベルでの要求も大きく、ラインの管理職は大きな戦力だけに、ラインの判断も同程度に尊重されると考えられる。「どちらとも言えない」という比率が新規学卒者の初任配属や一般職員の配置転換に比べて高く、人事担当部門でもラインでもない経営判断が上層部より示された結果としての配置転換のような形があるのかもしれない。いずれにせよ、管理職の

配置転換は、事業戦略や経営戦略と大きく関わる可能性が高いという事情が考慮されるの  
 だろう。

#### 4 欠員補充の方法—内部労働市場重視か外部労働市場重視か

社内に空きポスト（離転職や配置転換、定年退職等で生じる役職ポストの空席）ができた場合に、どのような方法でその空席を補充するか。社内から候補者を探す内部労働市場型か、社外から候補者を探す外部労働市場型か、その両方を勘案し、どちらかを優先するという方法があり得る。Jacoby（205）では、長期雇用を前提にした内部労働市場の発達した日本企業では、内部労働市場における人材の育成と選抜を効率化するために、社内における人材の最適配置を理解することができるジェネラリスト型キャリアを人事担当者に積ませることが必須でありという解釈が示されている。内部労働市場を最大限に活用して空席補充を行う場合、人事担当部門が内部労働市場の情報に精通しているなど、一定以上強いことが必要であろう。すなわち、ここでは、人事担当部門の力の代理指標として、空席補充における内部労働市場の活用状況を用いて分析を行う。

第Ⅱ－２－４図 空席補充の方法



そこで、今回調査でも空席補充の方法を、管理職と非管理職に分けて、さらに現在と過去について質問してみた。まず、管理職（第Ⅱ－２－４図の上）の現在は「社内候補者から配置転換で充当」の比率が60.2%と最も高い。これに「社内候補者を優先、必要に応じて社外

から募集・採用（23.1%）」をあわせて考えると、8割以上の企業で、社内候補者が優先されていることになり、内部労働市場を活用した空席補充が行われていることになる。すなわち、日本企業で多いとされるジェネラリスト型キャリアを経験した人事担当者の活躍する余地が大きいと言えよう。過去についても同様な傾向がみられる。

次に非管理職をみると、「社内候補者から配転で充当（36.9%）」の比率は管理職ほど高くない。その代わり「社内候補者優先、必要に応じて社外から募集・採用（33.7%）」の比率が若干高くなっている。非管理職の場合は、外部労働市場に対して、多少は目配りをしている。非管理職は管理職に比べて勤続年数が短いため、企業特殊熟練の蓄積が少なく、外部の労働者でも業務上問題ないことや、企業特殊熟練であれ、その他の熟練であれ、高い熟練をもった労働者を見分けることは難しく、管理職の場合は、その探索コストにかなり大きなコストを支払う可能性があることが、こうした結果の背景に存在すると思われる。

過去と現在を比べた場合は、ごくわずかだが、「社内、社外双方の候補者を検討の上、充当」の比率が現在の方が高まっている。だが、「社外候補者の採用を優先」の比率については、現在の方がいずれも比率が低く、必ずしも外部労働市場への志向が強まっているというわけではない。

以上をまとめると、回答企業においては、勤続年数の長くなる管理職になるほど内部労働市場を活用して空席を補充している。したがって、管理職となる労働者の人事に関する情報を活用しているという意味で、人事担当部門の力が一定以上強いことが読み取れた。

## 5 最近の経済・雇用情勢に関する人事担当部門の考え方

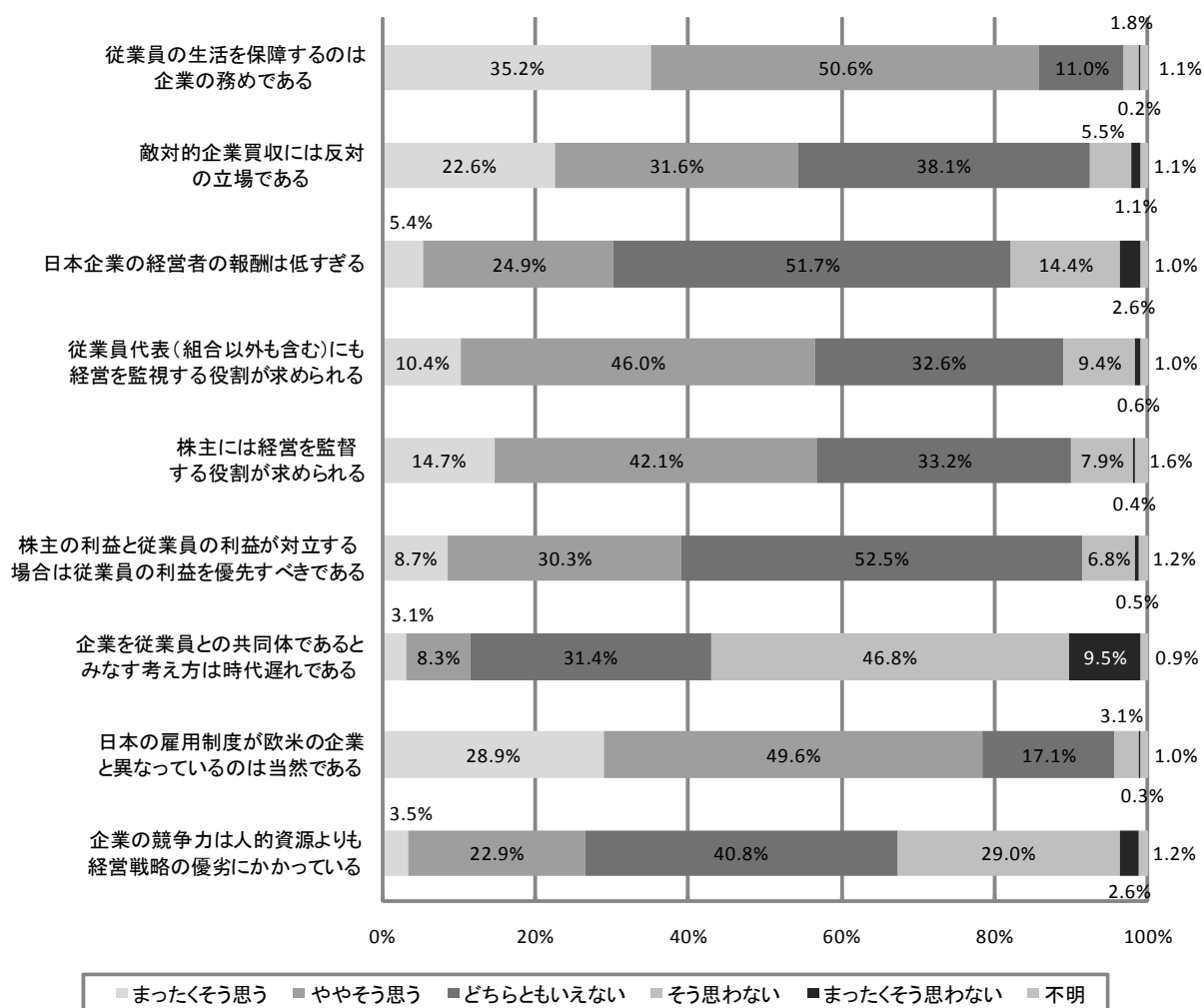
人事担当部門は、最近の経済・雇用情勢にどのような考え方を持っているのかを質問した（第Ⅱ－2－5図）。「まったくそう思う」「ややそう思う」を合計した数値を意見に対する肯定的態度とすると、肯定的態度の比率が最も高いのは、「従業員の生活を保障するのは、企業の務めである」の85.8%であり、人事担当部門が従業員の生活を重視している実態が明らかになった。また、この結果を裏付けるように「企業を従業員との共同体とみなす考え方は時代遅れである」については、肯定的態度の比率は、わずか11.4%である。さらに「株主の利益と従業員の利益が対立する場合は従業員の利益を優先すべきである」についての肯定的態度の比率も約4割に達するなど、人事担当部門が伝統的な従業員重視のガバナンスの一角を支えていることが明らかになった。

2番目に肯定的態度の比率が高かったのは「日本の雇用制度が欧米の企業と異なっているのは当然である」の68.5%である。現状では、人事担当部門の多くが、日本企業の雇用制度をヨーロッパや米国に追随する形を変えようと考えていないことが明らかになった。

ガバナンスとの関連に再び注目すると、「株主には経営を監督する役割が求められる」についての肯定的態度の比率が56.8%である一方で、ほぼ同じ比率で「従業員代表〔組合以外も含む〕にも経営を監視する役割が求められている（56.4%）」にも賛成する意見が多い。多

くの人事担当部門が、経営の監視を株主だけでなく従業員にも求めている事実が明らかになった。

第Ⅱ－２－５図 人事担当部門の最近の経済・雇用情勢に対する考え方



### 第3章 人事労務管理の現状と課題

#### 1 5年前と比較した人事労務管理の重要度の変化

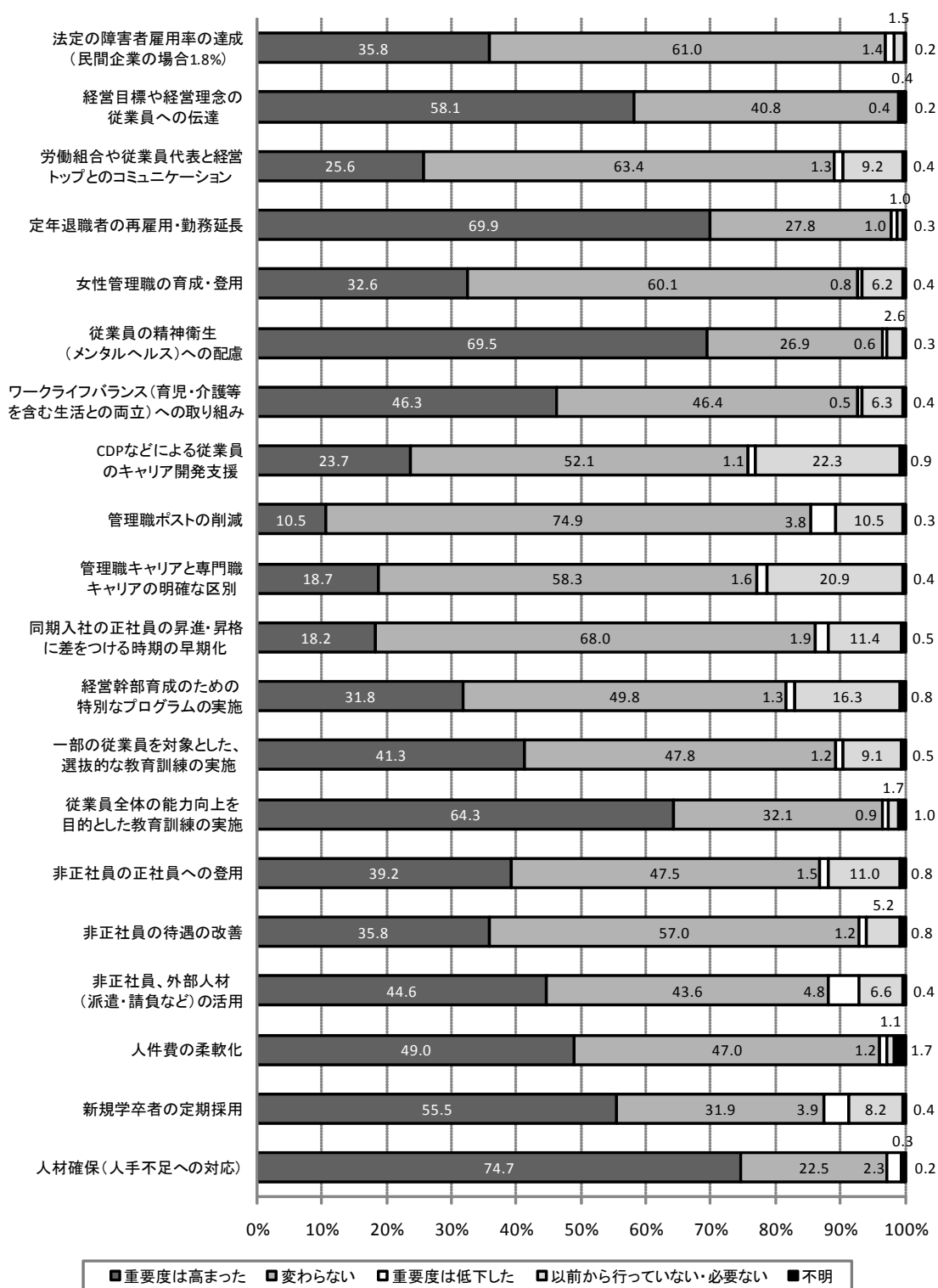
調査時点である2008年2月と5年前を比較して、人事労務管理の施策で重要度が変化した項目に注目する（第Ⅱ-3-1 図参照）。まず、重要度が上がったという比率が最も高い項目は、「人材確保（74.4%）」である。長引く不況の中、採用を手控えていた企業が、深刻な人材不足に陥っているとみられ、「新規学卒者の定期採用（55.5%）」の指摘率も高い。また、高齢者の活用でこの人材不足を乗り切ろうという意欲が大きく、「定年退職者の再雇用・勤務延長（69.9%）」の指摘率も2番目に高い。「非正社員の正社員への登用（39.2%）」も比較的多くの企業で検討されている。ただし、調査時点は、リーマンショック以前であるため、経営状況の悪化の影響が出るのはこの後であり、現在の状況とはやや異なるものと考えられる。3番目に指摘率が高いのは、「従業員の精神衛生・メンタルヘルスへの配慮（69.5%）」であり、メンタルヘルスへの配慮に対する企業側の意識の高まりを示すとともに、成果主義など人事・処遇制度面での従業員に対する厳しい締めつけや、技術の高度化に伴うストレスの増加などによって、労働者の精神衛生の悪化が進行している事実が示唆される。

「経営目標や経営理念の従業員への伝達（58.1%）」の指摘率が高い一方で、「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」の指摘率は25.6%に過ぎない。これは、労使で共通の問題の解決を図ろうという姿勢よりも、経営側からの一方的な情報提供が重視されるという最近の労使関係の一面を如実に表している結果だと思われる。こうした結果の背景には、集团的労使交渉が影響力を弱める中、成果主義などの進展によって、労働条件の決定が個別化していることや、かつてのような労使協調によって経営を乗り切るといった企業統治の形よりも、他のステークホルダーとの関係が相対的に重視されるようになってきているという企業統治構造の質的变化があることが予想される。

人材育成に注目すると、「従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施（64.3%）」の指摘率が高い。会社全体の組織能力を高めることによって、競争に勝ち抜こうという企業側の思惑が見て取れる。ただし、「一部の従業員を対象とした選別的な教育訓練の実施（41.3%）」の指摘率も低くはなく、競争優位の源泉を一部のエリート社員に求めるという動きも同時に見て取れる。また、「CDP [キャリアデベロップメントプログラム] などによる従業員のキャリア開発支援（23.7%）」の指摘率は高いとは言えない。この結果の背景には、調査対象の多くがCDPの実施率の低い中小企業であるという事情もあるだろう。かつてのような長期的な従業員のキャリア形成に対して、企業は前向きでないことがうかがえる。こうした結果の背景には、事業環境や競争環境の変化のスピードが激しく、長期的な事業計画の中で立案される性格を持つCDPが、実施しにくくなっているという事情もあるだろう。いずれにせよ、人材育成という面でも「長期から短期へ」という変化が起こっている可能性がこれらの結果から示唆される。

ワークライフ・バランスに関しては最近、急速に社会的な関心が高まっている。本調査でも、「ワークライフバランス〔育児・介護等を含む生活との両立〕への取り組み」について46.3%が重要度が高まったと回答している。

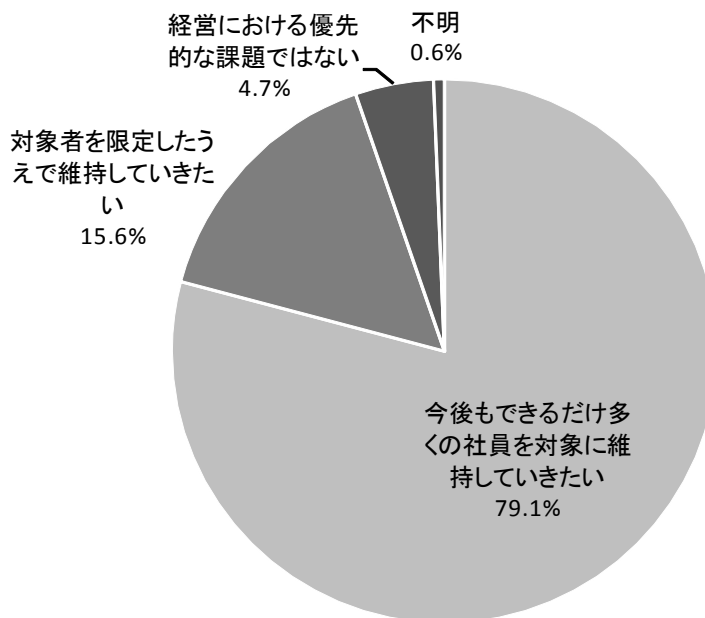
第Ⅱ－3－1図 最近5年間で的人事諸施策の重要度の変化



## 2 正社員の長期安定雇用に関する考え方

正社員の長期安定雇用についての考え方を「長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい」、「長期安定雇用は、対象者を限定した上で維持していきたい」、「長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない」の3つに分けて回答を求めた（第Ⅱ-3-2図）。最も多かったのは、「今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい（79.1%）」であった。「対象者を限定したうえで維持していきたい（15.6%）」と回答した企業は少なく、さらに「経営における優先的な課題ではない」という回答は4.7%に過ぎなかった。正社員の長期安定雇用について、大半の企業がこれを維持していきたいと考えていることがわかった。

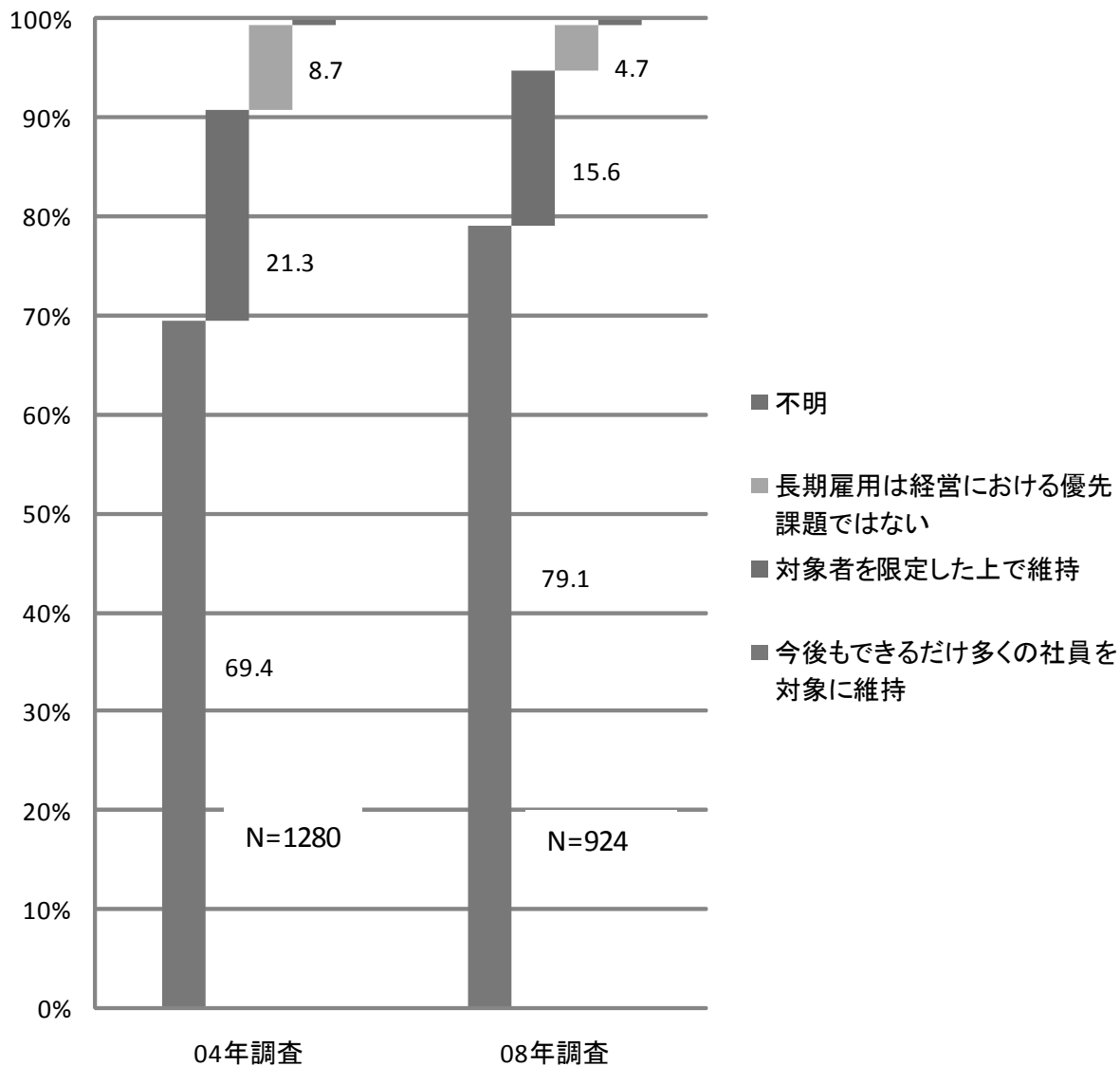
第Ⅱ-3-2図 正社員の長期安定雇用に対する考え方



なお、2004年にJILPTが今回調査と同じ母集団を対象に実施した調査にも同じ調査項目があるため、比較した結果が第Ⅱ-3-3図である。前回調査では、「長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい」の比率が10ポイント近く低く、「長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい」の比率が5ポイント近く高い。長期安定雇用の対象者が前回調査に比べると多くなっていることを示唆する結果となった。また、前回調査と今回調査の両方に回答した企業のデータ（Longitudinal data）によって、長期安定雇用志向の変化を確認してみると（第Ⅱ-3-4図）、ほぼ同じような傾向が確認できた。この結果について、前回調査が景気回復基調に入った直後であることを考慮すると、今回調査よりも長期安定雇用志向が弱かったということも考えられる。企業が新卒者の採用を再開したのもこの時期であり、少なくとも、2004年から2008年の2月までは、長期安定雇

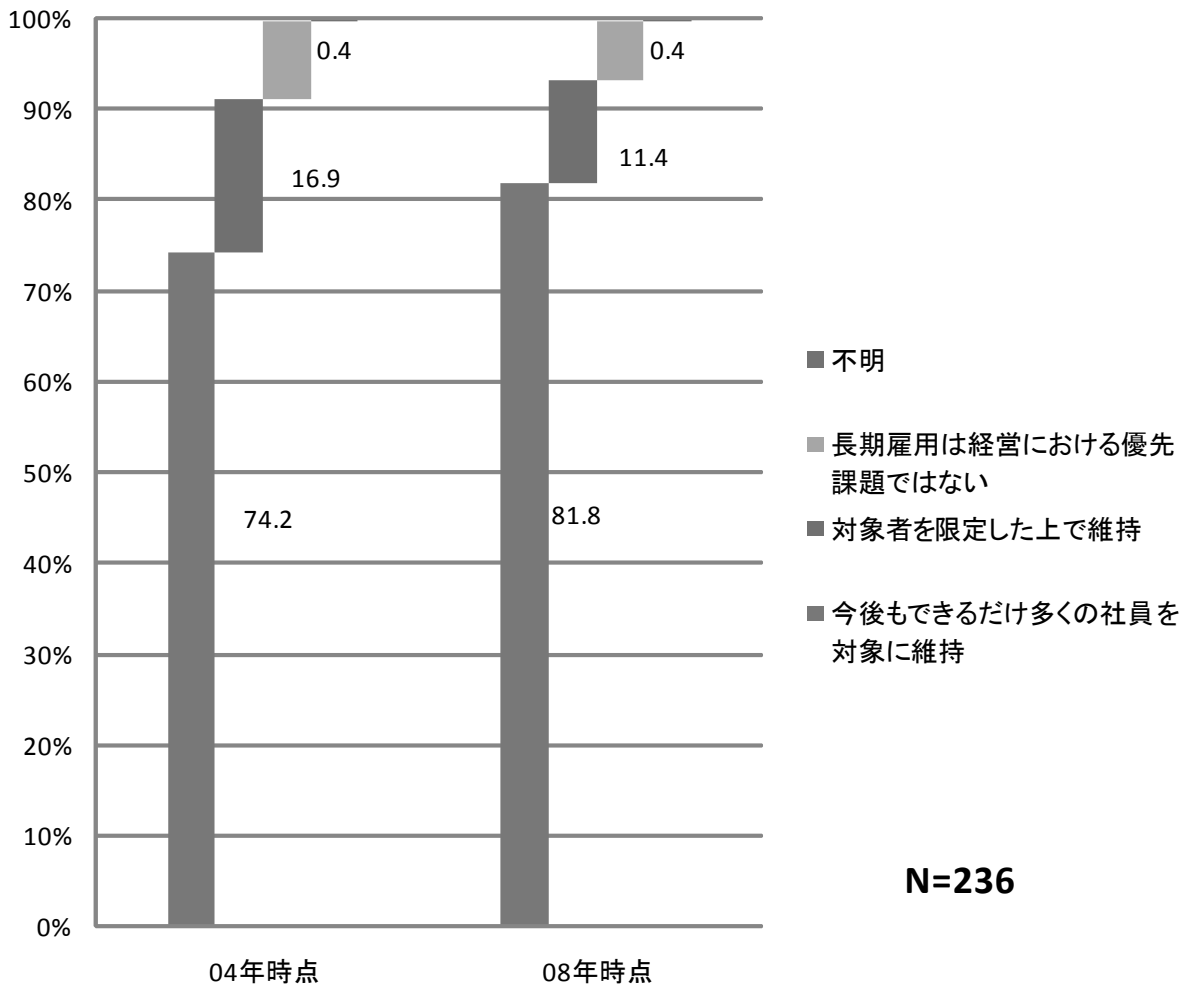
用は強まる傾向にあり、それがリーマンショックで弱まっていったことが予想される。

第Ⅱ-3-3図 正社員の長期安定雇用の方針 2004年調査（回答企業全体）との比較





第Ⅱ－３－４図 正社員の長期安定雇用の方針 ロンジチュージナルデータによる比較



長期安定雇用の方針について企業の属性や労使関係の特徴別に違いはあるだろうか（第Ⅱ－３－５表参照）。業種別にみると、件数の少ない業種を除くと大きな違いは見られず、サービス業が他の業種に比べてわずかに「今後もできるだけ多くの社員を対象に長期安定雇用を維持」とする比率が低い。

企業の正社員数別には、大きな違いがみられない。ただし、本調査は、正社員数が大きい企業だけを対象としている点に留意する必要がある。

5年前と比較した非正社員数の増減別にみると、非正社員比率が20%以上減少している企業で、「今後もできるだけ多くの社員を対象に長期安定雇用を維持」とする比率が69.8%と低い。また、この層では、「対象者を限定した上で長期安定雇用を維持」とする比率が、25.6%と高く、正社員を非正社員に代替するといった要員管理ではなく、非正社員も減らしつつ、正社員についても長期安定雇用の対象者を絞り込んでいるものと考えられ、切迫した余裕のない厳しい企業の経営状況がこうした回答の背景に存在することが示唆される。景気回復期

と言っても、企業によってだいぶ事情が異なるのかもしれない。

第Ⅱ－３－５表 属性や労使関係の特徴からみた正社員の長期安定雇用の方針

|                              | 件数  | い<br>き<br>たい<br>い<br>持<br>し<br>て | け<br>象<br>に<br>維<br>持<br>し<br>る<br>だ | 今<br>後<br>も<br>で<br>き<br>る<br>だ | て<br>た<br>い<br>き<br>たい<br>い<br>維<br>持<br>し | 対<br>象<br>者<br>を<br>限<br>定<br>し | な<br>先<br>的<br>な<br>課<br>題<br>で<br>る<br>は | 経<br>営<br>に<br>お<br>け<br>る<br>優 | 不<br>明 |
|------------------------------|-----|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--|---------------------------------|---|---------------------------------|--------|
| 合 計                          | 869 |                                  |                                      | 79.2                            |  | 15.5                            |   | 4.7                             | 0.6    |
| 業種・・・・・・・・建設業                | 48  |                                  |                                      | 81.3                            |  | 14.6                            |   | 4.2                             | -      |
| 製造業小計                        | 245 |                                  |                                      | 81.6                            |  | 13.5                            |   | 4.5                             | 0.4    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業                | 4   |                                  |                                      | 100.0                           |  | -                               |   | -                               | -      |
| 情報通信業                        | 32  |                                  |                                      | 81.3                            |  | 15.6                            |   | -                               | 3.1    |
| 運輸業                          | 115 |                                  |                                      | 81.7                            |  | 12.2                            |   | 5.2                             | 0.9    |
| 卸売・小売業                       | 150 |                                  |                                      | 78.7                            |  | 15.3                            |   | 5.3                             | 0.7    |
| 金融・保険業                       | 53  |                                  |                                      | 75.5                            |  | 20.8                            |   | 3.8                             | -      |
| 不動産業                         | 9   |                                  |                                      | 55.6                            |  | 11.1                            |   | 33.3                            | -      |
| 飲食店・宿泊業                      | 27  |                                  |                                      | 70.4                            |  | 18.5                            |   | 7.4                             | 3.7    |
| サービス業                        | 142 |                                  |                                      | 75.4                            |  | 20.4                            |   | 4.2                             | -      |
| その他                          | 36  |                                  |                                      | 80.6                            |  | 16.7                            |   | 2.8                             | -      |
| 正社員数・・・・・・・・・300人未満          | 361 |                                  |                                      | 78.7                            |  | 15.8                            |   | 4.7                             | 0.8    |
| 300～499人                     | 247 |                                  |                                      | 80.6                            |  | 14.2                            |   | 4.5                             | 0.8    |
| 500～999人                     | 148 |                                  |                                      | 76.4                            |  | 20.3                            |   | 3.4                             | -      |
| 1000人以上                      | 81  |                                  |                                      | 77.8                            |  | 12.3                            |   | 9.9                             | -      |
| 非正社員数の増減・・・・・・・・20%以上減少      | 43  |                                  |                                      | 69.8                            |  | 25.6                            |   | 4.7                             | -      |
| 5～20%減少                      | 85  |                                  |                                      | 74.1                            |  | 17.6                            |   | 7.1                             | 1.2    |
| ±5%の範囲内で増減                   | 308 |                                  |                                      | 81.5                            |  | 14.0                            |   | 3.6                             | 1.0    |
| 5～20%増加                      | 270 |                                  |                                      | 78.5                            |  | 15.2                            |   | 5.9                             | 0.4    |
| 20%以上増加                      | 107 |                                  |                                      | 83.2                            |  | 13.1                            |   | 3.7                             | -      |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある            | 440 |                                  |                                      | 81.6                            |  | 13.0                            |   | 4.8                             | 0.7    |
| ない                           | 426 |                                  |                                      | 77.0                            |  | 18.1                            |   | 4.5                             | 0.5    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある            | 612 |                                  |                                      | 81.5                            |  | 13.4                            |   | 4.4                             | 0.7    |
| ない                           | 250 |                                  |                                      | 74.0                            |  | 20.8                            |   | 4.8                             | 0.4    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協調的に協議が行われてきた | 685 |                                  |                                      | 81.8                            |  | 13.1                            |   | 4.4                             | 0.7    |
| どちらとも言えない                    | 55  |                                  |                                      | 65.5                            |  | 27.3                            |   | 7.3                             | -      |
| 対立してきた                       | 9   |                                  |                                      | 66.7                            |  | 33.3                            |   | -                               | -      |
| 労使の協議は行っていない                 | 101 |                                  |                                      | 72.3                            |  | 22.8                            |   | 5.0                             | -      |

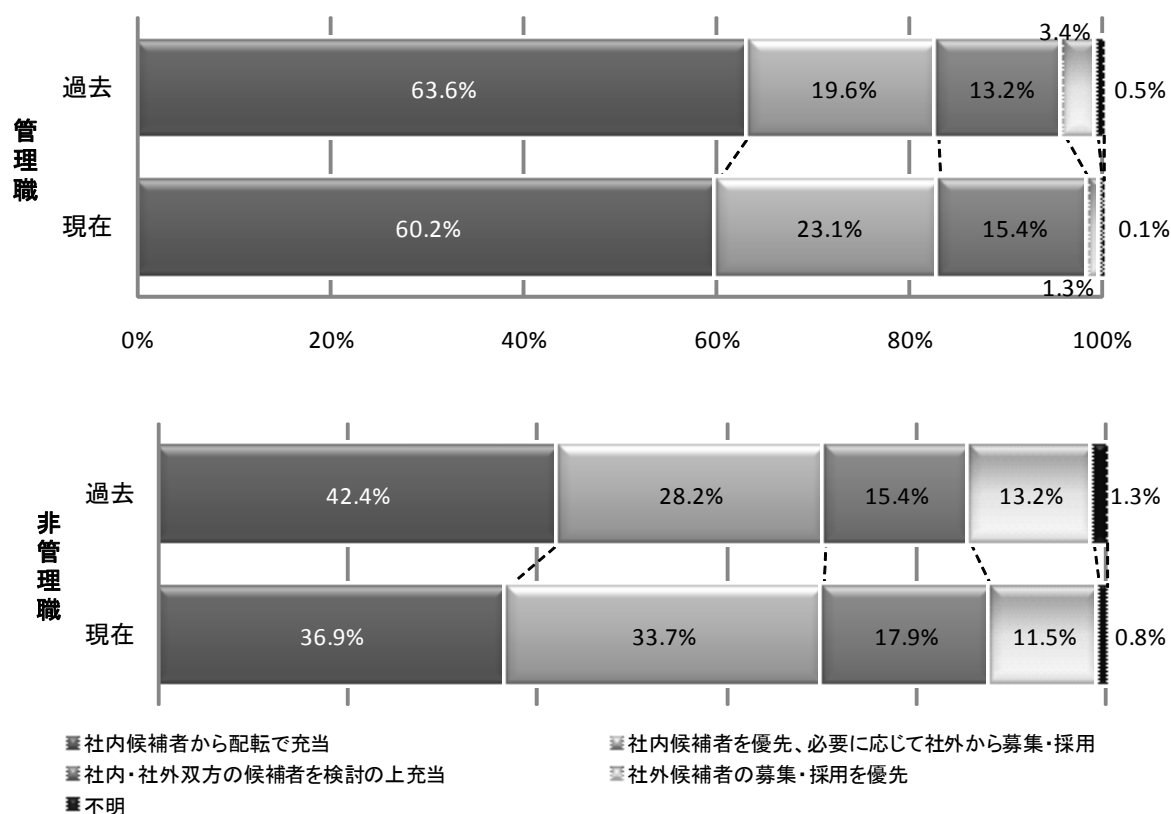
労使関係の特徴について、まず労働組合の有無別にみると、「労働組合あり」の企業は、「労働組合なし」の企業に比べて、「今後もできるだけ多くの社員を対象に長期安定雇用を維持」とする比率が僅かに高い。労組の存在が長期安定雇用の維持に貢献している可能性が示唆される。同様に、労使協議の機会の有無別にみた結果でも、「労使協議の機会あり」の企業の方が、「労使協議の機会なし」の企業に比べて、「今後もできるだけ多くの社員を対象に長期安定雇用を維持」とする比率が僅かに高い。さらに、労使協議が協調的に行われてきたかどうかの別によってみると、協調的に労使協議が行われてきた企業では、そうでない企業に比べて「今後もできるだけ多くの社員を対象に長期安定雇用を維持」とする比率が高

い。労組の存在を公式なコミュニケーションチャンネルだと仮定すると、チャンネルの有無ではなく、協調的な労使関係があることが正社員の長期安定雇用に寄与する可能性があることをこれらの結果は示唆している。

#### 4 人材の調達

企業が競争優位の源泉とするであろう人材の調達について、①管理職と②非管理職において、過去と現在における欠員の調達方法を質問したところ（第Ⅱ－３－６図参照）、管理職については、「社内候補者から配転で充当」が63.9%と最も多く、現在も60.2%と多い。ただし、過去と現在を比較すると、「社内候補者を優先、必要に応じて社外から募集・採用」とする比率が現在の方が若干高い。また、「社内、社外双方の候補者を検討の上充当」の比率も、過去に比べて現在の方がやや高い。非常にわずかな違いではあるが、管理職の欠員について、従来の内部労働市場から選抜する方法をとる企業が減ってきていることになる。

第Ⅱ－３－６図 欠員の調達方法



次に非管理職の過去についてみると、「社内候補者から配転で充当」が42.4%と最も多い。しかし、管理職ほどこの比率は高くないことに注意する必要がある。同比率について現在をみると、36.9%と過去に比べて5.5ポイント低くなっている。また、管理職同様に、「社内候

補者を優先、必要に応じて社外から募集・採用」とする比率が現在の方が若干高い。また、「社内、社外双方の候補者を検討の上充当」の比率も、過去に比べて現在の方がやや高い。非常に僅かな違いではあるが、非管理職の欠員についても、外部市場からの調達に現在になるほど強く意識されていることがこれらの結果から示唆される。

## 第4章 成果主義の現状

### 1 成果主義の導入状況

ここでは、調査に回答した企業の成果主義人事管理の導入状況、運用実態などをみていく。なお、成果主義は企業によって多様な運用をされている。笹島芳雄は、成果主義の多様なバリエーションを第Ⅱ-4-1表のように整理している（笹島芳雄監修 2000）。

現実に成果主義を導入している企業にはこのような多様がバリエーションが存在するため、本アンケート調査への回答者が想起する成果主義のイメージもばらつきが存在すると考えられる。

第Ⅱ-4-1表 成果主義人事・賃金の種類

| 賃金制度の項目 | 制度改革の種類                                       |                                  |
|---------|---|----------------------------------|
| 基本給     | 職能給   | 習熟昇給の縮小・廃止、職能給の廃止、昇格昇給の拡大、資格別定額化 |
|         | 年齢給   | 年齢給の縮小・廃止、年齢給の対象者の縮小             |
|         | 総合決定給   | 昇給の格差拡大                          |
|         | 職務給   | 職務給・職責給・役割給の導入                   |
|         | 業績給   | 業績給・成果給の導入                       |
| 諸手当     | 家族手当等の生活手当の基本給繰り入れ                            |                                  |
| 賞与      | 一律部分縮小・査定部分の拡大、査定による格差拡大、部門別業績賞与の導入           |                                  |
| 人事評価    | 人事評価制度の整備、目標管理の導入、コンピテンシー（行動評価）の利用            |                                  |
| 職能資格制度  | 卒業方式から入学方式に切り替え、資格数の削減、滞留年数の廃止、降格の実施、職能要件の明確化 |                                  |
| 定期昇給    | 自動的定昇の縮小・廃止、査定昇給の拡大、定昇廃止・マイナス定昇の導入            |                                  |
| 賃金表     | シングル・レート化、単純号俸表から段階号俸表・複数賃率表に切り替え             |                                  |
| その他     | 年俸制の導入  |                                  |

資料出所：社会経済生産性本部生産性労働情報センター・笹島芳雄監修（2000）

しかし、狭義で成果主義を考えた場合、その中心となる成分は、比較的短期間に個人が達成した仕事上の成果を評価・処遇の根拠とする考え方であろう。だが、1980年代以前も多くの企業は、個人の仕事上の成果を評価し、処遇に反映してきた。では、最近の成果主義は

以前と比べて何が質的に異なるのだろうか。

立道・守島は、「成果主義と呼ばれる評価・処遇制度の改革は、①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動費化・業績連動化、③評価の厳密化・緻密化、という3つの特徴によってこれまでの評価・処遇制度と異なっていると考える」（立道・守島 2006,p.71）と主張している。そこでこの主張に依拠し、成果主義を「1990年代後半以降に普及した人事制度改革の一貫であり、①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動費化・業績連動化、③評価の厳密化・緻密化、という3つの特徴をもちながら、比較的短期間に個人が達成した仕事上の成果を評価・処遇の上で考慮の対象とする人事制度上の仕組み」とひとまず定義する。ただし、以下においては、アンケート調査から得られたデータを分析に用いるという制約があるため、測定可能な成果主義の一側面に注目する。調査票では、「貴社では年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事管理を導入していますか」という文言を用いた。以下ではこの文言の内容を成果主義とひとまず定義する。

## 2 成果主義の導入状況

成果主義の導入状況についてたずねたところ（第Ⅱ-4-2 図）、「成果主義を導入している」は54.8%であり、「導入していない」は44.6%であった。

成果主義の導入状況について、前回調査（2004年）と比較すると（第Ⅱ-4-3表）、前回調査で成果主義を導入している企業は57.6%であり、今回調査よりも3ポイント高い。ただしこれは、前回調査に比べて今回調査では、回答企業全体に占める中小企業が増加したというサンプル構成上の変化が影響を与えている可能性もあるため、解釈には注意が必要である。

成果主義の導入時期をみると（第Ⅱ-4-4図）、76.9%が2000年以降に導入したと回答したのに対し、1990年代は19.5%であった。前回調査と比較すると、今回調査の方が2000年以降に導入したという回答がやや多かった。

## 第Ⅱ－４－２図 成果主義の導入状況

成果主義導入の状況(N=924)

導入していたが  
廃止した0.5%

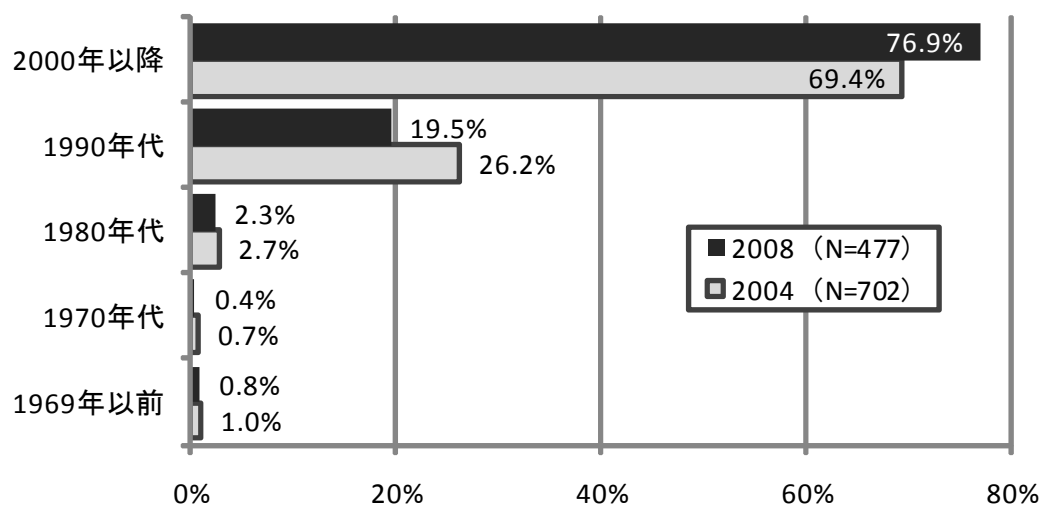


第Ⅱ－４－３表 前回調査との成果主義の導入状況の比較

|              | 2008年調査 |       | 2004年調査 |       |
|--------------|---------|-------|---------|-------|
|              | 件数      | %     | 件数      | %     |
| 成果主義を導入している  | 506     | 54.8% | 737     | 57.6% |
| 導入していない      | 412     | 44.6% | 538     | 42.0% |
| 導入していたが廃止した* | 5       | 0.5%  | 0       | 0.0%  |
| 不明           | 1       | 0.1%  | 5       | 0.4%  |
| 合計           | 924     | 100%  | 1280    | 100%  |

注) \*は2004年調査では設定されていなかった設問項目。

## 第Ⅱ－４－４図 成果主義の導入時期



### 3 成果主義の導入に影響を与える要因

成果主義の導入について、企業の規模や業種、業績や労働組合の有無と言った要因がどのような影響を与えているかを重回帰分析で確認した（第Ⅱ－４－５表）。

建設、運輸、卸売小売、金融、一般機械製造、運輸機械製造では、それぞれ統計的に有意なマイナスの影響を与えており、これらの業種ではレファレンスグループに比べて成果主義の導入が進んでいないことになる。また、2007年度1年間の売上高は、プラスの影響を成果主義の導入に与えており、売上高の高い企業ほど成果主義を導入していることが明らかになった。だが、同じ業績でも経常利益の額は成果主義の導入に統計的に有意な影響を与えていなかった。また、成果主義は、大企業で普及が進んでいると言われているが、今回の調査では統計的に有意な影響を与えていなかった。また、前回調査同様労働組合の存在も成果主義に統計的に有意な影響を与えていなかった\*。

第Ⅱ－４－５表 成果主義に影響を与える要因（成果主義の導入を従属変数とした分析）

|                           | 標準化係数     | 非標準化係数 |
|---------------------------|-----------|--------|
| (定数)                      |           | -1.463 |
| 建設業                       | -0.118 *  | -0.247 |
| 情報通信業                     | 0.030     | 0.076  |
| 運輸業                       | -0.156 *  | -0.222 |
| 卸売・小売業                    | -0.120 *  | -0.156 |
| 金融・保険業                    | -0.119    | -0.305 |
| 不動産業                      | 0.003     | 0.016  |
| サービス業                     | -0.082    | -0.109 |
| 一般機械                      | -0.147 *  | -0.390 |
| 電気機械                      | -0.039    | -0.094 |
| 輸送用機械                     | -0.121 *  | -0.295 |
| 精密機械                      | -0.020    | -0.136 |
| その他製造                     | -0.073    | -0.101 |
| 上記以外の業種                   | -0.002    | -0.006 |
| 正社員数（対数）                  | -0.015    | -0.008 |
| 2007年度の売上高（対数）            | 0.288 *** | 0.101  |
| 2007年度の経常利益（対数）           | 0.062     | 0.053  |
| 労働組合あり                    | 0.039     | 0.039  |
| F値                        | 5.276 *** |        |
| 調整済みR <sup>2</sup> （決定係数） | 0.093     |        |
| ケース数                      | 714       |        |

\*  $\rho < .05$  \*\*  $\rho < .01$  \*\*\*  $\rho < .001$

（注）基準グループはそれぞれ業種（飲食店・宿泊業、電気・ガス・熱供給・水道業）、労働組合の有無（労働組合無し）である。

\* この点については、労働政策研究・研修機構（2005）労働政策研究報告書 No.33『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』で同様な分析を行っているので、興味のある方は参照されたい。



#### 4 成果主義賃金が賃金原資に占める割合（役職階層別）

成果主義人事管理の対象となる賃金原資を決定する際に、年齢や学歴、職能資格制度または職務等級制度上の格付けなどによって決まる固定部分と、個人業績で変動する変動部分が存在する。この2つの部分の合計を100とすると、変動部分の割合がどの程度になるか、役職階層別（①部長レベル、②課長レベル、③一般社員レベル）に質問した。

なお、職種毎に賃金原資を決めている場合は、個人業績による変動が最も大きい職種を1つ選んで回答を依頼した。

|                  |           |            |         |
|------------------|-----------|------------|---------|
| ①部長レベルの変動部分の割合   | 平均値 40.23 | 標準偏差 27.97 |         |
| ②課長レベルの変動部分の割合   | 平均値 36.83 | 標準偏差 25.88 |         |
| ③一般社員レベルの変動部分の割合 | 平均値 29.81 | 標準偏差 23.63 | (N=473) |

役職階層別にみると、部長レベルの変動部分が40.2と最も大きく、課長レベル36.8、一般社員レベル29.8と役職のレベルが下がるほど、変動部分の割合が小さくなっている。

#### 5 成果主義の導入による賃金格差

成果主義の導入の結果、同じような本人属性を持った労働者間での賃金格差はどの程度になるのだろうか。本調査では、現在同一部門・課長レベルの正社員の間で、年収においてどのくらいの格差をつけているのか、①制度上ありうる年収格差と、②実際の年収格差について、平均的な水準を100としたとき、最低・最高のレベルが、おおよそどの程度になるか、指数で回答を依頼した。その結果、①制度上ありうる年収格差（最低者と最高者の制度上の格差）の平均値41.06、標準偏差31.57、②実際の年収格差（最低者と最高者の実際上の格差）の平均値30.68、標準偏差25.09であった。制度上の格差の方が大きく、ばらつきも大きいことがわかった。

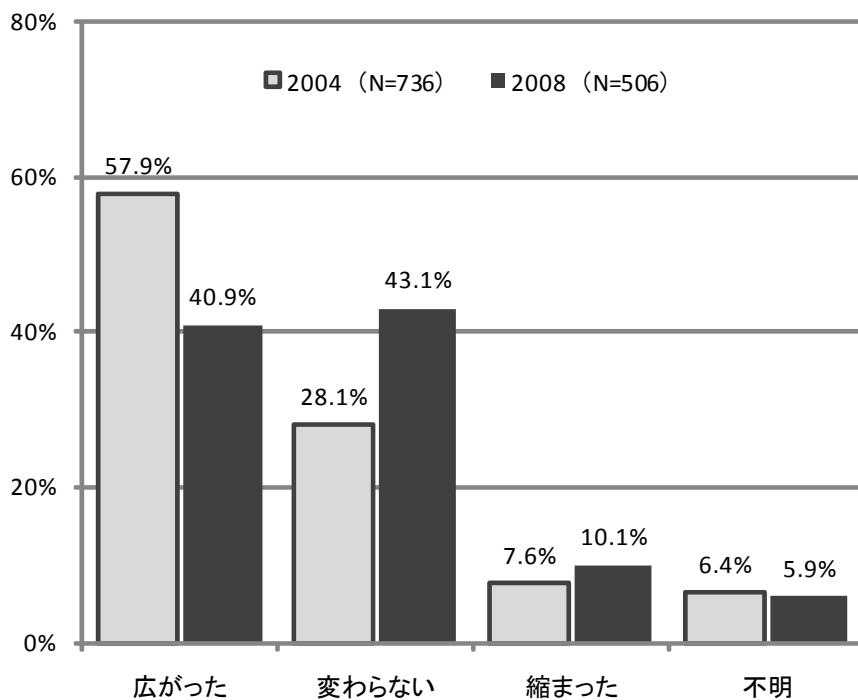
なお、制度上の格差と実際の格差に影響を与える要因として、企業の諸属性（業種、正社員数、売上高、経常利益、労働組合の有無）を従属変数とした重回帰分析を行ったが、モデルの当てはまりが悪く、統計的に有意な結果は導き出せなかった。

この格差について、2000年以降に広がったかどうかを質問した結果（第Ⅱ-4-6図）、40.9%が「広がった」、43.1%が「変わらない」、10.1%が「縮まった」と回答した。前回調査と比較すると、17ポイントも「広がった」とする比率が低く、前回調査以降、実際の年収の格差の拡大が減速した可能性があることをこの結果は示唆している。

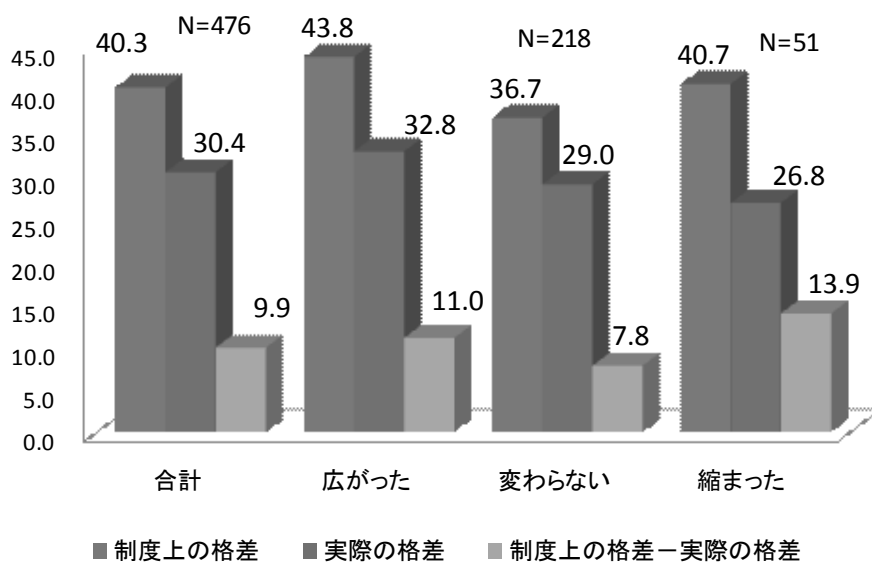
さらに、この2000年以降の格差の広がり別に、①制度上の格差、②実際の格差、①制度上の格差から実際の格差を除いたものを比較してみた（第Ⅱ-4-7図）。まず格差の広がった層の①制度上の格差は43.8なのに対し、格差が縮まった層では40.7と格差が縮まった方でやはり制度上の格差が小さい。また、格差が広がった総の②実際の格差は32.8なのに

対し、格差が縮まった層の実際の格差は 26.8 と、やはり格差が縮まった層で、実際の格差も小さいことがわかった。

第Ⅱ－４－６図 2000年以降の同一部門・課長レベル正社員の格差の広がり



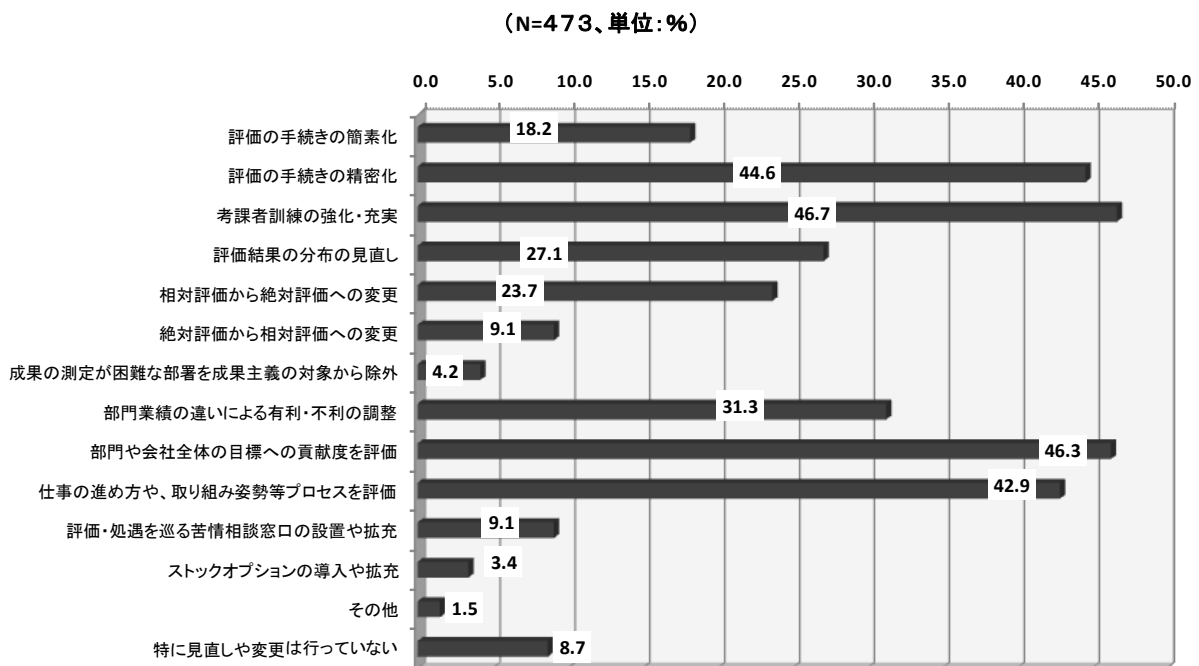
第Ⅱ－４－７図 2000年以降の格差のひろがり別にみた賃金格差



## 6 2000年以降の成果主義の見直しや運用の変更

2000年以降に行った成果主義の見直しや運用の変更について質問したところ（第Ⅱ－４－８図）、「考課者訓練の強化・充実（46.7%）」、「部門や会社全体の目標への貢献度を評価（46.3%）」、「評価の手続きの精密化（44.6%）」、「仕事の進め方や取り組み姿勢等プロセスを評価（42.9%）」の4つの項目が指摘率が高かった。多くの企業が2000年以降に成果主義を導入したことや、成果主義に対する批判が2004年頃に一種のブームと化したこともあり、見直しや運用の変更に多くの企業が取り組んでいるようだ。中でも公平性の確保という成果主義に付随する大きな問題をクリアするために、評価する側である考課者の訓練や、制度設計の見直しに積極的であったと考えることができるような結果となっている。以上の結果から、日本企業において、成果主義は既に導入期を脱し、本格的な普及段階に入ったと考えられる。

第Ⅱ－４－８図 2000年以降に行った成果主義の見直しや運用の変更



## 第5章 企業経営上の課題

### 1 近年の業績の変化

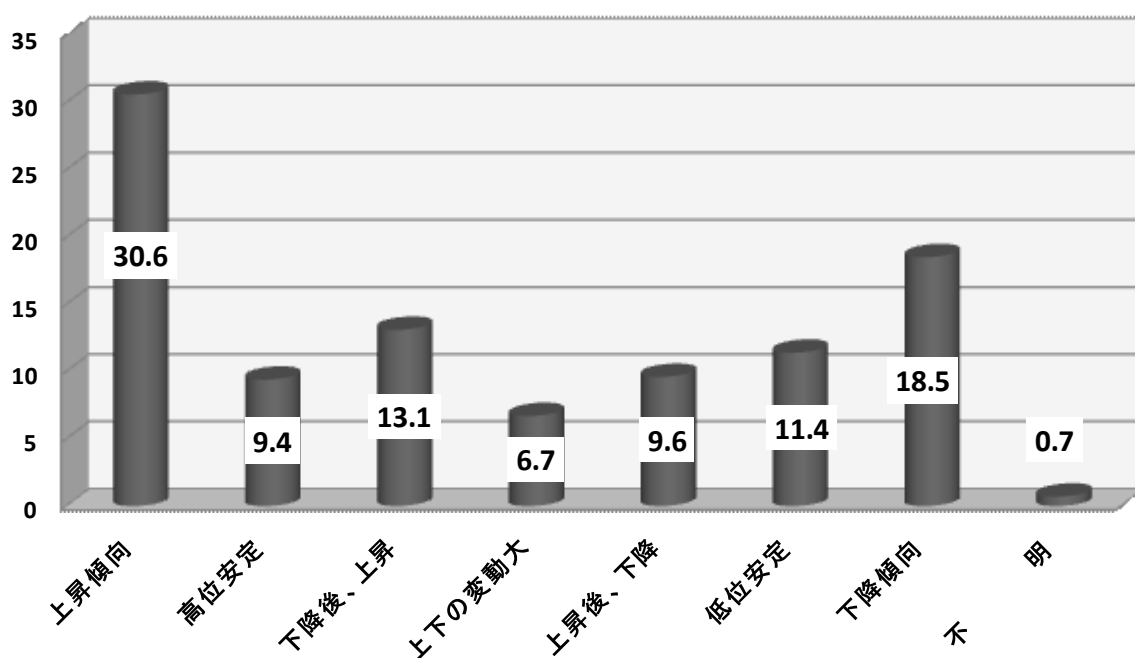
調査時点である2008年の5年前（2002年度）から現在までの会社全体の業績の変化について、①「上昇傾向」②「高位安定」③「下降後、上昇」④「上下の変動大」⑤「上昇後下降」⑥「低位安定」⑦「下降傾向」の7つのパターンに分け、図示（図については第Ⅲ部の調査票を参照されたい）した上で回答者に最も近いパターンを1つ選択してもらった（第Ⅱ-5-1図）。

2002年度以降は景気回復期に入っていたせいも、最も多いのは、「上昇傾向（30.6%）」であった。だが次に多いのは「下降傾向（18.5%）」であり、明暗が分かれているとも言える。

「上昇傾向」「高位安定」「下降後、上昇」を合計した数値は53.1%であり、半数以上が調査時点である2008年当時の業績が良かったことになる。

第Ⅱ-5-1図 5年前から現在までの会社全体の業績の変化

(N=869、単位：%)



## 2 企業業績に影響を与える要因

企業業績に影響を与える要因について明らかにするために、「上昇傾向」「高位安定」「下降後、上昇」と回答した場合を業績の良い企業であることを表すダミー変数「高業績企業ダミー」とし、これを従属変数としたロジスティック回帰分析を行った（第Ⅱ－５－２表）。業種別には、精密機械、輸送用機械、情報通信などが統計的に有意にプラスの影響を与えていた（すなわち高業績企業であった）。また、正社員数もプラスの影響を与えていた。労働組合が存在する企業を表す労働組合ダミーは、統計的に有意なマイナスの影響を与えていた。

第Ⅱ－５－２表 高業績企業を従属変数とするロジスティック回帰分析の結果

(数値は回帰係数 $\beta$ , N=888)

| 従属変数 高業績企業=1 |            |
|--------------|------------|
| 独立変数         | 係数         |
| (定数)         | -3.854     |
| 建設業          | 0.940      |
| 情報通信業        | 1.989 **   |
| 運輸業          | 1.138 *    |
| 卸売・小売業       | 1.140 *    |
| 金融・保険業       | 0.665      |
| 不動産業         | 0.830      |
| サービス業        | 1.170 *    |
| 一般機械         | 1.031      |
| 電気機械         | 0.823      |
| 輸送用機械        | 1.989 **   |
| 精密機械         | 2.510 **   |
| その他製造        | 1.216 *    |
| 上記以外の業種      | 1.426 *    |
| 正社員(対数)      | 0.458 ***  |
| 労働組合ダミー      | -0.786 *** |
| 成果主義導入ダミー    | -0.082     |

(注) \*\*\*  $p < 0.001$  \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ .

モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000, Nagelkerke  $R^2=0.12$ .

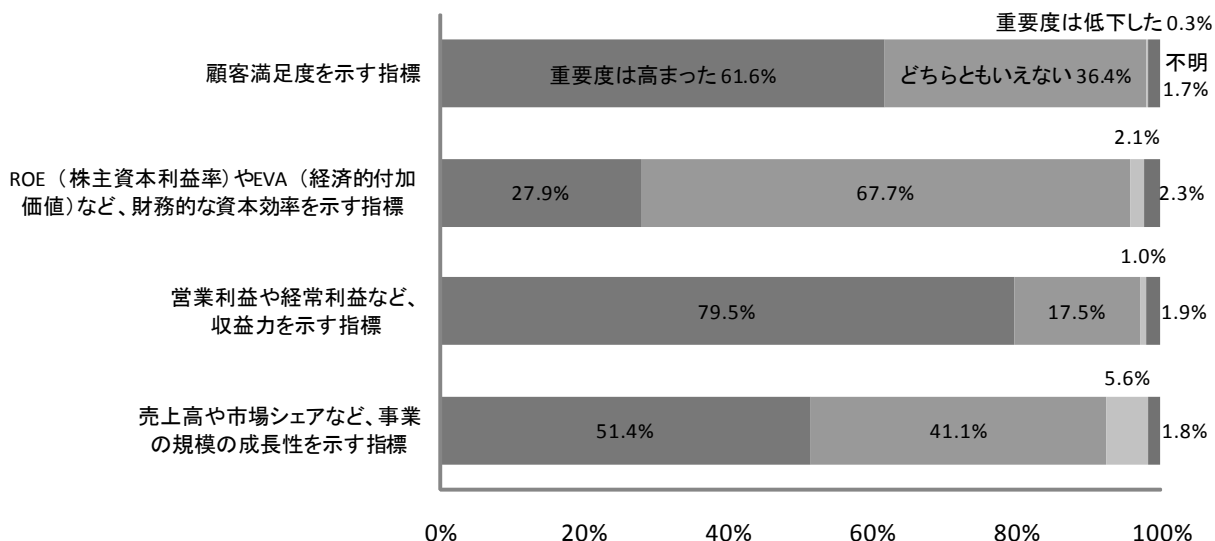
-2LL=1108.82, Hosmer と Lemeshow の検定の $\chi^2$ 値=4.18, 有意確率=0.84.

## 3 5年前と比べた経営に関する目標の変化

経営に関する目標4つについて、5年前と比較した重要度の変化を質問したところ（第Ⅱ－５－３図）、重要度が高まったという指摘が最も高いのは、「営業利益や経常利益など収益力を示す指標（79.8%）」であった。2番目に指摘率が高いのは「顧客満足度を示す指標（61.6%）」であり、「売上高や市場シェアなど、事業の規模の成長性を示す指標（51.4%）」がこれに続いている。すなわち、シェア拡大よりも結果的にいかに儲けたのかを示す指標である利益が優先されると同時に、ゴーイングコンサーンとしての企業が、継続的に利益を出し続けるためには、顧客満足度という評価を重視した経営が必要とされていると言える。い

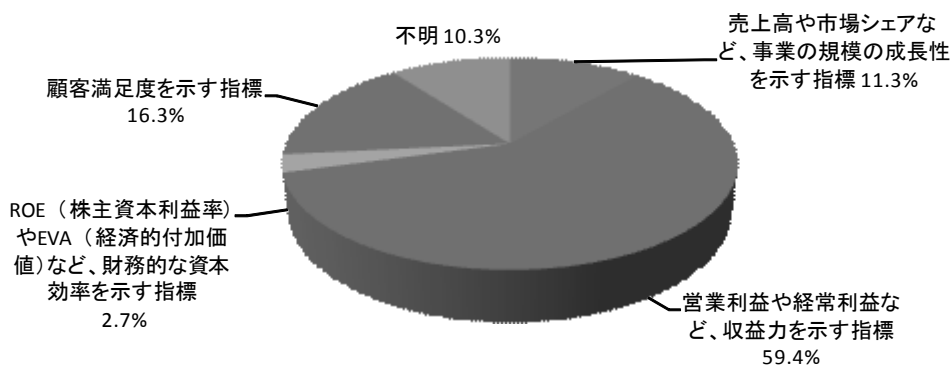
かに経営するかといった内容に踏み込んだ指標が重視されている。ただし、財務的な資本効率を示す指標である ROE や EVA に関しては、どちらとも言えないが 67.7%を占めるなど、評価は変化していないことがわかった。

第 II - 5 - 3 図 5年前と比べた重視する指標の重要度の変化



次に以上の 4 つの指標のうち、現在最も重視している指標をみると (第 II - 5 - 4 図)、やはり「営業利益や経常利益など、収益力を示す指標」が 59.4%と圧倒的に指摘率が高く、顧客満足は 16.3%、売上高や市場シェアなどは 11.3%に過ぎなかった。いかに利益をあげるかということを重視して経営が行われている実態が明らかになった。

第 II - 5 - 4 図 現在最も重視している指標



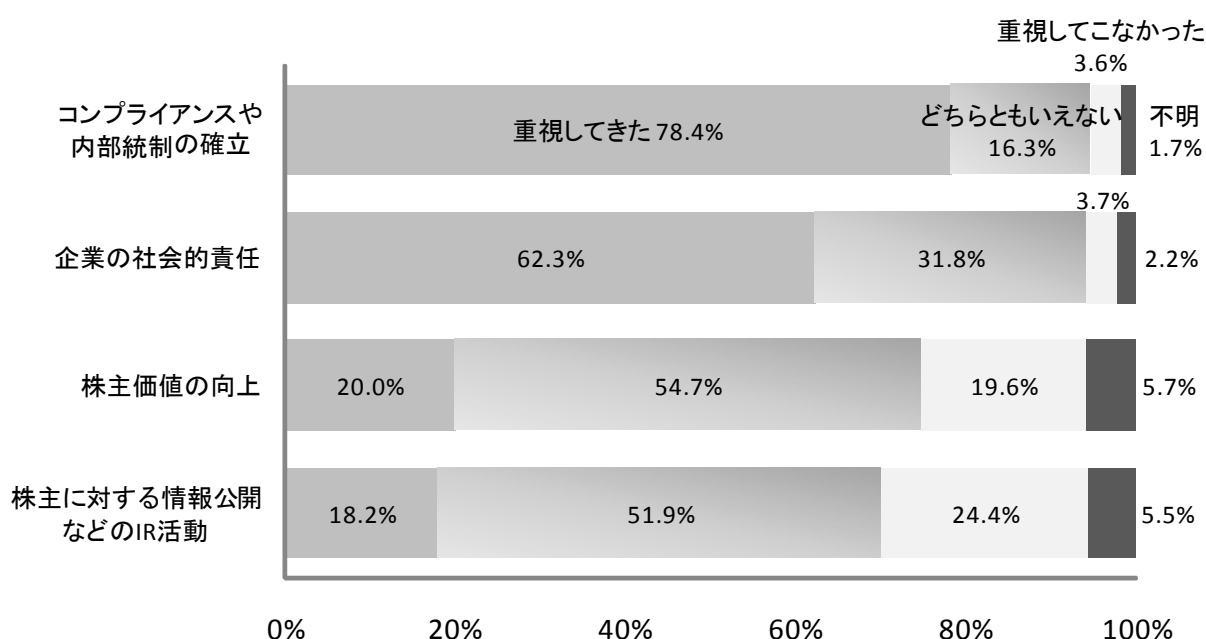
#### 4 過去5年間における株主・CSR・コンプライアンスの重視

過去 5 年間において、株主・CSR・コンプライアンスなどについて重視してきたどうかを質問したところ (第 II - 5 - 5 図)、「重視してきた」とする比率が最も高かったのは、「コ

ンプライアンスや内部統制の確立（78.4%）」である。様々な偽装問題など、企業を巡る不祥事が社会問題になったこと、商法の改正による内部統制の強化などもあって、8割近くの企業でこれらが重視されてきた。同様に「企業の社会的責任（CSR）」も62.3%の企業が重視してきたと回答している。

これに対して、株主価値の向上を重視してきたとする比率は20.0%に過ぎず、株主に対する情報公開活動などのIR活動を重視してきたという比率も18.2%と低い。ただし、調査回答企業が中小企業に偏っていることを考えると、これらの結果をもってただちに株主を重視した経営をしてこなかったと断言できるわけではない。

第Ⅱ－5－5図 株主・CSR・コンプライアンスなどの重視



第Ⅱ－5－6表は、過去5年間に株主価値の向上を重視してきたかに関する株式の公開状況別、業種別、正社員数別のクロス集計結果である。わずか66ケースと少数ケースながら、一部、二部上場企業の70.6%は株主価値の向上を重視してきたと回答したのに対し、非公開企業では、同比率は14.8%とごく少数にとどまる。

また、正社員数別には、規模が大きくなるほど株主価値の向上を「重視してきた」とする比率が高まっている。だがこれも規模が大きくなるほど公開企業の比率が高まるという相関が背後にあるのであり、公開、非公開という条件が株主に対する意識をかなり決めていることが予想される。

第Ⅱ－５－６表 株主価値の向上を重視してきたか

| 株式公開、業種               | 件数  | て重<br>き視<br>たし | えとど<br>なもち<br>い言ら | かて重<br>つこ視<br>たなし | 不<br>明 |
|-----------------------|-----|----------------|-------------------|-------------------|--------|
| 合計                    | 869 | 19.3           | 54.9              | 19.8              | 6.0    |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場   | 68  | 70.6           | 27.9              | -                 | 1.5    |
| 新興市場に上場               | 6   | 16.7           | 83.3              | -                 | -      |
| 店頭公開                  | 13  | 38.5           | 53.8              | 7.7               | -      |
| 株式は非公開                | 763 | 14.8           | 57.1              | 22.0              | 6.0    |
| 不明                    | 19  | 5.3            | 52.6              | 15.8              | 26.3   |
| 業種・・・・・・建設業           | 48  | 16.7           | 60.4              | 20.8              | 2.1    |
| 製造業小計                 | 245 | 28.2           | 50.6              | 18.8              | 2.4    |
| 一般機械器具製造業             | 29  | 31.0           | 48.3              | 17.2              | 3.4    |
| 電気機械器具製造業             | 39  | 28.2           | 53.8              | 15.4              | 2.6    |
| 輸送用機械器具製造業            | 38  | 21.1           | 44.7              | 34.2              | -      |
| 精密機械器具製造業             | 12  | 33.3           | 50.0              | 16.7              | -      |
| 上記以外の製造業              | 127 | 29.1           | 52.0              | 15.7              | 3.1    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業         | 4   | 50.0           | 50.0              | -                 | -      |
| 情報通信業                 | 32  | 34.4           | 43.8              | 18.8              | 3.1    |
| 運輸業                   | 115 | 15.7           | 50.4              | 25.2              | 8.7    |
| 卸売・小売業                | 150 | 17.3           | 57.3              | 19.3              | 6.0    |
| 金融・保険業                | 53  | 20.8           | 64.2              | 3.8               | 11.3   |
| 不動産業                  | 9   | 22.2           | 44.4              | 33.3              | -      |
| 飲食店・宿泊業               | 27  | -              | 55.6              | 40.7              | 3.7    |
| サービス業                 | 142 | 11.3           | 59.2              | 21.8              | 7.7    |
| その他                   | 36  | 13.9           | 61.1              | 11.1              | 13.9   |
| 不明                    | 8   | -              | 62.5              | 12.5              | 25.0   |
| 貴社のみ：正社員数・・・・・・300人未満 | 361 | 13.3           | 60.1              | 21.9              | 4.7    |
| 300～499人              | 247 | 19.4           | 53.4              | 20.2              | 6.9    |
| 500～999人              | 148 | 20.3           | 54.1              | 18.2              | 7.4    |
| 1000人以上               | 81  | 43.2           | 39.5              | 11.1              | 6.2    |
| 不明                    | 32  | 21.9           | 50.0              | 21.9              | 6.3    |

## 5 過去5年間の事業再編・組織再編

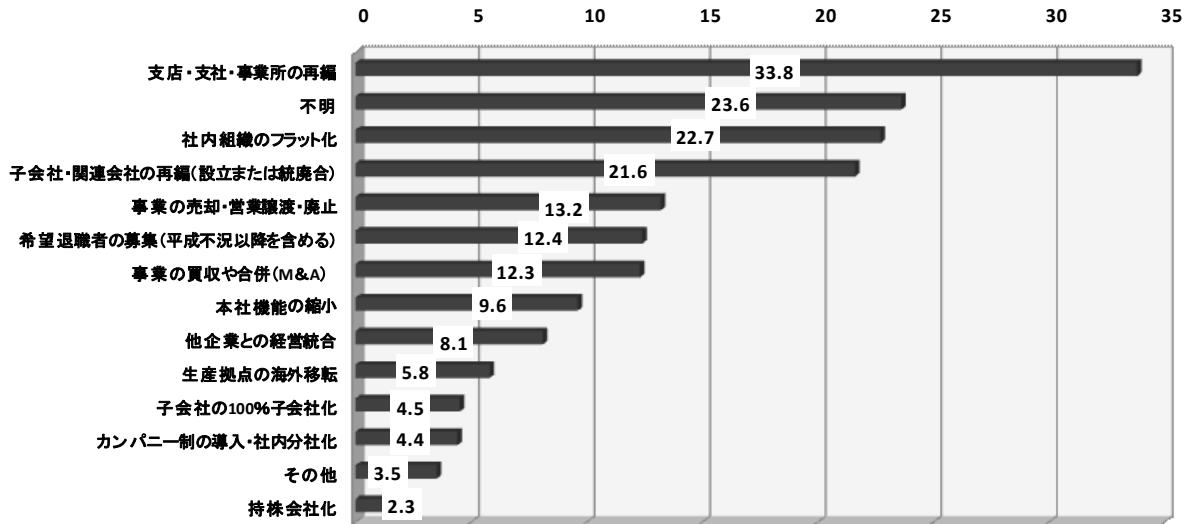
過去5年間に実施した事業再編や組織再編について質問したところ（第Ⅱ－５－７図）、最も指摘率が高かったのは、「支店・支社・事業所の再編」の33.8%であり、2番目に「社内組織のフラット化（22.7%）」、3番目に「子会社・関連会社の再編[設立または統合]（21.6%）」が続いている。すなわち、組織の水平方向、垂直方向ともにスリム化を進めるというのが、多くの企業の行った組織・事業再編の重大なテーマであったことがわかる。

組織のリストラだけでなく、人員のリストラにも着手した企業も少なくなく、「希望退職者の募集[平成不況以降を含める]」を行った企業は12.4%あった。



第Ⅱ－５－７図 過去5年間に実施した事業再編・組織再編

(N=869人 単位:%)

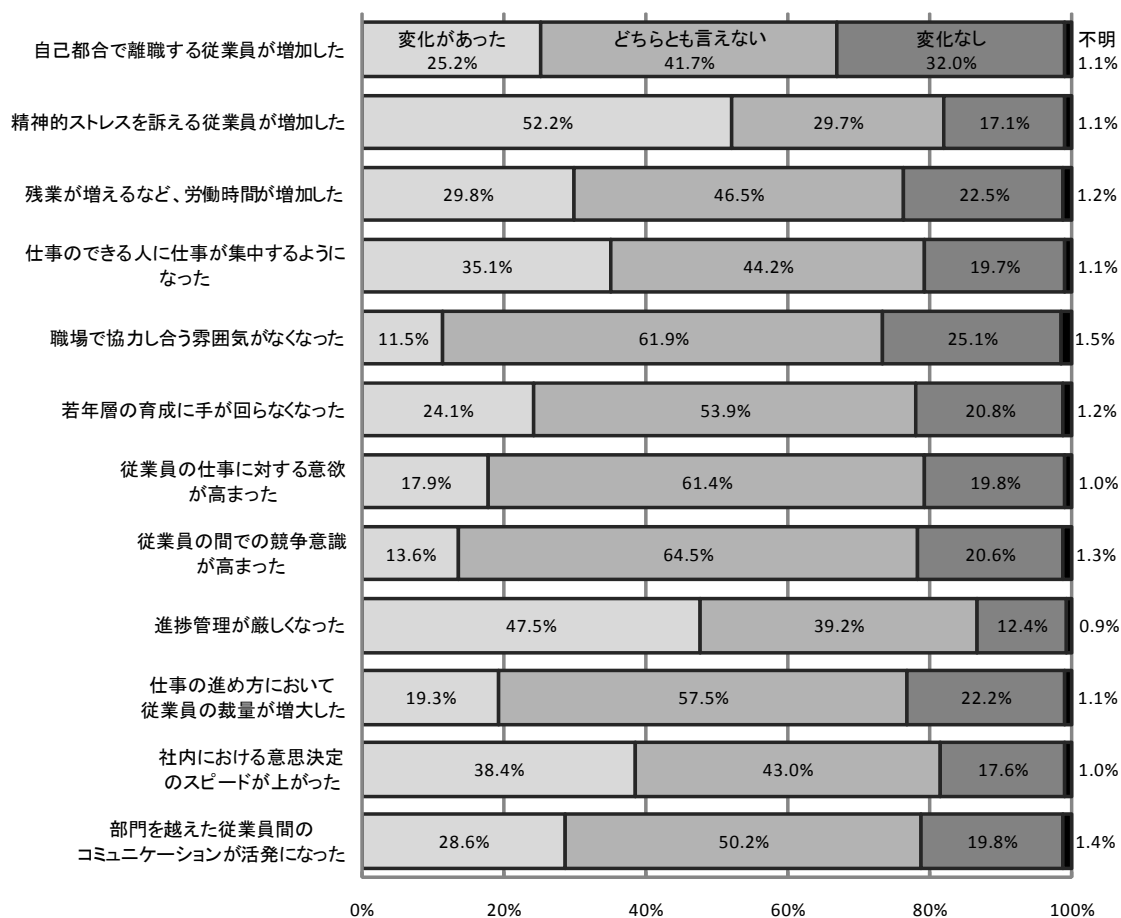


## 第6章 職場の変化

### 1 最近5年間の職場の変化

調査時点である2008年2月から5年間に遡って、職場にどのような変化があったのかを質問した（第Ⅱ－6－1図）。変化があったという比率が最も高いのは、「精神的ストレスを訴える従業員が増加した」の52.2%であった。2番目に「進捗管理が厳しくなった」とする比率が高い。3番目に「社内における意思決定のスピードが上がった（38.4%）」、4番目に「仕事のできる人に仕事が集中するようになった（35.1%）」と続いている。精神的ストレスの増加とその背景にある、様々な事業活動に要求されるスピードの向上や、特定の個人への過負荷の問題が強く意識される結果となった。「変化なし」の比率が高いのは、「自己都合で離職する従業員が増加した（32.0%）」、「職場で協力し合う雰囲気なくなった（25.1%）」などであった。

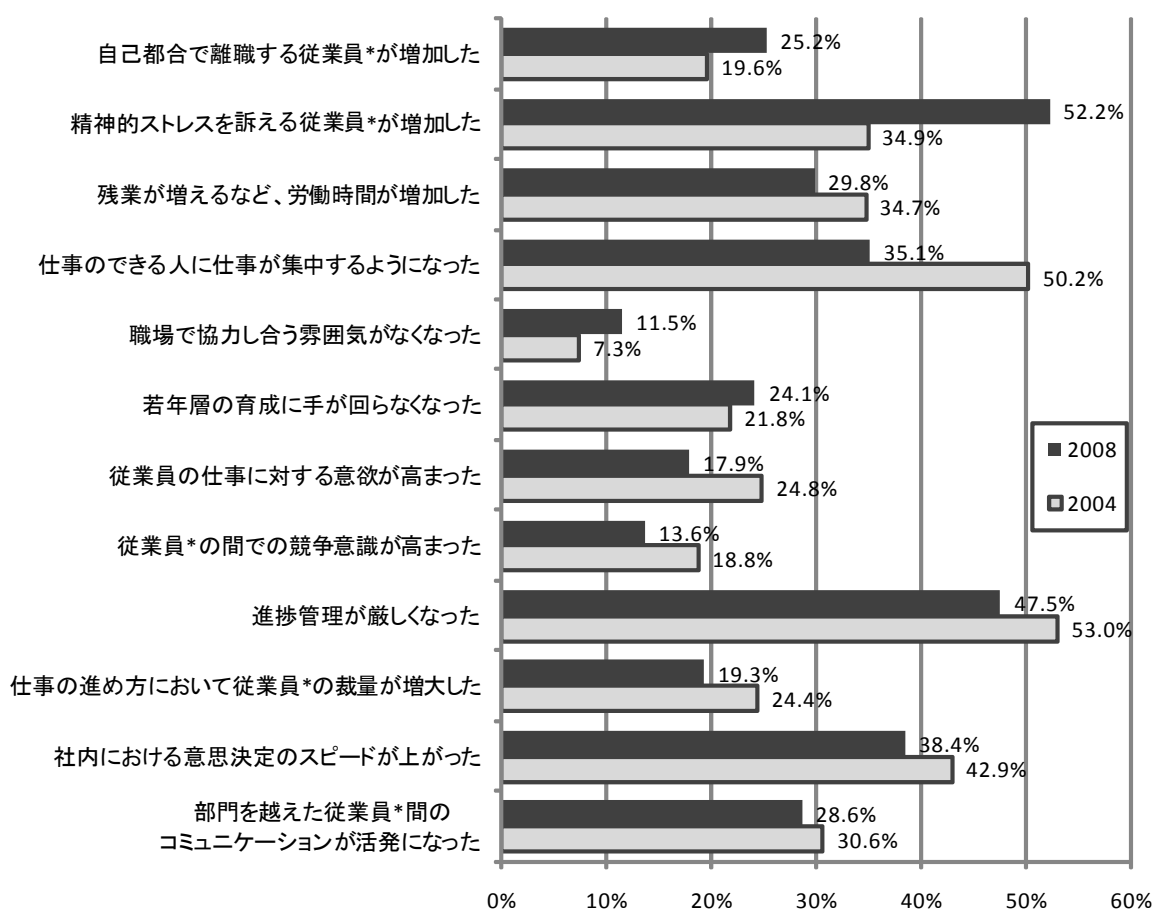
第Ⅱ－6－1図 最近5年間の職場の変化



第Ⅱ－６－２表 前回調査（2004年）との職場の変化の比較

|                              | 2004   |       | 2008  |       |
|------------------------------|--------|-------|-------|-------|
|                              | N=1280 | %     | N=924 | %     |
| 部門を越えた従業員*間のコミュニケーションが活発になった | 392    | 30.6% | 264   | 28.6% |
| 社内における意思決定のスピードが上がった         | 549    | 42.9% | 355   | 38.4% |
| 仕事の進め方において従業員*の裁量が増大した       | 312    | 24.4% | 178   | 19.3% |
| 進捗管理が厳しくなった                  | 678    | 53.0% | 439   | 47.5% |
| 従業員間での競争意識が高まった              | 240    | 18.8% | 126   | 13.6% |
| 従業員の仕事に対する意欲が高まった            | 318    | 24.8% | 165   | 17.9% |
| 若年層の育成に手が回らなくなった             | 279    | 21.8% | 223   | 24.1% |
| 職場で協力し合う雰囲気なくなった             | 94     | 7.3%  | 106   | 11.5% |
| 仕事のできる人に仕事が集中するようになった        | 643    | 50.2% | 324   | 35.1% |
| 残業が増えるなど、労働時間が増加した           | 444    | 34.7% | 275   | 29.8% |
| 精神的ストレスを訴える従業員が増加した          | 447    | 34.9% | 482   | 52.2% |
| 自己都合で離職する従業員が増加した            | 251    | 19.6% | 233   | 25.2% |

第Ⅱ－６－３図 前回調査（2004年）との職場の変化の比較



(注) 件数と比率については第Ⅱ－６－２表を参照。2008年のデータは、「変化があった」と回答があったものについての割合。  
\*印の「従業員」は、2004年調査の際には「社員」としていたもの。

## 2 前回調査との職場の変化の比較

前回調査でも、調査時点である 2004 年 9 月から遡ること過去 5 年間の職場の変化について今回調査と同じ項目で質問している。ただし、前回調査はそれぞれの項目について「あてはまる」「どちらともいえない」「あてはまらない」の 3 つを選択肢としている。ここでは、前回調査の「あてはまる」と今回調査の「変化があった」とする比率を比較した結果をみてみよう（第Ⅱ－6－2 表、第Ⅱ－6－3 図）。

前回調査と比較して比率が顕著に高いのは、「精神的ストレスを訴える従業員が増加した」であり、今回調査の方が 17.3%高くなっている。逆に前回調査の方が比率が顕著に高い項目は、「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」であり、今回調査の方が 15.1%低い。前回調査の段階でも、事業活動のスピードの向上を指摘する声や、特定個人への仕事の集中といった声が多く、労働者個人にかなりの負荷がかかっていることが予想され、その結果として今回調査の精神的ストレスを訴える従業員の増加という形で現れていると考えられる。競争環境の激化、人員削減による労働負荷の高まり、成果主義の導入などの原因が労働者の精神的ストレスを高めているのかもしれない。

## 3 精神的ストレスの要因の分析

職場での変化の総括として、精神的ストレスを訴える従業員が増加した背景について分析をしたい。精神的ストレスの増加に影響を与える要因として、①企業の属性（業種、正社員数、5 年以内の正社員数の増減）、②企業業績（2007 年度の売上高、経常利益）、③労働組合の有無、④労使協議機関の有無、⑤人事担当部門が「従業員の生活を保障するのは企業の務めである」と考えている度合い、職場の変化の内、次の 5 つの項目について「変化があった」と回答した場合を示すダミー変数である、⑥進捗管理が厳しくなった、⑦従業員の間での競争意識が高まった、⑧職場で協力し合う雰囲気なくなった、⑨仕事のできる人に仕事が集中するようになった、⑩残業が増えるなど、労働時間が増加した。以上の 10 項目を独立変数と仮定した分析を行いたい。従属変数は、「精神的ストレスを訴える従業員が増加した」について「変化があった」と回答したことを示すダミー変数である。ロジスティック回帰分析の結果が第Ⅱ－6－4 表に示されている。

第Ⅱ－６－４表 「精神的ストレスを訴える従業員が増加した」を従属変数とする

ロジスティック回帰分析の結果

| 従属変数            | 精神的ストレスを訴える従業員が増えた=1 |
|-----------------|----------------------|
| (定数)            | -11.430              |
| 建設業             | -0.848               |
| 情報通信業           | 0.424                |
| 運輸業             | -0.557               |
| 卸売・小売業          | -1.135 *             |
| 金融・保険業          | -0.126               |
| 不動産業            | -0.924               |
| サービス業           | -0.427               |
| 一般機械            | -0.922               |
| 電気機械            | -0.299               |
| 輸送用機械           | -1.258 *             |
| 精密機械            | 0.189                |
| その他製造           | -0.616               |
| 上記以外の業種         | -0.703               |
| 正社員数(対数)        | 0.231                |
| 正社員数の増減(+が増加)   | 0.136 *              |
| 2007年度の売上高(対数)  | 0.442 ***            |
| 2007年度の経常利益(対数) | 0.226                |
| 労働組合あり          | 0.342                |
| 労使協議機関あり        | 0.010                |
| 従業員の生活保障は企業の務め  | -0.004               |
| 進捗管理が厳しくなった     | 0.406 *              |
| 従業員の競争意識が高まった   | -0.085               |
| 職場で協力しあわなくなった   | 0.399                |
| 仕事のできる人に仕事が集中する | 0.550 **             |
| 残業増加など労働時間の増加   | 0.881 ***            |

\*  $\rho < .05$  \*\*  $\rho < .01$  \*\*\*  $\rho < .001$

モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000, Nagelkerke  $R^2=0.27$ .

-2LL=814.03, Hosmer と Lemeshow の検定の  $\chi^2$ 値=5.74, 有意確率=0.68.

企業の属性をコントロールしたときに、統計的に有意だった項目について、係数の大きい順に並べると、「残業が増えるなど労働時間が増加した」「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」「進捗管理が厳しくなった」の順であった。正社員数ならびに正社員数の増減はコントロールされているので、正社員の数（人員不足）という問題とは別に、労働時間が増加し、特定の人に仕事が集中している事態が進行していることがわかった。進捗管理が厳しくなったことも結果的に労働時間を長くする方向で作用するのだろう。だが、労働時間が長くなった要因は、このデータからは明らかにならない。労働者が長時間働かなければ勝ち残れないような企業間競争の激化があるのかもしれないし、ビジネスモデルが長時間労

働を強いるような、24 時間営業などの営業形態が増加したことも一因と言えるかもしれない。ここで注目すべきなのは、こうした精神的ストレス（やその原因となる長時間労働）の問題に対して、労働組合も労使協議機関も統計的に有意な影響を与えていないことである。また、人事担当部門が「従業員の生活を保障するのは企業の務めである」と考えている度合いもまた統計的に有意な影響を与えていなかった。以上のことから示唆されるのは、最近の従業員にストレスを与えている問題が、人事担当部門や労働組合の目に届きにくい、なおかつ労使協議の俎上に乗るような従業員共通の利害関心から離れている可能性があることである。具体的には、末端の職場レベルの長時間労働や過負荷の問題が指摘できるだろう。とりわけ、最近注目を集めた名ばかり管理職の問題の背景にあるのは、少数の正社員が多数の非正社員を事実上指揮して働かなければならないビジネスモデルが小売業やサービス業等で増加傾向にある点ではないだろうか。ここでは、末端の職場にいる少数の正社員の労働問題についてその可能性を指摘するにとどめ、その検証は今後の研究の課題としたい。

## 第7章 調査回答企業の基本的属性

### 1 業種

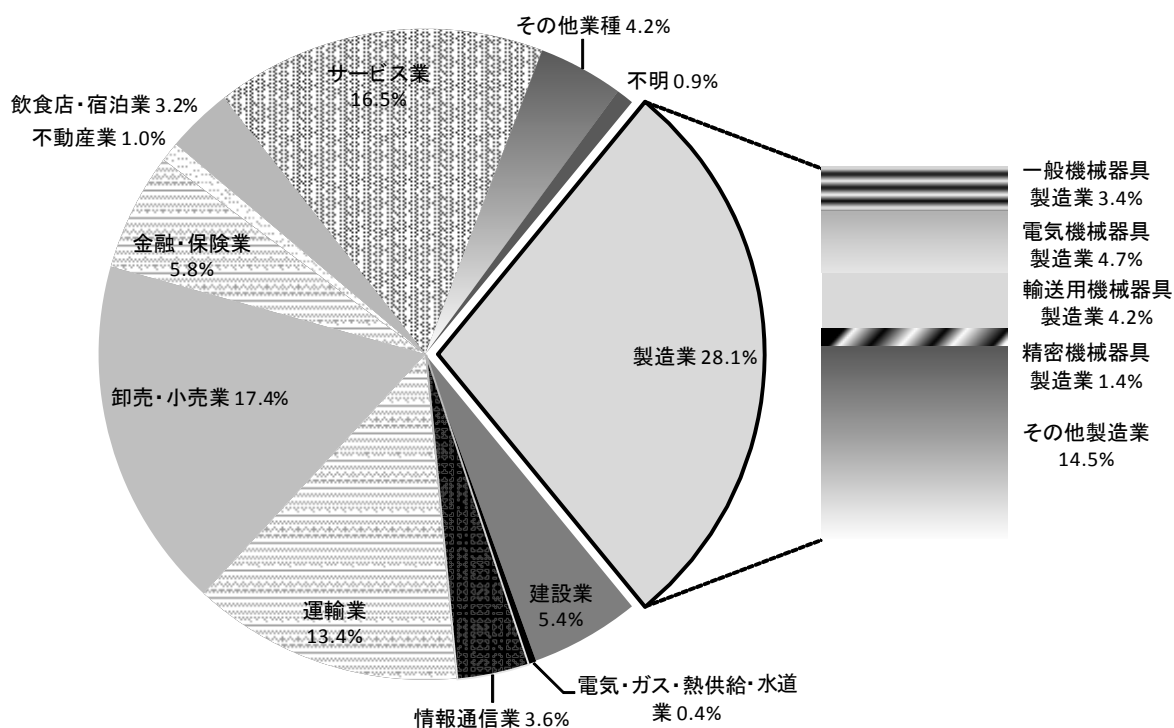
以下では、調査に回答した企業の基本的属性について紹介する。

まず、業種は製造業が 28.1%を占めるなど最も多い。製造業での内訳は、「その他製造」が 14.5%で最も多く、「電気機械器具（4.7%）」、「輸送用機械器具（4.2%）」の順で多い。製造業以外では、卸売・小売業が 17.4%で、ほぼ同じ比率でサービス業が多い。

### 2 従業員数

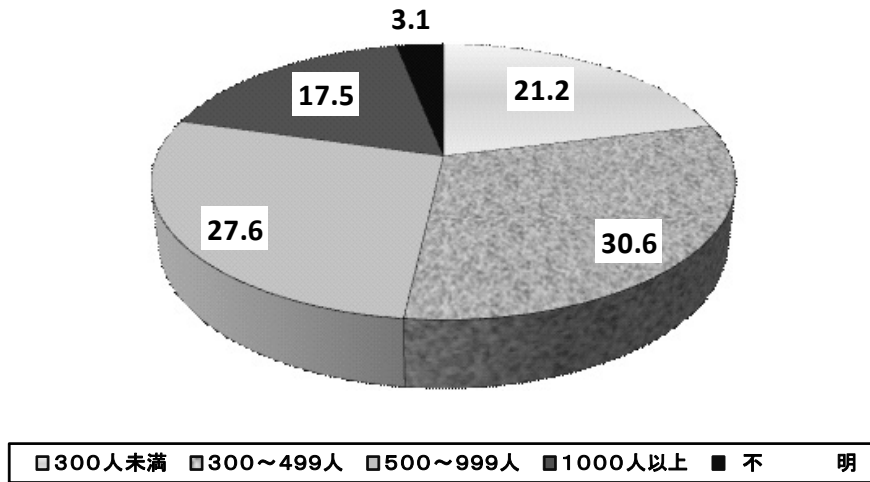
従業員数について、非正社員を含めた全社員数についてみると（第Ⅱ－7－2図）、平均値は 856.9 人であり、分布をみると、300 人以上 500 人未満が 30.6%と最も多い。500 人以上 1000 人未満が 27.6%と 2 番目に多い。

第Ⅱ－7－1図 業種



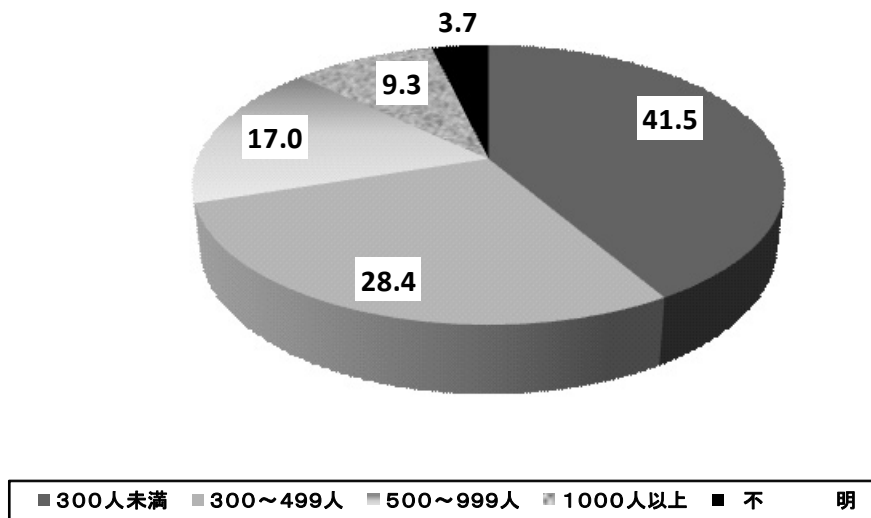
第Ⅱ－7－2図 全社員数

(N=869人、単位:%、平均値:856.88、標準偏差:2036.55)



第Ⅱ－7－3図 正社員数

(N=869人、単位:%、平均値:3654.98、標準偏差:17838.22)



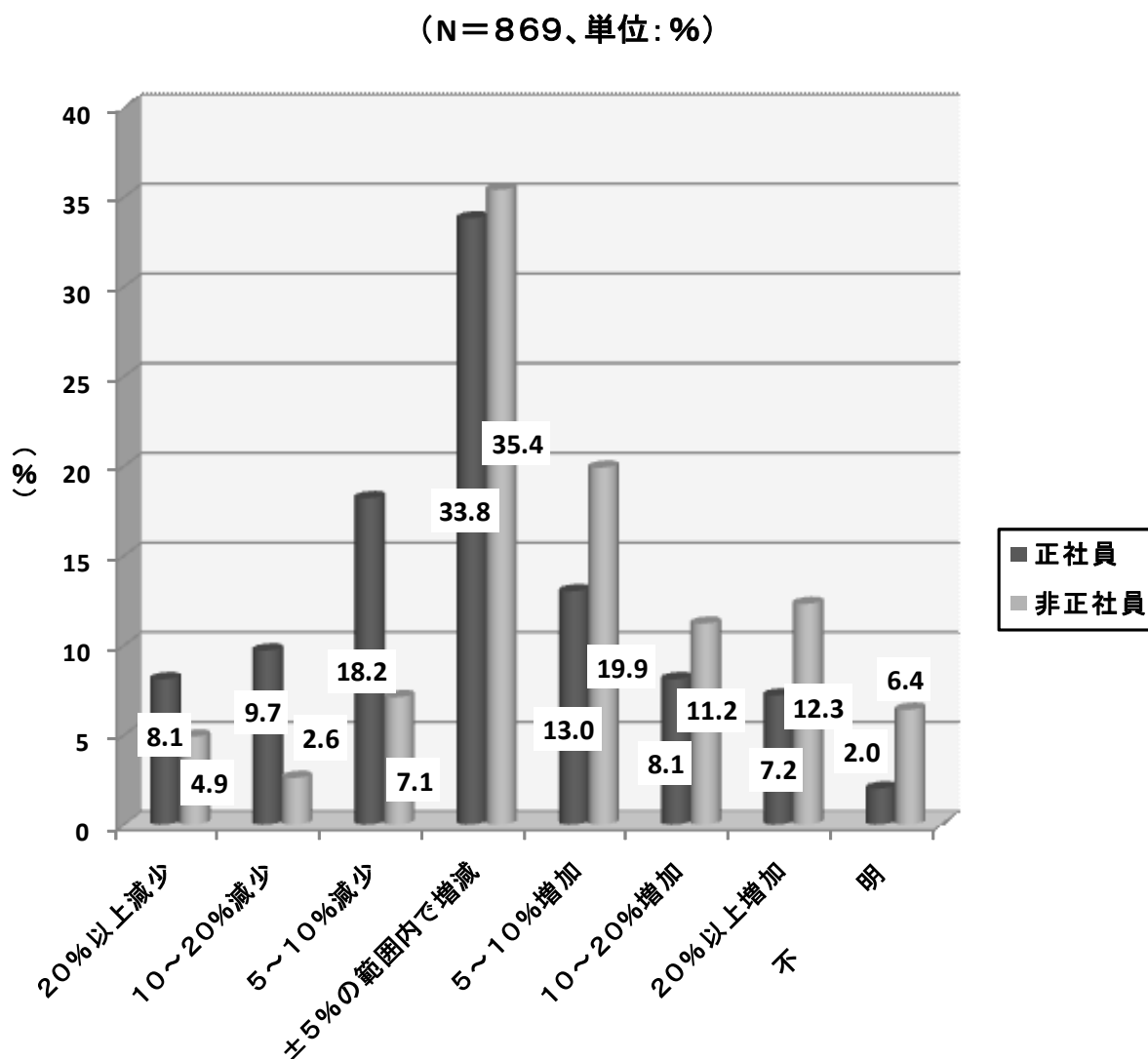
正社員数をみると（第Ⅱ－7－3図）、平均値は、571.8人であり、分布をみると300人未満が41.5%と最も多く、300人以上500人未満が28.4%と2番目に多い。



### 3 5年前と比べた正社員数・非正社員数の変化

5年前と比べて正社員数や非正社員数がどの程度の割合で変化したかについてみると（第Ⅱ－7－4図）、正社員（33.8%）、非正社員（35.4%）の両方で最も多いのが、5%未満の増減（正社員（33.8%）、非正社員（35.4%））であり、次いで正社員では5～10%の減少（18.2%）が多く、非正社員では5～10%の増加（19.9%）が多い。

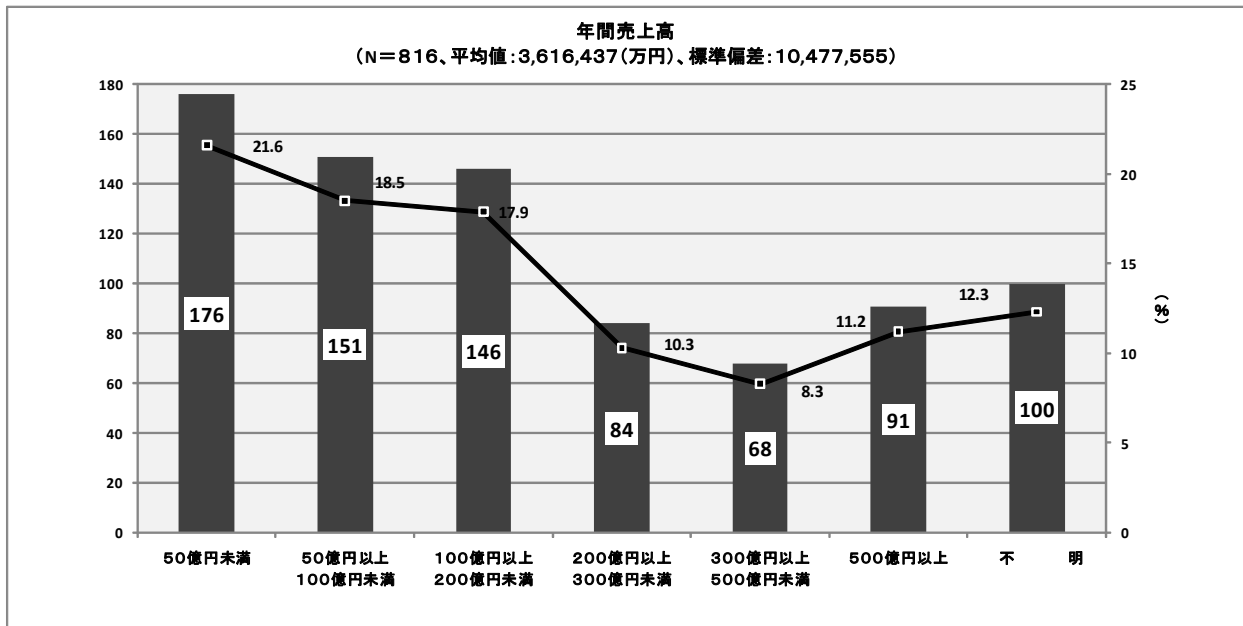
第Ⅱ－7－4図 5年前と比べた正社員数・非正社員数の変化



### 4 2007年度の年間売上高と経常利益

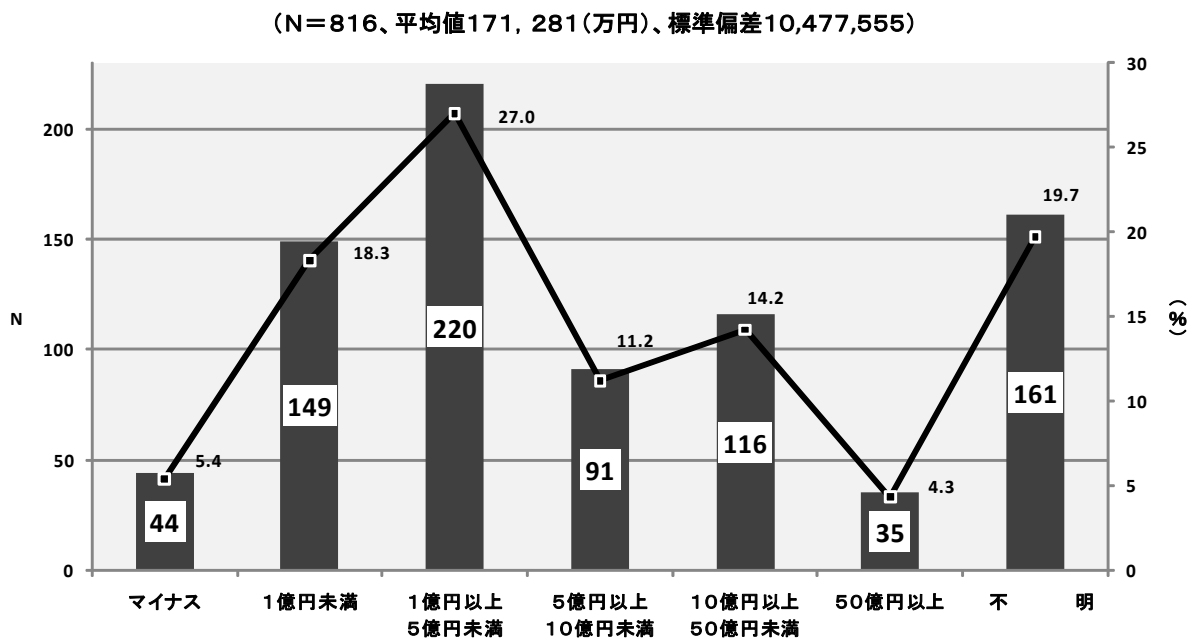
年間売上高をみると（第Ⅱ－7－5図）、平均値は361億6,437万円であった。分布をみると、50億円未満が21.6%と最も多い。

第Ⅱ－7－5図 売上高の分布



経常利益をみると（第Ⅱ－7－6図）、平均値は17億1281万円であり、分布をみると1億円以上5億円未満が27.0%と最も多い。

第Ⅱ－7－6図 経常利益

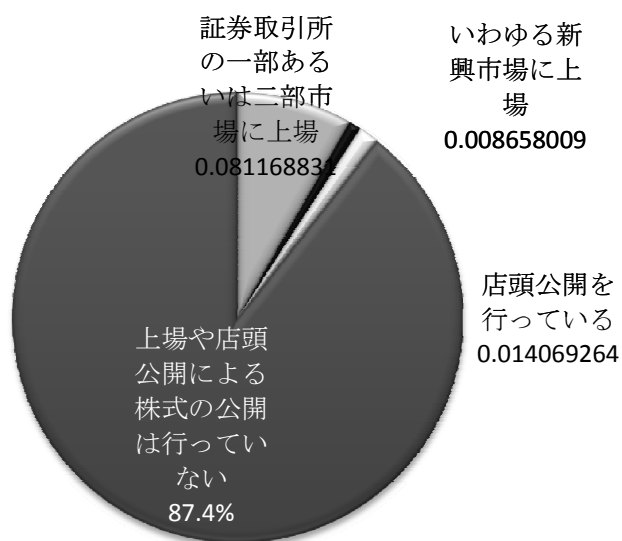


## 5 株式の公開

株式の公開状況をみると（第Ⅱ－7－7図）、87.4%が「上場や店頭公開による株式の公開は行っていない」であり、「証券取引所の一部あるいは二部市場に情報」している企業は8.1%、

「店頭公開を行っている」は 1.4%、「いわゆる新興市場に上場している」は 0.9%であった。

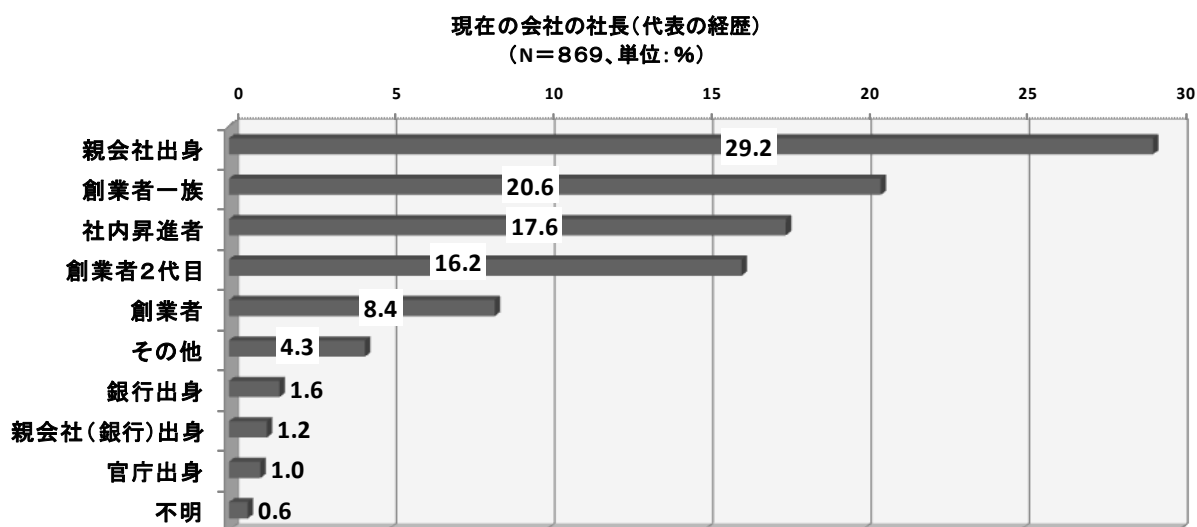
第Ⅱ－7－7図 株式の公開状況



## 6 現在の会社の社長の属性

現在の会社の社長がどのような属性を持っているかをみると（第Ⅱ－7－8）、最も多いのが、「親会社出身」の 29.2%であり、2 番目に「創業者一族（20.6%）」が多い。3 番目に「社内昇進者（17.6%）」、4 番目に「創業者の 2 代目（16.2%）」が多い。

第Ⅱ－7－8 現在の会社の社長の属性



## 参 考 文 献

### (日本語文献)

- 清田耕三・木村福成（1999）「企業・事業所のマイクロ実証分析:ロンジチュージナル・データを用いた諸研究の展望」 Discussion Paper # 99-DOJ-96,通商産業研究所.
- 笹島芳雄監修・社会経済生産性本部生産性労働情報センター編（2000）『成果主義人事・賃金VI—先進8社の事例研究』社会経済生産性本部.
- 菅野和夫（2002・2004）『新・雇用社会の法 [補訂版]』有斐閣.
- （2003）『労働法 第6版』弘文堂
- 立道信吾,守島基博（2006）「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』, No.554
- 都留康（2002）『労使関係のノンユニオン化—ミクロ的・制度的分析』東洋経済新報社.
- 富田安信（1993）「離職率と労働組合の発言効果」橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学—期待と現実』第9章, 東洋経済新報社.
- 中村圭介（1988）「従業員組織の機能」『日本労働協会雑誌』第352号.
- 仁田道夫（1992）「中小企業における労使コミュニケーション—もう一つの『日本的経営』」『武蔵大学論集』, 第40巻第2・3号.
- 労使コミュニケーション調査委員会(1994)『中小企業の労使コミュニケーションに関する調査研究』日本生産性本部.
- (独) 労働政策研究・研修機構（2005）労働政策研究報告書 No.33『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略報告書』.
- （2006）労働政策研究報告書 No. 49『変革期の勤労者意識—「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書』.

### (外国語文献)

- Jacoby.S.(2005) *Embedded Corporation*,New Jersey:Princeton University Press. (=2005, 鈴木良始他訳『日本の人事部・アメリカの人事部—日本企業のコーポレートガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社.)



# 第Ⅲ部 付属資料

アンケート調査票

クロス集計表



# 企業における人事機能の現状と課題に関する調査

## 第2回 企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査

### ご記入にあたってのお願い

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

|   |   |   |        |
|---|---|---|--------|
| { | ・当てはまる番号に○印をつけていただくもの                       | } | があります。 |
|   | ・ <input type="text"/> や ( ) に具体的にご記入いただくもの |   |        |
3. ご回答の内容によって、次の設問がとぶ場合があります。当てはまる番号に○印をつけてから、指示に従ってお進み下さい。
4. 特にことわりの無い場合、調査の回答時点は、**2008年2月1日現在**でお答え下さい。
5. この調査は、**企業**を単位として行っています。従って、**本社事業所だけでなく、支店、出張所、営業所等を含めた会社全体について**お答え下さい。
6. 特にことわりの無い限り、**企業グループ全体ではなく貴社のみ**の状況についてお答え下さい。
7. 人事部等の人事担当のセクションが無い場合、人事労務に関する業務をご担当されているセクション（総務部、管理部など）の管理職の方にご回答をお願いします。
8. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒で、**14日以内**にご投函下さい。
9. 調査結果をご希望の方には、まとまり次第、結果の要約を送付いたします。同封のタックシールに、必要事項を記入して下さい。
10. この調査は、●●●に委託して実施しております。ご不明な点等がございましたら下記連絡先にお問い合わせ下さい。
11. この調査で得られたデータについては、当機構が責任を持って、厳重な管理体制によって管理いたします。何とぞご安心の上、ご協力を賜れば幸いです。詳しくは調査方法が記載されている当機構のホームページをご覧ください。

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

#### 【調査の趣旨・目的・回答方法その他のお問い合わせ】

調査委託機関名 ●●●

TEL : ●●●

#### 【調査実施主体】

独立行政法人労働政策研究・研修機構 労働政策研究所  
労使関係・労使コミュニケーション部門 立道 信吾(たつみち しんご)

(独)労働政策研究・研修機構は、厚生労働省所管の独立行政法人で、労働政策に資する調査研究などの活動を行っております。詳しくはインターネット上のホームページ(URL <http://www.jil.go.jp/>)をご覧ください。



## I. 貴社の人事労務管理の現状と課題について

以下では貴社の人事労務管理の概況についておうかがいします。

問1 貴社において、5年前（2002年以降）と比べて、以下の人事労務管理施策の重要度はどのように変化しましたか。①重要度は高まった ②変わらない ③重要度は低下した、④以前から行っていない・必要ない、の4つの選択肢の中からそれぞれ1つを選んで○をつけて下さい。

|  | ①        | ②     | ③        | ④                  | ⑤    |
|--|----------|-------|----------|--------------------|------|
|  | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 必要ない<br>以前から行っていない | 不明   |
| a.人材確保（人手不足への対応）                         | 74.7     | 22.5  | 2.3      | 0.3                | 0.2  |
| b.新規学卒者の定期採用                             | 55.5     | 31.9  | 3.9      | 8.2                | 0.4  |
| c.人件費の柔軟化                                | 49.0     | 47.0  | 1.2      | 1.1                | 1.7  |
| d.非正社員、外部人材（派遣・請負など）の活用                  | 44.6     | 43.6  | 4.8      | 6.6                | 0.4  |
| e.非正社員の待遇の改善                             | 35.8     | 57.0  | 1.2      | 5.2                | 0.8  |
| f.非正社員の正社員への登用                           | 39.2     | 47.5  | 1.5      | 11.0               | 0.8  |
| g.従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施                | 64.3     | 32.1  | 0.9      | 1.7                | 1.0  |
| h.一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施（下記の経営幹部育成を除く） | 41.3     | 47.8  | 1.2      | 9.1                | 0.5  |
| i.経営幹部育成のための特別なプログラムの実施                  | 31.8     | 49.8  | 1.3      | 16.3               | 0.8  |
| j.同期入社の上社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化             | 18.2     | 68.0  | 1.9      | 11.4               | 0.5  |
| k.管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別                  | 18.7     | 58.3  | 1.6      | 20.9               | 0.4  |
| l.管理職ポストの削減                              | 10.5     | 74.9  | 3.8      | 10.5               | 0.3  |
| m.CDP（キャリア開発プログラム）などによる従業員のキャリア開発支援      | 23.7     | 52.1  | 1.1      | 22.3               | 0.9  |
| n.ワークライフバランス（育児・介護等を含む生活との両立）への取り組み      | 46.3     | 46.4  | 0.5      | 6.3                | 0.4  |
| o.従業員の精神衛生（メンタルヘルス）への配慮                  | 69.5     | 26.9  | 0.6      | 2.6                | 0.3  |
| p.女性管理職の育成・登用                            | 32.6     | 60.1  | 0.8      | 6.2                | 0.4  |
| q.定年退職者の再雇用・勤務延長                         | 69.9     | 27.8  | 1.0      | 1.0                | 0.3  |
| r.労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション            | 25.6     | 63.4  | 1.3      | 9.2                | 0.4  |
| s.経営目標や経営理念の従業員への伝達                      | 58.1     | 40.8  | 0.4      | 0.4                | 0.2  |
| t.法定の障害者雇用率の達成（民間企業の場合1.8%）              | 35.8     | 61.0  | 1.4      | 1.6                | 0.2  |
| u.その他（具体的に： ）                            | 1.3      | 6.0   | 0.0      | 1.5                | 91.2 |

【長期安定雇用慣行に対する考え方】

問2 貴社では正社員の長期安定雇用について、どのようにお考えですか。当てはまるものを1つに○をつけて下さい。

|   |                                  |      |
|---|----------------------------------|------|
| 1 | 長期安定雇用は、今後できるだけ多くの社員を対象に維持していきたい | 79.2 |
| 2 | 長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい      | 15.5 |
| 3 | 長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない      | 4.7  |
| 4 | 不明                               | 0.6  |

【成果主義について】

問3 貴社では年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度を導入していますか。また導入したのはいつ頃からですか。西暦で導入した年を空欄に記入して下さい。

|   |             |      |   |            |                      |       |
|---|-------------|------|---|------------|----------------------|-------|
| 1 | 成果主義を導入している | 54.4 | → | 導入した年      | <input type="text"/> | 年(西暦) |
| 2 | 導入していない     | 45.0 |   | 問8にお進み下さい。 | 1999年以前              | 21.4  |
| 3 | 導入していたが廃止した | 0.5  |   | 問8にお進み下さい。 | 2000年以降              | 72.7  |
| 4 | 不明          | 0.1  |   |            | 不明                   | 5.9   |

平均値 2000.76 標準偏差 7.16

問4 貴社の人事制度では、個人業績を処遇に反映させる場合、どのように行いますか。当てはまるものを全てに○をつけて下さい。

|   |             |      |
|---|-------------|------|
| 1 | 毎期の賃金に反映    | 59.8 |
| 2 | 昇給・昇格の査定に反映 | 79.3 |
| 3 | 賞与に反映       | 91.8 |
| 4 | 不明          | 0.6  |

N=473

問5 成果主義の対象となる賃金原資を決定する際に、年齢や学歴、職能資格制度または職務等級制度上の格付けなどによって決まる固定部分と、個人業績で変動する変動部分を分けた場合、全体を100とすると、変動部分の割合はどの程度ですか。①部長レベル、②課長レベル、③一般社員レベルに分けて、変動部分の比率を空欄に記入して下さい。なお、職種毎に賃金原資を決めている場合は、個人業績による変動が最も大きい職種を1つ選んで、お答え下さい。

(固定部分と変動部分の合計が100%であると仮定した場合)

|                  |           |            |
|------------------|-----------|------------|
| ①部長レベルの変動部分の割合   | 平均値 40.23 | 標準偏差 27.97 |
| ②課長レベルの変動部分の割合   | 平均値 36.83 | 標準偏差 25.88 |
| ③一般社員レベルの変動部分の割合 | 平均値 29.81 | 標準偏差 23.63 |

※ストックオプション制度がある企業の方はこれを除外してお考え下さい。

N=473



【欠員補充の方法】

問 8 社内に空きポスト（離転職や配転、定年等で生じる空席）ができた場合に、貴社ではそのポストを下記のどのような方法で埋めていますか。①管理職と②非管理職について、現在と過去に分けてそれぞれ1～4の当てはまるもの1つに○をつけて下さい。

|        |    | a.               | b.                             | c.                     | d.                 | e.  |
|--------|----|------------------|--------------------------------|------------------------|--------------------|-----|
|        |    | 社内候補者から配転で<br>充当 | 社内候補を優先<br>募集・採用<br>必要に応じて社外から | 社内・社外双方の候補者<br>を検討の上充当 | 社外候補者の募集・採用<br>を優先 | 不明  |
| ① 管理職  | 現在 | 60.1             | 23.0                           | 15.4                   | 1.4                | 0.1 |
|        | 過去 | 63.5             | 19.9                           | 13.2                   | 3.1                | 0.6 |
| ② 非管理職 | 現在 | 37.3             | 33.5                           | 17.6                   | 11.5               | 0.8 |
|        | 過去 | 42.5             | 28.2                           | 15.8                   | 12.8               | 1.4 |

Ⅱ. 人事担当部門の機能や役割について

※貴社で人事労務関係の業務を担当している部門ないしご担当者をここでは「人事担当（部門）」と表現しています。人事部以外で人事労務管理関係の業務を担当されている方はご自身の業務について回答して下さい。

【人事担当部門の概況】

問 9 貴社の取締役を①人事担当の取締役、②人事分野の経験のある取締役、③労働組合役員の経験のある取締役に分けた場合、この3つの就任状況について下記の中から当てはまるものをそれぞれ1つ選んで○をつけて下さい。

|                   | 現在就任している | 以前は就任していたが現在<br>はしていない | 以前から就任していない | 不明  |
|-------------------|----------|------------------------|-------------|-----|
| ① 人事担当の取締役        | 58.5     | 17.5                   | 22.0        | 2.1 |
| ② 人事分野の経験のある取締役   | 40.9     | 26.0                   | 29.0        | 4.1 |
| ③ 労働組合役員の経験のある取締役 | 16.2     | 7.6                    | 70.3        | 5.9 |

【人事担当部門の役割について】

問 10 貴社では、最近 5 年間で、人事担当部門に求められる以下の a~i の役割の重要度はどのように変化しましたか。a~i について、それぞれあてはまるもの 1 つ選んで○をつけて下さい。

|                                  | 重要度は高まった | どちらとも言えない | 重要度は低下した | 不明  |
|----------------------------------|----------|-----------|----------|-----|
| a.直接および間接の労務コストの管理               | 65.4     | 32.6      | 1.0      | 1.0 |
| b.従業員の定着の促進                      | 62.1     | 35.0      | 2.3      | 0.6 |
| c.従業員の勤労意欲（モラル）の向上               | 74.5     | 24.2      | 0.7      | 0.7 |
| d.従業員の個別の労働条件をめぐる苦情処理            | 37.1     | 59.5      | 2.6      | 0.8 |
| e.長期的な人材育成のために必要なシステムやプログラムの開発   | 59.4     | 38.3      | 1.4      | 0.9 |
| f.組合との協調的関係の維持                   | 21.4     | 64.7      | 6.3      | 7.6 |
| g.従業員 1 人当たりの収益あるいは売上高向上         | 54.3     | 42.9      | 1.5      | 1.3 |
| h.経営戦略を実行し、達成するために必要な人事制度や施策の開発  | 67.5     | 30.3      | 1.3      | 0.9 |
| i.経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程への人事担当部門の参画 | 45.3     | 51.1      | 2.0      | 1.6 |

問 11 貴社では、下記の a~c の初任配属・配置転換の決定に関して、人事担当部門とラインの管理職ではどちらが強い影響力を持っていますか。①現在と②過去についてそれぞれ当てはまるものを 1 つ選んで○をつけて下さい。

|              | ① 現在         |            |           |             |               |     | ② 過去         |            |           |             |               |     |
|--------------|--------------|------------|-----------|-------------|---------------|-----|--------------|------------|-----------|-------------|---------------|-----|
|              | 人事担当部門が強い影響力 | どちらかと言えば人事 | どちらとも言えない | どちらかと言えばライン | ラインの管理職が強い影響力 | 不明  | 人事担当部門が強い影響力 | どちらかと言えば人事 | どちらとも言えない | どちらかと言えばライン | ラインの管理職が強い影響力 | 不明  |
| a.新規学卒者の初任配属 | 25.9         | 21.6       | 14.7      | 17.4        | 16.8          | 3.6 | 25.9         | 18.4       | 14.8      | 17.5        | 18.1          | 5.3 |
| b.一般職員の配置転換  | 9.7          | 15.7       | 18.6      | 27.0        | 27.7          | 1.3 | 10.5         | 15.2       | 16.0      | 27.4        | 27.8          | 3.1 |
| c.管理職の配置転換   | 21.1         | 16.7       | 25.8      | 15.2        | 19.8          | 1.5 | 20.0         | 15.9       | 23.9      | 16.5        | 20.6          | 3.1 |

【他企業の人事担当者とのコミュニケーション】

問 12 貴社では他社の人事担当者と情報交換を行っていますか。

|   |                      |      |
|---|----------------------|------|
| 1 | 情報交換を行っている           | 54.5 |
| 2 | 行っていない（問 13 にお進み下さい） | 45.2 |
| 3 | 不明                   | 0.2  |

付問 1 どのような内容の情報交換を行っていますか。

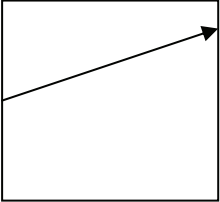
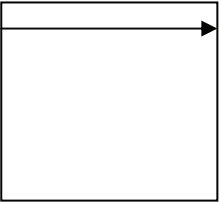
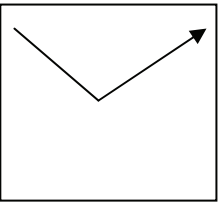
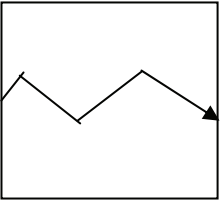
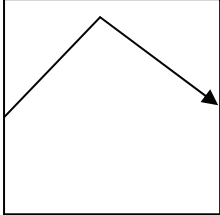
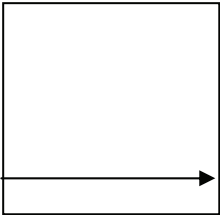
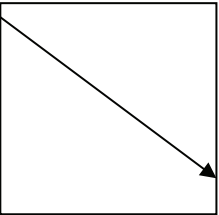
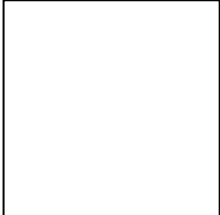
|   |                                    |      |
|---|------------------------------------|------|
| 1 | 賃金制度や人事制度、社会保険などの労務管理情報            | 82.5 |
| 2 | 賃金の相場など労働市場の情報                     | 48.9 |
| 3 | 互いの社内における労組や従業員代表との協議などの労使関係に関する情報 | 31.4 |
| 4 | ナショナルセンターや産別などの企業外の労働組合に関する情報      | 3.8  |
| 5 | 解雇の判例など労働法に関する情報                   | 14.8 |
| 6 | 求人など採用に関する情報                       | 61.2 |
| 7 | 業界事情などの特定の業界に関する情報                 | 39.2 |
| 8 | その他（具体的に： )                        | 3.6  |
| 9 | 不明                                 | 1.1  |

N=474

Ⅲ. 貴社の経営全般について

【近年の業績の変化】

問 13 5年前（2002年度）から現在までの貴社の会社全体の業績の変化は、次の図のどのパターンに近いですか。当てはまるものを1つ選んで○をつけて下さい。

|   |            |   |           |  |             |   |            |
|---|------------|---|-----------|--|-------------|---|------------|
| 1   | 上昇傾向 30.6  | 2   | 高位安定 9.4  | 3  | 下降後、上昇 13.1 | 4   | 上下の変動大 6.7 |
|  |            |  |           |  |             |  |            |
| 5   | 上昇後、下降 9.6 | 6   | 低位安定 11.4 | 7  | 下降傾向 18.5   | 8   | 不明 0.7     |
|  |            |  |           |  |             |  |            |

【経営に関する目標】

問 14 貴社では、a～d の経営の目標に関する項目の重要度は、①5年前（2002年）と比べてどのように変化しましたか。それぞれについて重要度の変化をそれぞれ1つ選んで○をつけて下さい。また、a～dのうち②現在最も重視している項目はどれですか、当てはまるものを1つ選んで○をつけて下さい。

|   | ①        |           |          |     | ②<br>最も重視している項目 |
|---|----------|-----------|----------|-----|-----------------|
|   | 重要度は高まった | どちらとも言えない | 重要度は低下した | 不明  |                 |
| a.売上高や市場シェアなど、事業の規模の成長性を示す指標                | 50.9     | 41.8      | 5.6      | 1.7 | 11.3            |
| b.営業利益や経常利益など、収益力を示す指標                      | 79.9     | 17.1      | 1.0      | 2.0 | 60.2            |
| c.ROE（株主資本利益率）やEVA（経済的付加価値）など、財務的な資本効率を示す指標 | 27.7     | 67.8      | 2.2      | 2.3 | 2.5             |
| d.顧客満足度を示す指標                                | 61.4     | 36.5      | 0.3      | 1.7 | 16.5            |
|   |          |           |          |     | (不明)9.6         |

問 15 貴社では過去5年間、企業経営において、以下のa～dの項目を重視してきましたか。それぞれの項目について当てはまるものを1つ選んで○をつけて下さい。

|                     | 重視してきた | どちらとも言えない | 重視してこなかった | 不明  |
|---------------------|--------|-----------|-----------|-----|
| a.株主に対する情報公開などのIR活動 | 18.0   | 52.0      | 24.3      | 5.8 |
| b.株主価値の向上           | 19.3   | 54.9      | 19.8      | 6.0 |
| c.企業の社会的責任（CSR）     | 61.8   | 32.3      | 3.7       | 2.2 |
| d.コンプライアンスや内部統制の確立  | 78.7   | 16.5      | 3.7       | 1.8 |

【事業再編・組織再編について】

問 16 貴社では過去5年間、次のような事業再編・組織再編を実施しましたか。当てはまるもの全てに○をして下さい。

|   |                 |      |    |                          |      |
|---|-----------------|------|----|--------------------------|------|
| 1 | 他企業との経営統合       | 8.1  | 8  | 支店・支社・事業所の再編             | 33.8 |
| 2 | 事業の買収や合併 (M&A)  | 12.3 | 9  | 子会社・関連会社の再編 (設立または統廃合)   | 21.6 |
| 3 | 事業の売却・営業譲渡・廃止   | 13.2 | 10 | 子会社の100%子会社化             | 4.5  |
| 4 | 生産拠点の海外移転       | 5.8  | 11 | 持株会社化                    | 2.3  |
| 5 | 本社機能の縮小         | 9.6  | 12 | 希望退職者の募集 (平成不況以降を含めて下さい) | 12.4 |
| 6 | 社内組織のフラット化      | 22.7 | 13 | その他(具体的に: )              | 3.5  |
| 7 | カンパニー制の導入・社内分社化 | 4.4  | 14 | 不明                       | 23.6 |

**IV. コーポレートガバナンスの概況**

問 17 貴社では執行役員制 (取締役と執行役員との分離) を導入していますか。

|   |         |      |
|---|---------|------|
| 1 | 導入している  | 31.4 |
| 2 | 導入していない | 68.1 |
| 3 | 不問      | 0.5  |

付問 1 導入前の取締役の人数と導入後の人数はそれぞれ何人ですか。

① 導入前の取締役  人      ② 導入後の取締役  人

① 平均値 8.85 標準偏差 5.66      ② 平均値 6.78 標準偏差 3.69 N=273

付問 2 取締役の人数は何人ですか。  人

平均値 7.12 標準偏差 3.50 N=592

問 18 現在、社外取締役が就任していますか。

|   |          |      |    |                        |
|---|----------|------|----|------------------------|
| 1 | 社外取締役がいる | 39.4 | 付問 | 社外取締役の人数は何人ですか。        |
| 2 | いない      | 59.6 |    | <input type="text"/> 人 |
| 3 | 不明       | 1.0  |    |                        |

平均値 2.41 標準偏差 2.22 N=342



問 19 次にあげる利害関係者のうち、貴社の経営に対して最も強い発言力を有しているのは、誰ですか。①現在、②今後（5年以内）の2時点別にそれぞれ1つ選んで○をつけて下さい。

| 現在   | 今後   |                        |
|------|------|------------------------|
| 73.2 | 67.0 | 社長などの会社の経営陣            |
| 4.0  | 5.4  | 株主（機関投資家、一般投資家、外国人投資家） |
| 8.4  | 11.4 | 取締役会                   |
| 1.4  | 2.0  | メインバンクなどの主要取引金融機関      |
| 14.7 | 15.4 | 親企業やグループ企業             |
| 0.2  | 0.7  | 取引先の企業・政府・自治体等         |
| 0.3  | 0.8  | 部課長層などの管理職             |
| 0.2  | 0.3  | 労働組合や従業員の代表            |
| 0.3  | 0.5  | その他（具体的に： )            |
| 1.0  | 1.6  | 不明                     |

## V. 労使コミュニケーションの概況

問 20 貴社には労働組合はありますか。

1 ある 50.6      2 ない 49.0      3 不明 0.3

問 21 貴社には、労使で協議を行う仕組みがありますか。（労働組合が無い場合でも、経営側と従業員代表との間で何らかの形で協議をおこなっていれば、「ある」とお答え下さい）

1 ある 70.4      2 ない(問 22 にお進み下さい。) 28.8      3 不明 0.8

付問 1 貴社における労使の協議は、下記のどのような役割を担っていますか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

|   |                                     |      |
|---|-------------------------------------|------|
| 1 | 団体交渉の開始に先立って情報開示・意向打診などを行うためのもの     | 54.9 |
| 2 | 団体交渉事項を労使協議によって解決するためのもの            | 67.2 |
| 3 | 団体交渉事項とは区別された経営や生産に関わる事項を協議するためのもの  | 39.7 |
| 4 | 協約上の人事協議条項に基づき、事前に人事異動について協議するためのもの | 18.3 |
| 5 | その他の役割（具体的に： )                      | 6.5  |
| 6 | 不明                                  | 0.7  |

付問 2 貴社では昨年度（2006 年度）に何回ぐらい労使の協議を行いましたか。だいたいの回数について空欄に数字を記入して下さい(労使委員会や労使協議制など公式のものや懇談会など非公式のものまで含めて下さい)。

約  回      平均値 12.28   標準偏差 19.93

問 22 最近 5 年間の振り返ってみて、貴社における様々な労使の協議はどのように行われましたか。当てはまるもの1つ選んで○をつけて下さい。

|   |                    |      |
|---|--------------------|------|
| 1 | おおむね協調的に協議が行われてきた。 | 55.4 |
| 2 | どちらかと言えば協調的に行われてきた | 23.5 |
| 3 | どちらとも言えない          | 6.3  |
| 4 | どちらかと言えば対立してきた     | 0.3  |
| 5 | おおむね対立してきた         | 0.7  |
| 6 | 労使の協議は行っていない       | 11.6 |
| 7 | 不明                 | 2.2  |

【人事担当部門の行う苦情処理について】

問 23 従業員からの苦情は、下記のどのルートで人事担当部門に伝達されますか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

|    |                                     |      |
|----|-------------------------------------|------|
| 1  | 従業員から自己申告書や苦情処理制度等を通じて人事担当部門に伝達     | 45.1 |
| 2  | 従業員から口頭またはメールなどで人事担当部門に直接伝達         | 68.5 |
| 3  | 従業員が上司に苦情を伝え、人事担当部門に伝達              | 76.2 |
| 4  | 従業員が労働組合に苦情を伝え、人事担当部門に伝達            | 39.7 |
| 5  | 従業員が人事担当部門以外の社内の相談窓口に加え、人事担当部門に伝達   | 16.5 |
| 6  | 従業員が組合以外の従業員組織に苦情を伝え、人事担当部門に伝達      | 5.4  |
| 7  | 苦情のある従業員が社長や役員などの経営陣に直訴し、人事担当部門に伝達  | 17.0 |
| 8  | 社外の労働組合の相談窓口から人事担当部門に伝達             | 2.5  |
| 9  | 会社側で設置した社外の相談窓口（セクハラ相談等）から人事担当部門に伝達 | 19.7 |
| 10 | その他のルートで人事担当部門に伝達（具体的に： ）           | 2.9  |
| 11 | 不明                                  | 0.7  |

問 24 「賃金についての不公平感を感じる」といった個別の従業員の処遇を巡る苦情が人事担当部門に伝達された場合、人事担当部門は、どのような相手に調整ないし相談を行いますか。社内と社外に分けて、当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

| 社内 |                    |      | 社外 |                              |      |
|----|--------------------|------|----|------------------------------|------|
| 1  | 苦情元の従業員の直属の上司      | 54.4 | 1  | 社労士、人事コンサルタント等               | 32.0 |
| 2  | 苦情元の従業員の所属する事業部門の長 | 61.7 | 2  | 弁護士                          | 38.7 |
| 3  | 経営の上層部             | 43.8 | 3  | 経営者団体(商工会議所、商工会等も含む)         | 3.5  |
| 4  | 人事担当以外の相談窓口の担当者    | 2.4  | 4  | 親会社・関連会社の人事担当者               | 19.9 |
| 5  | 労働組合               | 19.8 | 5  | 懇意にしている他社の人事担当者              | 7.0  |
| 6  | 労働組合以外の従業員組織       | 0.9  | 6  | 労働局・労政事務所等の行政機関              | 17.7 |
| 7  | その他（具体的に： ）        | 2.5  | 7  | 社外の労働組合(中央組織、産別、コミュニティユニオン等) | 0.5  |
| 8  | 不明                 | 2.0  | 8  | 労働分野に詳しい大学の教員等               | 0.1  |
|    |                    |      | 9  | その他（具体的に： ）                  | 2.8  |
|    |                    |      | 10 | 不明                           | 21.9 |

問 25 昨年度（2006 年度）に人事担当部門に寄せられた従業員からの苦情は何件ぐらいありましたか。だいたいの 件数をお答え下さい。

(2006 年度) ⋮ ⋮ 件程度  
 平均値 6.53 標準偏差 10.09

問 26 昨年度寄せられた苦情のうち、人事担当部門として解決が困難であったのは、どのような内容の苦情ですか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

|    |                             |      |
|----|-----------------------------|------|
| 1  | 仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する苦情 | 15.3 |
| 2  | 職場内人間関係の苦情                  | 42.6 |
| 3  | 評価、査定に関する苦情                 | 19.1 |
| 4  | 残業時間、休日、休暇等に関する苦情           | 25.5 |
| 5  | 賃金や賞与に関する苦情                 | 21.3 |
| 6  | 転勤・配転・出向などについての苦情           | 13.1 |
| 7  | 懲戒などの処分に関する苦情               | 3.8  |
| 8  | セクハラ・パワハラに関する苦情             | 17.6 |
| 9  | その他の苦情（具体的に： )              | 3.2  |
| 10 | 不明                          | 17.7 |

問 27 労働条件の大幅な変更を伴うような人事制度の改定があった時に、人事担当部門としては、労働組合にどのような期待をしますか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。  
 ※労働組合がない企業の方は、労働組合があったと仮定した場合をお考えの上お答え下さい。

|   |                                 |      |
|---|---------------------------------|------|
| 1 | 労働組合は積極的に制度改定に関与し、経営に意見すべき      | 43.8 |
| 2 | 労働組合は労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき | 35.8 |
| 3 | 労働組合は人事制度の改定には中立的であるべき          | 19.7 |
| 4 | わからない                           | 14.8 |
| 5 | 不明                              | 4.3  |

問 28 最近 5 年間を振り返ってみて、人事部からみた場合、以下の a～e にあがるような経営の姿勢に変化があったと思われますか。それぞれ当てはまるものを 1 つ選んで○をつけて下さい。

|                             | あてはまる度合が<br>高まった | 変化はない | あてはまる度合が<br>低下した | 不明  |
|-----------------------------|------------------|-------|------------------|-----|
| a. 業績が悪化しても会社は従業員に誠意を尽くす    | 20.3             | 71.1  | 7.1              | 1.5 |
| b. 経営者は従業員から信頼されている         | 17.4             | 71.5  | 9.9              | 1.3 |
| c. 経営には従業員の意向が反映されている       | 14.7             | 74.1  | 9.7              | 1.5 |
| d. いつでも従業員は大切にされている         | 17.6             | 74.0  | 7.0              | 1.4 |
| e. 今の会社では従業員が自由に発言できる雰囲気がある | 18.8             | 72.3  | 7.4              | 1.6 |

## VI. 最近の経済・雇用情勢に関する人事担当部門の考え方

問 29 以下の経済・雇用情勢を巡る a～i の意見について人事担当部門としてはどのようにお考えですか。それぞれ最も近いと思われる選択肢を 1 つ選んで○をつけて下さい。

|  | 全くそう思う | ややそう思う | どちらとも言えない | そう思わない | 全くそう思わない | 不明  |
|--|--------|--------|-----------|--------|----------|-----|
| a. 企業の競争力は人的資源よりも経営戦略の優劣にかかっている        | 3.3    | 23.2   | 40.5      | 29.3   | 2.4      | 1.2 |
| b. 日本の雇用制度が欧米の企業と異なっているのは当然である         | 29.6   | 49.3   | 16.8      | 3.1    | 0.3      | 0.9 |
| c. 企業を従業員との共同体であるとみなす考え方は時代遅れである       | 3.3    | 8.4    | 31.2      | 46.7   | 9.6      | 0.8 |
| d. 株主の利益と従業員の利益が対立する場合は従業員の利益を優先すべきである | 8.6    | 30.0   | 52.8      | 6.8    | 0.6      | 1.2 |
| e. 株主には経営を監督する役割が求められる                 | 14.7   | 42.0   | 33.3      | 7.9    | 0.5      | 1.6 |
| f. 従業員代表（組合以外も含む）にも経営を監視する役割が求められる     | 10.5   | 45.9   | 32.6      | 9.4    | 0.7      | 0.9 |
| g. 日本企業の経営者の報酬は低すぎる                    | 5.4    | 24.9   | 51.8      | 14.5   | 2.5      | 0.9 |
| h. 敵対的企業買収には反対の立場である                   | 22.8   | 31.8   | 37.6      | 5.6    | 1.2      | 1.0 |
| i. 仕事のできる人に仕事が集中しやすくなった                | 35.3   | 51.0   | 10.5      | 2.0    | 0.2      | 1.0 |

## Ⅶ. 仕事や職場の変化について

問 30 貴社では、過去5年間の仕事や職場において、下記の変化がありましたか。a~lのそれぞれの項目について当てはまるものを1つ選んで○をつけて下さい。

|                               | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明  |
|-------------------------------|--------|-----------|------|-----|
| a.部門を越えた従業員間のコミュニケーションが活発になった | 28.3   | 50.3      | 20.0 | 1.4 |
| b.社内における意思決定のスピーが上がった         | 38.2   | 42.8      | 18.1 | 0.9 |
| c.仕事の進め方において従業員の裁量が増大した       | 19.0   | 57.1      | 22.9 | 1.0 |
| d.進捗管理が厳しくなった                 | 47.4   | 39.2      | 12.5 | 0.8 |
| e.従業員の間での競争意識が高まった            | 13.7   | 64.2      | 20.8 | 1.3 |
| f.従業員の仕事に対する意欲が高まった           | 17.8   | 61.0      | 20.3 | 0.9 |
| g.若年層の育成に手が回らなくなった            | 23.6   | 54.1      | 21.2 | 1.2 |
| h.職場で協力し合う雰囲気なくなった            | 10.9   | 61.9      | 25.7 | 1.5 |
| i.仕事のできる人に仕事が集中するようになった       | 35.3   | 43.7      | 19.9 | 1.0 |
| j.残業が増えるなど、労働時間が増加した          | 29.1   | 46.7      | 23.0 | 1.2 |
| k.精神的ストレスを訴える従業員が増加した         | 51.4   | 30.0      | 17.5 | 1.0 |
| l.自己都合で離職する従業員が増加した           | 24.5   | 41.5      | 32.9 | 1.0 |

## Ⅷ. 貴社について

F 1 貴社は、株式の公開を行っていますか。当てはまるもの1つに○をつけて下さい。

|   |  |      |
|---|--|------|
| 1 | 証券取引所の一部あるいは二部市場に上場している                            | 7.8  |
| 2 | 東証マザーズ」や「大証ニッポン・ニュー・マーケットヘラクレス」などの、いわゆる新興市場に上場している | 0.7  |
| 3 | いわゆる新興市場に上場している                                    | 1.5  |
| 4 | 上場や店頭公開による株式の公開は行っていない                             | 87.8 |
| 5 | 不明   | 2.2  |

F 2 直近の決算時における、貴社の年間売上高と、経常利益を以下に記入して下さい。

- ① 年間売上高・・・約 兆 億 万円  
 平均値 3616437 標準偏差 10477555 (単位：万円)
- ② 経常利益・・・・・・・・約 億 万円  
 平均値 171281 標準偏差 791013 (単位：万円)

F 3 貴社の業種 (売上高が最も大きな事業) について、当てはまるもの 1つ に○をつけて下さい。

|   |                         |      |    |                    |      |
|---|-------------------------|------|----|--------------------|------|
| 1 | 建設業                     | 5.5  | 9  | 運輸業                | 13.2 |
| 2 | 一般機械器具製造業               | 3.3  | 10 | 卸売・小売業             | 17.3 |
| 3 | 電気機械器具製造業               | 4.5  | 11 | 金融・保険業             | 6.1  |
| 4 | 輸送用機械器具製造業              | 4.4  | 12 | 不動産業               | 1.0  |
| 5 | 精密機械器具製造業               | 1.4  | 13 | 飲食店・宿泊業            | 3.1  |
| 6 | 2～5 以外の製造業 (具体的<br>に: ) | 14.6 | 14 | サービス業 (具体的<br>に: ) | 16.3 |
| 7 | 電気・ガス・熱供給・水道業           | 0.5  | 15 | その他の業種 (具体的に: )    | 4.1  |
| 8 | 情報通信業                   | 3.7  | 16 | 不明                 | 0.9  |

F 4 貴社および貴社の企業グループの全社員数 (パート・アルバイト、契約社員等の非正社員を含む)・正社員数は何人ですか。下記の表におおよその人数をご記入下さい。なお、「貴社の企業グループ」とは、貴社と連結決算の対象となる貴社の子会社・関連会社により構成されるグループのことを指します。企業グループ全体について不明の場合は、空欄のままお進み下さい。

- ① 貴社のみ・・・・・・・・
- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| { | 全社員数 約 <input type="text"/> 人   |
|   | 平均値 856.88 標準偏差 2036.55         |
| { | うち正社員数 約 <input type="text"/> 人 |
|   | 平均値 571.80 標準偏差 1557.56         |
- ② 貴社の企業グループ全体 ..
- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| { | 全社員数 約 <input type="text"/> 人   |
|   | 平均値 3654.98 標準偏差 17838.22       |
| { | うち正社員数 約 <input type="text"/> 人 |
|   | 平均値 1562.83 標準偏差 4318.65        |

F 5 貴社の正規従業員 (正社員)、非正規従業員 (パート・アルバイト、契約社員) の数は、5年前 と比べてどの程度変化しましたか。それぞれについて当てはまるものを 1つ 選んで○をつけて下さい。

|        | 20%以上減少 | 10～20%減少 | 5～10%減少 | ±5%の範囲内で増減 | 5～10%増加 | 10～20%増加 | 20%以上増加 | 不明  |
|--------|---------|----------|---------|------------|---------|----------|---------|-----|
| a.正社員  | 8.1     | 9.7      | 18.2    | 33.8       | 13.0    | 8.1      | 7.2     | 2.0 |
| b.非正社員 | 4.9     | 2.6      | 7.1     | 35.4       | 19.9    | 11.2     | 12.3    | 6.4 |

F 6 現在の会社の社長（代表）はどのような経歴の方ですか。当てはまる番号に1つだけ○をつけて下さい。

|   |        |      |    |                       |     |
|---|--------|------|----|-----------------------|-----|
| 1 | 創業者    | 8.4  | 6  | 親会社（親会社が銀行の場合こちらに○）出身 | 1.2 |
| 2 | 創業者二代目 | 16.2 | 7  | 銀行出身                  | 1.6 |
| 3 | 創業者一族  | 20.6 | 8  | 官庁出身                  | 1.0 |
| 4 | 社内昇進者  | 17.6 | 9  | その他(具体的に： )           | 4.3 |
| 5 | 親会社出身  | 29.2 | 10 | 不明                    | 0.6 |

お願い

人事担当部門として、労働政策や労働行政についてのご意見、または現在抱えているお悩み等がございましたらお聞かせ下さい。下記の空欄に記入して下さい。

質問は以上で終わりです。ご協力ありがとうございました。調査結果の要約の送付を希望される方は、まとまりしだい送付させていただきますので、同封のタックシールに送付先をご記入の上、返送用封筒に同封して下さい。なお、このタックシールは、貴社への要約の送付用封筒にそのまま貼り付けさせていただきます。

問1-a. 人事労務管理の重要度の変化：人材確保（人手不足への対応）

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数  |       | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・必要ない | 不明  |
|---------------------|-----|-------|----------|-------|----------|---------|-----|
|                     | 数   | 割合    |          |       |          |         |     |
| 合計                  | 869 | 100.0 | 642      | 201   | 21       | 3       | 2   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68  | 100.0 | 59       | 9     | -        | -       | -   |
| 新興市場に上場             | 6   | 100.0 | 5        | -     | 1        | -       | -   |
| 店頭公開                | 13  | 100.0 | 9        | 3     | 1        | -       | -   |
| 株式は非公開              | 763 | 100.0 | 558      | 183   | 17       | 3       | 2   |
| 不明                  | 19  | 100.0 | 11       | 6     | 2        | 0.4     | 0.3 |
| 業種・・・・・・建設業         | 48  | 100.0 | 32       | 12    | 2        | 1       | 1   |
| 製造業小計               | 245 | 100.0 | 183      | 57    | 4        | 1       | 2.1 |
| 一般機械器具製造業           | 29  | 100.0 | 23       | 5     | 1        | 0.4     | -   |
| 電気機械器具製造業           | 39  | 100.0 | 29       | 10    | 3.4      | -       | -   |
| 輸送用機械器具製造業          | 38  | 100.0 | 32       | 5     | -        | 1       | -   |
| 精密機械器具製造業           | 12  | 100.0 | 9        | 3     | -        | 2.6     | -   |
| 上記以外の製造業            | 127 | 100.0 | 90       | 34    | 3        | -       | -   |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4   | 100.0 | 3        | 1     | -        | -       | -   |
| 情報通信業               | 32  | 100.0 | 28       | 4     | -        | -       | -   |
| 運輸業                 | 115 | 100.0 | 86       | 25    | 3        | 1       | -   |
| 卸売・小売業              | 150 | 100.0 | 97       | 50    | 3        | 0.9     | -   |
| 金融・保険業              | 53  | 100.0 | 43       | 7     | 3        | -       | -   |
| 不動産業                | 9   | 100.0 | 7        | 2     | 5.7      | -       | -   |
| 飲食店・宿泊業             | 27  | 100.0 | 24       | 3     | -        | -       | -   |
| サービス業               | 142 | 100.0 | 108      | 30    | 3        | -       | 1   |
| その他                 | 36  | 100.0 | 25       | 9     | 2        | -       | 0.7 |
| 不明                  | 8   | 100.0 | 6        | 1     | 1        | -       | -   |
|                     |     |       | 75.0     | 12.5  | 12.5     | -       | -   |



問1-a. 人事労務管理の重要度の変化：人材確保（人手不足への対応）

| [基本軸2] 社員数             | 件数  |       | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・必要ない  | 不明       |
|------------------------|-----|-------|-------------|-------------|-----------|----------|----------|
|                        | 件数  | 割合    |             |             |           |          |          |
| 合計                     | 869 | 100.0 | 642<br>73.9 | 201<br>23.1 | 21<br>2.4 | 3<br>0.3 | 2<br>0.2 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 100.0 | 124<br>67.4 | 51<br>27.7  | 7<br>3.8  | 2<br>1.1 | -        |
| 300～499人               | 266 | 100.0 | 195<br>73.3 | 64<br>24.1  | 6<br>2.3  | 1<br>0.4 | -        |
| 500～999人               | 240 | 100.0 | 177<br>73.8 | 55<br>22.9  | 7<br>2.9  | -        | 1<br>0.4 |
| 1000人以上                | 152 | 100.0 | 129<br>84.9 | 22<br>14.5  | -         | -        | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 27  | 100.0 | 17<br>63.0  | 9<br>33.3   | 1<br>3.7  | -        | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361 | 100.0 | 249<br>69.0 | 98<br>27.1  | 11<br>3.0 | 3<br>0.8 | -        |
| 300～499人               | 247 | 100.0 | 189<br>76.5 | 52<br>21.1  | 5<br>2.0  | -        | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 148 | 100.0 | 115<br>77.7 | 30<br>20.3  | 3<br>2.0  | -        | -        |
| 1000人以上                | 81  | 100.0 | 67<br>82.7  | 13<br>16.0  | -         | -        | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32  | 100.0 | 22<br>68.8  | 8<br>25.0   | 2<br>6.3  | -        | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 100.0 | 100<br>71.4 | 33<br>23.6  | 5<br>3.6  | 2<br>1.4 | -        |
| 500～999人               | 111 | 100.0 | 87<br>78.4  | 19<br>17.1  | 5<br>4.5  | -        | -        |
| 1000人以上                | 145 | 100.0 | 118<br>81.4 | 25<br>17.2  | 1<br>0.7  | -        | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473 | 100.0 | 337<br>71.2 | 124<br>26.2 | 10<br>2.1 | 1<br>0.2 | 1<br>0.2 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 100.0 | 78<br>72.9  | 23<br>21.5  | 4<br>3.7  | 2<br>1.9 | -        |
| 300～499人               | 91  | 100.0 | 63<br>69.2  | 24<br>26.4  | 4<br>4.4  | -        | -        |
| 500～999人               | 94  | 100.0 | 80<br>85.1  | 12<br>12.8  | 2<br>2.1  | -        | -        |
| 1000人以上                | 92  | 100.0 | 74<br>80.4  | 16<br>17.4  | 1<br>1.1  | -        | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485 | 100.0 | 347<br>71.5 | 126<br>26.0 | 10<br>2.1 | 1<br>0.2 | 1<br>0.2 |

問1-a. 人事労務管理の重要度の変化：人材確保（人手不足への対応）

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数  |       | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要な<br>行っていない | 不明       |
|----------------|-----|-------|-------------|-------------|-----------|-----------------------|----------|
|                | 件数  | 割合    |             |             |           |                       |          |
| 合計             | 869 | 100.0 | 642<br>73.9 | 201<br>23.1 | 21<br>2.4 | 3<br>0.3              | 2<br>0.2 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70  | 100.0 | 41<br>58.6  | 24<br>34.3  | 4<br>5.7  | 1<br>1.4              | -        |
| 5～20%減少        | 242 | 100.0 | 177<br>73.1 | 54<br>22.3  | 9<br>3.7  | 2<br>0.8              | -        |
| ±5%の範囲内で増減     | 294 | 100.0 | 213<br>72.4 | 77<br>26.2  | 4<br>1.4  | -                     | -        |
| 5～20%増加        | 183 | 100.0 | 147<br>80.3 | 33<br>18.0  | 2<br>1.1  | -                     | 1<br>0.5 |
| 20%以上増加        | 63  | 100.0 | 55<br>87.3  | 8<br>12.7   | -         | -                     | -        |
| 不明             | 17  | 100.0 | 9<br>52.9   | 5<br>29.4   | 2<br>11.8 | -                     | 1<br>5.9 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43  | 100.0 | 24<br>55.8  | 15<br>34.9  | 3<br>7.0  | 1<br>2.3              | -        |
| 5～20%減少        | 85  | 100.0 | 58<br>68.2  | 24<br>28.2  | 2<br>2.4  | 1<br>1.2              | -        |
| ±5%の範囲内で増減     | 308 | 100.0 | 225<br>73.1 | 79<br>25.6  | 3<br>1.0  | 1<br>0.3              | -        |
| 5～20%増加        | 270 | 100.0 | 221<br>81.9 | 42<br>15.6  | 6<br>2.2  | -                     | 1<br>0.4 |
| 20%以上増加        | 107 | 100.0 | 85<br>79.4  | 21<br>19.6  | 1<br>0.9  | -                     | -        |
| 不明             | 56  | 100.0 | 29<br>51.8  | 20<br>35.7  | 6<br>10.7 | -                     | 1<br>1.8 |

問1-a. 人事労務管理の重要度の変化：人材確保（人手不足への対応）

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数  |       | 重要度は高まった |       | 変わらない |      | 重要度は低下した |      | 以前・前より必要ない |     | 不明 |      |
|---|-----|-------|----------|-------|-------|------|----------|------|------------|-----|----|------|
|   | 件数  | 割合    | 件数       | 割合    | 件数    | 割合   | 件数       | 割合   | 件数         | 割合  | 件数 | 割合   |
| 合計  | 869 | 100.0 | 642      | 73.9  | 201   | 23.1 | 21       | 2.4  | 3          | 0.3 | 2  | 0.2  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688 | 100.0 | 518      | 75.3  | 154   | 22.4 | 12       | 1.7  | 2          | 0.3 | 2  | 0.3  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135 | 100.0 | 97       | 71.9  | 33    | 24.4 | 4        | 3.0  | 1          | 0.7 | -  | -    |
| 優先的な課題ではない  | 41  | 100.0 | 25       | 61.0  | 11    | 26.8 | 5        | 12.2 | -          | -   | -  | -    |
| 不明  | 5   | 100.0 | 2        | 40.0  | 3     | 60.0 | -        | -    | -          | -   | -  | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168 | 100.0 | 138      | 82.1  | 26    | 15.5 | 4        | 2.4  | -          | -   | -  | -    |
| どちらとも言えない   | 477 | 100.0 | 343      | 71.9  | 123   | 25.8 | 9        | 1.9  | 1          | 0.2 | 1  | 0.2  |
| 重視してこなかった   | 172 | 100.0 | 122      | 70.9  | 41    | 23.8 | 7        | 4.1  | 2          | 1.2 | -  | -    |
| 不明  | 52  | 100.0 | 39       | 75.0  | 11    | 21.2 | 1        | 1.9  | -          | -   | 1  | 1.9  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440 | 100.0 | 328      | 74.5  | 102   | 23.2 | 8        | 1.8  | 1          | 0.2 | 1  | 0.2  |
| 無い  | 426 | 100.0 | 311      | 73.0  | 99    | 23.2 | 13       | 3.1  | 2          | 0.5 | 1  | 0.2  |
| 不明  | 3   | 100.0 | 3        | 100.0 | -     | -    | -        | -    | -          | -   | -  | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612 | 100.0 | 455      | 74.3  | 141   | 23.0 | 14       | 2.3  | 1          | 0.2 | 1  | 0.2  |
| 無い  | 250 | 100.0 | 183      | 73.2  | 58    | 23.2 | 6        | 2.4  | 2          | 0.8 | 1  | 0.4  |
| 不明  | 7   | 100.0 | 4        | 57.1  | 2     | 28.6 | 1        | 14.3 | -          | -   | -  | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685 | 100.0 | 518      | 75.6  | 151   | 22.0 | 15       | 2.2  | 1          | 0.1 | -  | -    |
| どちらとも言えない   | 55  | 100.0 | 39       | 70.9  | 14    | 25.5 | 2        | 3.6  | -          | -   | -  | -    |
| 対立してきた  | 9   | 100.0 | 7        | 77.8  | 2     | 22.2 | -        | -    | -          | -   | -  | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101 | 100.0 | 68       | 67.3  | 27    | 26.7 | 3        | 3.0  | 2          | 2.0 | 1  | 1.0  |
| 不明  | 19  | 100.0 | 10       | 52.6  | 7     | 36.8 | 1        | 5.3  | -          | -   | 1  | 5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                     | 213 | 100.0 | 170      | 79.8  | 32    | 15.0 | 8        | 3.8  | 2          | 0.9 | 1  | 0.5  |
| どちらとも言えない   | 361 | 100.0 | 271      | 75.1  | 81    | 22.4 | 8        | 2.2  | 1          | 0.3 | -  | -    |
| 変化なし  | 286 | 100.0 | 196      | 68.5  | 86    | 30.1 | 4        | 1.4  | -          | -   | -  | -    |
| 不明  | 9   | 100.0 | 5        | 55.6  | 2     | 22.2 | 1        | 11.1 | -          | -   | 1  | 11.1 |

問1-b. 人事労務管理の重要度の変化：新規学卒者の定期採用

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・必要ない | 不明  |
|---------------------|-------|----------|-------|----------|---------|-----|
|                     |       |          |       |          |         |     |
| 合計                  | 869   | 480      | 279   | 34       | 72      | 4   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 55.2     | 32.1  | 3.9      | 8.3     | 0.5 |
| 新興市場に上場             | 68    | 46       | 21    | -        | 1       | -   |
|                     | 100.0 | 67.6     | 30.9  | -        | 1.5     | -   |
| 店頭公開                | 6     | 3        | 2     | 1        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 50.0     | 33.3  | 16.7     | -       | -   |
| 株式は非公開              | 13    | 9        | 3     | 1        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 69.2     | 23.1  | 7.7      | -       | -   |
| 不明                  | 763   | 411      | 248   | 30       | 70      | 4   |
|                     | 100.0 | 53.9     | 32.5  | 3.9      | 9.2     | 0.5 |
| 業種・・・建設業            | 19    | 11       | 5     | 2        | 1       | -   |
|                     | 100.0 | 57.9     | 26.3  | 10.5     | 5.3     | -   |
| 製造業小計               | 48    | 27       | 18    | 2        | -       | 1   |
| 一般機械器具製造業           | 100.0 | 56.3     | 37.5  | 4.2      | -       | 2.1 |
| 電気機械器具製造業           | 245   | 159      | 75    | 6        | 5       | -   |
|                     | 100.0 | 64.9     | 30.6  | 2.4      | 2.0     | -   |
| 輸送用機械器具製造業          | 29    | 19       | 10    | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 65.5     | 34.5  | -        | -       | -   |
| 精密機械器具製造業           | 39    | 28       | 9     | -        | 2       | -   |
|                     | 100.0 | 71.8     | 23.1  | -        | 5.1     | -   |
| 上記以外の製造業            | 38    | 29       | 7     | 1        | 1       | -   |
|                     | 100.0 | 76.3     | 18.4  | 2.6      | 2.6     | -   |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 12    | 9        | 3     | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 75.0     | 25.0  | -        | -       | -   |
| 情報通信業               | 127   | 74       | 46    | 5        | 2       | -   |
|                     | 100.0 | 58.3     | 36.2  | 3.9      | 1.6     | -   |
| 運輸業                 | 4     | 3        | -     | -        | 1       | -   |
|                     | 100.0 | 75.0     | -     | -        | 25.0    | -   |
| 卸売・小売業              | 32    | 19       | 13    | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 59.4     | 40.6  | -        | -       | -   |
| 金融・保険業              | 115   | 38       | 41    | 6        | 28      | 2   |
|                     | 100.0 | 33.0     | 35.7  | 5.2      | 24.3    | 1.7 |
| 不動産業                | 150   | 81       | 59    | 7        | 3       | -   |
|                     | 100.0 | 54.0     | 39.3  | 4.7      | 2.0     | -   |
| 飲食店・宿泊業             | 53    | 41       | 9     | 2        | 1       | -   |
|                     | 100.0 | 77.4     | 17.0  | 3.8      | 1.9     | -   |
| サービス業               | 9     | 3        | 6     | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 33.3     | 66.7  | -        | -       | -   |
| その他                 | 27    | 17       | 8     | 2        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 63.0     | 29.6  | 7.4      | -       | -   |
| 不明                  | 142   | 72       | 39    | 5        | 25      | 1   |
|                     | 100.0 | 50.7     | 27.5  | 3.5      | 17.6    | 0.7 |
| その他                 | 36    | 15       | 9     | 3        | 9       | -   |
|                     | 100.0 | 41.7     | 25.0  | 8.3      | 25.0    | -   |
| 合計                  | 8     | 5        | 2     | 1        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 62.5     | 25.0  | 12.5     | -       | -   |

問1-b. 人事労務管理の重要度の変化：新規学卒者の定期採用

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | い・前<br>必<br>要<br>な<br>行<br>っ<br>て<br>い<br>な<br>い | 不<br>明   |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|--|----------|
|                        |              |             |             |           |  |          |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 480<br>55.2 | 279<br>32.1 | 34<br>3.9 | 72<br>8.3  | 4<br>0.5 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 87<br>47.3  | 61<br>33.2  | 9<br>4.9  | 26<br>14.1                                       | 1<br>0.5 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 137<br>51.5 | 93<br>35.0  | 9<br>3.4  | 26<br>9.8  | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 136<br>56.7 | 78<br>32.5  | 10<br>4.2 | 15<br>6.3  | 1<br>0.4 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 104<br>68.4 | 40<br>26.3  | 4<br>2.6  | 3<br>2.0   | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 16<br>59.3  | 7<br>25.9   | 2<br>7.4  | 2<br>7.4   | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 162<br>44.9 | 126<br>34.9 | 20<br>5.5 | 51<br>14.1                                       | 2<br>0.6 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 147<br>59.5 | 82<br>33.2  | 4<br>1.6  | 13<br>5.3  | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 96<br>64.9  | 42<br>28.4  | 4<br>2.7  | 6<br>4.1   | -        |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 58<br>71.6  | 18<br>22.2  | 3<br>3.7  | 1<br>1.2   | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 17<br>53.1  | 11<br>34.4  | 3<br>9.4  | 1<br>3.1   | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 81<br>57.9  | 36<br>25.7  | 7<br>5.0  | 16<br>11.4                                       | -        |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 62<br>55.9  | 43<br>38.7  | 3<br>2.7  | 3<br>2.7   | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 96<br>66.2  | 40<br>27.6  | 2<br>1.4  | 6<br>4.1   | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 241<br>51.0 | 160<br>33.8 | 22<br>4.7 | 47<br>9.9  | 3<br>0.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 57<br>53.3  | 32<br>29.9  | 4<br>3.7  | 14<br>13.1                                       | -        |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 53<br>58.2  | 31<br>34.1  | 5<br>5.5  | 2<br>2.2   | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 63<br>67.0  | 28<br>29.8  | 1<br>1.1  | 2<br>2.1   | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 60<br>65.2  | 24<br>26.1  | 2<br>2.2  | 5<br>5.4   | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 247<br>50.9 | 164<br>33.8 | 22<br>4.5 | 49<br>10.1                                       | 3<br>0.6 |

問1-b. 人事労務管理の重要度の変化：新規卒者の定期採用

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・必要ない | 不明  |
|----------------|-------|----------|-------|----------|---------|-----|
|                |       |          |       |          |         |     |
| 合計             | 869   | 480      | 279   | 34       | 72      | 4   |
|                | 100.0 | 55.2     | 32.1  | 3.9      | 8.3     | 0.5 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70    | 25       | 37.1  | 10.0     | 17.1    | -   |
|                | 100.0 | 35.7     | 53.0  | 14.3     | 24.4    | -   |
| 5～20%減少        | 242   | 122      | 83    | 13       | 24      | -   |
|                | 100.0 | 50.4     | 34.3  | 5.4      | 9.9     | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 165      | 98    | 10       | 19      | 2   |
|                | 100.0 | 56.1     | 33.3  | 3.4      | 6.5     | 0.7 |
| 5～20%増加        | 183   | 117      | 52    | 3        | 10      | 1   |
|                | 100.0 | 63.9     | 28.4  | 1.6      | 5.5     | 0.5 |
| 20%以上増加        | 63    | 46       | 13    | -        | 4       | -   |
|                | 100.0 | 73.0     | 20.6  | -        | 6.3     | -   |
| 不明             | 17    | 5        | 7     | 1        | 3       | 1   |
|                | 100.0 | 29.4     | 41.2  | 5.9      | 17.6    | 5.9 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 13       | 15    | 6        | 9       | -   |
|                | 100.0 | 30.2     | 34.9  | 14.0     | 20.9    | -   |
| 5～20%減少        | 85    | 43       | 31    | 4        | 7       | -   |
|                | 100.0 | 50.6     | 36.5  | 4.7      | 8.2     | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 180      | 99    | 8        | 19      | 2   |
|                | 100.0 | 58.4     | 32.1  | 2.6      | 6.2     | 0.6 |
| 5～20%増加        | 270   | 151      | 85    | 11       | 22      | 1   |
|                | 100.0 | 55.9     | 31.5  | 4.1      | 8.1     | 0.4 |
| 20%以上増加        | 107   | 71       | 28    | 1        | 7       | -   |
|                | 100.0 | 66.4     | 26.2  | 0.9      | 6.5     | -   |
| 不明             | 56    | 22       | 21    | 4        | 8       | 1   |
|                | 100.0 | 39.3     | 37.5  | 7.1      | 14.3    | 1.8 |

問1-b. 人事労務管理の重要度の変化：新規卒卒者の定期採用

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前<br>必要<br>な行<br>って<br>いな | 不明   |
|---|-------|----------|-------|----------|------------------------------|------|
|   |       |          |       |          |                              |      |
| 合計  | 869   | 480      | 279   | 34       | 72                           | 4    |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 100.0 | 55.2     | 32.1  | 3.9      | 8.3                          | 0.5  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 688   | 399      | 217   | 16       | 52                           | 4    |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 58.0     | 31.5  | 2.3      | 7.6                          | 0.6  |
| 不明  | 135   | 65       | 46    | 11       | 13                           | -    |
| 不明  | 41    | 15       | 13    | 6        | 7                            | -    |
| 不明  | 100.0 | 36.6     | 31.7  | 14.6     | 17.1                         | -    |
| 不明  | 5     | 1        | 3     | 1        | -                            | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                 | 100.0 | 20.0     | 60.0  | 20.0     | -                            | -    |
| どちらとも言えない   | 168   | 104      | 52    | 4        | 7                            | 1    |
| 重視してこなかった   | 100.0 | 61.9     | 31.0  | 2.4      | 4.2                          | 0.6  |
| 不明  | 477   | 254      | 169   | 18       | 35                           | 1    |
| 不明  | 100.0 | 53.2     | 35.4  | 3.8      | 7.3                          | 0.2  |
| 不明  | 172   | 90       | 48    | 11       | 23                           | -    |
| 不明  | 100.0 | 52.3     | 27.9  | 6.4      | 13.4                         | -    |
| 不明  | 52    | 32       | 10    | 1        | 7                            | 2    |
| 不明  | 100.0 | 61.5     | 19.2  | 1.9      | 13.5                         | 3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 440   | 249      | 152   | 10       | 26                           | 3    |
| 無い  | 100.0 | 56.6     | 34.5  | 2.3      | 5.9                          | 0.7  |
| 無い  | 426   | 229      | 127   | 24       | 45                           | 1    |
| 不明  | 100.0 | 53.8     | 29.8  | 5.6      | 10.6                         | 0.2  |
| 不明  | 3     | 2        | -     | -        | 1                            | -    |
| 不明  | 100.0 | 66.7     | -     | -        | 33.3                         | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 612   | 346      | 204   | 21       | 38                           | 3    |
| 無い  | 100.0 | 56.5     | 33.3  | 3.4      | 6.2                          | 0.5  |
| 無い  | 250   | 130      | 75    | 13       | 31                           | 1    |
| 不明  | 100.0 | 52.0     | 30.0  | 5.2      | 12.4                         | 0.4  |
| 不明  | 7     | 4        | -     | -        | 3                            | -    |
| 不明  | 100.0 | 57.1     | -     | -        | 42.9                         | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                          | 685   | 392      | 220   | 23       | 48                           | 2    |
| どちらとも言えない   | 100.0 | 57.2     | 32.1  | 3.4      | 7.0                          | 0.3  |
| 対立してきた  | 55    | 28       | 19    | 5        | 3                            | -    |
| 不明  | 100.0 | 50.9     | 34.5  | 9.1      | 5.5                          | -    |
| 不明  | 9     | 3        | 4     | 1        | 1                            | -    |
| 不明  | 100.0 | 33.3     | 44.4  | 11.1     | 11.1                         | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 50       | 30    | 5        | 15                           | 1    |
| 不明  | 100.0 | 49.5     | 29.7  | 5.0      | 14.9                         | 1.0  |
| 不明  | 19    | 7        | 6     | -        | 5                            | 1    |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                               | 100.0 | 36.8     | 31.6  | -        | 26.3                         | 5.3  |
| どちらとも言えない   | 213   | 122      | 69    | 10       | 11                           | 1    |
| 変化なし  | 100.0 | 57.3     | 32.4  | 4.7      | 5.2                          | 0.5  |
| 不明  | 361   | 202      | 114   | 14       | 29                           | 2    |
| 不明  | 100.0 | 56.0     | 31.6  | 3.9      | 8.0                          | 0.6  |
| 不明  | 286   | 151      | 95    | 10       | 30                           | -    |
| 不明  | 100.0 | 52.8     | 33.2  | 3.5      | 10.5                         | -    |
| 不明  | 9     | 5        | 1     | -        | 2                            | 1    |
| 不明  | 100.0 | 55.6     | 11.1  | -        | 22.2                         | 11.1 |

問1-c. 人事労務管理の重要度の変化：人件費の柔軟化

|                     | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要ない<br>行っていな | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------------------|-----------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |              |             |             |           |                       |           |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 424<br>48.8 | 409<br>47.1 | 10<br>1.2 | 16<br>1.8             |           |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 25<br>36.8  | 40<br>58.8  | 2<br>2.9  | 1<br>1.5              |           |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 3<br>50.0   | 3<br>50.0   | -         | -                     |           |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 7<br>53.8   | 6<br>46.2   | -         | -                     |           |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 382<br>50.1 | 351<br>46.0 | 8<br>1.0  | 6<br>0.8              | 16<br>2.1 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 7<br>36.8   | 9<br>47.4   | -         | 3<br>15.8             |           |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 24<br>50.0  | 22<br>45.8  | -         | 1<br>2.1              | 1<br>2.1  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 108<br>44.1 | 126<br>51.4 | 1<br>0.4  | 4<br>1.6              | 6<br>2.4  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 13<br>44.8  | 15<br>51.7  | -         | -                     | 1<br>3.4  |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 17<br>43.6  | 20<br>51.3  | -         | 1<br>2.6              | 1<br>2.6  |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 15<br>39.5  | 20<br>52.6  | -         | 1<br>2.6              | 2<br>5.3  |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 5<br>41.7   | 6<br>50.0   | -         | 1<br>8.3              | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 58<br>45.7  | 65<br>51.2  | 1<br>0.8  | 1<br>0.8              | 2<br>1.6  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 1<br>25.0   | 3<br>75.0   | -         | -                     | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 13<br>40.6  | 18<br>56.3  | -         | -                     | 1<br>3.1  |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 53<br>46.1  | 54<br>47.0  | 5<br>4.3  | 1<br>0.9              | 2<br>1.7  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 76<br>50.7  | 70<br>46.7  | 1<br>0.7  | -                     | 3<br>2.0  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 29<br>54.7  | 21<br>39.6  | 1<br>1.9  | 1<br>1.9              | 1<br>1.9  |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 6<br>66.7   | 2<br>22.2   | 1<br>11.1 | -                     | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 19<br>70.4  | 8<br>29.6   | -         | -                     | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 71<br>50.0  | 65<br>45.8  | 1<br>0.7  | 3<br>2.1              | 2<br>1.4  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 19<br>52.8  | 17<br>47.2  | -         | -                     | -         |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 5<br>62.5   | 3<br>37.5   | -         | -                     | -         |



問1-c. 人事労務管理の重要度の変化：人件費の柔軟化

| [基本軸2] 社員数             | 件数    |      | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・必要ない | 不明 |
|------------------------|-------|------|----------|-------|----------|---------|----|
|                        | 件数    | 割合   |          |       |          |         |    |
| 合計                     | 869   | 424  | 409      | 10    | 10       | 16      |    |
|                        | 100.0 | 48.8 | 47.1     | 1.2   | 1.2      | 1.8     |    |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 79   | 93       | 1     | 5        | 6       |    |
|                        | 100.0 | 42.9 | 50.5     | 0.5   | 2.7      | 3.3     |    |
| 300～499人               | 266   | 124  | 134      | 3     | 2        | 3       |    |
|                        | 100.0 | 46.6 | 50.4     | 1.1   | 0.8      | 1.1     |    |
| 500～999人               | 240   | 120  | 110      | 5     | 1        | 4       |    |
|                        | 100.0 | 50.0 | 45.8     | 2.1   | 0.4      | 1.7     |    |
| 1000人以上                | 152   | 90   | 58       | 1     | 1        | 2       |    |
|                        | 100.0 | 59.2 | 38.2     | 0.7   | 0.7      | 1.3     |    |
| 不明                     | 27    | 11   | 14       | -     | 1        | 1       |    |
|                        | 100.0 | 40.7 | 51.9     | -     | 3.7      | 3.7     |    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 165  | 180      | 3     | 5        | 8       |    |
|                        | 100.0 | 45.7 | 49.9     | 0.8   | 1.4      | 2.2     |    |
| 300～499人               | 247   | 129  | 109      | 3     | 2        | 4       |    |
|                        | 100.0 | 52.2 | 44.1     | 1.2   | 0.8      | 1.6     |    |
| 500～999人               | 148   | 75   | 69       | 2     | 1        | 1       |    |
|                        | 100.0 | 50.7 | 46.6     | 1.4   | 0.7      | 0.7     |    |
| 1000人以上                | 81    | 41   | 36       | 1     | 1        | 2       |    |
|                        | 100.0 | 50.6 | 44.4     | 1.2   | 1.2      | 2.5     |    |
| 不明                     | 32    | 14   | 15       | 1     | 1        | 1       |    |
|                        | 100.0 | 43.8 | 46.9     | 3.1   | 3.1      | 3.1     |    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 67   | 71       | -     | 2        | -       |    |
|                        | 100.0 | 47.9 | 50.7     | -     | 1.4      | -       |    |
| 500～999人               | 111   | 54   | 52       | 3     | 2        | 2       |    |
|                        | 100.0 | 48.6 | 46.8     | 2.7   | -        | 1.8     |    |
| 1000人以上                | 145   | 83   | 56       | 1     | 2        | 3       |    |
|                        | 100.0 | 57.2 | 38.6     | 0.7   | 1.4      | 2.1     |    |
| 不明                     | 473   | 220  | 230      | 6     | 6        | 11      |    |
|                        | 100.0 | 46.5 | 48.6     | 1.3   | 1.3      | 2.3     |    |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 55   | 50       | -     | 2        | -       |    |
|                        | 100.0 | 51.4 | 46.7     | -     | 1.9      | -       |    |
| 300～499人               | 91    | 40   | 47       | 2     | 2        | 2       |    |
|                        | 100.0 | 44.0 | 51.6     | 2.2   | -        | 2.2     |    |
| 500～999人               | 94    | 49   | 43       | 1     | 1        | 1       |    |
|                        | 100.0 | 52.1 | 45.7     | 1.1   | -        | 1.1     |    |
| 1000人以上                | 92    | 52   | 36       | 1     | 1        | 2       |    |
|                        | 100.0 | 56.5 | 39.1     | 1.1   | 1.1      | 2.2     |    |
| 不明                     | 485   | 228  | 233      | 6     | 7        | 11      |    |
|                        | 100.0 | 47.0 | 48.0     | 1.2   | 1.4      | 2.3     |    |

問1-c. 人事労務管理の重要度の変化：人件費の柔軟化

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           |             | 重要度は高まった    | 変わらない     | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要な行<br>っていない | 不明       |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------------------|----------|
|                | 増            | 減           |             |           |           |                       |          |
| 合計             | 869<br>100.0 | 424<br>48.8 | 409<br>47.1 | 10<br>1.2 | 10<br>1.2 | 16<br>1.8             |          |
| 正社員・・・・・・・・・・  | 70<br>100.0  | 42<br>60.0  | 37.1        | -         | -         | 2.9                   | -        |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 117<br>48.3 | 48.8        | 0.4       | 0.8       | 1.7                   | 4        |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 139<br>47.3 | 143<br>48.6 | 7<br>2.4  | 0.7       | 2<br>1.0              | 3        |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 94<br>51.4  | 81<br>44.3  | 1<br>0.5  | 1.1       | 2<br>2.7              | 5        |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 25<br>39.7  | 34<br>54.0  | 1<br>1.6  | -         | -                     | 3        |
| 不明             | 17<br>100.0  | 7<br>41.2   | 7           | -         | -         | 2<br>11.8             | 1<br>5.9 |
| 非正社員・・・・・・・・・・ | 43<br>100.0  | 26<br>60.5  | 15<br>34.9  | -         | -         | 4.7                   | -        |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 38<br>44.7  | 44<br>51.8  | 1<br>1.2  | 1.2       | 1<br>1.2              | 1<br>1.2 |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 142<br>46.1 | 153<br>49.7 | 5<br>1.6  | 0.6       | 2<br>1.9              | 6<br>1.9 |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 145<br>53.7 | 116<br>43.0 | 3<br>1.1  | 0.4       | 1<br>1.9              | 5<br>1.9 |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 49<br>45.8  | 54<br>50.5  | 1<br>0.9  | -         | 1<br>0.9              | 2<br>1.9 |
| 不明             | 56<br>100.0  | 24<br>42.9  | 27<br>48.2  | -         | -         | 3<br>5.4              | 2<br>3.6 |

問1-c. 人事労務管理の重要度の変化：人件費の柔軟化

|   | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前<br>必要なら<br>ないって<br>いな | 不明   |
|---|-------|----------|-------|----------|----------------------------|------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |       |          |       |          |                            |      |
| 合計  | 869   | 424      | 409   | 10       | 10                         | 16   |
| 100.0   | 100.0 | 48.8     | 47.1  | 1.2      | 1.2                        | 1.8  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 326      | 335   | 5        | 7                          | 15   |
| 100.0   | 100.0 | 47.4     | 48.7  | 0.7      | 1.0                        | 2.2  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 77       | 53    | 3        | 1                          | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 57.0     | 39.3  | 2.2      | 0.7                        | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 17       | 20    | 2        | 2                          | -    |
| 100.0   | 100.0 | 41.5     | 48.8  | 4.9      | 4.9                        | -    |
| 不明  | 5     | 4        | 1     | -        | -                          | -    |
| 100.0   | 100.0 | 80.0     | 20.0  | -        | -                          | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 79       | 83    | 4        | 1                          | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 47.0     | 49.4  | 2.4      | 0.6                        | 0.6  |
| どちらとも言えない   | 477   | 240      | 222   | 4        | 3                          | 8    |
| 100.0   | 100.0 | 50.3     | 46.5  | 0.8      | 0.6                        | 1.7  |
| 重視してこなかった   | 172   | 81       | 83    | 1        | 4                          | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 47.1     | 48.3  | 0.6      | 2.3                        | 1.7  |
| 不明  | 52    | 24       | 21    | 1        | 2                          | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 46.2     | 40.4  | 1.9      | 3.8                        | 7.7  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 205      | 213   | 8        | 4                          | 10   |
| 100.0   | 100.0 | 46.6     | 48.4  | 1.8      | 0.9                        | 2.3  |
| 無い  | 426   | 217      | 195   | 2        | 6                          | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 50.9     | 45.8  | 0.5      | 1.4                        | 1.4  |
| 不明  | 3     | 2        | 1     | -        | -                          | -    |
| 100.0   | 100.0 | 66.7     | 33.3  | -        | -                          | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 295      | 291   | 9        | 5                          | 12   |
| 100.0   | 100.0 | 48.2     | 47.5  | 1.5      | 0.8                        | 2.0  |
| 無い  | 250   | 123      | 118   | 1        | 4                          | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 49.2     | 47.2  | 0.4      | 1.6                        | 1.6  |
| 不明  | 7     | 6        | -     | -        | 1                          | -    |
| 100.0   | 100.0 | 85.7     | -     | -        | 14.3                       | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 344      | 316   | 8        | 5                          | 12   |
| 100.0   | 100.0 | 50.2     | 46.1  | 1.2      | 0.7                        | 1.8  |
| どちらとも言えない   | 55    | 22       | 31    | 1        | 1                          | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 40.0     | 56.4  | 1.8      | -                          | 1.8  |
| 対立してきた  | 9     | 5        | 4     | -        | -                          | -    |
| 100.0   | 100.0 | 55.6     | 44.4  | -        | -                          | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 43       | 51    | 1        | 4                          | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 42.6     | 50.5  | 1.0      | 4.0                        | 2.0  |
| 不明  | 19    | 10       | 7     | -        | 1                          | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 52.6     | 36.8  | -        | 5.3                        | 5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213   | 120      | 87    | 3        | 2                          | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 56.3     | 40.8  | 1.4      | 0.9                        | 0.5  |
| どちらとも言えない   | 361   | 182      | 160   | 5        | 5                          | 9    |
| 100.0   | 100.0 | 50.4     | 44.3  | 1.4      | 1.4                        | 2.5  |
| 変化なし  | 286   | 120      | 157   | 2        | 2                          | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 42.0     | 54.9  | 0.7      | 0.7                        | 1.7  |
| 不明  | 9     | 2        | 5     | -        | 1                          | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 22.2     | 55.6  | -        | 11.1                       | 11.1 |

問1-d. 人事労務管理の重要度の変化：非正社員、外部人材（派遣・請負など）の活用

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前・必要ない | 不明  |
|---------------------|-------|----------|-------|----------|-----------|-----|
|                     |       |          |       |          |           |     |
| 合計                  | 869   | 387      | 377   | 42       | 59        | 4   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 44.5     | 43.4  | 4.8      | 6.8       | 0.5 |
| 新興市場に上場             | 68    | 30       | 31    | 5        | 2         | -   |
|                     | 100.0 | 44.1     | 45.6  | 7.4      | 2.9       | -   |
| 店頭公開                | 6     | 1        | 4     | 1        | -         | -   |
|                     | 100.0 | 16.7     | 66.7  | 16.7     | -         | -   |
| 株式は非公開              | 13    | 4        | 7     | 1        | 1         | 1   |
|                     | 100.0 | 30.8     | 53.8  | 7.7      | 7.7       | -   |
| 不明                  | 763   | 346      | 326   | 33       | 54        | 4   |
|                     | 100.0 | 45.3     | 42.7  | 4.3      | 7.1       | 0.5 |
| 業種・・・建設業            | 19    | 6        | 9     | 2        | 2         | -   |
|                     | 100.0 | 31.6     | 47.4  | 10.5     | 10.5      | -   |
| 製造業小計               | 48    | 22       | 18    | 5        | 2         | 1   |
|                     | 100.0 | 45.8     | 37.5  | 10.4     | 4.2       | 2.1 |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 120      | 105   | 10       | 10        | -   |
|                     | 100.0 | 49.0     | 42.9  | 4.1      | 4.1       | -   |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 11       | 16    | 1        | 1         | -   |
|                     | 100.0 | 37.9     | 55.2  | 3.4      | 3.4       | -   |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 24       | 11    | 1        | 3         | -   |
|                     | 100.0 | 61.5     | 28.2  | 2.6      | 7.7       | -   |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 23       | 11    | 2        | 2         | -   |
|                     | 100.0 | 60.5     | 28.9  | 5.3      | 5.3       | -   |
| 上記以外の製造業            | 12    | 6        | 6     | -        | -         | -   |
|                     | 100.0 | 50.0     | 50.0  | -        | -         | -   |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 56       | 61    | 6        | 4         | -   |
|                     | 100.0 | 44.1     | 48.0  | 4.7      | 3.1       | -   |
| 情報通信業               | 4     | 3        | 1     | -        | -         | -   |
|                     | 100.0 | 75.0     | 25.0  | -        | -         | -   |
| 運輸業                 | 32    | 11       | 21    | -        | -         | -   |
|                     | 100.0 | 34.4     | 65.6  | -        | -         | -   |
| 卸売・小売業              | 115   | 41       | 51    | 6        | 16        | 1   |
|                     | 100.0 | 35.7     | 44.3  | 5.2      | 13.9      | 0.9 |
| 金融・保険業              | 150   | 60       | 67    | 10       | 12        | 1   |
|                     | 100.0 | 40.0     | 44.7  | 6.7      | 8.0       | 0.7 |
| 不動産業                | 53    | 29       | 19    | 1        | 4         | -   |
|                     | 100.0 | 54.7     | 35.8  | 1.9      | 7.5       | -   |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 4        | 3     | 2        | -         | -   |
|                     | 100.0 | 44.4     | 33.3  | 22.2     | -         | -   |
| カーブス業               | 27    | 14       | 11    | -        | 2         | -   |
|                     | 100.0 | 51.9     | 40.7  | -        | 7.4       | -   |
| その他                 | 142   | 64       | 61    | 3        | 13        | 1   |
|                     | 100.0 | 45.1     | 43.0  | 2.1      | 9.2       | 0.7 |
| 不明                  | 36    | 16       | 17    | 3        | -         | -   |
|                     | 100.0 | 44.4     | 47.2  | 8.3      | -         | -   |
|                     | 8     | 3        | 3     | 2        | -         | -   |
|                     | 100.0 | 37.5     | 37.5  | 25.0     | -         | -   |

問1-d. 人事労務管理の重要度の変化：非正社員、外部人材（派遣・請負など）の活用

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要ない<br>行ってない | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------------------|----------|
|                        |              |             |             |           |                       |          |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 387<br>44.5 | 377<br>43.4 | 42<br>4.8 | 59<br>6.8             | 4<br>0.5 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 65<br>35.3  | 84<br>45.7  | 13<br>7.1 | 21<br>11.4            | 1<br>0.5 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 120<br>45.1 | 111<br>41.7 | 16<br>6.0 | 19<br>7.1             | -        |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 113<br>47.1 | 102<br>42.5 | 7<br>2.9  | 16<br>6.7             | 2<br>0.8 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 78<br>51.3  | 68<br>44.7  | 2<br>1.3  | 3<br>2.0              | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 11<br>40.7  | 12<br>44.4  | 4<br>14.8 | -                     | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 154<br>42.7 | 159<br>44.0 | 19<br>5.3 | 28<br>7.8             | 1<br>0.3 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 109<br>44.1 | 104<br>42.1 | 11<br>4.5 | 22<br>8.9             | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 72<br>48.6  | 61<br>41.2  | 6<br>4.1  | 8<br>5.4              | 1<br>0.7 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 40<br>49.4  | 38<br>46.9  | 1<br>1.2  | 1<br>1.2              | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 12<br>37.5  | 15<br>46.9  | 5<br>15.6 | -                     | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 60<br>42.9  | 62<br>44.3  | 7<br>5.0  | 11<br>7.9             | -        |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 47<br>42.3  | 50<br>45.0  | 6<br>5.4  | 8<br>7.2              | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 73<br>50.3  | 63<br>43.4  | 4<br>2.8  | 4<br>2.8              | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 207<br>43.8 | 202<br>42.7 | 25<br>5.3 | 36<br>7.6             | 3<br>0.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 45<br>42.1  | 47<br>43.9  | 6<br>5.6  | 9<br>8.4              | -        |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 39<br>42.9  | 40<br>44.0  | 3<br>3.3  | 9<br>9.9              | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 40<br>42.6  | 46<br>48.9  | 5<br>5.3  | 3<br>3.2              | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 50<br>54.3  | 37<br>40.2  | 3<br>3.3  | 1<br>1.1              | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 213<br>43.9 | 207<br>42.7 | 25<br>5.2 | 37<br>7.6             | 3<br>0.6 |

問1-d. 人事労務管理の重要度の変化：非正社員、外部人材（派遣・請負など）の活用

| [基本軸3] 社員数の増減         | 件数           | 重要度は高まった    |             | 重要度は低下した   |           | 不明       |
|-----------------------|--------------|-------------|-------------|------------|-----------|----------|
|                       |              | 変わらない       | 変わらない       | 重要度は高まった   | 重要度は低下した  |          |
| 合計                    | 869<br>100.0 | 377<br>44.5 | 377<br>43.4 | 42<br>4.8  | 59<br>6.8 | 4<br>0.5 |
| 正社員・・・・・・・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 37<br>52.9  | 37.1<br>1.4 | 1<br>1.4   | 6<br>8.6  | -        |
| 5～20%減少               | 242<br>100.0 | 120<br>49.6 | 94<br>38.8  | 11<br>4.5  | 16<br>6.6 | 1<br>0.4 |
| ±5%の範囲内で増減            | 294<br>100.0 | 122<br>41.5 | 131<br>44.6 | 18<br>6.1  | 22<br>7.5 | 1<br>0.3 |
| 5～20%増加               | 183<br>100.0 | 82<br>44.8  | 82<br>44.8  | 8<br>4.4   | 10<br>5.5 | 1<br>0.5 |
| 20%以上増加               | 63<br>100.0  | 21<br>33.3  | 33<br>52.4  | 4<br>6.3   | 5<br>7.9  | -        |
| 不明                    | 17<br>100.0  | 5<br>29.4   | 11<br>64.7  | -          | -         | 1<br>5.9 |
| 非正社員・・・・・・・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 17<br>39.5  | 18<br>41.9  | 5<br>11.6  | 3<br>7.0  | -        |
| 5～20%減少               | 85<br>100.0  | 28<br>32.9  | 38<br>44.7  | 12<br>14.1 | 7<br>8.2  | -        |
| ±5%の範囲内で増減            | 308<br>100.0 | 115<br>37.3 | 162<br>52.6 | 10<br>3.2  | 20<br>6.5 | 1<br>0.3 |
| 5～20%増加               | 270<br>100.0 | 148<br>54.8 | 99<br>36.7  | 8<br>3.0   | 13<br>4.8 | 2<br>0.7 |
| 20%以上増加               | 107<br>100.0 | 63<br>58.9  | 32<br>29.9  | 4<br>3.7   | 8<br>7.5  | -        |
| 不明                    | 56<br>100.0  | 16<br>28.6  | 28<br>50.0  | 3<br>5.4   | 8<br>14.3 | 1<br>1.8 |

問 1 - d . 人事労務管理の重要度の変化：非正社員、外部人材（派遣・請負など）の活用

| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前より必要ない | 不明   |
|--|-------|----------|-------|----------|------------|------|
|  |       |          |       |          |            |      |
| 合計   | 869   | 387      | 377   | 42       | 59         | 4    |
| 100.0  | 100.0 | 44.5     | 43.4  | 4.8      | 6.8        | 0.5  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                           | 688   | 303      | 298   | 36       | 48         | 3    |
| 100.0  | 100.0 | 44.0     | 43.3  | 5.2      | 7.0        | 0.4  |
| 対象者を限定したうえで維持  | 135   | 66       | 57    | 4        | 8          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 48.9     | 42.2  | 3.0      | 5.9        | -    |
| 優先的な課題ではない   | 41    | 16       | 19    | 2        | 3          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 39.0     | 46.3  | 4.9      | 7.3        | 2.4  |
| 不明   | 5     | 2        | 3     | -        | -          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 40.0     | 60.0  | -        | -          | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                  | 168   | 83       | 71    | 10       | 4          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 49.4     | 42.3  | 6.0      | 2.4        | -    |
| どちらとも言えない  | 477   | 211      | 214   | 17       | 34         | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 44.2     | 44.9  | 3.6      | 7.1        | 0.2  |
| 重視してこなかった  | 172   | 71       | 70    | 15       | 15         | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 41.3     | 40.7  | 8.7      | 8.7        | 0.6  |
| 不明   | 52    | 22       | 22    | -        | 6          | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 42.3     | 42.3  | -        | 11.5       | 3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 440   | 198      | 199   | 18       | 23         | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 45.0     | 45.2  | 4.1      | 5.2        | 0.5  |
| 無い   | 426   | 188      | 176   | 24       | 36         | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 44.1     | 41.3  | 5.6      | 8.5        | 0.5  |
| 不明   | 3     | 1        | 2     | -        | -          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 33.3     | 66.7  | -        | -          | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 612   | 286      | 261   | 28       | 34         | 3    |
| 100.0  | 100.0 | 46.7     | 42.6  | 4.6      | 5.6        | 0.5  |
| 無い   | 250   | 100      | 110   | 14       | 25         | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 40.0     | 44.0  | 5.6      | 10.0       | 0.4  |
| 不明   | 7     | 1        | 6     | -        | -          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 14.3     | 85.7  | -        | -          | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                           | 685   | 315      | 295   | 29       | 44         | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 46.0     | 43.1  | 4.2      | 6.4        | 0.3  |
| どちらとも言えない  | 55    | 19       | 29    | 2        | 5          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 34.5     | 52.7  | 3.6      | 9.1        | -    |
| 対立してきた   | 9     | 6        | 2     | -        | 1          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 66.7     | 22.2  | -        | 11.1       | -    |
| 労使の協議は行っていない   | 101   | 41       | 40    | 10       | 9          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 40.6     | 39.6  | 9.9      | 8.9        | 1.0  |
| 不明   | 19    | 6        | 11    | 1        | 1          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 31.6     | 57.9  | 5.3      | -          | 5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                                | 213   | 117      | 76    | 9        | 10         | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 54.9     | 35.7  | 4.2      | 4.7        | 0.5  |
| どちらとも言えない  | 361   | 160      | 162   | 15       | 23         | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 44.3     | 44.9  | 4.2      | 6.4        | 0.3  |
| 変化なし   | 286   | 108      | 133   | 18       | 26         | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 37.8     | 46.5  | 6.3      | 9.1        | 0.3  |
| 不明   | 9     | 2        | 6     | -        | -          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 22.2     | 66.7  | -        | -          | 11.1 |

問1-e. 人事労務管理の重要度の変化：非正社員の待遇の改善

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・必要ない   | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|----------|
|                     |              |             |             |           |           |          |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 306<br>35.2 | 498<br>57.3 | 11<br>1.3 | 47<br>5.4 | 7<br>0.8 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 23<br>33.8  | 41<br>60.3  | 1<br>1.5  | 3<br>4.4  | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 2<br>33.3   | 4<br>66.7   | -         | -         | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 5<br>38.5   | 8<br>61.5   | -         | -         | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 266<br>34.9 | 437<br>57.3 | 10<br>1.3 | 43<br>5.6 | 7<br>0.9 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 10<br>52.6  | 8<br>42.1   | -         | 1<br>5.3  | -        |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 7<br>14.6   | 33<br>68.8  | 3<br>6.3  | 3<br>6.3  | 2<br>4.2 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 87<br>35.5  | 141<br>57.6 | 3<br>1.2  | 12<br>4.9 | 2<br>0.8 |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 7<br>24.1   | 21<br>72.4  | -         | 1<br>3.4  | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 15<br>38.5  | 20<br>51.3  | -         | 4<br>10.3 | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 17<br>44.7  | 18<br>47.4  | -         | 2<br>5.3  | 1<br>2.6 |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 4<br>33.3   | 8<br>66.7   | -         | -         | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 44<br>34.6  | 74<br>58.3  | 3<br>2.4  | 5<br>3.9  | 1<br>0.8 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -           | 4<br>100.0  | -         | -         | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 7<br>21.9   | 24<br>75.0  | -         | 1<br>3.1  | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 31<br>27.0  | 70<br>60.9  | 2<br>1.7  | 11<br>9.6 | 1<br>0.9 |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 59<br>39.3  | 81<br>54.0  | 1<br>0.7  | 9<br>6.0  | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 30<br>56.6  | 20<br>37.7  | -         | 3<br>5.7  | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 3<br>33.3   | 6<br>66.7   | -         | -         | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 13<br>48.1  | 13<br>48.1  | -         | 1<br>3.7  | -        |
| カーブス業               | 142<br>100.0 | 54<br>38.0  | 78<br>54.9  | 1<br>0.7  | 7<br>4.9  | 2<br>1.4 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 11<br>30.6  | 25<br>69.4  | -         | -         | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 4<br>50.0   | 3<br>37.5   | 1<br>12.5 | -         | -        |



問1-e. 人事労務管理の重要度の変化：非正社員の待遇の改善

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・必要ない    | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|------------|----------|
|                        |              |             |             |           |            |          |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 306<br>35.2 | 498<br>57.3 | 11<br>1.3 | 47<br>5.4  | 7<br>0.8 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 45<br>24.5  | 115<br>62.5 | 4<br>2.2  | 19<br>10.3 | 1<br>0.5 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 88<br>33.1  | 156<br>58.6 | 5<br>1.9  | 16<br>6.0  | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 94<br>39.2  | 135<br>56.3 | 2<br>0.8  | 7<br>2.9   | 2<br>0.8 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 67<br>44.1  | 80<br>52.6  | -         | 3<br>2.0   | 2<br>1.3 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 12<br>44.4  | 12<br>44.4  | -         | 2<br>7.4   | 1<br>3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 112<br>31.0 | 220<br>60.9 | 7<br>1.9  | 20<br>5.5  | 2<br>0.6 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 90<br>36.4  | 135<br>54.7 | 4<br>1.6  | 17<br>6.9  | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 62<br>41.9  | 78<br>52.7  | -         | 6<br>4.1   | 2<br>1.4 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 31<br>38.3  | 47<br>58.0  | -         | 2<br>2.5   | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 11<br>34.4  | 18<br>56.3  | -         | 2<br>6.3   | 1<br>3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 40<br>28.6  | 86<br>61.4  | 2<br>1.4  | 12<br>8.6  | -        |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 41<br>36.9  | 65<br>58.6  | 1<br>0.9  | 4<br>3.6   | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 63<br>43.4  | 74<br>51.0  | 1<br>0.7  | 6<br>4.1   | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 162<br>34.2 | 273<br>57.7 | 7<br>1.5  | 25<br>5.3  | 6<br>1.3 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 39<br>36.4  | 61<br>57.0  | 1<br>0.9  | 6<br>5.6   | -        |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 25<br>27.5  | 55<br>60.4  | 2<br>2.2  | 9<br>9.9   | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 37<br>39.4  | 53<br>56.4  | 1<br>1.1  | 3<br>3.2   | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 40<br>43.5  | 48<br>52.2  | -         | 3<br>3.3   | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 165<br>34.0 | 281<br>57.9 | 7<br>1.4  | 26<br>5.4  | 6<br>1.2 |

問1-e. 人事労務管理の重要度の変化：非正社員の待遇の改善

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・必要ない | 不明  |
|----------------|-------|----------|-------|----------|---------|-----|
|                |       |          |       |          |         |     |
| 合計             | 869   | 306      | 498   | 11       | 47      | 7   |
| 正社員・・・20%以上減少  | 100.0 | 35.2     | 57.3  | 1.3      | 5.4     | 0.8 |
| 5～20%減少        | 70    | 25       | 39    | 1        | 5       | -   |
|                | 100.0 | 35.7     | 55.7  | 1.4      | 7.1     | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 242   | 84       | 145   | 3        | 9       | 1   |
| 5～20%増加        | 100.0 | 34.7     | 59.9  | 1.2      | 3.7     | 0.4 |
|                | 294   | 100      | 171   | 4        | 17      | 2   |
| ±5%の範囲内で増減     | 100.0 | 34.0     | 58.2  | 1.4      | 5.8     | 0.7 |
| 5～20%増加        | 183   | 70       | 96    | 3        | 11      | 3   |
|                | 100.0 | 38.3     | 52.5  | 1.6      | 6.0     | 1.6 |
| 20%以上増加        | 63    | 23       | 38    | -        | 2       | -   |
|                | 100.0 | 36.5     | 60.3  | -        | 3.2     | -   |
| 不明             | 17    | 4        | 9     | -        | 3       | 1   |
|                | 100.0 | 23.5     | 52.9  | -        | 17.6    | 5.9 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 11       | 25    | 1        | 6       | -   |
| 5～20%減少        | 100.0 | 25.6     | 58.1  | 2.3      | 14.0    | -   |
|                | 85    | 25       | 55    | 1        | 4       | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 100.0 | 29.4     | 64.7  | 1.2      | 4.7     | -   |
| 5～20%増加        | 308   | 93       | 195   | 4        | 13      | 3   |
|                | 100.0 | 30.2     | 63.3  | 1.3      | 4.2     | 1.0 |
| ±5%の範囲内で増減     | 270   | 115      | 141   | 3        | 8       | 3   |
| 5～20%増加        | 100.0 | 42.6     | 52.2  | 1.1      | 3.0     | 1.1 |
| 20%以上増加        | 107   | 52       | 53    | -        | 2       | -   |
|                | 100.0 | 48.6     | 49.5  | -        | 1.9     | -   |
| 不明             | 56    | 10       | 29    | 2        | 14      | 1   |
|                | 100.0 | 17.9     | 51.8  | 3.6      | 25.0    | 1.8 |

問 1 - e. 人事労務管理の重要度の変化：非正社員の待遇の改善

| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前より必要ない | 不明   |
|--|-------|----------|-------|----------|------------|------|
|  |       |          |       |          |            |      |
| 合計   | 869   | 306      | 498   | 11       | 47         | 7    |
| 100.0  | 100.0 | 35.2     | 57.3  | 1.3      | 5.4        | 0.8  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                           | 688   | 249      | 396   | 6        | 32         | 5    |
| 100.0  | 100.0 | 36.2     | 57.6  | 0.9      | 4.7        | 0.7  |
| 対象者を限定したうえで維持  | 135   | 45       | 73    | 4        | 11         | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 33.3     | 54.1  | 3.0      | 8.1        | 1.5  |
| 優先的な課題ではない   | 41    | 12       | 24    | 1        | 4          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 29.3     | 58.5  | 2.4      | 9.8        | -    |
| 不明   | 5     | -        | 5     | -        | -          | -    |
| 100.0  | 100.0 | -        | 100.0 | -        | -          | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                  | 168   | 60       | 98    | 1        | 9          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 35.7     | 58.3  | 0.6      | 5.4        | -    |
| どちらとも言えない  | 477   | 171      | 274   | 5        | 22         | 5    |
| 100.0  | 100.0 | 35.8     | 57.4  | 1.0      | 4.6        | 1.0  |
| 重視してこなかった  | 172   | 50       | 104   | 5        | 13         | -    |
| 100.0  | 100.0 | 29.1     | 60.5  | 2.9      | 7.6        | -    |
| 不明   | 52    | 25       | 22    | -        | 3          | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 48.1     | 42.3  | -        | 5.8        | 3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 440   | 155      | 260   | 5        | 16         | 4    |
| 100.0  | 100.0 | 35.2     | 59.1  | 1.1      | 3.6        | 0.9  |
| 無い   | 426   | 150      | 236   | 6        | 31         | 3    |
| 100.0  | 100.0 | 35.2     | 55.4  | 1.4      | 7.3        | 0.7  |
| 不明   | 3     | 1        | 2     | -        | -          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 33.3     | 66.7  | -        | -          | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 612   | 218      | 351   | 9        | 28         | 6    |
| 100.0  | 100.0 | 35.6     | 57.4  | 1.5      | 4.6        | 1.0  |
| 無い   | 250   | 85       | 143   | 2        | 19         | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 34.0     | 57.2  | 0.8      | 7.6        | 0.4  |
| 不明   | 7     | 3        | 4     | -        | -          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 42.9     | 57.1  | -        | -          | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                           | 685   | 247      | 392   | 7        | 35         | 4    |
| 100.0  | 100.0 | 36.1     | 57.2  | 1.0      | 5.1        | 0.6  |
| どちらとも言えない  | 55    | 18       | 33    | 2        | 1          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 32.7     | 60.0  | 3.6      | 1.8        | 1.8  |
| 対立してきた   | 9     | 2        | 7     | -        | -          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 22.2     | 77.8  | -        | -          | -    |
| 労使の協議は行っていない   | 101   | 34       | 54    | 2        | 10         | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 33.7     | 53.5  | 2.0      | 9.9        | 1.0  |
| 不明   | 19    | 5        | 12    | -        | 1          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 26.3     | 63.2  | -        | 5.3        | 5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                                | 213   | 86       | 113   | 5        | 7          | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 40.4     | 53.1  | 2.3      | 3.3        | 0.9  |
| どちらとも言えない  | 361   | 126      | 209   | 5        | 20         | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 34.9     | 57.9  | 1.4      | 5.5        | 0.3  |
| 変化なし   | 286   | 92       | 170   | 1        | 20         | 3    |
| 100.0  | 100.0 | 32.2     | 59.4  | 0.3      | 7.0        | 1.0  |
| 不明   | 9     | 2        | 6     | -        | -          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 22.2     | 66.7  | -        | -          | 11.1 |

問1-f. 人事労務管理の重要度の変化：非正社員への登用

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・必要ない    | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|------------|----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 340<br>39.1 | 414<br>47.6 | 14<br>1.6 | 95<br>10.9 | 6<br>0.7 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 27<br>39.7  | 34<br>50.0  | 1<br>1.5  | 6<br>8.8   | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 2<br>33.3   | 4<br>66.7   | -         | -          | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 3<br>23.1   | 8<br>61.5   | -         | 2<br>15.4  | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 298<br>39.1 | 362<br>47.4 | 13<br>1.7 | 84<br>11.0 | 6<br>0.8 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 10<br>52.6  | 6<br>31.6   | -         | 3<br>15.8  | -        |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 13<br>27.1  | 27<br>56.3  | -         | 7<br>14.6  | 1<br>2.1 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 103<br>42.0 | 111<br>45.3 | 2<br>0.8  | 29<br>11.8 | -        |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 10<br>34.5  | 17<br>58.6  | -         | 2<br>6.9   | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 16<br>41.0  | 19<br>48.7  | -         | 4<br>10.3  | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 22<br>57.9  | 11<br>28.9  | -         | 5<br>13.2  | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 2<br>16.7   | 7<br>58.3   | -         | 3<br>25.0  | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 53<br>41.7  | 57<br>44.9  | 2<br>1.6  | 15<br>11.8 | -        |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 1<br>25.0   | 2<br>50.0   | -         | 1<br>25.0  | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 11<br>34.4  | 16<br>50.0  | 2<br>6.3  | 3<br>9.4   | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 42<br>36.5  | 56<br>48.7  | 5<br>4.3  | 11<br>9.6  | 1<br>0.9 |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 51<br>34.0  | 81<br>54.0  | -         | 18<br>12.0 | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 31<br>58.5  | 14<br>26.4  | -         | 7<br>13.2  | 1<br>1.9 |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 4<br>44.4   | 5<br>55.6   | -         | -          | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 8<br>29.6   | 17<br>63.0  | -         | 2<br>7.4   | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 56<br>39.4  | 65<br>45.8  | 3<br>2.1  | 15<br>10.6 | 3<br>2.1 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 16<br>44.4  | 18<br>50.0  | 1<br>2.8  | 1<br>2.8   | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 4<br>50.0   | 2<br>25.0   | 1<br>12.5 | 1<br>12.5  | -        |

問1-f. 人事労務管理の重要度の変化：非正社員の正社員への登用

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・必要ない    | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|------------|----------|
|                        |              |             |             |           |            |          |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 340<br>39.1 | 414<br>47.6 | 14<br>1.6 | 95<br>10.9 | 6<br>0.7 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 49<br>26.6  | 89<br>48.4  | 6<br>3.3  | 38<br>20.7 | 2<br>1.1 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 88<br>33.1  | 144<br>54.1 | 4<br>1.5  | 29<br>10.9 | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 113<br>47.1 | 104<br>43.3 | 3<br>1.3  | 18<br>7.5  | 2<br>0.8 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 75<br>49.3  | 69<br>45.4  | -         | 7<br>4.6   | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 15<br>55.6  | 8<br>29.6   | 1<br>3.7  | 3<br>11.1  | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 114<br>31.6 | 189<br>52.4 | 8<br>2.2  | 48<br>13.3 | 2<br>0.6 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 103<br>41.7 | 111<br>44.9 | 5<br>2.0  | 25<br>10.1 | 3<br>1.2 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 68<br>45.9  | 64<br>43.2  | -         | 16<br>10.8 | -        |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 37<br>45.7  | 40<br>49.4  | -         | 3<br>3.7   | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 18<br>56.3  | 10<br>31.3  | 1<br>3.1  | 3<br>9.4   | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 48<br>34.3  | 66<br>47.1  | 2<br>1.4  | 24<br>17.1 | -        |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 49<br>44.1  | 52<br>46.8  | 2<br>1.8  | 8<br>7.2   | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 64<br>44.1  | 69<br>47.6  | 1<br>0.7  | 10<br>6.9  | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 179<br>37.8 | 227<br>48.0 | 9<br>1.9  | 53<br>11.2 | 5<br>1.1 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 40<br>37.4  | 52<br>48.6  | 2<br>1.9  | 13<br>12.1 | -        |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 30<br>33.0  | 43<br>47.3  | 1<br>1.1  | 17<br>18.7 | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 42<br>44.7  | 44<br>46.8  | 2<br>2.1  | 6<br>6.4   | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 44<br>47.8  | 42<br>45.7  | -         | 5<br>5.4   | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 184<br>37.9 | 233<br>48.0 | 9<br>1.9  | 54<br>11.1 | 5<br>1.0 |

問1-f. 人事労務管理の重要度の変化：非正社員への登用

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数  |       | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要な行<br>っていない | 不明       |
|----------------|-----|-------|-------------|-------------|-----------|-----------------------|----------|
|                | 件数  | 割合    |             |             |           |                       |          |
| 合計             | 869 | 100.0 | 340<br>39.1 | 414<br>47.6 | 14<br>1.6 | 95<br>10.9            | 6<br>0.7 |
| 正社員・・・・・・・・・・  | 70  | 100.0 | 25<br>35.7  | 34<br>48.6  | 1<br>1.4  | 10<br>14.3            | -        |
| 5～20%減少        | 242 | 100.0 | 90<br>37.2  | 120<br>49.6 | 8<br>3.3  | 22<br>9.1             | 2<br>0.8 |
| ±5%の範囲内で増減     | 294 | 100.0 | 115<br>39.1 | 140<br>47.6 | 3<br>1.0  | 34<br>11.6            | 2<br>0.7 |
| 5～20%増加        | 183 | 100.0 | 80<br>43.7  | 80<br>43.7  | 2<br>1.1  | 20<br>10.9            | 1<br>0.5 |
| 20%以上増加        | 63  | 100.0 | 25<br>39.7  | 33<br>52.4  | -         | 5<br>7.9              | -        |
| 不明             | 17  | 100.0 | 5<br>29.4   | 7<br>41.2   | -         | 4<br>23.5             | 1<br>5.9 |
| 非正社員・・・・・・・・・・ | 43  | 100.0 | 12<br>27.9  | 23<br>53.5  | -         | 8<br>18.6             | -        |
| 5～20%減少        | 85  | 100.0 | 33<br>38.8  | 40<br>47.1  | 3<br>3.5  | 8<br>9.4              | 1<br>1.2 |
| ±5%の範囲内で増減     | 308 | 100.0 | 97<br>31.5  | 169<br>54.9 | 7<br>2.3  | 33<br>10.7            | 2<br>0.6 |
| 5～20%増加        | 270 | 100.0 | 134<br>49.6 | 106<br>39.3 | 3<br>1.1  | 25<br>9.3             | 2<br>0.7 |
| 20%以上増加        | 107 | 100.0 | 53<br>49.5  | 49<br>45.8  | 1<br>0.9  | 4<br>3.7              | -        |
| 不明             | 56  | 100.0 | 11<br>19.6  | 27<br>48.2  | -         | 17<br>30.4            | 1<br>1.8 |

問1-f. 人事労務管理の重要度の変化：非正社員の正社員への登用

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重要度は高まった |      | 変わらない |      | 重要度は低下した |    | 以前・前<br>必<br>要<br>な<br>行<br>っ<br>て<br>い<br>な<br>い | 不明 |
|---|-------|----------|------|-------|------|----------|----|---|----|
|   |       | 件数       | 割合   | 件数    | 割合   | 件数       | 割合 |   |    |
| 合 計   | 869   | 340      | 414  | 14    | 95   | 6        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 39.1     | 47.6 | 1.6   | 10.9 | 0.7      |    |   |    |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 270      | 327  | 13    | 72   | 6        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 39.2     | 47.5 | 1.9   | 10.5 | 0.9      |    |   |    |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 53       | 67   | -     | 15   | -        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 39.3     | 49.6 | -     | 11.1 | -        |    |   |    |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 16       | 17   | 1     | 7    | -        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 39.0     | 41.5 | 2.4   | 17.1 | -        |    |   |    |
| 不明  | 5     | 1        | 3    | -     | 1    | -        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 20.0     | 60.0 | -     | 20.0 | -        |    |   |    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 79       | 71   | 3     | 14   | 1        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 47.0     | 42.3 | 1.8   | 8.3  | 0.6      |    |   |    |
| どちらとも言えない   | 477   | 171      | 245  | 5     | 53   | 3        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 35.8     | 51.4 | 1.0   | 11.1 | 0.6      |    |   |    |
| 重視してこなかった   | 172   | 66       | 76   | 6     | 24   | -        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 38.4     | 44.2 | 3.5   | 14.0 | -        |    |   |    |
| 不明  | 52    | 24       | 22   | -     | 4    | 2        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 46.2     | 42.3 | -     | 7.7  | 3.8      |    |   |    |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 176      | 216  | 4     | 42   | 2        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 40.0     | 49.1 | 0.9   | 9.5  | 0.5      |    |   |    |
| 無い  | 426   | 163      | 196  | 10    | 53   | 4        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 38.3     | 46.0 | 2.3   | 12.4 | 0.9      |    |   |    |
| 不明  | 3     | 1        | 2    | -     | -    | -        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 33.3     | 66.7 | -     | -    | -        |    |   |    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 256      | 282  | 11    | 60   | 3        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 41.8     | 46.1 | 1.8   | 9.8  | 0.5      |    |   |    |
| 無い  | 250   | 82       | 129  | 3     | 34   | 2        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 32.8     | 51.6 | 1.2   | 13.6 | 0.8      |    |   |    |
| 不明  | 7     | 2        | 3    | -     | 1    | 1        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 28.6     | 42.9 | -     | 14.3 | 14.3     |    |   |    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 283      | 320  | 11    | 68   | 3        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 41.3     | 46.7 | 1.6   | 9.9  | 0.4      |    |   |    |
| どちらとも言えない   | 55    | 18       | 32   | -     | 4    | 1        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 32.7     | 58.2 | -     | 7.3  | 1.8      |    |   |    |
| 対立してきた  | 9     | 2        | 6    | -     | 1    | -        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 22.2     | 66.7 | -     | 11.1 | -        |    |   |    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 33       | 45   | 3     | 19   | 1        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 32.7     | 44.6 | 3.0   | 18.8 | 1.0      |    |   |    |
| 不明  | 19    | 4        | 11   | -     | 3    | 1        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 21.1     | 57.9 | -     | 15.8 | 5.3      |    |   |    |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                     | 213   | 101      | 88   | 5     | 16   | 3        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 47.4     | 41.3 | 2.3   | 7.5  | 1.4      |    |   |    |
| どちらとも言えない   | 361   | 138      | 173  | 7     | 41   | 2        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 38.2     | 47.9 | 1.9   | 11.4 | 0.6      |    |   |    |
| 変化なし  | 286   | 100      | 147  | 2     | 37   | -        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 35.0     | 51.4 | 0.7   | 12.9 | -        |    |   |    |
| 不明  | 9     | 1        | 6    | -     | 1    | 1        |    |   |    |
| 100.0   | 100.0 | 11.1     | 66.7 | -     | 11.1 | 11.1     |    |   |    |

問1-g. 人事労務管理の重要度の変化：従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要ない<br>行ってない | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------------------|----------|
|                     |              |             |             |           |                       |          |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 552<br>63.5 | 286<br>32.9 | 8<br>0.9  | 16<br>1.8             | 7<br>0.8 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 46<br>67.6  | 21<br>30.9  | -         | 1<br>1.5              | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 4<br>66.7   | 1<br>16.7   | 1<br>16.7 | -                     | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 9<br>69.2   | 4<br>30.8   | -         | -                     | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 481<br>63.0 | 255<br>33.4 | 5<br>0.7  | 15<br>2.0             | 7<br>0.9 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 12<br>63.2  | 5<br>26.3   | 2<br>10.5 | -                     | -        |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 26<br>54.2  | 17<br>35.4  | 1<br>2.1  | 3<br>6.3              | 1<br>2.1 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 162<br>66.1 | 75<br>30.6  | 3<br>1.2  | 5<br>2.0              | -        |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 23<br>79.3  | 5<br>17.2   | -         | 1<br>3.4              | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 24<br>61.5  | 15<br>38.5  | -         | -                     | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 31<br>81.6  | 6<br>15.8   | -         | 1<br>2.6              | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 4<br>33.3   | 7<br>58.3   | -         | 1<br>8.3              | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 80<br>63.0  | 42<br>33.1  | 3<br>2.4  | 2<br>1.6              | -        |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 4<br>100.0  | -           | -         | -                     | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 25<br>78.1  | 4<br>12.5   | 4<br>-    | 1<br>3.1              | 2<br>6.3 |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 60<br>52.2  | 51<br>44.3  | 1<br>0.9  | 3<br>2.6              | -        |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 95<br>63.3  | 52<br>34.7  | 1<br>0.7  | 1<br>0.7              | 1<br>0.7 |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 39<br>73.6  | 13<br>24.5  | -         | -                     | 1<br>1.9 |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 6<br>66.7   | 3<br>33.3   | -         | -                     | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 13<br>48.1  | 13<br>48.1  | -         | 1<br>3.7              | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 91<br>64.1  | 47<br>33.1  | 1<br>0.7  | 1<br>0.7              | 2<br>1.4 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 24<br>66.7  | 10<br>27.8  | 1<br>2.8  | 1<br>2.8              | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 7<br>87.5   | 1<br>12.5   | -         | -                     | -        |



問 1 - g . 人事労務管理の重要度の変化：従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施

| [基本軸 2] 社員数            | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | い以前・必要ない | ない  | 不明 |
|------------------------|-------|----------|-------|----------|----------|-----|----|
|                        |       |          |       |          |          |     |    |
| 合計                     | 869   | 552      | 286   | 8        | 16       | 7   |    |
|                        | 100.0 | 63.5     | 32.9  | 0.9      | 1.8      | 0.8 |    |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 101      | 72    | 2        | 8        | 1   |    |
|                        | 100.0 | 54.9     | 39.1  | 1.1      | 4.3      | 0.5 |    |
| 300～499人               | 266   | 166      | 93    | 2        | 2        | 3   |    |
|                        | 100.0 | 62.4     | 35.0  | 0.8      | 0.8      | 1.1 |    |
| 500～999人               | 240   | 161      | 70    | 3        | 5        | 1   |    |
|                        | 100.0 | 67.1     | 29.2  | 1.3      | 2.1      | 0.4 |    |
| 1000人以上                | 152   | 100      | 48    | 1        | 1        | 2   |    |
|                        | 100.0 | 65.8     | 31.6  | 0.7      | 0.7      | 1.3 |    |
| 不明                     | 27    | 24       | 3     | -        | -        | -   |    |
|                        | 100.0 | 88.9     | 11.1  | -        | -        | -   |    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 191      | 155   | 4        | 10       | 1   |    |
|                        | 100.0 | 52.9     | 42.9  | 1.1      | 2.8      | 0.3 |    |
| 300～499人               | 247   | 175      | 64    | -        | 4        | 4   |    |
|                        | 100.0 | 70.9     | 25.9  | -        | 1.6      | 1.6 |    |
| 500～999人               | 148   | 106      | 38    | 2        | 2        | -   |    |
|                        | 100.0 | 71.6     | 25.7  | 1.4      | 1.4      | -   |    |
| 1000人以上                | 81    | 54       | 24    | 1        | -        | 2   |    |
|                        | 100.0 | 66.7     | 29.6  | 1.2      | -        | 2.5 |    |
| 不明                     | 32    | 26       | 5     | 1        | -        | -   |    |
|                        | 100.0 | 81.3     | 15.6  | 3.1      | -        | -   |    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 85       | 49    | 2        | 3        | 1   |    |
|                        | 100.0 | 60.7     | 35.0  | 1.4      | 2.1      | 0.7 |    |
| 500～999人               | 111   | 72       | 37    | 1        | 1        | -   |    |
|                        | 100.0 | 64.9     | 33.3  | 0.9      | 0.9      | -   |    |
| 1000人以上                | 145   | 95       | 46    | -        | 2        | 2   |    |
|                        | 100.0 | 65.5     | 31.7  | -        | 1.4      | 1.4 |    |
| 不明                     | 473   | 300      | 154   | 5        | 10       | 4   |    |
|                        | 100.0 | 63.4     | 32.6  | 1.1      | 2.1      | 0.8 |    |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 60       | 42    | 2        | 3        | -   |    |
|                        | 100.0 | 56.1     | 39.3  | 1.9      | 2.8      | -   |    |
| 300～499人               | 91    | 58       | 32    | -        | 1        | 1   |    |
|                        | 100.0 | 63.7     | 35.2  | -        | -        | 1.1 |    |
| 500～999人               | 94    | 66       | 25    | 1        | 2        | -   |    |
|                        | 100.0 | 70.2     | 26.6  | 1.1      | 2.1      | -   |    |
| 1000人以上                | 92    | 60       | 29    | -        | 1        | 2   |    |
|                        | 100.0 | 65.2     | 31.5  | -        | 1.1      | 2.2 |    |
| 不明                     | 485   | 308      | 158   | 5        | 10       | 4   |    |
|                        | 100.0 | 63.5     | 32.6  | 1.0      | 2.1      | 0.8 |    |

問1-g. 人事労務管理の重要度の変化：従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前<br>必要<br>ない<br>いな | 不明  |
|----------------|-------|----------|-------|----------|------------------------|-----|
|                |       |          |       |          |                        |     |
| 合計             | 869   | 552      | 286   | 8        | 16                     | 7   |
|                | 100.0 | 63.5     | 32.9  | 0.9      | 1.8                    | 0.8 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70    | 37       | 28    | 2        | 3                      | -   |
|                | 100.0 | 52.9     | 40.0  | 2.9      | 4.3                    | -   |
| 5～20%減少        | 242   | 125      | 105   | 3        | 7                      | 2   |
|                | 100.0 | 51.7     | 43.4  | 1.2      | 2.9                    | 0.8 |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 195      | 91    | 2        | 4                      | 2   |
|                | 100.0 | 66.3     | 31.0  | 0.7      | 1.4                    | 0.7 |
| 5～20%増加        | 183   | 135      | 45    | -        | 0.5                    | 1.1 |
|                | 100.0 | 73.8     | 24.6  | -        | 0.5                    | 1.1 |
| 20%以上増加        | 63    | 50       | 12    | -        | 1                      | -   |
|                | 100.0 | 79.4     | 19.0  | -        | 1.6                    | -   |
| 不明             | 17    | 10       | 5     | 1        | -                      | 1   |
|                | 100.0 | 58.8     | 29.4  | 5.9      | -                      | 5.9 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 20       | 16    | 2        | 5                      | -   |
|                | 100.0 | 46.5     | 37.2  | 4.7      | 11.6                   | -   |
| 5～20%減少        | 85    | 46       | 36    | 1        | 2                      | -   |
|                | 100.0 | 54.1     | 42.4  | 1.2      | 2.4                    | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 198      | 103   | -        | 3                      | 4   |
|                | 100.0 | 64.3     | 33.4  | -        | 1.0                    | 1.3 |
| 5～20%増加        | 270   | 180      | 81    | 3        | 4                      | 2   |
|                | 100.0 | 66.7     | 30.0  | 1.1      | 1.5                    | 0.7 |
| 20%以上増加        | 107   | 73       | 33    | -        | 1                      | -   |
|                | 100.0 | 68.2     | 30.8  | -        | 0.9                    | -   |
| 不明             | 56    | 35       | 17    | 2        | 1                      | 1   |
|                | 100.0 | 62.5     | 30.4  | 3.6      | 1.8                    | 1.8 |

問 1 - g. 人事労務管理の重要度の変化：従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施

|  | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前<br>必要なら<br>行ってい<br>ない | 不明   |
|--|-------|----------|-------|----------|----------------------------|------|
| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |       |          |       |          |                            |      |
| 合計   | 869   | 552      | 286   | 8        | 16                         | 7    |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                           | 100.0 | 63.5     | 32.9  | 0.9      | 1.8                        | 0.8  |
| 対象者を限定したうえで維持  | 688   | 445      | 219   | 6        | 11                         | 7    |
| 優先的な課題ではない   | 100.0 | 64.7     | 31.8  | 0.9      | 1.6                        | 1.0  |
| 不明   | 135   | 81       | 51    | -        | 3                          | -    |
|  | 100.0 | 60.0     | 37.8  | -        | 2.2                        | -    |
|  | 41    | 22       | 15    | 2        | 2                          | -    |
|  | 100.0 | 53.7     | 36.6  | 4.9      | 4.9                        | -    |
|  | 5     | 4        | 1     | -        | -                          | -    |
|  | 100.0 | 80.0     | 20.0  | -        | -                          | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                  | 168   | 119      | 48    | -        | -                          | 1    |
| どちらとも言えない  | 100.0 | 70.8     | 28.6  | -        | -                          | 0.6  |
| 重視してこなかった  | 477   | 297      | 164   | 5        | 7                          | 4    |
| 不明   | 100.0 | 62.3     | 34.4  | 1.0      | 1.5                        | 0.8  |
|  | 172   | 105      | 56    | 2        | 8                          | 1    |
|  | 100.0 | 61.0     | 32.6  | 1.2      | 4.7                        | 0.6  |
|  | 52    | 31       | 18    | 1        | 1                          | 1    |
|  | 100.0 | 59.6     | 34.6  | 1.9      | 1.9                        | 1.9  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 440   | 291      | 140   | 3        | 3                          | 3    |
| 無い   | 100.0 | 66.1     | 31.8  | 0.7      | 0.7                        | 0.7  |
| 不明   | 426   | 258      | 146   | 5        | 13                         | 4    |
|  | 100.0 | 60.6     | 34.3  | 1.2      | 3.1                        | 0.9  |
|  | 3     | 3        | -     | -        | -                          | -    |
|  | 100.0 | 100.0    | -     | -        | -                          | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 612   | 400      | 197   | 4        | 5                          | 6    |
| 無い   | 100.0 | 65.4     | 32.2  | 0.7      | 0.8                        | 1.0  |
| 不明   | 250   | 148      | 87    | 3        | 11                         | 1    |
|  | 100.0 | 59.2     | 34.8  | 1.2      | 4.4                        | 0.4  |
|  | 7     | 4        | 2     | 1        | -                          | -    |
|  | 100.0 | 57.1     | 28.6  | 14.3     | -                          | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                           | 685   | 449      | 220   | 4        | 7                          | 5    |
| どちらとも言えない  | 100.0 | 65.5     | 32.1  | 0.6      | 1.0                        | 0.7  |
| 対立してきた   | 55    | 31       | 23    | 1        | -                          | -    |
|  | 100.0 | 56.4     | 41.8  | 1.8      | -                          | -    |
|  | 9     | 7        | 2     | -        | -                          | -    |
|  | 100.0 | 77.8     | 22.2  | -        | -                          | -    |
| 労使の協議は行っていない   | 101   | 56       | 33    | 2        | 9                          | 1    |
| 不明   | 100.0 | 55.4     | 32.7  | 2.0      | 8.9                        | 1.0  |
|  | 19    | 9        | 8     | 1        | -                          | 1    |
|  | 100.0 | 47.4     | 42.1  | 5.3      | -                          | 5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                                | 213   | 136      | 68    | 4        | 3                          | 2    |
| どちらとも言えない  | 100.0 | 63.8     | 31.9  | 1.9      | 1.4                        | 0.9  |
| 変化なし   | 361   | 230      | 120   | 1        | 9                          | 1    |
| 不明   | 100.0 | 63.7     | 33.2  | 0.3      | 2.5                        | 0.3  |
|  | 286   | 181      | 96    | 2        | 4                          | 3    |
|  | 100.0 | 63.3     | 33.6  | 0.7      | 1.4                        | 1.0  |
|  | 9     | 5        | 2     | 1        | -                          | 1    |
|  | 100.0 | 55.6     | 22.2  | 11.1     | -                          | 11.1 |

問1-h. 人事労務管理の重要度の変化：一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前必要ない | 不明  |
|---------------------|-------|----------|-------|----------|----------|-----|
|                     |       |          |       |          |          |     |
| 合計                  | 869   | 356      | 420   | 10       | 78       | 5   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 41.0     | 48.3  | 1.2      | 9.0      | 0.6 |
| 新興市場に上場             | 68    | 24       | 37    | 2        | 4        | 1   |
|                     | 100.0 | 35.3     | 54.4  | 2.9      | 5.9      | 1.5 |
| 店頭公開                | 6     | 3        | 2     | 1        | -        | -   |
|                     | 100.0 | 50.0     | 33.3  | 16.7     | -        | -   |
| 株式は非公開              | 13    | 4        | 7     | -        | 2        | -   |
|                     | 100.0 | 30.8     | 53.8  | -        | 15.4     | -   |
| 不明                  | 763   | 318      | 363   | 7        | 71       | 4   |
|                     | 100.0 | 41.7     | 47.6  | 0.9      | 9.3      | 0.5 |
| 業種・・・建設業            | 19    | 7        | 11    | -        | 1        | -   |
|                     | 100.0 | 36.8     | 57.9  | -        | 5.3      | -   |
| 製造業小計               | 48    | 14       | 22    | 1        | 9        | 2   |
|                     | 100.0 | 29.2     | 45.8  | 2.1      | 18.8     | 4.2 |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 104      | 124   | 5        | 12       | -   |
|                     | 100.0 | 42.4     | 50.6  | 2.0      | 4.9      | -   |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 13       | 15    | -        | 1        | -   |
|                     | 100.0 | 44.8     | 51.7  | -        | 3.4      | -   |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 17       | 19    | -        | 3        | -   |
|                     | 100.0 | 43.6     | 48.7  | -        | 7.7      | -   |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 17       | 19    | -        | 2        | -   |
|                     | 100.0 | 44.7     | 50.0  | -        | 5.3      | -   |
| 上記以外の製造業            | 12    | 3        | 6     | 1        | 2        | -   |
|                     | 100.0 | 25.0     | 50.0  | 8.3      | 16.7     | -   |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 54       | 65    | 4        | 4        | -   |
|                     | 100.0 | 42.5     | 51.2  | 3.1      | 3.1      | -   |
| 情報通信業               | 4     | 3        | 1     | -        | -        | -   |
|                     | 100.0 | 75.0     | 25.0  | -        | -        | -   |
| 運輸業                 | 32    | 16       | 13    | -        | 3        | -   |
|                     | 100.0 | 50.0     | 40.6  | -        | 9.4      | -   |
| 卸売・小売業              | 115   | 39       | 62    | 2        | 11       | 1   |
|                     | 100.0 | 33.9     | 53.9  | 1.7      | 9.6      | 0.9 |
| 金融・保険業              | 150   | 57       | 75    | 2        | 15       | 1   |
|                     | 100.0 | 38.0     | 50.0  | 1.3      | 10.0     | 0.7 |
| 不動産業                | 53    | 25       | 24    | -        | 4        | -   |
|                     | 100.0 | 47.2     | 45.3  | -        | 7.5      | -   |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 5        | 4     | -        | -        | -   |
|                     | 100.0 | 55.6     | 44.4  | -        | -        | -   |
| サービス業               | 27    | 12       | 12    | -        | 3        | -   |
|                     | 100.0 | 44.4     | 44.4  | -        | 11.1     | -   |
| その他                 | 142   | 65       | 59    | -        | 17       | 1   |
|                     | 100.0 | 45.8     | 41.5  | -        | 12.0     | 0.7 |
| 不明                  | 36    | 13       | 19    | -        | 4        | -   |
|                     | 100.0 | 36.1     | 52.8  | -        | 11.1     | -   |
|                     | 8     | 3        | 5     | -        | -        | -   |
|                     | 100.0 | 37.5     | 62.5  | -        | -        | -   |

問1-h. 人事労務管理の重要度の変化：一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前<br>必要ない<br>行って<br>いない | 不明  |
|------------------------|-------|----------|-------|----------|----------------------------|-----|
|                        |       |          |       |          |                            |     |
| 合計                     | 869   | 356      | 420   | 10       | 78                         | 5   |
|                        | 100.0 | 41.0     | 48.3  | 1.2      | 9.0                        | 0.6 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 65       | 94    | -        | 24                         | 1   |
|                        | 100.0 | 35.3     | 51.1  | -        | 13.0                       | 0.5 |
| 300～499人               | 266   | 110      | 134   | 1        | 21                         | -   |
|                        | 100.0 | 41.4     | 50.4  | 0.4      | 7.9                        | -   |
| 500～999人               | 240   | 106      | 105   | 6        | 20                         | 3   |
|                        | 100.0 | 44.2     | 43.8  | 2.5      | 8.3                        | 1.3 |
| 1000人以上                | 152   | 62       | 75    | 2        | 12                         | 1   |
|                        | 100.0 | 40.8     | 49.3  | 1.3      | 7.9                        | 0.7 |
| 不明                     | 27    | 13       | 12    | 1        | 1                          | -   |
|                        | 100.0 | 48.1     | 44.4  | 3.7      | 3.7                        | -   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 128      | 188   | 3        | 41                         | 1   |
|                        | 100.0 | 35.5     | 52.1  | 0.8      | 11.4                       | 0.3 |
| 300～499人               | 247   | 117      | 114   | 1        | 13                         | 2   |
|                        | 100.0 | 47.4     | 46.2  | 0.4      | 5.3                        | 0.8 |
| 500～999人               | 148   | 63       | 64    | 5        | 15                         | 1   |
|                        | 100.0 | 42.6     | 43.2  | 3.4      | 10.1                       | 0.7 |
| 1000人以上                | 81    | 32       | 41    | 1        | 6                          | 1   |
|                        | 100.0 | 39.5     | 50.6  | 1.2      | 7.4                        | 1.2 |
| 不明                     | 32    | 16       | 13    | -        | 3                          | -   |
|                        | 100.0 | 50.0     | 40.6  | -        | 9.4                        | -   |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 60       | 69    | 1        | 10                         | -   |
|                        | 100.0 | 42.9     | 49.3  | 0.7      | 7.1                        | -   |
| 500～999人               | 111   | 45       | 54    | 1        | 10                         | 1   |
|                        | 100.0 | 40.5     | 48.6  | 0.9      | 9.0                        | 0.9 |
| 1000人以上                | 145   | 70       | 60    | 2        | 12                         | 1   |
|                        | 100.0 | 48.3     | 41.4  | 1.4      | 8.3                        | 0.7 |
| 不明                     | 473   | 181      | 237   | 6        | 46                         | 3   |
|                        | 100.0 | 38.3     | 50.1  | 1.3      | 9.7                        | 0.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 44       | 51    | 2        | 10                         | -   |
|                        | 100.0 | 41.1     | 47.7  | 1.9      | 9.3                        | -   |
| 300～499人               | 91    | 39       | 47    | 1        | 4                          | -   |
|                        | 100.0 | 42.9     | 51.6  | 1.1      | 4.4                        | -   |
| 500～999人               | 94    | 40       | 41    | 2        | 10                         | 1   |
|                        | 100.0 | 42.6     | 43.6  | 2.1      | 10.6                       | 1.1 |
| 1000人以上                | 92    | 45       | 39    | 1        | 6                          | 1   |
|                        | 100.0 | 48.9     | 42.4  | 1.1      | 6.5                        | 1.1 |
| 不明                     | 485   | 188      | 242   | 4        | 48                         | 3   |
|                        | 100.0 | 38.8     | 49.9  | 0.8      | 9.9                        | 0.6 |

問1-h. 人事労務管理の重要度の変化：一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 重要度は高まった |      | 変わらない |      | 重要度は低下した |    | 以前・前<br>必要ない<br>行っていな |    | 不明 |
|----------------|-------|----------|------|-------|------|----------|----|-----------------------|----|----|
|                |       | 件数       | 割合   | 件数    | 割合   | 件数       | 割合 | 件数                    | 割合 |    |
| 合計             | 869   | 356      | 420  | 10    | 78   | 5        |    |                       |    |    |
| 正社員・・・20%以上減少  | 100.0 | 41.0     | 48.3 | 1.2   | 9.0  | 0.6      |    |                       |    |    |
|                | 70    | 22       | 40   | 1     | 7    |          |    |                       |    |    |
|                | 100.0 | 31.4     | 57.1 | 1.4   | 10.0 |          |    |                       |    |    |
| 5～20%減少        | 242   | 84       | 125  | 4     | 28   | 1        |    |                       |    |    |
|                | 100.0 | 34.7     | 51.7 | 1.7   | 11.6 | 0.4      |    |                       |    |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 133      | 130  | 2     | 27   | 2        |    |                       |    |    |
|                | 100.0 | 45.2     | 44.2 | 0.7   | 9.2  | 0.7      |    |                       |    |    |
| 5～20%増加        | 183   | 86       | 86   | 2     | 8    | 1        |    |                       |    |    |
|                | 100.0 | 47.0     | 47.0 | 1.1   | 4.4  | 0.5      |    |                       |    |    |
| 20%以上増加        | 63    | 25       | 32   | 1     | 5    |          |    |                       |    |    |
|                | 100.0 | 39.7     | 50.8 | 1.6   | 7.9  |          |    |                       |    |    |
| 不明             | 17    | 6        | 7    |       | 3    | 1        |    |                       |    |    |
|                | 100.0 | 35.3     | 41.2 |       | 17.6 | 5.9      |    |                       |    |    |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 11       | 23   | 2     | 7    |          |    |                       |    |    |
|                | 100.0 | 25.6     | 53.5 | 4.7   | 16.3 |          |    |                       |    |    |
| 5～20%減少        | 85    | 34       | 40   | 2     | 9    |          |    |                       |    |    |
|                | 100.0 | 40.0     | 47.1 | 2.4   | 10.6 |          |    |                       |    |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 139      | 143  | 2     | 22   | 2        |    |                       |    |    |
|                | 100.0 | 45.1     | 46.4 | 0.6   | 7.1  | 0.6      |    |                       |    |    |
| 5～20%増加        | 270   | 109      | 132  | 3     | 24   | 2        |    |                       |    |    |
|                | 100.0 | 40.4     | 48.9 | 1.1   | 8.9  | 0.7      |    |                       |    |    |
| 20%以上増加        | 107   | 44       | 52   | 1     | 10   |          |    |                       |    |    |
|                | 100.0 | 41.1     | 48.6 | 0.9   | 9.3  |          |    |                       |    |    |
| 不明             | 56    | 19       | 30   |       | 6    | 1        |    |                       |    |    |
|                | 100.0 | 33.9     | 53.6 |       | 10.7 | 1.8      |    |                       |    |    |

問1-h. 人事労務管理の重要度の変化：一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前必要ならなかった | 不明   |
|---|-------|----------|-------|----------|--------------|------|
|   |       |          |       |          |              |      |
| 合計  | 869   | 356      | 420   | 10       | 78           | 5    |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 100.0 | 41.0     | 48.3  | 1.2      | 9.0          | 0.6  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 100.0 | 41.3     | 47.5  | 1.2      | 9.4          | 0.6  |
| 優先的な課題ではない  | 135   | 58       | 68    | 1        | 7            | 1    |
| 不明  | 41    | 12       | 23    | 1        | 5            | -    |
| 不明  | 100.0 | 29.3     | 56.1  | 2.4      | 12.2         | -    |
| 不明  | 5     | 2        | 2     | -        | 1            | -    |
| 不明  | 100.0 | 40.0     | 40.0  | -        | 20.0         | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 82       | 75    | 2        | 9            | -    |
| どちらとも言えない   | 100.0 | 48.8     | 44.6  | 1.2      | 5.4          | -    |
| 重視してこなかった   | 477   | 180      | 244   | 6        | 44           | 3    |
| 不明  | 100.0 | 37.7     | 51.2  | 1.3      | 9.2          | 0.6  |
| 不明  | 172   | 75       | 75    | 1        | 21           | -    |
| 不明  | 100.0 | 43.6     | 43.6  | 0.6      | 12.2         | -    |
| 不明  | 52    | 19       | 26    | 1        | 4            | 2    |
| 不明  | 100.0 | 36.5     | 50.0  | 1.9      | 7.7          | 3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 177      | 225   | 4        | 30           | 4    |
| 無い  | 100.0 | 40.2     | 51.1  | 0.9      | 6.8          | 0.9  |
| 無い  | 426   | 179      | 192   | 6        | 48           | 1    |
| 不明  | 100.0 | 42.0     | 45.1  | 1.4      | 11.3         | 0.2  |
| 不明  | 3     | -        | 3     | -        | -            | -    |
| 不明  | 100.0 | -        | 100.0 | -        | -            | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 255      | 299   | 7        | 47           | 4    |
| 無い  | 100.0 | 41.7     | 48.9  | 1.1      | 7.7          | 0.7  |
| 無い  | 250   | 99       | 117   | 3        | 30           | 1    |
| 不明  | 100.0 | 39.6     | 46.8  | 1.2      | 12.0         | 0.4  |
| 不明  | 7     | 2        | 4     | -        | 1            | -    |
| 不明  | 100.0 | 28.6     | 57.1  | -        | 14.3         | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 295      | 323   | 7        | 57           | 3    |
| どちらとも言えない   | 100.0 | 43.1     | 47.2  | 1.0      | 8.3          | 0.4  |
| 対立してきた  | 55    | 17       | 32    | 1        | 5            | -    |
| 不明  | 100.0 | 30.9     | 58.2  | 1.8      | 9.1          | -    |
| 不明  | 9     | 5        | 4     | -        | -            | -    |
| 不明  | 100.0 | 55.6     | 44.4  | -        | -            | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 34       | 50    | 2        | 14           | 1    |
| 不明  | 100.0 | 33.7     | 49.5  | 2.0      | 13.9         | 1.0  |
| 不明  | 19    | 5        | 11    | -        | 2            | 1    |
| 不明  | 100.0 | 26.3     | 57.9  | -        | 10.5         | 5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                     | 213   | 82       | 111   | 3        | 16           | 1    |
| どちらとも言えない   | 100.0 | 38.5     | 52.1  | 1.4      | 7.5          | 0.5  |
| 変化なし  | 361   | 150      | 171   | 4        | 34           | 2    |
| 不明  | 100.0 | 41.6     | 47.4  | 1.1      | 9.4          | 0.6  |
| 不明  | 286   | 120      | 136   | 3        | 26           | 1    |
| 不明  | 100.0 | 42.0     | 47.6  | 1.0      | 9.1          | 0.3  |
| 不明  | 9     | 4        | 2     | -        | 2            | 1    |
| 不明  | 100.0 | 44.4     | 22.2  | -        | 22.2         | 11.1 |

問1-i. 人事労務管理の重要度の変化：経営幹部育成のための特別なプログラムの実施

|                     | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前<br>必要ない<br>行ってない | 不明  |
|---------------------|-------|----------|-------|----------|-----------------------|-----|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |       |          |       |          |                       |     |
| 合計                  | 869   | 275      | 433   | 11       | 143                   | 7   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 31.6     | 49.8  | 1.3      | 16.5                  | 0.8 |
| 新興市場に上場             | 68    | 34       | 24    | -        | 10                    | -   |
|                     | 100.0 | 50.0     | 35.3  | -        | 14.7                  | -   |
| 店頭公開                | 6     | 1        | 4     | -        | 1                     | -   |
|                     | 100.0 | 16.7     | 66.7  | -        | 16.7                  | -   |
| 株式は非公開              | 13    | 5        | 5     | -        | 3                     | -   |
|                     | 100.0 | 38.5     | 38.5  | -        | 23.1                  | -   |
| 不明                  | 763   | 231      | 391   | 11       | 124                   | 6   |
|                     | 100.0 | 30.3     | 51.2  | 1.4      | 16.3                  | 0.8 |
| 業種・・・・・・建設業         | 19    | 4        | 9     | -        | 5                     | 1   |
|                     | 100.0 | 21.1     | 47.4  | -        | 26.3                  | 5.3 |
| 製造業小計               | 48    | 7        | 24    | 1        | 14                    | 2   |
|                     | 100.0 | 14.6     | 50.0  | 2.1      | 29.2                  | 4.2 |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 89       | 116   | 4        | 36                    | -   |
|                     | 100.0 | 36.3     | 47.3  | 1.6      | 14.7                  | -   |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 13       | 14    | -        | 2                     | -   |
|                     | 100.0 | 44.8     | 48.3  | -        | 6.9                   | -   |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 11       | 22    | -        | 6                     | -   |
|                     | 100.0 | 28.2     | 56.4  | -        | 15.4                  | -   |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 12       | 21    | 1        | 4                     | -   |
|                     | 100.0 | 31.6     | 55.3  | 2.6      | 10.5                  | -   |
| 上記以外の製造業            | 12    | 3        | 4     | 2        | 3                     | -   |
|                     | 100.0 | 25.0     | 33.3  | 16.7     | 25.0                  | -   |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 50       | 55    | 1        | 21                    | -   |
|                     | 100.0 | 39.4     | 43.3  | 0.8      | 16.5                  | -   |
| 情報通信業               | 4     | 2        | 1     | -        | 1                     | -   |
|                     | 100.0 | 50.0     | 25.0  | -        | 25.0                  | -   |
| 運輸業                 | 32    | 13       | 15    | -        | 4                     | -   |
|                     | 100.0 | 40.6     | 46.9  | -        | 12.5                  | -   |
| 卸売・小売業              | 115   | 40       | 53    | 1        | 19                    | 2   |
|                     | 100.0 | 34.8     | 46.1  | 0.9      | 16.5                  | 1.7 |
| 金融・保険業              | 150   | 47       | 81    | 2        | 20                    | -   |
|                     | 100.0 | 31.3     | 54.0  | 1.3      | 13.3                  | -   |
| 不動産業                | 53    | 15       | 26    | -        | 11                    | 1   |
|                     | 100.0 | 28.3     | 49.1  | -        | 20.8                  | 1.9 |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 3        | 5     | -        | 1                     | -   |
|                     | 100.0 | 33.3     | 55.6  | -        | 11.1                  | -   |
| カーブス業               | 27    | 10       | 11    | 1        | 4                     | 1   |
|                     | 100.0 | 37.0     | 40.7  | 3.7      | 14.8                  | 3.7 |
| その他                 | 142   | 38       | 75    | 2        | 26                    | 1   |
|                     | 100.0 | 26.8     | 52.8  | 1.4      | 18.3                  | 0.7 |
| 不明                  | 36    | 8        | 21    | -        | 7                     | -   |
|                     | 100.0 | 22.2     | 58.3  | -        | 19.4                  | -   |
| 合計                  | 8     | 3        | 5     | -        | -                     | -   |
|                     | 100.0 | 37.5     | 62.5  | -        | -                     | -   |



問1-i. 人事労務管理の重要度の変化：経営幹部育成のための特別なプログラムの実施

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前<br>必要ない<br>行ってない | 不明  |
|------------------------|-------|----------|-------|----------|-----------------------|-----|
|                        |       |          |       |          |                       |     |
| 合計                     | 869   | 275      | 433   | 11       | 143                   | 7   |
|                        | 100.0 | 31.6     | 49.8  | 1.3      | 16.5                  | 0.8 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 40       | 103   | -        | 40                    | 1   |
|                        | 100.0 | 21.7     | 56.0  | -        | 21.7                  | 0.5 |
| 300～499人               | 266   | 80       | 136   | 3        | 45                    | 2   |
|                        | 100.0 | 30.1     | 51.1  | 1.1      | 16.9                  | 0.8 |
| 500～999人               | 240   | 81       | 115   | 5        | 36                    | 3   |
|                        | 100.0 | 33.8     | 47.9  | 2.1      | 15.0                  | 1.3 |
| 1000人以上                | 152   | 64       | 64    | 3        | 20                    | 1   |
|                        | 100.0 | 42.1     | 42.1  | 2.0      | 13.2                  | 0.7 |
| 不明                     | 27    | 10       | 15    | -        | 2                     | -   |
|                        | 100.0 | 37.0     | 55.6  | -        | 7.4                   | -   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 79       | 204   | 5        | 70                    | 3   |
|                        | 100.0 | 21.9     | 56.5  | 1.4      | 19.4                  | 0.8 |
| 300～499人               | 247   | 89       | 122   | 2        | 32                    | 2   |
|                        | 100.0 | 36.0     | 49.4  | 0.8      | 13.0                  | 0.8 |
| 500～999人               | 148   | 56       | 65    | 3        | 24                    | -   |
|                        | 100.0 | 37.8     | 43.9  | 2.0      | 16.2                  | -   |
| 1000人以上                | 81    | 38       | 30    | 1        | 11                    | 1   |
|                        | 100.0 | 46.9     | 37.0  | 1.2      | 13.6                  | 1.2 |
| 不明                     | 32    | 13       | 12    | -        | 6                     | 1   |
|                        | 100.0 | 40.6     | 37.5  | -        | 18.8                  | 3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 40       | 78    | 1        | 19                    | 2   |
|                        | 100.0 | 28.6     | 55.7  | 0.7      | 13.6                  | 1.4 |
| 500～999人               | 111   | 41       | 54    | 2        | 14                    | -   |
|                        | 100.0 | 36.9     | 48.6  | 1.8      | 12.6                  | -   |
| 1000人以上                | 145   | 64       | 59    | 2        | 19                    | 1   |
|                        | 100.0 | 44.1     | 40.7  | 1.4      | 13.1                  | 0.7 |
| 不明                     | 473   | 130      | 242   | 6        | 91                    | 4   |
|                        | 100.0 | 27.5     | 51.2  | 1.3      | 19.2                  | 0.8 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 30       | 59    | 1        | 17                    | -   |
|                        | 100.0 | 28.0     | 55.1  | 0.9      | 15.9                  | -   |
| 300～499人               | 91    | 29       | 49    | 2        | 10                    | 1   |
|                        | 100.0 | 31.9     | 53.8  | 2.2      | 11.0                  | 1.1 |
| 500～999人               | 94    | 33       | 48    | 2        | 11                    | -   |
|                        | 100.0 | 35.1     | 51.1  | 2.1      | 11.7                  | -   |
| 1000人以上                | 92    | 45       | 36    | -        | 10                    | 1   |
|                        | 100.0 | 48.9     | 39.1  | -        | 10.9                  | 1.1 |
| 不明                     | 485   | 138      | 241   | 6        | 95                    | 5   |
|                        | 100.0 | 28.5     | 49.7  | 1.2      | 19.6                  | 1.0 |

問1-i. 人事労務管理の重要度の変化：経営幹部育成のための特別なプログラムの実施

| [基本軸3] 社員数の増減   | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前<br>必要な行<br>っていない | 不明  |
|-----------------|-------|----------|-------|----------|-----------------------|-----|
|                 |       |          |       |          |                       |     |
| 合計              | 869   | 275      | 433   | 11       | 143                   | 7   |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 100.0 | 31.6     | 49.8  | 1.3      | 16.5                  | 0.8 |
| 5～20%減少         | 70    | 24       | 30    | 1        | 15                    | -   |
| 100.0           | 34.3  | 42.9     | 1.4   | 21.4     | -                     |     |
| ±5%の範囲内で増減      | 242   | 59       | 125   | 3        | 53                    | 2   |
| 100.0           | 24.4  | 51.7     | 1.2   | 21.9     | 0.8                   |     |
| ±5%の範囲内で増減      | 294   | 98       | 145   | 3        | 46                    | 2   |
| 100.0           | 33.3  | 49.3     | 1.0   | 15.6     | 0.7                   |     |
| 5～20%増加         | 183   | 62       | 96    | 3        | 20                    | 2   |
| 100.0           | 33.9  | 52.5     | 1.6   | 10.9     | 1.1                   |     |
| 20%以上増加         | 63    | 25       | 32    | 1        | 5                     | -   |
| 100.0           | 39.7  | 50.8     | 1.6   | 7.9      | -                     |     |
| 不明              | 17    | 7        | 5     | -        | 4                     | 1   |
| 100.0           | 41.2  | 29.4     | -     | 23.5     | 5.9                   |     |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 43    | 13       | 15    | 1        | 14                    | -   |
| 100.0           | 30.2  | 34.9     | 2.3   | 32.6     | -                     |     |
| 5～20%減少         | 85    | 24       | 44    | 4        | 13                    | -   |
| 100.0           | 28.2  | 51.8     | 4.7   | 15.3     | -                     |     |
| ±5%の範囲内で増減      | 308   | 108      | 157   | 2        | 39                    | 2   |
| 100.0           | 35.1  | 51.0     | 0.6   | 12.7     | 0.6                   |     |
| 5～20%増加         | 270   | 76       | 141   | 2        | 49                    | 2   |
| 100.0           | 28.1  | 52.2     | 0.7   | 18.1     | 0.7                   |     |
| 20%以上増加         | 107   | 39       | 50    | 1        | 16                    | 1   |
| 100.0           | 36.4  | 46.7     | 0.9   | 15.0     | 0.9                   |     |
| 不明              | 56    | 15       | 26    | 1        | 12                    | 2   |
| 100.0           | 26.8  | 46.4     | 1.8   | 21.4     | 3.6                   |     |

問 1 - i . 人事労務管理の重要度の変化：経営幹部育成のための特別なプログラムの実施

|  | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要なら<br>ないって<br>いな | 不明        |
|--|--------------|-------------|-------------|-----------|----------------------------|-----------|
| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |              |             |             |           |                            |           |
| 合計   | 869<br>100.0 | 275<br>31.6 | 433<br>49.8 | 11<br>1.3 | 143<br>16.5                | 7<br>0.8  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                           | 688<br>100.0 | 222<br>32.3 | 336<br>48.8 | 6<br>0.9  | 117<br>17.0                | 7<br>1.0  |
| 対象者を限定したうえで維持  | 135<br>100.0 | 40<br>29.6  | 81<br>60.0  | 2<br>1.5  | 12<br>8.9                  | -         |
| 優先的な課題ではない   | 41<br>100.0  | 11<br>26.8  | 14<br>34.1  | 3<br>7.3  | 13<br>31.7                 | -         |
| 不明   | 5<br>100.0   | 2<br>40.0   | 2<br>40.0   | -         | 1<br>20.0                  | -         |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                  | 168<br>100.0 | 72<br>42.9  | 71<br>42.3  | -         | 23<br>13.7                 | 2<br>1.2  |
| どちらとも言えない  | 477<br>100.0 | 139<br>29.1 | 250<br>52.4 | 8<br>1.7  | 79<br>16.6                 | 1<br>0.2  |
| 重視してこなかった  | 172<br>100.0 | 49<br>28.5  | 83<br>48.3  | 3<br>1.7  | 35<br>20.3                 | 2<br>1.2  |
| 不明   | 52<br>100.0  | 15<br>28.8  | 29<br>55.8  | -         | 6<br>11.5                  | 2<br>3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 440<br>100.0 | 148<br>33.6 | 221<br>50.2 | 4<br>0.9  | 64<br>14.5                 | 3<br>0.7  |
| 無い   | 426<br>100.0 | 127<br>29.8 | 209<br>49.1 | 7<br>1.6  | 79<br>18.5                 | 4<br>0.9  |
| 不明   | 3<br>100.0   | -           | 3<br>100.0  | -         | -                          | -         |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 612<br>100.0 | 200<br>32.7 | 306<br>50.0 | 6<br>1.0  | 95<br>15.5                 | 5<br>0.8  |
| 無い   | 250<br>100.0 | 74<br>29.6  | 122<br>48.8 | 5<br>2.0  | 47<br>18.8                 | 2<br>0.8  |
| 不明   | 7<br>100.0   | 1<br>14.3   | 5<br>71.4   | -         | 1<br>14.3                  | -         |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                           | 685<br>100.0 | 229<br>33.4 | 334<br>48.8 | 7<br>1.0  | 110<br>16.1                | 5<br>0.7  |
| どちらとも言えない  | 55<br>100.0  | 10<br>18.2  | 37<br>67.3  | 1<br>1.8  | 7<br>12.7                  | -         |
| 対立してきた   | 9<br>100.0   | 5<br>55.6   | 4<br>44.4   | -         | -                          | -         |
| 労使の協議は行っていない   | 101<br>100.0 | 24<br>23.8  | 48<br>47.5  | 3<br>3.0  | 25<br>24.8                 | 1<br>1.0  |
| 不明   | 19<br>100.0  | 7<br>36.8   | 10<br>52.6  | -         | 1<br>5.3                   | 1<br>5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・・・・変化があった                                    | 213<br>100.0 | 68<br>31.9  | 105<br>49.3 | 1<br>0.5  | 37<br>17.4                 | 2<br>0.9  |
| どちらとも言えない  | 361<br>100.0 | 115<br>31.9 | 181<br>50.1 | 6<br>1.7  | 56<br>15.5                 | 3<br>0.8  |
| 変化なし   | 286<br>100.0 | 88<br>30.8  | 145<br>50.7 | 4<br>1.4  | 48<br>16.8                 | 1<br>0.3  |
| 不明   | 9<br>100.0   | 4<br>44.4   | 2<br>22.2   | -         | 2<br>22.2                  | 1<br>11.1 |

問1-1-j. 人事労務管理の重要度の変化：同期入社の上社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化

|                     | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | い以前・必要ない    | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-------------|----------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |              |             |             |           |             |          |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 157<br>18.1 | 589<br>67.8 | 16<br>1.8 | 102<br>11.7 | 5<br>0.6 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 9<br>13.2   | 46<br>67.6  | 4<br>5.9  | 8<br>11.8   | 1<br>1.5 |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | -           | 6<br>100.0  | -         | -           | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | -           | 12<br>92.3  | 1<br>7.7  | -           | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 143<br>18.7 | 517<br>67.8 | 10<br>1.3 | 89<br>11.7  | 4<br>0.5 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 5<br>26.3   | 8<br>42.1   | 1<br>5.3  | 5<br>26.3   | -        |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 14<br>29.2  | 27<br>56.3  | 1<br>2.1  | 4<br>8.3    | 2<br>4.2 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 35<br>14.3  | 180<br>73.5 | 8<br>3.3  | 21<br>8.6   | 1<br>0.4 |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 2<br>6.9    | 25<br>86.2  | -         | 2<br>6.9    | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 4<br>10.3   | 28<br>71.8  | 2<br>5.1  | 5<br>12.8   | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 8<br>21.1   | 25<br>65.8  | 2<br>5.3  | 3<br>7.9    | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | -           | 7<br>58.3   | 1<br>8.3  | 4<br>33.3   | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 21<br>16.5  | 95<br>74.8  | 3<br>2.4  | 7<br>5.5    | 1<br>0.8 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 1<br>25.0   | 1<br>25.0   | -         | 2<br>50.0   | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 6<br>18.8   | 24<br>75.0  | -         | 2<br>6.3    | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 15<br>13.0  | 74<br>64.3  | 2<br>1.7  | 23<br>20.0  | 1<br>0.9 |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 30<br>20.0  | 101<br>67.3 | -         | 19<br>12.7  | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 20<br>37.7  | 27<br>50.9  | 1<br>1.9  | 5<br>9.4    | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 7<br>77.8   | -         | 1<br>11.1   | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 3<br>11.1   | 20<br>74.1  | -         | 4<br>14.8   | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 23<br>16.2  | 100<br>70.4 | 2<br>1.4  | 16<br>11.3  | 1<br>0.7 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 6<br>16.7   | 24<br>66.7  | 1<br>2.8  | 5<br>13.9   | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 3<br>37.5   | 4<br>50.0   | 1<br>12.5 | -           | -        |

問1-j. 人事労務管理の重要度の変化：同期入社の子社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | い以前・必要ない | ない  | 不明 |
|------------------------|-------|----------|-------|----------|----------|-----|----|
|                        |       |          |       |          |          |     |    |
| 合計                     | 869   | 157      | 589   | 16       | 102      | 5   |    |
|                        | 100.0 | 18.1     | 67.8  | 1.8      | 11.7     | 0.6 |    |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 36       | 118   | 4        | 25       | 1   |    |
|                        | 100.0 | 19.6     | 64.1  | 2.2      | 13.6     | 0.5 |    |
| 300～499人               | 266   | 38       | 190   | 3        | 34       | 1   |    |
|                        | 100.0 | 14.3     | 71.4  | 1.1      | 12.8     | 0.4 |    |
| 500～999人               | 240   | 55       | 158   | 4        | 22       | 1   |    |
|                        | 100.0 | 22.9     | 65.8  | 1.7      | 9.2      | 0.4 |    |
| 1000人以上                | 152   | 24       | 108   | 3        | 15       | 2   |    |
|                        | 100.0 | 15.8     | 71.1  | 2.0      | 9.9      | 1.3 |    |
| 不明                     | 27    | 4        | 15    | 2        | 6        |     |    |
|                        | 100.0 | 14.8     | 55.6  | 7.4      | 22.2     |     |    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 59       | 244   | 6        | 51       | 1   |    |
|                        | 100.0 | 16.3     | 67.6  | 1.7      | 14.1     | 0.3 |    |
| 300～499人               | 247   | 49       | 171   | 1        | 24       | 2   |    |
|                        | 100.0 | 19.8     | 69.2  | 0.4      | 9.7      | 0.8 |    |
| 500～999人               | 148   | 27       | 104   | 5        | 12       |     |    |
|                        | 100.0 | 18.2     | 70.3  | 3.4      | 8.1      |     |    |
| 1000人以上                | 81    | 13       | 54    | 3        | 9        | 2   |    |
|                        | 100.0 | 16.0     | 66.7  | 3.7      | 11.1     | 2.5 |    |
| 不明                     | 32    | 9        | 16    | 1        | 6        |     |    |
|                        | 100.0 | 28.1     | 50.0  | 3.1      | 18.8     |     |    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 34       | 91    | 3        | 12       |     |    |
|                        | 100.0 | 24.3     | 65.0  | 2.1      | 8.6      |     |    |
| 500～999人               | 111   | 26       | 68    |          | 17       |     |    |
|                        | 100.0 | 23.4     | 61.3  |          | 15.3     |     |    |
| 1000人以上                | 145   | 20       | 105   | 4        | 14       | 2   |    |
|                        | 100.0 | 13.8     | 72.4  | 2.8      | 9.7      | 1.4 |    |
| 不明                     | 473   | 77       | 325   | 9        | 59       | 3   |    |
|                        | 100.0 | 16.3     | 68.7  | 1.9      | 12.5     | 0.6 |    |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 27       | 67    | 3        | 10       |     |    |
|                        | 100.0 | 25.2     | 62.6  | 2.8      | 9.3      |     |    |
| 300～499人               | 91    | 19       | 61    |          | 11       |     |    |
|                        | 100.0 | 20.9     | 67.0  |          | 12.1     |     |    |
| 500～999人               | 94    | 20       | 59    | 2        | 13       |     |    |
|                        | 100.0 | 21.3     | 62.8  | 2.1      | 13.8     |     |    |
| 1000人以上                | 92    | 10       | 68    | 4        | 8        | 2   |    |
|                        | 100.0 | 10.9     | 73.9  | 4.3      | 8.7      | 2.2 |    |
| 不明                     | 485   | 81       | 334   | 7        | 60       | 3   |    |
|                        | 100.0 | 16.7     | 68.9  | 1.4      | 12.4     | 0.6 |    |

問1-j. 人事労務管理の重要度の変化：同期入社の子社員昇進・昇格に差をつける時期の早期化

|                 | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | い以前・必要ない    | 不明       |
|-----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-------------|----------|
| [基本軸3] 社員数の増減   |              |             |             |           |             |          |
| 合計              | 869<br>100.0 | 157<br>18.1 | 589<br>67.8 | 16<br>1.8 | 102<br>11.7 | 5<br>0.6 |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 9<br>12.9   | 50<br>71.4  | 2<br>2.9  | 8<br>11.4   | 1<br>1.4 |
| 5～20%減少         | 242<br>100.0 | 42<br>17.4  | 161<br>66.5 | 5<br>2.1  | 34<br>14.0  | -        |
| ±5%の範囲内で増減      | 294<br>100.0 | 51<br>17.3  | 204<br>69.4 | 4<br>1.4  | 34<br>11.6  | 1<br>0.3 |
| 5～20%増加         | 183<br>100.0 | 40<br>21.9  | 121<br>66.1 | 5<br>2.7  | 15<br>8.2   | 2<br>1.1 |
| 20%以上増加         | 63<br>100.0  | 9<br>14.3   | 47<br>74.6  | -         | 7<br>11.1   | -        |
| 不明              | 17<br>100.0  | 6<br>35.3   | 6<br>35.3   | -         | 4<br>23.5   | 1<br>5.9 |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 6<br>14.0   | 28<br>65.1  | 2<br>4.7  | 7<br>16.3   | -        |
| 5～20%減少         | 85<br>100.0  | 12<br>14.1  | 61<br>71.8  | 3<br>3.5  | 9<br>10.6   | -        |
| ±5%の範囲内で増減      | 308<br>100.0 | 60<br>19.5  | 211<br>68.5 | 5<br>1.6  | 31<br>10.1  | 1<br>0.3 |
| 5～20%増加         | 270<br>100.0 | 44<br>16.3  | 185<br>68.5 | 5<br>1.9  | 33<br>12.2  | 3<br>1.1 |
| 20%以上増加         | 107<br>100.0 | 22<br>20.6  | 73<br>68.2  | -         | 12<br>11.2  | -        |
| 不明              | 56<br>100.0  | 13<br>23.2  | 31<br>55.4  | 1<br>1.8  | 10<br>17.9  | 1<br>1.8 |

問1-1-j. 人事労務管理の重要度の変化：同期入社の上社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化

|   | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前・必要ない   | 不明        |
|---|--------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-----------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |              |             |             |           |             |           |
| 合計  | 869<br>100.0 | 157<br>18.1 | 589<br>67.8 | 16<br>1.8 | 102<br>11.7 | 5<br>0.6  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688<br>100.0 | 125<br>18.2 | 462<br>67.2 | 11<br>1.6 | 86<br>12.5  | 4<br>0.6  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135<br>100.0 | 27<br>20.0  | 92<br>68.1  | 3<br>2.2  | 12<br>8.9   | 1<br>0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41<br>100.0  | 4<br>9.8    | 31<br>75.6  | 2<br>4.9  | 4<br>9.8    | -         |
| 不明  | 5<br>100.0   | 1<br>20.0   | 4<br>80.0   | -         | -           | -         |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168<br>100.0 | 35<br>20.8  | 113<br>67.3 | 4<br>2.4  | 15<br>8.9   | 1<br>0.6  |
| どちらとも言えない   | 477<br>100.0 | 82<br>17.2  | 339<br>71.1 | 6<br>1.3  | 49<br>10.3  | 1<br>0.2  |
| 重視してこなかった   | 172<br>100.0 | 29<br>16.9  | 107<br>62.2 | 3<br>1.7  | 32<br>18.6  | 1<br>0.6  |
| 不明  | 52<br>100.0  | 11<br>21.2  | 30<br>57.7  | 3<br>5.8  | 6<br>11.5   | 2<br>3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440<br>100.0 | 81<br>18.4  | 301<br>68.4 | 7<br>1.6  | 47<br>10.7  | 4<br>0.9  |
| 無い  | 426<br>100.0 | 76<br>17.8  | 285<br>66.9 | 9<br>2.1  | 55<br>12.9  | 1<br>0.2  |
| 不明  | 3<br>100.0   | -           | 3<br>100.0  | -         | -           | -         |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612<br>100.0 | 119<br>19.4 | 416<br>68.0 | 10<br>1.6 | 63<br>10.3  | 4<br>0.7  |
| 無い  | 250<br>100.0 | 37<br>14.8  | 169<br>67.6 | 5<br>2.0  | 38<br>15.2  | 1<br>0.4  |
| 不明  | 7<br>100.0   | 1<br>14.3   | 4<br>57.1   | 1<br>14.3 | 1<br>14.3   | -         |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685<br>100.0 | 132<br>19.3 | 470<br>68.6 | 11<br>1.6 | 69<br>10.1  | 3<br>0.4  |
| どちらとも言えない   | 55<br>100.0  | 10<br>18.2  | 37<br>67.3  | 1<br>1.8  | 7<br>12.7   | -         |
| 対立してきた  | 9<br>100.0   | 2<br>22.2   | 4<br>44.4   | 1<br>11.1 | 2<br>22.2   | -         |
| 労使の協議は行っていない  | 101<br>100.0 | 11<br>10.9  | 65<br>64.4  | 2<br>2.0  | 22<br>21.8  | 1<br>1.0  |
| 不明  | 19<br>100.0  | 2<br>10.5   | 13<br>68.4  | 1<br>5.3  | 2<br>10.5   | 1<br>5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213<br>100.0 | 49<br>23.0  | 131<br>61.5 | 5<br>2.3  | 26<br>12.2  | 2<br>0.9  |
| どちらとも言えない   | 361<br>100.0 | 54<br>15.0  | 260<br>72.0 | 6<br>1.7  | 40<br>11.1  | 1<br>0.3  |
| 変化なし  | 286<br>100.0 | 53<br>18.5  | 193<br>67.5 | 5<br>1.7  | 34<br>11.9  | 1<br>0.3  |
| 不明  | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 5<br>55.6   | -         | 2<br>22.2   | 1<br>11.1 |

問1-k. 人事労務管理の重要度の変化：管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必<br>要<br>な<br>行<br>っ<br>て<br>い<br>な<br>い | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|---|----------|
|                     |              |             |             |           |   |          |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 161<br>18.5 | 508<br>58.5 | 15<br>1.7 | 181<br>20.8                                       | 4<br>0.5 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 14<br>20.6  | 41<br>60.3  | 3<br>4.4  | 10<br>14.7  | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | -           | 5<br>83.3   | -         | 1<br>16.7   | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 3<br>23.1   | 8<br>61.5   | 2<br>15.4 | -   | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 140<br>18.3 | 443<br>58.1 | 9<br>1.2  | 167<br>21.9                                       | 4<br>0.5 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 4<br>21.1   | 11<br>57.9  | 1<br>5.3  | 3<br>15.8   | -        |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 13<br>27.1  | 21<br>43.8  | 1<br>2.1  | 12<br>25.0  | 1<br>2.1 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 44<br>18.0  | 148<br>60.4 | 5<br>2.0  | 48<br>19.6  | -        |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 4<br>13.8   | 20<br>69.0  | -         | 5<br>17.2   | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 5<br>12.8   | 23<br>59.0  | 2<br>5.1  | 9<br>23.1   | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 7<br>18.4   | 22<br>57.9  | -         | 9<br>23.7   | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 2<br>16.7   | 5<br>41.7   | -         | 5<br>41.7   | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 26<br>20.5  | 78<br>61.4  | 3<br>2.4  | 20<br>15.7  | -        |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -           | 2<br>50.0   | -         | 2<br>50.0   | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 13<br>40.6  | 17<br>53.1  | -         | 2<br>6.3  | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 15<br>13.0  | 58<br>50.4  | 4<br>3.5  | 36<br>31.3  | 2<br>1.7 |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 22<br>14.7  | 97<br>64.7  | 1<br>0.7  | 30<br>20.0  | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 8<br>15.1   | 34<br>64.2  | -         | 11<br>20.8  | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 6<br>66.7   | -         | 2<br>22.2   | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 3<br>11.1   | 20<br>74.1  | -         | 4<br>14.8   | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 32<br>22.5  | 78<br>54.9  | 3<br>2.1  | 28<br>19.7  | 1<br>0.7 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 9<br>25.0   | 22<br>61.1  | -         | 5<br>13.9   | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 1<br>12.5   | 5<br>62.5   | 1<br>12.5 | 1<br>12.5   | -        |



問 1 - k. 人事労務管理の重要度の変化：管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | い以前・必要ない | い以後・必要ない | 不明  |
|------------------------|-------|----------|-------|----------|----------|----------|-----|
|                        |       |          |       |          |          |          |     |
| 合計                     | 869   | 161      | 508   | 15       | 181      | 4        | 0.5 |
| 100.0                  | 100.0 | 18.5     | 58.5  | 1.7      | 20.8     | 0.5      |     |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 20       | 105   | 4        | 54       | 1        | 0.5 |
| 300～499人               | 100.0 | 10.9     | 57.1  | 2.2      | 29.3     | 0.5      |     |
| 500～999人               | 266   | 44       | 159   | 2        | 60       | 1        | 0.4 |
| 100.0                  | 100.0 | 16.5     | 59.8  | 0.8      | 22.6     | 0.4      |     |
| 1000人以上                | 240   | 51       | 144   | 2        | 42       | 1        | 0.4 |
| 100.0                  | 100.0 | 21.3     | 60.0  | 0.8      | 17.5     | 0.4      |     |
| 不明                     | 152   | 38       | 86    | 5        | 22       | 1        | 0.7 |
| 100.0                  | 100.0 | 25.0     | 56.6  | 3.3      | 14.5     | 0.7      |     |
| 不明                     | 27    | 8        | 14    | 2        | 3        | -        |     |
| 100.0                  | 100.0 | 29.6     | 51.9  | 7.4      | 11.1     | -        |     |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 46       | 210   | 6        | 98       | 1        | 0.3 |
| 300～499人               | 100.0 | 12.7     | 58.2  | 1.7      | 27.1     | 0.3      |     |
| 500～999人               | 247   | 51       | 150   | 1        | 43       | 2        | 0.8 |
| 100.0                  | 100.0 | 20.6     | 60.7  | 0.4      | 17.4     | 0.8      |     |
| 1000人以上                | 148   | 33       | 89    | 1        | 25       | -        |     |
| 100.0                  | 100.0 | 22.3     | 60.1  | 0.7      | 16.9     | -        |     |
| 不明                     | 81    | 22       | 40    | 6        | 12       | 1        | 1.2 |
| 100.0                  | 100.0 | 27.2     | 49.4  | 7.4      | 14.8     | 1.2      |     |
| 不明                     | 32    | 9        | 19    | 1        | 3        | -        |     |
| 100.0                  | 100.0 | 28.1     | 59.4  | 3.1      | 9.4      | -        |     |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 26       | 86    | 3        | 25       | -        |     |
| 500～999人               | 100.0 | 18.6     | 61.4  | 2.1      | 17.9     | -        |     |
| 1000人以上                | 111   | 24       | 59    | 1        | 27       | -        |     |
| 100.0                  | 100.0 | 21.6     | 53.2  | 0.9      | 24.3     | -        |     |
| 不明                     | 145   | 35       | 82    | 6        | 21       | 1        | 0.7 |
| 100.0                  | 100.0 | 24.1     | 56.6  | 4.1      | 14.5     | 0.7      |     |
| 不明                     | 473   | 76       | 281   | 5        | 108      | 3        | 0.6 |
| 100.0                  | 100.0 | 16.1     | 59.4  | 1.1      | 22.8     | 0.6      |     |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 22       | 60    | 2        | 23       | -        |     |
| 300～499人               | 100.0 | 20.6     | 56.1  | 1.9      | 21.5     | -        |     |
| 500～999人               | 91    | 18       | 55    | 2        | 16       | -        |     |
| 100.0                  | 100.0 | 19.8     | 60.4  | 2.2      | 17.6     | -        |     |
| 1000人以上                | 94    | 17       | 55    | 1        | 21       | -        |     |
| 100.0                  | 100.0 | 18.1     | 58.5  | 1.1      | 22.3     | -        |     |
| 不明                     | 92    | 22       | 53    | 5        | 11       | 1        | 1.1 |
| 100.0                  | 100.0 | 23.9     | 57.6  | 5.4      | 12.0     | 1.1      |     |
| 不明                     | 485   | 82       | 285   | 5        | 110      | 3        | 0.6 |
| 100.0                  | 100.0 | 16.9     | 58.8  | 1.0      | 22.7     | 0.6      |     |

問1-k. 人事労務管理の重要度の変化：管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数  | 重要度は高まった |      | 変わらない |      | 重要度は低下した |     | い以前・必要ない | い以後・必要ない | 不明 |     |
|----------------|-----|----------|------|-------|------|----------|-----|----------|----------|----|-----|
|                |     | 件数       | 割合   | 件数    | 割合   | 件数       | 割合  |          |          |    |     |
| 合計             | 869 | 161      | 18.5 | 508   | 58.5 | 15       | 1.7 | 181      | 20.8     | 4  | 0.5 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70  | 7        | 10.0 | 64.3  | 91.9 | 3        | 4.3 | 15       | 21.4     | -  | -   |
| 5～20%減少        | 242 | 39       | 16.1 | 139   | 57.4 | 5        | 2.1 | 59       | 24.4     | -  | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 294 | 63       | 21.4 | 170   | 57.8 | 1        | 0.3 | 58       | 19.7     | 2  | 0.7 |
| 5～20%増加        | 183 | 38       | 20.8 | 105   | 57.4 | 3        | 1.6 | 36       | 19.7     | 1  | 0.5 |
| 20%以上増加        | 63  | 11       | 17.5 | 38    | 60.3 | 2        | 3.2 | 12       | 19.0     | -  | -   |
| 不明             | 17  | 3        | 17.6 | 11    | 64.7 | 1        | 5.9 | 1        | 5.9      | 1  | 5.9 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43  | 5        | 11.6 | 24    | 55.8 | 3        | 7.0 | 11       | 25.6     | -  | -   |
| 5～20%減少        | 85  | 12       | 14.1 | 47    | 55.3 | 2        | 2.4 | 24       | 28.2     | -  | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 308 | 66       | 21.4 | 178   | 57.8 | 3        | 1.0 | 59       | 19.2     | 2  | 0.6 |
| 5～20%増加        | 270 | 48       | 17.8 | 159   | 58.9 | 5        | 1.9 | 57       | 21.1     | 1  | 0.4 |
| 20%以上増加        | 107 | 23       | 21.5 | 65    | 60.7 | 1        | 0.9 | 18       | 16.8     | -  | -   |
| 不明             | 56  | 7        | 12.5 | 35    | 62.5 | 1        | 1.8 | 12       | 21.4     | 1  | 1.8 |

問1-k. 人事労務管理の重要度の変化：管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別

|   | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要なら<br>ない<br>て<br>いな | 不明        |
|---|--------------|-------------|-------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |              |             |             |           |                               |           |
| 合計  | 869<br>100.0 | 161<br>18.5 | 508<br>58.5 | 15<br>1.7 | 181<br>20.8                   | 4<br>0.5  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688<br>100.0 | 114<br>16.6 | 412<br>59.9 | 10<br>1.5 | 148<br>21.5                   | 4<br>0.6  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135<br>100.0 | 39<br>28.9  | 76<br>56.3  | 1<br>0.7  | 19<br>14.1                    | -         |
| 優先的な課題ではない  | 41<br>100.0  | 7<br>17.1   | 18<br>43.9  | 4<br>9.8  | 12<br>29.3                    | -         |
| 不明  | 5<br>100.0   | 1<br>20.0   | 2<br>40.0   | -         | 2<br>40.0                     | -         |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168<br>100.0 | 39<br>23.2  | 99<br>58.9  | 5<br>3.0  | 25<br>14.9                    | -         |
| どちらとも言えない   | 477<br>100.0 | 85<br>17.8  | 294<br>61.6 | 6<br>1.3  | 91<br>19.1                    | 1<br>0.2  |
| 重視してこなかった   | 172<br>100.0 | 25<br>14.5  | 89<br>51.7  | 3<br>1.7  | 54<br>31.4                    | 1<br>0.6  |
| 不明  | 52<br>100.0  | 12<br>23.1  | 26<br>50.0  | 1<br>1.9  | 11<br>21.2                    | 2<br>3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440<br>100.0 | 74<br>16.8  | 269<br>61.1 | 8<br>1.8  | 86<br>19.5                    | 3<br>0.7  |
| 無い  | 426<br>100.0 | 86<br>20.2  | 237<br>55.6 | 7<br>1.6  | 95<br>22.3                    | 1<br>0.2  |
| 不明  | 3<br>100.0   | 1<br>33.3   | 2<br>66.7   | -         | -                             | -         |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612<br>100.0 | 117<br>19.1 | 365<br>59.6 | 9<br>1.5  | 118<br>19.3                   | 3<br>0.5  |
| 無い  | 250<br>100.0 | 42<br>16.8  | 140<br>56.0 | 5<br>2.0  | 62<br>24.8                    | 1<br>0.4  |
| 不明  | 7<br>100.0   | 2<br>28.6   | 3<br>42.9   | 1<br>14.3 | 1<br>14.3                     | -         |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685<br>100.0 | 127<br>18.5 | 407<br>59.4 | 12<br>1.8 | 137<br>20.0                   | 2<br>0.3  |
| どちらとも言えない   | 55<br>100.0  | 13<br>23.6  | 34<br>61.8  | -         | 8<br>14.5                     | -         |
| 対立してきた  | 9<br>100.0   | 2<br>22.2   | 4<br>44.4   | -         | 3<br>33.3                     | -         |
| 労使の協議は行っていない  | 101<br>100.0 | 17<br>16.8  | 50<br>49.5  | 2<br>2.0  | 31<br>30.7                    | 1<br>1.0  |
| 不明  | 19<br>100.0  | 2<br>10.5   | 13<br>68.4  | 1<br>5.3  | 2<br>10.5                     | 1<br>5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213<br>100.0 | 47<br>22.1  | 120<br>56.3 | 4<br>1.9  | 41<br>19.2                    | 1<br>0.5  |
| どちらとも言えない   | 361<br>100.0 | 68<br>18.8  | 219<br>60.7 | 5<br>1.4  | 67<br>18.6                    | 2<br>0.6  |
| 変化なし  | 286<br>100.0 | 46<br>16.1  | 164<br>57.3 | 5<br>1.7  | 71<br>24.8                    | -         |
| 不明  | 9<br>100.0   | -           | 5<br>55.6   | 1<br>11.1 | 2<br>22.2                     | 1<br>11.1 |

問1-1. 人事労務管理の重要度の変化：管理職ポストの削減

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった   | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要ない<br>行っていな | 不明       |
|---------------------|--------------|------------|-------------|-----------|-----------------------|----------|
|                     |              |            |             |           |                       |          |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 89<br>10.2 | 651<br>74.9 | 32<br>3.7 | 94<br>10.8            | 3<br>0.3 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 4<br>5.9   | 52<br>76.5  | 5<br>7.4  | 7<br>10.3             | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | -          | 6<br>100.0  | -         | -                     | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | -          | 11<br>84.6  | 1<br>7.7  | 1<br>7.7              | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 83<br>10.9 | 567<br>74.3 | 26<br>3.4 | 84<br>11.0            | 3<br>0.4 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 2<br>10.5  | 15<br>78.9  | -         | 2<br>10.5             | -        |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 9<br>18.8  | 33<br>68.8  | 1<br>2.1  | 4<br>8.3              | 1<br>2.1 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 23<br>9.4  | 188<br>76.7 | 10<br>4.1 | 24<br>9.8             | -        |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 5<br>17.2  | 23<br>79.3  | -         | 1<br>3.4              | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 3<br>7.7   | 29<br>74.4  | 1<br>2.6  | 6<br>15.4             | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 3<br>7.9   | 29<br>76.3  | 2<br>5.3  | 4<br>10.5             | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 3<br>25.0  | 7<br>58.3   | -         | 2<br>16.7             | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 9<br>7.1   | 100<br>78.7 | 7<br>5.5  | 11<br>8.7             | -        |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -          | 2<br>50.0   | -         | 2<br>50.0             | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 6<br>18.8  | 21<br>65.6  | 2<br>6.3  | 3<br>9.4              | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 9<br>7.8   | 90<br>78.3  | 4<br>3.5  | 11<br>9.6             | 1<br>0.9 |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 18<br>12.0 | 106<br>70.7 | 5<br>3.3  | 21<br>14.0            | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 4<br>7.5   | 45<br>84.9  | 1<br>1.9  | 3<br>5.7              | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 2<br>22.2  | 5<br>55.6   | -         | 2<br>22.2             | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 1<br>3.7   | 23<br>85.2  | 1<br>3.7  | 2<br>7.4              | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 11<br>7.7  | 103<br>72.5 | 8<br>5.6  | 19<br>13.4            | 1<br>0.7 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 5<br>13.9  | 28<br>77.8  | -         | 3<br>8.3              | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 1<br>12.5  | 7<br>87.5   | -         | -                     | -        |

問 1-1-1. 人事労務管理の重要度の変化：管理職ポストの削減

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重要度は高まった   | 変わらない       | 重要度は低下した  | い・前<br>必<br>要<br>な<br>行<br>っ<br>て<br>い<br>な<br>い | 不<br>明   |
|------------------------|--------------|------------|-------------|-----------|--|----------|
|                        |              |            |             |           |  |          |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 89<br>10.2 | 651<br>74.9 | 32<br>3.7 | 94<br>10.8                                       | 3<br>0.3 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 18<br>9.8  | 134<br>72.8 | 3<br>1.6  | 28<br>15.2                                       | 1<br>0.5 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 21<br>7.9  | 207<br>77.8 | 13<br>4.9 | 25<br>9.4  | -        |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 28<br>11.7 | 177<br>73.8 | 10<br>4.2 | 24<br>10.0                                       | 1<br>0.4 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 18<br>11.8 | 112<br>73.7 | 6<br>3.9  | 15<br>9.9  | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 4<br>14.8  | 21<br>77.8  | -         | 2<br>7.4   | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 27<br>7.5  | 277<br>76.7 | 11<br>3.0 | 45<br>12.5                                       | 1<br>0.3 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 28<br>11.3 | 188<br>76.1 | 9<br>3.6  | 21<br>8.5  | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 21<br>14.2 | 108<br>73.0 | 6<br>4.1  | 13<br>8.8  | -        |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 8<br>9.9   | 54<br>66.7  | 6<br>7.4  | 12<br>14.8                                       | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 5<br>15.6  | 24<br>75.0  | -         | 3<br>9.4   | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 15<br>10.7 | 109<br>77.9 | 4<br>2.9  | 12<br>8.6  | -        |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 11<br>9.9  | 82<br>73.9  | 5<br>4.5  | 13<br>11.7                                       | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 16<br>11.0 | 103<br>71.0 | 9<br>6.2  | 16<br>11.0                                       | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 47<br>9.9  | 357<br>75.5 | 14<br>3.0 | 53<br>11.2                                       | 2<br>0.4 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 12<br>11.2 | 81<br>75.7  | 3<br>2.8  | 11<br>10.3                                       | -        |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 9<br>9.9   | 69<br>75.8  | 2<br>2.2  | 11<br>12.1                                       | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 10<br>10.6 | 69<br>73.4  | 7<br>7.4  | 8<br>8.5   | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 9<br>9.8   | 64<br>69.6  | 7<br>7.6  | 11<br>12.0                                       | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 49<br>10.1 | 368<br>75.9 | 13<br>2.7 | 53<br>10.9                                       | 2<br>0.4 |

問1-1. 人事労務管理の重要度の変化：管理職ポストの削減

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数  | 重要度は高まった |      | 変わらない |      | 重要度は低下した |     | 以前・必要ない | 不明   |     |     |
|----------------|-----|----------|------|-------|------|----------|-----|---------|------|-----|-----|
|                |     | 件数       | 割合   | 件数    | 割合   | 件数       | 割合  |         |      |     |     |
| 合計             | 869 | 89       | 10.2 | 651   | 74.9 | 32       | 3.7 | 94      | 10.8 | 3   | 0.3 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70  | 12       | 17.1 | 47    | 67.1 | 2        | 2.9 | 9       | 12.9 | -   | -   |
| 5～20%減少        | 242 | 36       | 14.9 | 174   | 71.9 | 10       | 4.1 | 22      | 9.1  | -   | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 294 | 23       | 7.8  | 238   | 81.0 | 9        | 3.1 | 23      | 7.8  | 1   | 0.3 |
| 5～20%増加        | 183 | 11       | 6.0  | 139   | 76.0 | 6        | 3.3 | 26      | 14.2 | 1   | 0.5 |
| 20%以上増加        | 63  | 5        | 7.9  | 40    | 63.5 | 5        | 7.9 | 13      | 20.6 | -   | -   |
| 不明             | 17  | 2        | 11.8 | 13    | 76.5 | -        | -   | 1       | 5.9  | 1   | 5.9 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43  | 11       | 25.6 | 22    | 51.2 | 1        | 2.3 | 9       | 20.9 | -   | -   |
| 5～20%減少        | 85  | 9        | 10.6 | 58    | 68.2 | 4        | 4.7 | 14      | 16.5 | -   | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 308 | 26       | 8.4  | 245   | 79.5 | 8        | 2.6 | 28      | 9.1  | 0.3 | 0.3 |
| 5～20%増加        | 270 | 24       | 8.9  | 209   | 77.4 | 11       | 4.1 | 25      | 9.3  | 1   | 0.4 |
| 20%以上増加        | 107 | 13       | 12.1 | 75    | 70.1 | 7        | 6.5 | 12      | 11.2 | -   | -   |
| 不明             | 56  | 6        | 10.7 | 42    | 75.0 | 1        | 1.8 | 6       | 10.7 | 1   | 1.8 |

問 1-1. 人事労務管理の重要度の変化：管理職ポストの削減

| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前<br>必<br>要<br>な<br>行<br>っ<br>て<br>い<br>な<br>い | 不明   |
|--|-------|----------|-------|----------|---|------|
|  |       |          |       |          |   |      |
| 合 計  | 869   | 89       | 651   | 32       | 94  | 3    |
| 100.0  | 100.0 | 10.2     | 74.9  | 3.7      | 10.8  | 0.3  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                           | 688   | 55       | 525   | 28       | 77  | 3    |
| 100.0  | 100.0 | 8.0      | 76.3  | 4.1      | 11.2  | 0.4  |
| 対象者を限定したうえで維持  | 135   | 28       | 95    | 3        | 9   | -    |
| 100.0  | 100.0 | 20.7     | 70.4  | 2.2      | 6.7   | -    |
| 優先的な課題ではない   | 41    | 4        | 29    | 1        | 7   | -    |
| 100.0  | 100.0 | 9.8      | 70.7  | 2.4      | 17.1  | -    |
| 不明   | 5     | 2        | 2     | -        | 1   | -    |
| 100.0  | 100.0 | 40.0     | 40.0  | -        | 20.0  | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                    | 168   | 26       | 117   | 6        | 19  | -    |
| 100.0  | 100.0 | 15.5     | 69.6  | 3.6      | 11.3  | -    |
| どちらとも言えない  | 477   | 45       | 367   | 20       | 44  | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 9.4      | 76.9  | 4.2      | 9.2   | 0.2  |
| 重視してこなかった  | 172   | 14       | 129   | 4        | 25  | -    |
| 100.0  | 100.0 | 8.1      | 75.0  | 2.3      | 14.5  | -    |
| 不明   | 52    | 4        | 38    | 2        | 6   | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 7.7      | 73.1  | 3.8      | 11.5  | 3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある  | 440   | 48       | 340   | 16       | 34  | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 10.9     | 77.3  | 3.6      | 7.7   | 0.5  |
| 無い   | 426   | 41       | 308   | 16       | 60  | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 9.6      | 72.3  | 3.8      | 14.1  | 0.2  |
| 不明   | 3     | -        | 3     | -        | -   | -    |
| 100.0  | 100.0 | -        | 100.0 | -        | -   | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある  | 612   | 70       | 465   | 20       | 55  | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 11.4     | 76.0  | 3.3      | 9.0   | 0.3  |
| 無い   | 250   | 19       | 180   | 12       | 38  | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 7.6      | 72.0  | 4.8      | 15.2  | 0.4  |
| 不明   | 7     | -        | 6     | -        | 1   | -    |
| 100.0  | 100.0 | -        | 85.7  | -        | 14.3  | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                             | 685   | 70       | 516   | 25       | 73  | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 10.2     | 75.3  | 3.6      | 10.7  | 0.1  |
| どちらとも言えない  | 55    | 10       | 41    | 1        | 3   | -    |
| 100.0  | 100.0 | 18.2     | 74.5  | 1.8      | 5.5   | -    |
| 対立してきた   | 9     | 1        | 7     | 1        | -   | -    |
| 100.0  | 100.0 | 11.1     | 77.8  | 11.1     | -   | -    |
| 労使の協議は行っていない   | 101   | 7        | 71    | 5        | 17  | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 6.9      | 70.3  | 5.0      | 16.8  | 1.0  |
| 不明   | 19    | 1        | 16    | -        | 1   | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 5.3      | 84.2  | -        | 5.3   | 5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                      | 213   | 30       | 155   | 7        | 20  | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 14.1     | 72.8  | 3.3      | 9.4   | 0.5  |
| どちらとも言えない  | 361   | 28       | 286   | 9        | 37  | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 7.8      | 79.2  | 2.5      | 10.2  | 0.3  |
| 変化なし   | 286   | 31       | 202   | 16       | 37  | -    |
| 100.0  | 100.0 | 10.8     | 70.6  | 5.6      | 12.9  | -    |
| 不明   | 9     | -        | 8     | -        | -   | 1    |
| 100.0  | 100.0 | -        | 88.9  | -        | -   | 11.1 |

問 1 - m. 人事労務管理の重要度の変化：CDPなどによる従業員のキャリア開発支援

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要ない<br>行ってない | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------------------|----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 206<br>23.7 | 448<br>51.6 | 10<br>1.2 | 197<br>22.7           | 8<br>0.9 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 24<br>35.3  | 32<br>47.1  | 1<br>1.5  | 11<br>16.2            | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 1<br>16.7   | 2<br>33.3 | 2<br>33.3             | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 1<br>7.7    | 9<br>69.2   | -         | 2<br>15.4             | 1<br>7.7 |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 176<br>23.1 | 395<br>51.8 | 7<br>0.9  | 179<br>23.5           | 6<br>0.8 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 4<br>21.1   | 11<br>57.9  | -         | 3<br>15.8             | 1<br>5.3 |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 8<br>16.7   | 23<br>47.9  | 1<br>2.1  | 15<br>31.3            | 1<br>2.1 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 56<br>22.9  | 133<br>54.3 | 5<br>2.0  | 50<br>20.4            | 1<br>0.4 |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 9<br>31.0   | 14<br>48.3  | -         | 6<br>20.7             | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 9<br>23.1   | 17<br>43.6  | -         | 12<br>30.8            | 1<br>2.6 |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 6<br>15.8   | 24<br>63.2  | 3<br>7.9  | 5<br>13.2             | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 2<br>16.7   | 7<br>58.3   | 1<br>8.3  | 2<br>16.7             | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 30<br>23.6  | 71<br>55.9  | 1<br>0.8  | 25<br>19.7            | -        |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 1<br>25.0   | 1<br>25.0   | -         | 2<br>50.0             | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 15<br>46.9  | 11<br>34.4  | 1<br>3.1  | 5<br>15.6             | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 17<br>14.8  | 56<br>48.7  | 2<br>1.7  | 38<br>33.0            | 2<br>1.7 |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 36<br>24.0  | 77<br>51.3  | -         | 36<br>24.0            | 1<br>0.7 |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 10<br>18.9  | 32<br>60.4  | -         | 11<br>20.8            | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 3<br>33.3   | 5<br>55.6   | -         | 1<br>11.1             | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 7<br>25.9   | 16<br>59.3  | 1<br>3.7  | 3<br>11.1             | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 45<br>31.7  | 68<br>47.9  | -         | 27<br>19.0            | 2<br>1.4 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 6<br>16.7   | 20<br>55.6  | -         | 9<br>25.0             | 1<br>2.8 |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 2<br>25.0   | 6<br>75.0   | -         | -                     | -        |



問1-m. 人事労務管理の重要度の変化：CDPなどによる従業員のキャリア開発支援

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要な行<br>っていない | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------------------|----------|
|                        |              |             |             |           |                       |          |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 206<br>23.7 | 448<br>51.6 | 10<br>1.2 | 197<br>22.7           | 8<br>0.9 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 20<br>10.9  | 97<br>52.7  | 3<br>1.6  | 63<br>34.2            | 1<br>0.5 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 61<br>22.9  | 135<br>50.8 | 2<br>0.8  | 67<br>25.2            | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 65<br>27.1  | 128<br>53.3 | 2<br>0.8  | 40<br>16.7            | 5<br>2.1 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 52<br>34.2  | 76<br>50.0  | 3<br>2.0  | 20<br>13.2            | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 8<br>29.6   | 12<br>44.4  | -         | 7<br>25.9             | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 61<br>16.9  | 188<br>52.1 | 4<br>1.1  | 106<br>29.4           | 2<br>0.6 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 59<br>23.9  | 128<br>51.8 | 3<br>1.2  | 52<br>21.1            | 5<br>2.0 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 41<br>27.7  | 82<br>55.4  | 2<br>1.4  | 23<br>15.5            | -        |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 35<br>43.2  | 35<br>43.2  | 1<br>1.2  | 9<br>11.1             | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 10<br>31.3  | 15<br>46.9  | -         | 7<br>21.9             | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 26<br>18.6  | 73<br>52.1  | 2<br>1.4  | 39<br>27.9            | -        |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 29<br>26.1  | 54<br>48.6  | -         | 27<br>24.3            | 1<br>0.9 |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 43<br>29.7  | 79<br>54.5  | 3<br>2.1  | 19<br>13.1            | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 108<br>22.8 | 242<br>51.2 | 5<br>1.1  | 112<br>23.7           | 6<br>1.3 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 24<br>22.4  | 53<br>49.5  | 3<br>2.8  | 27<br>25.2            | -        |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 16<br>17.6  | 46<br>50.5  | -         | 28<br>30.8            | 1<br>1.1 |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 23<br>24.5  | 52<br>55.3  | 1<br>1.1  | 18<br>19.1            | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 33<br>35.9  | 47<br>51.1  | -         | 11<br>12.0            | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 110<br>22.7 | 250<br>51.5 | 6<br>1.2  | 113<br>23.3           | 6<br>1.2 |

問1-m. 人事労務管理の重要度の変化：CDPなどによる従業員のキャリア開発支援

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前<br>必要な行<br>っていない | 不明  |
|----------------|-------|----------|-------|----------|-----------------------|-----|
|                |       |          |       |          |                       |     |
| 合計             | 869   | 206      | 448   | 10       | 197                   | 8   |
|                | 100.0 | 23.7     | 51.6  | 1.2      | 22.7                  | 0.9 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70    | 12       | 40    | -        | 18                    | -   |
|                | 100.0 | 17.1     | 57.1  | -        | 25.7                  | -   |
| 5～20%減少        | 242   | 51       | 118   | 3        | 69                    | 1   |
|                | 100.0 | 21.1     | 48.8  | 1.2      | 28.5                  | 0.4 |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 75       | 155   | 2        | 59                    | 3   |
|                | 100.0 | 25.5     | 52.7  | 0.7      | 20.1                  | 1.0 |
| 5～20%増加        | 183   | 48       | 94    | 4        | 34                    | 3   |
|                | 100.0 | 26.2     | 51.4  | 2.2      | 18.6                  | 1.6 |
| 20%以上増加        | 63    | 17       | 33    | 1        | 12                    | -   |
|                | 100.0 | 27.0     | 52.4  | 1.6      | 19.0                  | -   |
| 不明             | 17    | 3        | 8     | -        | 5                     | 1   |
|                | 100.0 | 17.6     | 47.1  | -        | 29.4                  | 5.9 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 7        | 19    | 2        | 14                    | 1   |
|                | 100.0 | 16.3     | 44.2  | 4.7      | 32.6                  | 2.3 |
| 5～20%減少        | 85    | 16       | 40    | -        | 29                    | -   |
|                | 100.0 | 18.8     | 47.1  | -        | 34.1                  | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 77       | 173   | 4        | 52                    | 2   |
|                | 100.0 | 25.0     | 56.2  | 1.3      | 16.9                  | 0.6 |
| 5～20%増加        | 270   | 69       | 134   | -        | 63                    | 4   |
|                | 100.0 | 25.6     | 49.6  | -        | 23.3                  | 1.5 |
| 20%以上増加        | 107   | 31       | 53    | 3        | 20                    | -   |
|                | 100.0 | 29.0     | 49.5  | 2.8      | 18.7                  | -   |
| 不明             | 56    | 6        | 29    | 1        | 19                    | 1   |
|                | 100.0 | 10.7     | 51.8  | 1.8      | 33.9                  | 1.8 |

問1-m. 人事労務管理の重要度の変化：CDPなどによる従業員のキャリア開発支援

|   | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要<br>な行<br>って<br>いな<br>明 | 不         |
|---|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------------------------------|-----------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |              |             |             |           |                                   |           |
| 合計  | 869<br>100.0 | 206<br>23.7 | 448<br>51.6 | 10<br>1.2 | 197<br>22.7                       | 8<br>0.9  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688<br>100.0 | 153<br>22.2 | 363<br>52.8 | 7<br>1.0  | 158<br>23.0                       | 7<br>1.0  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135<br>100.0 | 37<br>27.4  | 70<br>51.9  | 3<br>2.2  | 24<br>17.8                        | 1<br>0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41<br>100.0  | 14<br>34.1  | 13<br>31.7  | -         | 14<br>34.1                        | -         |
| 不明  | 5<br>100.0   | 2<br>40.0   | 2<br>40.0   | -         | 1<br>20.0                         | -         |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168<br>100.0 | 57<br>33.9  | 80<br>47.6  | 2<br>1.2  | 28<br>16.7                        | 1<br>0.6  |
| どちらとも言えない   | 477<br>100.0 | 110<br>23.1 | 259<br>54.3 | 4<br>0.8  | 102<br>21.4                       | 2<br>0.4  |
| 重視してこなかった   | 172<br>100.0 | 30<br>17.4  | 81<br>47.1  | 4<br>2.3  | 56<br>32.6                        | 1<br>0.6  |
| 不明  | 52<br>100.0  | 9<br>17.3   | 28<br>53.8  | -         | 11<br>21.2                        | 4<br>7.7  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440<br>100.0 | 105<br>23.9 | 238<br>54.1 | 5<br>1.1  | 88<br>20.0                        | 4<br>0.9  |
| 無い  | 426<br>100.0 | 101<br>23.7 | 207<br>48.6 | 5<br>1.2  | 109<br>25.6                       | 4<br>0.9  |
| 不明  | 3<br>100.0   | -           | 3<br>100.0  | -         | -                                 | -         |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612<br>100.0 | 151<br>24.7 | 318<br>52.0 | 9<br>1.5  | 128<br>20.9                       | 6<br>1.0  |
| 無い  | 250<br>100.0 | 55<br>22.0  | 124<br>49.6 | 1<br>0.4  | 68<br>27.2                        | 2<br>0.8  |
| 不明  | 7<br>100.0   | -           | 6<br>85.7   | -         | 1<br>14.3                         | -         |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685<br>100.0 | 171<br>25.0 | 350<br>51.1 | 10<br>1.5 | 150<br>21.9                       | 4<br>0.6  |
| どちらとも言えない   | 55<br>100.0  | 13<br>23.6  | 33<br>60.0  | -         | 9<br>16.4                         | -         |
| 対立してきた  | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 5<br>55.6   | -         | 2<br>22.2                         | 1<br>11.1 |
| 労使の協議は行っていない  | 101<br>100.0 | 20<br>19.8  | 46<br>45.5  | -         | 33<br>32.7                        | 2<br>2.0  |
| 不明  | 19<br>100.0  | 1<br>5.3    | 14<br>73.7  | -         | 3<br>15.8                         | 1<br>5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213<br>100.0 | 59<br>27.7  | 104<br>48.8 | 2<br>0.9  | 45<br>21.1                        | 3<br>1.4  |
| どちらとも言えない   | 361<br>100.0 | 80<br>22.2  | 194<br>53.7 | 5<br>1.4  | 79<br>21.9                        | 3<br>0.8  |
| 変化なし  | 286<br>100.0 | 66<br>23.1  | 144<br>50.3 | 3<br>1.0  | 72<br>25.2                        | 1<br>0.3  |
| 不明  | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 6<br>66.7   | -         | 1<br>11.1                         | 1<br>11.1 |

問1-n. 人事労務管理の重要度の変化：ワークライフバランス（育児・介護等を含む生活との両立）への取り組み

|                     | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した | 以前・前<br>必<br>要<br>な<br>行<br>っ<br>て<br>い<br>な<br>い | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|----------|---|----------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |              |             |             |          |   |          |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 397<br>45.7 | 408<br>47.0 | 5<br>0.6 | 55<br>6.3   | 4<br>0.5 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 46<br>67.6  | 20<br>29.4  | -        | 2<br>2.9  | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 2<br>33.3   | 4<br>66.7   | -        | -   | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 8<br>61.5   | 4<br>30.8   | -        | 1<br>7.7  | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 330<br>43.3 | 374<br>49.0 | 5<br>0.7 | 50<br>6.6   | 4<br>0.5 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 11<br>57.9  | 6<br>31.6   | -        | 2<br>10.5   | -        |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 18<br>37.5  | 23<br>47.9  | -        | 5<br>10.4   | 2<br>4.2 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 131<br>53.5 | 104<br>42.4 | 3<br>1.2 | 7<br>2.9  | -        |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 13<br>44.8  | 16<br>55.2  | -        | -   | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 22<br>56.4  | 17<br>43.6  | -        | -   | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 28<br>73.7  | 8<br>21.1   | 1<br>2.6 | 1<br>2.6  | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 3<br>25.0   | 7<br>58.3   | -        | 2<br>16.7   | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 65<br>51.2  | 56<br>44.1  | 2<br>1.6 | 4<br>3.1  | -        |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 1<br>25.0   | 3<br>75.0   | -        | -   | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 18<br>56.3  | 13<br>40.6  | -        | 1<br>3.1  | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 33<br>28.7  | 66<br>57.4  | -        | 15<br>13.0  | 1<br>0.9 |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 67<br>44.7  | 73<br>48.7  | 1<br>0.7 | 9<br>6.0  | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 40<br>75.5  | 13<br>24.5  | -        | -   | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 2<br>22.2   | 7<br>77.8   | -        | -   | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 11<br>40.7  | 14<br>51.9  | -        | 2<br>7.4  | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 54<br>38.0  | 73<br>51.4  | -        | 14<br>9.9   | 1<br>0.7 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 17<br>47.2  | 16<br>44.4  | 1<br>2.8 | 2<br>5.6  | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 5<br>62.5   | 3<br>37.5   | -        | -   | -        |

問1-n. 人事労務管理の重要度の変化：ワークライフバランス（育児・介護等を含む生活との両立）への取り組み

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | い以前・必要ない | 不明  |
|------------------------|-------|----------|-------|----------|----------|-----|
|                        |       |          |       |          |          |     |
| 合計                     | 869   | 397      | 408   | 5        | 55       | 4   |
|                        | 100.0 | 45.7     | 47.0  | 0.6      | 6.3      | 0.5 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 56       | 103   | 2        | 22       | 1   |
|                        | 100.0 | 30.4     | 56.0  | 1.1      | 12.0     | 0.5 |
| 300～499人               | 266   | 109      | 144   | 1        | 12       | -   |
|                        | 100.0 | 41.0     | 54.1  | 0.4      | 4.5      | -   |
| 500～999人               | 240   | 122      | 102   | 1        | 14       | 1   |
|                        | 100.0 | 50.8     | 42.5  | 0.4      | 5.8      | 0.4 |
| 1000人以上                | 152   | 96       | 48    | 1        | 6        | 1   |
|                        | 100.0 | 63.2     | 31.6  | 0.7      | 3.9      | 0.7 |
| 不明                     | 27    | 14       | 11    | -        | 1        | 1   |
|                        | 100.0 | 51.9     | 40.7  | -        | 3.7      | 3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 130      | 194   | 3        | 33       | 1   |
|                        | 100.0 | 36.0     | 53.7  | 0.8      | 9.1      | 0.3 |
| 300～499人               | 247   | 113      | 124   | 1        | 8        | 1   |
|                        | 100.0 | 45.7     | 50.2  | 0.4      | 3.2      | 0.4 |
| 500～999人               | 148   | 77       | 59    | 1        | 11       | -   |
|                        | 100.0 | 52.0     | 39.9  | 0.7      | 7.4      | -   |
| 1000人以上                | 81    | 61       | 17    | -        | 2        | 1   |
|                        | 100.0 | 75.3     | 21.0  | -        | 2.5      | 1.2 |
| 不明                     | 32    | 16       | 14    | -        | 1        | 1   |
|                        | 100.0 | 50.0     | 43.8  | -        | 3.1      | 3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 57       | 72    | 2        | 9        | -   |
|                        | 100.0 | 40.7     | 51.4  | 1.4      | 6.4      | -   |
| 500～999人               | 111   | 53       | 48    | -        | 10       | -   |
|                        | 100.0 | 47.7     | 43.2  | -        | 9.0      | -   |
| 1000人以上                | 145   | 79       | 62    | -        | 3        | 1   |
|                        | 100.0 | 54.5     | 42.8  | -        | 2.1      | 0.7 |
| 不明                     | 473   | 208      | 226   | 3        | 33       | 3   |
|                        | 100.0 | 44.0     | 47.8  | 0.6      | 7.0      | 0.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 44       | 51    | 2        | 10       | -   |
|                        | 100.0 | 41.1     | 47.7  | 1.9      | 9.3      | -   |
| 300～499人               | 91    | 44       | 45    | -        | 2        | -   |
|                        | 100.0 | 48.4     | 49.5  | -        | 2.2      | -   |
| 500～999人               | 94    | 44       | 42    | -        | 8        | -   |
|                        | 100.0 | 46.8     | 44.7  | -        | 8.5      | -   |
| 1000人以上                | 92    | 53       | 36    | -        | 2        | 1   |
|                        | 100.0 | 57.6     | 39.1  | -        | 2.2      | 1.1 |
| 不明                     | 485   | 212      | 234   | 3        | 33       | 3   |
|                        | 100.0 | 43.7     | 48.2  | 0.6      | 6.8      | 0.6 |

問1-n. 人事労務管理の重要度の変化：ワークライフバランス（育児・介護等を含む生活との両立）への取り組み

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 重要度は高まった    |             | 変わらない    | 重要度は低下した  |          | 不明 |
|----------------|--------------|-------------|-------------|----------|-----------|----------|----|
|                |              | 件数          | 割合          |          | 件数        | 割合       |    |
| 合計             | 869<br>100.0 | 397<br>45.7 | 408<br>47.0 | 5<br>0.6 | 55<br>6.3 | 4<br>0.5 |    |
| 正社員・・・・・・・・・・  | 70<br>100.0  | 23<br>32.9  | 42<br>60.0  | 1<br>1.4 | 4<br>5.7  | -        |    |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 120<br>49.6 | 102<br>42.1 | 2<br>0.8 | 18<br>7.4 | -        |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 121<br>41.2 | 151<br>51.4 | -        | 21<br>7.1 | 1<br>0.3 |    |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 95<br>51.9  | 78<br>42.6  | 2<br>1.1 | 6<br>3.3  | 2<br>1.1 |    |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 31<br>49.2  | 29<br>46.0  | -        | 3<br>4.8  | -        |    |
| 不明             | 17<br>100.0  | 7<br>41.2   | 6<br>35.3   | -        | 3<br>17.6 | 1<br>5.9 |    |
| 非正社員・・・・・・・・・・ | 43<br>100.0  | 14<br>32.6  | 25<br>58.1  | 1<br>2.3 | 3<br>7.0  | -        |    |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 36<br>42.4  | 42<br>49.4  | 1<br>1.2 | 6<br>7.1  | -        |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 131<br>42.5 | 166<br>53.9 | 1<br>0.3 | 9<br>2.9  | 1<br>0.3 |    |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 134<br>49.6 | 107<br>39.6 | 1<br>0.4 | 26<br>9.6 | 2<br>0.7 |    |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 57<br>53.3  | 44<br>41.1  | 1<br>0.9 | 5<br>4.7  | -        |    |
| 不明             | 56<br>100.0  | 25<br>44.6  | 24<br>42.9  | -        | 6<br>10.7 | 1<br>1.8 |    |

問1-n. 人事労務管理の重要度の変化：ワークライフバランス（育児・介護等を含む生活との両立）への取り組み

| 件数                      | 重要度は高まった     | 変わらない        | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要は<br>ない<br>ない | 不明        |
|-------------------------|--------------|--------------|-----------|-------------------------|-----------|
| 合計                      | 397<br>100.0 | 408<br>100.0 | 55<br>0.6 | 55<br>6.3               | 4<br>0.5  |
| 長期安定雇用・……今後多くの社員を対象に維持  | 327<br>100.0 | 313<br>45.5  | 2<br>0.3  | 43<br>6.3               | 3<br>0.4  |
| 対象者を限定したうえで維持           | 50<br>100.0  | 75<br>37.0   | 3<br>2.2  | 6<br>4.4                | 1<br>0.7  |
| 優先的な課題ではない              | 17<br>100.0  | 18<br>41.5   | -         | 6<br>14.6               | -         |
| 不明                      | 3<br>100.0   | 2<br>40.0    | -         | -                       | -         |
| 株主価値の向上・……重視してきた        | 108<br>100.0 | 57<br>33.9   | 1<br>0.6  | 2<br>1.2                | -         |
| どちらとも言えない               | 204<br>100.0 | 239<br>42.8  | 3<br>0.6  | 29<br>6.1               | 2<br>0.4  |
| 重視してこなかった               | 66<br>100.0  | 84<br>38.4   | -         | 22<br>12.8              | -         |
| 不明                      | 19<br>100.0  | 28<br>36.5   | 1<br>1.9  | 2<br>3.8                | 2<br>3.8  |
| 労働組合の有無・……ある            | 233<br>100.0 | 183<br>41.6  | 4<br>0.9  | 18<br>4.1               | 2<br>0.5  |
| 無い                      | 163<br>100.0 | 224<br>38.3  | 1<br>0.2  | 36<br>8.5               | 2<br>0.5  |
| 不明                      | 1<br>100.0   | 1<br>33.3    | -         | 1<br>33.3               | -         |
| 労使協議の有無・……ある            | 310<br>100.0 | 265<br>43.3  | 4<br>0.7  | 30<br>4.9               | 3<br>0.5  |
| 無い                      | 85<br>100.0  | 140<br>34.0  | 1<br>0.4  | 23<br>9.2               | 1<br>0.4  |
| 不明                      | 2<br>100.0   | 3<br>42.9    | -         | 2<br>28.6               | -         |
| 労使協議の状況・……協議的に協議が行われてきた | 340<br>100.0 | 305<br>44.5  | 3<br>0.4  | 35<br>5.1               | 2<br>0.3  |
| どちらとも言えない               | 19<br>100.0  | 32<br>34.5   | 1<br>1.8  | 3<br>5.5                | -         |
| 対立してきた                  | 1<br>100.0   | 8<br>88.9    | -         | -                       | -         |
| 労使の協議は行っていない            | 33<br>100.0  | 53<br>32.7   | 1<br>1.0  | 13<br>12.9              | 1<br>1.0  |
| 不明                      | 4<br>100.0   | 10<br>52.6   | -         | 4<br>21.1               | 1<br>5.3  |
| 自己都合離職が増加・……変化があった      | 96<br>100.0  | 98<br>45.1   | 2<br>0.9  | 16<br>7.5               | 1<br>0.5  |
| どちらとも言えない               | 174<br>100.0 | 167<br>48.2  | -         | 19<br>5.3               | 1<br>0.3  |
| 変化なし                    | 125<br>100.0 | 138<br>43.7  | 3<br>1.0  | 19<br>6.6               | 1<br>0.3  |
| 不明                      | 2<br>100.0   | 5<br>55.6    | -         | 1<br>11.1               | 1<br>11.1 |

問1-0. 人事労務管理の重要度の変化：従業員の精神衛生（メンタルヘルス）への配慮

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した | い以前必要ない   | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|----------|-----------|----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 596<br>68.6 | 242<br>27.8 | 6<br>0.7 | 23<br>2.6 | 2<br>0.2 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 54<br>79.4  | 12<br>17.6  | -        | 2<br>2.9  | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 5<br>83.3   | 1<br>16.7   | -        | -         | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 10<br>76.9  | 3<br>23.1   | -        | -         | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 513<br>67.2 | 222<br>29.1 | 5<br>0.7 | 21<br>2.8 | 2<br>0.3 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 14<br>73.7  | 4<br>21.1   | 1<br>5.3 | -         | -        |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 29<br>60.4  | 16<br>33.3  | -        | 2<br>4.2  | 1<br>2.1 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 197<br>80.4 | 41<br>16.7  | 3<br>1.2 | 4<br>1.6  | -        |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 22<br>75.9  | 7<br>24.1   | -        | -         | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 33<br>84.6  | 6<br>15.4   | -        | -         | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 32<br>84.2  | 3<br>7.9    | 2<br>5.3 | 1<br>2.6  | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 7<br>58.3   | 4<br>33.3   | -        | 1<br>8.3  | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 103<br>81.1 | 21<br>16.5  | 1<br>0.8 | 2<br>1.6  | -        |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 2<br>50.0   | -        | -         | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 30<br>93.8  | 2<br>6.3    | -        | -         | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 71<br>61.7  | 36<br>31.3  | -        | 8<br>7.0  | -        |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 85<br>56.7  | 61<br>40.7  | 1<br>0.7 | 3<br>2.0  | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 50<br>94.3  | 3<br>5.7    | -        | -         | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 5<br>55.6   | 4<br>44.4   | -        | -         | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 14<br>51.9  | 13<br>48.1  | -        | -         | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 86<br>60.6  | 49<br>34.5  | 1<br>0.7 | 5<br>3.5  | 1<br>0.7 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 22<br>61.1  | 12<br>33.3  | 1<br>2.8 | 1<br>2.8  | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 5<br>62.5   | 3<br>37.5   | -        | -         | -        |



問 1 - 0 . 人事労務管理の重要度の変化：従業員の精神衛生（メンタルヘルス）への配慮

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | い以前・必要ない | い以前・必要ない | 不明 |
|------------------------|-------|----------|-------|----------|----------|----------|----|
|                        |       |          |       |          |          |          |    |
| 合計                     | 869   | 596      | 242   | 6        | 23       | 2        |    |
|                        | 100.0 | 68.6     | 27.8  | 0.7      | 2.6      | 0.2      |    |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 102      | 70    | 4        | 8        | -        |    |
|                        | 100.0 | 55.4     | 38.0  | 2.2      | 4.3      | -        |    |
| 300～499人               | 266   | 180      | 80    | 1        | 5        | -        |    |
|                        | 100.0 | 67.7     | 30.1  | 0.4      | 1.9      | -        |    |
| 500～999人               | 240   | 177      | 55    | 1        | 6        | 1        |    |
|                        | 100.0 | 73.8     | 22.9  | 0.4      | 2.5      | 0.4      |    |
| 1000人以上                | 152   | 118      | 29    | -        | 4        | 1        |    |
|                        | 100.0 | 77.6     | 19.1  | -        | 2.6      | 0.7      |    |
| 不明                     | 27    | 19       | 8     | -        | -        | -        |    |
|                        | 100.0 | 70.4     | 29.6  | -        | -        | -        |    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 207      | 135   | 5        | 14       | -        |    |
|                        | 100.0 | 57.3     | 37.4  | 1.4      | 3.9      | -        |    |
| 300～499人               | 247   | 182      | 61    | -        | 3        | 1        |    |
|                        | 100.0 | 73.7     | 24.7  | -        | 1.2      | 0.4      |    |
| 500～999人               | 148   | 112      | 31    | 1        | 4        | -        |    |
|                        | 100.0 | 75.7     | 20.9  | 0.7      | 2.7      | -        |    |
| 1000人以上                | 81    | 73       | 5     | -        | 2        | 1        |    |
|                        | 100.0 | 90.1     | 6.2   | -        | 2.5      | 1.2      |    |
| 不明                     | 32    | 22       | 10    | -        | -        | -        |    |
|                        | 100.0 | 68.8     | 31.3  | -        | -        | -        |    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 91       | 44    | 4        | 1        | -        |    |
|                        | 100.0 | 65.0     | 31.4  | 2.9      | 0.7      | -        |    |
| 500～999人               | 111   | 85       | 22    | -        | 4        | -        |    |
|                        | 100.0 | 76.6     | 19.8  | -        | 3.6      | -        |    |
| 1000人以上                | 145   | 106      | 35    | -        | 3        | 1        |    |
|                        | 100.0 | 73.1     | 24.1  | -        | 2.1      | 0.7      |    |
| 不明                     | 473   | 314      | 141   | 2        | 15       | 1        |    |
|                        | 100.0 | 66.4     | 29.8  | 0.4      | 3.2      | 0.2      |    |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 63       | 39    | 4        | 1        | -        |    |
|                        | 100.0 | 58.9     | 36.4  | 3.7      | 0.9      | -        |    |
| 300～499人               | 91    | 67       | 23    | -        | 1        | -        |    |
|                        | 100.0 | 73.6     | 25.3  | -        | 1.1      | -        |    |
| 500～999人               | 94    | 73       | 17    | -        | 4        | -        |    |
|                        | 100.0 | 77.7     | 18.1  | -        | 4.3      | -        |    |
| 1000人以上                | 92    | 72       | 17    | -        | 2        | 1        |    |
|                        | 100.0 | 78.3     | 18.5  | -        | 2.2      | 1.1      |    |
| 不明                     | 485   | 321      | 146   | 2        | 15       | 1        |    |
|                        | 100.0 | 66.2     | 30.1  | 0.4      | 3.1      | 0.2      |    |

問1-0. 人事労務管理の重要度の変化：従業員の精神衛生（メンタルヘルス）への配慮

| [基本軸3] 社員数の増減   | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した | 以前・前<br>必要な行<br>っていない | 不明       |
|-----------------|--------------|-------------|-------------|----------|-----------------------|----------|
|                 |              |             |             |          |                       |          |
| 合計              | 869<br>100.0 | 596<br>68.6 | 242<br>27.8 | 6<br>0.7 | 23<br>2.6             | 2<br>0.2 |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 40<br>57.1  | 26<br>37.1  | 1<br>1.4 | 3<br>4.3              | -        |
| 5～20%減少         | 242<br>100.0 | 159<br>65.7 | 70<br>28.9  | 2<br>0.8 | 11<br>4.5             | -        |
| ±5%の範囲内で増減      | 294<br>100.0 | 203<br>69.0 | 83<br>28.2  | 1<br>0.3 | 7<br>2.4              | -        |
| 5～20%増加         | 183<br>100.0 | 134<br>73.2 | 46<br>25.1  | 1<br>0.5 | 1<br>0.5              | 1<br>0.5 |
| 20%以上増加         | 63<br>100.0  | 49<br>77.8  | 14<br>22.2  | -        | -                     | -        |
| 不明              | 17<br>100.0  | 11<br>64.7  | 3<br>17.6   | 3<br>5.9 | 1<br>5.9              | 1<br>5.9 |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 25<br>58.1  | 15<br>34.9  | 1<br>2.3 | 2<br>4.7              | -        |
| 5～20%減少         | 85<br>100.0  | 51<br>60.0  | 29<br>34.1  | 1<br>1.2 | 4<br>4.7              | -        |
| ±5%の範囲内で増減      | 308<br>100.0 | 227<br>73.7 | 74<br>24.0  | 2<br>0.6 | 5<br>1.6              | -        |
| 5～20%増加         | 270<br>100.0 | 177<br>65.6 | 82<br>30.4  | 1<br>0.4 | 9<br>3.3              | 1<br>0.4 |
| 20%以上増加         | 107<br>100.0 | 83<br>77.6  | 23<br>21.5  | -        | 1<br>0.9              | -        |
| 不明              | 56<br>100.0  | 33<br>58.9  | 19<br>33.9  | 1<br>1.8 | 2<br>3.6              | 1<br>1.8 |

問1-0. 人事労務管理の重要度の変化：従業員の精神衛生（メンタルヘルス）への配慮

| 件数                      | 重要度は高まった     | 変わらない       | 重要度は低下した    | 以前・前<br>必要<br>な行<br>って<br>いな | 不明        |
|-------------------------|--------------|-------------|-------------|------------------------------|-----------|
| 合計                      | 869<br>100.0 | 596<br>68.6 | 242<br>27.8 | 6<br>0.7                     | 23<br>2.6 |
| 長期安定雇用・……今後多くの社員を対象に維持  | 688<br>100.0 | 489<br>71.1 | 178<br>25.9 | 2<br>0.3                     | 17<br>2.5 |
| 対象者を限定したうえで維持           | 135<br>100.0 | 79<br>58.5  | 48<br>35.6  | 3<br>2.2                     | 5<br>3.7  |
| 優先的な課題ではない              | 41<br>100.0  | 23<br>56.1  | 16<br>39.0  | 1<br>2.4                     | 1<br>2.4  |
| 不明                      | 5<br>100.0   | 5<br>100.0  | -           | -                            | -         |
| 株主価値の向上・……重視してきた        | 168<br>100.0 | 140<br>83.3 | 27<br>16.1  | 1<br>0.6                     | -         |
| どちらとも言えない               | 477<br>100.0 | 322<br>67.5 | 140<br>29.4 | 3<br>0.6                     | 11<br>2.3 |
| 重視してこなかった               | 172<br>100.0 | 102<br>59.3 | 59<br>34.3  | 1<br>0.6                     | 10<br>5.8 |
| 不明                      | 52<br>100.0  | 32<br>61.5  | 16<br>30.8  | 2<br>3.8                     | 1<br>1.9  |
| 労働組合の有無・……ある            | 440<br>100.0 | 327<br>74.3 | 99<br>22.5  | 3<br>0.7                     | 10<br>2.3 |
| 無い                      | 426<br>100.0 | 269<br>63.1 | 140<br>32.9 | 3<br>0.7                     | 13<br>3.1 |
| 不明                      | 3<br>100.0   | -           | 3<br>100.0  | -                            | -         |
| 労使協議の有無・……ある            | 612<br>100.0 | 448<br>73.2 | 149<br>24.3 | 4<br>0.7                     | 10<br>1.6 |
| 無い                      | 250<br>100.0 | 145<br>58.0 | 90<br>36.0  | 1<br>0.4                     | 13<br>5.2 |
| 不明                      | 7<br>100.0   | 3<br>42.9   | 3<br>42.9   | 1<br>14.3                    | -         |
| 労使協議の状況・……協議的に協議が行われてきた | 685<br>100.0 | 494<br>72.1 | 175<br>25.5 | 3<br>0.4                     | 13<br>1.9 |
| どちらとも言えない               | 55<br>100.0  | 31<br>56.4  | 23<br>41.8  | 1<br>1.8                     | -         |
| 対立してきた                  | 9<br>100.0   | 7<br>77.8   | 2<br>22.2   | -                            | -         |
| 労使の協議は行っていない            | 101<br>100.0 | 55<br>54.5  | 35<br>34.7  | 1<br>1.0                     | 9<br>8.9  |
| 不明                      | 19<br>100.0  | 9<br>47.4   | 7<br>36.8   | 1<br>5.3                     | 1<br>5.3  |
| 自己都合離職が増加・……変化があった      | 213<br>100.0 | 155<br>72.8 | 46<br>21.6  | 2<br>0.9                     | 9<br>4.2  |
| どちらとも言えない               | 361<br>100.0 | 248<br>68.7 | 105<br>29.1 | 1<br>0.3                     | 7<br>1.9  |
| 変化なし                    | 286<br>100.0 | 188<br>65.7 | 89<br>31.1  | 2<br>0.7                     | 7<br>2.4  |
| 不明                      | 9<br>100.0   | 5<br>55.6   | 2<br>22.2   | 1<br>11.1                    | 1<br>11.1 |

問1-p. 人事労務管理の重要度の変化：女性管理職の育成・登用

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した | 以前・必要ない    | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|----------|------------|----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 278<br>32.0 | 524<br>60.3 | 7<br>0.8 | 56<br>6.4  | 4<br>0.5 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 28<br>41.2  | 34<br>50.0  | -        | 6<br>8.8   | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 5<br>83.3   | -        | -          | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 3<br>23.1   | 10<br>76.9  | -        | -          | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 235<br>30.8 | 468<br>61.3 | 7<br>0.9 | 49<br>6.4  | 4<br>0.5 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 11<br>57.9  | 7<br>36.8   | -        | 1<br>5.3   | -        |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 8<br>16.7   | 34<br>70.8  | 2<br>4.2 | 3<br>6.3   | 1<br>2.1 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 76<br>31.0  | 149<br>60.8 | 3<br>1.2 | 16<br>6.5  | 1<br>0.4 |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 7<br>24.1   | 20<br>69.0  | -        | 2<br>6.9   | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 14<br>35.9  | 22<br>56.4  | -        | 3<br>7.7   | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 6<br>15.8   | 28<br>73.7  | 2<br>5.3 | 2<br>5.3   | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 3<br>25.0   | 5<br>41.7   | 1<br>8.3 | 3<br>25.0  | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 46<br>36.2  | 74<br>58.3  | -        | 6<br>4.7   | 1<br>0.8 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -           | 4<br>100.0  | -        | -          | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 13<br>40.6  | 18<br>56.3  | 1<br>3.1 | -          | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 27<br>23.5  | 72<br>62.6  | -        | 15<br>13.0 | 1<br>0.9 |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 44<br>29.3  | 96<br>64.0  | 1<br>0.7 | 9<br>6.0   | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 35<br>66.0  | 17<br>32.1  | -        | 1<br>1.9   | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 3<br>33.3   | 6<br>66.7   | -        | -          | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 11<br>40.7  | 16<br>59.3  | -        | -          | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 48<br>33.8  | 86<br>60.6  | -        | 7<br>4.9   | 1<br>0.7 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 11<br>30.6  | 20<br>55.6  | -        | 5<br>13.9  | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 2<br>25.0   | 6<br>75.0   | -        | -          | -        |

問1-p. 人事労務管理の重要度の変化：女性管理職の育成・登用

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重要度は高まった    |             | 変わらない    |           | 重要度は低下した |    | 以前・前<br>必<br>要<br>な<br>行<br>っ<br>て<br>い<br>な<br>い | 不明 |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|----------|-----------|----------|----|---|----|
|                        |              | 件数          | 割合          | 件数       | 割合        | 件数       | 割合 |   |    |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 278<br>32.0 | 524<br>60.3 | 7<br>0.8 | 56<br>6.4 | 4<br>0.5 |    |   |    |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 38<br>20.7  | 128<br>69.6 | 3<br>1.6 | 14<br>7.6 | 1<br>0.5 |    |   |    |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 73<br>27.4  | 167<br>62.8 | 1<br>0.4 | 24<br>9.0 | 1<br>0.4 |    |   |    |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 84<br>35.0  | 141<br>58.8 | 2<br>0.8 | 12<br>5.0 | 1<br>0.4 |    |   |    |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 74<br>48.7  | 70<br>46.1  | 1<br>0.7 | 6<br>3.9  | 1<br>0.7 |    |   |    |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 9<br>33.3   | 18<br>66.7  | -        | -         | -        |    |   |    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 90<br>24.9  | 238<br>65.9 | 3<br>0.8 | 28<br>7.8 | 2<br>0.6 |    |   |    |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 81<br>32.8  | 149<br>60.3 | 1<br>0.4 | 15<br>6.1 | 1<br>0.4 |    |   |    |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 51<br>34.5  | 85<br>57.4  | 3<br>2.0 | 9<br>6.1  | -        |    |   |    |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 45<br>55.6  | 31<br>38.3  | -        | 4<br>4.9  | 1<br>1.2 |    |   |    |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 11<br>34.4  | 21<br>65.6  | -        | -         | -        |    |   |    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 45<br>32.1  | 82<br>58.6  | 3<br>2.1 | 9<br>6.4  | 1<br>0.7 |    |   |    |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 44<br>39.6  | 58<br>52.3  | -        | 9<br>8.1  | -        |    |   |    |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 57<br>39.3  | 77<br>53.1  | 2<br>1.4 | 8<br>5.5  | 1<br>0.7 |    |   |    |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 132<br>27.9 | 307<br>64.9 | 2<br>0.4 | 30<br>6.3 | 2<br>0.4 |    |   |    |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 38<br>35.5  | 57<br>53.3  | 3<br>2.8 | 9<br>8.4  | -        |    |   |    |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 31<br>34.1  | 54<br>59.3  | -        | 5<br>5.5  | 1<br>1.1 |    |   |    |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 35<br>37.2  | 52<br>55.3  | 1<br>1.1 | 6<br>6.4  | -        |    |   |    |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 38<br>41.3  | 46<br>50.0  | 1<br>1.1 | 6<br>6.5  | 1<br>1.1 |    |   |    |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 136<br>28.0 | 315<br>64.9 | 2<br>0.4 | 30<br>6.2 | 2<br>0.4 |    |   |    |

問1-p. 人事労務管理の重要度の変化：女性管理職の育成・登用

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 重要度は高まった    |             | 変わらない    | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必<br>要<br>な<br>行<br>っ<br>て<br>い<br>な<br>い | 不明 |
|----------------|--------------|-------------|-------------|----------|-----------|---|----|
|                |              | 件数          | 割合          |          |           |   |    |
| 合計             | 869<br>100.0 | 278<br>32.0 | 524<br>60.3 | 7<br>0.8 | 56<br>6.4 | 4<br>0.5  |    |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 20<br>28.6  | 46<br>65.7  | 1<br>1.4 | 3<br>4.3  | -   |    |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 75<br>31.0  | 141<br>58.3 | 1<br>0.4 | 24<br>9.9 | 1<br>0.4  |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 99<br>33.7  | 177<br>60.2 | 1<br>0.3 | 16<br>5.4 | 1<br>0.3  |    |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 58<br>31.7  | 114<br>62.3 | 2<br>1.1 | 8<br>4.4  | 1<br>0.5  |    |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 20<br>31.7  | 38<br>60.3  | 2<br>3.2 | 3<br>4.8  | -   |    |
| 不明             | 17<br>100.0  | 6<br>35.3   | 8<br>47.1   | -        | 2<br>11.8 | 1<br>5.9  |    |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 8<br>18.6   | 29<br>67.4  | 1<br>2.3 | 5<br>11.6 | -   |    |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 24<br>28.2  | 51<br>60.0  | 3<br>3.5 | 7<br>8.2  | -   |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 98<br>31.8  | 190<br>61.7 | 3<br>1.0 | 16<br>5.2 | 1<br>0.3  |    |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 98<br>36.3  | 152<br>56.3 | -        | 18<br>6.7 | 2<br>0.7  |    |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 37<br>34.6  | 64<br>59.8  | -        | 6<br>5.6  | -   |    |
| 不明             | 56<br>100.0  | 13<br>23.2  | 38<br>67.9  | -        | 4<br>7.1  | 1<br>1.8  |    |

問1-p. 人事労務管理の重要度の変化：女性管理職の育成・登用

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数  | 重要度は高まった |      | 変わらない |      | 重要度は低下した |      | 以前・前<br>必<br>要<br>な<br>行<br>っ<br>て<br>い<br>な<br>い | 不明   |   |      |
|---|-----|----------|------|-------|------|----------|------|---|------|---|------|
|   |     | 件数       | 割合   | 件数    | 割合   | 件数       | 割合   |   |      |   |      |
| 合計  | 869 | 278      | 32.0 | 524   | 60.3 | 7        | 0.8  | 56  | 6.4  | 4 | 0.5  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688 | 227      | 33.0 | 409   | 59.4 | 2        | 0.3  | 47  | 6.8  | 3 | 0.4  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135 | 40       | 29.6 | 85    | 63.0 | 4        | 3.0  | 5   | 3.7  | 1 | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41  | 10       | 24.4 | 27    | 65.9 | 1        | 2.4  | 3   | 7.3  | - | -    |
| 不明  | 5   | 1        | 20.0 | 3     | 60.0 | -        | -    | 1   | 20.0 | - | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168 | 70       | 41.7 | 84    | 50.0 | 2        | 1.2  | 12  | 7.1  | - | -    |
| どちらとも言えない   | 477 | 140      | 29.4 | 307   | 64.4 | 3        | 0.6  | 25  | 5.2  | 2 | 0.4  |
| 重視してこなかった   | 172 | 48       | 27.9 | 107   | 62.2 | 2        | 1.2  | 15  | 8.7  | - | -    |
| 不明  | 52  | 20       | 38.5 | 26    | 50.0 | -        | -    | 4   | 7.7  | 2 | 3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440 | 155      | 35.2 | 251   | 57.0 | 3        | 0.7  | 28  | 6.4  | 3 | 0.7  |
| 無い  | 426 | 122      | 28.6 | 272   | 63.8 | 4        | 0.9  | 27  | 6.3  | 1 | 0.2  |
| 不明  | 3   | 1        | 33.3 | 1     | 33.3 | -        | -    | 1   | 33.3 | - | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612 | 208      | 34.0 | 362   | 59.2 | 5        | 0.8  | 34  | 5.6  | 3 | 0.5  |
| 無い  | 250 | 67       | 26.8 | 161   | 64.4 | 2        | 0.8  | 19  | 7.6  | 1 | 0.4  |
| 不明  | 7   | 3        | 42.9 | 1     | 14.3 | -        | -    | 3   | 42.9 | - | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685 | 234      | 34.2 | 403   | 58.8 | 4        | 0.6  | 42  | 6.1  | 2 | 0.3  |
| どちらとも言えない   | 55  | 15       | 27.3 | 38    | 69.1 | 1        | 1.8  | 1   | 1.8  | - | -    |
| 対立してきた  | 9   | 1        | 11.1 | 5     | 55.6 | 1        | 11.1 | 2   | 22.2 | - | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101 | 24       | 23.8 | 67    | 66.3 | 1        | 1.0  | 8   | 7.9  | 1 | 1.0  |
| 不明  | 19  | 4        | 21.1 | 11    | 57.9 | -        | -    | 3   | 15.8 | 1 | 5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                     | 213 | 73       | 34.3 | 123   | 57.7 | 1        | 0.5  | 15  | 7.0  | 1 | 0.5  |
| どちらとも言えない   | 361 | 110      | 30.5 | 225   | 62.3 | 4        | 1.1  | 20  | 5.5  | 2 | 0.6  |
| 変化なし  | 286 | 93       | 32.5 | 171   | 59.8 | 2        | 0.7  | 20  | 7.0  | - | -    |
| 不明  | 9   | 2        | 22.2 | 5     | 55.6 | -        | -    | 1   | 11.1 | 1 | 11.1 |

問1-q. 人事労務管理の重要度の変化：定年退職者の再雇用・勤務延長

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・必要ない | 不明  |
|---------------------|-------|----------|-------|----------|---------|-----|
|                     |       |          |       |          |         |     |
| 合計                  | 869   | 608      | 242   | 9        | 8       | 2   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 70.0     | 27.8  | 1.0      | 0.9     | 0.2 |
| 新興市場に上場             | 68    | 44       | 23    | -        | 1       | -   |
|                     | 100.0 | 64.7     | 33.8  | -        | 1.5     | -   |
| 店頭公開                | 6     | 4        | 2     | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 66.7     | 33.3  | -        | -       | -   |
| 株式は非公開              | 13    | 10       | 3     | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 76.9     | 23.1  | -        | -       | -   |
| 不明                  | 763   | 536      | 209   | 9        | 7       | 2   |
|                     | 100.0 | 70.2     | 27.4  | 1.2      | 0.9     | 0.3 |
| 業種・・・・・・建設業         | 19    | 14       | 5     | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 73.7     | 26.3  | -        | -       | -   |
| 製造業小計               | 48    | 34       | 11    | 1        | 1       | 1   |
| 一般機械器具製造業           | 100.0 | 70.8     | 22.9  | 2.1      | 2.1     | 2.1 |
| 電気機械器具製造業           | 245   | 172      | 66    | 4        | 3       | -   |
|                     | 100.0 | 70.2     | 26.9  | 1.6      | 1.2     | -   |
| 輸送用機械器具製造業          | 29    | 23       | 6     | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 79.3     | 20.7  | -        | -       | -   |
| 精密機械器具製造業           | 39    | 28       | 11    | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 71.8     | 28.2  | -        | -       | -   |
| 上記以外の製造業            | 38    | 27       | 9     | 2        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 71.1     | 23.7  | 5.3      | -       | -   |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 12    | 7        | 5     | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 58.3     | 41.7  | -        | -       | -   |
| 情報通信業               | 127   | 87       | 35    | 2        | 3       | -   |
|                     | 100.0 | 68.5     | 27.6  | 1.6      | 2.4     | -   |
| 運輸業                 | 4     | 2        | 2     | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 50.0     | 50.0  | -        | -       | -   |
| 卸売・小売業              | 32    | 20       | 10    | 1        | 1       | -   |
|                     | 100.0 | 62.5     | 31.3  | 3.1      | 3.1     | -   |
| 金融・保険業              | 115   | 81       | 30    | 2        | 2       | -   |
|                     | 100.0 | 70.4     | 26.1  | 1.7      | 1.7     | -   |
| 不動産業                | 150   | 109      | 41    | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 72.7     | 27.3  | -        | -       | -   |
| 飲食店・宿泊業             | 53    | 45       | 8     | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 84.9     | 15.1  | -        | -       | -   |
| サービス業               | 9     | 6        | 3     | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 66.7     | 33.3  | -        | -       | -   |
| その他                 | 27    | 13       | 13    | 1        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 48.1     | 48.1  | 3.7      | -       | -   |
| 不明                  | 142   | 93       | 47    | -        | 1       | 1   |
|                     | 100.0 | 65.5     | 33.1  | -        | 0.7     | 0.7 |
| 合計                  | 36    | 27       | 9     | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 75.0     | 25.0  | -        | -       | -   |
| 不明                  | 8     | 6        | 2     | -        | -       | -   |
|                     | 100.0 | 75.0     | 25.0  | -        | -       | -   |



問1-q. 人事労務管理の重要度の変化：定年退職者の再雇用・勤務延長

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した | 以前・必要ない  | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
|                        |              |             |             |          |          |          |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 608<br>70.0 | 242<br>27.8 | 9<br>1.0 | 8<br>0.9 | 2<br>0.2 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 131<br>71.2 | 47<br>25.5  | 3<br>1.6 | 3<br>1.6 | -        |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 179<br>67.3 | 84<br>31.6  | 2<br>0.8 | 1<br>0.4 | -        |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 177<br>73.8 | 57<br>23.8  | 2<br>0.8 | 3<br>1.3 | 1<br>0.4 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 102<br>67.1 | 46<br>30.3  | 2<br>1.3 | 1<br>0.7 | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 19<br>70.4  | 8<br>29.6   | -        | -        | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 243<br>67.3 | 111<br>30.7 | 3<br>0.8 | 4<br>1.1 | -        |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 186<br>75.3 | 56<br>22.7  | 2<br>0.8 | 2<br>0.8 | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 98<br>66.2  | 47<br>31.8  | 2<br>1.4 | 1<br>0.7 | -        |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 58<br>71.6  | 19<br>23.5  | 2<br>2.5 | 1<br>1.2 | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 23<br>71.9  | 9<br>28.1   | -        | -        | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 96<br>68.6  | 42<br>30.0  | -        | 2<br>1.4 | -        |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 84<br>75.7  | 25<br>22.5  | -        | 2<br>1.8 | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 105<br>72.4 | 37<br>25.5  | 1<br>0.7 | 1<br>0.7 | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 323<br>68.3 | 138<br>29.2 | 8<br>1.7 | 3<br>0.6 | 1<br>0.2 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 79<br>73.8  | 27<br>25.2  | -        | 1<br>0.9 | -        |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 59<br>64.8  | 31<br>34.1  | -        | 1<br>1.1 | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 69<br>73.4  | 23<br>24.5  | -        | 2<br>2.1 | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 69<br>75.0  | 20<br>21.7  | 1<br>1.1 | 1<br>1.1 | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 332<br>68.5 | 141<br>29.1 | 8<br>1.6 | 3<br>0.6 | 1<br>0.2 |

問1-q. 人事労務管理の重要度の変化：定年退職者の再雇用・勤務延長

| [基本軸3] 社員数の増減    | 件数           | 重要度は高まった    |             | 変わらない     | 重要度は低下した |          | い・前<br>必<br>要<br>な<br>行<br>っ<br>て<br>い<br>な<br>い | 不<br>明 |
|------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|----------|----------|--|--------|
|                  |              | 件数          | 割合          |           | 件数       | 割合       |  |        |
| 合 計              | 869<br>100.0 | 608<br>70.0 | 242<br>27.8 | 9<br>1.0  | 8<br>0.9 | 2<br>0.2 |  |        |
| 正社員・・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 43<br>61.4  | 23<br>32.9  | 2<br>2.9  | 2<br>2.9 | -        |  |        |
| 5～20%減少          | 242<br>100.0 | 180<br>74.4 | 55<br>22.7  | 3<br>1.2  | 4<br>1.7 | -        |  |        |
| ±5%の範囲内で増減       | 294<br>100.0 | 203<br>69.0 | 89<br>30.3  | 2<br>0.7  | -        | -        |  |        |
| 5～20%増加          | 183<br>100.0 | 127<br>69.4 | 53<br>29.0  | 1<br>0.5  | 1<br>0.5 | 1<br>0.5 |  |        |
| 20%以上増加          | 63<br>100.0  | 43<br>68.3  | 19<br>30.2  | 1<br>1.6  | -        | -        |  |        |
| 不明               | 17<br>100.0  | 12<br>70.6  | 3<br>17.6   | 3<br>17.6 | 1<br>5.9 | 1<br>5.9 |  |        |
| 非正社員・・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 26<br>60.5  | 16<br>37.2  | 1<br>2.3  | -        | -        |  |        |
| 5～20%減少          | 85<br>100.0  | 56<br>65.9  | 27<br>31.8  | 2<br>2.4  | -        | -        |  |        |
| ±5%の範囲内で増減       | 308<br>100.0 | 214<br>69.5 | 89<br>28.9  | 3<br>1.0  | 2<br>0.6 | -        |  |        |
| 5～20%増加          | 270<br>100.0 | 197<br>73.0 | 66<br>24.4  | 2<br>0.7  | 4<br>1.5 | 1<br>0.4 |  |        |
| 20%以上増加          | 107<br>100.0 | 81<br>75.7  | 26<br>24.3  | -         | -        | -        |  |        |
| 不明               | 56<br>100.0  | 34<br>60.7  | 18<br>32.1  | 1<br>1.8  | 2<br>3.6 | 1<br>1.8 |  |        |

問1-q. 人事労務管理の重要度の変化：定年退職者の再雇用・勤務延長

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前・必要のない | 不明   |
|---|-------|----------|-------|----------|------------|------|
|   |       |          |       |          |            |      |
| 合計  | 869   | 608      | 242   | 9        | 8          | 2    |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 100.0 | 70.0     | 27.8  | 1.0      | 0.9        | 0.2  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 688   | 494      | 184   | 3        | 5          | 2    |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 71.8     | 26.7  | 0.4      | 0.7        | 0.3  |
| 不明  | 135   | 87       | 44    | 2        | 2          | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 100.0 | 64.4     | 32.6  | 1.5      | 1.5        | -    |
| どちらとも言えない   | 41    | 23       | 13    | 4        | 1          | -    |
| 重視してこなかった   | 100.0 | 56.1     | 31.7  | 9.8      | 2.4        | -    |
| 不明  | 5     | 4        | 1     | -        | -          | -    |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 100.0 | 80.0     | 20.0  | -        | -          | -    |
| 無   | 168   | 129      | 33    | 3        | 3          | -    |
| 不明  | 100.0 | 76.8     | 19.6  | 1.8      | 1.8        | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 328      | 104   | 3        | 4          | 1    |
| 無   | 100.0 | 74.5     | 23.6  | 0.7      | 0.9        | 0.2  |
| 不明  | 426   | 278      | 137   | 6        | 4          | 1    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 100.0 | 65.3     | 32.2  | 1.4      | 0.9        | 0.2  |
| どちらとも言えない   | 3     | 2        | 1     | -        | -          | -    |
| 対立してきた  | 100.0 | 66.7     | 33.3  | -        | -          | -    |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・変化があった                                 | 612   | 447      | 155   | 4        | 5          | 1    |
| 変化なし  | 100.0 | 73.0     | 25.3  | 0.7      | 0.8        | 0.2  |
| 不明  | 250   | 156      | 85    | 5        | 3          | 1    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 100.0 | 62.4     | 34.0  | 2.0      | 1.2        | 0.4  |
| どちらとも言えない   | 7     | 5        | 2     | -        | -          | -    |
| 重視してこなかった   | 100.0 | 71.4     | 28.6  | -        | -          | -    |
| 不明  | 685   | 495      | 180   | 5        | 5          | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 100.0 | 72.3     | 26.3  | 0.7      | 0.7        | -    |
| 無   | 55    | 32       | 22    | 1        | -          | -    |
| 不明  | 100.0 | 58.2     | 40.0  | 1.8      | -          | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 9     | 7        | 1     | 1        | -          | -    |
| どちらとも言えない   | 100.0 | 77.8     | 11.1  | 11.1     | -          | -    |
| 対立してきた  | 101   | 64       | 31    | 2        | 3          | 1    |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・変化があった                                 | 100.0 | 63.4     | 30.7  | 2.0      | 3.0        | 1.0  |
| 変化なし  | 19    | 10       | 8     | -        | -          | 1    |
| 不明  | 100.0 | 52.6     | 42.1  | -        | -          | 5.3  |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 213   | 160      | 50    | 1        | 1          | 1    |
| 無   | 100.0 | 75.1     | 23.5  | 0.5      | 0.5        | 0.5  |
| 不明  | 361   | 244      | 109   | 3        | 5          | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 100.0 | 67.6     | 30.2  | 0.8      | 1.4        | -    |
| どちらとも言えない   | 286   | 198      | 81    | 5        | 2          | -    |
| 重視してこなかった   | 100.0 | 69.2     | 28.3  | 1.7      | 0.7        | -    |
| 不明  | 9     | 6        | 2     | -        | -          | 1    |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・変化があった                                 | 100.0 | 66.7     | 22.2  | -        | -          | 11.1 |

問1-1. 人事労務管理の重要度の変化：労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必<br>要<br>な<br>行<br>っ<br>て<br>い<br>な<br>い | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|---|----------|
|                     |              |             |             |           |   |          |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 213<br>24.5 | 560<br>64.4 | 12<br>1.4 | 80<br>9.2   | 4<br>0.5 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 11<br>16.2  | 54<br>79.4  | 1<br>1.5  | 2<br>2.9  | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 5<br>83.3   | -         | -   | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 4<br>30.8   | 7<br>53.8   | 1<br>7.7  | 1<br>7.7  | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 190<br>24.9 | 484<br>63.4 | 10<br>1.3 | 75<br>9.8   | 4<br>0.5 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 7<br>36.8   | 10<br>52.6  | -         | 2<br>10.5   | -        |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 9<br>18.8   | 30<br>62.5  | 3<br>6.3  | 5<br>10.4   | 1<br>2.1 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 49<br>20.0  | 180<br>73.5 | 2<br>0.8  | 14<br>5.7   | -        |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 14<br>48.3  | 15<br>51.7  | -         | -   | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 5<br>12.8   | 33<br>84.6  | -         | 1<br>2.6  | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 9<br>23.7   | 28<br>73.7  | -         | 1<br>2.6  | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 4<br>33.3   | 6<br>50.0   | -         | 2<br>16.7   | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 17<br>13.4  | 98<br>77.2  | 2<br>1.6  | 10<br>7.9   | -        |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 1<br>25.0   | -         | 1<br>25.0   | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 8<br>25.0   | 22<br>68.8  | -         | 2<br>6.3  | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 37<br>32.2  | 69<br>60.0  | 1<br>0.9  | 8<br>7.0  | -        |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 40<br>26.7  | 90<br>60.0  | 3<br>2.0  | 16<br>10.7  | 1<br>0.7 |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 21<br>39.6  | 29<br>54.7  | -         | 3<br>5.7  | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 8<br>88.9   | -         | -   | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 3<br>11.1   | 19<br>70.4  | -         | 5<br>18.5   | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 31<br>21.8  | 84<br>59.2  | 2<br>1.4  | 23<br>16.2  | 2<br>1.4 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 8<br>22.2   | 25<br>69.4  | -         | 3<br>8.3  | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 4<br>50.0   | 3<br>37.5   | 1<br>12.5 | -   | -        |

問1-1. 人事労務管理の重要度の変化：労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要<br>ない<br>ない | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|------------------------|----------|
|                        |              |             |             |           |                        |          |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 213<br>24.5 | 560<br>64.4 | 12<br>1.4 | 80<br>9.2              | 4<br>0.5 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 41<br>22.3  | 116<br>63.0 | 1<br>0.5  | 26<br>14.1             | -        |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 72<br>27.1  | 165<br>62.0 | 3<br>1.1  | 25<br>9.4              | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 69<br>28.8  | 148<br>61.7 | 4<br>1.7  | 17<br>7.1              | 2<br>0.8 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 23<br>15.1  | 116<br>76.3 | 3<br>2.0  | 9<br>5.9               | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 8<br>29.6   | 15<br>55.6  | 1<br>3.7  | 3<br>11.1              | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 80<br>22.2  | 234<br>64.8 | 3<br>0.8  | 43<br>11.9             | 1<br>0.3 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 74<br>30.0  | 144<br>58.3 | 4<br>1.6  | 24<br>9.7              | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 38<br>25.7  | 101<br>68.2 | 3<br>2.0  | 5<br>3.4               | 1<br>0.7 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 12<br>14.8  | 62<br>76.5  | 1<br>1.2  | 5<br>6.2               | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 9<br>28.1   | 19<br>59.4  | 1<br>3.1  | 3<br>9.4               | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 36<br>25.7  | 84<br>60.0  | 1<br>0.7  | 19<br>13.6             | -        |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 34<br>30.6  | 67<br>60.4  | 1<br>0.9  | 9<br>8.1               | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 28<br>19.3  | 102<br>70.3 | 4<br>2.8  | 10<br>6.9              | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 115<br>24.3 | 307<br>64.9 | 6<br>1.3  | 42<br>8.9              | 3<br>0.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 26<br>24.3  | 67<br>62.6  | 1<br>0.9  | 13<br>12.1             | -        |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 19<br>20.9  | 56<br>61.5  | 3<br>3.3  | 13<br>14.3             | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 30<br>31.9  | 58<br>61.7  | 1<br>1.1  | 5<br>5.3               | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 16<br>17.4  | 66<br>71.7  | 1<br>1.1  | 8<br>8.7               | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 122<br>25.2 | 313<br>64.5 | 6<br>1.2  | 41<br>8.5              | 3<br>0.6 |

問1-1. 人事労務管理の重要度の変化：労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数  | 重要度は高まった |      | 変わらない | 重要度は低下した |      | 以前・前<br>必<br>要<br>な<br>行<br>っ<br>て<br>い<br>な<br>い | 不明  |
|----------------|-----|----------|------|-------|----------|------|---|-----|
|                |     | 件数       | 割合   |       | 件数       | 割合   |   |     |
| 合計             | 869 | 213      | 24.5 | 560   | 12       | 80   | 4   | 0.5 |
| 正社員・・・・・・・・・・  | 70  | 11       | 15.7 | 47    | 3        | 9    | -   | -   |
| 5～20%減少        | 242 | 58       | 24.0 | 164   | 3        | 17   | -   | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 294 | 77       | 26.2 | 186   | 4        | 25   | 2   | 0.7 |
| 5～20%増加        | 183 | 48       | 26.2 | 113   | 1        | 20   | 1   | 0.5 |
| 20%以上増加        | 63  | 15       | 23.8 | 41    | 1        | 6    | -   | -   |
| 不明             | 17  | 4        | 23.5 | 9     | 1.6      | 9.5  | 3   | 1   |
| 非正社員・・・・・・・・・・ | 43  | 8        | 18.6 | 25    | 3        | 7    | -   | -   |
| 5～20%減少        | 85  | 16       | 18.8 | 59    | 2        | 8    | -   | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 308 | 73       | 23.7 | 207   | 3        | 23   | 2   | 0.6 |
| 5～20%増加        | 270 | 76       | 28.1 | 164   | 3        | 26   | 1   | 0.4 |
| 20%以上増加        | 107 | 31       | 29.0 | 67    | 1.1      | 9.6  | 0.4   | -   |
| 不明             | 56  | 9        | 16.1 | 38    | 1.8      | 12.5 | 1   | 1.8 |

問1-1. 人事労務管理の重要度の変化：労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション

|   | 件数           | 重要度は高まった    | 変わらない       | 重要度は低下した  | 以前・前<br>必要は<br>ない<br>行って<br>いな | 不明        |
|---|--------------|-------------|-------------|-----------|--------------------------------|-----------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |              |             |             |           |                                |           |
| 合計  | 869<br>100.0 | 213<br>24.5 | 560<br>64.4 | 12<br>1.4 | 80<br>9.2                      | 4<br>0.5  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688<br>100.0 | 183<br>26.6 | 438<br>63.7 | 8<br>1.2  | 55<br>8.0                      | 4<br>0.6  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135<br>100.0 | 23<br>17.0  | 91<br>67.4  | 4<br>3.0  | 17<br>12.6                     | -         |
| 優先的な課題ではない  | 41<br>100.0  | 6<br>14.6   | 27<br>65.9  | -         | 8<br>19.5                      | -         |
| 不明  | 5<br>100.0   | 1<br>20.0   | 4<br>80.0   | -         | -                              | -         |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168<br>100.0 | 57<br>33.9  | 102<br>60.7 | 3<br>1.8  | 5<br>3.0                       | 1<br>0.6  |
| どちらとも言えない   | 477<br>100.0 | 107<br>22.4 | 323<br>67.7 | 5<br>1.0  | 41<br>8.6                      | 1<br>0.2  |
| 重視してこなかった   | 172<br>100.0 | 39<br>22.7  | 102<br>59.3 | 4<br>2.3  | 27<br>15.7                     | -         |
| 不明  | 52<br>100.0  | 10<br>19.2  | 33<br>63.5  | -         | 7<br>13.5                      | 2<br>3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440<br>100.0 | 145<br>33.0 | 284<br>64.5 | 8<br>1.8  | 2<br>0.5                       | 1<br>0.2  |
| 無い  | 426<br>100.0 | 68<br>16.0  | 273<br>64.1 | 4<br>0.9  | 78<br>18.3                     | 3<br>0.7  |
| 不明  | 3<br>100.0   | -           | 3<br>100.0  | -         | -                              | -         |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612<br>100.0 | 182<br>29.7 | 401<br>65.5 | 10<br>1.6 | 18<br>2.9                      | 1<br>0.2  |
| 無い  | 250<br>100.0 | 31<br>12.4  | 155<br>62.0 | 2<br>0.8  | 60<br>24.0                     | 2<br>0.8  |
| 不明  | 7<br>100.0   | -           | 4<br>57.1   | -         | 2<br>28.6                      | 1<br>14.3 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685<br>100.0 | 187<br>27.3 | 451<br>65.8 | 8<br>1.2  | 39<br>5.7                      | -         |
| どちらとも言えない   | 55<br>100.0  | 8<br>14.5   | 37<br>67.3  | 2<br>3.6  | 8<br>14.5                      | -         |
| 対立してきた  | 9<br>100.0   | 6<br>66.7   | 3<br>33.3   | -         | -                              | -         |
| 労使の協議は行っていない  | 101<br>100.0 | 12<br>11.9  | 55<br>54.5  | 2<br>2.0  | 31<br>30.7                     | 1<br>1.0  |
| 不明  | 19<br>100.0  | -           | 14<br>73.7  | -         | 2<br>10.5                      | 3<br>15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213<br>100.0 | 61<br>28.6  | 128<br>60.1 | 3<br>1.4  | 18<br>8.5                      | 3<br>1.4  |
| どちらとも言えない   | 361<br>100.0 | 83<br>23.0  | 241<br>66.8 | 5<br>1.4  | 32<br>8.9                      | -         |
| 変化なし  | 286<br>100.0 | 66<br>23.1  | 187<br>65.4 | 4<br>1.4  | 29<br>10.1                     | -         |
| 不明  | 9<br>100.0   | 3<br>33.3   | 4<br>44.4   | -         | 1<br>11.1                      | 1<br>11.1 |

問1 - s. 人事労務管理の重要度の変化：経営目標や経営理念の従業員への伝達

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数  | 重要度は高まった |       | 変わらない |      | 重要度は低下した |     | 不明 |     |
|---------------------|-----|----------|-------|-------|------|----------|-----|----|-----|
|                     |     | 件数       | 割合    | 件数    | 割合   | 件数       | 割合  |    |     |
| 合計                  | 869 | 498      | 57.3  | 361   | 41.5 | 4        | 0.5 | 2  | 0.2 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68  | 43       | 63.2  | 25    | 36.8 | -        | -   | -  | -   |
| 新興市場に上場             | 6   | 1        | 16.7  | 5     | 83.3 | -        | -   | -  | -   |
| 店頭公開                | 13  | 7        | 53.8  | 6     | 46.2 | -        | -   | -  | -   |
| 株式は非公開              | 763 | 436      | 57.1  | 318   | 41.7 | 3        | 0.4 | 4  | 0.5 |
| 不明                  | 19  | 11       | 57.9  | 7     | 36.8 | 1        | 5.3 | -  | -   |
| 業種・・・建設業            | 48  | 29       | 60.4  | 17    | 35.4 | -        | -   | 1  | 2.1 |
| 製造業小計               | 245 | 140      | 57.1  | 102   | 41.6 | 3        | 1.2 | -  | -   |
| 一般機械器具製造業           | 29  | 19       | 65.5  | 10    | 34.5 | -        | -   | -  | -   |
| 電気機械器具製造業           | 39  | 20       | 51.3  | 19    | 48.7 | -        | -   | -  | -   |
| 輸送用機械器具製造業          | 38  | 23       | 60.5  | 14    | 36.8 | 1        | 2.6 | -  | -   |
| 精密機械器具製造業           | 12  | 6        | 50.0  | 6     | 50.0 | -        | -   | -  | -   |
| 上記以外の製造業            | 127 | 72       | 56.7  | 53    | 41.7 | 2        | 1.6 | -  | -   |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4   | 4        | 100.0 | -     | -    | -        | -   | -  | -   |
| 情報通信業               | 32  | 21       | 65.6  | 11    | 34.4 | -        | -   | -  | -   |
| 運輸業                 | 115 | 67       | 58.3  | 46    | 40.0 | -        | -   | 2  | 1.7 |
| 卸売・小売業              | 150 | 82       | 54.7  | 68    | 45.3 | -        | -   | -  | -   |
| 金融・保険業              | 53  | 32       | 60.4  | 39.6  | 39.6 | -        | -   | -  | -   |
| 不動産業                | 9   | 3        | 33.3  | 6     | 66.7 | -        | -   | -  | -   |
| 飲食店・宿泊業             | 27  | 14       | 51.9  | 13    | 48.1 | -        | -   | -  | -   |
| サービス業               | 142 | 83       | 58.5  | 56    | 39.4 | 1        | 0.7 | 1  | 0.7 |
| その他                 | 36  | 18       | 50.0  | 18    | 50.0 | -        | -   | -  | -   |
| 不明                  | 8   | 5        | 62.5  | 3     | 37.5 | -        | -   | -  | -   |



問 1 - s . 人事労務管理の重要度の変化：経営目標や経営理念の従業員への伝達

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | い以前・必要ない | い以上・必要ない | 不明  |
|------------------------|-------|----------|-------|----------|----------|----------|-----|
|                        |       |          |       |          |          |          |     |
| 合計                     | 869   | 498      | 361   | 4        | 4        | 4        | 2   |
|                        | 100.0 | 57.3     | 41.5  | 0.5      | 0.5      | 0.5      | 0.2 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 100      | 79    | 3        | 2        | 2        | -   |
|                        | 100.0 | 54.3     | 42.9  | 1.6      | 1.1      | 1.1      | -   |
| 300～499人               | 266   | 149      | 115   | 1        | 1        | 1        | -   |
|                        | 100.0 | 56.0     | 43.2  | 0.4      | 0.4      | 0.4      | -   |
| 500～999人               | 240   | 146      | 92    | -        | 1        | 1        | 1   |
|                        | 100.0 | 60.8     | 38.3  | -        | 0.4      | 0.4      | 0.4 |
| 1000人以上                | 152   | 86       | 65    | -        | -        | 1        | 1   |
|                        | 100.0 | 56.6     | 42.8  | -        | -        | -        | 0.7 |
| 不明                     | 27    | 17       | 10    | -        | -        | -        | -   |
|                        | 100.0 | 63.0     | 37.0  | -        | -        | -        | -   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 191      | 163   | 4        | 3        | 3        | -   |
|                        | 100.0 | 52.9     | 45.2  | 1.1      | 0.8      | 0.8      | -   |
| 300～499人               | 247   | 156      | 89    | -        | 1        | 1        | 1   |
|                        | 100.0 | 63.2     | 36.0  | -        | 0.4      | 0.4      | 0.4 |
| 500～999人               | 148   | 85       | 63    | -        | -        | -        | -   |
|                        | 100.0 | 57.4     | 42.6  | -        | -        | -        | -   |
| 1000人以上                | 81    | 46       | 34    | -        | -        | 1        | 1   |
|                        | 100.0 | 56.8     | 42.0  | -        | -        | -        | 1.2 |
| 不明                     | 32    | 20       | 12    | -        | -        | -        | -   |
|                        | 100.0 | 62.5     | 37.5  | -        | -        | -        | -   |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 80       | 57    | 3        | 3        | 3        | -   |
|                        | 100.0 | 57.1     | 40.7  | 2.1      | 2.1      | 2.1      | -   |
| 500～999人               | 111   | 66       | 44    | -        | 1        | 1        | -   |
|                        | 100.0 | 59.5     | 39.6  | -        | 0.9      | 0.9      | -   |
| 1000人以上                | 145   | 84       | 60    | -        | -        | 1        | 1   |
|                        | 100.0 | 57.9     | 41.4  | -        | -        | 0.7      | 0.7 |
| 不明                     | 473   | 268      | 200   | 1        | 3        | 3        | 1   |
|                        | 100.0 | 56.7     | 42.3  | 0.2      | 0.6      | 0.6      | 0.2 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 66       | 38    | 3        | 3        | 3        | -   |
|                        | 100.0 | 61.7     | 35.5  | 2.8      | 2.8      | 2.8      | -   |
| 300～499人               | 91    | 50       | 41    | -        | -        | -        | -   |
|                        | 100.0 | 54.9     | 45.1  | -        | -        | -        | -   |
| 500～999人               | 94    | 52       | 41    | -        | 1        | 1        | -   |
|                        | 100.0 | 55.3     | 43.6  | -        | 1.1      | 1.1      | -   |
| 1000人以上                | 92    | 55       | 36    | -        | -        | 1        | 1   |
|                        | 100.0 | 59.8     | 39.1  | -        | -        | -        | 1.1 |
| 不明                     | 485   | 275      | 205   | 1        | 3        | 3        | 1   |
|                        | 100.0 | 56.7     | 42.3  | 0.2      | 0.6      | 0.6      | 0.2 |

問1-s. 人事労務管理の重要度の変化：経営目標や経営理念の従業員への伝達

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 重要度は高まった |      | 変わらない | 重要度は低下した |     | 不明 |
|----------------|-------|----------|------|-------|----------|-----|----|
|                |       | 件数       | 割合   |       | 件数       | 割合  |    |
| 合計             | 869   | 498      | 361  | 4     | 4        | 2   |    |
| 100.0          | 100.0 | 57.3     | 41.5 | 0.5   | 0.5      | 0.2 |    |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70    | 36       | 32   | 1     | 1        | -   |    |
| 100.0          | 100.0 | 51.4     | 45.7 | 1.4   | 1.4      | -   |    |
| 5～20%減少        | 242   | 131      | 107  | 1     | 3        | -   |    |
| 100.0          | 100.0 | 54.1     | 44.2 | 0.4   | 1.2      | -   |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 172      | 121  | 1     | -        | -   |    |
| 100.0          | 100.0 | 58.5     | 41.2 | 0.3   | -        | -   |    |
| 5～20%増加        | 183   | 109      | 73   | -     | -        | 1   |    |
| 100.0          | 100.0 | 59.6     | 39.9 | -     | -        | 0.5 |    |
| 20%以上増加        | 63    | 43       | 20   | -     | -        | -   |    |
| 100.0          | 100.0 | 68.3     | 31.7 | -     | -        | -   |    |
| 不明             | 17    | 7        | 8    | 1     | 1        | 1   |    |
| 100.0          | 100.0 | 41.2     | 47.1 | 5.9   | -        | 5.9 |    |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 21       | 21   | 1     | -        | -   |    |
| 100.0          | 100.0 | 48.8     | 48.8 | 2.3   | -        | -   |    |
| 5～20%減少        | 85    | 40       | 43   | 1     | 1        | -   |    |
| 100.0          | 100.0 | 47.1     | 50.6 | 1.2   | 1.2      | -   |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 183      | 123  | 1     | 1        | -   |    |
| 100.0          | 100.0 | 59.4     | 39.9 | 0.3   | 0.3      | -   |    |
| 5～20%増加        | 270   | 155      | 112  | 2     | 2        | 1   |    |
| 100.0          | 100.0 | 57.4     | 41.5 | -     | 0.7      | 0.4 |    |
| 20%以上増加        | 107   | 76       | 31   | -     | -        | -   |    |
| 100.0          | 100.0 | 71.0     | 29.0 | -     | -        | -   |    |
| 不明             | 56    | 23       | 31   | 1     | 1        | 1   |    |
| 100.0          | 100.0 | 41.1     | 55.4 | 1.8   | -        | 1.8 |    |

問 1 - s . 人事労務管理の重要度の変化：経営目標や経営理念の従業員への伝達

| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重要度は高まった | 変わらない | 重要度は低下した | 以前・前より必要ない | 不明   |
|--|-------|----------|-------|----------|------------|------|
|  |       |          |       |          |            |      |
| 合計   | 869   | 498      | 361   | 4        | 4          | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 57.3     | 41.5  | 0.5      | 0.5        | 0.2  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                           | 688   | 410      | 273   | 1        | 2          | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 59.6     | 39.7  | 0.1      | 0.3        | 0.3  |
| 対象者を限定したうえで維持  | 135   | 65       | 68    | 1        | 1          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 48.1     | 50.4  | 0.7      | 0.7        | -    |
| 優先的な課題ではない   | 41    | 22       | 16    | 2        | 1          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 53.7     | 39.0  | 4.9      | 2.4        | -    |
| 不明   | 5     | 1        | 4     | -        | -          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 20.0     | 80.0  | -        | -          | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                  | 168   | 114      | 54    | -        | -          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 67.9     | 32.1  | -        | -          | -    |
| どちらとも言えない  | 477   | 264      | 209   | 1        | 2          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 55.3     | 43.8  | 0.2      | 0.4        | 0.2  |
| 重視してこなかった  | 172   | 95       | 73    | 2        | 2          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 55.2     | 42.4  | 1.2      | 1.2        | -    |
| 不明   | 52    | 25       | 25    | 1        | 1          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 48.1     | 48.1  | 1.9      | -          | 1.9  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 440   | 265      | 173   | 1        | 1          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 60.2     | 39.3  | 0.2      | -          | 0.2  |
| 無い   | 426   | 231      | 187   | 3        | 4          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 54.2     | 43.9  | 0.7      | 0.9        | 0.2  |
| 不明   | 3     | 2        | 1     | -        | -          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 66.7     | 33.3  | -        | -          | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 612   | 365      | 244   | 2        | 1          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 59.6     | 39.9  | 0.3      | -          | 0.2  |
| 無い   | 250   | 129      | 115   | 1        | 4          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 51.6     | 46.0  | 0.4      | 1.6        | 0.4  |
| 不明   | 7     | 4        | 2     | 1        | -          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 57.1     | 28.6  | 14.3     | -          | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                           | 685   | 405      | 277   | 2        | 1          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 59.1     | 40.4  | 0.3      | 0.1        | -    |
| どちらとも言えない  | 55    | 31       | 24    | -        | -          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 56.4     | 43.6  | -        | -          | -    |
| 対立してきた   | 9     | 7        | 2     | -        | -          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 77.8     | 22.2  | -        | -          | -    |
| 労使の協議は行っていない   | 101   | 46       | 50    | 1        | 3          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 45.5     | 49.5  | 1.0      | 3.0        | 1.0  |
| 不明   | 19    | 9        | 8     | 1        | 1          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 47.4     | 42.1  | 5.3      | -          | 5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                                | 213   | 129      | 80    | 2        | 1          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 60.6     | 37.6  | 0.9      | 0.5        | 0.5  |
| どちらとも言えない  | 361   | 213      | 146   | 1        | 1          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 59.0     | 40.4  | 0.3      | 0.3        | -    |
| 変化なし   | 286   | 152      | 132   | -        | 2          | -    |
| 100.0  | 100.0 | 53.1     | 46.2  | -        | 0.7        | -    |
| 不明   | 9     | 4        | 3     | 1        | 1          | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 44.4     | 33.3  | 11.1     | -          | 11.1 |

問1-t. 人事労務管理の重要度の変化：法定の障害者雇用率の達成（民間企業の場合1.8%）

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数  |       | 重要度は高まった |      | 変わらない |      | 重要度は低下した |     | 以前・前より必要ない |      | 不明 |     |
|---------------------|-----|-------|----------|------|-------|------|----------|-----|------------|------|----|-----|
|                     | 数   | 割合    | 数        | 割合   | 数     | 割合   | 数        | 割合  | 数          | 割合   | 数  | 割合  |
| 合計                  | 869 | 100.0 | 305      | 35.1 | 535   | 61.6 | 13       | 1.5 | 14         | 1.6  | 2  | 0.2 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68  | 100.0 | 21       | 30.9 | 47    | 69.1 | -        | -   | -          | -    | -  | -   |
| 新興市場に上場             | 6   | 100.0 | 1        | 16.7 | 5     | 83.3 | -        | -   | -          | -    | -  | -   |
| 店頭公開                | 13  | 100.0 | 8        | 61.5 | 5     | 38.5 | -        | -   | -          | -    | -  | -   |
| 株式は非公開              | 763 | 100.0 | 268      | 35.1 | 468   | 61.3 | 13       | 1.7 | 12         | 1.6  | 2  | 0.3 |
| 不明                  | 19  | 100.0 | 7        | 36.8 | 10    | 52.6 | -        | -   | 2          | 10.5 | -  | -   |
| 業種・・・建設業            | 48  | 100.0 | 13       | 27.1 | 33    | 68.8 | 1        | 2.1 | -          | -    | 1  | 2.1 |
| 製造業小計               | 245 | 100.0 | 81       | 33.1 | 157   | 64.1 | 5        | 2.0 | 2          | 0.8  | -  | -   |
| 一般機械器具製造業           | 29  | 100.0 | 13       | 44.8 | 16    | 55.2 | -        | -   | -          | -    | -  | -   |
| 電気機械器具製造業           | 39  | 100.0 | 12       | 30.8 | 25    | 64.1 | 2        | 5.1 | -          | -    | -  | -   |
| 輸送用機械器具製造業          | 38  | 100.0 | 19       | 50.0 | 17    | 44.7 | 1        | 2.6 | 1          | 2.6  | -  | -   |
| 精密機械器具製造業           | 12  | 100.0 | 2        | 16.7 | 9     | 75.0 | -        | -   | 1          | 8.3  | -  | -   |
| 上記以外の製造業            | 127 | 100.0 | 35       | 27.6 | 90    | 70.9 | 2        | 1.6 | -          | -    | -  | -   |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4   | 100.0 | 2        | 50.0 | 2     | 50.0 | -        | -   | -          | -    | -  | -   |
| 情報通信業               | 32  | 100.0 | 15       | 46.9 | 16    | 50.0 | 1        | 3.1 | -          | -    | -  | -   |
| 運輸業                 | 115 | 100.0 | 31       | 27.0 | 76    | 66.1 | 5        | 4.3 | 3          | 2.6  | -  | -   |
| 卸売・小売業              | 150 | 100.0 | 54       | 36.0 | 91    | 60.7 | 1        | 0.7 | 4          | 2.7  | -  | -   |
| 金融・保険業              | 53  | 100.0 | 28       | 52.8 | 24    | 45.3 | -        | -   | 1          | 1.9  | -  | -   |
| 不動産業                | 9   | 100.0 | 4        | 44.4 | 5     | 55.6 | -        | -   | -          | -    | -  | -   |
| 飲食店・宿泊業             | 27  | 100.0 | 7        | 25.9 | 20    | 74.1 | -        | -   | -          | -    | -  | -   |
| サービス業               | 142 | 100.0 | 53       | 37.3 | 84    | 59.2 | -        | -   | 4          | 2.8  | 1  | 0.7 |
| その他                 | 36  | 100.0 | 15       | 41.7 | 21    | 58.3 | -        | -   | -          | -    | -  | -   |
| 不明                  | 8   | 100.0 | 2        | 25.0 | 6     | 75.0 | -        | -   | -          | -    | -  | -   |

問1-t. 人事労務管理の重要度の変化：法定の障害者雇用率の達成（民間企業の場合1.8%）

| [基本軸2] 社員数             | 件数  |       | 重要度は高まった |      | 変わらない |      | 重要度は低下した |     | い以前・必要ない |     | 不明 |     |
|------------------------|-----|-------|----------|------|-------|------|----------|-----|----------|-----|----|-----|
|                        | 数   | 割合    | 数        | 割合   | 数     | 割合   | 数        | 割合  | 数        | 割合  | 数  | 割合  |
| 合計                     | 869 | 100.0 | 305      | 35.1 | 535   | 61.6 | 13       | 1.5 | 14       | 1.6 | 2  | 0.2 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 100.0 | 43       | 23.4 | 130   | 70.7 | 3        | 1.6 | 8        | 4.3 | -  | -   |
| 300～499人               | 266 | 100.0 | 76       | 28.6 | 182   | 68.4 | 4        | 1.5 | 4        | 1.5 | -  | -   |
| 500～999人               | 240 | 100.0 | 106      | 44.2 | 128   | 53.3 | 4        | 1.7 | 1        | 0.4 | 1  | 0.4 |
| 1000人以上                | 152 | 100.0 | 69       | 45.4 | 80    | 52.6 | 2        | 1.3 | -        | -   | 1  | 0.7 |
| 不明                     | 27  | 100.0 | 11       | 40.7 | 15    | 55.6 | -        | -   | 1        | 3.7 | -  | -   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361 | 100.0 | 96       | 26.6 | 246   | 68.1 | 7        | 1.9 | 12       | 3.3 | -  | -   |
| 300～499人               | 247 | 100.0 | 89       | 36.0 | 154   | 62.3 | 2        | 0.8 | 1        | 0.4 | 1  | 0.4 |
| 500～999人               | 148 | 100.0 | 70       | 47.3 | 75    | 50.7 | 3        | 2.0 | -        | -   | -  | -   |
| 1000人以上                | 81  | 100.0 | 39       | 48.1 | 40    | 49.4 | 1        | 1.2 | -        | -   | 1  | 1.2 |
| 不明                     | 32  | 100.0 | 11       | 34.4 | 20    | 62.5 | -        | -   | 1        | 3.1 | -  | -   |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 100.0 | 43       | 30.7 | 89    | 63.6 | 4        | 2.9 | 4        | 2.9 | -  | -   |
| 500～999人               | 111 | 100.0 | 45       | 40.5 | 62    | 55.9 | 3        | 2.7 | 1        | 0.9 | -  | -   |
| 1000人以上                | 145 | 100.0 | 66       | 45.5 | 78    | 53.8 | -        | -   | -        | -   | 1  | 0.7 |
| 不明                     | 473 | 100.0 | 151      | 31.9 | 306   | 64.7 | 6        | 1.3 | 9        | 1.9 | 1  | 0.2 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 100.0 | 28       | 26.2 | 71    | 66.4 | 4        | 3.7 | 4        | 3.7 | -  | -   |
| 300～499人               | 91  | 100.0 | 34       | 37.4 | 55    | 60.4 | 2        | 2.2 | -        | -   | -  | -   |
| 500～999人               | 94  | 100.0 | 43       | 45.7 | 49    | 52.1 | 1        | 1.1 | 1        | 1.1 | -  | -   |
| 1000人以上                | 92  | 100.0 | 46       | 50.0 | 45    | 48.9 | -        | -   | -        | -   | 1  | 1.1 |
| 不明                     | 485 | 100.0 | 154      | 31.8 | 315   | 64.9 | 6        | 1.2 | 9        | 1.9 | 1  | 0.2 |

問1-t. 人事労務管理の重要度の変化：法定の障害者雇用率の達成（民間企業の場合1.8%）

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 重要度は高まった    |             | 変わらない     | 重要度は低下した  |          | 不明 |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|----------|----|
|                |              | 割合          | 件数          |           | 割合        | 件数       |    |
| 合計             | 869<br>100.0 | 305<br>35.1 | 535<br>61.6 | 13<br>1.5 | 14<br>1.6 | 2<br>0.2 |    |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 18<br>25.7  | 48<br>68.6  | 2<br>2.9  | 2<br>2.9  | -        |    |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 71<br>29.3  | 159<br>65.7 | 7<br>2.9  | 5<br>2.1  | -        |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 109<br>37.1 | 181<br>61.6 | 1<br>0.3  | 3<br>1.0  | -        |    |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 72<br>39.3  | 106<br>57.9 | 3<br>1.6  | 1<br>0.5  | 1<br>0.5 |    |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 29<br>46.0  | 34<br>54.0  | -         | -         | -        |    |
| 不明             | 17<br>100.0  | 6<br>35.3   | 7<br>41.2   | -         | 3<br>17.6 | 1<br>5.9 |    |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 11<br>25.6  | 30<br>69.8  | -         | 2<br>4.7  | -        |    |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 25<br>29.4  | 56<br>65.9  | 4<br>4.7  | -         | -        |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 108<br>35.1 | 193<br>62.7 | 4<br>1.3  | 3<br>1.0  | -        |    |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 100<br>37.0 | 161<br>59.6 | 4<br>1.5  | 4<br>1.5  | 1<br>0.4 |    |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 44<br>41.1  | 60<br>56.1  | 1<br>0.9  | 2<br>1.9  | -        |    |
| 不明             | 56<br>100.0  | 17<br>30.4  | 35<br>62.5  | -         | 3<br>5.4  | 1<br>1.8 |    |

問 1 - t. 人事労務管理の重要度の変化：法定の障害者雇用率の達成（民間企業の場合 1.8 %）

| 件数        | 重要度は高まった     | 変わらない       | 重要度は低下した    | 以前・前<br>必要なら<br>ない | 不明        | [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |    |
|-----------|--------------|-------------|-------------|--------------------|-----------|--|----|
|           |              |             |             |                    |           | 優先的な課題ではない   | 不明 |
| 合計        | 869<br>100.0 | 305<br>35.1 | 535<br>61.6 | 13<br>1.5          | 14<br>1.6 | 2<br>0.2   |    |
| 長期安定雇用    | 688<br>100.0 | 254<br>36.9 | 415<br>60.3 | 7<br>1.0           | 10<br>1.5 | 2<br>0.3   |    |
|           | 135<br>100.0 | 39<br>28.9  | 90<br>66.7  | 3<br>2.2           | 3<br>2.2  | -  |    |
|           | 41<br>100.0  | 10<br>24.4  | 27<br>65.9  | 3<br>7.3           | 1<br>2.4  | -  |    |
|           | 5<br>100.0   | 2<br>40.0   | 3<br>60.0   | -                  | -         | -  |    |
| 株主価値の向上   | 168<br>100.0 | 63<br>37.5  | 103<br>61.3 | 1<br>0.6           | 1<br>0.6  | -  |    |
|           | 477<br>100.0 | 179<br>37.5 | 289<br>60.6 | 4<br>0.8           | 4<br>0.8  | 1<br>0.2   |    |
|           | 172<br>100.0 | 49<br>28.5  | 108<br>62.8 | 8<br>4.7           | 7<br>4.1  | -  |    |
|           | 52<br>100.0  | 14<br>26.9  | 35<br>67.3  | -                  | 2<br>3.8  | 1<br>1.9   |    |
| 労働組合の有無   | 440<br>100.0 | 149<br>33.9 | 280<br>63.6 | 8<br>1.8           | 2<br>0.5  | 1<br>0.2   |    |
|           | 426<br>100.0 | 155<br>36.4 | 253<br>59.4 | 5<br>1.2           | 12<br>2.8 | 1<br>0.2   |    |
|           | 3<br>100.0   | 1<br>33.3   | 2<br>66.7   | -                  | -         | -  |    |
| 労使協議の有無   | 612<br>100.0 | 219<br>35.8 | 376<br>61.4 | 11<br>1.8          | 5<br>0.8  | 1<br>0.2   |    |
|           | 250<br>100.0 | 83<br>33.2  | 156<br>62.4 | 2<br>0.8           | 8<br>3.2  | 1<br>0.4   |    |
|           | 7<br>100.0   | 3<br>42.9   | 3<br>42.9   | -                  | 1<br>14.3 | -  |    |
| 労使協議の状況   | 685<br>100.0 | 256<br>37.4 | 411<br>60.0 | 13<br>1.9          | 5<br>0.7  | -  |    |
|           | 55<br>100.0  | 15<br>27.3  | 40<br>72.7  | -                  | -         | -  |    |
|           | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 8<br>88.9   | -                  | -         | -  |    |
|           | 101<br>100.0 | 27<br>26.7  | 66<br>65.3  | -                  | 7<br>6.9  | 1<br>1.0   |    |
|           | 19<br>100.0  | 6<br>31.6   | 10<br>52.6  | -                  | 2<br>10.5 | 1<br>5.3   |    |
| 自己都合離職が増加 | 213<br>100.0 | 76<br>35.7  | 124<br>58.2 | 6<br>2.8           | 6<br>2.8  | 1<br>0.5   |    |
|           | 361<br>100.0 | 133<br>36.8 | 217<br>60.1 | 5<br>1.4           | 6<br>1.7  | -  |    |
|           | 286<br>100.0 | 95<br>33.2  | 188<br>65.7 | 2<br>0.7           | 1<br>0.3  | -  |    |
|           | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 6<br>66.7   | -                  | 1<br>11.1 | 1<br>11.1  |    |

問1-u. 人事労務管理の重要度の変化：その他

|                     | 件数           | 重要度は高まった  | 変わらない     | 重要度は低下した | 以前・必要ない   | 不明          |
|---------------------|--------------|-----------|-----------|----------|-----------|-------------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |              |           |           |          |           |             |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 11<br>1.3 | 53<br>6.1 | 14<br>-  | 14<br>1.6 | 791<br>91.0 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 1<br>1.5  | 2<br>2.9  | -        | 2<br>2.9  | 63<br>92.6  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | -         | -         | -        | -         | 6<br>100.0  |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | -         | -         | -        | -         | 13<br>100.0 |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 10<br>1.3 | 50<br>6.6 | -        | 11<br>1.4 | 692<br>90.7 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | -         | 1<br>5.3  | -        | 1<br>5.3  | 17<br>89.5  |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 2<br>4.2  | 1<br>2.1  | -        | -         | 45<br>93.8  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 2<br>0.8  | 13<br>5.3 | -        | 3<br>1.2  | 227<br>92.7 |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | -         | 3<br>10.3 | -        | -         | 26<br>89.7  |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | -         | 1<br>2.6  | -        | 1<br>2.6  | 37<br>94.9  |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 2<br>5.3  | 1<br>2.6  | -        | 1<br>2.6  | 34<br>89.5  |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | -         | -         | -        | -         | 12<br>100.0 |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | -         | 8<br>6.3  | -        | 1<br>0.8  | 118<br>92.9 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -         | -         | -        | -         | 4<br>100.0  |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 1<br>3.1  | 2<br>6.3  | -        | -         | 29<br>90.6  |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | -         | 8<br>7.0  | -        | 3<br>2.6  | 104<br>90.4 |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 2<br>1.3  | 11<br>7.3 | -        | 2<br>1.3  | 135<br>90.0 |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | -         | 1<br>1.9  | -        | 1<br>1.9  | 51<br>96.2  |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | -         | -         | -        | -         | 9<br>100.0  |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | -         | 3<br>11.1 | -        | 1<br>3.7  | 23<br>85.2  |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 3<br>2.1  | 12<br>8.5 | -        | 4<br>2.8  | 123<br>86.6 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 1<br>2.8  | 1<br>2.8  | -        | -         | 34<br>94.4  |
| 不明                  | 8<br>100.0   | -         | 1<br>12.5 | -        | -         | 7<br>87.5   |



問1-u. 人事労務管理の重要度の変化：その他

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重要度は高まった  | 変わらない      | 重要度は低下した | 以前・必要ない   | 不明          |
|------------------------|--------------|-----------|------------|----------|-----------|-------------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 11<br>1.3 | 53<br>6.1  | -        | 14<br>1.6 | 791<br>91.0 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 1<br>0.5  | 13<br>7.1  | -        | 5<br>2.7  | 165<br>89.7 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 3<br>1.1  | 18<br>6.8  | -        | 2<br>0.8  | 243<br>91.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 5<br>2.1  | 13<br>5.4  | -        | 4<br>1.7  | 218<br>90.8 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 2<br>1.3  | 9<br>5.9   | -        | 2<br>1.3  | 139<br>91.4 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | -         | -          | -        | 1<br>3.7  | 26<br>96.3  |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 3<br>0.8  | 32<br>8.9  | -        | 6<br>1.7  | 320<br>88.6 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 4<br>1.6  | 11<br>4.5  | -        | 3<br>1.2  | 229<br>92.7 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 3<br>2.0  | 8<br>5.4   | -        | 3<br>2.0  | 134<br>90.5 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 1<br>1.2  | 2<br>2.5   | -        | 1<br>1.2  | 77<br>95.1  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | -         | -          | -        | 1<br>3.1  | 31<br>96.9  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 2<br>1.4  | 10<br>7.1  | -        | 3<br>2.1  | 125<br>89.3 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 1<br>0.9  | 6<br>5.4   | -        | 2<br>1.8  | 102<br>91.9 |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 1<br>0.7  | 7<br>4.8   | -        | 5<br>3.4  | 132<br>91.0 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 7<br>1.5  | 30<br>6.3  | -        | 4<br>0.8  | 432<br>91.3 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 2<br>1.9  | 12<br>11.2 | -        | 3<br>2.8  | 90<br>84.1  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | -         | 3<br>3.3   | -        | 1<br>1.1  | 87<br>95.6  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 1<br>1.1  | 4<br>4.3   | -        | 2<br>2.1  | 87<br>92.6  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | -         | 5<br>5.4   | -        | 3<br>3.3  | 84<br>91.3  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 8<br>1.6  | 29<br>6.0  | -        | 5<br>1.0  | 443<br>91.3 |

問1-u. 人事労務管理の重要度の変化：その他

|                | 件数           | 重要度は高まった  | 変わらない     | 重要度は低下した | 以前・必要ない   | 不明          |
|----------------|--------------|-----------|-----------|----------|-----------|-------------|
| [基本軸3] 社員数の増減  |              |           |           |          |           |             |
| 合計             | 869<br>100.0 | 11<br>1.3 | 53<br>6.1 | -        | 14<br>1.6 | 791<br>91.0 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | -         | 2<br>2.9  | -        | 1<br>1.4  | 67<br>95.7  |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 1<br>0.4  | 19<br>7.9 | -        | 4<br>1.7  | 218<br>90.1 |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 4<br>1.4  | 22<br>7.5 | -        | 2<br>0.7  | 266<br>90.5 |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 3<br>1.6  | 5<br>2.7  | -        | 6<br>3.3  | 169<br>92.3 |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 3<br>4.8  | 4<br>6.3  | -        | -         | 56<br>88.9  |
| 不明             | 17<br>100.0  | -         | 1<br>5.9  | -        | 1<br>5.9  | 15<br>88.2  |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 1<br>2.3  | 1<br>2.3  | -        | 1<br>2.3  | 40<br>93.0  |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 1<br>1.2  | 6<br>7.1  | -        | 2<br>2.4  | 76<br>89.4  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 3<br>1.0  | 24<br>7.8 | -        | 2<br>0.6  | 279<br>90.6 |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 3<br>1.1  | 14<br>5.2 | -        | 5<br>1.9  | 248<br>91.9 |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 2<br>1.9  | 4<br>3.7  | -        | 3<br>2.8  | 98<br>91.6  |
| 不明             | 56<br>100.0  | 1<br>1.8  | 4<br>7.1  | -        | 1<br>1.8  | 50<br>89.3  |

問 1 - u. 人事労務管理の重要度の変化：その他

|  | 件数           | 重要度は高まった  | 変わらない     | 重要度は低下した | 以前・前<br>必<br>要<br>な<br>行<br>っ<br>て<br>い<br>な<br>い | 不明          |
|--|--------------|-----------|-----------|----------|---|-------------|
| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |              |           |           |          |   |             |
| 合 計  | 869<br>100.0 | 11<br>1.3 | 53<br>6.1 | -        | 14<br>1.6   | 791<br>91.0 |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                           | 688<br>100.0 | 8<br>1.2  | 41<br>6.0 | -        | 9<br>1.3  | 630<br>91.6 |
| 対象者を限定したうえで維持  | 135<br>100.0 | 3<br>2.2  | 11<br>8.1 | -        | 3<br>2.2  | 118<br>87.4 |
| 優先的な課題ではない   | 41<br>100.0  | -         | 1<br>2.4  | -        | 2<br>4.9  | 38<br>92.7  |
| 不明   | 5<br>100.0   | -         | -         | -        | -   | 5<br>100.0  |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                    | 168<br>100.0 | 3<br>1.8  | 4<br>2.4  | -        | 3<br>1.8  | 158<br>94.0 |
| どちらとも言えない  | 477<br>100.0 | 5<br>1.0  | 34<br>7.1 | -        | 5<br>1.0  | 433<br>90.8 |
| 重視してこなかった  | 172<br>100.0 | 3<br>1.7  | 13<br>7.6 | -        | 5<br>2.9  | 151<br>87.8 |
| 不明   | 52<br>100.0  | -         | 2<br>3.8  | -        | 1<br>1.9  | 49<br>94.2  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある  | 440<br>100.0 | 4<br>0.9  | 25<br>5.7 | -        | 5<br>1.1  | 406<br>92.3 |
| 無い   | 426<br>100.0 | 7<br>1.6  | 28<br>6.6 | -        | 8<br>1.9  | 383<br>89.9 |
| 不明   | 3<br>100.0   | -         | -         | -        | 1<br>33.3   | 2<br>66.7   |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある  | 612<br>100.0 | 7<br>1.1  | 35<br>5.7 | -        | 7<br>1.1  | 563<br>92.0 |
| 無い   | 250<br>100.0 | 4<br>1.6  | 18<br>7.2 | -        | 7<br>2.8  | 221<br>88.4 |
| 不明   | 7<br>100.0   | -         | -         | -        | -   | 7<br>100.0  |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                             | 685<br>100.0 | 8<br>1.2  | 37<br>5.4 | -        | 10<br>1.5   | 630<br>92.0 |
| どちらとも言えない  | 55<br>100.0  | -         | 8<br>14.5 | -        | 1<br>1.8  | 46<br>83.6  |
| 対立してきた   | 9<br>100.0   | -         | -         | -        | -   | 9<br>100.0  |
| 労使の協議は行っていない   | 101<br>100.0 | 3<br>3.0  | 7<br>6.9  | -        | 3<br>3.0  | 88<br>87.1  |
| 不明   | 19<br>100.0  | -         | 1<br>5.3  | -        | -   | 18<br>94.7  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                       | 213<br>100.0 | 3<br>1.4  | 8<br>3.8  | -        | 2<br>0.9  | 200<br>93.9 |
| どちらとも言えない  | 361<br>100.0 | 5<br>1.4  | 35<br>9.7 | -        | 6<br>1.7  | 315<br>87.3 |
| 変化なし   | 286<br>100.0 | 3<br>1.0  | 10<br>3.5 | -        | 6<br>2.1  | 267<br>93.4 |
| 不明   | 9<br>100.0   | -         | -         | -        | -   | 9<br>100.0  |

問2. 正社員の長期安定雇用の維持について

| 件数                  | 持く今後の社員をいかに維持したいか | いえで維持したい    | 対象を限定しなかった  | 経営課題における優先的 | 不明       |
|---------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| 合計                  | 869<br>100.0      | 688<br>79.2 | 135<br>15.5 | 41<br>4.7   | 5<br>0.6 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0       | 55<br>80.9  | 9<br>13.2   | 4<br>5.9    | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0        | 4<br>66.7   | 2<br>33.3   | -           | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0       | 13<br>100.0 | -           | -           | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0      | 602<br>78.9 | 120<br>15.7 | 36<br>4.7   | 5<br>0.7 |
| 不明                  | 19<br>100.0       | 14<br>73.7  | 4<br>21.1   | 1<br>5.3    | -        |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0       | 39<br>81.3  | 7<br>14.6   | 2<br>4.2    | -        |
| 製造業小計               | 245<br>100.0      | 200<br>81.6 | 33<br>13.5  | 11<br>4.5   | 1<br>0.4 |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0       | 23<br>79.3  | 4<br>13.8   | 2<br>6.9    | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0       | 31<br>79.5  | 4<br>10.3   | 4<br>10.3   | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0       | 32<br>84.2  | 6<br>15.8   | -           | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0       | 12<br>100.0 | -           | -           | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0      | 102<br>80.3 | 19<br>15.0  | 5<br>3.9    | 1<br>0.8 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0        | 4<br>100.0  | -           | -           | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0       | 26<br>81.3  | 5<br>15.6   | 5<br>-      | 1<br>3.1 |
| 運輸業                 | 115<br>100.0      | 94<br>81.7  | 14<br>12.2  | 6<br>5.2    | 1<br>0.9 |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0      | 118<br>78.7 | 23<br>15.3  | 8<br>5.3    | 1<br>0.7 |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0       | 40<br>75.5  | 11<br>20.8  | 2<br>3.8    | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0        | 5<br>55.6   | 1<br>11.1   | 3<br>33.3   | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0       | 19<br>70.4  | 5<br>18.5   | 2<br>7.4    | 1<br>3.7 |
| サービス業               | 142<br>100.0      | 107<br>75.4 | 29<br>20.4  | 6<br>4.2    | -        |
| その他                 | 36<br>100.0       | 29<br>80.6  | 6<br>16.7   | 1<br>2.8    | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0        | 7<br>87.5   | 1<br>12.5   | -           | -        |

問2. 正社員の長期安定雇用の維持について

| 件数                     | 持く今後の社員維持にたいしての意向 | いえ対象を限定した   | な経営問題における優先的 | 不明        |          |
|------------------------|-------------------|-------------|--------------|-----------|----------|
| [基本軸2] 社員数             |                   |             |              |           |          |
| 合計                     | 869<br>100.0      | 688<br>79.2 | 135<br>15.5  | 41<br>4.7 | 5<br>0.6 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0      | 145<br>78.8 | 26<br>14.1   | 11<br>6.0 | 2<br>1.1 |
| 300～499人               | 266<br>100.0      | 216<br>81.2 | 39<br>14.7   | 9<br>3.4  | 2<br>0.8 |
| 500～999人               | 240<br>100.0      | 183<br>76.3 | 45<br>18.8   | 12<br>5.0 | -        |
| 1000人以上                | 152<br>100.0      | 121<br>79.6 | 21<br>13.8   | 9<br>5.9  | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 27<br>100.0       | 23<br>85.2  | 4<br>14.8    | -         | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0      | 284<br>78.7 | 57<br>15.8   | 17<br>4.7 | 3<br>0.8 |
| 300～499人               | 247<br>100.0      | 199<br>80.6 | 35<br>14.2   | 11<br>4.5 | 2<br>0.8 |
| 500～999人               | 148<br>100.0      | 113<br>76.4 | 30<br>20.3   | 5<br>3.4  | -        |
| 1000人以上                | 81<br>100.0       | 63<br>77.8  | 10<br>12.3   | 8<br>9.9  | -        |
| 不明                     | 32<br>100.0       | 29<br>90.6  | 3<br>9.4     | -         | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0      | 100<br>71.4 | 32<br>22.9   | 7<br>5.0  | 1<br>0.7 |
| 500～999人               | 111<br>100.0      | 92<br>82.9  | 13<br>11.7   | 5<br>4.5  | 1<br>0.9 |
| 1000人以上                | 145<br>100.0      | 112<br>77.2 | 23<br>15.9   | 10<br>6.9 | -        |
| 不明                     | 473<br>100.0      | 384<br>81.2 | 67<br>14.2   | 19<br>4.0 | 3<br>0.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0      | 78<br>72.9  | 23<br>21.5   | 6<br>5.6  | -        |
| 300～499人               | 91<br>100.0       | 68<br>74.7  | 16<br>17.6   | 6<br>6.6  | 1<br>1.1 |
| 500～999人               | 94<br>100.0       | 79<br>84.0  | 12<br>12.8   | 2<br>2.1  | 1<br>1.1 |
| 1000人以上                | 92<br>100.0       | 69<br>75.0  | 17<br>18.5   | 6<br>6.5  | -        |
| 不明                     | 485<br>100.0      | 394<br>81.2 | 67<br>13.8   | 21<br>4.3 | 3<br>0.6 |

問2. 正社員の長期安定雇用の維持について

| 件数             | 持く今後の社員をいきいきと対しに維持していきたい | いえ対象を限定しませんでした | な経営課題における優先的 | 不明        |          |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------|-----------|----------|
| 合計             | 869<br>100.0             | 688<br>79.2    | 135<br>15.5  | 41<br>4.7 | 5<br>0.6 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0              | 46<br>65.7     | 18<br>25.7   | 5<br>7.1  | 1<br>1.4 |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0             | 189<br>78.1    | 34<br>14.0   | 18<br>7.4 | 1<br>0.4 |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0             | 238<br>81.0    | 45<br>15.3   | 8<br>2.7  | 3<br>1.0 |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0             | 148<br>80.9    | 30<br>16.4   | 5<br>2.7  | -        |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0              | 55<br>87.3     | 4<br>6.3     | 4<br>6.3  | -        |
| 不明             | 17<br>100.0              | 12<br>70.6     | 4<br>23.5    | 1<br>5.9  | -        |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0              | 30<br>69.8     | 11<br>25.6   | 2<br>4.7  | -        |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0              | 63<br>74.1     | 15<br>17.6   | 6<br>7.1  | 1<br>1.2 |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0             | 251<br>81.5    | 43<br>14.0   | 11<br>3.6 | 3<br>1.0 |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0             | 212<br>78.5    | 41<br>15.2   | 16<br>5.9 | 1<br>0.4 |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0             | 89<br>83.2     | 14<br>13.1   | 4<br>3.7  | -        |
| 不明             | 56<br>100.0              | 43<br>76.8     | 11<br>19.6   | 2<br>3.6  | -        |

問2. 正社員の長期安定雇用の維持について

| 件数                             | 持く今後の社員をきいた対象に維持した割合 | いえ対象を限定した割合  | な経営課題における優先的 | 不明          |            |
|--------------------------------|----------------------|--------------|--------------|-------------|------------|
| 合計                             | 869<br>100.0         | 688<br>79.2  | 135<br>15.5  | 41<br>4.7   | 5<br>0.6   |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 688<br>100.0         | 688<br>100.0 | -            | -           | -          |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135<br>100.0         | -            | 135<br>100.0 | -           | -          |
| 優先的な課題ではない                     | 41<br>100.0          | -            | -            | 41<br>100.0 | -          |
| 不明                             | 5<br>100.0           | -            | -            | -           | 5<br>100.0 |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 168<br>100.0         | 136<br>81.0  | 25<br>14.9   | 7<br>4.2    | -          |
| どちらとも言えない                      | 477<br>100.0         | 382<br>80.1  | 70<br>14.7   | 21<br>4.4   | 4<br>0.8   |
| 重視してこなかった                      | 172<br>100.0         | 136<br>79.1  | 24<br>14.0   | 11<br>6.4   | 1<br>0.6   |
| 不明                             | 52<br>100.0          | 34<br>65.4   | 16<br>30.8   | 2<br>3.8    | -          |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 440<br>100.0         | 359<br>81.6  | 57<br>13.0   | 21<br>4.8   | 3<br>0.7   |
| 無い                             | 426<br>100.0         | 328<br>77.0  | 77<br>18.1   | 19<br>4.5   | 2<br>0.5   |
| 不明                             | 3<br>100.0           | 1<br>33.3    | 1<br>33.3    | 1<br>33.3   | -          |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 612<br>100.0         | 499<br>81.5  | 82<br>13.4   | 27<br>4.4   | 4<br>0.7   |
| 無い                             | 250<br>100.0         | 185<br>74.0  | 52<br>20.8   | 12<br>4.8   | 1<br>0.4   |
| 不明                             | 7<br>100.0           | 4<br>57.1    | 1<br>14.3    | 2<br>28.6   | -          |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた   | 685<br>100.0         | 560<br>81.8  | 90<br>13.1   | 30<br>4.4   | 5<br>0.7   |
| どちらとも言えない                      | 55<br>100.0          | 36<br>65.5   | 15<br>27.3   | 4<br>7.3    | -          |
| 対立してきた                         | 9<br>100.0           | 6<br>66.7    | 3<br>33.3    | -           | -          |
| 労使の協議は行っていない                   | 101<br>100.0         | 73<br>72.3   | 23<br>22.8   | 5<br>5.0    | -          |
| 不明                             | 19<br>100.0          | 13<br>68.4   | 4<br>21.1    | 2<br>10.5   | -          |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった             | 213<br>100.0         | 158<br>74.2  | 41<br>19.2   | 12<br>5.6   | 2<br>0.9   |
| どちらとも言えない                      | 361<br>100.0         | 295<br>81.7  | 50<br>13.9   | 15<br>4.2   | 1<br>0.3   |
| 変化なし                           | 286<br>100.0         | 228<br>79.7  | 43<br>15.0   | 13<br>4.5   | 2<br>0.7   |
| 不明                             | 9<br>100.0           | 7<br>77.8    | 1<br>11.1    | 1<br>11.1   | -          |

問3. 成果主義の導入状況

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 導入している      | 導入していない     | 導入してはいたが廃止 | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|------------|----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 473<br>54.4 | 391<br>45.0 | 4<br>0.5   | 1<br>0.1 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 51<br>75.0  | 16<br>23.5  | 1<br>1.5   | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 5<br>83.3   | 1<br>16.7   | -          | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 5<br>38.5   | 8<br>61.5   | -          | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 401<br>52.6 | 358<br>46.9 | 3<br>0.4   | 1<br>0.1 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 11<br>57.9  | 8<br>42.1   | -          | -        |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 22<br>45.8  | 26<br>54.2  | -          | -        |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 144<br>58.8 | 101<br>41.2 | -          | -        |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 11<br>37.9  | 18<br>62.1  | -          | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 26<br>66.7  | 13<br>33.3  | -          | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 19<br>50.0  | 19<br>50.0  | -          | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 8<br>66.7   | 4<br>33.3   | -          | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 80<br>63.0  | 47<br>37.0  | -          | -        |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 1<br>25.0   | 1<br>25.0  | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 24<br>75.0  | 8<br>25.0   | -          | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 44<br>38.3  | 70<br>60.9  | -          | 1<br>0.9 |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 93<br>62.0  | 57<br>38.0  | -          | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 26<br>49.1  | 27<br>50.9  | -          | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 7<br>77.8   | 1<br>11.1   | 1<br>11.1  | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 18<br>66.7  | 9<br>33.3   | -          | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 66<br>46.5  | 74<br>52.1  | 2<br>1.4   | -        |
| その他                 | 36<br>100.0  | 20<br>55.6  | 16<br>44.4  | -          | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 7<br>87.5   | 1<br>12.5   | -          | -        |



問3. 成果主義の導入状況

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | い成る果主義を導入して | 導入していない     | 導入していたが廃止 | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 473<br>54.4 | 391<br>45.0 | 4<br>0.5  | 1<br>0.1 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 85<br>46.2  | 98<br>53.3  | -         | 1<br>0.5 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 145<br>54.5 | 118<br>44.4 | 3<br>1.1  | -        |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 130<br>54.2 | 110<br>45.8 | -         | -        |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 97<br>63.8  | 55<br>36.2  | -         | -        |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 16<br>59.3  | 10<br>37.0  | 1<br>3.7  | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 167<br>46.3 | 191<br>52.9 | 2<br>0.6  | 1<br>0.3 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 140<br>56.7 | 105<br>42.5 | 2<br>0.8  | -        |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 80<br>54.1  | 68<br>45.9  | -         | -        |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 67<br>82.7  | 14<br>17.3  | -         | -        |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 19<br>59.4  | 13<br>40.6  | -         | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 86<br>61.4  | 53<br>37.9  | -         | 1<br>0.7 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 63<br>56.8  | 47<br>42.3  | 1<br>0.9  | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 101<br>69.7 | 44<br>30.3  | -         | -        |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 223<br>47.1 | 247<br>52.2 | 3<br>0.6  | -        |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 60<br>56.1  | 46<br>43.0  | -         | 1<br>0.9 |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 56<br>61.5  | 34<br>37.4  | 1<br>1.1  | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 60<br>63.8  | 34<br>36.2  | -         | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 64<br>69.6  | 28<br>30.4  | -         | -        |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 233<br>48.0 | 249<br>51.3 | 3<br>0.6  | -        |

問3. 成果主義の導入状況

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数  | い成る果主義を導入して |      | 導入してない |      | 導入していたが廃止 |     | 不明 |
|----------------|-----|-------------|------|--------|------|-----------|-----|----|
|                |     | 件数          | 割合   | 件数     | 割合   | 件数        | 割合  |    |
| 合計             | 869 | 473         | 54.4 | 391    | 45.0 | 4         | 0.5 | 1  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70  | 32          | 45.7 | 36     | 51.4 | 2         | 2.9 | -  |
| 5～20%減少        | 242 | 130         | 53.7 | 110    | 45.5 | 1         | 0.4 | 1  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294 | 161         | 54.8 | 133    | 45.2 | -         | -   | -  |
| 5～20%増加        | 183 | 102         | 55.7 | 81     | 44.3 | -         | -   | -  |
| 20%以上増加        | 63  | 36          | 57.1 | 26     | 41.3 | 1         | 1.6 | -  |
| 不明             | 17  | 12          | 70.6 | 5      | 29.4 | -         | -   | -  |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43  | 25          | 58.1 | 18     | 41.9 | -         | -   | -  |
| 5～20%減少        | 85  | 43          | 50.6 | 42     | 49.4 | -         | -   | -  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308 | 166         | 53.9 | 141    | 45.8 | 1         | 0.3 | -  |
| 5～20%増加        | 270 | 154         | 57.0 | 114    | 42.2 | 1         | 0.4 | 1  |
| 20%以上増加        | 107 | 57          | 53.3 | 49     | 45.8 | 1         | 0.9 | -  |
| 不明             | 56  | 28          | 50.0 | 27     | 48.2 | 1         | 1.8 | -  |

問3. 成果主義の導入状況

| 件数                             | い成る果主義を導入して  | 導入していない     | 導入していたが廃止   | 不明       |
|--------------------------------|--------------|-------------|-------------|----------|
| 合計                             | 473<br>100.0 | 391<br>45.0 | 4<br>0.5    | 1<br>0.1 |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 688<br>100.0 | 368<br>53.5 | 317<br>46.1 | 2<br>0.3 |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135<br>100.0 | 75<br>55.6  | 59<br>43.7  | 1<br>0.7 |
| 優先的な課題ではない                     | 41<br>100.0  | 26<br>63.4  | 14<br>34.1  | 1<br>2.4 |
| 不明                             | 5<br>100.0   | 4<br>80.0   | 1<br>20.0   | -        |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた        | 168<br>100.0 | 113<br>67.3 | 53<br>31.5  | 2<br>1.2 |
| どちらとも言えない                      | 477<br>100.0 | 260<br>54.5 | 215<br>45.1 | 2<br>0.4 |
| 重視してこなかった                      | 172<br>100.0 | 75<br>43.6  | 97<br>56.4  | -        |
| 不明                             | 52<br>100.0  | 25<br>48.1  | 26<br>50.0  | 1<br>1.9 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある            | 440<br>100.0 | 243<br>55.2 | 195<br>44.3 | 2<br>0.5 |
| 無い                             | 426<br>100.0 | 227<br>53.3 | 196<br>46.0 | 2<br>0.5 |
| 不明                             | 3<br>100.0   | 3<br>100.0  | -           | -        |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある            | 612<br>100.0 | 349<br>57.0 | 260<br>42.5 | 2<br>0.3 |
| 無い                             | 250<br>100.0 | 120<br>48.0 | 128<br>51.2 | 2<br>0.8 |
| 不明                             | 7<br>100.0   | 4<br>57.1   | 3<br>42.9   | -        |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた | 685<br>100.0 | 383<br>55.9 | 299<br>43.6 | 2<br>0.3 |
| どちらとも言えない                      | 55<br>100.0  | 31<br>56.4  | 24<br>43.6  | -        |
| 対立してきた                         | 9<br>100.0   | 5<br>55.6   | 4<br>44.4   | -        |
| 労使の協議は行っていない                   | 101<br>100.0 | 40<br>39.6  | 59<br>58.4  | 2<br>2.0 |
| 不明                             | 19<br>100.0  | 14<br>73.7  | 5<br>26.3   | -        |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった      | 213<br>100.0 | 116<br>54.5 | 96<br>45.1  | 1<br>0.5 |
| どちらとも言えない                      | 361<br>100.0 | 191<br>52.9 | 169<br>46.8 | 1<br>0.3 |
| 変化なし                           | 286<br>100.0 | 161<br>56.3 | 122<br>42.7 | 3<br>1.0 |
| 不明                             | 9<br>100.0   | 5<br>55.6   | 4<br>44.4   | -        |

問3. 成果主義を導入した年  
問3. 成果主義の導入状況…成果主義を導入している

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 1999年以前     | 2000年以降     | 不明        | 平均値     | 最小値  | 最大値  | 標準偏差  |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|---------|------|------|-------|
| 合計                  | 473<br>100.0 | 101<br>21.4 | 344<br>72.7 | 28<br>5.9 | 2000.76 | 1931 | 2008 | 7.16  |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 51<br>100.0  | 8<br>15.7   | 40<br>78.4  | 3<br>5.9  | 2001.52 | 1992 | 2006 | 2.88  |
| 新興市場に上場             | 5<br>100.0   | -           | 5<br>100.0  | -         | 2001.60 | 2000 | 2005 | 2.06  |
| 店頭公開                | 5<br>100.0   | 2<br>40.0   | 3<br>60.0   | -         | 2000.80 | 1998 | 2005 | 2.79  |
| 株式は非公開              | 401<br>100.0 | 88<br>21.9  | 289<br>72.1 | 24<br>6.0 | 2000.72 | 1931 | 2008 | 7.58  |
| 不明                  | 11<br>100.0  | 3<br>27.3   | 7<br>63.6   | 1<br>9.1  | 1997.90 | 1980 | 2004 | 7.61  |
| 業種・・・・・・建設業         | 22<br>100.0  | 8<br>36.4   | 14<br>63.6  | -         | 2000.18 | 1987 | 2007 | 5.59  |
| 製造業小計               | 144<br>100.0 | 24<br>16.7  | 110<br>76.4 | 10<br>6.9 | 2001.81 | 1985 | 2008 | 3.70  |
| 一般機械器具製造業           | 11<br>100.0  | 2<br>18.2   | 8<br>72.7   | 1<br>9.1  | 1999.20 | 1985 | 2004 | 5.27  |
| 電気機械器具製造業           | 26<br>100.0  | 3<br>11.5   | 23<br>88.5  | -         | 2001.96 | 1988 | 2006 | 3.37  |
| 輸送用機械器具製造業          | 19<br>100.0  | 1<br>5.3    | 16<br>84.2  | 2<br>10.5 | 2002.76 | 1995 | 2007 | 2.92  |
| 精密機械器具製造業           | 8<br>100.0   | 3<br>37.5   | 4<br>50.0   | 1<br>12.5 | 2000.14 | 1997 | 2003 | 2.10  |
| 上記以外の製造業            | 80<br>100.0  | 15<br>18.8  | 59<br>73.8  | 6<br>7.5  | 2002.05 | 1990 | 2008 | 3.64  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 2<br>100.0   | -           | 2<br>100.0  | -         | 2004.50 | 2003 | 2006 | 1.50  |
| 情報通信業               | 24<br>100.0  | 5<br>20.8   | 19<br>79.2  | -         | 2000.75 | 1990 | 2007 | 4.44  |
| 運輸業                 | 44<br>100.0  | 10<br>22.7  | 29<br>65.9  | 5<br>11.4 | 1996.38 | 1931 | 2007 | 16.68 |
| 卸売・小売業              | 93<br>100.0  | 23<br>24.7  | 65<br>69.9  | 5<br>5.4  | 2001.03 | 1980 | 2007 | 4.66  |
| 金融・保険業              | 26<br>100.0  | 7<br>26.9   | 17<br>65.4  | 2<br>7.7  | 2000.42 | 1985 | 2007 | 6.33  |
| 不動産業                | 7<br>100.0   | -           | 6<br>85.7   | 1<br>14.3 | 2004.17 | 2000 | 2007 | 3.02  |
| 飲食店・宿泊業             | 18<br>100.0  | 3<br>16.7   | 14<br>77.8  | 1<br>5.6  | 2000.59 | 1960 | 2007 | 10.58 |
| サービス業               | 66<br>100.0  | 12<br>18.2  | 51<br>77.3  | 3<br>4.5  | 2001.52 | 1980 | 2008 | 4.83  |
| その他                 | 20<br>100.0  | 6<br>30.0   | 13<br>65.0  | 1<br>5.0  | 1999.05 | 1970 | 2006 | 8.26  |
| 不明                  | 7<br>100.0   | 3<br>42.9   | 4<br>57.1   | -         | 1998.57 | 1990 | 2004 | 5.90  |

問3. 成果主義を導入した年  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                     | 1999年以前      | 2000年以降     | 不明          | 平均値       | 最小値     | 最大値  | 標準偏差 |      |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|---------|------|------|------|
| [基本軸2] 社員数             |              |             |             |           |         |      |      |      |
| 合計                     | 473<br>100.0 | 101<br>21.4 | 344<br>72.7 | 28<br>5.9 | 2000.76 | 1931 | 2008 | 7.16 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 85<br>100.0  | 19<br>22.4  | 57<br>67.1  | 9<br>10.6 | 2000.87 | 1980 | 2008 | 5.47 |
| 300～499人               | 145<br>100.0 | 30<br>20.7  | 106<br>73.1 | 9<br>6.2  | 2000.01 | 1951 | 2008 | 8.78 |
| 500～999人               | 130<br>100.0 | 27<br>20.8  | 96<br>73.8  | 7<br>5.4  | 2000.85 | 1931 | 2007 | 8.25 |
| 1000人以上                | 97<br>100.0  | 20<br>20.6  | 74<br>76.3  | 3<br>3.1  | 2001.54 | 1989 | 2007 | 3.62 |
| 不明                     | 16<br>100.0  | 5<br>31.3   | 11<br>68.8  | -         | 2001.25 | 1991 | 2007 | 4.42 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 167<br>100.0 | 39<br>23.4  | 116<br>69.5 | 12<br>7.2 | 2000.19 | 1951 | 2008 | 8.46 |
| 300～499人               | 140<br>100.0 | 32<br>22.9  | 99<br>70.7  | 9<br>6.4  | 2000.30 | 1931 | 2008 | 8.39 |
| 500～999人               | 80<br>100.0  | 11<br>13.8  | 65<br>81.3  | 4<br>5.0  | 2001.99 | 1987 | 2007 | 3.79 |
| 1000人以上                | 67<br>100.0  | 15<br>22.4  | 50<br>74.6  | 2<br>3.0  | 2001.28 | 1989 | 2007 | 3.61 |
| 不明                     | 19<br>100.0  | 4<br>21.1   | 14<br>73.7  | 1<br>5.3  | 2001.89 | 1991 | 2007 | 4.25 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 86<br>100.0  | 19<br>22.1  | 64<br>74.4  | 3<br>3.5  | 2000.04 | 1960 | 2008 | 7.61 |
| 500～999人               | 63<br>100.0  | 12<br>19.0  | 48<br>76.2  | 3<br>4.8  | 2001.40 | 1970 | 2007 | 5.83 |
| 1000人以上                | 101<br>100.0 | 19<br>18.8  | 76<br>75.2  | 6<br>5.9  | 2001.54 | 1989 | 2007 | 4.04 |
| 不明                     | 223<br>100.0 | 51<br>22.9  | 156<br>70.0 | 16<br>7.2 | 2000.50 | 1931 | 2008 | 8.31 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 60<br>100.0  | 11<br>18.3  | 46<br>76.7  | 3<br>5.0  | 2001.40 | 1985 | 2007 | 4.89 |
| 300～499人               | 56<br>100.0  | 14<br>25.0  | 38<br>67.9  | 4<br>7.1  | 2000.06 | 1960 | 2008 | 7.55 |
| 500～999人               | 60<br>100.0  | 10<br>16.7  | 47<br>78.3  | 3<br>5.0  | 2001.33 | 1970 | 2007 | 5.93 |
| 1000人以上                | 64<br>100.0  | 12<br>18.8  | 50<br>78.1  | 2<br>3.1  | 2001.55 | 1989 | 2007 | 3.88 |
| 不明                     | 233<br>100.0 | 54<br>23.2  | 163<br>70.0 | 16<br>6.9 | 2000.38 | 1931 | 2008 | 8.43 |

問3. 成果主義を導入した年  
問3. 成果主義の導入状況…成果主義を導入している

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 1999年以前     | 2000年以降     | 不明        | 平均値     | 最小値  | 最大値  | 標準偏差  |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|---------|------|------|-------|
|                |              |             |             |           |         |      |      |       |
| 合計             | 473<br>100.0 | 101<br>21.4 | 344<br>72.7 | 28<br>5.9 | 2000.76 | 1931 | 2008 | 7.16  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 32<br>100.0  | 8<br>25.0   | 24<br>75.0  | -         | 2000.03 | 1951 | 2008 | 10.15 |
| 5～20%減少        | 130<br>100.0 | 26<br>20.0  | 95<br>73.1  | 9<br>6.9  | 2000.81 | 1931 | 2007 | 8.39  |
| ±5%の範囲内で増減     | 161<br>100.0 | 30<br>18.6  | 118<br>73.3 | 13<br>8.1 | 2001.03 | 1952 | 2008 | 6.09  |
| 5～20%増加        | 102<br>100.0 | 25<br>24.5  | 74<br>72.5  | 3<br>2.9  | 2000.51 | 1960 | 2007 | 6.69  |
| 20%以上増加        | 36<br>100.0  | 9<br>25.0   | 25<br>69.4  | 2<br>5.6  | 2000.91 | 1989 | 2007 | 4.92  |
| 不明             | 12<br>100.0  | 3<br>25.0   | 8<br>66.7   | 1<br>8.3  | 2000.36 | 1991 | 2006 | 4.54  |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 25<br>100.0  | 6<br>24.0   | 17<br>68.0  | 2<br>8.0  | 2001.52 | 1987 | 2008 | 4.26  |
| 5～20%減少        | 43<br>100.0  | 9<br>20.9   | 34<br>79.1  | -         | 2001.67 | 1970 | 2007 | 6.83  |
| ±5%の範囲内で増減     | 166<br>100.0 | 41<br>24.7  | 114<br>68.7 | 11<br>6.6 | 2000.42 | 1931 | 2008 | 8.03  |
| 5～20%増加        | 154<br>100.0 | 26<br>16.9  | 120<br>77.9 | 8<br>5.2  | 2000.79 | 1951 | 2007 | 6.47  |
| 20%以上増加        | 57<br>100.0  | 11<br>19.3  | 41<br>71.9  | 5<br>8.8  | 2001.79 | 1985 | 2007 | 4.49  |
| 不明             | 28<br>100.0  | 8<br>28.6   | 18<br>64.3  | 2<br>7.1  | 1998.31 | 1952 | 2007 | 10.69 |

問3. 成果主義を導入した年  
問3. 成果主義の導入状況…成果主義を導入している

| 件数                      | 1999年以前      | 2000年以降     | 不明          | 平均値       | 最小値     | 最大値  | 標準偏差 |       |
|-------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|---------|------|------|-------|
| 合計                      | 473<br>100.0 | 101<br>21.4 | 344<br>72.7 | 28<br>5.9 | 2000.76 | 1931 | 2008 | 7.16  |
| 長期安定雇用・……今後も多くの社員を対象に維持 | 368<br>100.0 | 83<br>22.6  | 258<br>70.1 | 27<br>7.3 | 2000.37 | 1931 | 2007 | 7.78  |
| 対象者を限定したうえで維持           | 75<br>100.0  | 15<br>20.0  | 59<br>78.7  | 1<br>1.3  | 2001.77 | 1986 | 2008 | 4.73  |
| 優先的な課題ではない              | 26<br>100.0  | 3<br>11.5   | 23<br>88.5  | -         | 2002.38 | 1991 | 2008 | 3.29  |
| 不明                      | 4<br>100.0   | -           | 4<br>100.0  | -         | 2004.25 | 2003 | 2006 | 1.09  |
| 株主価値の向上・……重視してきた        | 113<br>100.0 | 25<br>22.1  | 82<br>72.6  | 6<br>5.3  | 2000.58 | 1951 | 2007 | 6.80  |
| どちらとも言えない               | 260<br>100.0 | 55<br>21.2  | 192<br>73.8 | 13<br>5.0 | 2000.91 | 1931 | 2008 | 7.46  |
| 重視してこなかった               | 75<br>100.0  | 17<br>22.7  | 51<br>68.0  | 7<br>9.3  | 2000.38 | 1960 | 2008 | 7.00  |
| 不明                      | 25<br>100.0  | 4<br>16.0   | 19<br>76.0  | 2<br>8.0  | 2001.09 | 1980 | 2007 | 5.75  |
| 労働組合の有無・……ある            | 243<br>100.0 | 50<br>20.6  | 179<br>73.7 | 14<br>5.8 | 2000.46 | 1931 | 2007 | 8.24  |
| 無い                      | 227<br>100.0 | 50<br>22.0  | 163<br>71.8 | 14<br>6.2 | 2001.11 | 1960 | 2008 | 5.78  |
| 不明                      | 3<br>100.0   | 1<br>33.3   | 2<br>66.7   | -         | 1998.00 | 1991 | 2003 | 5.10  |
| 労使協議の有無・……ある            | 349<br>100.0 | 70<br>20.1  | 259<br>74.2 | 20<br>5.7 | 2000.61 | 1931 | 2007 | 7.77  |
| 無い                      | 120<br>100.0 | 30<br>25.0  | 82<br>68.3  | 8<br>6.7  | 2001.29 | 1985 | 2008 | 5.00  |
| 不明                      | 4<br>100.0   | 1<br>25.0   | 3<br>75.0   | -         | 1998.00 | 1991 | 2001 | 4.06  |
| 労使協議の状況・……協力的に協議が行われてきた | 383<br>100.0 | 80<br>20.9  | 282<br>73.6 | 21<br>5.5 | 2000.96 | 1951 | 2007 | 6.50  |
| どちらとも言えない               | 31<br>100.0  | 6<br>19.4   | 22<br>71.0  | 3<br>9.7  | 2001.11 | 1980 | 2007 | 5.02  |
| 対立してきた                  | 5<br>100.0   | 1<br>20.0   | 3<br>60.0   | 1<br>20.0 | 1983.00 | 1931 | 2001 | 30.02 |
| 労使の協議は行っていない            | 40<br>100.0  | 11<br>27.5  | 27<br>67.5  | 2<br>5.0  | 2000.61 | 1980 | 2008 | 6.58  |
| 不明                      | 14<br>100.0  | 3<br>21.4   | 10<br>71.4  | 1<br>7.1  | 2000.23 | 1991 | 2006 | 4.64  |
| 自己都合離職が増加・……変化があった      | 116<br>100.0 | 16<br>13.8  | 96<br>82.8  | 4<br>3.4  | 2001.82 | 1980 | 2008 | 4.35  |
| どちらとも言えない               | 191<br>100.0 | 46<br>24.1  | 131<br>68.6 | 14<br>7.3 | 2000.67 | 1931 | 2008 | 7.79  |
| 変化なし                    | 161<br>100.0 | 38<br>23.6  | 113<br>70.2 | 10<br>6.2 | 2000.08 | 1951 | 2007 | 7.99  |
| 不明                      | 5<br>100.0   | 1<br>20.0   | 4<br>80.0   | -         | 2000.60 | 1991 | 2006 | 5.04  |

問4. 個人業績を処遇に反映させる手段  
問3. 成果主義の導入状況…成果主義を導入している

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 毎期の賃金に反映    | 昇級・昇格の査定に   | 賞与に反映       | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| 合計                  | 473<br>100.0 | 283<br>59.8 | 375<br>79.3 | 434<br>91.8 | 1<br>0.2 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 51<br>100.0  | 32<br>62.7  | 39<br>76.5  | 51<br>100.0 | -        |
| 新興市場)上場             | 5<br>100.0   | 4<br>80.0   | 3<br>60.0   | 5<br>100.0  | -        |
| 店頭公開                | 5<br>100.0   | 3<br>60.0   | 4<br>80.0   | 3<br>60.0   | -        |
| 株式は非公開              | 401<br>100.0 | 241<br>60.1 | 320<br>79.8 | 367<br>91.5 | 1<br>0.2 |
| 不明                  | 11<br>100.0  | 3<br>27.3   | 9<br>81.8   | 8<br>72.7   | -        |
| 業種・・・・・・建設業         | 22<br>100.0  | 13<br>59.1  | 20<br>90.9  | 20<br>90.9  | -        |
| 製造業小計               | 144<br>100.0 | 94<br>65.3  | 121<br>84.0 | 140<br>97.2 | -        |
| 一般機械器具製造業           | 11<br>100.0  | 7<br>63.6   | 10<br>90.9  | 11<br>100.0 | -        |
| 電気機械器具製造業           | 26<br>100.0  | 14<br>53.8  | 19<br>73.1  | 26<br>100.0 | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 19<br>100.0  | 12<br>63.2  | 17<br>89.5  | 18<br>94.7  | -        |
| 精密機械器具製造業           | 8<br>100.0   | 7<br>87.5   | 7<br>87.5   | 8<br>100.0  | -        |
| 上記以外の製造業            | 80<br>100.0  | 54<br>67.5  | 68<br>85.0  | 77<br>96.3  | -        |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 2<br>100.0   | 1<br>50.0   | 2<br>100.0  | 2<br>100.0  | -        |
| 情報通信業               | 24<br>100.0  | 14<br>58.3  | 16<br>66.7  | 23<br>95.8  | -        |
| 運輸業                 | 44<br>100.0  | 31<br>70.5  | 23<br>52.3  | 38<br>86.4  | 1<br>2.3 |
| 卸売・小売業              | 93<br>100.0  | 60<br>64.5  | 81<br>87.1  | 88<br>94.6  | -        |
| 金融・保険業              | 26<br>100.0  | 14<br>53.8  | 23<br>88.5  | 24<br>92.3  | -        |
| 不動産業                | 7<br>100.0   | 5<br>71.4   | 4<br>57.1   | 5<br>71.4   | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 18<br>100.0  | 6<br>33.3   | 13<br>72.2  | 14<br>77.8  | -        |
| サービス業               | 66<br>100.0  | 33<br>50.0  | 54<br>81.8  | 56<br>84.8  | -        |
| その他                 | 20<br>100.0  | 9<br>45.0   | 14<br>70.0  | 17<br>85.0  | -        |
| 不明                  | 7<br>100.0   | 3<br>42.9   | 4<br>57.1   | 7<br>100.0  | -        |



問4. 個人業績を処遇に反映させる手段  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 毎期の賃金に反映    | 昇級・昇格の査定に   | 賞与に反映       | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| 合計                     | 473<br>100.0 | 283<br>59.8 | 375<br>79.3 | 434<br>91.8 | 1<br>0.2 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 85<br>100.0  | 57<br>67.1  | 72<br>84.7  | 76<br>89.4  | -        |
| 300～499人               | 145<br>100.0 | 84<br>57.9  | 116<br>80.0 | 129<br>89.0 | -        |
| 500～999人               | 130<br>100.0 | 77<br>59.2  | 109<br>83.8 | 121<br>93.1 | 1<br>0.8 |
| 1000人以上                | 97<br>100.0  | 57<br>58.8  | 69<br>71.1  | 93<br>95.9  | -        |
| 不明                     | 16<br>100.0  | 8<br>50.0   | 9<br>56.3   | 15<br>93.8  | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 167<br>100.0 | 104<br>62.3 | 139<br>83.2 | 149<br>89.2 | -        |
| 300～499人               | 140<br>100.0 | 77<br>55.0  | 111<br>79.3 | 128<br>91.4 | 1<br>0.7 |
| 500～999人               | 80<br>100.0  | 51<br>63.8  | 68<br>85.0  | 73<br>91.3  | -        |
| 1000人以上                | 67<br>100.0  | 41<br>61.2  | 44<br>65.7  | 67<br>100.0 | -        |
| 不明                     | 19<br>100.0  | 10<br>52.6  | 13<br>68.4  | 17<br>89.5  | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 86<br>100.0  | 57<br>66.3  | 75<br>87.2  | 76<br>88.4  | -        |
| 500～999人               | 63<br>100.0  | 38<br>60.3  | 48<br>76.2  | 56<br>88.9  | 1<br>1.6 |
| 1000人以上                | 101<br>100.0 | 63<br>62.4  | 81<br>80.2  | 96<br>95.0  | -        |
| 不明                     | 223<br>100.0 | 125<br>56.1 | 171<br>76.7 | 206<br>92.4 | -        |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 60<br>100.0  | 38<br>63.3  | 51<br>85.0  | 53<br>88.3  | -        |
| 300～499人               | 56<br>100.0  | 34<br>60.7  | 45<br>80.4  | 49<br>87.5  | 1<br>1.8 |
| 500～999人               | 60<br>100.0  | 36<br>60.0  | 51<br>85.0  | 54<br>90.0  | -        |
| 1000人以上                | 64<br>100.0  | 39<br>60.9  | 50<br>78.1  | 64<br>100.0 | -        |
| 不明                     | 233<br>100.0 | 136<br>58.4 | 178<br>76.4 | 214<br>91.8 | -        |

問4. 個人業績を処遇に反映させる手段  
問3. 成果主義の導入状況…成果主義を導入している

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 毎期の賃金に反映    | 昇映級・昇格の査定に  | 賞与に反映       | 不明       |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| 合計             | 473<br>100.0 | 283<br>59.8 | 375<br>79.3 | 434<br>91.8 | 1<br>0.2 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 32<br>100.0  | 22<br>68.8  | 28<br>87.5  | 30<br>93.8  | -        |
| 5～20%減少        | 130<br>100.0 | 81<br>62.3  | 102<br>78.5 | 119<br>91.5 | 1<br>0.8 |
| ±5%の範囲内で増減     | 161<br>100.0 | 94<br>58.4  | 128<br>79.5 | 147<br>91.3 | -        |
| 5～20%増加        | 102<br>100.0 | 53<br>52.0  | 81<br>79.4  | 93<br>91.2  | -        |
| 20%以上増加        | 36<br>100.0  | 26<br>72.2  | 29<br>80.6  | 33<br>91.7  | -        |
| 不明             | 12<br>100.0  | 7<br>58.3   | 7<br>58.3   | 12<br>100.0 | -        |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 25<br>100.0  | 14<br>56.0  | 20<br>80.0  | 23<br>92.0  | -        |
| 5～20%減少        | 43<br>100.0  | 26<br>60.5  | 34<br>79.1  | 39<br>90.7  | -        |
| ±5%の範囲内で増減     | 166<br>100.0 | 98<br>59.0  | 135<br>81.3 | 157<br>94.6 | -        |
| 5～20%増加        | 154<br>100.0 | 90<br>58.4  | 117<br>76.0 | 136<br>88.3 | 1<br>0.6 |
| 20%以上増加        | 57<br>100.0  | 37<br>64.9  | 50<br>87.7  | 54<br>94.7  | -        |
| 不明             | 28<br>100.0  | 18<br>64.3  | 19<br>67.9  | 25<br>89.3  | -        |

問4. 個人業績を処遇に反映させる手段  
問3. 成果主義の導入状況…成果主義を導入している

|                         | 件数           | 毎期の賃金に反映    | 昇級・昇格の査定に   | 賞与に反映       | 不明       |
|-------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| 合計                      | 473<br>100.0 | 283<br>59.8 | 375<br>79.3 | 434<br>91.8 | 1<br>0.2 |
| 長期安定雇用・……今後も多くの社員を対象に維持 | 368<br>100.0 | 217<br>59.0 | 295<br>80.2 | 341<br>92.7 | 1<br>0.3 |
| 対象者を限定したうえで維持           | 75<br>100.0  | 46<br>61.3  | 55<br>73.3  | 67<br>89.3  | -        |
| 優先的な課題ではない              | 26<br>100.0  | 16<br>61.5  | 22<br>84.6  | 22<br>84.6  | -        |
| 不明                      | 4<br>100.0   | 4<br>100.0  | 3<br>75.0   | 4<br>100.0  | -        |
| 株主価値の向上・……重視してきた        | 113<br>100.0 | 76<br>67.3  | 96<br>85.0  | 105<br>92.9 | -        |
| どちらとも言えない               | 260<br>100.0 | 156<br>60.0 | 200<br>76.9 | 237<br>91.2 | -        |
| 重視してこなかった               | 75<br>100.0  | 42<br>56.0  | 60<br>80.0  | 70<br>93.3  | 1<br>1.3 |
| 不明                      | 25<br>100.0  | 9<br>36.0   | 19<br>76.0  | 22<br>88.0  | -        |
| 労働組合の有無・……ある            | 243<br>100.0 | 158<br>65.0 | 196<br>80.7 | 229<br>94.2 | 1<br>0.4 |
| 無い                      | 227<br>100.0 | 123<br>54.2 | 178<br>78.4 | 203<br>89.4 | -        |
| 不明                      | 3<br>100.0   | 2<br>66.7   | 1<br>33.3   | 2<br>66.7   | -        |
| 労使協議の有無・……ある            | 349<br>100.0 | 219<br>62.8 | 283<br>81.1 | 328<br>94.0 | 1<br>0.3 |
| 無い                      | 120<br>100.0 | 63<br>52.5  | 90<br>75.0  | 103<br>85.8 | -        |
| 不明                      | 4<br>100.0   | 1<br>25.0   | 2<br>50.0   | 3<br>75.0   | -        |
| 労使協議の状況・……協力的に協議が行われてきた | 383<br>100.0 | 242<br>63.2 | 307<br>80.2 | 358<br>93.5 | 1<br>0.3 |
| どちらとも言えない               | 31<br>100.0  | 19<br>61.3  | 23<br>74.2  | 28<br>90.3  | -        |
| 対立してきた                  | 5<br>100.0   | 2<br>40.0   | 4<br>80.0   | 4<br>80.0   | -        |
| 労使の協議は行っていない            | 40<br>100.0  | 18<br>45.0  | 32<br>80.0  | 34<br>85.0  | -        |
| 不明                      | 14<br>100.0  | 2<br>14.3   | 9<br>64.3   | 10<br>71.4  | -        |
| 自己都合離職が増加・……変化があった      | 116<br>100.0 | 64<br>55.2  | 93<br>80.2  | 108<br>93.1 | -        |
| どちらとも言えない               | 191<br>100.0 | 112<br>58.6 | 142<br>74.3 | 173<br>90.6 | -        |
| 変化なし                    | 161<br>100.0 | 103<br>64.0 | 137<br>85.1 | 148<br>91.9 | 1<br>0.6 |
| 不明                      | 5<br>100.0   | 4<br>80.0   | 3<br>60.0   | 5<br>100.0  | -        |

問5-①. 部長レベルの変動部分の割合  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                  | 0            | 0<br>超    | 2<br>0<br>4 | 4<br>0<br>6 | 6<br>0<br>8 | 8<br>0<br>1<br>0<br>0 | 1<br>0<br>0 | 不明        | 平均値   | 最小値   | 最大値    | 標準偏差  |
|---------------------|--------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------|-------|-------|--------|-------|
| 合計                  | 473<br>100.0 | 16<br>3.4 | 75<br>15.9  | 121<br>25.6 | 92<br>19.5  | 43<br>9.1             | 27<br>5.7   | 31<br>6.6 | 40.23 | 0.00  | 100.00 | 27.97 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 51<br>100.0  | 2<br>3.9  | 3<br>5.9    | 18<br>35.3  | 12<br>23.5  | 3<br>5.9              | 3<br>5.9    | 7<br>13.7 | 41.14 | 0.00  | 100.00 | 24.33 |
| 新興市場に上場             | 5<br>100.0   | -         | 1<br>20.0   | -           | 1<br>20.0   | -                     | -           | 2<br>40.0 | 54.33 | 13.00 | 100.00 | 35.65 |
| 店頭公開                | 5<br>100.0   | -         | 1<br>20.0   | 2<br>40.0   | -           | -                     | 1<br>20.0   | 1<br>20.0 | 43.00 | 12.00 | 100.00 | 33.72 |
| 株式は非公開              | 401<br>100.0 | 13<br>3.2 | 69<br>17.2  | 99<br>24.7  | 77<br>19.2  | 39<br>9.7             | 23<br>5.7   | 26<br>6.5 | 39.99 | 0.00  | 100.00 | 28.23 |
| 不明                  | 11<br>100.0  | 1<br>9.1  | 1<br>9.1    | 2<br>18.2   | 2<br>18.2   | 1<br>9.1              | 1<br>9.1    | 3<br>27.3 | 39.38 | 0.00  | 80.00  | 27.44 |
| 業種・・・・・・建設業         | 22<br>100.0  | -         | 3<br>13.6   | 8<br>36.4   | 2<br>9.1    | 2<br>9.1              | 1<br>4.5    | 3<br>13.6 | 43.42 | 5.00  | 100.00 | 30.65 |
| 製造業小計               | 144<br>100.0 | 1<br>0.7  | 21<br>14.6  | 39<br>27.1  | 29<br>20.1  | 17<br>11.8            | 8<br>5.6    | 10<br>6.9 | 42.38 | 0.00  | 100.00 | 27.23 |
| 一般機械器具製造業           | 11<br>100.0  | -         | 2<br>18.2   | 5<br>45.5   | -           | -                     | 2<br>18.2   | 1<br>9.1  | 43.00 | 10.00 | 100.00 | 29.93 |
| 電気機械器具製造業           | 26<br>100.0  | 1<br>3.8  | 4<br>15.4   | 7<br>26.9   | 6<br>23.1   | 3<br>11.5             | 1<br>3.8    | 1<br>3.8  | 38.61 | 0.00  | 100.00 | 25.02 |
| 輸送用機械器具製造業          | 19<br>100.0  | -         | 1<br>5.3    | 8<br>42.1   | 2<br>10.5   | 1<br>5.3              | 1<br>5.3    | -         | 33.00 | 7.00  | 80.00  | 20.99 |
| 精密機械器具製造業           | 8<br>100.0   | -         | 1<br>12.5   | 3<br>37.5   | 2<br>25.0   | 1<br>12.5             | 1<br>12.5   | -         | 38.75 | 7.00  | 80.00  | 22.26 |
| 上記以外の製造業            | 80<br>100.0  | -         | 13<br>16.3  | 16<br>20.0  | 19<br>23.8  | 12<br>15.0            | 3<br>3.8    | 8<br>10.0 | 45.63 | 2.00  | 100.00 | 28.40 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 2<br>100.0   | -         | 1<br>50.0   | -           | -           | -                     | -           | 1<br>50.0 | 4.00  | 4.00  | 4.00   | 0.00  |
| 情報通信業               | 24<br>100.0  | 1<br>4.2  | 1<br>4.2    | 7<br>29.2   | 7<br>29.2   | 3<br>12.5             | -           | 2<br>8.3  | 42.67 | 0.00  | 100.00 | 25.01 |
| 運輸業                 | 44<br>100.0  | 7<br>15.9 | 10<br>22.7  | 9<br>20.5   | 4<br>9.1    | 1<br>2.3              | 4<br>9.1    | 2<br>4.5  | 30.86 | 0.00  | 100.00 | 30.85 |
| 卸売・小売業              | 93<br>100.0  | 1<br>1.1  | 15<br>16.1  | 20<br>21.5  | 23<br>24.7  | 5<br>5.4              | 8<br>8.6    | 7<br>7.5  | 43.28 | 0.00  | 100.00 | 28.50 |
| 金融・保険業              | 26<br>100.0  | 4<br>15.4 | 1<br>3.8    | 6<br>23.1   | 8<br>30.8   | 2<br>7.7              | 1<br>3.8    | 4<br>15.4 | 35.23 | 0.00  | 80.00  | 22.60 |
| 不動産業                | 7<br>100.0   | -         | 1<br>14.3   | 2<br>28.6   | 2<br>28.6   | -                     | -           | 2<br>28.6 | 31.00 | 5.00  | 50.00  | 17.44 |
| 飲食店・宿泊業             | 18<br>100.0  | -         | 4<br>22.2   | 7<br>38.9   | 3<br>16.7   | 1<br>5.6              | 1<br>5.6    | 1<br>11.1 | 30.94 | 5.00  | 80.00  | 19.46 |
| サービス業               | 66<br>100.0  | 1<br>1.5  | 13<br>19.7  | 18<br>27.3  | 10<br>15.2  | 10<br>15.2            | 1<br>1.5    | 6<br>9.1  | 41.42 | 0.00  | 100.00 | 28.46 |
| その他                 | 20<br>100.0  | -         | 4<br>20.0   | 4<br>20.0   | 3<br>15.0   | 2<br>10.0             | 1<br>5.0    | 6<br>30.0 | 35.93 | 5.00  | 80.00  | 24.59 |
| 不明                  | 7<br>100.0   | 1<br>14.3 | 1<br>14.3   | 1<br>14.3   | 1<br>14.3   | -                     | 2<br>28.6   | 1<br>14.3 | 48.57 | 0.00  | 100.00 | 36.42 |

問5-①. 部長レベルの変動部分の割合  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                     | 0            |           |                            |                            |                            |                            | 1         |             |   |   |   |   | 不明 | 平均値   | 最小値   | 最大値    | 標準偏差  |
|------------------------|--------------|-----------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------|-------------|---|---|---|---|----|-------|-------|--------|-------|
|                        | 0            | 超<br>く    | 2<br>0<br>4<br>0<br>未<br>満 | 4<br>0<br>6<br>0<br>未<br>満 | 6<br>0<br>8<br>0<br>未<br>満 | 8<br>0<br>1<br>0<br>未<br>満 | 0         | 1<br>0<br>0 | 1 | 2 | 3 | 4 |    |       |       |        |       |
| 合計                     | 473<br>100.0 | 16<br>3.4 | 75<br>15.9                 | 121<br>25.6                | 192<br>40.6                | 271<br>57.4                | 31<br>6.6 | 68<br>14.4  |   |   |   |   |    | 40.23 | 0.00  | 100.00 | 27.97 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 85<br>100.0  | 3<br>3.5  | 19<br>22.4                 | 19<br>22.4                 | 18<br>21.2                 | 8<br>9.4                   | 4<br>4.7  | 13<br>15.3  |   |   |   |   |    | 34.79 | 0.00  | 100.00 | 26.34 |
| 300～499人               | 145<br>100.0 | 5<br>3.4  | 26<br>17.9                 | 35<br>24.1                 | 29<br>20.0                 | 11<br>7.6                  | 9<br>6.2  | 18<br>12.4  |   |   |   |   |    | 40.61 | 0.00  | 100.00 | 28.33 |
| 500～999人               | 130<br>100.0 | 6<br>4.6  | 16<br>12.3                 | 30<br>23.1                 | 25<br>19.2                 | 12<br>9.2                  | 9<br>6.9  | 27<br>20.8  |   |   |   |   |    | 40.27 | 0.00  | 100.00 | 27.90 |
| 1000人以上                | 97<br>100.0  | 2<br>2.1  | 10<br>10.3                 | 31<br>32.0                 | 18<br>18.6                 | 11<br>11.3                 | 8<br>8.2  | 10<br>10.3  |   |   |   |   |    | 44.63 | 0.00  | 100.00 | 27.89 |
| 不明                     | 16<br>100.0  | -         | 4<br>25.0                  | 6<br>37.5                  | 2<br>12.5                  | 1<br>6.3                   | 1<br>6.3  | -           |   |   |   |   |    | 37.63 | 7.00  | 100.00 | 28.64 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 167<br>100.0 | 7<br>4.2  | 35<br>21.0                 | 37<br>22.2                 | 29<br>17.4                 | 19<br>11.4                 | 10<br>6.0 | 23<br>13.8  |   |   |   |   |    | 37.56 | 0.00  | 100.00 | 28.80 |
| 300～499人               | 140<br>100.0 | 4<br>2.9  | 20<br>14.3                 | 33<br>23.6                 | 29<br>20.7                 | 11<br>7.9                  | 10<br>7.1 | 25<br>17.9  |   |   |   |   |    | 41.98 | 0.00  | 100.00 | 27.72 |
| 500～999人               | 80<br>100.0  | 3<br>3.8  | 10<br>12.5                 | 22<br>27.5                 | 19<br>23.8                 | 5<br>6.3                   | 4<br>5.0  | 13<br>16.3  |   |   |   |   |    | 39.07 | 0.00  | 100.00 | 25.07 |
| 1000人以上                | 67<br>100.0  | 2<br>3.0  | 7<br>10.4                  | 21<br>31.3                 | 13<br>19.4                 | 6<br>9.0                   | 6<br>9.0  | 6<br>9.0    |   |   |   |   |    | 44.57 | 0.00  | 100.00 | 28.66 |
| 不明                     | 19<br>100.0  | -         | 3<br>15.8                  | 8<br>42.1                  | 2<br>10.5                  | 2<br>10.5                  | 1<br>5.3  | 1<br>5.3    |   |   |   |   |    | 40.11 | 10.00 | 100.00 | 28.06 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 86<br>100.0  | 3<br>3.5  | 14<br>16.3                 | 26<br>30.2                 | 13<br>15.1                 | 7<br>8.1                   | 5<br>5.8  | 12<br>14.0  |   |   |   |   |    | 39.54 | 0.00  | 100.00 | 28.01 |
| 500～999人               | 63<br>100.0  | 5<br>7.9  | 10<br>15.9                 | 19<br>30.2                 | 13<br>20.6                 | 5<br>7.9                   | 3<br>4.8  | 6<br>9.5    |   |   |   |   |    | 34.07 | 0.00  | 100.00 | 25.86 |
| 1000人以上                | 101<br>100.0 | 3<br>3.0  | 16<br>15.8                 | 26<br>25.7                 | 21<br>20.8                 | 10<br>9.9                  | 6<br>5.9  | 12<br>11.9  |   |   |   |   |    | 41.25 | 0.00  | 100.00 | 27.22 |
| 不明                     | 223<br>100.0 | 5<br>2.2  | 35<br>15.7                 | 50<br>22.4                 | 45<br>20.2                 | 21<br>9.4                  | 17<br>7.6 | 38<br>17.0  |   |   |   |   |    | 41.92 | 0.00  | 100.00 | 28.65 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 60<br>100.0  | 3<br>5.0  | 10<br>16.7                 | 20<br>33.3                 | 9<br>15.0                  | 5<br>8.3                   | 2<br>3.3  | 10<br>16.7  |   |   |   |   |    | 32.84 | 0.00  | 100.00 | 24.93 |
| 300～499人               | 56<br>100.0  | 2<br>3.6  | 8<br>14.3                  | 15<br>26.8                 | 10<br>17.9                 | 5<br>8.9                   | 5<br>8.9  | 6<br>10.7   |   |   |   |   |    | 44.34 | 0.00  | 100.00 | 28.77 |
| 500～999人               | 60<br>100.0  | 3<br>5.0  | 10<br>16.7                 | 17<br>28.3                 | 15<br>25.0                 | 5<br>8.3                   | 3<br>5.0  | 5<br>8.3    |   |   |   |   |    | 36.25 | 0.00  | 100.00 | 25.37 |
| 1000人以上                | 64<br>100.0  | 3<br>4.7  | 11<br>17.2                 | 14<br>21.9                 | 12<br>18.8                 | 7<br>10.9                  | 6<br>9.4  | 5<br>7.8    |   |   |   |   |    | 44.00 | 0.00  | 100.00 | 30.28 |
| 不明                     | 233<br>100.0 | 5<br>2.1  | 36<br>15.5                 | 55<br>23.6                 | 46<br>19.7                 | 21<br>9.0                  | 13<br>6.4 | 42<br>18.0  |   |   |   |   |    | 41.08 | 0.00  | 100.00 | 27.97 |

問5-①. 部長レベルの変動部分の割合  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数         | 0            | 0<br>超<br>く | 2<br>0<br>く | 4<br>0<br>く | 6<br>0<br>く | 8<br>0<br>く | 1<br>0<br>0 | 不明         | 平均値   | 最小値   | 最大値    | 標準偏差  |
|------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------|-------|--------|-------|
|            |              |             |             |             |             |             |             |            |       |       |        |       |
| 合計         | 473<br>100.0 | 16<br>3.4   | 75<br>15.9  | 121<br>25.6 | 92<br>19.5  | 43<br>9.1   | 27<br>5.7   | 31<br>6.6  | 40.23 | 0.00  | 100.00 | 27.97 |
| 正社員        | 32<br>100.0  | 2<br>6.3    | 5<br>15.6   | 6<br>18.8   | 9<br>28.1   | 2<br>6.3    | 1<br>3.1    | 1<br>18.8  | 34.96 | 0.00  | 100.00 | 24.56 |
| 5~20%減少    | 130<br>100.0 | 7<br>5.4    | 28<br>21.5  | 20<br>15.4  | 24<br>18.5  | 14<br>10.8  | 11<br>8.5   | 12<br>9.2  | 43.26 | 0.00  | 100.00 | 31.39 |
| ±5%の範囲内で増減 | 161<br>100.0 | 5<br>3.1    | 22<br>13.7  | 39<br>24.2  | 31<br>19.3  | 18<br>11.2  | 6<br>3.7    | 7<br>4.3   | 39.72 | 0.00  | 100.00 | 26.29 |
| 5~20%増加    | 102<br>100.0 | 2<br>2.0    | 15<br>14.7  | 38<br>37.3  | 20<br>19.6  | 7<br>6.9    | 4<br>6.9    | 7<br>8.8   | 37.80 | 0.00  | 100.00 | 25.88 |
| 20%以上増加    | 36<br>100.0  | -           | 4<br>11.1   | 16<br>44.4  | 5<br>13.9   | 2<br>5.6    | 1<br>2.8    | 4<br>11.1  | 40.53 | 10.00 | 100.00 | 27.99 |
| 不明         | 12<br>100.0  | -           | 1<br>8.3    | 2<br>16.7   | 3<br>25.0   | -           | 1<br>8.3    | 4<br>33.3  | 48.13 | 10.00 | 100.00 | 27.61 |
| 非正社員       | 25<br>100.0  | 1<br>4.0    | 6<br>24.0   | 4<br>16.0   | 3<br>12.0   | 2<br>8.0    | 1<br>4.0    | 3<br>20.0  | 39.95 | 0.00  | 100.00 | 33.56 |
| 5~20%減少    | 43<br>100.0  | 1<br>2.3    | 7<br>16.3   | 8<br>18.6   | 10<br>23.3  | 3<br>7.0    | 5<br>11.6   | 4<br>11.6  | 45.92 | 0.00  | 100.00 | 30.10 |
| ±5%の範囲内で増減 | 166<br>100.0 | 4<br>2.4    | 25<br>15.1  | 37<br>22.3  | 33<br>19.9  | 20<br>12.0  | 9<br>5.4    | 10<br>16.9 | 41.98 | 0.00  | 100.00 | 27.62 |
| 5~20%増加    | 154<br>100.0 | 8<br>5.2    | 31<br>20.1  | 45<br>29.2  | 26<br>16.9  | 13<br>8.4   | 10<br>6.5   | 8<br>8.4   | 36.65 | 0.00  | 100.00 | 27.36 |
| 20%以上増加    | 57<br>100.0  | 1<br>1.8    | 4<br>7.0    | 20<br>35.1  | 13<br>22.8  | 3<br>5.3    | 1<br>1.8    | 5<br>17.5  | 41.49 | 0.00  | 100.00 | 26.50 |
| 不明         | 28<br>100.0  | 1<br>3.6    | 2<br>7.1    | 7<br>25.0   | 7<br>25.0   | 2<br>7.1    | 1<br>3.6    | 7<br>25.0  | 40.00 | 0.00  | 100.00 | 24.35 |

問5-① 部長レベルの変動部分の割合  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数            | 0   | 0<br>超 | 2<br>0<br>4 | 4<br>0<br>6<br>未<br>満 | 6<br>0<br>8<br>0<br>未<br>満 | 8<br>0<br>1<br>0<br>未<br>満 | 1<br>0<br>0 | 不明  | 平均<br>値 | 最<br>小<br>値 | 最<br>大<br>値 | 標<br>準<br>偏<br>差 |
|---------------|-----|--------|-------------|-----------------------|----------------------------|----------------------------|-------------|-----|---------|-------------|-------------|------------------|
|               |     |        |             |                       |                            |                            |             |     |         |             |             |                  |
| 合計            | 473 | 16     | 75          | 121                   | 92                         | 43                         | 27          | 31  | 68      | 40.23       | 100.00      | 27.97            |
| 長期安定雇用        | 368 | 3.4    | 15.9        | 25.6                  | 19.5                       | 9.1                        | 5.7         | 6.6 | 14.4    | 39.38       | 100.00      | 28.68            |
| 対象者を限定したうえで維持 | 75  | 4.3    | 17.1        | 26.1                  | 17.9                       | 9.2                        | 4.3         | 7.6 | 13.3    | 41.43       | 100.00      | 23.12            |
| 優先的な課題ではない    | 26  | -      | 9           | 19                    | 19                         | 7                          | 6           | 1   | 14      | 49.36       | 100.00      | 29.25            |
| 不明            | 4   | -      | 11.5        | 19.2                  | 23.1                       | 3.8                        | 19.2        | 7.7 | 15.4    | 40.00       | 60.00       | 16.33            |
| 株主価値の向上       | 113 | 3      | 18          | 36                    | 19                         | 9                          | 9           | 8   | 11      | 40.30       | 100.00      | 27.95            |
| どちらとも言えない     | 260 | 2.7    | 15.9        | 31.9                  | 16.8                       | 8.0                        | 8.0         | 7.1 | 9.7     | 40.27       | 100.00      | 27.33            |
| 重視してこなかった     | 75  | 4      | 13          | 22                    | 11                         | 7                          | 3           | 6   | 9       | 38.39       | 100.00      | 28.94            |
| 不明            | 25  | 5.3    | 17.3        | 29.3                  | 14.7                       | 9.3                        | 4.0         | 8.0 | 12.0    | 46.88       | 100.00      | 31.42            |
| 労働組合の有無       | 243 | 13     | 39          | 58                    | 45                         | 23                         | 16          | 16  | 33      | 39.87       | 100.00      | 28.74            |
| 無い            | 227 | 5.3    | 16.0        | 23.9                  | 18.5                       | 9.5                        | 6.6         | 6.6 | 13.6    | 41.12       | 100.00      | 27.03            |
| 不明            | 3   | 1.3    | 14.5        | 27.8                  | 20.7                       | 8.8                        | 4.8         | 6.6 | 15.4    | 9.33        | 10.00       | 0.94             |
| 労使協議の有無       | 349 | 15     | 54          | 84                    | 63                         | 36                         | 22          | 22  | 53      | 40.52       | 100.00      | 28.40            |
| 無い            | 120 | 4.3    | 15.5        | 24.1                  | 18.1                       | 10.3                       | 6.3         | 6.3 | 15.2    | 39.45       | 100.00      | 26.13            |
| 不明            | 4   | 0.8    | 15.8        | 30.8                  | 24.2                       | 5.8                        | 4.2         | 6.7 | 11.7    | 39.33       | 100.00      | 42.91            |
| 労使協議の状況       | 383 | 14     | 60          | 98                    | 71                         | 35                         | 25          | 26  | 54      | 40.65       | 100.00      | 28.30            |
| どちらとも言えない     | 31  | 1      | 4           | 10                    | 8                          | 4                          | 1           | 3   | 3       | 36.04       | 80.00       | 21.01            |
| 対立してきた        | 5   | 3.2    | 12.9        | 32.3                  | 25.8                       | 12.9                       | 3.2         | -   | 9.7     | 47.00       | 80.00       | 27.13            |
| 労使の協議は行っていない  | 40  | 1      | 8           | 11                    | 9                          | 1                          | -           | 2   | 8       | 33.53       | 100.00      | 24.85            |
| 不明            | 14  | 2.5    | 20.0        | 27.5                  | 22.5                       | 2.5                        | -           | 5.0 | 20.0    | 54.82       | 100.00      | 34.16            |
| 自己都合離職が増加     | 116 | 3      | 21          | 39                    | 17                         | 5                          | 6           | 9   | 16      | 36.98       | 100.00      | 28.02            |
| どちらとも言えない     | 191 | 2.6    | 18.1        | 33.6                  | 14.7                       | 4.3                        | 5.2         | 7.8 | 13.8    | 41.84       | 100.00      | 27.74            |
| 変化なし          | 161 | 3.1    | 15.7        | 20.9                  | 24.6                       | 9.9                        | 5.2         | 6.3 | 14.1    | 40.74       | 100.00      | 27.84            |
| 不明            | 5   | 4.3    | 14.3        | 24.8                  | 16.8                       | 11.8                       | 6.8         | 5.6 | 15.5    | 39.00       | 100.00      | 32.00            |

問5-②. 課長レベルの変動部分の割合  
問3. 成果主義の導入状況…成果主義を導入している

| 件数                  | 0     | 0超   | 20   | 20~40 | 40~60 | 60~80 | 80未  | 100未 | 100  | 不明   | 平均値   | 最小値   | 最大値    | 標準偏差  |
|---------------------|-------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|-------|-------|--------|-------|
| 合計                  | 473   | 17   | 90   | 125   | 89    | 53    | 11   | 23   | 65   | 13.7 | 36.83 | 0.00  | 100.00 | 25.88 |
| 株式公開                | 100.0 | 3.6  | 19.0 | 26.4  | 18.8  | 11.2  | 2.3  | 4.9  | 13.7 | 7    | 36.02 | 0.00  | 80.00  | 19.65 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 51    | 2    | 6    | 19    | 10    | 5     | 2    | -    | 13.7 | -    | 55.67 | 17.00 | 100.00 | 34.12 |
| 新興市場に上場             | 100.0 | 3.9  | 11.8 | 37.3  | 19.6  | 9.8   | 3.9  | -    | 20.0 | 40.0 | 39.25 | 12.00 | 100.00 | 35.38 |
| 店頭公開                | 100.0 | -    | 20.0 | -     | -     | -     | -    | -    | 20.0 | 20.0 | 36.77 | 0.00  | 100.00 | 26.37 |
| 株式は非公開              | 401   | 14   | 82   | 101   | 76    | 46    | 9    | 21   | 52   | 13.0 | 35.63 | 0.00  | 65.00  | 22.00 |
| 不明                  | 100.0 | 3.5  | 20.4 | 25.2  | 19.0  | 11.5  | 2.2  | 5.2  | 13.0 | 3    | 39.88 | 5.00  | 100.00 | 29.52 |
| 業種・・・建設業            | 11    | 1    | -    | 3     | 2     | 2     | -    | -    | 27.3 | 27.3 | 40.40 | 10.00 | 100.00 | 30.22 |
| 製造業小計               | 22    | 3    | 3    | 7     | 2     | 2     | 1    | 2    | 5    | 22.7 | 37.32 | 0.00  | 100.00 | 24.19 |
| 一般機械器具製造業           | 100.0 | -    | 13.6 | 31.8  | 9.1   | 9.1   | 4.5  | 9.1  | 22.7 | 16   | 31.50 | 4.00  | 80.00  | 20.29 |
| 電気機械器具製造業           | 144   | 1    | 31   | 40    | 26    | 20    | 4    | 6    | 16   | 11.1 | 31.25 | 6.00  | 60.00  | 18.74 |
| 輸送用機械器具製造業          | 100.0 | 0.7  | 21.5 | 27.8  | 18.1  | 13.9  | 2.8  | 4.2  | 11.1 | 1    | 40.23 | 1.00  | 100.00 | 25.20 |
| 精密機械器具製造業           | 11    | -    | 3    | 4     | -     | 1     | 1    | 1    | 9.1  | 9.1  | 4.00  | 4.00  | 4.00   | 0.00  |
| 上記以外の製造業            | 26    | 1    | 5    | 8     | 6     | 4     | -    | 1    | 3.8  | 3.8  | 38.38 | 0.00  | 100.00 | 26.31 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 19    | -    | 3    | 6     | 3     | 1     | 1    | -    | 26.3 | 5    | 31.50 | 4.00  | 80.00  | 20.29 |
| 情報通信業               | 8     | -    | 3    | 2     | 2     | 1     | -    | -    | 26.3 | -    | 31.25 | 6.00  | 60.00  | 18.74 |
| 運輸業                 | 100.0 | -    | 15.8 | 31.6  | 15.8  | 5.3   | 5.3  | -    | 26.3 | 5    | 31.50 | 4.00  | 80.00  | 20.29 |
| 卸売・小売業              | 80    | -    | 37.5 | 25.0  | 25.0  | 12.5  | -    | -    | 26.3 | -    | 31.25 | 6.00  | 60.00  | 18.74 |
| 金融・保険業              | 100.0 | -    | 17   | 20    | 15    | 13    | 2    | 4    | 9    | 11.3 | 40.23 | 1.00  | 100.00 | 25.20 |
| 不動産業                | 2     | -    | 21.3 | 25.0  | 18.8  | 16.3  | 2.5  | 5.0  | 11.3 | 1    | 4.00  | 4.00  | 4.00   | 0.00  |
| 飲食店・宿泊業             | 100.0 | -    | 50.0 | -     | -     | -     | -    | -    | 50.0 | 50.0 | 4.00  | 4.00  | 4.00   | 0.00  |
| サービス業               | 24    | 1    | 2    | 8     | 5     | 3     | -    | 2    | 3    | 12.5 | 38.38 | 0.00  | 100.00 | 26.31 |
| その他                 | 44    | 6    | 10   | 8     | 8     | 1     | 3    | 2    | 6    | 6    | 31.13 | 0.00  | 100.00 | 28.34 |
| 不明                  | 93    | 13.6 | 22.7 | 18.2  | 18.2  | 2.3   | 6.8  | 4.5  | 13.6 | 10   | 38.86 | 0.00  | 100.00 | 26.59 |
|                     | 26    | 2    | 18   | 26    | 17    | 12    | 2    | 6    | 10   | 5    | 31.48 | 0.00  | 65.00  | 21.81 |
|                     | 100.0 | 15.4 | 7.7  | 23.1  | 23.1  | 11.5  | -    | -    | 19.2 | 2    | 30.00 | 5.00  | 50.00  | 18.17 |
|                     | 18    | -    | 28.6 | 14.3  | 28.6  | -     | -    | -    | 28.6 | 2    | 34.06 | 10.00 | 70.00  | 18.13 |
|                     | 100.0 | -    | 16.7 | 33.3  | 27.8  | 11.1  | -    | -    | 11.1 | 2    | 36.71 | 0.00  | 100.00 | 26.80 |
|                     | 66    | 1    | 15   | 19    | 12    | 6     | -    | 5    | 8    | 12.1 | 34.50 | 0.00  | 75.00  | 23.72 |
|                     | 100.0 | 1.5  | 22.7 | 28.8  | 18.2  | 9.1   | -    | 7.6  | 12.1 | 6    | 34.50 | 0.00  | 75.00  | 23.72 |
|                     | 20    | 1    | 3    | 3     | 5     | 2     | -    | -    | 30.0 | 30.0 | 46.67 | 0.00  | 80.00  | 28.09 |
|                     | 100.0 | 5.0  | 15.0 | 15.0  | 25.0  | 10.0  | -    | -    | 30.0 | 30.0 | 46.67 | 0.00  | 80.00  | 28.09 |
|                     | 7     | 1    | -    | 14.3  | 14.3  | 28.6  | 14.3 | -    | 14.3 | 14.3 | 46.67 | 0.00  | 80.00  | 28.09 |



問5-②. 課長レベルの変動部分の割合  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                     | 0                          |                  |                  |                  |                  |                   | 1                 |                   |                   |                   |                   |                   | 不明 | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|------------------------|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----|-----|-----|-----|------|
|                        | 超<br>く<br>2<br>0<br>未<br>満 | 2<br>0<br>未<br>満 | 4<br>0<br>未<br>満 | 6<br>0<br>未<br>満 | 8<br>0<br>未<br>満 | 10<br>0<br>未<br>満 | 12<br>0<br>未<br>満 | 14<br>0<br>未<br>満 | 16<br>0<br>未<br>満 | 18<br>0<br>未<br>満 | 20<br>0<br>未<br>満 | 22<br>0<br>未<br>満 |    |     |     |     |      |
| 合計                     | 17<br>3.6                  | 90<br>19.0       | 125<br>26.4      | 89<br>18.8       | 53<br>11.2       | 23<br>4.9         | 65<br>13.7        | 36.83             | 0.00              | 100.00            | 25.88             |                   |    |     |     |     |      |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 3<br>3.5                   | 24<br>28.2       | 21<br>24.7       | 15<br>17.6       | 9<br>10.6        | 3<br>3.5          | 9<br>10.6         | 31.78             | 0.00              | 100.00            | 25.05             |                   |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 5<br>3.4                   | 25<br>17.2       | 35<br>24.1       | 32<br>22.1       | 15<br>10.3       | 7<br>3.4          | 21<br>14.5        | 38.41             | 0.00              | 100.00            | 24.94             |                   |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 6<br>4.6                   | 18<br>13.8       | 34<br>26.2       | 23<br>17.7       | 12<br>9.2        | 8<br>6.2          | 27<br>20.8        | 37.45             | 0.00              | 100.00            | 26.88             |                   |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 3<br>3.1                   | 19<br>19.6       | 29<br>29.9       | 17<br>17.5       | 14<br>14.4       | 7<br>7.2          | 8<br>8.2          | 38.70             | 0.00              | 100.00            | 26.63             |                   |    |     |     |     |      |
| 不明                     | -                          | 4                | 6                | 2                | 3                | 1                 | -                 | 34.31             | 4.00              | 80.00             | 22.64             |                   |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | 25.0                       | 37.5             | 12.5             | 18.8             | 6.3              | -                 | -                 |                   |                   |                   |                   |                   |    |     |     |     |      |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 8<br>4.8                   | 41<br>24.6       | 39<br>23.4       | 31<br>18.6       | 18<br>10.8       | 7<br>4.2          | 20<br>12.0        | 33.49             | 0.00              | 100.00            | 25.88             |                   |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 4<br>2.9                   | 19<br>13.6       | 32<br>22.9       | 32<br>22.9       | 13<br>9.3        | 8<br>5.7          | 26<br>18.6        | 41.13             | 0.00              | 100.00            | 26.38             |                   |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 3<br>3.8                   | 12<br>15.0       | 29<br>36.3       | 13<br>16.3       | 6<br>7.5         | 4<br>5.0          | 12<br>15.0        | 35.43             | 0.00              | 100.00            | 24.17             |                   |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 2<br>3.0                   | 13<br>19.4       | 19<br>28.4       | 11<br>16.4       | 12<br>17.9       | 4<br>6.0          | 6<br>9.0          | 38.69             | 0.00              | 100.00            | 26.35             |                   |    |     |     |     |      |
| 不明                     | -                          | 5                | 6                | 2                | 4                | 1                 | 1                 | 35.94             | 10.00             | 80.00             | 22.71             |                   |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | 26.3                       | 31.6             | 10.5             | 21.1             | 5.3              | -                 | 5.3               |                   |                   |                   |                   |                   |    |     |     |     |      |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 4<br>4.7                   | 17<br>19.8       | 25<br>29.1       | 13<br>15.1       | 11<br>12.8       | 4<br>2.3          | 10<br>11.6        | 35.54             | 0.00              | 100.00            | 24.44             |                   |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 5<br>7.9                   | 12<br>19.0       | 16<br>25.4       | 15<br>23.8       | 4<br>6.3         | 2<br>3.2          | 8<br>12.7         | 31.76             | 0.00              | 100.00            | 24.51             |                   |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 3<br>3.0                   | 22<br>21.8       | 31<br>30.7       | 20<br>19.8       | 10<br>9.9        | 6<br>5.9          | 9<br>8.9          | 35.37             | 0.00              | 100.00            | 25.08             |                   |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 5<br>2.2                   | 39<br>17.5       | 53<br>23.8       | 41<br>18.4       | 28<br>12.6       | 13<br>5.8         | 38<br>17.0        | 39.60             | 0.00              | 100.00            | 26.89             |                   |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | 21.8                       | 23.8             | 18.4             | 12.6             | 2.7              | 5.8               | 17.0              |                   |                   |                   |                   |                   |    |     |     |     |      |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 4<br>6.7                   | 13<br>21.7       | 20<br>33.3       | 9<br>15.0        | 5<br>8.3         | 1<br>1.7          | 7<br>11.7         | 29.36             | 0.00              | 100.00            | 22.25             |                   |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 2<br>3.6                   | 9<br>16.1        | 14<br>25.0       | 12<br>21.4       | 9<br>16.1        | 2<br>3.6          | 6<br>10.7         | 40.00             | 0.00              | 100.00            | 24.58             |                   |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 3<br>5.0                   | 12<br>20.0       | 17<br>28.3       | 15<br>25.0       | 3<br>5.0         | 3<br>5.0          | 6<br>10.0         | 33.83             | 0.00              | 100.00            | 25.01             |                   |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 3<br>4.7                   | 15<br>23.4       | 16<br>25.0       | 12<br>18.8       | 9<br>14.1        | 4<br>6.3          | 5<br>7.8          | 36.29             | 0.00              | 100.00            | 26.33             |                   |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 5<br>2.1                   | 41<br>17.6       | 58<br>24.9       | 41<br>17.6       | 27<br>11.6       | 7<br>3.0          | 41<br>17.6        | 39.08             | 0.00              | 100.00            | 26.73             |                   |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | 17.6                       | 24.9             | 17.6             | 11.6             | 3.0              | 5.6               | 17.6              |                   |                   |                   |                   |                   |    |     |     |     |      |

問5-②. 課長レベルの変動部分の割合  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数         | 0            | 0<br>超    | 2<br>0<br>4<br>未<br>満 | 4<br>0<br>6<br>未<br>満 | 6<br>0<br>8<br>未<br>満 | 8<br>0<br>1<br>0<br>未<br>満 | 1<br>0<br>0 | 不明         | 平均<br>値 | 最<br>小<br>値 | 最<br>大<br>値 | 標<br>準<br>偏<br>差 |
|------------|--------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-------------|------------|---------|-------------|-------------|------------------|
|            |              |           |                       |                       |                       |                            |             |            |         |             |             |                  |
| 合計         | 473<br>100.0 | 17<br>3.6 | 90<br>19.0            | 125<br>26.4           | 89<br>18.8            | 53<br>11.2                 | 11<br>2.3   | 23<br>4.9  | 36.83   | 0.00        | 100.00      | 25.88            |
| 正社員        | 32<br>100.0  | 2<br>6.3  | 8<br>25.0             | 6<br>18.8             | 3<br>9.4              | 3<br>9.4                   | -           | -          | 28.80   | 0.00        | 70.00       | 20.21            |
| 5~20%減少    | 130<br>100.0 | 7<br>5.4  | 30<br>23.1            | 25<br>19.2            | 22<br>16.9            | 18<br>13.8                 | 7<br>5.4    | 6<br>4.6   | 37.58   | 0.00        | 100.00      | 28.28            |
| ±5%の範囲内で増減 | 161<br>100.0 | 6<br>3.7  | 25<br>15.5            | 42<br>26.1            | 33<br>20.5            | 22<br>13.7                 | 5<br>3.1    | 28<br>17.4 | 36.73   | 0.00        | 100.00      | 23.43            |
| 5~20%増加    | 102<br>100.0 | 2<br>2.0  | 20<br>19.6            | 35<br>34.3            | 20<br>19.6            | 6<br>5.9                   | 3<br>2.9    | 7<br>6.9   | 36.54   | 0.00        | 100.00      | 26.14            |
| 20%以上増加    | 36<br>100.0  | -         | 7<br>19.4             | 12<br>33.3            | 7<br>19.4             | 3<br>8.3                   | 1<br>2.8    | 4<br>11.1  | 40.53   | 5.00        | 100.00      | 27.98            |
| 不明         | 12<br>100.0  | -         | -                     | 5<br>41.7             | 1<br>8.3              | 1<br>8.3                   | -           | 4<br>33.3  | 40.63   | 20.00       | 100.00      | 26.51            |
| 非正社員       | 25<br>100.0  | 1<br>4.0  | 6<br>24.0             | 5<br>20.0             | 2<br>8.0              | 2<br>8.0                   | 1<br>4.0    | 2<br>24.0  | 36.53   | 0.00        | 100.00      | 31.19            |
| 5~20%減少    | 43<br>100.0  | -         | 10<br>23.3            | 7<br>16.3             | 10<br>23.3            | 7<br>16.3                  | 2<br>4.7    | 2<br>11.6  | 42.05   | 5.00        | 100.00      | 26.65            |
| ±5%の範囲内で増減 | 166<br>100.0 | 4<br>2.4  | 33<br>19.9            | 37<br>22.3            | 36<br>21.7            | 24<br>14.5                 | 4<br>2.4    | 8<br>12.0  | 38.94   | 0.00        | 100.00      | 26.01            |
| 5~20%増加    | 154<br>100.0 | 10<br>6.5 | 32<br>20.8            | 47<br>30.5            | 25<br>16.2            | 13<br>8.4                  | 4<br>2.6    | 6<br>11.0  | 32.67   | 0.00        | 100.00      | 24.94            |
| 20%以上増加    | 57<br>100.0  | 1<br>1.8  | 7<br>12.3             | 18<br>31.6            | 13<br>22.8            | 4<br>7.0                   | 4<br>7.0    | 4<br>17.5  | 38.94   | 0.00        | 100.00      | 24.56            |
| 不明         | 28<br>100.0  | 1<br>3.6  | 2<br>7.1              | 11<br>39.3            | 3<br>10.7             | 3<br>10.7                  | -           | 7<br>25.0  | 35.48   | 0.00        | 100.00      | 23.04            |

問5-②. 課長レベルの変動部分の割合  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数            | 0            | 0<br>超    | 2<br>0<br>4 | 4<br>0<br>6 | 6<br>0<br>8 | 8<br>0<br>10 | 10<br>0<br>10 | 不明        | 平均値   | 最小値   | 最大値    | 標準偏差  |
|---------------|--------------|-----------|-------------|-------------|-------------|--------------|---------------|-----------|-------|-------|--------|-------|
| 合計            | 473<br>100.0 | 17<br>3.6 | 90<br>19.0  | 125<br>26.4 | 89<br>18.8  | 53<br>11.2   | 11<br>2.3     | 23<br>4.9 | 36.83 | 0.00  | 100.00 | 25.88 |
| 長期安定雇用        | 368<br>100.0 | 15<br>4.1 | 73<br>19.8  | 95<br>25.8  | 68<br>18.5  | 37<br>10.1   | 9<br>2.4      | 20<br>5.4 | 36.39 | 0.00  | 100.00 | 26.48 |
| 対象者を限定したうえで維持 | 75<br>100.0  | 1<br>1.3  | 10<br>13.3  | 25<br>33.3  | 15<br>20.0  | 10<br>13.3   | 2<br>2.7      | 1<br>1.3  | 37.47 | 0.00  | 100.00 | 21.81 |
| 優先的な課題ではない    | 26<br>100.0  | 1<br>3.8  | 7<br>26.9   | 3<br>11.5   | 6<br>23.1   | 5<br>19.2    | -             | 2<br>7.7  | 40.96 | 0.00  | 100.00 | 28.30 |
| 不明            | 4<br>100.0   | -         | -           | 2<br>50.0   | -           | 1<br>25.0    | -             | 1<br>25.0 | 36.67 | 20.00 | 60.00  | 17.00 |
| 株主価値の向上       | 113<br>100.0 | 4<br>3.5  | 27<br>23.9  | 33<br>29.2  | 19<br>16.8  | 11<br>9.7    | 4<br>3.5      | 5<br>4.4  | 35.19 | 0.00  | 100.00 | 25.13 |
| どちらとも言えない     | 260<br>100.0 | 9<br>3.5  | 44<br>16.9  | 67<br>25.8  | 56<br>21.5  | 30<br>11.5   | 6<br>2.3      | 9<br>3.5  | 36.90 | 0.00  | 100.00 | 24.74 |
| 重視してこなかった     | 75<br>100.0  | 4<br>5.3  | 17<br>22.7  | 20<br>26.7  | 12<br>16.0  | 8<br>10.7    | 1<br>1.3      | 6<br>8.0  | 35.54 | 0.00  | 100.00 | 28.19 |
| 不明            | 25<br>100.0  | -         | 8<br>32.0   | 5<br>20.0   | 2<br>8.0    | 4<br>16.0    | -             | 3<br>12.0 | 51.88 | 10.00 | 100.00 | 30.51 |
| 労働組合の有無       | 243<br>100.0 | 13<br>5.3 | 49<br>20.2  | 64<br>26.3  | 42<br>17.3  | 26<br>10.7   | 8<br>3.3      | 11<br>4.5 | 35.88 | 0.00  | 100.00 | 26.23 |
| 無い            | 227<br>100.0 | 3<br>1.3  | 40<br>17.6  | 60<br>26.4  | 47<br>20.7  | 27<br>11.9   | 3<br>1.3      | 12<br>5.3 | 38.31 | 0.00  | 100.00 | 25.39 |
| 不明            | 3<br>100.0   | 1<br>33.3 | 1<br>33.3   | 1<br>33.3   | -           | -            | -             | -         | 10.00 | 0.00  | 20.00  | 8.16  |
| 労使協議の有無       | 349<br>100.0 | 15<br>4.3 | 65<br>18.6  | 91<br>26.1  | 63<br>18.1  | 42<br>12.0   | 10<br>2.9     | 16<br>4.6 | 37.18 | 0.00  | 100.00 | 26.07 |
| 無い            | 120<br>100.0 | 1<br>0.8  | 25<br>20.8  | 33<br>27.5  | 26<br>21.7  | 11<br>9.2    | 1<br>0.8      | 6<br>5.0  | 35.73 | 0.00  | 100.00 | 24.57 |
| 不明            | 4<br>100.0   | 1<br>25.0 | 1<br>25.0   | 1<br>25.0   | -           | -            | -             | 1<br>25.0 | 40.00 | 0.00  | 100.00 | 43.20 |
| 労使協議の状況       | 383<br>100.0 | 15<br>3.9 | 72<br>18.8  | 103<br>26.9 | 68<br>17.8  | 45<br>11.7   | 10<br>2.6     | 18<br>4.7 | 36.99 | 0.00  | 100.00 | 25.96 |
| どちらとも言えない     | 31<br>100.0  | -         | 5<br>16.1   | 10<br>32.3  | 10<br>32.3  | 4<br>12.9    | -             | -         | 35.14 | 8.00  | 62.00  | 16.53 |
| 対立してきた        | 5<br>100.0   | -         | 2<br>40.0   | -           | 1<br>20.0   | 1<br>20.0    | 1<br>20.0     | -         | 41.00 | 5.00  | 80.00  | 29.05 |
| 労使の協議は行っていない  | 40<br>100.0  | 1<br>2.5  | 11<br>27.5  | 8<br>20.0   | 9<br>22.5   | 2<br>5.0     | -             | 2<br>5.0  | 30.59 | 0.00  | 100.00 | 25.55 |
| 不明            | 14<br>100.0  | 1<br>7.1  | -           | 4<br>28.6   | 1<br>7.1    | 2<br>14.3    | -             | 3<br>21.4 | 52.73 | 0.00  | 100.00 | 34.40 |
| 自己都合離職が増加     | 116<br>100.0 | 4<br>3.4  | 28<br>24.1  | 35<br>30.2  | 17<br>14.7  | 8<br>6.9     | 4<br>3.4      | 5<br>4.3  | 32.57 | 0.00  | 100.00 | 25.08 |
| どちらとも言えない     | 191<br>100.0 | 6<br>3.1  | 35<br>18.3  | 48<br>25.1  | 43<br>22.5  | 21<br>11.0   | 3<br>1.6      | 8<br>4.2  | 37.25 | 0.00  | 100.00 | 25.24 |
| 変化なし          | 161<br>100.0 | 7<br>4.3  | 26<br>16.1  | 39<br>24.2  | 29<br>18.0  | 24<br>14.9   | 4<br>2.5      | 9<br>5.6  | 39.45 | 0.00  | 100.00 | 26.55 |
| 不明            | 5<br>100.0   | -         | 1<br>20.0   | 3<br>60.0   | -           | -            | -             | 1<br>20.0 | 37.00 | 10.00 | 100.00 | 32.19 |

問5-③. 一般社員レベルの変動部分の割合  
問3. 成果主義の導入状況…成果主義を導入している

| 件数                  | 0     | 0超   | 2    | 4    | 6    | 8   | 10   | 不明   | 平均値   | 最小値   | 最大値    | 標準偏差  |
|---------------------|-------|------|------|------|------|-----|------|------|-------|-------|--------|-------|
| 合計                  | 473   | 18   | 127  | 81   | 25   | 7   | 15   | 62   | 29.81 | 0.00  | 100.00 | 23.63 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 3.8  | 26.8 | 17.1 | 5.3  | 1.5 | 3.2  | 13.1 |       |       |        |       |
| 新興市場に上場             | 51    | 2    | 13   | 6    | 3    | 1   | -    | 6    | 28.47 | 0.00  | 80.00  | 18.30 |
| 店頭公開                | 100.0 | 3.9  | 25.5 | 11.8 | 5.9  | 2.0 | -    | 11.8 | 30.00 | 10.00 | 50.00  | 20.00 |
| 株式は非公開              | 100.0 | -    | 20.0 | 1    | 1    | -   | -    | 60.0 | 27.00 | 8.00  | 70.00  | 25.24 |
| 不明                  | 401   | 15   | 111  | 70   | 21   | 6   | 15   | 50   | 30.00 | 0.00  | 100.00 | 24.35 |
| 業種・・・・・・建設業         | 100.0 | 3.7  | 27.7 | 17.5 | 5.2  | 1.5 | 3.7  | 12.5 |       |       |        |       |
| 製造業小計               | 11    | 1    | -    | 4    | 4    | -   | -    | 2    | 30.56 | 0.00  | 55.00  | 17.71 |
| 一般機械器具製造業           | 100.0 | 9.1  | 36.4 | 36.4 | -    | -   | -    | 18.2 |       |       |        |       |
| 電気機械器具製造業           | 22    | 2    | 4    | 4    | 2    | -   | 1    | 4    | 31.67 | 0.00  | 100.00 | 25.00 |
| 輸送用機械器具製造業          | 100.0 | 9.1  | 18.2 | 18.2 | 9.1  | -   | 4.5  | 18.2 |       |       |        |       |
| 精密機械器具製造業           | 144   | 2    | 42   | 26   | 9    | 1   | -    | 15   | 27.62 | 0.00  | 80.00  | 18.98 |
| 上記以外の製造業            | 100.0 | 1.4  | 29.2 | 18.1 | 6.3  | 0.7 | -    | 10.4 |       |       |        |       |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 11    | 3    | 3    | 2    | 1    | -   | -    | 1    | 30.00 | 5.00  | 60.00  | 18.30 |
| 情報通信業               | 100.0 | -    | 27.3 | 18.2 | 9.1  | -   | -    | 9.1  |       |       |        |       |
| 運輸業                 | 26    | 9    | 10   | 3    | 2    | -   | -    | 2    | 25.63 | 2.00  | 65.00  | 16.89 |
| 卸売・小売業              | 100.0 | -    | 34.6 | 11.5 | 7.7  | -   | -    | 7.7  |       |       |        |       |
| 金融・保険業              | 19    | 5    | 5    | 5    | -    | -   | -    | 4    | 25.80 | 4.00  | 55.00  | 16.22 |
| 不動産業                | 100.0 | -    | 26.3 | 26.3 | -    | -   | -    | 21.1 |       |       |        |       |
| 飲食店・宿泊業             | 8     | 3    | 3    | 1    | 1    | -   | -    | -    | 28.50 | 5.00  | 75.00  | 22.41 |
| サービス業               | 100.0 | -    | 37.5 | 12.5 | 12.5 | -   | -    | -    |       |       |        |       |
| その他                 | 80    | 2    | 22   | 15   | 5    | 1   | -    | 8    | 28.23 | 0.00  | 80.00  | 19.74 |
| 不明                  | 100.0 | 2.5  | 27.5 | 18.8 | 6.3  | 1.3 | -    | 10.0 |       |       |        |       |
|                     | 2     | 1    | 1    | 1    | -    | -   | -    | -    | 20.50 | 1.00  | 40.00  | 19.50 |
|                     | 100.0 | -    | 50.0 | 50.0 | -    | -   | -    | -    |       |       |        |       |
|                     | 24    | 1    | 7    | 2    | 1    | -   | 1    | 3    | 27.05 | 0.00  | 100.00 | 23.32 |
|                     | 100.0 | 4.2  | 29.2 | 8.3  | 4.2  | -   | 4.2  | 12.5 |       |       |        |       |
|                     | 44    | 1    | 10   | 6    | 4    | 3   | 7    | 5    | 46.54 | 0.00  | 100.00 | 33.64 |
|                     | 100.0 | 2.3  | 22.7 | 13.6 | 9.1  | 6.8 | 15.9 | 11.4 |       |       |        |       |
|                     | 93    | 2    | 26   | 13   | 3    | 2   | 3    | 11   | 29.18 | 0.00  | 100.00 | 22.30 |
|                     | 100.0 | 2.2  | 28.0 | 14.0 | 3.2  | 2.2 | 3.2  | 11.8 |       |       |        |       |
|                     | 26    | 5    | 7    | 3    | 1    | -   | -    | 4    | 20.95 | 0.00  | 70.00  | 19.84 |
|                     | 100.0 | 19.2 | 26.9 | 11.5 | 3.8  | -   | -    | 15.4 |       |       |        |       |
|                     | 7     | 3    | 3    | 2    | -    | -   | -    | 2    | 26.80 | 5.00  | 50.00  | 19.47 |
|                     | 100.0 | -    | 42.9 | 28.6 | -    | -   | -    | 28.6 |       |       |        |       |
|                     | 18    | 3    | 5    | 4    | 1    | 1   | 1    | 3    | 38.33 | 5.00  | 100.00 | 26.12 |
|                     | 100.0 | -    | 16.7 | 22.2 | 5.6  | 5.6 | 5.6  | 16.7 |       |       |        |       |
|                     | 66    | 4    | 20   | 12   | 2    | -   | 2    | 8    | 25.78 | 0.00  | 100.00 | 22.47 |
|                     | 100.0 | 6.1  | 30.3 | 18.2 | 3.0  | -   | 3.0  | 12.1 |       |       |        |       |
|                     | 20    | 4    | 4    | 4    | 2    | -   | -    | 6    | 30.57 | 3.00  | 60.00  | 21.63 |
|                     | 100.0 | -    | 20.0 | 20.0 | 10.0 | -   | -    | 30.0 |       |       |        |       |
|                     | 7     | 1    | 1    | 4    | -    | -   | -    | 1    | 35.00 | 0.00  | 50.00  | 18.93 |
|                     | 100.0 | 14.3 | -    | 57.1 | -    | -   | -    | 14.3 |       |       |        |       |

問5-③. 一般社員レベルの変動部分の割合  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                     | 0    |      |      |      |      |     | 1   |      |       |      |        |       | 不明 | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|------------------------|------|------|------|------|------|-----|-----|------|-------|------|--------|-------|----|-----|-----|-----|------|
|                        | 0    | 超    | 2    | 4    | 6    | 8   | 0   | 1    | 2     | 3    | 4      | 5     |    |     |     |     |      |
| 合計                     | 18   | 127  | 138  | 81   | 25   | 7   | 15  | 62   | 29.81 | 0.00 | 100.00 | 23.63 |    |     |     |     |      |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 3.8  | 26.8 | 29.2 | 17.1 | 5.3  | 1.5 | 3.2 | 13.1 | 25.46 | 0.00 | 100.00 | 21.13 |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 4    | 29   | 22   | 16   | 3    | 1   | 1   | 9    | 34.70 | 0.00 | 100.00 | 25.67 |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 2    | 34   | 41   | 28   | 11   | 3   | 7   | 19   | 28.89 | 0.00 | 100.00 | 22.90 |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 1.4  | 23.4 | 28.3 | 19.3 | 7.6  | 2.1 | 4.8 | 13.1 | 28.01 | 0.00 | 100.00 | 22.64 |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 7    | 32   | 32   | 21   | 8    | 1   | 3   | 26   | 28.00 | 0.00 | 80.00  | 21.68 |    |     |     |     |      |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 3    | 29   | 37   | 12   | 3    | 1   | 4   | 8    | 28.16 | 0.00 | 100.00 | 24.90 |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 2    | 53   | 41   | 30   | 6    | 2   | 7   | 20   | 35.63 | 0.00 | 100.00 | 25.61 |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 4.8  | 31.7 | 24.6 | 18.0 | 3.6  | 1.2 | 4.2 | 12.0 | 25.37 | 0.00 | 85.00  | 17.57 |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 5    | 28   | 34   | 29   | 14   | 2   | 6   | 22   | 27.61 | 0.00 | 100.00 | 20.56 |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 3.6  | 20.0 | 24.3 | 20.7 | 10.0 | 1.4 | 4.3 | 15.7 | 29.00 | 0.00 | 80.00  | 21.49 |    |     |     |     |      |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 1    | 22   | 30   | 8    | 3    | 2   | 2   | 5    | 28.90 | 0.00 | 100.00 | 22.12 |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 1.3  | 27.5 | 37.5 | 10.0 | 3.8  | 2.5 | 2   | 5    | 30.44 | 0.00 | 100.00 | 26.46 |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 2    | 21   | 26   | 9    | 2    | 2   | 3   | 10   | 25.82 | 0.00 | 100.00 | 20.21 |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 3.0  | 31.3 | 38.8 | 13.4 | 3.0  | -   | 3.0 | 7.5  | 31.93 | 0.00 | 100.00 | 24.60 |    |     |     |     |      |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 2    | 3    | 7    | 5    | -    | 1   | 1   | 1    | 23.73 | 0.00 | 100.00 | 21.82 |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 10.5 | 15.8 | 36.8 | 26.3 | -    | 5.3 | -   | 5.3  | 36.08 | 0.00 | 100.00 | 25.27 |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 5    | 21   | 27   | 17   | 4    | 2   | 1   | 9    | 29.72 | 0.00 | 100.00 | 23.24 |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 5.8  | 24.4 | 31.4 | 19.8 | 4.7  | 2.3 | 1.2 | 10.5 | 24.51 | 0.00 | 100.00 | 18.33 |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 3    | 20   | 14   | 8    | 6    | 2   | 2   | 8    | 31.49 | 0.00 | 100.00 | 24.54 |    |     |     |     |      |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 4.8  | 31.7 | 22.2 | 12.7 | 9.5  | 3.2 | 3.2 | 12.7 |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 3    | 32   | 36   | 14   | 3    | -   | 3   | 10   |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 3.0  | 31.7 | 35.6 | 13.9 | 3.0  | -   | 3.0 | 9.9  |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 7    | 54   | 61   | 42   | 12   | 3   | 9   | 35   |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 3.1  | 24.2 | 27.4 | 18.8 | 5.4  | 1.3 | 4.0 | 15.7 |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 6    | 16   | 18   | 8    | 2    | 1   | 1   | 8    |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 10.0 | 26.7 | 30.0 | 13.3 | 3.3  | 1.7 | 1.7 | 13.3 |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 1    | 12   | 17   | 13   | 4    | 1   | 3   | 5    |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 1.8  | 21.4 | 30.4 | 23.2 | 7.1  | 1.8 | 5.4 | 8.9  |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 1    | 19   | 16   | 10   | 4    | 2   | 1   | 7    |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 1.7  | 31.7 | 26.7 | 16.7 | 6.7  | 3.3 | 1.7 | 11.7 |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 3    | 24   | 22   | 9    | 2    | -   | 1   | 3    |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 4.7  | 37.5 | 34.4 | 14.1 | 3.1  | -   | 1.6 | 4.7  |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 7    | 56   | 65   | 41   | 13   | 3   | 9   | 39   |       |      |        |       |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 3.0  | 24.0 | 27.9 | 17.6 | 5.6  | 1.3 | 3.9 | 16.7 |       |      |        |       |    |     |     |     |      |

問5-③. 一般社員レベルの変動部分の割合  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数         | 0            | 0<br>超    | 2<br>0<br>4 | 4<br>0<br>6<br>未<br>満 | 6<br>0<br>8<br>未<br>満 | 8<br>0<br>0<br>未<br>満 | 1<br>0<br>0 | 不明        | 平均<br>値 | 最<br>小<br>値 | 最<br>大<br>値 | 標<br>準<br>偏<br>差 |
|------------|--------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|-----------|---------|-------------|-------------|------------------|
|            |              |           |             |                       |                       |                       |             |           |         |             |             |                  |
| 合計         | 473<br>100.0 | 18<br>3.8 | 127<br>26.8 | 138<br>29.2           | 81<br>17.1            | 25<br>5.3             | 7<br>1.5    | 15<br>3.2 | 29.81   | 0.00        | 100.00      | 23.63            |
| 正社員        | 32<br>100.0  | 2<br>6.3  | 11<br>34.4  | 6<br>18.8             | 4<br>12.5             | 2<br>6.3              | -           | 1<br>3.1  | 26.23   | 0.00        | 100.00      | 24.01            |
| 5~20%減少    | 130<br>100.0 | 6<br>4.6  | 36<br>27.7  | 35<br>26.9            | 21<br>16.2            | 7<br>5.4              | 4<br>3.1    | 4<br>3.1  | 30.42   | 0.00        | 100.00      | 25.15            |
| ±5%の範囲内で増減 | 161<br>100.0 | 6<br>3.7  | 37<br>23.0  | 51<br>31.7            | 28<br>17.4            | 8<br>5.0              | 1<br>0.6    | 4<br>2.5  | 29.64   | 0.00        | 100.00      | 21.74            |
| 5~20%増加    | 102<br>100.0 | 3<br>2.9  | 34<br>33.3  | 30<br>29.4            | 18<br>17.6            | 5<br>4.9              | 1<br>1.0    | 4<br>3.9  | 28.88   | 0.00        | 100.00      | 23.82            |
| 20%以上増加    | 36<br>100.0  | 1<br>2.8  | 8<br>22.2   | 12<br>33.3            | 8<br>22.2             | 3<br>8.3              | 1<br>2.8    | 1<br>2.8  | 32.47   | 0.00        | 100.00      | 23.30            |
| 不明         | 12<br>100.0  | -         | 1<br>8.3    | 4<br>33.3             | 2<br>16.7             | -                     | -           | 4<br>33.3 | 35.63   | 10.00       | 100.00      | 27.09            |
| 非正社員       | 25<br>100.0  | 2<br>8.0  | 8<br>32.0   | 5<br>20.0             | 1<br>4.0              | 3<br>12.0             | -           | 6<br>24.0 | 21.74   | 0.00        | 60.00       | 20.41            |
| 5~20%減少    | 43<br>100.0  | 2<br>4.7  | 11<br>25.6  | 14<br>32.6            | 9<br>20.9             | 1<br>2.3              | 1<br>2.3    | 5<br>11.6 | 27.47   | 0.00        | 80.00       | 19.96            |
| ±5%の範囲内で増減 | 166<br>100.0 | 7<br>4.2  | 41<br>24.7  | 43<br>25.9            | 34<br>20.5            | 12<br>7.2             | 3<br>1.8    | 3<br>13.9 | 30.44   | 0.00        | 100.00      | 22.99            |
| 5~20%増加    | 154<br>100.0 | 5<br>3.2  | 50<br>32.5  | 45<br>29.2            | 21<br>13.6            | 7<br>4.5              | 3<br>1.9    | 8<br>5.2  | 29.83   | 0.00        | 100.00      | 25.80            |
| 20%以上増加    | 57<br>100.0  | 2<br>3.5  | 12<br>21.1  | 18<br>31.6            | 13<br>22.8            | 2<br>3.5              | -           | 2<br>3.5  | 32.24   | 0.00        | 100.00      | 21.81            |
| 不明         | 28<br>100.0  | -         | 5<br>17.9   | 13<br>46.4            | 3<br>10.7             | -                     | -           | 2<br>7.1  | 31.13   | 5.00        | 100.00      | 23.95            |

問5-③ 一般社員レベルの変動部分の割合  
問3. 成果主義の導入状況…成果主義を導入している

| 件数                                    | 0            | 0<br>超    | 2<br>0<br>4<br>未<br>満 | 4<br>0<br>6<br>未<br>満 | 6<br>0<br>8<br>未<br>満 | 8<br>0<br>1<br>0<br>未<br>満 | 1<br>0<br>0 | 不明         | 平均<br>値 | 最<br>小<br>値 | 最<br>大<br>値 | 標<br>準<br>偏<br>差 |
|---------------------------------------|--------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-------------|------------|---------|-------------|-------------|------------------|
| 合計                                    | 473<br>100.0 | 18<br>3.8 | 127<br>26.8           | 81<br>17.1            | 25<br>5.3             | 7<br>1.5                   | 15<br>3.2   | 62<br>13.1 | 29.81   | 0.00        | 100.00      | 23.63            |
| 長期安定雇用<br>無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 368<br>100.0 | 15<br>4.1 | 95<br>25.8            | 108<br>29.3           | 19<br>5.2             | 6<br>1.6                   | 13<br>3.5   | 51<br>13.9 | 30.36   | 0.00        | 100.00      | 24.26            |
| 対象者を限定したうえで維持                         | 75<br>100.0  | 3<br>4.0  | 21<br>28.0            | 16<br>21.3            | 4<br>5.3              | 1<br>1.3                   | -           | 9<br>12.0  | 26.98   | 0.00        | 80.00       | 18.82            |
| 優先的な課題ではない                            | 26<br>100.0  | -         | 10<br>38.5            | 8<br>30.8             | 4<br>15.4             | 1<br>3.8                   | 2<br>7.7    | 1<br>3.8   | 30.28   | 1.00        | 100.00      | 26.44            |
| 不明                                    | 4<br>100.0   | -         | 1<br>25.0             | -                     | 1<br>25.0             | -                          | -           | 1<br>25.0  | 30.00   | 10.00       | 60.00       | 21.60            |
| 株主価値の向上<br>重視してきた                     | 113<br>100.0 | 3<br>2.7  | 42<br>37.2            | 38<br>33.6            | 12<br>10.6            | 7<br>6.2                   | 2<br>1.8    | 8<br>7.1   | 25.79   | 0.00        | 100.00      | 20.66            |
| どちらとも言えない                             | 260<br>100.0 | 13<br>5.0 | 63<br>24.2            | 76<br>29.2            | 48<br>18.5            | 12<br>4.6                  | 6<br>2.3    | 37<br>14.2 | 29.29   | 0.00        | 100.00      | 23.01            |
| 重視してこなかった                             | 75<br>100.0  | 2<br>2.7  | 20<br>26.7            | 15<br>20.0            | 18<br>24.0            | 5<br>6.7                   | 1<br>1.3    | 9<br>12.0  | 35.77   | 0.00        | 100.00      | 27.23            |
| 不明                                    | 25<br>100.0  | -         | 2<br>8.0              | 9<br>36.0             | 3<br>12.0             | 1<br>4.0                   | 2<br>8.0    | 8<br>32.0  | 38.35   | 10.00       | 100.00      | 26.95            |
| 労働組合の有無<br>ある                         | 243<br>100.0 | 9<br>3.7  | 71<br>29.2            | 77<br>31.7            | 13<br>5.3             | 4<br>1.6                   | 8<br>3.3    | 24<br>9.9  | 29.47   | 0.00        | 100.00      | 23.57            |
| 無い                                    | 227<br>100.0 | 9<br>4.0  | 54<br>23.8            | 60<br>26.4            | 44<br>19.4            | 12<br>5.3                  | 3<br>1.3    | 38<br>16.7 | 30.51   | 0.00        | 100.00      | 23.74            |
| 不明                                    | 3<br>100.0   | -         | 2<br>66.7             | 1<br>33.3             | -                     | -                          | -           | -          | 11.00   | 3.00        | 20.00       | 6.98             |
| 労使協議の有無<br>ある                         | 349<br>100.0 | 15<br>4.3 | 96<br>27.5            | 101<br>28.9           | 19<br>5.4             | 6<br>1.7                   | 9<br>2.6    | 43<br>12.3 | 29.52   | 0.00        | 100.00      | 23.20            |
| 無い                                    | 120<br>100.0 | 3<br>2.5  | 30<br>25.0            | 35<br>29.2            | 21<br>17.5            | 6<br>0.8                   | 6<br>5.0    | 18<br>15.0 | 31.13   | 0.00        | 100.00      | 24.98            |
| 不明                                    | 4<br>100.0   | -         | 1<br>25.0             | 2<br>50.0             | -                     | -                          | -           | 1<br>25.0  | 14.33   | 3.00        | 20.00       | 8.01             |
| 労使協議の状況<br>協調的に協議が行われてきた              | 383<br>100.0 | 15<br>3.9 | 106<br>27.7           | 116<br>30.3           | 19<br>16.4            | 7<br>5.0                   | 10<br>2.6   | 47<br>12.3 | 29.15   | 0.00        | 100.00      | 22.96            |
| どちらとも言えない                             | 31<br>100.0  | 1<br>3.2  | 8<br>25.8             | 7<br>22.6             | 4<br>12.9             | -                          | 1<br>3.2    | 3<br>9.7   | 34.54   | 0.00        | 100.00      | 24.06            |
| 対立してきた                                | 5<br>100.0   | -         | 1<br>20.0             | -                     | 3<br>60.0             | -                          | -           | 1<br>20.0  | 40.00   | 10.00       | 50.00       | 17.32            |
| 労使の協議は行っていない                          | 40<br>100.0  | 2<br>5.0  | 11<br>27.5            | 10<br>25.0            | 6<br>15.0             | 2<br>5.0                   | 2<br>5.0    | 7<br>17.5  | 28.39   | 0.00        | 100.00      | 25.88            |
| 不明                                    | 14<br>100.0  | -         | 1<br>7.1              | 5<br>35.7             | 2<br>14.3             | -                          | 2<br>14.3   | 4<br>28.6  | 39.30   | 3.00        | 100.00      | 32.66            |
| 自己都合離職が増加<br>変化があった                   | 116<br>100.0 | 4<br>3.4  | 40<br>34.5            | 33<br>28.4            | 15<br>12.9            | 4<br>3.4                   | 3<br>2.6    | 14<br>12.1 | 26.69   | 0.00        | 100.00      | 23.23            |
| どちらとも言えない                             | 191<br>100.0 | 9<br>4.7  | 46<br>24.1            | 56<br>29.3            | 40<br>20.9            | 10<br>5.2                  | 3<br>1.6    | 25<br>13.1 | 29.54   | 0.00        | 100.00      | 21.87            |
| 変化なし                                  | 161<br>100.0 | 5<br>3.1  | 39<br>24.2            | 47<br>29.2            | 26<br>16.1            | 11<br>6.8                  | 8<br>5.0    | 23<br>14.3 | 32.37   | 0.00        | 100.00      | 25.13            |
| 不明                                    | 5<br>100.0   | -         | 2<br>40.0             | 2<br>40.0             | -                     | -                          | 1<br>20.0   | -          | 32.00   | 5.00        | 100.00      | 34.44            |

問6 (1) ① A / 最低者と最高者の制度上の格差

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                  | 20未満  | 20以上40未満 | 40以上60未満 | 60以上 | 不明   | 平均値   | 最小値   | 最大値    | 標準偏差  |
|---------------------|-------|----------|----------|------|------|-------|-------|--------|-------|
| 合計                  | 473   | 54       | 133      | 129  | 79   | 41.06 | 0.00  | 350.00 | 31.57 |
| 株式公開                | 100.0 | 11.4     | 28.1     | 27.3 | 16.7 | 16.5  |       |        |       |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 51    | 4        | 17       | 12   | 9    | 42.74 | 10.00 | 100.00 | 22.89 |
| 新興市場)上場             | 100.0 | 7.8      | 33.3     | 23.5 | 17.6 |       |       |        |       |
| 店頭公開                | 100.0 | -        | 60.0     | 20.0 | -    | 30.50 | 20.00 | 50.00  | 11.86 |
| 株式は非公開              | 100.0 | -        | 20.0     | 60.0 | -    | 41.75 | 31.00 | 56.00  | 9.01  |
| 不明                  | 401   | 49       | 109      | 110  | 70   | 41.27 | 0.00  | 350.00 | 32.98 |
| 業種・・・・・・建設業         | 100.0 | 12.2     | 27.2     | 27.4 | 17.5 | 15.7  |       |        |       |
| 製造業小計               | 11    | 1        | 3        | 3    | 4    | 26.71 | 4.00  | 40.00  | 12.81 |
| 一般機械器具製造業           | 100.0 | 9.1      | 27.3     | 27.3 | -    | 36.4  |       |        |       |
| 電気機械器具製造業           | 22    | 4        | 8        | 3    | 6    | 40.00 | 10.00 | 110.00 | 28.75 |
| 輸送用機械器具製造業          | 100.0 | 18.2     | 36.4     | 13.6 | 27.3 | 4.5   |       |        |       |
| 精密機械器具製造業           | 144   | 14       | 42       | 37   | 29   | 42.31 | 0.00  | 150.00 | 26.06 |
| 上記以外の製造業            | 100.0 | 9.7      | 29.2     | 25.7 | 20.1 | 15.3  |       |        |       |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 11    | -        | 1        | 5    | 2    | 45.13 | 30.00 | 60.00  | 9.94  |
| 情報通信業               | 100.0 | -        | 9.1      | 45.5 | 18.2 | 27.3  |       |        |       |
| 運輸業                 | 26    | 3        | 6        | 9    | 6    | 45.88 | 0.00  | 100.00 | 27.45 |
| 卸売・小売業              | 100.0 | 11.5     | 23.1     | 34.6 | 23.1 | 7.7   |       |        |       |
| 金融・保険業              | 19    | 1        | 6        | 6    | 1    | 36.29 | 9.00  | 65.00  | 11.58 |
| 不動産業                | 100.0 | 5.3      | 31.6     | 31.6 | 5.3  | 26.3  |       |        |       |
| 飲食店・宿泊業             | 8     | 1        | 2        | 2    | 1    | 35.17 | 11.00 | 80.00  | 22.73 |
| サービス業               | 100.0 | 12.5     | 25.0     | 25.0 | 12.5 | 25.0  |       |        |       |
| その他                 | 80    | 9        | 27       | 15   | 19   | 42.59 | 10.00 | 150.00 | 28.74 |
| 不明                  | 100.0 | 11.3     | 33.8     | 18.8 | 23.8 | 12.5  |       |        |       |
| 合計                  | 2     | -        | -        | 1    | 1    | 70.00 | 40.00 | 100.00 | 30.00 |
| 情報通信業               | 100.0 | -        | 50.0     | 50.0 | -    |       |       |        |       |
| 運輸業                 | 24    | 1        | 4        | 9    | 7    | 57.48 | 0.00  | 210.00 | 50.36 |
| 卸売・小売業              | 100.0 | 4.2      | 16.7     | 37.5 | 29.2 | 12.5  |       |        |       |
| 金融・保険業              | 44    | 12       | 10       | 14   | 3    | 36.05 | 0.00  | 350.00 | 54.08 |
| 不動産業                | 100.0 | 27.3     | 22.7     | 31.8 | 6.8  | 11.4  |       |        |       |
| 飲食店・宿泊業             | 93    | 8        | 29       | 30   | 12   | 38.41 | 0.00  | 150.00 | 21.55 |
| サービス業               | 100.0 | 8.6      | 31.2     | 32.3 | 12.9 | 15.1  |       |        |       |
| その他                 | 26    | 3        | 8        | 6    | 3    | 36.25 | 4.00  | 100.00 | 20.72 |
| 不明                  | 100.0 | 11.5     | 30.8     | 23.1 | 11.5 | 23.1  |       |        |       |
| 合計                  | 7     | 1        | 1        | 2    | 1    | 42.20 | 17.00 | 77.00  | 19.41 |
| 飲食店・宿泊業             | 100.0 | 14.3     | 14.3     | 28.6 | 14.3 | 28.6  |       |        |       |
| サービス業               | 18    | -        | 33.3     | 22.2 | 33.3 | 11.1  |       |        |       |
| その他                 | 66    | 7        | 18       | 18   | 8    | 37.94 | 4.00  | 150.00 | 24.40 |
| 不明                  | 100.0 | 10.6     | 27.3     | 27.3 | 12.1 | 22.7  |       |        |       |
| 合計                  | 20    | 3        | 6        | 3    | 2    | 35.86 | 0.00  | 120.00 | 28.04 |
| 不明                  | 100.0 | 15.0     | 30.0     | 15.0 | 10.0 | 30.0  |       |        |       |
| 合計                  | 7     | 1        | 1        | 2    | 1    | 50.60 | 0.00  | 150.00 | 51.82 |
| 不明                  | 100.0 | 14.3     | 14.3     | 28.6 | 14.3 | 28.6  |       |        |       |



問6 (1) ① A / 最低者と最高者の制度上の格差

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                     | 20未満         | 20以上40未満   | 40以上60未満    | 60以上        | 不明         | 平均値   | 最小値   | 最大値    | 標準偏差  |
|------------------------|--------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|-------|--------|-------|
| 合計                     | 473<br>100.0 | 54<br>11.4 | 133<br>28.1 | 129<br>27.3 | 79<br>16.7 | 41.06 | 0.00  | 350.00 | 31.57 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 85<br>100.0  | 8<br>9.4   | 25<br>29.4  | 23<br>27.1  | 12<br>14.1 | 37.85 | 0.00  | 150.00 | 25.55 |
| 300～499人               | 145<br>100.0 | 17<br>11.7 | 36<br>24.8  | 40<br>27.6  | 23<br>20.0 | 42.17 | 0.00  | 150.00 | 27.35 |
| 500～999人               | 130<br>100.0 | 20<br>15.4 | 37<br>28.5  | 29<br>22.3  | 19<br>14.6 | 40.63 | 0.00  | 350.00 | 41.50 |
| 1000人以上                | 97<br>100.0  | 7<br>7.2   | 31<br>32.0  | 33<br>34.0  | 15<br>15.5 | 41.65 | 0.00  | 200.00 | 27.10 |
| 不明                     | 16<br>100.0  | 2<br>12.5  | 4<br>25.0   | 4<br>25.0   | 4<br>25.0  | 46.64 | 9.00  | 110.00 | 30.16 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 167<br>100.0 | 21<br>12.6 | 47<br>28.1  | 46<br>27.5  | 27<br>16.2 | 37.80 | 0.00  | 150.00 | 25.50 |
| 300～499人               | 140<br>100.0 | 17<br>12.1 | 38<br>27.1  | 35<br>25.0  | 26<br>18.6 | 43.42 | 0.00  | 350.00 | 38.25 |
| 500～999人               | 80<br>100.0  | 9<br>11.3  | 26<br>32.5  | 18<br>22.5  | 12<br>15.0 | 41.43 | 0.00  | 210.00 | 33.78 |
| 1000人以上                | 67<br>100.0  | 6<br>9.0   | 18<br>26.9  | 25<br>37.3  | 11<br>16.4 | 42.97 | 9.00  | 200.00 | 28.02 |
| 不明                     | 19<br>100.0  | 1<br>5.3   | 4<br>21.1   | 5<br>26.3   | 3<br>15.8  | 44.77 | 10.00 | 110.00 | 25.51 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 86<br>100.0  | 7<br>8.1   | 31<br>36.0  | 20<br>23.3  | 18<br>20.9 | 42.03 | 0.00  | 150.00 | 30.56 |
| 500～999人               | 63<br>100.0  | 10<br>15.9 | 18<br>28.6  | 18<br>28.6  | 7<br>11.1  | 40.19 | 0.00  | 350.00 | 48.01 |
| 1000人以上                | 101<br>100.0 | 8<br>7.9   | 29<br>28.7  | 31<br>30.7  | 20<br>19.8 | 42.18 | 0.00  | 150.00 | 23.91 |
| 不明                     | 223<br>100.0 | 29<br>13.0 | 55<br>24.7  | 60<br>26.9  | 34<br>15.2 | 40.36 | 0.00  | 210.00 | 29.02 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 60<br>100.0  | 6<br>10.0  | 22<br>36.7  | 17<br>28.3  | 9<br>15.0  | 36.43 | 0.00  | 150.00 | 24.76 |
| 300～499人               | 56<br>100.0  | 7<br>12.5  | 18<br>32.1  | 12<br>21.4  | 12<br>21.4 | 42.41 | 0.00  | 150.00 | 30.65 |
| 500～999人               | 60<br>100.0  | 9<br>15.0  | 18<br>30.0  | 16<br>26.7  | 9<br>15.0  | 43.75 | 0.00  | 350.00 | 49.65 |
| 1000人以上                | 64<br>100.0  | 6<br>9.4   | 18<br>28.1  | 20<br>31.3  | 13<br>20.3 | 42.21 | 9.00  | 150.00 | 25.26 |
| 不明                     | 233<br>100.0 | 26<br>11.2 | 57<br>24.5  | 64<br>27.5  | 36<br>15.5 | 40.95 | 0.00  | 210.00 | 28.47 |

問6 (1) ① A / 最低者と最高者の制度上の格差

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数         | 20未満 | 20以上40未満 | 40以上60未満 | 60以上 | 不明   | 平均値   | 最小値   | 最大値    | 標準偏差  |
|------------|------|----------|----------|------|------|-------|-------|--------|-------|
|            |      |          |          |      |      |       |       |        |       |
| 合計         | 54   | 133      | 129      | 79   | 78   | 41.06 | 0.00  | 350.00 | 31.57 |
| 正社員        | 11.4 | 28.1     | 27.3     | 16.7 | 16.5 |       |       |        |       |
| 5～20%減少    | 3    | 12       | 6        | 3    | 8    | 38.17 | 5.00  | 110.00 | 24.39 |
| 5～20%減少    | 16   | 41       | 34       | 19   | 20   | 36.98 | 0.00  | 150.00 | 25.94 |
| ±5%の範囲内で増減 | 12.3 | 31.5     | 26.2     | 14.6 | 15.4 |       |       |        |       |
| ±5%の範囲内で増減 | 21   | 36       | 45       | 29   | 30   | 43.66 | 0.00  | 350.00 | 40.37 |
| 100.0      | 13.0 | 22.4     | 28.0     | 18.0 | 18.6 |       |       |        |       |
| 5～20%増加    | 10   | 29       | 29       | 23   | 11   | 43.07 | 9.00  | 150.00 | 25.05 |
| 100.0      | 9.8  | 28.4     | 28.4     | 22.5 | 10.8 |       |       |        |       |
| 20%以上増加    | 2    | 11       | 14       | 4    | 5    | 43.74 | 0.00  | 150.00 | 30.47 |
| 100.0      | 5.6  | 30.6     | 38.9     | 11.1 | 13.9 |       |       |        |       |
| 不明         | 2    | 4        | 1        | 1    | 4    | 30.13 | 16.00 | 60.00  | 13.99 |
| 100.0      | 16.7 | 33.3     | 8.3      | 8.3  | 33.3 |       |       |        |       |
| 非正社員       | 5    | 9        | 3        | 2    | 6    | 32.79 | 10.00 | 110.00 | 26.27 |
| 100.0      | 20.0 | 36.0     | 12.0     | 8.0  | 24.0 |       |       |        |       |
| 5～20%減少    | 3    | 11       | 16       | 6    | 7    | 43.72 | 13.00 | 150.00 | 28.27 |
| 100.0      | 7.0  | 25.6     | 37.2     | 14.0 | 16.3 |       |       |        |       |
| ±5%の範囲内で増減 | 15   | 47       | 50       | 24   | 30   | 38.76 | 0.00  | 110.00 | 21.34 |
| 100.0      | 9.0  | 28.3     | 30.1     | 14.5 | 18.1 |       |       |        |       |
| 5～20%増加    | 21   | 40       | 42       | 33   | 18   | 44.07 | 0.00  | 350.00 | 39.11 |
| 100.0      | 13.6 | 26.0     | 27.3     | 21.4 | 11.7 |       |       |        |       |
| 20%以上増加    | 6    | 20       | 14       | 7    | 10   | 41.15 | 0.00  | 210.00 | 37.76 |
| 100.0      | 10.5 | 35.1     | 24.6     | 12.3 | 17.5 |       |       |        |       |
| 不明         | 4    | 6        | 4        | 7    | 7    | 39.24 | 0.00  | 91.00  | 23.22 |
| 100.0      | 14.3 | 21.4     | 14.3     | 25.0 | 25.0 |       |       |        |       |

問6 (1) ① A / 最低者と最高者の制度上の格差

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数            | 20未満         | 20以上40未満   | 40以上60未満    | 60以上        | 不明         | 平均値   | 最小値   | 最大値    | 標準偏差  |
|---------------|--------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|-------|--------|-------|
| 合計            | 473<br>100.0 | 54<br>11.4 | 133<br>28.1 | 129<br>27.3 | 79<br>16.7 | 41.06 | 0.00  | 350.00 | 31.57 |
| 長期安定雇用        | 368<br>100.0 | 47<br>12.8 | 104<br>28.3 | 98<br>26.6  | 52<br>14.1 | 39.52 | 0.00  | 350.00 | 32.67 |
| 対象者を限定したうえで維持 | 75<br>100.0  | 5<br>6.7   | 21<br>28.0  | 23<br>30.7  | 18<br>24.0 | 45.99 | 4.00  | 150.00 | 28.87 |
| 優先的な課題ではない    | 26<br>100.0  | 2<br>7.7   | 8<br>30.8   | 6<br>23.1   | 7<br>26.9  | 45.09 | 0.00  | 100.00 | 24.02 |
| 不明            | 4<br>100.0   | -          | -           | 2<br>50.0   | 2<br>50.0  | 51.25 | 40.00 | 60.00  | 8.93  |
| 株主価値の向上       | 113<br>100.0 | 12<br>10.6 | 37<br>32.7  | 31<br>27.4  | 18<br>15.9 | 41.32 | 4.00  | 200.00 | 29.30 |
| どちらとも言えない     | 260<br>100.0 | 31<br>11.9 | 73<br>28.1  | 65<br>25.0  | 45<br>17.3 | 40.36 | 0.00  | 350.00 | 32.59 |
| 重視してこなかった     | 75<br>100.0  | 7<br>9.3   | 18<br>24.0  | 26<br>34.7  | 14<br>18.7 | 42.51 | 0.00  | 150.00 | 26.96 |
| 不明            | 25<br>100.0  | 4<br>16.0  | 5<br>20.0   | 7<br>28.0   | 2<br>8.0   | 42.83 | 0.00  | 210.00 | 43.95 |
| 労働組合の有無       | 243<br>100.0 | 38<br>15.6 | 69<br>28.4  | 63<br>25.9  | 39<br>16.0 | 39.48 | 0.00  | 350.00 | 34.41 |
| 無い            | 227<br>100.0 | 15<br>6.6  | 64<br>28.2  | 65<br>28.6  | 39<br>17.2 | 43.00 | 0.00  | 200.00 | 27.96 |
| 不明            | 3<br>100.0   | 1<br>33.3  | -           | 1<br>33.3   | 1<br>33.3  | 33.33 | 0.00  | 60.00  | 24.94 |
| 労使協議の有無       | 349<br>100.0 | 47<br>13.5 | 105<br>30.1 | 91<br>26.1  | 55<br>15.8 | 39.93 | 0.00  | 350.00 | 33.34 |
| 無い            | 120<br>100.0 | 6<br>5.0   | 28<br>23.3  | 36<br>30.0  | 24<br>20.0 | 45.11 | 10.00 | 150.00 | 25.02 |
| 不明            | 4<br>100.0   | 1<br>25.0  | -           | 2<br>50.0   | -          | 26.67 | 0.00  | 40.00  | 18.86 |
| 労使協議の状況       | 383<br>100.0 | 48<br>12.5 | 116<br>30.3 | 102<br>26.6 | 60<br>15.7 | 40.16 | 0.00  | 350.00 | 32.76 |
| どちらとも言えない     | 31<br>100.0  | 2<br>6.5   | 8<br>25.8   | 6<br>19.4   | 9<br>29.0  | 43.96 | 10.00 | 82.00  | 19.28 |
| 対立してきた        | 5<br>100.0   | 2<br>40.0  | -           | 1<br>20.0   | 2<br>40.0  | 36.00 | 0.00  | 70.00  | 27.28 |
| 労使の協議は行っていない  | 40<br>100.0  | -          | 9<br>22.5   | 16<br>40.0  | 6<br>15.0  | 48.77 | 20.00 | 150.00 | 26.79 |
| 不明            | 14<br>100.0  | 2<br>14.3  | -           | 4<br>28.6   | 2<br>14.3  | 42.00 | 0.00  | 100.00 | 27.71 |
| 自己都合離職が増加     | 116<br>100.0 | 21<br>18.1 | 29<br>25.0  | 33<br>28.4  | 17<br>14.7 | 38.31 | 0.00  | 210.00 | 30.75 |
| どちらとも言えない     | 191<br>100.0 | 17<br>8.9  | 57<br>29.8  | 48<br>25.1  | 31<br>16.2 | 41.37 | 0.00  | 200.00 | 27.46 |
| 変化なし          | 161<br>100.0 | 15<br>9.3  | 46<br>28.6  | 46<br>28.6  | 30<br>18.6 | 42.77 | 0.00  | 350.00 | 36.36 |
| 不明            | 5<br>100.0   | 1<br>20.0  | 1<br>20.0   | 2<br>40.0   | 1<br>20.0  | 39.80 | 16.00 | 70.00  | 17.46 |

問6 (1) ① B / 制度上の平均値からの距離  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | マイナス      | ゼロ          | プラス         | 不明         | 平均値   | 最小値    | 最大値    | 標準偏差  |
|---------------------|--------------|-----------|-------------|-------------|------------|-------|--------|--------|-------|
| 合計                  | 473<br>100.0 | 43<br>9.1 | 247<br>52.2 | 105<br>22.2 | 78<br>16.5 | 3.88  | -50.00 | 150.00 | 15.87 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 51<br>100.0  | 6<br>11.8 | 25<br>49.0  | 11<br>21.6  | 9<br>17.6  | 3.31  | -50.00 | 80.00  | 15.83 |
| 新興市場に上場             | 5<br>100.0   | -         | 3<br>60.0   | 1<br>20.0   | 1<br>20.0  | 12.50 | 0.00   | 50.00  | 21.65 |
| 店頭公開                | 5<br>100.0   | -         | 3<br>60.0   | 1<br>20.0   | 1<br>20.0  | 0.25  | 0.00   | 1.00   | 0.43  |
| 株式は非公開              | 401<br>100.0 | 35<br>8.7 | 211<br>52.6 | 92<br>22.9  | 63<br>15.7 | 4.03  | -50.00 | 150.00 | 15.98 |
| 不明                  | 11<br>100.0  | 2<br>18.2 | 5<br>45.5   | -           | 4<br>36.4  | -2.71 | -10.00 | 0.00   | 4.30  |
| 業種・・・・・・建設業         | 22<br>100.0  | 3<br>13.6 | 14<br>63.6  | 4<br>18.2   | 1<br>4.5   | -0.57 | -20.00 | 10.00  | 5.47  |
| 製造業小計               | 144<br>100.0 | 14<br>9.7 | 75<br>52.1  | 33<br>22.9  | 22<br>15.3 | 3.97  | -50.00 | 80.00  | 14.95 |
| 一般機械器具製造業           | 11<br>100.0  | 2<br>18.2 | 5<br>45.5   | 1<br>9.1    | 3<br>27.3  | -5.38 | -50.00 | 10.00  | 17.24 |
| 電気機械器具製造業           | 26<br>100.0  | 4<br>15.4 | 12<br>46.2  | 8<br>30.8   | 2<br>7.7   | 1.54  | -50.00 | 20.00  | 12.91 |
| 輸送用機械器具製造業          | 19<br>100.0  | 1<br>5.3  | 7<br>36.8   | 6<br>31.6   | 5<br>26.3  | 3.14  | -5.00  | 11.00  | 4.94  |
| 精密機械器具製造業           | 8<br>100.0   | 1<br>12.5 | 2<br>25.0   | 3<br>37.5   | 2<br>25.0  | 9.83  | -1.00  | 20.00  | 10.17 |
| 上記以外の製造業            | 80<br>100.0  | 6<br>7.5  | 49<br>61.3  | 15<br>18.8  | 10<br>12.5 | 5.53  | -13.00 | 80.00  | 16.34 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 2<br>100.0   | -         | 2<br>100.0  | -           | -          | 0.00  | 0.00   | 0.00   | 0.00  |
| 情報通信業               | 24<br>100.0  | -         | 14<br>58.3  | 7<br>29.2   | 3<br>12.5  | 12.43 | 0.00   | 150.00 | 32.50 |
| 運輸業                 | 44<br>100.0  | 4<br>9.1  | 29<br>65.9  | 6<br>13.6   | 5<br>11.4  | 4.31  | -5.00  | 150.00 | 23.80 |
| 卸売・小売業              | 93<br>100.0  | 8<br>8.6  | 49<br>52.7  | 22<br>23.7  | 14<br>15.1 | 2.89  | -30.00 | 50.00  | 9.97  |
| 金融・保険業              | 26<br>100.0  | 3<br>11.5 | 13<br>50.0  | 4<br>15.4   | 6<br>23.1  | -0.65 | -20.00 | 10.00  | 6.49  |
| 不動産業                | 7<br>100.0   | 1<br>14.3 | 1<br>14.3   | 3<br>42.9   | 2<br>28.6  | 4.60  | -1.00  | 20.00  | 7.81  |
| 飲食店・宿泊業             | 18<br>100.0  | 1<br>5.6  | 8<br>44.4   | 7<br>38.9   | 2<br>11.1  | 5.31  | -10.00 | 20.00  | 8.74  |
| サービス業               | 66<br>100.0  | 5<br>7.6  | 33<br>50.0  | 13<br>19.7  | 15<br>22.7 | 4.65  | -10.00 | 90.00  | 15.13 |
| その他                 | 20<br>100.0  | 3<br>15.0 | 6<br>30.0   | 5<br>25.0   | 6<br>30.0  | 2.14  | -8.00  | 20.00  | 6.33  |
| 不明                  | 7<br>100.0   | 1<br>14.3 | 3<br>42.9   | 1<br>14.3   | 2<br>28.6  | 8.20  | -9.00  | 50.00  | 21.19 |

問6 (1) ① B / 制度上の平均値からの距離  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                     | 件            | マイナス       | ゼロ          | プラス         | 不明         | 平均値  | 最小値    | 最大値    | 標準偏差  |
|------------------------|--------------|------------|-------------|-------------|------------|------|--------|--------|-------|
| 合計                     | 473<br>100.0 | 43<br>9.1  | 247<br>52.2 | 105<br>22.2 | 78<br>16.5 | 3.88 | -50.00 | 150.00 | 15.87 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 85<br>100.0  | 4<br>4.7   | 50<br>58.8  | 14<br>16.5  | 17<br>20.0 | 2.24 | -20.00 | 50.00  | 9.74  |
| 300～499人               | 145<br>100.0 | 13<br>9.0  | 74<br>51.0  | 35<br>24.1  | 23<br>15.9 | 4.11 | -50.00 | 80.00  | 13.52 |
| 500～999人               | 130<br>100.0 | 13<br>10.0 | 64<br>49.2  | 28<br>21.5  | 25<br>19.2 | 5.05 | -30.00 | 150.00 | 22.08 |
| 1000人以上                | 97<br>100.0  | 10<br>10.3 | 55<br>56.7  | 21<br>21.6  | 11<br>11.3 | 2.79 | -20.00 | 50.00  | 9.10  |
| 不明                     | 16<br>100.0  | 3<br>18.8  | 4<br>25.0   | 7<br>43.8   | 2<br>12.5  | 7.79 | -50.00 | 90.00  | 29.02 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 167<br>100.0 | 13<br>7.8  | 98<br>58.7  | 30<br>18.0  | 26<br>15.6 | 2.35 | -20.00 | 50.00  | 9.64  |
| 300～499人               | 140<br>100.0 | 14<br>10.0 | 69<br>49.3  | 33<br>23.6  | 24<br>17.1 | 4.61 | -50.00 | 150.00 | 19.09 |
| 500～999人               | 80<br>100.0  | 7<br>8.8   | 37<br>46.3  | 21<br>26.3  | 15<br>18.8 | 6.42 | -10.00 | 150.00 | 20.82 |
| 1000人以上                | 67<br>100.0  | 7<br>10.4  | 37<br>55.2  | 16<br>23.9  | 7<br>10.4  | 2.37 | -10.00 | 30.00  | 6.88  |
| 不明                     | 19<br>100.0  | 2<br>10.5  | 6<br>31.6   | 5<br>26.3   | 6<br>31.6  | 8.15 | -50.00 | 90.00  | 30.31 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 86<br>100.0  | 8<br>9.3   | 48<br>55.8  | 20<br>23.3  | 10<br>11.6 | 4.76 | -20.00 | 90.00  | 15.92 |
| 500～999人               | 63<br>100.0  | 6<br>9.5   | 33<br>52.4  | 14<br>22.2  | 10<br>15.9 | 4.30 | -50.00 | 150.00 | 22.68 |
| 1000人以上                | 101<br>100.0 | 6<br>5.9   | 56<br>55.4  | 26<br>25.7  | 13<br>12.9 | 4.68 | -20.00 | 80.00  | 13.61 |
| 不明                     | 223<br>100.0 | 23<br>10.3 | 110<br>49.3 | 45<br>20.2  | 45<br>20.2 | 2.98 | -50.00 | 150.00 | 14.31 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 60<br>100.0  | 7<br>11.7  | 38<br>63.3  | 9<br>15.0   | 6<br>10.0  | 2.43 | -20.00 | 90.00  | 16.07 |
| 300～499人               | 56<br>100.0  | 6<br>10.7  | 28<br>50.0  | 15<br>26.8  | 7<br>12.5  | 4.08 | -13.00 | 50.00  | 11.78 |
| 500～999人               | 60<br>100.0  | 3<br>5.0   | 31<br>51.7  | 18<br>30.0  | 8<br>13.3  | 8.71 | -50.00 | 150.00 | 26.12 |
| 1000人以上                | 64<br>100.0  | 5<br>7.8   | 34<br>53.1  | 18<br>28.1  | 7<br>10.9  | 3.58 | -10.00 | 50.00  | 9.37  |
| 不明                     | 233<br>100.0 | 22<br>9.4  | 116<br>49.8 | 45<br>19.3  | 50<br>21.5 | 2.97 | -50.00 | 150.00 | 14.18 |

問6 (1) ① B / 制度上の平均値からの距離  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数             | マイナス         | ゼロ          | プラス         | 不明         | 平均値   | 最小値    | 最大値    | 標準偏差  |
|----------------|--------------|-------------|-------------|------------|-------|--------|--------|-------|
| 合計             | 43<br>100.0  | 247<br>52.2 | 105<br>22.2 | 78<br>16.5 | 3.88  | -50.00 | 150.00 | 15.87 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 8            | 11          | 5           | 8          | -1.17 | -15.00 | 15.00  | 6.09  |
| 5～20%減少        | 8            | 79          | 23          | 20         | 3.35  | -20.00 | 50.00  | 11.27 |
| ±5%の範囲内で増減     | 14<br>100.0  | 79<br>60.8  | 38<br>17.7  | 30<br>15.4 | 5.82  | -50.00 | 150.00 | 22.57 |
| 5～20%増加        | 10           | 52          | 29          | 11         | 3.31  | -50.00 | 50.00  | 10.27 |
| 20%以上増加        | 2            | 22          | 7           | 5          | 3.29  | -30.00 | 50.00  | 14.65 |
| 不明             | 1<br>100.0   | 4<br>61.1   | 3<br>19.4   | 4<br>13.9  | 3.38  | -9.00  | 17.00  | 8.06  |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 6            | 11          | 2           | 6          | -1.63 | -20.00 | 10.00  | 5.71  |
| 5～20%減少        | 2            | 19          | 15          | 7          | 7.33  | -10.00 | 90.00  | 17.47 |
| ±5%の範囲内で増減     | 4.7<br>100.0 | 44.2<br>93  | 34.9<br>31  | 16.3<br>30 | 2.89  | -50.00 | 80.00  | 11.34 |
| 5～20%増加        | 14<br>100.0  | 81<br>52.6  | 41<br>26.6  | 18<br>11.7 | 3.82  | -50.00 | 150.00 | 16.19 |
| 20%以上増加        | 6            | 29          | 12          | 10         | 6.98  | -30.00 | 150.00 | 25.94 |
| 不明             | 3<br>100.0   | 14<br>50.9  | 4<br>21.1   | 7<br>17.5  | 2.76  | -9.00  | 33.00  | 8.57  |

問6 (1) ① B / 制度上の平均値からの距離  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                                    | マイナス        | ゼロ          | プラス         | 不明         | 平均値   | 最小値    | 最大値    | 標準偏差  |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------|--------|--------|-------|
| 合計                                    | 43<br>100.0 | 247<br>52.2 | 105<br>22.2 | 78<br>16.5 | 3.88  | -50.00 | 150.00 | 15.87 |
| 長期安定雇用<br>無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 34<br>100.0 | 193<br>52.4 | 74<br>20.1  | 67<br>18.2 | 4.08  | -50.00 | 150.00 | 16.61 |
| 対象者を限定したうえで維持                         | 8<br>100.0  | 36<br>48.0  | 23<br>30.7  | 8<br>10.7  | 3.00  | -50.00 | 50.00  | 14.62 |
| 優先的な課題ではない                            | 1<br>100.0  | 16<br>61.5  | 6<br>23.1   | 3<br>11.5  | 2.91  | -5.00  | 30.00  | 8.53  |
| 不明                                    | -<br>100.0  | 2<br>50.0   | 2<br>50.0   | -          | 8.75  | 0.00   | 20.00  | 8.93  |
| 株主価値の向上<br>重視してきた                     | 7<br>100.0  | 59<br>52.2  | 32<br>28.3  | 15<br>13.3 | 3.99  | -50.00 | 80.00  | 12.72 |
| どちらとも言えない                             | 24<br>100.0 | 136<br>52.3 | 54<br>20.8  | 46<br>17.7 | 3.52  | -50.00 | 150.00 | 14.66 |
| 重視してこなかった                             | 8<br>100.0  | 41<br>54.7  | 16<br>21.3  | 10<br>13.3 | 3.95  | -20.00 | 90.00  | 14.66 |
| 不明                                    | 4<br>100.0  | 11<br>44.0  | 3<br>12.0   | 7<br>28.0  | 7.28  | -30.00 | 150.00 | 36.10 |
| 労働組合の有無<br>.....ある                    | 29<br>100.0 | 132<br>54.3 | 48<br>19.8  | 34<br>14.0 | 3.32  | -50.00 | 150.00 | 17.66 |
| 無い                                    | 14<br>100.0 | 113<br>49.8 | 56<br>24.7  | 44<br>19.4 | 4.48  | -30.00 | 90.00  | 13.61 |
| 不明                                    | -<br>100.0  | 2<br>66.7   | 1<br>33.3   | -          | 6.67  | 0.00   | 20.00  | 9.43  |
| 労使協議の有無<br>.....ある                    | 37<br>100.0 | 184<br>52.7 | 77<br>22.1  | 51<br>14.6 | 3.56  | -50.00 | 150.00 | 16.43 |
| 無い                                    | 6<br>100.0  | 60<br>50.0  | 28<br>23.3  | 26<br>21.7 | 5.02  | -20.00 | 90.00  | 14.18 |
| 不明                                    | 3<br>100.0  | 3<br>75.0   | -           | 1<br>25.0  | 0.00  | 0.00   | 0.00   | 0.00  |
| 労使協議の状況<br>.....協力的に協議が行われてきた         | 34<br>100.0 | 203<br>53.0 | 89<br>23.2  | 57<br>14.9 | 4.43  | -30.00 | 150.00 | 16.22 |
| どちらとも言えない                             | 4<br>100.0  | 16<br>51.6  | 5<br>16.1   | 6<br>19.4  | -2.92 | -50.00 | 20.00  | 15.11 |
| 対立してきた                                | 1<br>100.0  | 4<br>80.0   | -           | -          | -2.00 | -10.00 | 0.00   | 4.00  |
| 労使の協議は行っていない                          | 4<br>100.0  | 17<br>42.5  | 10<br>25.0  | 9<br>22.5  | 4.90  | -20.00 | 50.00  | 14.12 |
| 不明                                    | -<br>100.0  | 7<br>50.0   | 1<br>7.1    | 6<br>42.9  | 2.50  | 0.00   | 20.00  | 6.61  |
| 自己都合離職が増加<br>.....変化があった              | 11<br>100.0 | 70<br>60.3  | 19<br>16.4  | 16<br>13.8 | 3.37  | -50.00 | 150.00 | 18.36 |
| どちらとも言えない                             | 14<br>100.0 | 90<br>47.1  | 49<br>25.7  | 38<br>19.9 | 4.17  | -30.00 | 90.00  | 13.52 |
| 変化なし                                  | 17<br>100.0 | 85<br>52.8  | 35<br>21.7  | 24<br>14.9 | 3.85  | -50.00 | 150.00 | 16.54 |
| 不明                                    | 1<br>100.0  | 2<br>40.0   | 2<br>40.0   | -          | 5.80  | -1.00  | 20.00  | 8.16  |

問6 (1) ②. C / 最低者と最高者の実際の格差

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                  | 20未満         | 20以上30未満    | 30以上40未満    | 40以上50未満   | 50以上       | 不明         | 平均値   | 最小値   | 最大値    | 標準偏差  |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|-------|-------|--------|-------|
| 合計                  | 473<br>100.0 | 100<br>21.1 | 124<br>26.2 | 64<br>13.5 | 60<br>12.7 | 56<br>11.8 | 30.68 | 0.00  | 250.00 | 25.09 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 51<br>100.0  | 12<br>23.5  | 14<br>27.5  | 6<br>11.8  | 7<br>13.7  | 4<br>7.8   | 28.44 | 4.00  | 100.00 | 18.03 |
| 新興市場に上場             | 5<br>100.0   | 1<br>20.0   | 2<br>40.0   | -          | -          | 1<br>20.0  | 31.25 | 18.00 | 55.00  | 14.17 |
| 店頭公開                | 5<br>100.0   | 1<br>20.0   | 1<br>20.0   | -          | 2<br>40.0  | 1<br>20.0  | 29.00 | 14.00 | 42.00  | 12.21 |
| 株式は非公開              | 401<br>100.0 | 84<br>20.9  | 104<br>25.9 | 55<br>13.7 | 51<br>12.7 | 56<br>14.0 | 31.11 | 0.00  | 250.00 | 26.25 |
| 不明                  | 11<br>100.0  | 2<br>18.2   | 3<br>27.3   | 3<br>27.3  | -          | 3<br>27.3  | 25.00 | 10.00 | 39.00  | 9.06  |
| 業種・・・・・・建設業         | 22<br>100.0  | 6<br>27.3   | 7<br>31.8   | 2<br>9.1   | 1<br>4.5   | 4<br>18.2  | 31.25 | 3.00  | 100.00 | 26.50 |
| 製造業小計               | 144<br>100.0 | 34<br>23.6  | 36<br>25.0  | 20<br>13.9 | 16<br>11.1 | 19<br>13.2 | 30.07 | 0.00  | 150.00 | 20.80 |
| 一般機械器具製造業           | 11<br>100.0  | 1<br>9.1    | 1<br>9.1    | 1<br>9.1   | 4<br>36.4  | 1<br>9.1   | 35.00 | 17.00 | 50.00  | 10.57 |
| 電気機械器具製造業           | 26<br>100.0  | 6<br>23.1   | 8<br>30.8   | 3<br>11.5  | 3<br>11.5  | 4<br>15.4  | 28.50 | 0.00  | 70.00  | 17.28 |
| 輸送用機械器具製造業          | 19<br>100.0  | 5<br>26.3   | 6<br>31.6   | 3<br>15.8  | -          | 1<br>5.3   | 22.40 | 9.00  | 50.00  | 11.01 |
| 精密機械器具製造業           | 8<br>100.0   | 4<br>50.0   | -           | 1<br>12.5  | 1<br>12.5  | -          | 20.17 | 8.00  | 40.00  | 11.75 |
| 上記以外の製造業            | 80<br>100.0  | 18<br>22.5  | 21<br>26.3  | 12<br>15.0 | 8<br>10.0  | 13<br>16.3 | 32.47 | 6.00  | 150.00 | 23.93 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 2<br>100.0   | -           | -           | -          | -          | 2<br>100.0 | 55.00 | 50.00 | 60.00  | 5.00  |
| 情報通信業               | 24<br>100.0  | 2<br>8.3    | 8<br>33.3   | 2<br>8.3   | 5<br>20.8  | 3<br>12.5  | 39.35 | 0.00  | 200.00 | 39.60 |
| 運輸業                 | 44<br>100.0  | 14<br>31.8  | 12<br>27.3  | 7<br>15.9  | 4<br>9.1   | 3<br>6.8   | 26.78 | 0.00  | 200.00 | 31.04 |
| 卸売・小売業              | 93<br>100.0  | 13<br>14.0  | 30<br>32.3  | 12<br>12.9 | 16<br>17.2 | 10<br>10.8 | 32.40 | 3.00  | 250.00 | 29.11 |
| 金融・保険業              | 26<br>100.0  | 7<br>26.9   | 4<br>15.4   | 5<br>19.2  | 4<br>15.4  | 1<br>3.8   | 28.86 | 9.00  | 100.00 | 19.21 |
| 不動産業                | 7<br>100.0   | 1<br>14.3   | 1<br>14.3   | 2<br>28.6  | -          | 1<br>14.3  | 32.20 | 17.00 | 59.00  | 14.91 |
| 飲食店・宿泊業             | 18<br>100.0  | 2<br>11.1   | 5<br>27.8   | 2<br>11.1  | 1<br>5.6   | 6<br>33.3  | 40.06 | 12.00 | 100.00 | 24.38 |
| サービス業               | 66<br>100.0  | 14<br>21.2  | 16<br>24.2  | 10<br>15.2 | 10<br>15.2 | 5<br>7.6   | 27.24 | 2.00  | 90.00  | 15.61 |
| その他                 | 20<br>100.0  | 6<br>30.0   | 3<br>15.0   | 1<br>5.0   | 3<br>15.0  | 1<br>5.0   | 27.14 | 0.00  | 100.00 | 24.49 |
| 不明                  | 7<br>100.0   | 1<br>14.3   | 2<br>28.6   | 1<br>14.3  | -          | 1<br>14.3  | 26.80 | 0.00  | 50.00  | 17.06 |



問6 (1) ②. C / 最低者と最高者の実際の格差

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                     | 20未満  | 20以上30未満 | 30以上40未満 | 40以上50未満 | 50以上 | 不明   | 平均値   | 最小値  | 最大値    | 標準偏差  |
|------------------------|-------|----------|----------|----------|------|------|-------|------|--------|-------|
|                        |       |          |          |          |      |      |       |      |        |       |
| 合計                     | 473   | 100      | 124      | 64       | 60   | 56   | 30.68 | 0.00 | 250.00 | 25.09 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 100.0 | 21.1     | 26.2     | 13.5     | 12.7 | 11.8 | 14.6  |      |        |       |
| 300～499人               | 85    | 18       | 22       | 14       | 9    | 8    | 26.96 | 0.00 | 60.00  | 13.65 |
| 500～999人               | 145   | 36       | 33       | 18       | 16   | 23   | 32.28 | 0.00 | 250.00 | 29.20 |
| 1000人以上                | 130   | 28       | 33       | 11       | 21   | 12   | 29.72 | 0.00 | 200.00 | 25.09 |
| 不明                     | 97    | 14       | 31       | 19       | 14   | 9    | 31.86 | 3.00 | 200.00 | 25.70 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 100.0 | 14.4     | 32.0     | 19.6     | 14.4 | 9.3  | 34.80 | 9.00 | 90.00  | 23.56 |
| 300～499人               | 16    | 4        | 5        | 2        | -    | 4    |       |      |        |       |
| 500～999人               | 100.0 | 25.0     | 31.3     | 12.5     | 19   | 18   | 28.21 | 0.00 | 250.00 | 24.37 |
| 1000人以上                | 167   | 41       | 44       | 24       | 14   | 10.8 | 32.77 | 0.00 | 200.00 | 26.63 |
| 不明                     | 140   | 28       | 34       | 15       | 21   | 19   | 30.74 | 0.00 | 150.00 | 23.39 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 100.0 | 20.0     | 24.3     | 10.7     | 15.0 | 13.6 | 31.92 | 3.00 | 200.00 | 25.87 |
| 500～999人               | 80    | 16       | 23       | 9        | 7    | 11   | 33.33 | 9.00 | 90.00  | 21.25 |
| 1000人以上                | 100.0 | 20.0     | 28.8     | 11.3     | 8.8  | 13.8 | 28.89 | 0.00 | 100.00 | 19.44 |
| 不明                     | 67    | 12       | 18       | 12       | 13   | 5    | 30.77 | 0.00 | 200.00 | 29.87 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 100.0 | 17.9     | 26.9     | 17.9     | 19.4 | 7.5  | 31.99 | 5.00 | 150.00 | 20.05 |
| 300～499人               | 19    | 3        | 5        | 4        | -    | 3    | 30.82 | 0.00 | 250.00 | 27.84 |
| 500～999人               | 100.0 | 15.8     | 26.3     | 21.1     | 10   | 12   | 26.67 | 0.00 | 90.00  | 17.48 |
| 1000人以上                | 86    | 25       | 21       | 13       | 10   | 5    | 29.44 | 0.00 | 100.00 | 19.44 |
| 不明                     | 100.0 | 29.1     | 24.4     | 15.1     | 11.6 | 14.0 | 30.77 | 0.00 | 200.00 | 29.87 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 63    | 12       | 19       | 7        | 10   | 5    | 31.99 | 0.00 | 150.00 | 20.05 |
| 300～499人               | 101   | 14       | 30       | 18       | 14   | 13   | 30.82 | 0.00 | 250.00 | 27.84 |
| 500～999人               | 100.0 | 13.9     | 29.7     | 17.8     | 13.9 | 12.9 | 26.67 | 0.00 | 90.00  | 17.48 |
| 1000人以上                | 223   | 49       | 54       | 26       | 26   | 42   | 29.44 | 0.00 | 100.00 | 19.44 |
| 不明                     | 100.0 | 22.0     | 24.2     | 11.7     | 11.7 | 11.7 | 35.00 | 0.00 | 200.00 | 31.19 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 60    | 19       | 16       | 9        | 6    | 8    | 31.60 | 8.00 | 150.00 | 20.92 |
| 300～499人               | 100.0 | 31.7     | 26.7     | 15.0     | 10.0 | 13.3 | 30.77 | 0.00 | 200.00 | 29.87 |
| 500～999人               | 56    | 12       | 16       | 8        | 8    | 6    | 29.44 | 0.00 | 100.00 | 19.44 |
| 1000人以上                | 100.0 | 21.4     | 28.6     | 14.3     | 14.3 | 10.7 | 35.00 | 0.00 | 200.00 | 31.19 |
| 不明                     | 60    | 8        | 18       | 9        | 9    | 8    | 31.60 | 8.00 | 150.00 | 20.92 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 100.0 | 13.3     | 30.0     | 15.0     | 15.0 | 13.3 | 30.77 | 0.00 | 250.00 | 27.84 |
| 300～499人               | 64    | 12       | 18       | 10       | 11   | 7    | 26.67 | 0.00 | 90.00  | 17.48 |
| 500～999人               | 100.0 | 18.8     | 28.1     | 15.6     | 17.2 | 10.9 | 29.44 | 0.00 | 100.00 | 19.44 |
| 1000人以上                | 233   | 49       | 56       | 28       | 26   | 47   | 30.77 | 0.00 | 250.00 | 27.84 |
| 不明                     | 100.0 | 21.0     | 24.0     | 12.0     | 11.2 | 11.6 |       |      |        |       |

問6 (1) ②. C / 最低者と最高者の実際の格差

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数         | 20未満         | 20以上30未満    | 30以上40未満   | 40以上50未満   | 50以上       | 不明         | 平均値   | 最小値   | 最大値    | 標準偏差  |
|------------|--------------|-------------|------------|------------|------------|------------|-------|-------|--------|-------|
|            |              |             |            |            |            |            |       |       |        |       |
| 合計         | 473<br>100.0 | 124<br>26.2 | 64<br>13.5 | 60<br>12.7 | 56<br>11.8 | 69<br>14.6 | 30.68 | 0.00  | 250.00 | 25.09 |
| 正社員        | 32<br>100.0  | 10<br>31.3  | 6<br>18.8  | 4<br>12.5  | 3<br>9.4   | 8<br>25.0  | 25.33 | 5.00  | 70.00  | 16.24 |
| 5~20%減少    | 130<br>100.0 | 28<br>21.5  | 38<br>29.2 | 19<br>14.6 | 10<br>7.7  | 17<br>13.1 | 28.88 | 0.00  | 250.00 | 27.31 |
| ±5%の範囲内で増減 | 161<br>100.0 | 38<br>23.6  | 30<br>18.6 | 25<br>15.5 | 23<br>14.3 | 26<br>16.1 | 33.10 | 0.00  | 200.00 | 29.16 |
| 5~20%増加    | 102<br>100.0 | 17<br>16.7  | 36<br>35.3 | 8<br>7.8   | 15<br>14.7 | 9<br>8.8   | 30.65 | 5.00  | 100.00 | 18.78 |
| 20%以上増加    | 36<br>100.0  | 6<br>16.7   | 11<br>30.6 | 5<br>13.9  | 5<br>13.9  | 4<br>11.1  | 32.16 | 5.00  | 100.00 | 20.55 |
| 不明         | 12<br>100.0  | 1<br>8.3    | 3<br>25.0  | 3<br>25.0  | -          | 5<br>41.7  | 25.29 | 12.00 | 39.00  | 8.24  |
| 非正社員       | 25<br>100.0  | 6<br>24.0   | 8<br>32.0  | -          | 3<br>12.0  | 2<br>8.0   | 26.74 | 8.00  | 70.00  | 16.32 |
| 5~20%減少    | 43<br>100.0  | 4<br>9.3    | 17<br>39.5 | 6<br>14.0  | 6<br>14.0  | 7<br>16.3  | 29.72 | 10.00 | 90.00  | 16.18 |
| ±5%の範囲内で増減 | 166<br>100.0 | 33<br>19.9  | 45<br>27.1 | 23<br>13.9 | 22<br>13.3 | 22<br>13.3 | 30.53 | 0.00  | 100.00 | 19.45 |
| 5~20%増加    | 154<br>100.0 | 35<br>22.7  | 39<br>25.3 | 23<br>14.9 | 15<br>9.7  | 16<br>10.4 | 32.82 | 0.00  | 250.00 | 34.19 |
| 20%以上増加    | 57<br>100.0  | 17<br>29.8  | 10<br>17.5 | 7<br>12.3  | 8<br>14.0  | 10<br>17.5 | 27.49 | 0.00  | 80.00  | 17.31 |
| 不明         | 28<br>100.0  | 5<br>17.9   | 5<br>17.9  | 5<br>17.9  | 3<br>10.7  | 8<br>28.6  | 30.05 | 0.00  | 91.00  | 20.69 |

問6 (1) ②. C / 最低者と最高者の実際の格差

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数            | 20未満  | 20以上30未満 | 30以上40未満 | 40以上50未満 | 50以上 | 不明   | 平均値   | 最小値   | 最大値    | 標準偏差  |
|---------------|-------|----------|----------|----------|------|------|-------|-------|--------|-------|
|               |       |          |          |          |      |      |       |       |        |       |
| 合計            | 473   | 100      | 124      | 64       | 60   | 56   | 30.68 | 0.00  | 250.00 | 25.09 |
| 長期安定雇用        | 100.0 | 21.1     | 26.2     | 13.5     | 12.7 | 11.8 | 14.6  |       |        |       |
| 長期安定雇用        | 368   | 85       | 89       | 50       | 50   | 36   | 29.88 | 0.00  | 250.00 | 25.47 |
| 対象者を限定したうえで維持 | 100.0 | 23.1     | 24.2     | 13.6     | 13.6 | 9.8  | 15.8  |       |        |       |
| 優先的な課題ではない    | 75    | 9        | 25       | 9        | 8    | 16   | 35.70 | 5.00  | 150.00 | 25.68 |
| 不明            | 100.0 | 12.0     | 33.3     | 12.0     | 10.7 | 21.3 | 10.7  |       |        |       |
| 優先的な課題ではない    | 26    | 5        | 8        | 4        | 2    | 4    | 28.65 | 0.00  | 60.00  | 16.79 |
| 不明            | 100.0 | 19.2     | 30.8     | 15.4     | 7.7  | 15.4 | 11.5  |       |        |       |
| 株主価値の向上       | 4     | 1        | 2        | 1        | -    | -    | 20.50 | 12.00 | 30.00  | 6.38  |
| 株主価値の向上       | 113   | 28       | 29       | 17       | 14   | 12   | 30.55 | 3.00  | 200.00 | 24.67 |
| どちらとも言えない     | 100.0 | 24.8     | 25.7     | 15.0     | 12.4 | 10.6 | 11.5  |       |        |       |
| 重視してこなかった     | 260   | 55       | 68       | 34       | 31   | 30   | 30.10 | 0.00  | 250.00 | 25.90 |
| 不明            | 100.0 | 21.2     | 26.2     | 13.1     | 11.9 | 11.5 | 16.2  |       |        |       |
| 労働組合の有無       | 75    | 12       | 22       | 10       | 11   | 13   | 33.43 | 0.00  | 150.00 | 24.73 |
| 労働組合の有無       | 100.0 | 16.0     | 29.3     | 13.3     | 14.7 | 17.3 | 9.3   |       |        |       |
| 無             | 25    | 5        | 5        | 3        | 4    | 1    | 28.11 | 5.00  | 80.00  | 16.48 |
| 不明            | 100.0 | 20.0     | 20.0     | 12.0     | 16.0 | 4.0  | 28.0  |       |        |       |
| 労働協会の状況       | 243   | 63       | 60       | 39       | 28   | 23   | 28.13 | 0.00  | 200.00 | 21.96 |
| 労働協会の状況       | 100.0 | 25.9     | 24.7     | 16.0     | 11.5 | 9.5  | 12.3  |       |        |       |
| 無             | 227   | 36       | 63       | 25       | 32   | 32   | 33.61 | 0.00  | 250.00 | 27.94 |
| 不明            | 100.0 | 15.9     | 27.8     | 11.0     | 14.1 | 14.1 | 17.2  |       |        |       |
| 労働協会の状況       | 3     | 1        | 1        | -        | -    | 1    | 28.33 | 0.00  | 60.00  | 24.61 |
| 労働協会の状況       | 100.0 | 33.3     | 33.3     | -        | -    | 33.3 | -     |       |        |       |
| 無             | 349   | 87       | 91       | 50       | 38   | 37   | 28.95 | 0.00  | 200.00 | 23.44 |
| 不明            | 100.0 | 24.9     | 26.1     | 14.3     | 10.9 | 10.6 | 13.2  |       |        |       |
| 労働協会の状況       | 120   | 12       | 32       | 14       | 21   | 19   | 36.32 | 5.00  | 250.00 | 29.06 |
| 不明            | 100.0 | 10.0     | 26.7     | 11.7     | 17.5 | 15.8 | 18.3  |       |        |       |
| 労働協会の状況       | 4     | 1        | 1        | -        | 1    | -    | 21.67 | 0.00  | 40.00  | 16.50 |
| 労働協会の状況       | 100.0 | 25.0     | 25.0     | -        | 25.0 | -    | 25.0  |       |        |       |
| 労働協会の状況       | 383   | 92       | 101      | 53       | 44   | 40   | 29.17 | 0.00  | 200.00 | 23.18 |
| 労働協会の状況       | 100.0 | 24.0     | 26.4     | 13.8     | 11.5 | 10.4 | 13.8  |       |        |       |
| 労働協会の状況       | 31    | 2        | 8        | 5        | 6    | 5    | 34.85 | 10.00 | 80.00  | 15.61 |
| 労働協会の状況       | 100.0 | 6.5      | 25.8     | 16.1     | 19.4 | 16.1 | 16.1  |       |        |       |
| 労働協会の状況       | 5     | 1        | -        | 1        | 2    | 1    | 33.20 | 6.00  | 50.00  | 15.00 |
| 労働協会の状況       | 100.0 | 20.0     | -        | 20.0     | 40.0 | 20.0 | -     |       |        |       |
| 労働協会の状況       | 40    | 3        | 12       | 5        | 5    | 9    | 41.21 | 10.00 | 250.00 | 41.29 |
| 労働協会の状況       | 100.0 | 7.5      | 30.0     | 12.5     | 12.5 | 22.5 | 15.0  |       |        |       |
| 労働協会の状況       | 14    | 2        | 3        | -        | 3    | 1    | 33.00 | 0.00  | 100.00 | 27.01 |
| 労働協会の状況       | 100.0 | 14.3     | 21.4     | -        | 21.4 | 7.1  | 35.7  |       |        |       |
| 労働協会の状況       | 116   | 27       | 28       | 16       | 15   | 17   | 31.31 | 0.00  | 250.00 | 28.31 |
| 労働協会の状況       | 100.0 | 23.3     | 24.1     | 13.8     | 12.9 | 14.7 | 11.2  |       |        |       |
| 労働協会の状況       | 191   | 39       | 44       | 24       | 26   | 23   | 31.81 | 0.00  | 200.00 | 25.17 |
| 労働協会の状況       | 100.0 | 20.4     | 23.0     | 12.6     | 13.6 | 12.0 | 18.3  |       |        |       |
| 労働協会の状況       | 161   | 31       | 51       | 24       | 18   | 16   | 29.29 | 0.00  | 200.00 | 22.60 |
| 労働協会の状況       | 100.0 | 19.3     | 31.7     | 14.9     | 11.2 | 9.9  | 13.0  |       |        |       |
| 労働協会の状況       | 5     | 3        | 1        | -        | 1    | -    | 21.60 | 12.00 | 40.00  | 10.17 |
| 労働協会の状況       | 100.0 | 60.0     | 20.0     | -        | 20.0 | -    | -     |       |        |       |

問6 (1) ② D / 実際の平均値からの距離  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | マイナス       | ゼロ          | プラス10以下     | プラス10超     | 不明         | 平均値   | 最小値    | 最大値    | 標準偏差  |
|---------------------|--------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|-------|--------|--------|-------|
| 合計                  | 473<br>100.0 | 66<br>14.0 | 200<br>42.3 | 104<br>22.0 | 34<br>7.2  | 69<br>14.6 | 2.62  | -50.00 | 150.00 | 12.07 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 51<br>100.0  | 8<br>15.7  | 18<br>35.3  | 12<br>23.5  | 5<br>9.8   | 8<br>15.7  | 3.42  | -10.00 | 60.00  | 10.46 |
| 新興市場)上場             | 5<br>100.0   | -          | 3<br>60.0   | -           | 1<br>20.0  | 1<br>20.0  | 11.25 | 0.00   | 45.00  | 19.49 |
| 店頭公開                | 5<br>100.0   | -          | 2<br>40.0   | 2<br>40.0   | -          | 1<br>20.0  | 2.50  | 0.00   | 6.00   | 2.60  |
| 株式は非公開              | 401<br>100.0 | 55<br>13.7 | 174<br>43.4 | 88<br>21.9  | 28<br>7.0  | 56<br>14.0 | 2.54  | -50.00 | 150.00 | 12.24 |
| 不明                  | 11<br>100.0  | 3<br>27.3  | 3<br>27.3   | 2<br>18.2   | -          | 3<br>27.3  | -2.75 | -13.00 | 5.00   | 6.51  |
| 業種・・・・・・建設業         | 22<br>100.0  | 4<br>18.2  | 9<br>40.9   | 6<br>27.3   | 1<br>4.5   | 2<br>9.1   | 1.55  | -10.00 | 30.00  | 7.86  |
| 製造業小計               | 144<br>100.0 | 25<br>17.4 | 56<br>38.9  | 31<br>21.5  | 13<br>9.0  | 19<br>13.2 | 2.66  | -50.00 | 60.00  | 12.11 |
| 一般機械器具製造業           | 11<br>100.0  | 3<br>27.3  | 4<br>36.4   | 1<br>9.1    | -          | 3<br>27.3  | -6.25 | -50.00 | 7.00   | 16.81 |
| 電気機械器具製造業           | 26<br>100.0  | 4<br>15.4  | 10<br>38.5  | 8<br>30.8   | 2<br>7.7   | 2<br>7.7   | 2.42  | -22.00 | 20.00  | 7.99  |
| 輸送用機械器具製造業          | 19<br>100.0  | 2<br>10.5  | 9<br>47.4   | 4<br>21.1   | -          | 4<br>21.1  | 0.40  | -10.00 | 10.00  | 4.01  |
| 精密機械器具製造業           | 8<br>100.0   | -          | 2<br>25.0   | 3<br>37.5   | 1<br>12.5  | 2<br>25.0  | 3.83  | 0.00   | 14.00  | 4.84  |
| 上記以外の製造業            | 80<br>100.0  | 16<br>20.0 | 31<br>38.8  | 15<br>18.8  | 10<br>12.5 | 8<br>10.0  | 4.11  | -30.00 | 60.00  | 13.58 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 2<br>100.0   | -          | 2<br>100.0  | -           | -          | -          | 0.00  | 0.00   | 0.00   | 0.00  |
| 情報通信業               | 24<br>100.0  | -          | 11<br>45.8  | 7<br>29.2   | 2<br>8.3   | 4<br>16.7  | 4.55  | 0.00   | 30.00  | 7.35  |
| 運輸業                 | 44<br>100.0  | 5<br>11.4  | 25<br>56.8  | 9<br>20.5   | 1<br>2.3   | 4<br>9.1   | 1.63  | -5.00  | 11.00  | 4.22  |
| 卸売・小売業              | 93<br>100.0  | 9<br>9.7   | 46<br>49.5  | 18<br>19.4  | 8<br>8.6   | 12<br>12.9 | 4.07  | -30.00 | 150.00 | 18.15 |
| 金融・保険業              | 26<br>100.0  | 4<br>15.4  | 12<br>46.2  | 4<br>15.4   | 1<br>3.8   | 5<br>19.2  | -0.10 | -15.00 | 22.00  | 7.56  |
| 不動産業                | 7<br>100.0   | -          | 1<br>14.3   | 4<br>57.1   | -          | 2<br>28.6  | 3.40  | 0.00   | 10.00  | 3.72  |
| 飲食店・宿泊業             | 18<br>100.0  | 4<br>22.2  | 6<br>33.3   | 4<br>22.2   | 2<br>11.1  | 2<br>11.1  | 1.56  | -10.00 | 20.00  | 8.37  |
| サービス業               | 66<br>100.0  | 12<br>18.2 | 23<br>34.8  | 16<br>24.2  | 4<br>6.1   | 11<br>16.7 | 2.47  | -20.00 | 70.00  | 11.25 |
| その他                 | 20<br>100.0  | 1<br>5.0   | 7<br>35.0   | 4<br>20.0   | 2<br>10.0  | 6<br>30.0  | 3.57  | -2.00  | 20.00  | 5.89  |
| 不明                  | 7<br>100.0   | 2<br>28.6  | 2<br>28.6   | 1<br>14.3   | -          | 2<br>28.6  | -3.60 | -13.00 | 5.00   | 6.77  |

問6 (1) ②. D / 実際の平均値からの距離  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                     | マイナス       | ゼロ          | プラス10以下     | プラス10超    | 不明         | 平均値  | 最小値    | 最大値    | 標準偏差  |
|------------------------|------------|-------------|-------------|-----------|------------|------|--------|--------|-------|
| 合計                     | 66<br>14.0 | 200<br>42.3 | 104<br>22.0 | 34<br>7.2 | 69<br>14.6 | 2.62 | -50.00 | 150.00 | 12.07 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 16<br>18.8 | 34<br>40.0  | 15<br>17.6  | 6<br>7.1  | 14<br>16.5 | 1.55 | -30.00 | 31.00  | 8.59  |
| 300～499人               | 21<br>14.5 | 62<br>42.8  | 32<br>22.1  | 11<br>7.6 | 19<br>13.1 | 3.48 | -50.00 | 150.00 | 16.62 |
| 500～999人               | 13<br>10.0 | 55<br>42.3  | 27<br>20.8  | 10<br>7.7 | 25<br>19.2 | 2.62 | -20.00 | 33.00  | 7.82  |
| 1000人以上                | 14<br>14.4 | 47<br>48.5  | 21<br>21.6  | 5<br>5.2  | 10<br>10.3 | 1.10 | -30.00 | 50.00  | 8.48  |
| 不明                     | 2<br>12.5  | 2<br>12.5   | 9<br>56.3   | 2<br>12.5 | 1<br>6.3   | 9.20 | -13.00 | 70.00  | 18.43 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 29<br>17.4 | 75<br>44.9  | 30<br>18.0  | 12<br>7.2 | 21<br>12.6 | 2.44 | -30.00 | 150.00 | 14.55 |
| 300～499人               | 15<br>10.7 | 63<br>45.0  | 28<br>20.0  | 11<br>7.9 | 23<br>16.4 | 2.50 | -50.00 | 60.00  | 10.79 |
| 500～999人               | 9<br>11.3  | 31<br>38.8  | 20<br>25.0  | 6<br>7.5  | 14<br>17.5 | 3.50 | -10.00 | 50.00  | 9.57  |
| 1000人以上                | 12<br>17.9 | 27<br>40.3  | 18<br>26.9  | 3<br>4.5  | 7<br>10.4  | 0.78 | -22.00 | 20.00  | 6.19  |
| 不明                     | 1<br>5.3   | 4<br>21.1   | 8<br>42.1   | 2<br>10.5 | 4<br>21.1  | 8.80 | -13.00 | 70.00  | 18.48 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 14<br>16.3 | 43<br>50.0  | 19<br>22.1  | 5<br>5.8  | 5<br>5.8   | 1.98 | -30.00 | 70.00  | 10.67 |
| 500～999人               | 6<br>9.5   | 28<br>44.4  | 14<br>22.2  | 5<br>7.9  | 10<br>15.9 | 2.21 | -50.00 | 33.00  | 9.96  |
| 1000人以上                | 12<br>11.9 | 40<br>39.6  | 28<br>27.7  | 9<br>8.9  | 12<br>11.9 | 3.22 | -30.00 | 60.00  | 11.86 |
| 不明                     | 34<br>15.2 | 89<br>39.9  | 43<br>19.3  | 15<br>6.7 | 42<br>18.8 | 2.73 | -22.00 | 150.00 | 13.24 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 10<br>16.7 | 33<br>55.0  | 12<br>20.0  | 3<br>5.0  | 2<br>3.3   | 1.33 | -30.00 | 70.00  | 12.46 |
| 300～499人               | 8<br>14.3  | 24<br>42.9  | 14<br>25.0  | 4<br>7.1  | 6<br>10.7  | 2.24 | -10.00 | 20.00  | 6.32  |
| 500～999人               | 3<br>5.0   | 26<br>43.3  | 16<br>26.7  | 7<br>11.7 | 8<br>13.3  | 5.23 | -50.00 | 60.00  | 14.27 |
| 1000人以上                | 11<br>17.2 | 22<br>34.4  | 20<br>31.3  | 5<br>7.8  | 6<br>9.4   | 2.02 | -20.00 | 50.00  | 9.15  |
| 不明                     | 34<br>14.6 | 95<br>40.8  | 42<br>18.0  | 15<br>6.4 | 47<br>20.2 | 2.58 | -22.00 | 150.00 | 13.10 |

問6 (1) ② D / 実際の平均値からの距離  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数             | マイナス       | ゼロ          | プラス10以下     | プラス10超    | 不明         | 平均値   | 最小値    | 最大値    | 標準偏差  |
|----------------|------------|-------------|-------------|-----------|------------|-------|--------|--------|-------|
| 合計             | 66<br>14.0 | 200<br>42.3 | 104<br>22.0 | 34<br>7.2 | 69<br>14.6 | 2.62  | -50.00 | 150.00 | 12.07 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 11<br>34.4 | 6<br>18.8   | 6<br>18.8   | 1<br>3.1  | 8<br>25.0  | -1.17 | -15.00 | 20.00  | 6.85  |
| 5～20%減少        | 17<br>13.1 | 61<br>46.9  | 26<br>20.0  | 9<br>6.9  | 17<br>13.1 | 3.54  | -30.00 | 150.00 | 16.54 |
| ±5%の範囲内で増減     | 24<br>14.9 | 65<br>40.4  | 33<br>20.5  | 13<br>8.1 | 26<br>16.1 | 2.77  | -50.00 | 70.00  | 12.00 |
| 5～20%増加        | 8<br>7.8   | 49<br>48.0  | 29<br>28.4  | 7<br>6.9  | 9<br>8.8   | 2.34  | -20.00 | 30.00  | 6.79  |
| 20%以上増加        | 3<br>8.3   | 18<br>50.0  | 8<br>22.2   | 3<br>8.3  | 4<br>11.1  | 2.78  | -15.00 | 30.00  | 7.67  |
| 不明             | 3<br>25.0  | 1<br>8.3    | 2<br>16.7   | 1<br>8.3  | 5<br>41.7  | 0.71  | -13.00 | 17.00  | 9.97  |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 2<br>8.0   | 9<br>36.0   | 6<br>24.0   | 2<br>8.0  | 6<br>24.0  | 2.42  | -10.00 | 20.00  | 6.41  |
| 5～20%減少        | 4<br>9.3   | 18<br>41.9  | 11<br>25.6  | 3<br>7.0  | 7<br>16.3  | 3.67  | -10.00 | 70.00  | 12.43 |
| ±5%の範囲内で増減     | 30<br>18.1 | 68<br>41.0  | 32<br>19.3  | 14<br>8.4 | 22<br>13.3 | 2.04  | -50.00 | 60.00  | 10.14 |
| 5～20%増加        | 20<br>13.0 | 70<br>45.5  | 39<br>25.3  | 9<br>5.8  | 16<br>10.4 | 3.07  | -30.00 | 150.00 | 14.82 |
| 20%以上増加        | 5<br>8.8   | 27<br>47.4  | 12<br>21.1  | 3<br>5.3  | 10<br>17.5 | 2.00  | -30.00 | 45.00  | 9.81  |
| 不明             | 5<br>17.9  | 8<br>28.6   | 4<br>14.3   | 3<br>10.7 | 8<br>28.6  | 3.45  | -13.00 | 33.00  | 11.65 |

問6 (1) ② D / 実際の平均値からの距離  
問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数            | マイナス       | ゼロ          | プラス10以下     | プラス10超    | 不明         | 平均値   | 最小値    | 最大値    | 標準偏差  |
|---------------|------------|-------------|-------------|-----------|------------|-------|--------|--------|-------|
| 合計            | 66<br>14.0 | 200<br>42.3 | 104<br>22.0 | 34<br>7.2 | 69<br>14.6 | 2.62  | -50.00 | 150.00 | 12.07 |
| 長期安定雇用        | 48<br>13.0 | 155<br>42.1 | 84<br>22.8  | 23<br>6.3 | 58<br>15.8 | 2.67  | -30.00 | 150.00 | 12.19 |
| 対象者を限定したうえで維持 | 11<br>14.7 | 32<br>42.7  | 16<br>21.3  | 8<br>10.7 | 8<br>10.7  | 2.57  | -50.00 | 50.00  | 13.01 |
| 優先的な課題ではない    | 5<br>19.2  | 12<br>46.2  | 4<br>15.4   | 2<br>7.7  | 3<br>11.5  | 2.22  | -4.00  | 20.00  | 6.28  |
| 不明            | 2<br>50.0  | 1<br>25.0   | -           | 1<br>25.0 | -          | 1.50  | -10.00 | 20.00  | 11.26 |
| 株主価値の向上       | 16<br>14.2 | 44<br>38.9  | 31<br>27.4  | 9<br>8.0  | 13<br>11.5 | 2.83  | -50.00 | 60.00  | 10.16 |
| どちらとも言えない     | 34<br>13.1 | 110<br>42.3 | 56<br>21.5  | 18<br>6.9 | 42<br>16.2 | 2.71  | -30.00 | 150.00 | 12.98 |
| 重視してこなかった     | 13<br>17.3 | 37<br>49.3  | 13<br>17.3  | 5<br>6.7  | 7<br>9.3   | 2.40  | -30.00 | 70.00  | 12.53 |
| 不明            | 3<br>12.0  | 9<br>36.0   | 4<br>16.0   | 2<br>8.0  | 7<br>28.0  | 1.22  | -15.00 | 20.00  | 7.68  |
| 労働組合の有無       | 45<br>18.5 | 100<br>41.2 | 54<br>22.2  | 14<br>5.8 | 30<br>12.3 | 1.31  | -50.00 | 50.00  | 8.61  |
| 無い            | 21<br>9.3  | 99<br>43.6  | 49<br>21.6  | 19<br>8.4 | 39<br>17.2 | 4.01  | -30.00 | 150.00 | 14.95 |
| 不明            | -          | 1<br>33.3   | 1<br>33.3   | 1<br>33.3 | -          | 8.33  | 0.00   | 20.00  | 8.50  |
| 労使協議の有無       | 57<br>16.3 | 142<br>40.7 | 81<br>23.2  | 23<br>6.6 | 46<br>13.2 | 1.93  | -50.00 | 60.00  | 9.14  |
| 無い            | 9<br>7.5   | 56<br>46.7  | 22<br>18.3  | 11<br>9.2 | 22<br>18.3 | 4.79  | -20.00 | 150.00 | 18.33 |
| 不明            | -          | 2<br>50.0   | 1<br>25.0   | -         | 1<br>25.0  | 1.67  | 0.00   | 5.00   | 2.36  |
| 労使協議の状況       | 54<br>14.1 | 160<br>41.8 | 89<br>23.2  | 27<br>7.0 | 53<br>13.8 | 2.47  | -30.00 | 70.00  | 9.14  |
| どちらとも言えない     | 3<br>9.7   | 14<br>45.2  | 8<br>25.8   | 1<br>3.2  | 5<br>16.1  | 0.62  | -50.00 | 20.00  | 11.35 |
| 対立してきた        | 2<br>40.0  | 2<br>40.0   | 1<br>20.0   | -         | -          | -4.40 | -30.00 | 10.00  | 13.47 |
| 労使の協議は行っていない  | 6<br>15.0  | 18<br>45.0  | 5<br>12.5   | 5<br>12.5 | 6<br>15.0  | 6.68  | -20.00 | 150.00 | 27.50 |
| 不明            | 1<br>7.1   | 6<br>42.9   | 1<br>7.1    | 1<br>7.1  | 5<br>35.7  | 2.33  | -4.00  | 20.00  | 6.60  |
| 自己都合離職が増加     | 24<br>20.7 | 44<br>37.9  | 26<br>22.4  | 9<br>7.8  | 13<br>11.2 | 2.73  | -50.00 | 150.00 | 17.67 |
| どちらとも言えない     | 19<br>9.9  | 78<br>40.8  | 43<br>22.5  | 16<br>8.4 | 35<br>18.3 | 3.19  | -30.00 | 70.00  | 11.17 |
| 変化なし          | 22<br>13.7 | 76<br>47.2  | 33<br>20.5  | 9<br>5.6  | 21<br>13.0 | 1.95  | -22.00 | 31.00  | 7.07  |
| 不明            | 1<br>20.0  | 2<br>40.0   | 2<br>40.0   | -         | -          | 1.20  | -4.00  | 5.00   | 3.43  |

問6 (1) E / 最低者と最高者の制度と実際の格差

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                  | マイナス | ゼロ | プラス10以下 | プラス10超20以下 | プラス20超30以下 | プラス30超40以下 | プラス40超50以下 | プラス50超60以下 | プラス60超70以下 | プラス70超80以下 | プラス80超90以下 | プラス90超100以下 | プラス100超 | 不明      | 平均値    | 最小値   | 最大値 | 標準偏差 |
|---------------------|------|----|---------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|---------|---------|--------|-------|-----|------|
| 合計                  | 473  | 36 | 116     | 97         | 86         | 57         | 81         | 18.2       | 12.1       | 17.1       | 14.9       | 10.0        | 9.98    | -100.00 | 150.00 | 18.56 |     |      |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 51   | 11 | 14      | 5          | 12         | 9          | 17.6       | 9.8        | 23.5       | 17.6       | 1          | 20.0        | 14.19   | 0.00    | 62.00  | 14.81 |     |      |
| 新興市場に上場             | 5    | 2  | 27.5    | 2          | -          | 1          | 20.0       | -          | -          | -          | 1          | 20.0        | -0.75   | -5.00   | 4.00   | 3.83  |     |      |
| 店頭公開                | 5    | -  | 40.0    | -          | 3          | 20.0       | 1          | 60.0       | -          | 20.0       | 1          | 20.0        | 12.75   | 0.00    | 20.00  | 7.66  |     |      |
| 株式は非公開              | 401  | 32 | 103     | 79         | 76         | 45         | 66         | 19.0       | 11.2       | 16.5       | 16.5       | 16.5        | 9.69    | -100.00 | 150.00 | 19.14 |     |      |
| 不明                  | 11   | 2  | 1       | 2          | 2          | 4          | 36.4       | 18.2       | 18.2       | 36.4       | 4          | 20.0        | 3.14    | -16.00  | 20.00  | 13.10 |     |      |
| 業種・・・・・・建設業         | 22   | 2  | 6       | 6          | 2          | 4          | 27.3       | 9.1        | 18.2       | 9.1        | 2          | 40.0        | 7.75    | -35.00  | 40.00  | 15.54 |     |      |
| 製造業小計               | 144  | 5  | 27      | 34         | 31         | 24         | 23         | 19.2       | 34.6       | 19.2       | 7.7        | 7.7         | 12.91   | -30.00  | 70.00  | 14.87 |     |      |
| 一般機械器具製造業           | 11   | -  | 3       | 1          | 4          | 3          | 27.3       | 9.1        | 36.4       | -          | 27.3       | 3           | 10.13   | 0.00    | 20.00  | 8.75  |     |      |
| 電気機械器具製造業           | 26   | 1  | 4       | 5          | 9          | 5          | 15.4       | 19.2       | 34.6       | 19.2       | 7.7        | 7.7         | 17.38   | -10.00  | 62.00  | 17.71 |     |      |
| 輸送用機械器具製造業          | 19   | -  | 2       | 3          | 7          | 2          | 10.5       | 15.8       | 36.8       | 10.5       | 26.3       | 2           | 15.07   | 0.00    | 26.00  | 8.33  |     |      |
| 精密機械器具製造業           | 8    | -  | -       | 4          | -          | 2          | -          | 50.0       | -          | 25.0       | 25.0       | 2           | 15.00   | 3.00    | 40.00  | 13.32 |     |      |
| 上記以外の製造業            | 80   | 4  | 18      | 21         | 11         | 15         | 11         | 13.8       | 18.8       | 13.8       | 13.8       | 13.8        | 11.06   | -30.00  | 70.00  | 15.08 |     |      |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 2    | 1  | -       | -          | -          | 1          | 50.0       | -          | -          | -          | -          | -           | 15.00   | -20.00  | 50.00  | 35.00 |     |      |
| 情報通信業               | 24   | 1  | 6       | 4          | 8          | 1          | 25.0       | 16.7       | 33.3       | 4.2        | 16.7       | 4           | 10.50   | -10.00  | 45.00  | 11.89 |     |      |
| 運輸業                 | 44   | 5  | 17      | 7          | 6          | 4          | 17         | 15.9       | 13.6       | 9.1        | 11.4       | 5           | 9.18    | -30.00  | 150.00 | 26.08 |     |      |
| 卸売・小売業              | 93   | 13 | 20      | 24         | 16         | 6          | 20         | 25.8       | 17.2       | 6.5        | 15.1       | 14          | 5.82    | -100.00 | 40.00  | 16.58 |     |      |
| 金融・保険業              | 26   | 2  | 8       | 4          | 3          | 3          | 30.8       | 15.4       | 11.5       | 11.5       | 23.1       | 6           | 7.70    | -15.00  | 45.00  | 13.74 |     |      |
| 不動産業                | 7    | -  | 14.3    | 28.6       | 28.6       | -          | 14.3       | 28.6       | 28.6       | -          | 28.6       | 2           | 10.00   | 0.00    | 18.00  | 6.90  |     |      |
| 飲食店・宿泊業             | 18   | 1  | 7       | 3          | 2          | 3          | 38.9       | 16.7       | 11.1       | 16.7       | 11.1       | 2           | 10.25   | -15.00  | 40.00  | 15.45 |     |      |
| サービス業               | 66   | 3  | 20      | 10         | 11         | 7          | 30.3       | 15.2       | 16.7       | 10.6       | 22.7       | 15          | 10.35   | -25.00  | 140.00 | 22.51 |     |      |
| その他                 | 20   | 2  | 3       | 3          | 3          | 3          | 15.0       | 15.0       | 15.0       | 15.0       | 30.0       | 6           | 8.71    | -27.00  | 40.00  | 17.94 |     |      |
| 不明                  | 7    | 1  | 14.3    | 14.3       | 28.6       | 14.3       | 14.3       | 14.3       | 28.6       | 14.3       | 28.6       | 2           | 23.80   | -16.00  | 100.00 | 40.12 |     |      |



問6 (1) E / 最低者と最高者の制度と実際の格差

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                     | マイナス         | ゼロ        | プラス10以下     | 下プラス10超20以下 | プラス20超     | 不明         | 平均値        | 最小値     | 最大値    | 標準偏差  |
|------------------------|--------------|-----------|-------------|-------------|------------|------------|------------|---------|--------|-------|
| 合計                     | 473<br>100.0 | 36<br>7.6 | 116<br>24.5 | 97<br>20.5  | 86<br>18.2 | 57<br>12.1 | 81<br>17.1 | -100.00 | 150.00 | 18.56 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 85<br>100.0  | 9<br>10.6 | 16<br>18.8  | 17<br>20.0  | 14<br>16.5 | 12<br>14.1 | 17<br>20.0 | -35.00  | 140.00 | 23.67 |
| 300～499人               | 145<br>100.0 | 9<br>6.2  | 40<br>27.6  | 28<br>19.3  | 23<br>15.9 | 22<br>15.2 | 23<br>15.9 | -100.00 | 70.00  | 18.30 |
| 500～999人               | 130<br>100.0 | 8<br>6.2  | 31<br>23.8  | 29<br>22.3  | 26<br>20.0 | 8<br>6.2   | 28<br>21.5 | -27.00  | 150.00 | 18.19 |
| 1000人以上                | 97<br>100.0  | 8<br>8.2  | 26<br>26.8  | 21<br>21.6  | 19<br>19.6 | 12<br>12.4 | 11<br>11.3 | -17.00  | 60.00  | 14.11 |
| 不明                     | 16<br>100.0  | 2<br>12.5 | 3<br>18.8   | 2<br>12.5   | 4<br>25.0  | 3<br>18.8  | 2<br>12.5  | -16.00  | 62.00  | 18.85 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 167<br>100.0 | 14<br>8.4 | 42<br>25.1  | 38<br>22.8  | 25<br>15.0 | 22<br>13.2 | 26<br>15.6 | -100.00 | 140.00 | 21.13 |
| 300～499人               | 140<br>100.0 | 12<br>8.6 | 34<br>24.3  | 22<br>15.7  | 31<br>22.1 | 16<br>11.4 | 25<br>17.9 | -30.00  | 150.00 | 19.83 |
| 500～999人               | 80<br>100.0  | 5<br>6.3  | 20<br>25.0  | 20<br>25.0  | 13<br>16.3 | 5<br>6.3   | 17<br>21.3 | -16.00  | 60.00  | 13.15 |
| 1000人以上                | 67<br>100.0  | 3<br>4.5  | 18<br>26.9  | 15<br>22.4  | 12<br>17.9 | 12<br>17.9 | 7<br>10.4  | -17.00  | 40.00  | 13.43 |
| 不明                     | 19<br>100.0  | 2<br>10.5 | 2<br>10.5   | 2<br>10.5   | 5<br>26.3  | 2<br>10.5  | 6<br>31.6  | -16.00  | 62.00  | 18.82 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 86<br>100.0  | 5<br>5.8  | 21<br>24.4  | 19<br>22.1  | 19<br>22.1 | 12<br>14.0 | 10<br>11.6 | -35.00  | 140.00 | 22.89 |
| 500～999人               | 63<br>100.0  | 5<br>7.9  | 15<br>23.8  | 15<br>23.8  | 13<br>20.6 | 3<br>4.8   | 12<br>19.0 | -30.00  | 150.00 | 23.31 |
| 1000人以上                | 101<br>100.0 | 9<br>8.9  | 22<br>21.8  | 24<br>23.8  | 18<br>17.8 | 15<br>14.9 | 13<br>12.9 | -30.00  | 40.00  | 14.59 |
| 不明                     | 223<br>100.0 | 17<br>7.6 | 58<br>26.0  | 39<br>17.5  | 36<br>16.1 | 27<br>12.1 | 46<br>20.6 | -100.00 | 62.00  | 16.42 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 60<br>100.0  | 5<br>8.3  | 17<br>28.3  | 13<br>21.7  | 14<br>23.3 | 5<br>8.3   | 6<br>10.0  | -35.00  | 140.00 | 21.72 |
| 300～499人               | 56<br>100.0  | 4<br>7.1  | 11<br>19.6  | 12<br>21.4  | 12<br>21.4 | 9<br>16.1  | 8<br>14.3  | -27.00  | 100.00 | 19.86 |
| 500～999人               | 60<br>100.0  | 6<br>10.0 | 15<br>25.0  | 17<br>28.3  | 11<br>18.3 | 2<br>3.3   | 9<br>15.0  | -30.00  | 150.00 | 23.62 |
| 1000人以上                | 64<br>100.0  | 4<br>6.3  | 17<br>26.6  | 15<br>23.4  | 10<br>15.6 | 11<br>17.2 | 7<br>10.9  | -17.00  | 40.00  | 13.83 |
| 不明                     | 233<br>100.0 | 17<br>7.3 | 56<br>24.0  | 40<br>17.2  | 39<br>16.7 | 30<br>12.9 | 51<br>21.9 | -100.00 | 62.00  | 16.68 |

問6 (1) E / 最低者と最高者の制度と実際の格差

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数             | マイナス         | ゼロ         | プラス10以下     | 下プラス10超20以下 | プラス20超     | 不明         | 平均値        | 最小値     | 最大値    | 標準偏差  |
|----------------|--------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|---------|--------|-------|
| 合計             | 473<br>100.0 | 36<br>7.6  | 116<br>24.5 | 97<br>20.5  | 86<br>18.2 | 57<br>12.1 | 81<br>17.1 | -100.00 | 150.00 | 18.56 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 32<br>100.0  | -          | 6<br>18.8   | 9<br>28.1   | 2<br>6.3   | 7<br>21.9  | 8<br>25.0  | 0.00    | 40.00  | 13.99 |
| 5～20%減少        | 130<br>100.0 | 15<br>11.5 | 28<br>21.5  | 31<br>23.8  | 20<br>15.4 | 15<br>11.5 | 21<br>16.2 | -100.00 | 100.00 | 19.31 |
| ±5%の範囲内で増減     | 161<br>100.0 | 12<br>7.5  | 45<br>28.0  | 31<br>19.3  | 25<br>15.5 | 17<br>10.6 | 31<br>19.3 | -30.00  | 150.00 | 17.49 |
| 5～20%増加        | 102<br>100.0 | 5<br>4.9   | 28<br>27.5  | 18<br>17.6  | 26<br>25.5 | 14<br>13.7 | 11<br>10.8 | -30.00  | 140.00 | 20.14 |
| 20%以上増加        | 36<br>100.0  | 3<br>8.3   | 7<br>19.4   | 7<br>19.4   | 11<br>30.6 | 3<br>8.3   | 5<br>13.9  | -35.00  | 70.00  | 18.02 |
| 不明             | 12<br>100.0  | 1<br>8.3   | 2<br>16.7   | 1<br>8.3    | 2<br>16.7  | 1<br>8.3   | 5<br>41.7  | -16.00  | 30.00  | 13.59 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 25<br>100.0  | 5<br>20.0  | 3<br>12.0   | 6<br>24.0   | 2<br>8.0   | 3<br>12.0  | 6<br>24.0  | -27.00  | 40.00  | 16.46 |
| 5～20%減少        | 43<br>100.0  | 4<br>9.3   | 7<br>16.3   | 8<br>18.6   | 12<br>27.9 | 5<br>11.6  | 7<br>16.3  | -20.00  | 100.00 | 21.70 |
| ±5%の範囲内で増減     | 166<br>100.0 | 9<br>5.4   | 48<br>28.9  | 35<br>21.1  | 26<br>15.7 | 18<br>10.8 | 30<br>18.1 | -30.00  | 45.00  | 13.03 |
| 5～20%増加        | 154<br>100.0 | 11<br>7.1  | 38<br>24.7  | 34<br>22.1  | 27<br>17.5 | 25<br>16.2 | 19<br>12.3 | -100.00 | 150.00 | 20.46 |
| 20%以上増加        | 57<br>100.0  | 6<br>10.5  | 13<br>22.8  | 11<br>19.3  | 13<br>22.8 | 3<br>5.3   | 11<br>19.3 | -35.00  | 140.00 | 25.04 |
| 不明             | 28<br>100.0  | 1<br>3.6   | 7<br>25.0   | 7<br>10.7   | 3<br>21.4  | 3<br>10.7  | 8<br>28.6  | -16.00  | 31.00  | 12.38 |

問6 (1) E/最低者と最高者の制度と実際の格差

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数            | マイナス  | ゼロ   | プラス1以下 | 下プラス1超20以上 | プラス20超 | 不明   | 平均値  | 最小値   | 最大値     | 標準偏差   |       |
|---------------|-------|------|--------|------------|--------|------|------|-------|---------|--------|-------|
| 合計            | 473   | 36   | 116    | 97         | 86     | 57   | 81   | 9.98  | -100.00 | 150.00 | 18.56 |
| 長期安定雇用        | 100.0 | 7.6  | 24.5   | 20.5       | 18.2   | 12.1 | 17.1 | 9.09  | -100.00 | 150.00 | 18.40 |
| 対象者を限定したうえで維持 | 368   | 29   | 88     | 80         | 65     | 37   | 69   | 10.50 | -15.00  | 140.00 | 20.07 |
| 優先的な課題ではない    | 100.0 | 7.9  | 23.9   | 21.7       | 17.7   | 10.1 | 18.8 | 16.43 | 0.00    | 40.00  | 13.26 |
| 不明            | 75    | 7    | 23     | 11         | 17     | 8    | 9    | 30.75 | 20.00   | 40.00  | 7.19  |
| 株主価値の向上       | 100.0 | 9.3  | 30.7   | 14.7       | 22.7   | 10.7 | 12.0 | 10.72 | -30.00  | 70.00  | 14.85 |
| どちらとも言えない     | 260   | 22   | 59     | 52         | 47     | 33   | 47   | 10.40 | -100.00 | 150.00 | 21.75 |
| 重視してこなかった     | 100.0 | 8.5  | 22.7   | 20.0       | 18.1   | 12.7 | 18.1 | 8.92  | -20.00  | 60.00  | 12.91 |
| 不明            | 75    | 5    | 20     | 18         | 16     | 5    | 11   | 4.41  | -16.00  | 20.00  | 8.58  |
| 労働組合の有無       | 100.0 | 6.7  | 26.7   | 24.0       | 21.3   | 6.7  | 14.7 | 10.71 | -30.00  | 150.00 | 17.99 |
| 無             | 243   | 16   | 61     | 55         | 40     | 36   | 35   | 9.23  | -100.00 | 140.00 | 19.27 |
| 不明            | 100.0 | 6.6  | 25.1   | 22.6       | 16.5   | 14.8 | 14.4 | 5.00  | 0.00    | 15.00  | 7.07  |
| 労使協議の有無       | 349   | 24   | 87     | 80         | 59     | 47   | 52   | 10.50 | -35.00  | 150.00 | 18.68 |
| 無             | 100.0 | 6.9  | 24.9   | 22.9       | 16.9   | 13.5 | 14.9 | 8.46  | -100.00 | 70.00  | 18.32 |
| 不明            | 120   | 12   | 27     | 17         | 26     | 10   | 28   | 5.00  | 0.00    | 15.00  | 7.07  |
| 労使協議の状況       | 100.0 | 10.0 | 22.5   | 14.2       | 21.7   | 8.3  | 23.3 | 10.52 | -35.00  | 150.00 | 18.42 |
| どちらとも言えない     | 31    | 1    | 10     | 6          | 5      | 3    | 6    | 9.72  | -10.00  | 62.00  | 14.40 |
| 対立してきた        | 100.0 | 3.2  | 32.3   | 19.4       | 16.1   | 9.7  | 19.4 | 2.80  | -30.00  | 20.00  | 18.31 |
| 労使の協議は行っていない  | 5     | 1    | 1      | 1          | 2      | -    | -    | 6.35  | -100.00 | 40.00  | 23.48 |
| 不明            | 100.0 | 20.0 | 20.0   | 20.0       | 40.0   | -    | -    | 7.38  | 0.00    | 20.00  | 8.70  |
| 自己都合離職が増加     | 14    | -    | 28.6   | 7.1        | 21.4   | -    | 42.9 | 5.63  | -100.00 | 40.00  | 18.14 |
| どちらとも言えない     | 116   | 15   | 31     | 22         | 19     | 11   | 18   | 9.61  | -30.00  | 100.00 | 15.59 |
| 変化なし          | 100.0 | 12.9 | 26.7   | 19.0       | 16.4   | 9.5  | 15.5 | 13.20 | -15.00  | 150.00 | 21.23 |
| 不明            | 191   | 10   | 49     | 42         | 29     | 22   | 39   | 18.20 | 4.00    | 30.00  | 8.93  |
| 不明            | 100.0 | 5.2  | 25.7   | 22.0       | 15.2   | 11.5 | 20.4 | 18.20 | 4.00    | 30.00  | 8.93  |
| 不明            | 161   | 11   | 36     | 32         | 36     | 22   | 24   | 18.20 | 4.00    | 30.00  | 8.93  |
| 不明            | 100.0 | 6.8  | 22.4   | 19.9       | 22.4   | 13.7 | 14.9 | 18.20 | 4.00    | 30.00  | 8.93  |

問6 (1) F / 平均値からの距離の制度上と実際のズレ

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | マイナス       | ゼロ          | プラス        | 不明         | 平均値   | 最小値     | 最大値    | 標準偏差  |
|---------------------|--------------|------------|-------------|------------|------------|-------|---------|--------|-------|
| 合計                  | 473<br>100.0 | 77<br>16.3 | 222<br>46.9 | 93<br>19.7 | 81<br>17.1 | 0.86  | -100.00 | 150.00 | 12.33 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 51<br>100.0  | 9<br>17.6  | 23<br>45.1  | 10<br>19.6 | 9<br>17.6  | -0.24 | -54.00  | 20.00  | 10.40 |
| 新興市場に上場             | 5<br>100.0   | -          | 3<br>60.0   | 1<br>20.0  | 1<br>20.0  | 1.25  | 0.00    | 5.00   | 2.17  |
| 店頭公開                | 5<br>100.0   | 2<br>40.0  | 2<br>40.0   | -          | 1<br>20.0  | -2.25 | -5.00   | 0.00   | 2.28  |
| 株式は非公開              | 401<br>100.0 | 65<br>16.2 | 190<br>47.4 | 80<br>20.0 | 66<br>16.5 | 1.02  | -100.00 | 150.00 | 12.79 |
| 不明                  | 11<br>100.0  | 1<br>9.1   | 4<br>36.4   | 2<br>18.2  | 4<br>36.4  | 1.14  | -5.00   | 9.00   | 4.02  |
| 業種・・・・・・建設業         | 22<br>100.0  | 7<br>31.8  | 8<br>36.4   | 5<br>22.7  | 2<br>9.1   | -2.15 | -20.00  | 10.00  | 6.97  |
| 製造業小計               | 144<br>100.0 | 20<br>13.9 | 65<br>45.1  | 36<br>25.0 | 23<br>16.0 | 1.36  | -54.00  | 30.00  | 9.07  |
| 一般機械器具製造業           | 11<br>100.0  | -          | 6<br>54.5   | 2<br>18.2  | 3<br>27.3  | 0.88  | 0.00    | 4.00   | 1.54  |
| 電気機械器具製造業           | 26<br>100.0  | 4<br>15.4  | 13<br>50.0  | 7<br>26.9  | 2<br>7.7   | -0.88 | -54.00  | 20.00  | 13.25 |
| 輸送用機械器具製造業          | 19<br>100.0  | 1<br>5.3   | 8<br>42.1   | 5<br>26.3  | 5<br>26.3  | 2.50  | -5.00   | 10.00  | 4.53  |
| 精密機械器具製造業           | 8<br>100.0   | 2<br>25.0  | 1<br>12.5   | 3<br>37.5  | 2<br>25.0  | 6.00  | -3.00   | 20.00  | 8.74  |
| 上記以外の製造業            | 80<br>100.0  | 13<br>16.3 | 37<br>46.3  | 19<br>23.8 | 11<br>13.8 | 1.55  | -30.00  | 30.00  | 8.26  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 2<br>100.0   | -          | 2<br>100.0  | -          | -          | 0.00  | 0.00    | 0.00   | 0.00  |
| 情報通信業               | 24<br>100.0  | 3<br>12.5  | 12<br>50.0  | 5<br>20.8  | 4<br>16.7  | 1.00  | -10.00  | 15.00  | 5.71  |
| 運輸業                 | 44<br>100.0  | 8<br>18.2  | 27<br>61.4  | 4<br>9.1   | 5<br>11.4  | 2.82  | -10.00  | 150.00 | 24.05 |
| 卸売・小売業              | 93<br>100.0  | 18<br>19.4 | 45<br>48.4  | 16<br>17.2 | 14<br>15.1 | -1.42 | -100.00 | 20.00  | 13.11 |
| 金融・保険業              | 26<br>100.0  | 3<br>11.5  | 13<br>50.0  | 4<br>15.4  | 6<br>23.1  | -0.30 | -18.00  | 9.00   | 4.82  |
| 不動産業                | 7<br>100.0   | 2<br>28.6  | 2<br>28.6   | 1<br>14.3  | 2<br>28.6  | 1.20  | -7.00   | 15.00  | 7.36  |
| 飲食店・宿泊業             | 18<br>100.0  | 2<br>11.1  | 10<br>55.6  | 4<br>22.2  | 2<br>11.1  | 3.75  | -5.00   | 20.00  | 8.02  |
| サービス業               | 66<br>100.0  | 10<br>15.2 | 27<br>40.9  | 14<br>21.2 | 15<br>22.7 | 1.92  | -20.00  | 50.00  | 9.81  |
| その他                 | 20<br>100.0  | 3<br>15.0  | 9<br>45.0   | 2<br>10.0  | 6<br>30.0  | -1.43 | -21.00  | 10.00  | 6.42  |
| 不明                  | 7<br>100.0   | 1<br>14.3  | 2<br>28.6   | 2<br>28.6  | 2<br>28.6  | 11.80 | -5.00   | 60.00  | 24.27 |

問6 (1) F / 平均値からの距離の制度上と実際のズレ

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                     | マイナス         | ゼロ         | プラス         | 不明         | 平均値        | 最小値     | 最大値    | 標準偏差  |
|------------------------|--------------|------------|-------------|------------|------------|---------|--------|-------|
| 合計                     | 473<br>100.0 | 77<br>16.3 | 222<br>46.9 | 93<br>19.7 | 81<br>17.1 | -100.00 | 150.00 | 12.33 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 85<br>100.0  | 15<br>17.6 | 35<br>41.2  | 18<br>21.2 | 17<br>20.0 | -31.00  | 60.00  | 12.35 |
| 300～499人               | 145<br>100.0 | 24<br>16.6 | 70<br>48.3  | 28<br>19.3 | 23<br>15.9 | -100.00 | 30.00  | 11.26 |
| 500～999人               | 130<br>100.0 | 19<br>14.6 | 64<br>49.2  | 19<br>14.6 | 28<br>21.5 | -30.00  | 150.00 | 16.09 |
| 1000人以上                | 97<br>100.0  | 16<br>16.5 | 46<br>47.4  | 24<br>24.7 | 11<br>11.3 | -20.00  | 25.00  | 6.47  |
| 不明                     | 16<br>100.0  | 3<br>18.8  | 7<br>43.8   | 4<br>25.0  | 2<br>12.5  | -54.00  | 20.00  | 15.92 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 167<br>100.0 | 28<br>16.8 | 83<br>49.7  | 30<br>18.0 | 26<br>15.6 | -100.00 | 60.00  | 12.53 |
| 300～499人               | 140<br>100.0 | 24<br>17.1 | 64<br>45.7  | 27<br>19.3 | 25<br>17.9 | -30.00  | 150.00 | 15.99 |
| 500～999人               | 80<br>100.0  | 11<br>13.8 | 38<br>47.5  | 14<br>17.5 | 17<br>21.3 | -10.00  | 20.00  | 4.64  |
| 1000人以上                | 67<br>100.0  | 11<br>16.4 | 31<br>46.3  | 18<br>26.9 | 7<br>10.4  | -20.00  | 25.00  | 6.63  |
| 不明                     | 19<br>100.0  | 3<br>15.8  | 6<br>31.6   | 4<br>21.1  | 6<br>31.6  | -54.00  | 20.00  | 16.81 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 86<br>100.0  | 15<br>17.4 | 41<br>47.7  | 20<br>23.3 | 10<br>11.6 | -20.00  | 60.00  | 11.38 |
| 500～999人               | 63<br>100.0  | 10<br>15.9 | 32<br>50.8  | 9<br>14.3  | 12<br>19.0 | -21.00  | 150.00 | 21.71 |
| 1000人以上                | 101<br>100.0 | 20<br>19.8 | 45<br>44.6  | 23<br>22.8 | 13<br>12.9 | -20.00  | 25.00  | 6.82  |
| 不明                     | 223<br>100.0 | 32<br>14.3 | 104<br>46.6 | 41<br>18.4 | 46<br>20.6 | -100.00 | 20.00  | 10.86 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 60<br>100.0  | 11<br>18.3 | 32<br>53.3  | 11<br>18.3 | 6<br>10.0  | -20.00  | 50.00  | 9.02  |
| 300～499人               | 56<br>100.0  | 13<br>23.2 | 23<br>41.1  | 12<br>21.4 | 8<br>14.3  | -21.00  | 60.00  | 12.21 |
| 500～999人               | 60<br>100.0  | 8<br>13.3  | 33<br>55.0  | 10<br>16.7 | 9<br>15.0  | -10.00  | 150.00 | 21.33 |
| 1000人以上                | 64<br>100.0  | 13<br>20.3 | 28<br>43.8  | 16<br>25.0 | 7<br>10.9  | -20.00  | 25.00  | 7.00  |
| 不明                     | 233<br>100.0 | 32<br>13.7 | 106<br>45.5 | 44<br>18.9 | 51<br>21.9 | -100.00 | 20.00  | 10.81 |

問6 (1) F / 平均値からの距離の制度上と実際のズレ

問3. 成果主義の導入状況... 成果主義を導入している

| 件数             | マイナス         | ゼロ         | プラス          | 不明         | 平均値        | 最小値     | 最大値    | 標準偏差  |
|----------------|--------------|------------|--------------|------------|------------|---------|--------|-------|
| 合計             | 473<br>100.0 | 77<br>16.3 | 222<br>46.9  | 93<br>19.7 | 81<br>17.1 | -100.00 | 150.00 | 12.33 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 32<br>100.0  | 5<br>15.6  | 28.1<br>81.3 | 10<br>31.3 | 8<br>25.0  | -20.00  | 19.00  | 6.63  |
| 5～20%減少        | 130<br>100.0 | 25<br>19.2 | 61<br>46.9   | 23<br>17.7 | 21<br>16.2 | -100.00 | 60.00  | 12.96 |
| ±5%の範囲内で増減     | 161<br>100.0 | 22<br>13.7 | 78<br>48.4   | 30<br>18.6 | 31<br>19.3 | -30.00  | 150.00 | 14.55 |
| 5～20%増加        | 102<br>100.0 | 17<br>16.7 | 54<br>52.9   | 20<br>19.6 | 11<br>10.8 | -54.00  | 50.00  | 10.07 |
| 20%以上増加        | 36<br>100.0  | 7<br>19.4  | 18<br>50.0   | 6<br>16.7  | 5<br>13.9  | -30.00  | 30.00  | 9.88  |
| 不明             | 12<br>100.0  | 1<br>8.3   | 2<br>16.7    | 4<br>33.3  | 5<br>41.7  | -5.00   | 10.00  | 4.40  |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 25<br>100.0  | 8<br>32.0  | 10<br>40.0   | 1<br>4.0   | 6<br>24.0  | -21.00  | 3.00   | 7.40  |
| 5～20%減少        | 43<br>100.0  | 5<br>11.6  | 19<br>44.2   | 12<br>27.9 | 7<br>16.3  | -5.00   | 60.00  | 11.32 |
| ±5%の範囲内で増減     | 166<br>100.0 | 21<br>12.7 | 80<br>48.2   | 35<br>21.1 | 30<br>18.1 | -30.00  | 20.00  | 6.43  |
| 5～20%増加        | 154<br>100.0 | 29<br>18.8 | 77<br>50.0   | 29<br>18.8 | 19<br>12.3 | -100.00 | 150.00 | 17.33 |
| 20%以上増加        | 57<br>100.0  | 10<br>17.5 | 25<br>43.9   | 11<br>19.3 | 11<br>19.3 | -30.00  | 50.00  | 11.01 |
| 不明             | 28<br>100.0  | 4<br>14.3  | 11<br>39.3   | 5<br>17.9  | 8<br>28.6  | -31.00  | 10.00  | 8.17  |

問6 (1) F / 平均値からの距離の制度上と実際のズレ

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

|                          | 件数  | マイナス | ゼロ   | プラス  | 不明   | 平均値   | 最小値     | 最大値    | 標準偏差  |
|--------------------------|-----|------|------|------|------|-------|---------|--------|-------|
| 合計                       | 473 | 77   | 222  | 93   | 81   | 0.86  | -100.00 | 150.00 | 12.33 |
| 長期安定雇用・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 368 | 63   | 170  | 66   | 69   | 0.89  | -100.00 | 150.00 | 13.16 |
| 対象者を限定したうえで維持            | 75  | 10   | 39   | 17   | 9    | 0.38  | -31.00  | 50.00  | 9.65  |
| 優先的な課題ではない               | 26  | 4    | 11   | 8    | 3    | 0.70  | -20.00  | 25.00  | 7.30  |
| 不明                       | 4   | 15.4 | 42.3 | 30.8 | 11.5 | 7.25  | 0.00    | 19.00  | 7.92  |
| 株主価値の向上・・・・重視してきた        | 113 | 16   | 57   | 25   | 15   | 1.09  | -30.00  | 30.00  | 7.47  |
| どちらとも言えない                | 260 | 44   | 118  | 51   | 47   | 0.83  | -100.00 | 150.00 | 15.27 |
| 重視してこなかった                | 75  | 11   | 37   | 16   | 11   | 1.45  | -20.00  | 20.00  | 7.26  |
| 不明                       | 25  | 6    | 10   | 1    | 8    | -2.41 | -30.00  | 4.00   | 7.18  |
| 労働組合の有無・・・・ある            | 243 | 45   | 109  | 54   | 35   | 1.28  | -54.00  | 150.00 | 13.59 |
| 無い                       | 227 | 31   | 111  | 39   | 46   | 0.41  | -100.00 | 50.00  | 10.78 |
| 不明                       | 3   | 1    | 2    | -    | -    | -1.67 | -5.00   | 0.00   | 2.36  |
| 労使協議の有無・・・・ある            | 349 | 61   | 163  | 73   | 52   | 1.10  | -54.00  | 150.00 | 12.29 |
| 無い                       | 120 | 15   | 57   | 20   | 28   | 0.15  | -100.00 | 30.00  | 12.60 |
| 不明                       | 4   | 1    | 2    | -    | 1    | -1.67 | -5.00   | 0.00   | 2.36  |
| 労使協議の状況・・・・協力的に協議が行われてきた | 383 | 65   | 178  | 80   | 60   | 1.49  | -31.00  | 150.00 | 11.60 |
| どちらとも言えない                | 31  | 5    | 18   | 2    | 6    | -3.16 | -54.00  | 5.00   | 10.99 |
| 対立してきた                   | 5   | 1    | 2    | 2    | -    | 2.40  | -10.00  | 20.00  | 9.75  |
| 労使の協議は行っていない             | 40  | 5    | 18   | 8    | 9    | -2.48 | -100.00 | 20.00  | 19.43 |
| 不明                       | 14  | 1    | 6    | 1    | 6    | -0.13 | -5.00   | 4.00   | 2.26  |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった      | 116 | 23   | 54   | 21   | 18   | -0.96 | -100.00 | 20.00  | 11.57 |
| どちらとも言えない                | 191 | 27   | 90   | 35   | 39   | 1.02  | -30.00  | 60.00  | 8.36  |
| 変化なし                     | 161 | 25   | 78   | 34   | 24   | 1.84  | -54.00  | 150.00 | 15.99 |
| 不明                       | 5   | 2    | -    | 3    | -    | 4.60  | -5.00   | 15.00  | 7.23  |

問6 (2) 同一部門・課長レベルの正社員の2000年以降の年収格差の変化

問3. 成果主義の導入状況…成果主義を導入している

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 広がった        | 変わらない       | 縮まった       | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|------------|-----------|
| 合計                  | 473<br>100.0 | 196<br>41.4 | 201<br>42.5 | 47<br>9.9  | 29<br>6.1 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 51<br>100.0  | 26<br>51.0  | 18<br>35.3  | 5<br>9.8   | 2<br>3.9  |
| 新興市場に上場             | 5<br>100.0   | 3<br>60.0   | -           | 1<br>20.0  | 1<br>20.0 |
| 店頭公開                | 5<br>100.0   | 4<br>80.0   | 1<br>20.0   | -          | -         |
| 株式は非公開              | 401<br>100.0 | 159<br>39.7 | 177<br>44.1 | 40<br>10.0 | 25<br>6.2 |
| 不明                  | 11<br>100.0  | 4<br>36.4   | 5<br>45.5   | 1<br>9.1   | 1<br>9.1  |
| 業種・・・・・・建設業         | 22<br>100.0  | 8<br>36.4   | 10<br>45.5  | 3<br>13.6  | 1<br>4.5  |
| 製造業小計               | 144<br>100.0 | 60<br>41.7  | 59<br>41.0  | 15<br>10.4 | 10<br>6.9 |
| 一般機械器具製造業           | 11<br>100.0  | 2<br>18.2   | 8<br>72.7   | 1<br>9.1   | -         |
| 電気機械器具製造業           | 26<br>100.0  | 16<br>61.5  | 6<br>23.1   | 4<br>15.4  | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 19<br>100.0  | 7<br>36.8   | 10<br>52.6  | -          | 2<br>10.5 |
| 精密機械器具製造業           | 8<br>100.0   | 1<br>12.5   | 4<br>50.0   | 1<br>12.5  | 2<br>25.0 |
| 上記以外の製造業            | 80<br>100.0  | 34<br>42.5  | 31<br>38.8  | 9<br>11.3  | 6<br>7.5  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 2<br>100.0   | 1<br>50.0   | 1<br>50.0   | -          | -         |
| 情報通信業               | 24<br>100.0  | 11<br>45.8  | 9<br>37.5   | 2<br>8.3   | 2<br>8.3  |
| 運輸業                 | 44<br>100.0  | 17<br>38.6  | 25<br>56.8  | 1<br>2.3   | 1<br>2.3  |
| 卸売・小売業              | 93<br>100.0  | 41<br>44.1  | 42<br>45.2  | 6<br>6.5   | 4<br>4.3  |
| 金融・保険業              | 26<br>100.0  | 10<br>38.5  | 6<br>23.1   | 5<br>19.2  | 5<br>19.2 |
| 不動産業                | 7<br>100.0   | 4<br>57.1   | 1<br>14.3   | 1<br>14.3  | 1<br>14.3 |
| 飲食店・宿泊業             | 18<br>100.0  | 9<br>50.0   | 8<br>44.4   | 1<br>5.6   | -         |
| サービス業               | 66<br>100.0  | 23<br>34.8  | 28<br>42.4  | 12<br>18.2 | 3<br>4.5  |
| その他                 | 20<br>100.0  | 8<br>40.0   | 10<br>50.0  | -          | 2<br>10.0 |
| 不明                  | 7<br>100.0   | 4<br>57.1   | 2<br>28.6   | 1<br>14.3  | -         |



問6 (2) 同一部門・課長レベルの正社員の2000年以降の年収格差の変化

問3. 成果主義の導入状況…成果主義を導入している

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 広がった        | 変わらない       | 縮まった       | 不明        |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|------------|-----------|
| 合計                     | 473<br>100.0 | 196<br>41.4 | 201<br>42.5 | 47<br>9.9  | 29<br>6.1 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 85<br>100.0  | 25<br>29.4  | 41<br>48.2  | 13<br>15.3 | 6<br>7.1  |
| 300～499人               | 145<br>100.0 | 57<br>39.3  | 69<br>47.6  | 9<br>6.2   | 10<br>6.9 |
| 500～999人               | 130<br>100.0 | 61<br>46.9  | 43<br>33.1  | 15<br>11.5 | 11<br>8.5 |
| 1000人以上                | 97<br>100.0  | 44<br>45.4  | 43<br>44.3  | 8<br>8.2   | 2<br>2.1  |
| 不明                     | 16<br>100.0  | 9<br>56.3   | 5<br>31.3   | 2<br>12.5  | -         |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 167<br>100.0 | 60<br>35.9  | 79<br>47.3  | 17<br>10.2 | 11<br>6.6 |
| 300～499人               | 140<br>100.0 | 51<br>36.4  | 65<br>46.4  | 13<br>9.3  | 11<br>7.9 |
| 500～999人               | 80<br>100.0  | 41<br>51.3  | 24<br>30.0  | 9<br>11.3  | 6<br>7.5  |
| 1000人以上                | 67<br>100.0  | 35<br>52.2  | 26<br>38.8  | 5<br>7.5   | 1<br>1.5  |
| 不明                     | 19<br>100.0  | 9<br>47.4   | 7<br>36.8   | 3<br>15.8  | -         |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 86<br>100.0  | 35<br>40.7  | 36<br>41.9  | 9<br>10.5  | 6<br>7.0  |
| 500～999人               | 63<br>100.0  | 28<br>44.4  | 28<br>44.4  | 2<br>3.2   | 5<br>7.9  |
| 1000人以上                | 101<br>100.0 | 46<br>45.5  | 41<br>40.6  | 12<br>11.9 | 2<br>2.0  |
| 不明                     | 223<br>100.0 | 87<br>39.0  | 96<br>43.0  | 24<br>10.8 | 16<br>7.2 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 60<br>100.0  | 26<br>43.3  | 28<br>46.7  | 4<br>6.7   | 2<br>3.3  |
| 300～499人               | 56<br>100.0  | 25<br>44.6  | 20<br>35.7  | 5<br>8.9   | 6<br>10.7 |
| 500～999人               | 60<br>100.0  | 21<br>35.0  | 31<br>51.7  | 5<br>8.3   | 3<br>5.0  |
| 1000人以上                | 64<br>100.0  | 33<br>51.6  | 23<br>35.9  | 7<br>10.9  | 1<br>1.6  |
| 不明                     | 233<br>100.0 | 91<br>39.1  | 99<br>42.5  | 26<br>11.2 | 17<br>7.3 |

問6 (2) 同一部門・課長レベルの正社員の2000年以降の年収格差の変化

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

|                | 件数           | 広がった        | 変わらない       | 縮まった       | 不明        |
|----------------|--------------|-------------|-------------|------------|-----------|
| [基本軸3] 社員数の増減  |              |             |             |            |           |
| 合計             | 473<br>100.0 | 196<br>41.4 | 201<br>42.5 | 47<br>9.9  | 29<br>6.1 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 32<br>100.0  | 9<br>28.1   | 8<br>25.0   | 12<br>37.5 | 3<br>9.4  |
| 5～20%減少        | 130<br>100.0 | 63<br>48.5  | 45<br>34.6  | 16<br>12.3 | 6<br>4.6  |
| ±5%の範囲内で増減     | 161<br>100.0 | 58<br>36.0  | 87<br>54.0  | 7<br>4.3   | 9<br>5.6  |
| 5～20%増加        | 102<br>100.0 | 47<br>46.1  | 40<br>39.2  | 9<br>8.8   | 6<br>5.9  |
| 20%以上増加        | 36<br>100.0  | 15<br>41.7  | 17<br>47.2  | 1<br>2.8   | 3<br>8.3  |
| 不明             | 12<br>100.0  | 4<br>33.3   | 4<br>33.3   | 2<br>16.7  | 2<br>16.7 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 25<br>100.0  | 11<br>44.0  | 8<br>32.0   | 6<br>24.0  | -         |
| 5～20%減少        | 43<br>100.0  | 22<br>51.2  | 12<br>27.9  | 5<br>11.6  | 4<br>9.3  |
| ±5%の範囲内で増減     | 166<br>100.0 | 63<br>38.0  | 78<br>47.0  | 15<br>9.0  | 10<br>6.0 |
| 5～20%増加        | 154<br>100.0 | 71<br>46.1  | 64<br>41.6  | 14<br>9.1  | 5<br>3.2  |
| 20%以上増加        | 57<br>100.0  | 22<br>38.6  | 23<br>40.4  | 5<br>8.8   | 7<br>12.3 |
| 不明             | 28<br>100.0  | 7<br>25.0   | 16<br>57.1  | 2<br>7.1   | 3<br>10.7 |

問6 (2) 同一部門・課長レベルの正社員の2000年以降の年収格差の変化

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

|  | 件数           | 広がった        | 変わらない       | 縮まった       | 不明        |
|--|--------------|-------------|-------------|------------|-----------|
| [基本軸4]長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |              |             |             |            |           |
| 合計   | 473<br>100.0 | 196<br>41.4 | 201<br>42.5 | 47<br>9.9  | 29<br>6.1 |
| 長期安定雇用.....今後も多くの社員を対象に維持                              | 368<br>100.0 | 145<br>39.4 | 161<br>43.8 | 38<br>10.3 | 24<br>6.5 |
| 対象者を限定したうえで維持  | 75<br>100.0  | 36<br>48.0  | 30<br>40.0  | 6<br>8.0   | 3<br>4.0  |
| 優先的な課題ではない   | 26<br>100.0  | 13<br>50.0  | 8<br>30.8   | 3<br>11.5  | 2<br>7.7  |
| 不明   | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 2<br>50.0   | -          | -         |
| 株主価値の向上.....重視してきた                                     | 113<br>100.0 | 54<br>47.8  | 43<br>38.1  | 9<br>8.0   | 7<br>6.2  |
| どちらとも言えない  | 260<br>100.0 | 104<br>40.0 | 112<br>43.1 | 28<br>10.8 | 16<br>6.2 |
| 重視してこなかった  | 75<br>100.0  | 32<br>42.7  | 32<br>42.7  | 7<br>9.3   | 4<br>5.3  |
| 不明   | 25<br>100.0  | 6<br>24.0   | 14<br>56.0  | 3<br>12.0  | 2<br>8.0  |
| 労働組合の有無.....ある   | 243<br>100.0 | 113<br>46.5 | 95<br>39.1  | 17<br>7.0  | 18<br>7.4 |
| 無い   | 227<br>100.0 | 81<br>35.7  | 105<br>46.3 | 30<br>13.2 | 11<br>4.8 |
| 不明   | 3<br>100.0   | 2<br>66.7   | 1<br>33.3   | -          | -         |
| 労使協議の有無.....ある   | 349<br>100.0 | 152<br>43.6 | 144<br>41.3 | 32<br>9.2  | 21<br>6.0 |
| 無い   | 120<br>100.0 | 42<br>35.0  | 55<br>45.8  | 15<br>12.5 | 8<br>6.7  |
| 不明   | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 2<br>50.0   | -          | -         |
| 労使協議の状況.....協力的に協議が行われてきた                              | 383<br>100.0 | 164<br>42.8 | 158<br>41.3 | 38<br>9.9  | 23<br>6.0 |
| どちらとも言えない  | 31<br>100.0  | 13<br>41.9  | 14<br>45.2  | 2<br>6.5   | 2<br>6.5  |
| 対立してきた   | 5<br>100.0   | 1<br>20.0   | 4<br>80.0   | -          | -         |
| 労使の協議は行っていない   | 40<br>100.0  | 14<br>35.0  | 17<br>42.5  | 7<br>17.5  | 2<br>5.0  |
| 不明   | 14<br>100.0  | 4<br>28.6   | 8<br>57.1   | -          | 2<br>14.3 |
| 自己都合離職が増加.....変化があった                                   | 116<br>100.0 | 53<br>45.7  | 46<br>39.7  | 13<br>11.2 | 4<br>3.4  |
| どちらとも言えない  | 191<br>100.0 | 68<br>35.6  | 92<br>48.2  | 16<br>8.4  | 15<br>7.9 |
| 変化なし   | 161<br>100.0 | 73<br>45.3  | 61<br>37.9  | 18<br>11.2 | 9<br>5.6  |
| 不明   | 5<br>100.0   | 2<br>40.0   | 2<br>40.0   | -          | 1<br>20.0 |

問7. 2000年以降に行った成果主義の見直しや運用の変更

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数            | 化評<br>価の<br>手続<br>きの<br>簡素 | 化評<br>価の<br>手続<br>きの<br>精密 | 実考<br>実課<br>者訓<br>練の<br>強化 | 直証<br>し結<br>果の<br>分布<br>の見 | 価相<br>へ対<br>の評<br>価変<br>更か<br>絶対<br>対評 | 絶<br>への<br>評<br>価変<br>更か<br>絶対<br>対評 | 象部<br>から<br>除外<br>主義<br>の難<br>対な | 成<br>果測<br>定の<br>困難<br>の整 | る部<br>利業<br>・績<br>の不<br>調に | 標部<br>への<br>責会<br>献社<br>度を<br>評価 | スリ<br>を組<br>みの<br>評価<br>の進<br>め方<br>や、<br>プロ<br>セ取 | 拡情<br>充相<br>・談<br>窓<br>の<br>設<br>置<br>や<br>苦 | の<br>ス<br>ト<br>ッ<br>ク<br>や<br>ク<br>ラ<br>イ<br>ブ<br>シ<br>ョ<br>ン | そ<br>他 | 行<br>特<br>に<br>見<br>直<br>し<br>な<br>い<br>や<br>変<br>更<br>は | 不<br>明 |
|---------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------------|--|--|---|--------|--|--------|
| 合計            | 473                        | 86                         | 211                        | 128                        | 112                                    | 43                                   | 20                               | 148                       | 219                        | 203                              | 43   | 16   | 7   | 41     | 8  |        |
| 株式公開          | 100.0                      | 18.2                       | 44.6                       | 27.1                       | 23.7                                   | 9.1                                  | 4.2                              | 31.3                      | 46.3                       | 42.9                             | 9.1  | 3.4  | 1.5   | 8.7    | 1.7  |        |
| 新興市場に上場       | 51                         | 9                          | 18                         | 12                         | 8                                      | 7                                    | 1                                | 10                        | 24                         | 23                               | 11   | 5  | -   | 3      | -  |        |
| 店頭公開          | 100.0                      | 17.6                       | 35.3                       | 23.5                       | 15.7                                   | 13.7                                 | 2.0                              | 19.6                      | 47.1                       | 45.1                             | 21.6   | 9.8  | -   | 5.9    | -  |        |
| 株式は非公開        | 5                          | 2                          | -                          | 4                          | 1                                      | -                                    | -                                | -                         | 20.0                       | 20.0                             | 20.0   | 20.0   | -   | -      | -  |        |
| 不明            | 5                          | 1                          | 2                          | 1                          | -                                      | -                                    | -                                | 20.0                      | 40.0                       | 40.0                             | -  | 20.0   | -   | 1      | -  |        |
| 業種            | 401                        | 73                         | 187                        | 107                        | 99                                     | 36                                   | 19                               | 135                       | 190                        | 175                              | 29   | 9  | 7   | 35     | 8  |        |
| 製造業小計         | 100.0                      | 18.2                       | 46.6                       | 26.7                       | 24.7                                   | 9.0                                  | 4.7                              | 33.7                      | 47.4                       | 43.6                             | 7.2  | 2.2  | 1.7   | 8.7    | 2.0  |        |
| 一般機械器具製造業     | 11                         | 1                          | 4                          | 4                          | 4                                      | -                                    | -                                | 2                         | 2                          | 2                                | 2  | -  | -   | 2      | -  |        |
| 電気機械器具製造業     | 100.0                      | 9.1                        | 36.4                       | 36.4                       | 36.4                                   | -                                    | -                                | 18.2                      | 18.2                       | 18.2                             | 18.2   | -  | -   | 18.2   | -  |        |
| 輸送用機械器具製造業    | 22                         | 5                          | 8                          | 5                          | 1                                      | 2                                    | 1                                | 4                         | 13                         | 10                               | -  | -  | 1   | 2      | -  |        |
| 精密機械器具製造業     | 100.0                      | 22.7                       | 36.4                       | 22.7                       | 4.5                                    | 9.1                                  | 4.5                              | 18.2                      | 59.1                       | 45.5                             | -  | -  | 4.5   | 9.1    | -  |        |
| 上記以外の製造業      | 144                        | 27                         | 63                         | 29                         | 40                                     | 9                                    | 5                                | 37                        | 72                         | 56                               | 19   | 9  | 1   | 10     | 2  |        |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 100.0                      | 18.8                       | 43.8                       | 20.1                       | 27.8                                   | 6.3                                  | 3.5                              | 25.7                      | 50.0                       | 38.9                             | 13.2   | 6.3  | 0.7   | 6.9    | 1.4  |        |
| 情報通信業         | 11                         | -                          | 36.4                       | 9.1                        | 18.2                                   | 9.1                                  | -                                | 27.3                      | 54.5                       | 36.4                             | -  | 18.2   | -   | 18.2   | -  |        |
| 運輸業           | 26                         | 9                          | 17                         | 5                          | 6                                      | 5                                    | -                                | 15.4                      | 15                         | 10                               | 6  | -  | -   | 11.5   | -  |        |
| 卸売・小売業        | 100.0                      | 34.6                       | 65.4                       | 19.2                       | 23.1                                   | 19.2                                 | -                                | 15.4                      | 57.7                       | 38.5                             | 23.1   | -  | -   | 11.5   | -  |        |
| 金融・保険業        | 19                         | 2                          | 7                          | 2                          | 5                                      | -                                    | 1                                | 5                         | 8                          | 10                               | 2  | -  | -   | 10.5   | -  |        |
| 不動産業          | 8                          | 1                          | 1                          | 1                          | 2                                      | -                                    | 5.3                              | 26.3                      | 42.1                       | 52.6                             | 10.5   | -  | -   | 10.5   | -  |        |
| 飲食店・宿泊業       | 100.0                      | -                          | 12.5                       | 12.5                       | 25.0                                   | -                                    | -                                | 12.5                      | 50.0                       | 37.5                             | 25.0   | 12.5   | -   | -      | 12.5   |        |
| サービス業         | 80                         | 16                         | 34                         | 20                         | 25                                     | 3                                    | 4                                | 24                        | 39                         | 29                               | 9  | 6  | 1   | 3      | 1  |        |
| その他           | 100.0                      | 20.0                       | 42.5                       | 25.0                       | 31.3                                   | 3.8                                  | 5.0                              | 30.0                      | 48.8                       | 36.3                             | 11.3   | 7.5  | 1.3   | 3.8    | 1.3  |        |
| 不明            | 2                          | 1                          | 1                          | 1                          | -                                      | -                                    | -                                | 50.0                      | 50.0                       | 50.0                             | -  | -  | -   | -      | -  |        |
| 合計            | 100.0                      | 14.3                       | 57.1                       | 14.3                       | 14.3                                   | -                                    | -                                | 50.0                      | 50.0                       | 50.0                             | -  | -  | -   | -      | -  |        |
| 情報通信業         | 24                         | 3                          | 13                         | 8                          | 6                                      | 2                                    | -                                | 9                         | 9                          | 9                                | 2  | 1  | -   | 3      | -  |        |
| 運輸業           | 100.0                      | 12.5                       | 54.2                       | 33.3                       | 25.0                                   | 8.3                                  | -                                | 37.5                      | 37.5                       | 37.5                             | 8.3  | 4.2  | -   | 12.5   | -  |        |
| 卸売・小売業        | 44                         | 9                          | 16                         | 10                         | 11                                     | 4                                    | 4                                | 12                        | 15                         | 22                               | 3  | -  | 1   | 5      | 1  |        |
| 金融・保険業        | 100.0                      | 20.5                       | 36.4                       | 22.7                       | 25.0                                   | 9.1                                  | 9.1                              | 27.3                      | 34.1                       | 50.0                             | 6.8  | -  | 2.3   | 11.4   | 2.3  |        |
| 不動産業          | 93                         | 20                         | 39                         | 27                         | 24                                     | 11                                   | 4                                | 42                        | 44                         | 42                               | 9  | 2  | 2   | 10     | 1  |        |
| 飲食店・宿泊業       | 100.0                      | 21.5                       | 41.9                       | 29.0                       | 25.8                                   | 11.8                                 | 4.3                              | 45.2                      | 47.3                       | 45.2                             | 9.7  | 2.2  | 2.2   | 10.8   | 1.1  |        |
| サービス業         | 26                         | 3                          | 9                          | 7                          | 5                                      | 2                                    | -                                | 4                         | 8                          | 8                                | 2  | 2  | 1   | 5      | 1  |        |
| その他           | 100.0                      | 11.5                       | 34.6                       | 26.9                       | 19.2                                   | 7.7                                  | -                                | 15.4                      | 30.8                       | 30.8                             | 7.7  | 7.7  | 3.8   | 19.2   | 3.8  |        |
| 不明            | 7                          | 1                          | 5                          | 3                          | 1                                      | 1                                    | -                                | 5                         | 2                          | 5                                | 1  | -  | -   | -      | -  |        |
| 飲食店・宿泊業       | 100.0                      | 14.3                       | 71.4                       | 42.9                       | 14.3                                   | 14.3                                 | -                                | 71.4                      | 28.6                       | 71.4                             | 14.3   | -  | -   | -      | -  |        |
| サービス業         | 18                         | 2                          | 7                          | 8                          | 4                                      | 3                                    | 2                                | 7                         | 8                          | 9                                | 1  | -  | -   | -      | -  |        |
| その他           | 100.0                      | 11.1                       | 38.9                       | 44.4                       | 22.2                                   | 16.7                                 | 11.1                             | 38.9                      | 44.4                       | 50.0                             | 5.6  | -  | -   | -      | 5.6  |        |
| 不明            | 66                         | 14                         | 31                         | 22                         | 13                                     | 9                                    | 3                                | 20                        | 29                         | 29                               | 3  | 2  | 1   | 4      | 2  |        |
| その他           | 100.0                      | 21.2                       | 47.0                       | 33.3                       | 19.7                                   | 13.6                                 | 4.5                              | 30.3                      | 43.9                       | 43.9                             | 4.5  | 3.0  | 1.5   | 6.1    | 3.0  |        |
| 不明            | 20                         | 1                          | 15                         | 7                          | 6                                      | -                                    | -                                | 5                         | 13                         | 11                               | 1  | -  | -   | 1      | -  |        |
| 合計            | 100.0                      | 5.0                        | 75.0                       | 35.0                       | 30.0                                   | -                                    | -                                | 25.0                      | 65.0                       | 55.0                             | 5.0  | -  | -   | 5.0    | -  |        |
| 不明            | 7                          | 1                          | 4                          | 1                          | 1                                      | 1                                    | 1                                | 1                         | 5                          | 1                                | 2  | -  | -   | 1      | -  |        |
| 合計            | 100.0                      | 14.3                       | 57.1                       | 14.3                       | 14.3                                   | -                                    | 14.3                             | 28.6                      | 71.4                       | 14.3                             | 28.6   | -  | -   | 14.3   | -  |        |

問7. 2000年以降に行った成果主義の見直しや運用の変更

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数                     | 化評<br>価の<br>手続<br>きの<br>簡素 | 化評<br>価の<br>手続<br>きの<br>精密 | 実考<br>実課<br>者訓<br>練の<br>強化 | 直評<br>し結<br>果の<br>分布<br>の見 | 価相<br>への<br>評<br>価<br>変<br>更<br>か<br>絶<br>対<br>評 | 絶<br>への<br>評<br>価<br>変<br>更<br>か<br>相<br>対<br>評 | 象部<br>か<br>ら<br>の<br>測<br>定<br>が<br>主<br>義<br>困<br>難<br>対 | 成<br>果<br>の<br>測<br>定<br>が<br>主<br>義<br>困<br>難<br>対 | る部<br>利<br>業<br>・<br>績<br>の<br>調<br>整 | 標部<br>への<br>責<br>任<br>度<br>を<br>評<br>価 | スリ<br>組<br>み<br>の<br>進<br>め<br>方<br>や<br>取<br>組<br>み | 拡情<br>充<br>裕<br>の<br>設<br>置<br>や<br>苦 | の<br>ス<br>ト<br>ッ<br>ク<br>や<br>オ<br>プ<br>シ<br>ョ<br>ン | そ<br>他 | 行特<br>つに<br>見<br>直<br>し<br>な<br>い<br>や<br>変<br>更<br>は | 不<br>明 |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|---|---|---|---------------------------------------|--|--|---------------------------------------|---|--------|---|--------|
| 合計                     | 473                        | 86                         | 211                        | 221                        | 128  | 112   | 43  | 20  | 148                                   | 219                                    | 203  | 43                                    | 16  | 7      | 41  | 8      |
| 100.0                  | 18.2                       | 44.6                       | 46.7                       | 46.7                       | 27.1   | 23.7  | 9.1   | 4.2   | 31.3                                  | 46.3                                   | 42.9   | 9.1                                   | 3.4   | 1.5    | 8.7   | 1.7    |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 85                         | 12                         | 34                         | 28                         | 20   | 23  | 4   | 5   | 31                                    | 41                                     | 32   | 3                                     | 1   | -      | 9   | 1      |
| 300～499人               | 145                        | 23                         | 71                         | 72                         | 37   | 32  | 13  | 5   | 56                                    | 75                                     | 64   | 10                                    | 2   | 3      | 11  | 4      |
| 500～999人               | 130                        | 32                         | 59                         | 63                         | 42   | 32  | 17  | 6   | 31                                    | 46                                     | 56   | 14                                    | 7   | 2      | 14  | 2      |
| 100.0                  | 24.6                       | 45.4                       | 48.5                       | 48.5                       | 32.3   | 24.6  | 13.1  | 4.6   | 23.8                                  | 35.4                                   | 43.1   | 10.8                                  | 5.4   | 1.5    | 10.8  | 1.5    |
| 1000人以上                | 97                         | 16                         | 40                         | 52                         | 26   | 20  | 8   | 2   | 25                                    | 48                                     | 45   | 13                                    | 6   | 2      | 5   | 1      |
| 100.0                  | 16.5                       | 41.2                       | 53.6                       | 53.6                       | 26.8   | 20.6  | 8.2   | 2.1   | 25.8                                  | 49.5                                   | 46.4   | 13.4                                  | 6.2   | 2.1    | 5.2   | 1.0    |
| 不明                     | 16                         | 3                          | 7                          | 6                          | 3  | 5   | 1   | 2   | 5                                     | 9                                      | 6  | 3                                     | -   | -      | 2   | -      |
| 100.0                  | 18.8                       | 43.8                       | 37.5                       | 37.5                       | 18.8   | 31.3  | 6.3   | 12.5  | 31.3                                  | 56.3                                   | 37.5   | 18.8                                  | -   | -      | 12.5  | -      |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 167                        | 25                         | 78                         | 58                         | 42   | 44  | 14  | 7   | 62                                    | 79                                     | 69   | 7                                     | 2   | 1      | 18  | 4      |
| 300～499人               | 140                        | 28                         | 62                         | 74                         | 44   | 29  | 12  | 7   | 48                                    | 64                                     | 63   | 12                                    | 3   | 3      | 9   | 1      |
| 500～999人               | 80                         | 20                         | 32                         | 38                         | 21   | 17  | 11  | 2   | 16                                    | 31                                     | 31   | 8                                     | 4   | 3      | 6.4   | 0.7    |
| 100.0                  | 25.0                       | 40.0                       | 47.5                       | 47.5                       | 26.3   | 21.3  | 13.8  | 2.5   | 20.0                                  | 38.8                                   | 38.8   | 10.0                                  | 5.0   | 3.8    | 11.3  | 3.8    |
| 1000人以上                | 67                         | 11                         | 28                         | 42                         | 16   | 13  | 5   | 3   | 17                                    | 37                                     | 32   | 11                                    | 5   | 4      | 4   | -      |
| 100.0                  | 16.4                       | 41.8                       | 62.7                       | 62.7                       | 23.9   | 19.4  | 7.5   | 4.5   | 25.4                                  | 55.2                                   | 47.8   | 16.4                                  | 7.5   | -      | 6.0   | -      |
| 不明                     | 19                         | 2                          | 11                         | 9                          | 5  | 9   | 1   | 1   | 5                                     | 8                                      | 8  | 5                                     | 2   | -      | 1   | -      |
| 100.0                  | 10.5                       | 57.9                       | 47.4                       | 47.4                       | 26.3   | 47.4  | 5.3   | 5.3   | 26.3                                  | 42.1                                   | 42.1   | 26.3                                  | 10.5  | -      | 5.3   | -      |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 86                         | 14                         | 39                         | 37                         | 23   | 19  | 6   | 3   | 29                                    | 45                                     | 36   | 2                                     | 1   | -      | 6   | 2      |
| 500～999人               | 63                         | 11                         | 33                         | 34                         | 25   | 18  | 7   | 2   | 33.7                                  | 52.3                                   | 41.9   | 2.3                                   | 1.2   | -      | 7.0   | 2.3    |
| 100.0                  | 17.5                       | 52.4                       | 54.0                       | 54.0                       | 39.7   | 28.6  | 11.1  | 3.2   | 34.9                                  | 38.1                                   | 50.8   | 12.7                                  | 6.3   | -      | 12.7  | 3.2    |
| 1000人以上                | 101                        | 16                         | 48                         | 58                         | 27   | 20  | 11  | 6   | 32                                    | 51                                     | 50   | 12                                    | 4   | 2      | 5   | -      |
| 100.0                  | 15.8                       | 47.5                       | 57.4                       | 57.4                       | 26.7   | 19.8  | 10.9  | 5.9   | 31.7                                  | 50.5                                   | 49.5   | 11.9                                  | 4.0   | 2.0    | 5.0   | -      |
| 不明                     | 223                        | 45                         | 91                         | 92                         | 53   | 55  | 19  | 9   | 65                                    | 99                                     | 85   | 21                                    | 7   | 5      | 22  | 4      |
| 100.0                  | 20.2                       | 40.8                       | 41.3                       | 41.3                       | 23.8   | 24.7  | 8.5   | 4.0   | 29.1                                  | 44.4                                   | 38.1   | 9.4                                   | 3.1   | 2.2    | 9.9   | 1.8    |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 60                         | 10                         | 33                         | 27                         | 19   | 17  | 4   | 3   | 21                                    | 30                                     | 31   | 2                                     | 2   | -      | 6   | -      |
| 300～499人               | 56                         | 12                         | 20                         | 28                         | 16   | 11  | 4   | 5.0   | 35.0                                  | 50.0                                   | 51.7   | 3.3                                   | 3.3   | -      | 10.0  | -      |
| 500～999人               | 60                         | 11                         | 28                         | 27                         | 22   | 15  | 8   | 6   | 32.1                                  | 39.3                                   | 39.3   | 5.4                                   | 1.8   | -      | 7.1   | 5.4    |
| 100.0                  | 18.3                       | 46.7                       | 45.0                       | 45.0                       | 36.7   | 25.0  | 13.3  | 10.0  | 35.0                                  | 43.3                                   | 41.7   | 11.7                                  | 1.7   | -      | 11.7  | 1.7    |
| 1000人以上                | 64                         | 9                          | 29                         | 39                         | 16   | 13  | 8   | 2   | 19                                    | 39                                     | 29   | 11                                    | 4   | 2      | 4   | -      |
| 100.0                  | 14.1                       | 45.3                       | 60.9                       | 60.9                       | 25.0   | 20.3  | 12.5  | 3.1   | 29.7                                  | 60.9                                   | 45.3   | 17.2                                  | 6.3   | 3.1    | 6.3   | -      |
| 不明                     | 233                        | 44                         | 101                        | 100                        | 55   | 56  | 19  | 9   | 69                                    | 102                                    | 96   | 20                                    | 8   | 5      | 20  | 4      |
| 100.0                  | 18.9                       | 43.3                       | 42.9                       | 42.9                       | 23.6   | 24.0  | 8.2   | 3.9   | 29.6                                  | 43.8                                   | 41.2   | 8.6                                   | 3.4   | 2.1    | 8.6   | 1.7    |

問7. 2000年以降に行った成果主義の見直しや運用の変更

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数    | 化評<br>価の<br>手続<br>きの<br>簡素 | 化評<br>価の<br>手続<br>きの<br>精密 | 実考<br>実課<br>者訓<br>練の<br>強化<br>・ | 直証<br>し結<br>果の<br>分布<br>の見 | 価相<br>へ対<br>の評<br>価か<br>ら絶<br>対評 | 絶<br>への<br>評<br>価か<br>ら相<br>対評 | 象部<br>から<br>除外<br>主が<br>義因<br>の難<br>対な | る部<br>有利<br>・績<br>の不<br>利違<br>のい<br>調に | 標部<br>への<br>や会<br>責社<br>度を<br>全体<br>を評<br>価目 | スリ<br>を組<br>み評<br>価進<br>め方<br>や、<br>セ取 | 拡情<br>充相<br>談・<br>窓処<br>口の<br>設巡<br>置る<br>や苦 | の<br>ス<br>ト<br>導<br>入<br>や<br>ク<br>ラ<br>ブ<br>充<br>充<br>シ<br>ョ<br>ン | そ<br>の<br>他 | 行特<br>つに<br>見<br>直<br>しな<br>い<br>や<br>変<br>更<br>は | 不<br>明 |     |
|-------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|-------------|---|--------|-----|
| 合計    | 473                        | 86                         | 211                             | 221                        | 128                              | 112                            | 43                                     | 20                                     | 148  | 219                                    | 203  | 43   | 16          | 7   | 41     | 8   |
| 100.0 | 100.0                      | 18.2                       | 44.6                            | 46.7                       | 27.1                             | 23.7                           | 9.1                                    | 4.2                                    | 31.3   | 46.3                                   | 42.9   | 9.1  | 3.4         | 1.5   | 8.7    | 1.7 |
| 32    | 7                          | 12                         | 15                              | 8                          | 5                                | 3                              | 3                                      | 1                                      | 8  | 9                                      | 11   | 1  | -           | 1   | 3      | 1   |
| 100.0 | 100.0                      | 21.9                       | 37.5                            | 46.9                       | 15.6                             | 9.4                            | 9.4                                    | 3.1                                    | 25.0   | 28.1                                   | 34.4   | 3.1  | -           | 3.1   | 9.4    | 3.1 |
| 130   | 28                         | 58                         | 57                              | 30                         | 37                               | 9                              | 9                                      | 7                                      | 35   | 57                                     | 52   | 11   | 4           | 2   | 15     | 1   |
| 100.0 | 21.5                       | 44.6                       | 43.8                            | 23.1                       | 28.5                             | 6.9                            | 6.9                                    | 5.4                                    | 26.9   | 43.8                                   | 40.0   | 8.5  | 3.1         | 1.5   | 11.5   | 0.8 |
| 161   | 23                         | 70                         | 82                              | 47                         | 38                               | 16                             | 16                                     | 8                                      | 51   | 82                                     | 76   | 17   | 6           | 1   | 14     | 3   |
| 100.0 | 14.3                       | 43.5                       | 50.9                            | 29.2                       | 23.6                             | 9.9                            | 9.9                                    | 5.0                                    | 31.7   | 50.9                                   | 47.2   | 10.6   | 3.7         | 0.6   | 8.7    | 1.9 |
| 102   | 21                         | 50                         | 49                              | 29                         | 21                               | 11                             | 11                                     | 3                                      | 37   | 49                                     | 46   | 11   | 4           | 1   | 6      | 2   |
| 100.0 | 20.6                       | 49.0                       | 48.0                            | 28.4                       | 20.6                             | 10.8                           | 10.8                                   | 2.9                                    | 36.3   | 48.0                                   | 45.1   | 10.8   | 3.9         | 1.0   | 5.9    | 2.0 |
| 36    | 4                          | 18                         | 14                              | 12                         | 9                                | 4                              | 4                                      | 1                                      | 13   | 18                                     | 16   | 2  | -           | 1   | 2      | 1   |
| 100.0 | 11.1                       | 50.0                       | 38.9                            | 33.3                       | 25.0                             | 11.1                           | 11.1                                   | 2.8                                    | 36.1   | 50.0                                   | 44.4   | 5.6  | -           | 2.8   | 5.6    | 2.8 |
| 12    | 3                          | 3                          | 4                               | 2                          | 2                                | 2                              | 2                                      | -                                      | 4  | 4                                      | 2  | 1  | 2           | 1   | 1      | -   |
| 100.0 | 25.0                       | 25.0                       | 33.3                            | 16.7                       | 16.7                             | -                              | -                                      | -                                      | 33.3   | 33.3                                   | 16.7   | 8.3  | 16.7        | 8.3   | 8.3    | -   |
| 25    | 5                          | 12                         | 12                              | 10                         | 3                                | 2                              | 2                                      | -                                      | 9  | 9                                      | 11   | 3  | 1           | -   | 3      | -   |
| 100.0 | 20.0                       | 48.0                       | 48.0                            | 40.0                       | 12.0                             | 8.0                            | 8.0                                    | -                                      | 36.0   | 36.0                                   | 44.0   | 12.0   | 4.0         | -   | 12.0   | -   |
| 43    | 10                         | 21                         | 22                              | 12                         | 9                                | 4                              | 4                                      | 3                                      | 13   | 29                                     | 21   | 3  | 1           | -   | 3      | 1   |
| 100.0 | 23.3                       | 48.8                       | 51.2                            | 27.9                       | 20.9                             | 9.3                            | 9.3                                    | 7.0                                    | 30.2   | 67.4                                   | 48.8   | 7.0  | 2.3         | -   | 7.0    | 2.3 |
| 166   | 20                         | 74                         | 83                              | 39                         | 40                               | 9                              | 9                                      | 8                                      | 47   | 73                                     | 76   | 16   | 7           | 2   | 16     | 4   |
| 100.0 | 12.0                       | 44.6                       | 50.0                            | 23.5                       | 24.1                             | 5.4                            | 5.4                                    | 4.8                                    | 28.3   | 44.0                                   | 45.8   | 9.6  | 4.2         | 1.2   | 9.6    | 2.4 |
| 154   | 40                         | 67                         | 67                              | 44                         | 43                               | 19                             | 19                                     | 9                                      | 53   | 72                                     | 61   | 13   | 4           | 2   | 13     | 2   |
| 100.0 | 26.0                       | 43.5                       | 43.5                            | 28.6                       | 27.9                             | 12.3                           | 12.3                                   | 5.8                                    | 34.4   | 46.8                                   | 39.6   | 8.4  | 2.6         | 1.3   | 8.4    | 1.3 |
| 57    | 7                          | 28                         | 26                              | 17                         | 12                               | 7                              | 7                                      | -                                      | 20   | 27                                     | 25   | 6  | 1           | 2   | 4      | -   |
| 100.0 | 12.3                       | 49.1                       | 45.6                            | 29.8                       | 21.1                             | 12.3                           | 12.3                                   | -                                      | 35.1   | 47.4                                   | 43.9   | 10.5   | 1.8         | 3.5   | 7.0    | -   |
| 28    | 4                          | 9                          | 11                              | 6                          | 5                                | 2                              | 2                                      | -                                      | 6  | 9                                      | 9  | 2  | 2           | 1   | 2      | 1   |
| 100.0 | 14.3                       | 32.1                       | 39.3                            | 21.4                       | 17.9                             | 7.1                            | 7.1                                    | -                                      | 21.4   | 32.1                                   | 32.1   | 7.1  | 7.1         | 3.6   | 7.1    | 3.6 |

問7. 2000年以降に行った成果主義の見直しや運用の変更

問3. 成果主義の導入状況...成果主義を導入している

| 件数    | 化評の簡素 | 化評の精密 | 実考者の強化 | 直評の結果の見 | 相対評価の絶対 | 絶対評価の相対 | 対象測定の困難 | 部門の調整 | 部門の評価 | 仕事の進め方 | 拡張評価 | 導入のオプション | その他 | 行っていない | 不明   |
|-------|-------|-------|--------|---------|---------|---------|---------|-------|-------|--------|------|----------|-----|--------|------|
| 合計    | 473   | 86    | 211    | 128     | 112     | 43      | 20      | 148   | 219   | 203    | 43   | 16       | 7   | 41     | 8    |
| 100.0 | 18.2  | 44.6  | 46.7   | 27.1    | 23.7    | 9.1     | 4.2     | 31.3  | 46.3  | 42.9   | 9.1  | 3.4      | 1.5 | 8.7    | 1.7  |
| 368   | 67    | 161   | 169    | 104     | 81      | 32      | 19      | 109   | 160   | 152    | 32   | 13       | 6   | 36     | 6    |
| 100.0 | 18.2  | 43.8  | 45.9   | 28.3    | 22.0    | 8.7     | 5.2     | 29.6  | 43.5  | 41.3   | 8.7  | 3.5      | 1.6 | 9.8    | 1.6  |
| 75    | 13    | 36    | 35     | 14      | 18      | 10      | -       | 28    | 42    | 37     | 7    | 2        | 1   | 5      | 1    |
| 100.0 | 17.3  | 48.0  | 46.7   | 18.7    | 24.0    | 13.3    | -       | 37.3  | 56.0  | 49.3   | 9.3  | 2.7      | 1.3 | 6.7    | 1.3  |
| 26    | 6     | 11    | 16     | 8       | 12      | 1       | 1       | 10    | 15    | 13     | 3    | 1        | -   | -      | -    |
| 100.0 | 23.1  | 42.3  | 61.5   | 30.8    | 46.2    | 3.8     | 3.8     | 38.5  | 57.7  | 50.0   | 11.5 | 3.8      | -   | -      | -    |
| 4     | -     | 3     | 1      | 2       | 1       | -       | -       | 1     | 2     | 1      | 1    | -        | -   | -      | -    |
| 100.0 | -     | 75.0  | 25.0   | 50.0    | 25.0    | -       | -       | 25.0  | 50.0  | 25.0   | 25.0 | -        | -   | -      | 25.0 |
| 113   | 17    | 54    | 59     | 28      | 27      | 13      | 3       | 33    | 63    | 56     | 17   | 9        | 2   | 5      | -    |
| 100.0 | 15.0  | 47.8  | 52.2   | 24.8    | 23.9    | 11.5    | 2.7     | 29.2  | 55.8  | 49.6   | 15.0 | 8.0      | 1.8 | 4.4    | -    |
| 260   | 52    | 116   | 122    | 78      | 66      | 22      | 12      | 90    | 117   | 112    | 22   | 5        | 4   | 25     | 5    |
| 100.0 | 20.0  | 44.6  | 46.9   | 30.0    | 25.4    | 8.5     | 4.6     | 34.6  | 45.0  | 43.1   | 8.5  | 1.9      | 1.5 | 9.6    | 1.9  |
| 75    | 13    | 33    | 27     | 16      | 15      | 8       | 4       | 20    | 31    | 28     | 2    | 2        | 1   | 9      | 1    |
| 100.0 | 17.3  | 44.0  | 36.0   | 21.3    | 20.0    | 10.7    | 5.3     | 26.7  | 41.3  | 37.3   | 2.7  | 2.7      | 1.3 | 12.0   | 1.3  |
| 25    | 4     | 8     | 13     | 6       | 4       | -       | 1       | 5     | 8     | 7      | 2    | -        | -   | 2      | 2    |
| 100.0 | 16.0  | 32.0  | 52.0   | 24.0    | 16.0    | -       | 4.0     | 20.0  | 32.0  | 28.0   | 8.0  | -        | -   | 8.0    | 8.0  |
| 243   | 47    | 110   | 122    | 58      | 63      | 18      | 10      | 64    | 107   | 115    | 28   | 10       | 2   | 25     | 1    |
| 100.0 | 19.3  | 45.3  | 50.2   | 23.9    | 25.9    | 7.4     | 4.1     | 26.3  | 44.0  | 47.3   | 11.5 | 4.1      | 0.8 | 10.3   | 0.4  |
| 227   | 39    | 100   | 99     | 70      | 49      | 24      | 10      | 83    | 112   | 88     | 15   | 6        | 5   | 15     | 7    |
| 100.0 | 17.2  | 44.1  | 43.6   | 30.8    | 21.6    | 10.6    | 4.4     | 36.6  | 49.3  | 38.8   | 6.6  | 2.6      | 2.2 | 6.6    | 3.1  |
| 3     | -     | 1     | -      | -       | -       | 1       | -       | 1     | -     | -      | -    | -        | -   | 1      | -    |
| 100.0 | -     | 33.3  | -      | -       | -       | 33.3    | -       | 33.3  | -     | -      | -    | -        | -   | 33.3   | -    |
| 349   | 63    | 161   | 174    | 96      | 88      | 28      | 13      | 103   | 166   | 164    | 39   | 14       | 4   | 27     | 2    |
| 100.0 | 18.1  | 46.1  | 49.9   | 27.5    | 25.2    | 8.0     | 3.7     | 29.5  | 47.6  | 47.0   | 11.2 | 4.0      | 1.1 | 7.7    | 0.6  |
| 120   | 23    | 48    | 45     | 31      | 23      | 15      | 7       | 44    | 51    | 39     | 4    | 2        | 2   | 13     | 6    |
| 100.0 | 19.2  | 40.0  | 37.5   | 25.8    | 19.2    | 12.5    | 5.8     | 36.7  | 42.5  | 32.5   | 3.3  | 1.7      | 1.7 | 10.8   | 5.0  |
| 4     | -     | 2     | 2      | 1       | 1       | -       | -       | 1     | 2     | -      | -    | -        | -   | 1      | -    |
| 100.0 | -     | 50.0  | 50.0   | 25.0    | 25.0    | -       | -       | 25.0  | 50.0  | -      | -    | -        | -   | 25.0   | -    |
| 383   | 66    | 171   | 187    | 108     | 86      | 33      | 16      | 120   | 179   | 176    | 40   | 14       | 4   | 32     | 4    |
| 100.0 | 17.2  | 44.6  | 48.8   | 28.2    | 22.5    | 8.6     | 4.2     | 31.3  | 46.7  | 46.0   | 10.4 | 3.7      | 1.0 | 8.4    | 1.0  |
| 31    | 8     | 16    | 15     | 7       | 11      | 4       | 1       | 14    | 16    | 12     | 2    | 1        | -   | 1      | 1    |
| 100.0 | 25.8  | 51.6  | 48.4   | 22.6    | 35.5    | 12.9    | 3.2     | 45.2  | 51.6  | 38.7   | 6.5  | 3.2      | -   | 3.2    | 3.2  |
| 5     | 2     | 1     | 2      | -       | 2       | -       | 1       | -     | 2     | 1      | 1    | -        | -   | 1      | -    |
| 100.0 | 40.0  | 20.0  | 40.0   | -       | 40.0    | -       | 20.0    | -     | 40.0  | 20.0   | 20.0 | -        | -   | 20.0   | -    |
| 40    | 8     | 18    | 13     | 11      | 9       | 6       | 2       | 12    | 17    | 11     | -    | 1        | 2   | 5      | 1    |
| 100.0 | 20.0  | 45.0  | 32.5   | 27.5    | 22.5    | 15.0    | 5.0     | 30.0  | 42.5  | 27.5   | -    | 2.5      | 5.0 | 12.5   | 2.5  |
| 14    | 2     | 5     | 4      | 2       | 4       | -       | -       | 2     | 5     | 3      | -    | -        | 1   | 2      | 2    |
| 100.0 | 14.3  | 35.7  | 28.6   | 14.3    | 28.6    | -       | -       | 14.3  | 35.7  | 21.4   | -    | -        | 7.1 | 14.3   | 14.3 |
| 116   | 23    | 51    | 57     | 34      | 32      | 12      | 8       | 37    | 52    | 44     | 14   | 3        | 3   | 11     | 1    |
| 100.0 | 19.8  | 44.0  | 49.1   | 29.3    | 27.6    | 10.3    | 6.9     | 31.9  | 44.8  | 37.9   | 12.1 | 2.6      | 2.6 | 9.5    | 0.9  |
| 191   | 34    | 82    | 89     | 52      | 36      | 16      | 9       | 68    | 91    | 89     | 15   | 7        | 2   | 14     | 1    |
| 100.0 | 17.8  | 42.9  | 46.6   | 27.2    | 18.8    | 8.4     | 4.7     | 35.6  | 47.6  | 46.6   | 7.9  | 3.7      | 1.0 | 7.3    | 0.5  |
| 161   | 29    | 78    | 73     | 42      | 43      | 15      | 3       | 42    | 74    | 68     | 13   | 4        | 2   | 15     | 6    |
| 100.0 | 18.0  | 48.4  | 45.3   | 26.1    | 26.7    | 9.3     | 1.9     | 26.1  | 46.0  | 42.2   | 8.1  | 2.5      | 1.2 | 9.3    | 3.7  |
| 5     | -     | -     | 2      | -       | 1       | -       | -       | 1     | 2     | 2      | 1    | 2        | -   | 1      | -    |
| 100.0 | -     | -     | 40.0   | -       | 20.0    | -       | -       | 20.0  | 40.0  | 40.0   | 20.0 | 40.0     | -   | 20.0   | -    |

問 8-①. 欠員補充の方法：管理職【現在】

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | で社内候補者から配転  | ら必要に候補者を採用  | 社内候補者の採用    | 採用先       | 採用先       | 採用先 | 採用先 | 採用先 |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----|-----|-----|
|                     |              |             |             |             |           |           |     |     |     |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 522<br>60.1 | 200<br>23.0 | 134<br>15.4 | 12<br>1.4 | 1<br>0.1  |     |     |     |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 38<br>55.9  | 21<br>30.9  | 9<br>13.2   | -         | -         |     |     |     |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 2<br>33.3   | 2<br>33.3   | -         | -         |     |     |     |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 8<br>61.5   | 1<br>7.7    | 3<br>23.1   | 1<br>7.7  | 1<br>16.7 |     |     |     |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 463<br>60.7 | 172<br>22.5 | 118<br>15.5 | 10<br>1.3 | -         |     |     |     |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 12<br>63.2  | 4<br>21.1   | 2<br>10.5   | 1<br>5.3  | -         |     |     |     |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 32<br>66.7  | 9<br>18.8   | 7<br>14.6   | -         | -         |     |     |     |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 141<br>57.6 | 65<br>26.5  | 34<br>13.9  | 5<br>2.0  | -         |     |     |     |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 16<br>55.2  | 5<br>17.2   | 7<br>24.1   | 1<br>3.4  | -         |     |     |     |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 23<br>59.0  | 10<br>25.6  | 6<br>15.4   | -         | -         |     |     |     |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 23<br>60.5  | 10<br>26.3  | 3<br>7.9    | 2<br>5.3  | -         |     |     |     |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 8<br>66.7   | 2<br>16.7   | 1<br>8.3    | 1<br>8.3  | -         |     |     |     |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 71<br>55.9  | 38<br>29.9  | 17<br>13.4  | 1<br>0.8  | -         |     |     |     |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 2<br>50.0   | -           | -         | -         |     |     |     |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 16<br>50.0  | 5<br>15.6   | 9<br>28.1   | 1<br>3.1  | 1<br>3.1  |     |     |     |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 66<br>57.4  | 29<br>25.2  | 17<br>14.8  | 3<br>2.6  | -         |     |     |     |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 111<br>74.0 | 23<br>15.3  | 16<br>10.7  | -         | -         |     |     |     |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 40<br>75.5  | 10<br>18.9  | 3<br>5.7    | -         | -         |     |     |     |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 6<br>66.7   | 2<br>22.2   | 1<br>11.1   | -         | -         |     |     |     |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 11<br>40.7  | 10<br>37.0  | 6<br>22.2   | -         | -         |     |     |     |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 69<br>48.6  | 38<br>26.8  | 33<br>23.2  | 2<br>1.4  | -         |     |     |     |
| その他                 | 36<br>100.0  | 23<br>63.9  | 6<br>16.7   | 6<br>16.7   | 1<br>2.8  | -         |     |     |     |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 5<br>62.5   | 1<br>12.5   | 2<br>25.0   | -         | -         |     |     |     |



問8-①. 欠員補充の方法：管理職【現在】

| 件数                     | で社内候補者から配転   | ら必要に候補者・応募者を採用 | 補社者内を候補者の双方の充て当 | 探社用外候補者の募集  | 不明        |
|------------------------|--------------|----------------|-----------------|-------------|-----------|
| [基本軸2] 社員数             |              |                |                 |             |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 522<br>60.1    | 200<br>23.0     | 134<br>15.4 | 12<br>1.4 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 119<br>64.7    | 41<br>22.3      | 21<br>11.4  | 3<br>1.6  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 160<br>60.2    | 62<br>23.3      | 41<br>15.4  | 2<br>0.8  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 142<br>59.2    | 50<br>20.8      | 43<br>17.9  | 5<br>2.1  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 85<br>55.9     | 41<br>27.0      | 24<br>15.8  | 2<br>1.3  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 16<br>59.3     | 6<br>22.2       | 5<br>18.5   | -         |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 206<br>57.1    | 93<br>25.8      | 57<br>15.8  | 5<br>1.4  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 152<br>61.5    | 55<br>22.3      | 36<br>14.6  | 3<br>1.2  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 98<br>66.2     | 23<br>15.5      | 23<br>15.5  | 4<br>2.7  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 49<br>60.5     | 22<br>27.2      | 10<br>12.3  | -         |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 17<br>53.1     | 7<br>21.9       | 8<br>25.0   | -         |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 77<br>55.0     | 41<br>29.3      | 19<br>13.6  | 3<br>2.1  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 67<br>60.4     | 20<br>18.0      | 23<br>20.7  | 1<br>0.9  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 79<br>54.5     | 39<br>26.9      | 24<br>16.6  | 3<br>2.1  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 299<br>63.2    | 100<br>21.1     | 68<br>14.4  | 6<br>1.3  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 52<br>48.6     | 32<br>29.9      | 20<br>18.7  | 3<br>2.8  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 55<br>60.4     | 27<br>29.7      | 9<br>9.9    | -         |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 56<br>59.6     | 15<br>16.0      | 20<br>21.3  | 2<br>2.1  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 49<br>53.3     | 27<br>29.3      | 14<br>15.2  | 2<br>2.2  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 310<br>63.9    | 99<br>20.4      | 71<br>14.6  | 5<br>1.0  |

問8-①. 欠員補充の方法：管理職【現在】

| 件数             | で社内候補者から配転 | ら必要に候補者・応募者を採用 | 補社者内を候補者の双方の充 | 探社用外候補者の募集 | 不明  |
|----------------|------------|----------------|---------------|------------|-----|
| 合計             | 869        | 522            | 134           | 12         | 1   |
| 100.0          | 60.1       | 23.0           | 15.4          | 1.4        | 0.1 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70         | 38             | 16            | 1          | -   |
| 100.0          | 54.3       | 21.4           | 22.9          | 1.4        | -   |
| 5～20%減少        | 242        | 160            | 27            | 3          | -   |
| 100.0          | 66.1       | 21.5           | 11.2          | 1.2        | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 294        | 180            | 74            | 2          | -   |
| 100.0          | 61.2       | 25.2           | 12.9          | 0.7        | -   |
| 5～20%増加        | 183        | 103            | 41            | 2          | -   |
| 100.0          | 56.3       | 22.4           | 20.2          | 1.1        | -   |
| 20%以上増加        | 63         | 31             | 13            | 3          | 1   |
| 100.0          | 49.2       | 23.8           | 20.6          | 4.8        | 1.6 |
| 不明             | 17         | 10             | 3             | 1          | -   |
| 100.0          | 58.8       | 17.6           | 17.6          | 5.9        | -   |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43         | 22             | 9             | 1          | -   |
| 100.0          | 51.2       | 25.6           | 20.9          | 2.3        | -   |
| 5～20%減少        | 85         | 54             | 14            | 1          | -   |
| 100.0          | 63.5       | 18.8           | 16.5          | 1.2        | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 308        | 181            | 42            | 3          | 1   |
| 100.0          | 58.8       | 26.3           | 13.6          | 1.0        | 0.3 |
| 5～20%増加        | 270        | 157            | 41            | 4          | -   |
| 100.0          | 58.1       | 25.2           | 15.2          | 1.5        | -   |
| 20%以上増加        | 107        | 70             | 19            | 2          | -   |
| 100.0          | 65.4       | 15.0           | 17.8          | 1.9        | -   |
| 不明             | 56         | 38             | 9             | 1          | -   |
| 100.0          | 67.9       | 14.3           | 16.1          | 1.8        | -   |

問8-①. 欠員補充の方法：管理職【現在】

| 件数                             | で社内候補者から配転 | ら必要に候補者を探して社外先か | 補社者内候補者の採用 | 採用外候補者の募集 | 不明  |
|--------------------------------|------------|-----------------|------------|-----------|-----|
| 合計                             | 869        | 522             | 200        | 134       | 12  |
| 100.0                          | 60.1       | 23.0            | 15.4       | 1.4       | 0.1 |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 688        | 430             | 151        | 98        | 8   |
| 100.0                          | 62.5       | 21.9            | 14.2       | 1.2       | 0.1 |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135        | 70              | 34         | 29        | 2   |
| 100.0                          | 51.9       | 25.2            | 21.5       | 1.5       | -   |
| 優先的な課題ではない                     | 41         | 20              | 12         | 7         | 2   |
| 100.0                          | 48.8       | 29.3            | 17.1       | 4.9       | -   |
| 不明                             | 5          | 2               | 3          | -         | -   |
| 100.0                          | 40.0       | 60.0            | -          | -         | -   |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 168        | 100             | 44         | 22        | 2   |
| 100.0                          | 59.5       | 26.2            | 13.1       | 1.2       | -   |
| どちらとも言えない                      | 477        | 291             | 106        | 75        | 4   |
| 100.0                          | 61.0       | 22.2            | 15.7       | 0.8       | 0.2 |
| 重視してこなかった                      | 172        | 105             | 36         | 27        | 4   |
| 100.0                          | 61.0       | 20.9            | 15.7       | 2.3       | -   |
| 不明                             | 52         | 26              | 14         | 10        | 2   |
| 100.0                          | 50.0       | 26.9            | 19.2       | 3.8       | -   |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 440        | 299             | 92         | 45        | 4   |
| 100.0                          | 68.0       | 20.9            | 10.2       | 0.9       | -   |
| 無い                             | 426        | 222             | 108        | 87        | 8   |
| 100.0                          | 52.1       | 25.4            | 20.4       | 1.9       | 0.2 |
| 不明                             | 3          | 1               | -          | 2         | -   |
| 100.0                          | 33.3       | -               | 66.7       | -         | -   |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 612        | 387             | 131        | 85        | 8   |
| 100.0                          | 63.2       | 21.4            | 13.9       | 1.3       | 0.2 |
| 無い                             | 250        | 132             | 69         | 46        | 3   |
| 100.0                          | 52.8       | 27.6            | 18.4       | 1.2       | -   |
| 不明                             | 7          | 3               | -          | 3         | 1   |
| 100.0                          | 42.9       | -               | 42.9       | 14.3      | -   |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた   | 685        | 426             | 152        | 98        | 8   |
| 100.0                          | 62.2       | 22.2            | 14.3       | 1.2       | 0.1 |
| どちらとも言えない                      | 55         | 27              | 14         | 12        | 2   |
| 100.0                          | 49.1       | 25.5            | 21.8       | 3.6       | -   |
| 対立してきた                         | 9          | 4               | 5          | -         | -   |
| 100.0                          | 44.4       | 55.6            | -          | -         | -   |
| 労使の協議は行っていない                   | 101        | 57              | 26         | 17        | 1   |
| 100.0                          | 56.4       | 25.7            | 16.8       | 1.0       | -   |
| 不明                             | 19         | 8               | 3          | 7         | 1   |
| 100.0                          | 42.1       | 15.8            | 36.8       | 5.3       | -   |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった            | 213        | 126             | 54         | 32        | 1   |
| 100.0                          | 59.2       | 25.4            | 15.0       | 0.5       | -   |
| どちらとも言えない                      | 361        | 225             | 79         | 48        | 8   |
| 100.0                          | 62.3       | 21.9            | 13.3       | 2.2       | 0.3 |
| 変化なし                           | 286        | 167             | 65         | 52        | 2   |
| 100.0                          | 58.4       | 22.7            | 18.2       | 0.7       | -   |
| 不明                             | 9          | 4               | 2          | 2         | 1   |
| 100.0                          | 44.4       | 22.2            | 22.2       | 11.1      | -   |

問8-①. 欠員補充の方法：管理職〔過去〕

| 件数                  | で社内候補者から配転 | ら必要に候補者を採用 | 補社内を候補者の採用先とする | 採用先候補者の募集 | 不明   |
|---------------------|------------|------------|----------------|-----------|------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |            |            |                |           |      |
| 合計                  | 869        | 552        | 173            | 115       | 27   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0      | 63.5       | 19.9           | 13.2      | 3.1  |
| 新興市場に上場             | 68         | 45         | 16             | 5         | 2    |
|                     | 100.0      | 66.2       | 23.5           | 7.4       | 2.9  |
| 店頭公開                | 6          | 2          | 1              | 2         | 1    |
|                     | 100.0      | 33.3       | 16.7           | 33.3      | 16.7 |
| 株式は非公開              | 13         | 8          | 1              | 3         | 1    |
|                     | 100.0      | 61.5       | 7.7            | 23.1      | 7.7  |
| 不明                  | 763        | 486        | 150            | 103       | 23   |
|                     | 100.0      | 63.7       | 19.7           | 13.5      | 3.0  |
| 業種・・・・・・建設業         | 19         | 11         | 5              | 2         | 1    |
|                     | 100.0      | 57.9       | 26.3           | 10.5      | 5.3  |
| 製造業小計               | 48         | 32         | 8              | 5         | 2    |
|                     | 100.0      | 66.7       | 16.7           | 10.4      | 4.2  |
| 一般機械器具製造業           | 245        | 156        | 55             | 27        | 6    |
|                     | 100.0      | 63.7       | 22.4           | 11.0      | 2.4  |
| 電気機械器具製造業           | 29         | 17         | 5              | 6         | 1    |
|                     | 100.0      | 58.6       | 17.2           | 20.7      | 3.4  |
| 輸送用機械器具製造業          | 39         | 26         | 7              | 6         | -    |
|                     | 100.0      | 66.7       | 17.9           | 15.4      | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38         | 27         | 7              | 2         | 2    |
|                     | 100.0      | 71.1       | 18.4           | 5.3       | 5.3  |
| 上記以外の製造業            | 12         | 8          | 2              | 1         | 1    |
|                     | 100.0      | 66.7       | 16.7           | 8.3       | 8.3  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127        | 78         | 34             | 12        | 2    |
|                     | 100.0      | 61.4       | 26.8           | 9.4       | 1.6  |
| 情報通信業               | 4          | -          | 2              | 1         | 1    |
|                     | 100.0      | -          | 50.0           | 25.0      | 25.0 |
| 運輸業                 | 32         | 17         | 3              | 7         | 4    |
|                     | 100.0      | 53.1       | 9.4            | 21.9      | 12.5 |
| 卸売・小売業              | 115        | 71         | 27             | 14        | 5    |
|                     | 100.0      | 61.7       | 23.5           | 12.2      | 4.3  |
| 金融・保険業              | 150        | 113        | 18             | 17        | 1    |
|                     | 100.0      | 75.3       | 12.0           | 11.3      | 0.7  |
| 不動産業                | 53         | 45         | 4              | 4         | -    |
|                     | 100.0      | 84.9       | 7.5            | 7.5       | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 9          | 8          | 1              | -         | -    |
|                     | 100.0      | 88.9       | 11.1           | -         | -    |
| カーブス業               | 27         | 13         | 10             | 4         | -    |
|                     | 100.0      | 48.1       | 37.0           | 14.8      | -    |
| その他                 | 142        | 67         | 37             | 30        | 8    |
|                     | 100.0      | 47.2       | 26.1           | 21.1      | 5.6  |
| 不明                  | 36         | 26         | 6              | 4         | -    |
|                     | 100.0      | 72.2       | 16.7           | 11.1      | -    |
| 合計                  | 8          | 4          | 2              | 2         | 2    |
|                     | 100.0      | 50.0       | 25.0           | 25.0      | 25.0 |

問8-①. 欠員補充の方法：管理職 [過去]

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | で社内候補者から配転  | ら必要に候補者を採用  | 補社者内候補者の双方の充 | 探社用外候補者の募集 | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|------------|----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 552<br>63.5 | 173<br>19.9 | 115<br>13.2  | 27<br>3.1  | 5<br>0.6 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 123<br>66.8 | 33<br>17.9  | 23<br>12.5   | 8<br>4.3   | -        |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 169<br>63.5 | 59<br>22.2  | 31<br>11.7   | 6<br>2.3   | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 154<br>64.2 | 42<br>17.5  | 38<br>15.8   | 5<br>2.1   | 1<br>0.4 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 93<br>61.2  | 29<br>19.1  | 20<br>13.2   | 7<br>4.6   | 3<br>2.0 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 13<br>48.1  | 10<br>37.0  | 3<br>11.1    | 1<br>3.7   | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 218<br>60.4 | 82<br>22.7  | 52<br>14.4   | 12<br>3.3  | -        |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 159<br>64.4 | 51<br>20.6  | 28<br>11.3   | 6<br>2.4   | 3<br>1.2 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 103<br>69.6 | 19<br>12.8  | 20<br>13.5   | 5<br>3.4   | 1<br>0.7 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 55<br>67.9  | 13<br>16.0  | 9<br>11.1    | 3<br>3.7   | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 17<br>53.1  | 8<br>25.0   | 6<br>18.8    | 1<br>3.1   | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 84<br>60.0  | 33<br>23.6  | 19<br>13.6   | 4<br>2.9   | -        |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 76<br>68.5  | 19<br>17.1  | 12<br>10.8   | 2<br>1.8   | 2<br>1.8 |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 86<br>59.3  | 28<br>19.3  | 23<br>15.9   | 6<br>4.1   | 2<br>1.4 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 306<br>64.7 | 93<br>19.7  | 61<br>12.9   | 15<br>3.2  | 1<br>0.2 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 59<br>55.1  | 24<br>22.4  | 19<br>17.8   | 5<br>4.7   | -        |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 58<br>63.7  | 25<br>27.5  | 7<br>7.7     | 1<br>1.1   | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 63<br>67.0  | 15<br>16.0  | 11<br>11.7   | 2<br>2.1   | 3<br>3.2 |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 53<br>57.6  | 18<br>19.6  | 15<br>16.3   | 5<br>5.4   | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 319<br>65.8 | 91<br>18.8  | 63<br>13.0   | 14<br>2.9  | 1<br>0.2 |

問8-①. 欠員補充の方法：管理職〔過去〕

| 件数             | で社内候補者から配転   | ら必要内候補者・応募者を採用して社外先か | 補社者内候補者の双方の充当 | 探社用外候補者の募集  | 不明        |          |
|----------------|--------------|----------------------|---------------|-------------|-----------|----------|
| 合計             | 869<br>100.0 | 552<br>63.5          | 173<br>19.9   | 115<br>13.2 | 27<br>3.1 | 5<br>0.6 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 40<br>57.1           | 12<br>17.1    | 17<br>24.3  | 1<br>1.4  | -        |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 171<br>70.7          | 42<br>17.4    | 24<br>9.9   | 4<br>1.7  | 1<br>0.4 |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 193<br>65.6          | 61<br>20.7    | 35<br>11.9  | 6<br>2.0  | 2<br>0.7 |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 104<br>56.8          | 40<br>21.9    | 29<br>15.8  | 10<br>5.5 | -        |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 35<br>55.6           | 15<br>23.8    | 7<br>11.1   | 5<br>7.9  | 1<br>1.6 |
| 不明             | 17<br>100.0  | 9<br>52.9            | 3<br>17.6     | 3<br>17.6   | 1<br>5.9  | 1<br>5.9 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 27<br>62.8           | 6<br>14.0     | 9<br>20.9   | 1<br>2.3  | -        |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 55<br>64.7           | 13<br>15.3    | 15<br>17.6  | 2<br>2.4  | -        |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 195<br>63.3          | 67<br>21.8    | 40<br>13.0  | 8<br>2.6  | 1<br>0.3 |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 169<br>62.6          | 62<br>23.0    | 28<br>10.4  | 9<br>3.3  | 2<br>0.7 |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 72<br>67.3           | 14<br>13.1    | 15<br>14.0  | 5<br>4.7  | 1<br>0.9 |
| 不明             | 56<br>100.0  | 34<br>60.7           | 11<br>19.6    | 8<br>14.3   | 2<br>3.6  | 1<br>1.8 |

問8-①. 欠員補充の方法：管理職〔過去〕

| 件数                             | で社内候補者から配転 | ら必要に候補者を探して社外先か | 補社者内候補者の採用先 | 採用先候補者の募集先 | 不明  |
|--------------------------------|------------|-----------------|-------------|------------|-----|
| 合計                             | 869        | 552             | 173         | 115        | 27  |
| 100.0                          | 63.5       | 19.9            | 13.2        | 3.1        | 0.6 |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くを社員を対象に維持 | 688        | 442             | 143         | 84         | 17  |
| 100.0                          | 64.2       | 20.8            | 12.2        | 2.5        | 0.7 |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135        | 81              | 22          | 24         | 8   |
| 100.0                          | 60.0       | 16.3            | 17.8        | 5.9        | -   |
| 優先的な課題ではない                     | 41         | 25              | 7           | 7          | 2   |
| 100.0                          | 61.0       | 17.1            | 17.1        | 4.9        | -   |
| 不明                             | 5          | 4               | 1           | -          | -   |
| 100.0                          | 80.0       | 20.0            | -           | -          | -   |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 168        | 113             | 33          | 17         | 5   |
| 100.0                          | 67.3       | 19.6            | 10.1        | 3.0        | -   |
| どちらとも言えない                      | 477        | 300             | 93          | 67         | 12  |
| 100.0                          | 62.9       | 19.5            | 14.0        | 2.5        | 1.0 |
| 重視してこなかった                      | 172        | 112             | 32          | 22         | 6   |
| 100.0                          | 65.1       | 18.6            | 12.8        | 3.5        | -   |
| 不明                             | 52         | 27              | 15          | 9          | 4   |
| 100.0                          | 51.9       | 28.8            | 17.3        | 7.7        | -   |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 440        | 309             | 86          | 41         | 5   |
| 100.0                          | 70.2       | 19.5            | 9.3         | 1.1        | 0.5 |
| 無い                             | 426        | 242             | 87          | 72         | 22  |
| 100.0                          | 56.8       | 20.4            | 16.9        | 5.2        | 0.7 |
| 不明                             | 3          | 1               | -           | 2          | -   |
| 100.0                          | 33.3       | -               | 66.7        | -          | -   |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 612        | 408             | 115         | 73         | 16  |
| 100.0                          | 66.7       | 18.8            | 11.9        | 2.6        | 0.5 |
| 無い                             | 250        | 141             | 58          | 39         | 10  |
| 100.0                          | 56.4       | 23.2            | 15.6        | 4.0        | 0.8 |
| 不明                             | 7          | 3               | -           | 3          | 1   |
| 100.0                          | 42.9       | -               | 42.9        | 14.3       | -   |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた   | 685        | 452             | 128         | 85         | 19  |
| 100.0                          | 66.0       | 18.7            | 12.4        | 2.8        | 0.6 |
| どちらとも言えない                      | 55         | 31              | 13          | 7          | 4   |
| 100.0                          | 56.4       | 23.6            | 12.7        | 7.3        | -   |
| 対立してきた                         | 9          | 5               | 3           | 1          | -   |
| 100.0                          | 55.6       | 33.3            | 11.1        | -          | -   |
| 労使の協議は行っていない                   | 101        | 56              | 26          | 15         | 3   |
| 100.0                          | 55.4       | 25.7            | 14.9        | 3.0        | 1.0 |
| 不明                             | 19         | 8               | 3           | 7          | 1   |
| 100.0                          | 42.1       | 15.8            | 36.8        | 5.3        | -   |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった             | 213        | 139             | 47          | 24         | 3   |
| 100.0                          | 65.3       | 22.1            | 11.3        | 1.4        | -   |
| どちらとも言えない                      | 361        | 237             | 65          | 46         | 12  |
| 100.0                          | 65.7       | 18.0            | 12.7        | 3.3        | 1.1 |
| 変化なし                           | 286        | 172             | 59          | 43         | 11  |
| 100.0                          | 60.1       | 20.6            | 15.0        | 3.8        | 0.3 |
| 不明                             | 9          | 4               | 2           | 2          | 1   |
| 100.0                          | 44.4       | 22.2            | 22.2        | 11.1       | -   |

問8-②. 欠員補充の方法：非管理職 [現在]

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | で社内候補者から配転 | ら必要に候補者を採用 | 補社内を候補者の充 | 探社用外候補者の募集 | 不明   |
|---------------------|-------|------------|------------|-----------|------------|------|
| 合計                  | 869   | 324        | 291        | 153       | 100        | 7    |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 37.3       | 33.5       | 17.6      | 11.5       | 0.8  |
| 新興市場に上場             | 68    | 22         | 28         | 14        | 4          | 1    |
|                     | 100.0 | 32.4       | 41.2       | 20.6      | 5.9        | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | 3          | 1          | 1         | -          | 1    |
|                     | 100.0 | 50.0       | 16.7       | 16.7      | -          | 16.7 |
| 株式は非公開              | 13    | 4          | 4          | 3         | 2          | -    |
|                     | 100.0 | 30.8       | 30.8       | 23.1      | 15.4       | -    |
| 不明                  | 763   | 286        | 252        | 131       | 91         | 5    |
|                     | 100.0 | 37.5       | 33.0       | 17.2      | 11.9       | 0.7  |
| 業種・・・・・・建設業         | 19    | 9          | 6          | 4         | 3          | -    |
|                     | 100.0 | 47.4       | 31.6       | 21.1      | 15.8       | -    |
| 製造業小計               | 48    | 24         | 18         | 4         | 2          | -    |
|                     | 100.0 | 50.0       | 37.5       | 8.3       | 4.2        | -    |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 88         | 88         | 48        | 21         | -    |
|                     | 100.0 | 35.9       | 35.9       | 19.6      | 8.6        | -    |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 8          | 10         | 9         | 2          | -    |
|                     | 100.0 | 27.6       | 34.5       | 31.0      | 6.9        | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 13         | 20         | 4         | 2          | -    |
|                     | 100.0 | 33.3       | 51.3       | 10.3      | 5.1        | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 18         | 7          | 8         | 5          | -    |
|                     | 100.0 | 47.4       | 18.4       | 21.1      | 13.2       | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 6          | 4          | 1         | 1          | -    |
|                     | 100.0 | 50.0       | 33.3       | 8.3       | 8.3        | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 43         | 47         | 26        | 11         | -    |
|                     | 100.0 | 33.9       | 37.0       | 20.5      | 8.7        | -    |
| 情報通信業               | 4     | -          | 3          | 1         | -          | -    |
|                     | 100.0 | -          | 75.0       | 25.0      | -          | -    |
| 運輸業                 | 32    | 7          | 11         | 10        | 3          | 1    |
|                     | 100.0 | 21.9       | 34.4       | 31.3      | 9.4        | 3.1  |
| 卸売・小売業              | 115   | 39         | 33         | 18        | 23         | 4    |
|                     | 100.0 | 33.9       | 28.7       | 15.7      | 20.0       | 3.5  |
| 金融・保険業              | 150   | 62         | 50         | 22        | 15         | 1    |
|                     | 100.0 | 41.3       | 33.3       | 14.7      | 10.0       | 0.7  |
| 不動産業                | 53    | 32         | 18         | 2         | 1          | -    |
|                     | 100.0 | 60.4       | 34.0       | 3.8       | 1.9        | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 3          | 2          | 3         | 1          | -    |
|                     | 100.0 | 33.3       | 22.2       | 33.3      | 11.1       | -    |
| カーピス業               | 27    | 11         | 3          | 8         | 5          | -    |
|                     | 100.0 | 40.7       | 11.1       | 29.6      | 18.5       | -    |
| その他                 | 142   | 44         | 45         | 30        | 23         | 1    |
|                     | 100.0 | 31.0       | 31.7       | 21.1      | 16.2       | 0.7  |
| 不明                  | 36    | 12         | 16         | 6         | 5          | -    |
|                     | 100.0 | 33.3       | 44.4       | 16.7      | 13.9       | -    |
|                     | 8     | 2          | 4          | 1         | 1          | -    |
|                     | 100.0 | 25.0       | 50.0       | 12.5      | 12.5       | -    |



問 8 - ②. 欠員補充の方法：非管理職 [現在]

| [基本軸 2] 社員数            | 件数           | で社内候補者から配転  | ら必要に候補者を採用  | 補社者内を候補者の双方の充て当 | 探社用外候補者の募集  | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 324<br>37.3 | 291<br>33.5 | 153<br>17.6     | 100<br>11.5 | 7<br>0.8 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 68<br>37.0  | 60<br>32.6  | 25<br>13.6      | 29<br>15.8  | 3<br>1.6 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 103<br>38.7 | 86<br>32.3  | 48<br>18.0      | 32<br>12.0  | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 93<br>38.8  | 79<br>32.9  | 43<br>17.9      | 23<br>9.6   | 2<br>0.8 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 50<br>32.9  | 56<br>36.8  | 32<br>21.1      | 15<br>9.9   | -        |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 10<br>37.0  | 10<br>37.0  | 5<br>18.5       | 1<br>3.7    | 1<br>3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 131<br>36.3 | 115<br>31.9 | 60<br>16.6      | 53<br>14.7  | 3<br>0.8 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 85<br>34.4  | 84<br>34.0  | 48<br>19.4      | 28<br>11.3  | 3<br>1.2 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 68<br>45.9  | 47<br>31.8  | 23<br>15.5      | 11<br>7.4   | -        |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 27<br>33.3  | 33<br>40.7  | 15<br>18.5      | 6<br>7.4    | -        |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 13<br>40.6  | 12<br>37.5  | 7<br>21.9       | 2<br>6.3    | 1<br>3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 45<br>32.1  | 50<br>35.7  | 23<br>16.4      | 22<br>15.7  | -        |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 48<br>43.2  | 31<br>27.9  | 21<br>18.9      | 9<br>8.1    | 3<br>2.7 |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 42<br>29.0  | 56<br>38.6  | 30<br>20.7      | 16<br>11.0  | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 189<br>40.0 | 154<br>32.6 | 79<br>16.7      | 53<br>11.2  | 3<br>0.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 37<br>34.6  | 30<br>28.0  | 21<br>19.6      | 20<br>18.7  | -        |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 30<br>33.0  | 34<br>37.4  | 17<br>18.7      | 9<br>9.9    | 1<br>1.1 |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 35<br>37.2  | 30<br>31.9  | 17<br>18.1      | 10<br>10.6  | 2<br>2.1 |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 27<br>29.3  | 40<br>43.5  | 15<br>16.3      | 9<br>9.8    | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 195<br>40.2 | 157<br>32.4 | 83<br>17.1      | 52<br>10.7  | 3<br>0.6 |

問8-②. 欠員補充の方法：非管理職 [現在]

| [基本軸3] 社員数の増減   | 件数    | で社内候補者から配転 | ら必要に候補者を探用 | 補社者内を候補者の双方の充 | 探社用外候補者の募集 | 不明  |
|-----------------|-------|------------|------------|---------------|------------|-----|
| 合計              | 869   | 324        | 291        | 153           | 100        | 7   |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 100.0 | 37.3       | 33.5       | 17.6          | 11.5       | 0.8 |
| 5～20%減少         | 70    | 24         | 28         | 10            | 8          | -   |
| 100.0           | 34.3  | 40.0       | 14.3       | 11.4          | -          | -   |
| 242             | 98    | 88         | 31         | 23            | 3          | 3   |
| 100.0           | 40.5  | 36.4       | 12.8       | 9.5           | 1.2        | 1.2 |
| ±5%の範囲内で増減      | 294   | 121        | 87         | 59            | 29         | 2   |
| 100.0           | 41.2  | 29.6       | 20.1       | 9.9           | 0.7        | 0.7 |
| 5～20%増加         | 183   | 55         | 67         | 35            | 26         | 1   |
| 100.0           | 30.1  | 36.6       | 19.1       | 14.2          | 1          | 0.5 |
| 20%以上増加         | 63    | 19         | 16         | 16            | 11         | 1   |
| 100.0           | 30.2  | 25.4       | 25.4       | 17.5          | 1.6        | 1.6 |
| 不明              | 17    | 7          | 5          | 2             | 3          | -   |
| 100.0           | 41.2  | 29.4       | 11.8       | 17.6          | -          | -   |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 43    | 13         | 19         | 5             | 6          | -   |
| 100.0           | 30.2  | 44.2       | 11.6       | 14.0          | -          | -   |
| 5～20%減少         | 85    | 27         | 33         | 19            | 8          | 1   |
| 100.0           | 31.8  | 38.8       | 22.4       | 9.4           | 1.2        | 1.2 |
| ±5%の範囲内で増減      | 308   | 116        | 102        | 54            | 35         | 2   |
| 100.0           | 37.7  | 33.1       | 17.5       | 11.4          | 0.6        | 0.6 |
| 5～20%増加         | 270   | 99         | 93         | 41            | 36         | 3   |
| 100.0           | 36.7  | 34.4       | 15.2       | 13.3          | 1.1        | 1.1 |
| 20%以上増加         | 107   | 44         | 31         | 21            | 10         | 1   |
| 100.0           | 41.1  | 29.0       | 19.6       | 9.3           | 0.9        | 0.9 |
| 不明              | 56    | 25         | 13         | 13            | 5          | -   |
| 100.0           | 44.6  | 23.2       | 23.2       | 8.9           | -          | -   |

問8-②. 欠員補充の方法：非管理職 [現在]

| 件数                             | で社内候補者から配転 | ら必要に候補者・応募者を採用 | 補社者内候補者の採用 | 探用外候補者の募集 | 不明   |
|--------------------------------|------------|----------------|------------|-----------|------|
| 合計                             | 869        | 324            | 291        | 153       | 100  |
| 100.0                          | 37.3       | 33.5           | 17.6       | 11.5      | 0.8  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多く社員を対象に維持  | 688        | 269            | 225        | 115       | 78   |
| 100.0                          | 39.1       | 32.7           | 16.7       | 11.3      | 1.0  |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135        | 39             | 48         | 29        | 19   |
| 100.0                          | 28.9       | 35.6           | 21.5       | 14.1      | -    |
| 優先的な課題ではない                     | 41         | 15             | 16         | 7         | 3    |
| 100.0                          | 36.6       | 39.0           | 17.1       | 7.3       | -    |
| 不明                             | 5          | 1              | 2          | 2         | -    |
| 100.0                          | 20.0       | 40.0           | 40.0       | -         | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた        | 168        | 53             | 70         | 28        | 17   |
| 100.0                          | 31.5       | 41.7           | 16.7       | 10.1      | 0.6  |
| どちらとも言えない                      | 477        | 184            | 159        | 86        | 51   |
| 100.0                          | 38.6       | 33.3           | 18.0       | 10.7      | 0.4  |
| 重視してこなかった                      | 172        | 69             | 44         | 30        | 27   |
| 100.0                          | 40.1       | 25.6           | 17.4       | 15.7      | 1.2  |
| 不明                             | 52         | 18             | 18         | 9         | 5    |
| 100.0                          | 34.6       | 34.6           | 17.3       | 9.6       | 3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある            | 440        | 175            | 161        | 57        | 46   |
| 100.0                          | 39.8       | 36.6           | 13.0       | 10.5      | 0.7  |
| 無い                             | 426        | 149            | 130        | 95        | 53   |
| 100.0                          | 35.0       | 30.5           | 22.3       | 12.4      | 0.7  |
| 不明                             | 3          | -              | -          | 1         | 1    |
| 100.0                          | -          | -              | 33.3       | 33.3      | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある            | 612        | 237            | 212        | 96        | 66   |
| 100.0                          | 38.7       | 34.6           | 15.7       | 10.8      | 0.7  |
| 無い                             | 250        | 83             | 79         | 56        | 32   |
| 100.0                          | 33.2       | 31.6           | 22.4       | 12.8      | 1.2  |
| 不明                             | 7          | 4              | 1          | 2         | -    |
| 100.0                          | 57.1       | -              | 14.3       | 28.6      | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた | 685        | 258            | 233        | 113       | 79   |
| 100.0                          | 37.7       | 34.0           | 16.5       | 11.5      | 0.7  |
| どちらとも言えない                      | 55         | 17             | 22         | 12        | 4    |
| 100.0                          | 30.9       | 40.0           | 21.8       | 7.3       | -    |
| 対立してきた                         | 9          | 7              | 2          | -         | -    |
| 100.0                          | 77.8       | 22.2           | -          | -         | -    |
| 労使の協議は行っていない                   | 101        | 33             | 29         | 23        | 14   |
| 100.0                          | 32.7       | 28.7           | 22.8       | 13.9      | 2.0  |
| 不明                             | 19         | 9              | 5          | 5         | 3    |
| 100.0                          | 47.4       | 26.3           | 26.3       | 15.8      | -    |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった      | 213        | 80             | 77         | 33        | 27   |
| 100.0                          | 37.6       | 36.2           | 15.5       | 12.7      | -    |
| どちらとも言えない                      | 361        | 135            | 116        | 72        | 34   |
| 100.0                          | 37.4       | 32.1           | 19.9       | 9.4       | 1.7  |
| 変化なし                           | 286        | 106            | 95         | 47        | 37   |
| 100.0                          | 37.1       | 33.2           | 16.4       | 12.9      | 0.3  |
| 不明                             | 9          | 3              | 3          | 1         | 2    |
| 100.0                          | 33.3       | 33.3           | 11.1       | 22.2      | -    |

問8-②. 欠員補充の方法：非管理職〔過去〕

| 件数                  | で社内候補者から配転   | ら必要に候補者を採用  | 補社内候補者の採用   | 採用外候補者の募集   | 不明          |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |              |             |             |             |             |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 369<br>42.5 | 245<br>28.2 | 137<br>15.8 | 111<br>12.8 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 33<br>48.5  | 16<br>23.5  | 12<br>17.6  | 6<br>8.8    |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 3<br>50.0   | 1<br>16.7   | 1<br>16.7   | 1<br>16.7   |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 4<br>30.8   | 4<br>30.8   | 3<br>23.1   | 2<br>15.4   |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 321<br>42.1 | 218<br>28.6 | 117<br>15.3 | 99<br>13.0  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 8<br>42.1   | 6<br>31.6   | 4<br>21.1   | 4<br>21.1   |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 26<br>54.2  | 14<br>29.2  | 6<br>12.5   | 1<br>2.1    |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 103<br>42.0 | 78<br>31.8  | 41<br>16.7  | 22<br>9.0   |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 9<br>31.0   | 9<br>31.0   | 10<br>34.5  | 1<br>3.4    |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 19<br>48.7  | 14<br>35.9  | 5<br>12.8   | 1<br>2.6    |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 19<br>50.0  | 8<br>21.1   | 5<br>13.2   | 6<br>15.8   |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 5<br>41.7   | 5<br>41.7   | 1<br>8.3    | 1<br>8.3    |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 51<br>40.2  | 42<br>33.1  | 20<br>15.7  | 13<br>10.2  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -           | 1<br>25.0   | 1<br>25.0   | 2<br>50.0   |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 9<br>28.1   | 11<br>34.4  | 7<br>21.9   | 4<br>12.5   |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 45<br>39.1  | 28<br>24.3  | 12<br>10.4  | 24<br>20.9  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 69<br>46.0  | 40<br>26.7  | 22<br>14.7  | 18<br>12.0  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 40<br>75.5  | 11<br>20.8  | 1<br>1.9    | 1<br>1.9    |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 5<br>55.6   | -           | 3<br>33.3   | 1<br>11.1   |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 13<br>48.1  | 4<br>14.8   | 6<br>22.2   | 4<br>14.8   |
| カービズ業               | 142<br>100.0 | 44<br>31.0  | 39<br>27.5  | 33<br>23.2  | 26<br>18.3  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 15<br>41.7  | 15<br>41.7  | 3<br>8.3    | 6<br>16.7   |
| 不明                  | 8<br>100.0   | -           | 4<br>50.0   | 2<br>25.0   | 2<br>25.0   |

問8-②. 欠員補充の方法：非管理職〔過去〕

| 件数                     | で社内候補者から配転   | ら必要に候補者採用   | 補社者内を候補者の双方の充 | 探社用外を候補者の募集 | 不         |
|------------------------|--------------|-------------|---------------|-------------|-----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 245<br>28.2 | 137<br>15.8   | 111<br>12.8 | 12<br>1.4 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 73<br>39.7  | 26<br>14.1    | 30<br>16.3  | 3<br>1.6  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 113<br>42.5 | 40<br>15.0    | 39<br>14.7  | 1<br>0.4  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 108<br>45.0 | 41<br>17.1    | 25<br>10.4  | 3<br>1.3  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 65<br>42.8  | 24<br>15.8    | 16<br>10.5  | 4<br>2.6  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 10<br>37.0  | 6<br>22.2     | 1<br>3.7    | 1<br>3.7  |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 144<br>39.9 | 56<br>15.5    | 57<br>15.8  | 3<br>0.8  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 99<br>40.1  | 41<br>16.6    | 32<br>13.0  | 5<br>2.0  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 72<br>48.6  | 21<br>14.2    | 13<br>8.8   | 2<br>1.4  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 40<br>49.4  | 11<br>13.6    | 6<br>7.4    | 1<br>1.2  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 14<br>43.8  | 8<br>25.0     | 3<br>9.4    | 1<br>3.1  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 51<br>36.4  | 24<br>17.1    | 24<br>17.1  | -         |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 56<br>50.5  | 15<br>13.5    | 10<br>9.0   | 4<br>3.6  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 53<br>36.6  | 24<br>16.6    | 19<br>13.1  | 3<br>2.1  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 209<br>44.2 | 74<br>15.6    | 58<br>12.3  | 5<br>1.1  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 42<br>39.3  | 21<br>19.6    | 20<br>18.7  | -         |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 33<br>36.3  | 13<br>14.3    | 12<br>13.2  | 1<br>1.1  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 42<br>44.7  | 12<br>12.8    | 12<br>12.8  | 4<br>4.3  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 33<br>35.9  | 14<br>15.2    | 10<br>10.9  | 2<br>2.2  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 219<br>45.2 | 77<br>15.9    | 57<br>11.8  | 5<br>1.0  |

問8-②. 欠員補充の方法：非管理職〔過去〕

| 件数    | で社内候補者から配転 | ら必要に候補者を探して社外先か | 補社者内を候補者の双方の充て当 | 探社用外を候補者の募集・ | 不   |
|-------|------------|-----------------|-----------------|--------------|-----|
| 合計    | 369        | 245             | 137             | 111          | 12  |
| 100.0 | 42.5       | 28.2            | 15.8            | 12.8         | 1.4 |
| 70    | 31         | 19              | 11              | 9            | -   |
| 100.0 | 44.3       | 27.1            | 15.7            | 12.9         | -   |
| 242   | 115        | 72              | 25              | 27           | 4   |
| 100.0 | 47.5       | 29.8            | 10.3            | 11.2         | 1.7 |
| 294   | 129        | 78              | 56              | 30           | 4   |
| 100.0 | 43.9       | 26.5            | 19.0            | 10.2         | 1.4 |
| 183   | 60         | 63              | 28              | 30           | 2   |
| 100.0 | 32.8       | 34.4            | 15.3            | 16.4         | 1.1 |
| 63    | 27         | 10              | 14              | 11           | 1   |
| 100.0 | 42.9       | 15.9            | 22.2            | 17.5         | 1.6 |
| 17    | 7          | 3               | 3               | 4            | 1   |
| 100.0 | 41.2       | 17.6            | 17.6            | 23.5         | 5.9 |
| 43    | 17         | 14              | 5               | 7            | -   |
| 100.0 | 39.5       | 32.6            | 11.6            | 16.3         | -   |
| 85    | 31         | 29              | 16              | 12           | 1   |
| 100.0 | 36.5       | 34.1            | 18.8            | 14.1         | 1.2 |
| 308   | 125        | 95              | 48              | 38           | 2   |
| 100.0 | 40.6       | 30.8            | 15.6            | 12.3         | 0.6 |
| 270   | 118        | 75              | 35              | 37           | 6   |
| 100.0 | 43.7       | 27.8            | 13.0            | 13.7         | 2.2 |
| 107   | 54         | 21              | 20              | 10           | 2   |
| 100.0 | 50.5       | 19.6            | 18.7            | 9.3          | 1.9 |
| 56    | 24         | 11              | 13              | 7            | 1   |
| 100.0 | 42.9       | 19.6            | 23.2            | 12.5         | 1.8 |

問8-②. 欠員補充の方法：非管理職〔過去〕

| 件数                              | で社内候補者から配転 | ら必要に候補者を探して社外先か | 補社者内候補者の採用の割合 | 採用先候補者の募集先 | 不明   |
|---------------------------------|------------|-----------------|---------------|------------|------|
| 合計                              | 369        | 245             | 137           | 111        | 12   |
| 100.0                           | 42.5       | 28.2            | 15.8          | 12.8       | 1.4  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後とも多くの社員を対象に維持 | 688        | 293             | 197           | 105        | 86   |
| 100.0                           | 42.6       | 28.6            | 15.3          | 12.5       | 1.7  |
| 対象者を限定したうえで維持                   | 135        | 48              | 40            | 25         | 22   |
| 100.0                           | 35.6       | 29.6            | 18.5          | 16.3       | -    |
| 優先的な課題ではない                      | 41         | 25              | 7             | 6          | 3    |
| 100.0                           | 61.0       | 17.1            | 14.6          | 7.3        | -    |
| 不明                              | 5          | 3               | 1             | 1          | -    |
| 100.0                           | 60.0       | 20.0            | 20.0          | -          | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた         | 168        | 69              | 56            | 24         | 18   |
| 100.0                           | 41.1       | 33.3            | 14.3          | 10.7       | 0.6  |
| どちらとも言えない                       | 477        | 203             | 133           | 78         | 61   |
| 100.0                           | 42.6       | 27.9            | 16.4          | 12.8       | 1.5  |
| 重視してこなかった                       | 172        | 77              | 39            | 28         | 26   |
| 100.0                           | 44.8       | 22.7            | 16.3          | 15.1       | 1.2  |
| 不明                              | 52         | 20              | 17            | 7          | 6    |
| 100.0                           | 38.5       | 32.7            | 13.5          | 11.5       | 3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある             | 440        | 211             | 123           | 56         | 46   |
| 100.0                           | 48.0       | 28.0            | 12.7          | 10.5       | 1.1  |
| 無い                              | 426        | 158             | 122           | 80         | 64   |
| 100.0                           | 37.1       | 28.6            | 18.8          | 15.0       | 1.4  |
| 不明                              | 3          | -               | -             | 1          | 1    |
| 100.0                           | -          | -               | 33.3          | 33.3       | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある             | 612        | 279             | 172           | 87         | 68   |
| 100.0                           | 45.6       | 28.1            | 14.2          | 11.1       | 1.1  |
| 無い                              | 250        | 87              | 73            | 49         | 40   |
| 100.0                           | 34.8       | 29.2            | 19.6          | 16.0       | 2.0  |
| 不明                              | 7          | 3               | -             | 1          | 3    |
| 100.0                           | 42.9       | -               | 14.3          | 42.9       | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた  | 685        | 299             | 191           | 104        | 84   |
| 100.0                           | 43.6       | 27.9            | 15.2          | 12.3       | 1.3  |
| どちらとも言えない                       | 55         | 21              | 20            | 7          | 7    |
| 100.0                           | 38.2       | 36.4            | 12.7          | 12.7       | -    |
| 対立してきた                          | 9          | 6               | 2             | 1          | -    |
| 100.0                           | 66.7       | 22.2            | 11.1          | -          | -    |
| 労使の協議は行っていない                    | 101        | 35              | 27            | 20         | 16   |
| 100.0                           | 34.7       | 26.7            | 19.8          | 15.8       | 3.0  |
| 不明                              | 19         | 8               | 5             | 5          | 4    |
| 100.0                           | 42.1       | 26.3            | 26.3          | 21.1       | -    |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった       | 213        | 93              | 64            | 30         | 30   |
| 100.0                           | 43.7       | 30.0            | 14.1          | 14.1       | -    |
| どちらとも言えない                       | 361        | 148             | 103           | 66         | 35   |
| 100.0                           | 41.0       | 28.5            | 18.3          | 9.7        | 2.8  |
| 変化なし                            | 286        | 125             | 75            | 40         | 44   |
| 100.0                           | 43.7       | 26.2            | 14.0          | 15.4       | 0.7  |
| 不明                              | 9          | 3               | 3             | 1          | 2    |
| 100.0                           | 33.3       | 33.3            | 11.1          | 22.2       | -    |

問9-①. 取締役就任状況：人事担当の取締役

| 件数                  | 現在就任している     | 以前は就任していた   | 以前から就任していた  | 不明          |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |              |             |             |             |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 508<br>58.5 | 152<br>17.5 | 191<br>22.0 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 51<br>75.0  | 9<br>13.2   | 7<br>10.3   |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 3<br>50.0   | 2<br>33.3   | 1<br>16.7   |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 11<br>84.6  | 1<br>7.7    | 1<br>7.7    |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 429<br>56.2 | 137<br>18.0 | 181<br>23.7 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 14<br>73.7  | 3<br>15.8   | 1<br>5.3    |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 30<br>62.5  | 11<br>22.9  | 6<br>12.5   |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 136<br>55.5 | 47<br>19.2  | 57<br>23.3  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 10<br>34.5  | 9<br>31.0   | 10<br>34.5  |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 21<br>53.8  | 6<br>15.4   | 10<br>25.6  |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 19<br>50.0  | 7<br>18.4   | 10<br>26.3  |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 7<br>58.3   | -           | 5<br>41.7   |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 79<br>62.2  | 25<br>19.7  | 22<br>17.3  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 4<br>100.0  | -           | -           |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 18<br>56.3  | 5<br>15.6   | 8<br>25.0   |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 65<br>56.5  | 15<br>13.0  | 31<br>27.0  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 86<br>57.3  | 34<br>22.7  | 26<br>17.3  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 44<br>83.0  | 7<br>13.2   | 1<br>1.9    |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 5<br>55.6   | 2<br>22.2   | 2<br>22.2   |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 17<br>63.0  | 2<br>7.4    | 8<br>29.6   |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 76<br>53.5  | 23<br>16.2  | 42<br>29.6  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 24<br>66.7  | 3<br>8.3    | 8<br>22.2   |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 3<br>37.5   | 3<br>37.5   | 2<br>25.0   |



問9-①. 取締役就任状況：人事担当の取締役

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 現在就任している    | 以前は就任していた   | 以前から就任していた  | 不明        |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 508<br>58.5 | 152<br>17.5 | 191<br>22.0 | 18<br>2.1 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 97<br>52.7  | 35<br>19.0  | 47<br>25.5  | 5<br>2.7  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 151<br>56.8 | 42<br>15.8  | 69<br>25.9  | 4<br>1.5  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 153<br>63.8 | 39<br>16.3  | 42<br>17.5  | 6<br>2.5  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 89<br>58.6  | 32<br>21.1  | 28<br>18.4  | 3<br>2.0  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 18<br>66.7  | 4<br>14.8   | 5<br>18.5   | -         |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 191<br>52.9 | 67<br>18.6  | 94<br>26.0  | 9<br>2.5  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 149<br>60.3 | 35<br>14.2  | 60<br>24.3  | 3<br>1.2  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 93<br>62.8  | 30<br>20.3  | 21<br>14.2  | 4<br>2.7  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 56<br>69.1  | 13<br>16.0  | 10<br>12.3  | 2<br>2.5  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 19<br>59.4  | 7<br>21.9   | 6<br>18.8   | -         |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 73<br>52.1  | 29<br>20.7  | 33<br>23.6  | 5<br>3.6  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 70<br>63.1  | 19<br>17.1  | 22<br>19.8  | -         |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 88<br>60.7  | 27<br>18.6  | 27<br>18.6  | 3<br>2.1  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 277<br>58.6 | 77<br>16.3  | 109<br>23.0 | 10<br>2.1 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 58<br>54.2  | 22<br>20.6  | 24<br>22.4  | 3<br>2.8  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 49<br>53.8  | 16<br>17.6  | 24<br>26.4  | 2<br>2.2  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 60<br>63.8  | 17<br>18.1  | 17<br>18.1  | -         |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 57<br>62.0  | 18<br>19.6  | 16<br>17.4  | 1<br>1.1  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 284<br>58.6 | 79<br>16.3  | 110<br>22.7 | 12<br>2.5 |

問9-①. 取締役就任状況：人事担当の取締役

| 件数             | 現在就任している     | が以前は就任して<br>いない | ない<br>以前から就任して<br>いない | 不明          |
|----------------|--------------|-----------------|-----------------------|-------------|
| [基本軸3] 社員数の増減  |              |                 |                       |             |
| 合計             | 869<br>100.0 | 508<br>58.5     | 152<br>17.5           | 191<br>22.0 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 34<br>48.6      | 16<br>22.9            | 20<br>28.6  |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 144<br>59.5     | 54<br>22.3            | 41<br>16.9  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 178<br>60.5     | 49<br>16.7            | 61<br>20.7  |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 113<br>61.7     | 24<br>13.1            | 41<br>22.4  |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 33<br>52.4      | 6<br>9.5              | 21<br>33.3  |
| 不明             | 17<br>100.0  | 6<br>35.3       | 3<br>17.6             | 7<br>41.2   |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 19<br>44.2      | 11<br>25.6            | 13<br>30.2  |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 39<br>45.9      | 17<br>20.0            | 27<br>31.8  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 183<br>59.4     | 53<br>17.2            | 66<br>21.4  |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 170<br>63.0     | 50<br>18.5            | 46<br>17.0  |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 65<br>60.7      | 14<br>13.1            | 24<br>22.4  |
| 不明             | 56<br>100.0  | 32<br>57.1      | 7<br>12.5             | 15<br>26.8  |

問9-①. 取締役就任状況：人事担当の取締役

| 件数                             | 現在就任している | 以前は就任していた | 以前から就任していた | 不明   |
|--------------------------------|----------|-----------|------------|------|
| 合計                             | 508      | 152       | 191        | 18   |
| 100.0                          | 58.5     | 17.5      | 22.0       | 2.1  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 407      | 115       | 152        | 14   |
| 100.0                          | 59.2     | 16.7      | 22.1       | 2.0  |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 81       | 30        | 22         | 2    |
| 100.0                          | 60.0     | 22.2      | 16.3       | 1.5  |
| 優先的な課題ではない                     | 17       | 5         | 17         | 2    |
| 100.0                          | 41.5     | 12.2      | 41.5       | 4.9  |
| 不明                             | 3        | 2         | -          | -    |
| 100.0                          | 60.0     | 40.0      | -          | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 113      | 33        | 20         | 2    |
| 100.0                          | 67.3     | 19.6      | 11.9       | 1.2  |
| どちらとも言えない                      | 261      | 93        | 110        | 13   |
| 100.0                          | 54.7     | 19.5      | 23.1       | 2.7  |
| 重視してこなかった                      | 102      | 20        | 49         | 1    |
| 100.0                          | 59.3     | 11.6      | 28.5       | 0.6  |
| 不明                             | 32       | 6         | 12         | 2    |
| 100.0                          | 61.5     | 11.5      | 23.1       | 3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 262      | 87        | 80         | 11   |
| 100.0                          | 59.5     | 19.8      | 18.2       | 2.5  |
| 無い                             | 246      | 64        | 109        | 7    |
| 100.0                          | 57.7     | 15.0      | 25.6       | 1.6  |
| 不明                             | 3        | 1         | 2          | -    |
| 100.0                          | -        | 33.3      | 66.7       | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 364      | 114       | 121        | 13   |
| 100.0                          | 59.5     | 18.6      | 19.8       | 2.1  |
| 無い                             | 140      | 37        | 69         | 4    |
| 100.0                          | 56.0     | 14.8      | 27.6       | 1.6  |
| 不明                             | 4        | 1         | 1          | 1    |
| 100.0                          | 57.1     | 14.3      | 14.3       | 14.3 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた   | 411      | 121       | 137        | 16   |
| 100.0                          | 60.0     | 17.7      | 20.0       | 2.3  |
| どちらとも言えない                      | 26       | 11        | 18         | -    |
| 100.0                          | 47.3     | 20.0      | 32.7       | -    |
| 対立してきた                         | 5        | 3         | 1          | -    |
| 100.0                          | 55.6     | 33.3      | 11.1       | -    |
| 労使の協議は行っていない                   | 52       | 15        | 33         | 1    |
| 100.0                          | 51.5     | 14.9      | 32.7       | 1.0  |
| 不明                             | 14       | 2         | 2          | 1    |
| 100.0                          | 73.7     | 10.5      | 10.5       | 5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった             | 133      | 39        | 39         | 2    |
| 100.0                          | 62.4     | 18.3      | 18.3       | 0.9  |
| どちらとも言えない                      | 203      | 61        | 85         | 12   |
| 100.0                          | 56.2     | 16.9      | 23.5       | 3.3  |
| 変化なし                           | 170      | 49        | 64         | 3    |
| 100.0                          | 59.4     | 17.1      | 22.4       | 1.0  |
| 不明                             | 9        | 3         | 3          | 1    |
| 100.0                          | 22.2     | 33.3      | 33.3       | 11.1 |

問9-②. 取締役就任状況：人事分野の経験のある取締役

|                     | 件数    | 現在就任している | 以前は就任していた | 以前から就任していた | 不明   |
|---------------------|-------|----------|-----------|------------|------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |       |          |           |            |      |
| 合計                  | 869   | 355      | 226       | 252        | 36   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 40.9     | 26.0      | 29.0       | 4.1  |
| 新興市場に上場             | 68    | 34       | 26        | 7          | 1    |
|                     | 100.0 | 50.0     | 38.2      | 10.3       | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | 3        | 2         | -          | 1    |
|                     | 100.0 | 50.0     | 33.3      | -          | 16.7 |
| 株式は非公開              | 13    | 6        | 3         | 3          | 1    |
|                     | 100.0 | 46.2     | 23.1      | 23.1       | 7.7  |
| 不明                  | 763   | 303      | 190       | 240        | 30   |
|                     | 100.0 | 39.7     | 24.9      | 31.5       | 3.9  |
| 業種・・・・・・建設業         | 19    | 9        | 5         | 2          | 3    |
|                     | 100.0 | 47.4     | 26.3      | 10.5       | 15.8 |
| 製造業小計               | 48    | 25       | 16        | 6          | 1    |
|                     | 100.0 | 52.1     | 33.3      | 12.5       | 2.1  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 101      | 69        | 66         | 9    |
|                     | 100.0 | 41.2     | 28.2      | 26.9       | 3.7  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 12       | 8         | 9          | -    |
|                     | 100.0 | 41.4     | 27.6      | 31.0       | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 18       | 11        | 8          | 2    |
|                     | 100.0 | 46.2     | 28.2      | 20.5       | 5.1  |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 13       | 8         | 14         | 3    |
|                     | 100.0 | 34.2     | 21.1      | 36.8       | 7.9  |
| 上記以外の製造業            | 12    | 4        | 2         | 6          | -    |
|                     | 100.0 | 33.3     | 16.7      | 50.0       | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 54       | 40        | 29         | 4    |
|                     | 100.0 | 42.5     | 31.5      | 22.8       | 3.1  |
| 情報通信業               | 4     | 1        | -         | 3          | -    |
|                     | 100.0 | 25.0     | -         | 75.0       | -    |
| 運輸業                 | 32    | 14       | 8         | 9          | 1    |
|                     | 100.0 | 43.8     | 25.0      | 28.1       | 3.1  |
| 卸売・小売業              | 115   | 42       | 27        | 42         | 4    |
|                     | 100.0 | 36.5     | 23.5      | 36.5       | 3.5  |
| 金融・保険業              | 150   | 62       | 46        | 34         | 8    |
|                     | 100.0 | 41.3     | 30.7      | 22.7       | 5.3  |
| 不動産業                | 53    | 28       | 18        | 6          | 1    |
|                     | 100.0 | 52.8     | 34.0      | 11.3       | 1.9  |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 3        | 3         | 3          | -    |
|                     | 100.0 | 33.3     | 33.3      | 33.3       | -    |
| サービス業               | 27    | 9        | 2         | 13         | 3    |
|                     | 100.0 | 33.3     | 7.4       | 48.1       | 11.1 |
| その他                 | 142   | 49       | 27        | 57         | 9    |
|                     | 100.0 | 34.5     | 19.0      | 40.1       | 6.3  |
| 不明                  | 36    | 19       | 8         | 9          | -    |
|                     | 100.0 | 52.8     | 22.2      | 25.0       | -    |
| 合計                  | 8     | 2        | 2         | 4          | -    |
|                     | 100.0 | 25.0     | 25.0      | 50.0       | -    |

問9-②. 取締役就任状況：人事分野の経験のある取締役

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 現在就任している    | 以前は就任していた   | 以前から就任していた  | 不明        |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 355<br>40.9 | 226<br>26.0 | 252<br>29.0 | 36<br>4.1 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 59<br>32.1  | 48<br>26.1  | 68<br>37.0  | 9<br>4.9  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 111<br>41.7 | 69<br>25.9  | 77<br>28.9  | 9<br>3.4  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 106<br>44.2 | 65<br>27.1  | 60<br>25.0  | 9<br>3.8  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 63<br>41.4  | 41<br>27.0  | 40<br>26.3  | 8<br>5.3  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 16<br>59.3  | 3<br>11.1   | 7<br>25.9   | 1<br>3.7  |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 125<br>34.6 | 91<br>25.2  | 129<br>35.7 | 16<br>4.4 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 109<br>44.1 | 60<br>24.3  | 68<br>27.5  | 10<br>4.0 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 67<br>45.3  | 42<br>28.4  | 32<br>21.6  | 7<br>4.7  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 37<br>45.7  | 27<br>33.3  | 15<br>18.5  | 2<br>2.5  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 17<br>53.1  | 6<br>18.8   | 8<br>25.0   | 1<br>3.1  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 47<br>33.6  | 45<br>32.1  | 39<br>27.9  | 9<br>6.4  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 49<br>44.1  | 31<br>27.9  | 30<br>27.0  | 1<br>0.9  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 61<br>42.1  | 44<br>30.3  | 36<br>24.8  | 4<br>2.8  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 198<br>41.9 | 106<br>22.4 | 147<br>31.1 | 22<br>4.7 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 36<br>33.6  | 29<br>27.1  | 36<br>33.6  | 6<br>5.6  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 34<br>37.4  | 26<br>28.6  | 27<br>29.7  | 4<br>4.4  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 44<br>46.8  | 28<br>29.8  | 20<br>21.3  | 2<br>2.1  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 37<br>40.2  | 33<br>35.9  | 21<br>22.8  | 1<br>1.1  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 204<br>42.1 | 110<br>22.7 | 148<br>30.5 | 23<br>4.7 |

問9-②. 取締役就任状況：人事分野の経験のある取締役

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 現在就任している    | 以前は就任していた   | 以前から就任していた  | 不明        |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
|                |              |             |             |             |           |
| 合計             | 869<br>100.0 | 355<br>40.9 | 226<br>26.0 | 252<br>29.0 | 36<br>4.1 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 26<br>37.1  | 17<br>24.3  | 25<br>35.7  | 2<br>2.9  |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 106<br>43.8 | 76<br>31.4  | 53<br>21.9  | 7<br>2.9  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 121<br>41.2 | 77<br>26.2  | 83<br>28.2  | 13<br>4.4 |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 68<br>37.2  | 44<br>24.0  | 62<br>33.9  | 9<br>4.9  |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 31<br>49.2  | 10<br>15.9  | 19<br>30.2  | 3<br>4.8  |
| 不明             | 17<br>100.0  | 3<br>17.6   | 2<br>11.8   | 10<br>58.8  | 2<br>11.8 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 12<br>27.9  | 13<br>30.2  | 18<br>41.9  | -         |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 29<br>34.1  | 20<br>23.5  | 32<br>37.6  | 4<br>4.7  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 138<br>44.8 | 81<br>26.3  | 79<br>25.6  | 10<br>3.2 |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 105<br>38.9 | 82<br>30.4  | 72<br>26.7  | 11<br>4.1 |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 45<br>42.1  | 22<br>20.6  | 32<br>29.9  | 8<br>7.5  |
| 不明             | 56<br>100.0  | 26<br>46.4  | 8<br>14.3   | 19<br>33.9  | 3<br>5.4  |

問9-②. 取締役就任状況：人事分野の経験のある取締役

| 件数                             | 現在就任している     | 以前は就任していた   | 以前から就任していた  | 不明          |
|--------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 合 計                            | 869<br>100.0 | 355<br>40.9 | 226<br>26.0 | 36<br>4.1   |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 688<br>100.0 | 293<br>42.6 | 173<br>25.1 | 28<br>4.1   |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135<br>100.0 | 51<br>37.8  | 38<br>28.1  | 41<br>30.4  |
| 優先的な課題ではない                     | 41<br>100.0  | 11<br>26.8  | 12<br>29.3  | 16<br>39.0  |
| 不明                             | 5<br>100.0   | -           | 3<br>60.0   | 1<br>20.0   |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた        | 168<br>100.0 | 68<br>40.5  | 61<br>36.3  | 31<br>18.5  |
| どちらとも言えない                      | 477<br>100.0 | 193<br>40.5 | 124<br>26.0 | 141<br>29.6 |
| 重視してこなかった                      | 172<br>100.0 | 71<br>41.3  | 32<br>18.6  | 66<br>38.4  |
| 不明                             | 52<br>100.0  | 23<br>44.2  | 9<br>17.3   | 14<br>26.9  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある            | 440<br>100.0 | 193<br>43.9 | 127<br>28.9 | 103<br>23.4 |
| 無い                             | 426<br>100.0 | 162<br>38.0 | 99<br>23.2  | 146<br>34.3 |
| 不明                             | 3<br>100.0   | -           | -           | 3<br>100.0  |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある            | 612<br>100.0 | 258<br>42.2 | 174<br>28.4 | 158<br>25.8 |
| 無い                             | 250<br>100.0 | 96<br>38.4  | 50<br>20.0  | 91<br>36.4  |
| 不明                             | 7<br>100.0   | 1<br>14.3   | 2<br>28.6   | 3<br>42.9   |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた | 685<br>100.0 | 291<br>42.5 | 182<br>26.6 | 183<br>26.7 |
| どちらとも言えない                      | 55<br>100.0  | 17<br>30.9  | 15<br>27.3  | 21<br>38.2  |
| 対立してきた                         | 9<br>100.0   | 3<br>33.3   | 3<br>33.3   | 3<br>33.3   |
| 労使の協議は行っていない                   | 101<br>100.0 | 35<br>34.7  | 24<br>23.8  | 40<br>39.6  |
| 不明                             | 19<br>100.0  | 9<br>47.4   | 2<br>10.5   | 5<br>26.3   |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった      | 213<br>100.0 | 92<br>43.2  | 72<br>33.8  | 45<br>21.1  |
| どちらとも言えない                      | 361<br>100.0 | 144<br>39.9 | 81<br>22.4  | 116<br>32.1 |
| 変化なし                           | 286<br>100.0 | 116<br>40.6 | 72<br>25.2  | 87<br>30.4  |
| 不明                             | 9<br>100.0   | 3<br>33.3   | 1<br>11.1   | 4<br>44.4   |

問9-③. 取締役就任状況：労働組合役員のある取締役

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 現在就任している | 以前は就任していた | ないから就任していない | 不明   |
|---------------------|-------|----------|-----------|-------------|------|
|                     |       |          |           |             |      |
| 合計                  | 869   | 141      | 66        | 611         | 51   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 16.2     | 7.6       | 70.3        | 5.9  |
| 新興市場に上場             | 68    | 24       | 8         | 33          | 3    |
|                     | 100.0 | 35.3     | 11.8      | 48.5        | 4.4  |
| 店頭公開                | 6     | 2        | 1         | 3           | -    |
|                     | 100.0 | 33.3     | 16.7      | 50.0        | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 1        | 2         | 8           | 2    |
|                     | 100.0 | 7.7      | 15.4      | 61.5        | 15.4 |
| 不明                  | 763   | 111      | 54        | 556         | 42   |
|                     | 100.0 | 14.5     | 7.1       | 72.9        | 5.5  |
| 業種・・・・・・建設業         | 19    | 3        | 1         | 11          | 4    |
|                     | 100.0 | 15.8     | 5.3       | 57.9        | 21.1 |
| 製造業小計               | 48    | 7        | -         | 38          | 3    |
|                     | 100.0 | 14.6     | -         | 79.2        | 6.3  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 46       | 24        | 163         | 12   |
|                     | 100.0 | 18.8     | 9.8       | 66.5        | 4.9  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 6        | 5         | 18          | -    |
|                     | 100.0 | 20.7     | 17.2      | 62.1        | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 9        | 1         | 26          | 3    |
|                     | 100.0 | 23.1     | 2.6       | 66.7        | 7.7  |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 8        | 3         | 26          | 1    |
|                     | 100.0 | 21.1     | 7.9       | 68.4        | 2.6  |
| 上記以外の製造業            | 12    | 2        | -         | 10          | -    |
|                     | 100.0 | 16.7     | -         | 83.3        | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 21       | 15        | 83          | 8    |
|                     | 100.0 | 16.5     | 11.8      | 65.4        | 6.3  |
| 情報通信業               | 4     | 1        | -         | 3           | -    |
|                     | 100.0 | 25.0     | -         | 75.0        | -    |
| 運輸業                 | 32    | 5        | 1         | 24          | 2    |
|                     | 100.0 | 15.6     | 3.1       | 75.0        | 6.3  |
| 卸売・小売業              | 115   | 21       | 14        | 75          | 5    |
|                     | 100.0 | 18.3     | 12.2      | 65.2        | 4.3  |
| 金融・保険業              | 150   | 26       | 10        | 106         | 8    |
|                     | 100.0 | 17.3     | 6.7       | 70.7        | 5.3  |
| 不動産業                | 53    | 19       | 6         | 27          | 1    |
|                     | 100.0 | 35.8     | 11.3      | 50.9        | 1.9  |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 1        | 1         | 6           | 1    |
|                     | 100.0 | 11.1     | 11.1      | 66.7        | 11.1 |
| サービス業               | 27    | 1        | -         | 23          | 3    |
|                     | 100.0 | 3.7      | -         | 85.2        | 11.1 |
| その他                 | 142   | 9        | 6         | 112         | 15   |
|                     | 100.0 | 6.3      | 4.2       | 78.9        | 10.6 |
| 不明                  | 36    | 5        | 3         | 27          | 1    |
|                     | 100.0 | 13.9     | 8.3       | 75.0        | 2.8  |
| 合計                  | 8     | -        | 1         | 7           | -    |
|                     | 100.0 | -        | 12.5      | 87.5        | -    |



問9-③. 取締役就任状況：労働組合役員の実験のある取締役

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 現在就任している | が以前は就任していません | ないから就任して | 不明  |
|------------------------|-------|----------|--------------|----------|-----|
|                        |       |          |              |          |     |
| 合計                     | 869   | 141      | 66           | 611      | 51  |
| 100.0                  | 100.0 | 16.2     | 7.6          | 70.3     | 5.9 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 27       | 11           | 133      | 13  |
| 100.0                  | 100.0 | 14.7     | 6.0          | 72.3     | 7.1 |
| 300～499人               | 266   | 37       | 20           | 195      | 14  |
| 100.0                  | 100.0 | 13.9     | 7.5          | 73.3     | 5.3 |
| 500～999人               | 240   | 44       | 20           | 161      | 15  |
| 100.0                  | 100.0 | 18.3     | 8.3          | 67.1     | 6.3 |
| 1000人以上                | 152   | 28       | 15           | 102      | 7   |
| 100.0                  | 100.0 | 18.4     | 9.9          | 67.1     | 4.6 |
| 不明                     | 27    | 5        | -            | 20       | 2   |
| 100.0                  | 100.0 | 18.5     | -            | 74.1     | 7.4 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 49       | 22           | 265      | 25  |
| 100.0                  | 100.0 | 13.6     | 6.1          | 73.4     | 6.9 |
| 300～499人               | 247   | 35       | 15           | 186      | 11  |
| 100.0                  | 100.0 | 14.2     | 6.1          | 75.3     | 4.5 |
| 500～999人               | 148   | 34       | 17           | 88       | 9   |
| 100.0                  | 100.0 | 23.0     | 11.5         | 59.5     | 6.1 |
| 1000人以上                | 81    | 19       | 11           | 48       | 3   |
| 100.0                  | 100.0 | 23.5     | 13.6         | 59.3     | 3.7 |
| 不明                     | 32    | 4        | 1            | 24       | 3   |
| 100.0                  | 100.0 | 12.5     | 3.1          | 75.0     | 9.4 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 17       | 8            | 105      | 10  |
| 100.0                  | 100.0 | 12.1     | 5.7          | 75.0     | 7.1 |
| 500～999人               | 111   | 23       | 9            | 76       | 3   |
| 100.0                  | 100.0 | 20.7     | 8.1          | 68.5     | 2.7 |
| 1000人以上                | 145   | 29       | 14           | 95       | 7   |
| 100.0                  | 100.0 | 20.0     | 9.7          | 65.5     | 4.8 |
| 不明                     | 473   | 72       | 35           | 335      | 31  |
| 100.0                  | 100.0 | 15.2     | 7.4          | 70.8     | 6.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 15       | 7            | 76       | 9   |
| 100.0                  | 100.0 | 14.0     | 6.5          | 71.0     | 8.4 |
| 300～499人               | 91    | 11       | 2            | 75       | 3   |
| 100.0                  | 100.0 | 12.1     | 2.2          | 82.4     | 3.3 |
| 500～999人               | 94    | 18       | 10           | 64       | 2   |
| 100.0                  | 100.0 | 19.1     | 10.6         | 68.1     | 2.1 |
| 1000人以上                | 92    | 16       | 10           | 61       | 5   |
| 100.0                  | 100.0 | 17.4     | 10.9         | 66.3     | 5.4 |
| 不明                     | 485   | 81       | 37           | 335      | 32  |
| 100.0                  | 100.0 | 16.7     | 7.6          | 69.1     | 6.6 |

問9-③. 取締役就任状況：労働組合役員の実験のある取締役

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 現在就任している | が以前は就任していません | ないから就任して | 不明  |
|----------------|-------|----------|--------------|----------|-----|
|                |       |          |              |          |     |
| 合計             | 869   | 141      | 66           | 611      | 51  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 100.0 | 16.2     | 7.6          | 70.3     | 5.9 |
| 5～20%減少        | 70    | 8        | 7            | 53       | 2   |
| 100.0          | 11.4  | 10.0     | 75.7         | 2.9      |     |
| ±5%の範囲内で増減     | 242   | 48       | 26           | 152      | 16  |
| 100.0          | 19.8  | 10.7     | 62.8         | 6.6      |     |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 54       | 24           | 201      | 15  |
| 100.0          | 18.4  | 8.2      | 68.4         | 5.1      |     |
| 5～20%増加        | 183   | 23       | 7            | 141      | 12  |
| 100.0          | 12.6  | 3.8      | 77.0         | 6.6      |     |
| 20%以上増加        | 63    | 8        | 1            | 50       | 4   |
| 100.0          | 12.7  | 1.6      | 79.4         | 6.3      |     |
| 不明             | 17    | 1        | 1            | 14       | 2   |
| 100.0          | -     | 5.9      | 82.4         | 11.8     |     |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 5        | 4            | 32       | 2   |
| 100.0          | 11.6  | 9.3      | 74.4         | 4.7      |     |
| 5～20%減少        | 85    | 11       | 9            | 56       | 9   |
| 100.0          | 12.9  | 10.6     | 65.9         | 10.6     |     |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 57       | 24           | 213      | 14  |
| 100.0          | 18.5  | 7.8      | 69.2         | 4.5      |     |
| 5～20%増加        | 270   | 33       | 23           | 200      | 14  |
| 100.0          | 12.2  | 8.5      | 74.1         | 5.2      |     |
| 20%以上増加        | 107   | 22       | 4            | 71       | 10  |
| 100.0          | 20.6  | 3.7      | 66.4         | 9.3      |     |
| 不明             | 56    | 13       | 2            | 39       | 2   |
| 100.0          | 23.2  | 3.6      | 69.6         | 3.6      |     |

問9-③. 取締役就任状況：労働組合役員のある取締役

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 現在就任している | 以前は就任していた | 以前から就任していた | 不明   |
|---|-------|----------|-----------|------------|------|
|   |       |          |           |            |      |
| 合計  | 869   | 141      | 66        | 611        | 51   |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 100.0 | 16.2     | 7.6       | 70.3       | 5.9  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 688   | 115      | 48        | 486        | 39   |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 16.7     | 7.0       | 70.6       | 5.7  |
| 不明  | 135   | 19       | 14        | 94         | 8    |
| 重視してこなかった   | 100.0 | 14.1     | 10.4      | 69.6       | 5.9  |
| 不明  | 41    | 5        | 3         | 30         | 3    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 100.0 | 12.2     | 7.3       | 73.2       | 7.3  |
| どちらとも言えない   | 5     | 2        | 1         | 1          | 1    |
| 重視してこなかった   | 100.0 | 40.0     | 20.0      | 20.0       | 20.0 |
| 不明  | 168   | 41       | 23        | 93         | 11   |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 100.0 | 24.4     | 13.7      | 55.4       | 6.5  |
| 無いです  | 477   | 74       | 30        | 348        | 25   |
| 不明  | 100.0 | 15.5     | 6.3       | 73.0       | 5.2  |
| 無いです  | 172   | 21       | 11        | 136        | 4    |
| 不明  | 100.0 | 12.2     | 6.4       | 79.1       | 2.3  |
| 無いです  | 52    | 5        | 2         | 34         | 11   |
| 不明  | 100.0 | 9.6      | 3.8       | 65.4       | 21.2 |
| 無いです  | 440   | 123      | 56        | 242        | 19   |
| 不明  | 100.0 | 28.0     | 12.7      | 55.0       | 4.3  |
| 無いです  | 426   | 18       | 10        | 366        | 32   |
| 不明  | 100.0 | 4.2      | 2.3       | 85.9       | 7.5  |
| 無いです  | 3     | -        | -         | 3          | -    |
| 不明  | 100.0 | -        | -         | 100.0      | -    |
| 無いです  | 612   | 131      | 61        | 390        | 30   |
| 不明  | 100.0 | 21.4     | 10.0      | 63.7       | 4.9  |
| 無いです  | 250   | 10       | 5         | 215        | 20   |
| 不明  | 100.0 | 4.0      | 2.0       | 86.0       | 8.0  |
| 無いです  | 7     | -        | -         | 6          | 1    |
| 不明  | 100.0 | -        | -         | 85.7       | 14.3 |
| 無いです  | 685   | 129      | 59        | 457        | 40   |
| 不明  | 100.0 | 18.8     | 8.6       | 66.7       | 5.8  |
| 無いです  | 55    | 7        | 4         | 42         | 2    |
| 不明  | 100.0 | 12.7     | 7.3       | 76.4       | 3.6  |
| 無いです  | 9     | 1        | 1         | 7          | -    |
| 不明  | 100.0 | 11.1     | 11.1      | 77.8       | -    |
| 無いです  | 101   | 4        | 2         | 91         | 4    |
| 不明  | 100.0 | 4.0      | 2.0       | 90.1       | 4.0  |
| 無いです  | 19    | -        | -         | 14         | 5    |
| 不明  | 100.0 | -        | -         | 73.7       | 26.3 |
| 無いです  | 213   | 34       | 23        | 147        | 9    |
| 不明  | 100.0 | 16.0     | 10.8      | 69.0       | 4.2  |
| 無いです  | 361   | 59       | 26        | 249        | 27   |
| 不明  | 100.0 | 16.3     | 7.2       | 69.0       | 7.5  |
| 無いです  | 286   | 47       | 15        | 211        | 13   |
| 不明  | 100.0 | 16.4     | 5.2       | 73.8       | 4.5  |
| 無いです  | 9     | 1        | 2         | 4          | 2    |
| 不明  | 100.0 | 11.1     | 22.2      | 44.4       | 22.2 |

問10-a. 人事担当部門の役割の重要度の変化：直接および間接の労務コストの管理

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 重要度は高まった |      | どちらとも言えない |      | 重要度は低下した |     | 不明   |
|---------------------|-------|----------|------|-----------|------|----------|-----|------|
|                     |       | 件数       | 割合   | 件数        | 割合   | 件数       | 割合  |      |
| 合計                  | 869   | 568      | 65.4 | 283       | 32.6 | 9        | 1.0 | 9    |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 68       | 40   | 28        | 16.7 | 1        | 1.0 | 1    |
| 新興市場に上場             | 100.0 | 58.8     | 41.2 | 4         | 16.7 | 1        | 1.0 | 1    |
| 店頭公開                | 13    | 8        | 61.5 | 5         | 38.5 | -        | -   | -    |
| 株式は非公開              | 763   | 509      | 66.7 | 238       | 31.2 | 7        | 0.9 | 1.2  |
| 不明                  | 19    | 10       | 52.6 | 8         | 42.1 | 1        | 5.3 | 1    |
| 業種・・・建設業            | 48    | 30       | 62.5 | 16        | 33.3 | -        | -   | 2    |
| 製造業小計               | 245   | 145      | 59.2 | 94        | 38.4 | 2        | 0.8 | 1.6  |
| 一般機械器具製造業           | 29    | 12       | 41.4 | 15        | 51.7 | 1        | 3.4 | 1    |
| 電気機械器具製造業           | 39    | 22       | 56.4 | 16        | 41.0 | -        | -   | 1    |
| 輸送用機械器具製造業          | 38    | 22       | 57.9 | 15        | 39.5 | -        | -   | 1    |
| 精密機械器具製造業           | 12    | 9        | 75.0 | 2         | 16.7 | -        | -   | 1    |
| 上記以外の製造業            | 127   | 80       | 63.0 | 46        | 36.2 | 1        | 0.8 | 1    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4     | 3        | 75.0 | -         | -    | -        | -   | 1    |
| 情報通信業               | 32    | 16       | 50.0 | 16        | 50.0 | -        | -   | 25.0 |
| 運輸業                 | 115   | 78       | 67.8 | 35        | 30.4 | 2        | 1.7 | -    |
| 卸売・小売業              | 150   | 104      | 69.3 | 44        | 29.3 | 1        | 0.7 | 1    |
| 金融・保険業              | 53    | 41       | 77.4 | 12        | 22.6 | -        | -   | -    |
| 不動産業                | 9     | 8        | 88.9 | 1         | 11.1 | -        | -   | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 27    | 21       | 77.8 | 6         | 22.2 | -        | -   | -    |
| サービス業               | 142   | 94       | 66.2 | 43        | 30.3 | 4        | 2.8 | 1    |
| その他                 | 36    | 23       | 63.9 | 13        | 36.1 | -        | -   | 0.7  |
| 不明                  | 8     | 5        | 62.5 | 3         | 37.5 | -        | -   | -    |

問 1 0 - a . 人事担当部門の役割の重要度の変化：直接および間接の労務コストの管理

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 重要度は高まった |      | どちらとも言えない |     | 重要度は低下した |     | 不明  |
|------------------------|-------|----------|------|-----------|-----|----------|-----|-----|
|                        |       | 件数       | 割合   | 件数        | 割合  | 件数       | 割合  |     |
| 合計                     | 869   | 568      | 283  | 9         | 9   | 1.0      | 1.0 | 9   |
| 100.0                  | 100.0 | 65.4     | 32.6 | 1.0       | 1.0 | 1.0      | 1.0 | 1.0 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 128      | 53   | 2         | 1   | 0.5      | 1   | 1   |
| 100.0                  | 100.0 | 69.6     | 28.8 | 1.1       | 0.5 | 1.1      | 0.5 | 0.5 |
| 300～499人               | 266   | 167      | 93   | 1         | 5   | 1        | 5   | 5   |
| 100.0                  | 100.0 | 62.8     | 35.0 | 0.4       | 1.9 | 0.4      | 1.9 | 1.9 |
| 500～999人               | 240   | 156      | 79   | 4         | 1   | 1        | 1   | 1   |
| 100.0                  | 100.0 | 65.0     | 32.9 | 1.7       | 0.4 | 1.7      | 0.4 | 0.4 |
| 1000人以上                | 152   | 103      | 45   | 2         | 2   | 2        | 2   | 2   |
| 100.0                  | 100.0 | 67.8     | 29.6 | 1.3       | 1.3 | 1.3      | 1.3 | 1.3 |
| 不明                     | 27    | 14       | 13   | -         | -   | -        | -   | -   |
| 100.0                  | 100.0 | 51.9     | 48.1 | -         | -   | -        | -   | -   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 245      | 106  | 5         | 5   | 5        | 5   | 5   |
| 100.0                  | 100.0 | 67.9     | 29.4 | 1.4       | 1.4 | 1.4      | 1.4 | 1.4 |
| 300～499人               | 247   | 163      | 80   | 2         | 2   | 2        | 2   | 2   |
| 100.0                  | 100.0 | 66.0     | 32.4 | 0.8       | 0.8 | 0.8      | 0.8 | 0.8 |
| 500～999人               | 148   | 92       | 53   | 2         | 1   | 1        | 1   | 1   |
| 100.0                  | 100.0 | 62.2     | 35.8 | 1.4       | 0.7 | 1.4      | 0.7 | 0.7 |
| 1000人以上                | 81    | 52       | 28   | -         | 1   | 1        | 1   | 1   |
| 100.0                  | 100.0 | 64.2     | 34.6 | -         | 1.2 | -        | 1.2 | 1.2 |
| 不明                     | 32    | 16       | 16   | -         | -   | -        | -   | -   |
| 100.0                  | 100.0 | 50.0     | 50.0 | -         | -   | -        | -   | -   |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 98       | 39   | 1         | 2   | 2        | 2   | 2   |
| 100.0                  | 100.0 | 70.0     | 27.9 | 0.7       | 1.4 | 0.7      | 1.4 | 1.4 |
| 500～999人               | 111   | 72       | 37   | 2         | 2   | 2        | 2   | 2   |
| 100.0                  | 100.0 | 64.9     | 33.3 | 1.8       | 1.8 | 1.8      | 1.8 | 1.8 |
| 1000人以上                | 145   | 101      | 40   | 2         | 2   | 2        | 2   | 2   |
| 100.0                  | 100.0 | 69.7     | 27.6 | 1.4       | 1.4 | 1.4      | 1.4 | 1.4 |
| 不明                     | 473   | 297      | 167  | 4         | 5   | 5        | 5   | 5   |
| 100.0                  | 100.0 | 62.8     | 35.3 | 0.8       | 1.1 | 0.8      | 1.1 | 1.1 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 74       | 31   | 2         | 2   | 2        | 2   | 2   |
| 100.0                  | 100.0 | 69.2     | 29.0 | 1.9       | 1.9 | 1.9      | 1.9 | 1.9 |
| 300～499人               | 91    | 59       | 30   | -         | 2   | 2        | 2   | 2   |
| 100.0                  | 100.0 | 64.8     | 33.0 | -         | 2.2 | -        | 2.2 | 2.2 |
| 500～999人               | 94    | 64       | 29   | 1         | 1   | 1        | 1   | 1   |
| 100.0                  | 100.0 | 68.1     | 30.9 | 1.1       | 1.1 | 1.1      | 1.1 | 1.1 |
| 1000人以上                | 92    | 63       | 25   | 2         | 2   | 2        | 2   | 2   |
| 100.0                  | 100.0 | 68.5     | 27.2 | 2.2       | 2.2 | 2.2      | 2.2 | 2.2 |
| 不明                     | 485   | 308      | 168  | 4         | 5   | 5        | 5   | 5   |
| 100.0                  | 100.0 | 63.5     | 34.6 | 0.8       | 1.0 | 0.8      | 1.0 | 1.0 |

問10-a. 人事担当部門の役割の重要度の変化：直接および間接の労務コストの管理

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 重要度は高まった    |             | どちらとも言えない |          | 重要度は低下した |  | 不明 |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|----------|----------|--|----|
|                |              |             |             |           |          |          |  |    |
| 合計             | 869<br>100.0 | 568<br>65.4 | 283<br>32.6 | 9<br>1.0  | 9<br>1.0 |          |  |    |
| 正社員・・・・・・・・・・  | 70<br>100.0  | 53<br>75.7  | 16<br>22.9  | 1<br>1.4  | -        |          |  |    |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 166<br>68.6 | 73<br>30.2  | 3<br>1.2  | -        |          |  |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 192<br>65.3 | 95<br>32.3  | 4<br>1.4  | 3<br>1.0 |          |  |    |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 109<br>59.6 | 69<br>37.7  | 1<br>0.5  | 4<br>2.2 |          |  |    |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 41<br>65.1  | 22<br>34.9  | -         | -        |          |  |    |
| 不明             | 17<br>100.0  | 7<br>41.2   | 8<br>47.1   | 2<br>11.8 | -        |          |  |    |
| 非正社員・・・・・・・・・・ | 43<br>100.0  | 28<br>65.1  | 14<br>32.6  | 1<br>2.3  | -        |          |  |    |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 52<br>61.2  | 29<br>34.1  | 1<br>1.2  | 3<br>3.5 |          |  |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 202<br>65.6 | 102<br>33.1 | 2<br>0.6  | 2<br>0.6 |          |  |    |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 184<br>68.1 | 80<br>29.6  | 5<br>1.9  | 1<br>0.4 |          |  |    |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 69<br>64.5  | 37<br>34.6  | -         | 1<br>0.9 |          |  |    |
| 不明             | 56<br>100.0  | 33<br>58.9  | 21<br>37.5  | -         | 2<br>3.6 |          |  |    |

問10-a. 人事担当部門の役割の重要度の変化：直接および間接の労務コストの管理

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数  |       | 重要度は高まった |       | どちらとも言えない |      | 重要度は低下した |      | 不明 |      |
|---|-----|-------|----------|-------|-----------|------|----------|------|----|------|
|   | 件数  | 割合    | 件数       | 割合    | 件数        | 割合   | 件数       | 割合   | 件数 | 割合   |
| 合計  | 869 | 100.0 | 568      | 65.4  | 283       | 32.6 | 9        | 1.0  | 9  | 1.0  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688 | 100.0 | 440      | 64.0  | 235       | 34.2 | 6        | 0.9  | 7  | 1.0  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135 | 100.0 | 97       | 71.9  | 34        | 25.2 | 3        | 2.2  | 1  | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41  | 100.0 | 26       | 63.4  | 14        | 34.1 | -        | -    | 1  | 2.4  |
| 不明  | 5   | 100.0 | 5        | 100.0 | -         | -    | -        | -    | -  | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168 | 100.0 | 122      | 72.6  | 45        | 26.8 | -        | -    | 1  | 0.6  |
| どちらとも言えない   | 477 | 100.0 | 309      | 64.8  | 160       | 33.5 | 3        | 0.6  | 5  | 1.0  |
| 重視してこなかった   | 172 | 100.0 | 110      | 64.0  | 57        | 33.1 | 5        | 2.9  | -  | -    |
| 不明  | 52  | 100.0 | 27       | 51.9  | 21        | 40.4 | 1        | 1.9  | 3  | 5.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440 | 100.0 | 290      | 65.9  | 142       | 32.3 | 4        | 0.9  | 4  | 0.9  |
| 無い  | 426 | 100.0 | 277      | 64.8  | 139       | 32.6 | 5        | 1.2  | 5  | 1.2  |
| 不明  | 3   | 100.0 | 1        | 33.3  | 2         | 66.7 | -        | -    | -  | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612 | 100.0 | 404      | 66.0  | 198       | 32.4 | 5        | 0.8  | 5  | 0.8  |
| 無い  | 250 | 100.0 | 160      | 64.0  | 82        | 32.8 | 4        | 1.6  | 4  | 1.6  |
| 不明  | 7   | 100.0 | 4        | 57.1  | 3         | 42.9 | -        | -    | -  | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685 | 100.0 | 451      | 65.8  | 224       | 32.7 | 4        | 0.6  | 6  | 0.9  |
| どちらとも言えない   | 55  | 100.0 | 34       | 61.8  | 19        | 34.5 | 1        | 1.8  | 1  | 1.8  |
| 対立してきた  | 9   | 100.0 | 7        | 77.8  | 2         | 22.2 | -        | -    | -  | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101 | 100.0 | 66       | 65.3  | 32        | 31.7 | 3        | 3.0  | -  | -    |
| 不明  | 19  | 100.0 | 10       | 52.6  | 6         | 31.6 | 1        | 5.3  | 2  | 10.5 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213 | 100.0 | 156      | 73.2  | 57        | 26.8 | -        | -    | -  | -    |
| どちらとも言えない   | 361 | 100.0 | 238      | 65.9  | 116       | 32.1 | 4        | 1.1  | 3  | 0.8  |
| 変化なし  | 286 | 100.0 | 172      | 60.1  | 105       | 36.7 | 4        | 1.4  | 5  | 1.7  |
| 不明  | 9   | 100.0 | 2        | 22.2  | 5         | 55.6 | 1        | 11.1 | 1  | 11.1 |

問10-b. 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員の定着の促進

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 540<br>62.1 | 304<br>35.0 | 20<br>2.3 | 5<br>0.6 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 33<br>48.5  | 35<br>51.5  | -         | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 2<br>33.3   | 4<br>66.7   | -         | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 9<br>69.2   | 4<br>30.8   | -         | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 483<br>63.3 | 255<br>33.4 | 20<br>2.6 | 5<br>0.7 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 13<br>68.4  | 6<br>31.6   | -         | -        |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 30<br>62.5  | 16<br>33.3  | -         | 2<br>4.2 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 129<br>52.7 | 106<br>43.3 | 7<br>2.9  | 3<br>1.2 |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 15<br>51.7  | 13<br>44.8  | -         | 1<br>3.4 |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 24<br>61.5  | 14<br>35.9  | 1<br>2.6  | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 20<br>52.6  | 16<br>42.1  | 2<br>5.3  | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 4<br>33.3   | 7<br>58.3   | -         | 1<br>8.3 |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 66<br>52.0  | 56<br>44.1  | 4<br>3.1  | 1<br>0.8 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 3<br>75.0   | 1<br>25.0   | -         | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 26<br>81.3  | 5<br>15.6   | 1<br>3.1  | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 80<br>69.6  | 33<br>28.7  | 2<br>1.7  | -        |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 86<br>57.3  | 59<br>39.3  | 5<br>3.3  | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 37<br>69.8  | 16<br>30.2  | -         | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 4<br>44.4   | 3<br>33.3   | 2<br>22.2 | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 18<br>66.7  | 9<br>33.3   | -         | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 99<br>69.7  | 41<br>28.9  | 2<br>1.4  | -        |
| その他                 | 36<br>100.0  | 22<br>61.1  | 13<br>36.1  | 1<br>2.8  | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 6<br>75.0   | 2<br>25.0   | -         | -        |



問 1 0 - b . 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員の定着の促進

| [基本軸 2] 社員数            | 件数    | 重要度は高まった |      | どちらとも言えない |     | 重要度は低下した |     |
|------------------------|-------|----------|------|-----------|-----|----------|-----|
|                        |       | 件数       | 割合   | 件数        | 割合  | 件数       | 割合  |
| 合計                     | 869   | 540      | 304  | 20        | 5   | 5        | 0.6 |
| 100.0                  | 100.0 | 62.1     | 35.0 | 2.3       | 0.6 |          |     |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 106      | 67   | 11        | -   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 57.6     | 36.4 | 6.0       |     |          |     |
| 300～499人               | 266   | 154      | 105  | 4         | 3   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 57.9     | 39.5 | 1.5       | 1.1 |          |     |
| 500～999人               | 240   | 153      | 81   | 5         | 1   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 63.8     | 33.8 | 2.1       | 0.4 |          |     |
| 1000人以上                | 152   | 105      | 46   |           | 1   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 69.1     | 30.3 | -         | 0.7 |          |     |
| 不明                     | 27    | 22       | 5    |           |     |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 81.5     | 18.5 | -         |     |          |     |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 217      | 127  | 14        | 3   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 60.1     | 35.2 | 3.9       | 0.8 |          |     |
| 300～499人               | 247   | 148      | 95   | 4         | -   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 59.9     | 38.5 | 1.6       |     |          |     |
| 500～999人               | 148   | 99       | 46   | 2         | 1   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 66.9     | 31.1 | 1.4       | 0.7 |          |     |
| 1000人以上                | 81    | 52       | 28   |           | 1   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 64.2     | 34.6 | -         | 1.2 |          |     |
| 不明                     | 32    | 24       | 8    |           |     |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 75.0     | 25.0 | -         |     |          |     |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 87       | 50   | 2         | 1   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 62.1     | 35.7 | 1.4       | 0.7 |          |     |
| 500～999人               | 111   | 72       | 35   | 3         | 1   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 64.9     | 31.5 | 2.7       | 0.9 |          |     |
| 1000人以上                | 145   | 98       | 44   | 2         | 1   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 67.6     | 30.3 | 1.4       | 0.7 |          |     |
| 不明                     | 473   | 283      | 175  | 13        | 2   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 59.8     | 37.0 | 2.7       | 0.4 |          |     |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 71       | 34   | 2         |     |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 66.4     | 31.8 | 1.9       | -   |          |     |
| 300～499人               | 91    | 50       | 37   | 3         | 1   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 54.9     | 40.7 | 3.3       | 1.1 |          |     |
| 500～999人               | 94    | 65       | 26   | 2         | 1   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 69.1     | 27.7 | 2.1       | 1.1 |          |     |
| 1000人以上                | 92    | 65       | 25   | 1         | 1   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 70.7     | 27.2 | 1.1       | 1.1 |          |     |
| 不明                     | 485   | 289      | 182  | 12        | 2   |          |     |
| 100.0                  | 100.0 | 59.6     | 37.5 | 2.5       | 0.4 |          |     |

問10-b. 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員の定着の促進

| [基本軸3] 社員数の増減    | 件数    | 重要度は高まった |      | 重要度は低下した |     | 不明  |
|------------------|-------|----------|------|----------|-----|-----|
|                  |       | 件数       | 割合   | 件数       | 割合  |     |
| 合計               | 869   | 540      | 304  | 20       | 5   | 0.6 |
| 100.0            | 100.0 | 62.1     | 35.0 | 2.3      | 0.6 |     |
| 正社員・・・・・20%以上減少  | 70    | 41       | 24   | 5        | -   |     |
| 100.0            | 100.0 | 58.6     | 34.3 | 7.1      | -   |     |
| 5～20%減少          | 242   | 138      | 99   | 5        | -   |     |
| 100.0            | 100.0 | 57.0     | 40.9 | 2.1      | -   |     |
| ±5%の範囲内で増減       | 294   | 181      | 105  | 6        | 2   | 0.7 |
| 100.0            | 100.0 | 61.6     | 35.7 | 2.0      | 0.7 |     |
| 5～20%増加          | 183   | 125      | 54   | 2        | 2   | 1.1 |
| 100.0            | 100.0 | 68.3     | 29.5 | 1.1      | 1.1 |     |
| 20%以上増加          | 63    | 47       | 15   | 1        | -   |     |
| 100.0            | 100.0 | 74.6     | 23.8 | 1.6      | -   |     |
| 不明               | 17    | 8        | 7    | 1        | 1   | 5.9 |
| 100.0            | 100.0 | 47.1     | 41.2 | 5.9      | 5.9 |     |
| 非正社員・・・・・20%以上減少 | 43    | 15       | 20   | 8        | -   |     |
| 100.0            | 100.0 | 34.9     | 46.5 | 18.6     | -   |     |
| 5～20%減少          | 85    | 50       | 33   | 1        | 1   | 1.2 |
| 100.0            | 100.0 | 58.8     | 38.8 | 1.2      | 1.2 |     |
| ±5%の範囲内で増減       | 308   | 186      | 120  | 2        | -   |     |
| 100.0            | 100.0 | 60.4     | 39.0 | 0.6      | -   |     |
| 5～20%増加          | 270   | 189      | 75   | 5        | 1   | 0.4 |
| 100.0            | 100.0 | 70.0     | 27.8 | 1.9      | 0.4 |     |
| 20%以上増加          | 107   | 74       | 31   | 2        | -   |     |
| 100.0            | 100.0 | 69.2     | 29.0 | 1.9      | -   |     |
| 不明               | 56    | 26       | 25   | 2        | 3   | 5.4 |
| 100.0            | 100.0 | 46.4     | 44.6 | 3.6      | 5.4 |     |

問 1 0 - b . 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員の定着の促進

| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数           | 重要度は高まった    |             | 重要度は低下した  |           |
|--|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
|  |              | どちらとも言えない   | どちらとも言えない   | どちらとも言えない | どちらとも言えない |
| 合 計  | 869<br>100.0 | 540<br>62.1 | 304<br>35.0 | 20<br>2.3 | 5<br>0.6  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                           | 688<br>100.0 | 436<br>63.4 | 237<br>34.4 | 11<br>1.6 | 4<br>0.6  |
| 対象者を限定したうえで維持  | 135<br>100.0 | 84<br>62.2  | 44<br>32.6  | 6<br>4.4  | 1<br>0.7  |
| 優先的な課題ではない   | 41<br>100.0  | 17<br>41.5  | 21<br>51.2  | 3<br>7.3  | -         |
| 不明   | 5<br>100.0   | 3<br>60.0   | 2<br>40.0   | -         | -         |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                    | 168<br>100.0 | 103<br>61.3 | 62<br>36.9  | 3<br>1.8  | -         |
| どちらとも言えない  | 477<br>100.0 | 297<br>62.3 | 168<br>35.2 | 9<br>1.9  | 3<br>0.6  |
| 重視してこなかった  | 172<br>100.0 | 106<br>61.6 | 58<br>33.7  | 8<br>4.7  | -         |
| 不明   | 52<br>100.0  | 34<br>65.4  | 16<br>30.8  | 2<br>3.8  | 2         |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある  | 440<br>100.0 | 254<br>57.7 | 175<br>39.8 | 9<br>2.0  | 2<br>0.5  |
| 無い   | 426<br>100.0 | 283<br>66.4 | 129<br>30.3 | 11<br>2.6 | 3<br>0.7  |
| 不明   | 3<br>100.0   | 3<br>100.0  | -           | -         | -         |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある  | 612<br>100.0 | 371<br>60.6 | 228<br>37.3 | 10<br>1.6 | 3<br>0.5  |
| 無い   | 250<br>100.0 | 163<br>65.2 | 75<br>30.0  | 10<br>4.0 | 2<br>0.8  |
| 不明   | 7<br>100.0   | 6<br>85.7   | 1<br>14.3   | -         | -         |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                             | 685<br>100.0 | 434<br>63.4 | 239<br>34.9 | 9<br>1.3  | 3<br>0.4  |
| どちらとも言えない  | 55<br>100.0  | 29<br>52.7  | 23<br>41.8  | 2<br>3.6  | 1<br>1.8  |
| 対立してきた   | 9<br>100.0   | 5<br>55.6   | 2<br>22.2   | 2<br>22.2 | -         |
| 労使の協議は行っていない   | 101<br>100.0 | 58<br>57.4  | 36<br>35.6  | 7<br>6.9  | -         |
| 不明   | 19<br>100.0  | 14<br>73.7  | 4<br>21.1   | -         | 1<br>5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                      | 213<br>100.0 | 153<br>71.8 | 53<br>24.9  | 7<br>3.3  | -         |
| どちらとも言えない  | 361<br>100.0 | 228<br>63.2 | 125<br>34.6 | 7<br>1.9  | 1<br>0.3  |
| 変化なし   | 286<br>100.0 | 156<br>54.5 | 121<br>42.3 | 6<br>2.1  | 3<br>1.0  |
| 不明   | 9<br>100.0   | 3<br>33.3   | 5<br>55.6   | -         | 1<br>11.1 |

問 1 0 - c . 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員の勤労意欲（モラール）の向上

| [基本軸 1] 株式公開、業種     | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|----------|
|                     |              |             |             |           |          |
| 合 計                 | 869<br>100.0 | 647<br>74.5 | 210<br>24.2 | 6<br>0.7  | 6<br>0.7 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 49<br>72.1  | 19<br>27.9  | -         | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 3<br>50.0   | 3<br>50.0   | -         | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 9<br>69.2   | 4<br>30.8   | -         | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 575<br>75.4 | 177<br>23.2 | 5<br>0.7  | 6<br>0.8 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 11<br>57.9  | 7<br>36.8   | 1<br>5.3  | -        |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 36<br>75.0  | 9<br>18.8   | -         | 3<br>6.3 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 180<br>73.5 | 61<br>24.9  | 2<br>0.8  | 2<br>0.8 |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 20<br>69.0  | 9<br>31.0   | -         | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 33<br>84.6  | 6<br>15.4   | -         | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 27<br>71.1  | 10<br>26.3  | 1<br>2.6  | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 10<br>83.3  | 1<br>8.3    | -         | 1<br>8.3 |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 90<br>70.9  | 35<br>27.6  | 1<br>0.8  | 1<br>0.8 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 3<br>75.0   | 1<br>25.0   | -         | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 21<br>65.6  | 11<br>34.4  | -         | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 85<br>73.9  | 29<br>25.2  | 1<br>0.9  | -        |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 112<br>74.7 | 37<br>24.7  | 1<br>0.7  | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 47<br>88.7  | 6<br>11.3   | -         | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 5<br>55.6   | 4<br>44.4   | -         | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 19<br>70.4  | 8<br>29.6   | -         | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 109<br>76.8 | 31<br>21.8  | 1<br>0.7  | 1<br>0.7 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 24<br>66.7  | 12<br>33.3  | -         | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 6<br>75.0   | 1<br>12.5   | 1<br>12.5 | -        |

問 1 0 - c . 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員の勤労意欲（モラール）の向上

| [基本軸 2] 社員数            | 件数  | 重要度は高まった |     | どちらとも言えない |    | 重要度は低下した |    | 不明 |
|------------------------|-----|----------|-----|-----------|----|----------|----|----|
|                        |     | 件数       | 割合  | 件数        | 割合 | 件数       | 割合 |    |
| 合計                     | 869 | 647      | 210 | 6         | 6  | 0.7      |    |    |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 136      | 43  | 5         |    |          |    |    |
| 300～499人               | 266 | 186      | 78  | 2         |    |          |    |    |
| 500～999人               | 240 | 185      | 52  | 1         | 2  | 0.8      |    |    |
| 1000人以上                | 152 | 118      | 32  | 2         | 2  | 1.3      |    |    |
| 不明                     | 27  | 22       | 5   |           |    |          |    |    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361 | 268      | 86  | 5         | 2  | 0.6      |    |    |
| 300～499人               | 247 | 177      | 69  | 1         |    |          |    |    |
| 500～999人               | 148 | 111      | 34  | 3         | 3  | 2.0      |    |    |
| 1000人以上                | 81  | 65       | 15  | 1         | 1  | 1.2      |    |    |
| 不明                     | 32  | 26       | 6   |           |    |          |    |    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 97       | 39  | 3         | 1  | 0.7      |    |    |
| 500～999人               | 111 | 82       | 26  | 1         | 2  | 1.8      |    |    |
| 1000人以上                | 145 | 112      | 32  | 1         | 1  | 0.7      |    |    |
| 不明                     | 473 | 356      | 113 | 2         | 2  | 0.4      |    |    |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 81       | 24  | 2         | 2  | 1.9      |    |    |
| 300～499人               | 91  | 62       | 27  | 1         | 1  | 1.1      |    |    |
| 500～999人               | 94  | 64       | 27  | 1         | 2  | 2.1      |    |    |
| 1000人以上                | 92  | 75       | 16  | 1         | 1  | 1.1      |    |    |
| 不明                     | 485 | 365      | 116 | 2         | 2  | 0.4      |    |    |

問 1 0 - c . 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員の勤労意欲（モラール）の向上

| [基本軸 3] 社員数の増減 | 件数           | 重要度は高まった    |             | 重要度は低下した  |          | 不明 |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|----------|----|
|                |              | どちらとも言えない   | 重要度は高まった    | どちらとも言えない | 重要度は低下した |    |
| 合計             | 869<br>100.0 | 210<br>24.2 | 647<br>74.5 | 6<br>0.7  | 6<br>0.7 |    |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 13<br>18.6  | 55<br>78.6  | 2<br>2.9  | -        |    |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 57<br>23.6  | 183<br>75.6 | 2<br>0.8  | -        |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 75<br>25.5  | 215<br>73.1 | 1<br>0.3  | 3<br>1.0 |    |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 46<br>25.1  | 135<br>73.8 | -         | 2<br>1.1 |    |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 14<br>22.2  | 49<br>77.8  | -         | -        |    |
| 不明             | 17<br>100.0  | 5<br>29.4   | 10<br>58.8  | 1<br>5.9  | 1<br>5.9 |    |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 11<br>25.6  | 30<br>69.8  | 2<br>4.7  | -        |    |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 24<br>28.2  | 59<br>69.4  | 1<br>1.2  | 1<br>1.2 |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 83<br>26.9  | 222<br>72.1 | 1<br>0.3  | 2<br>0.6 |    |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 57<br>21.1  | 211<br>78.1 | 1<br>0.4  | 1<br>0.4 |    |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 21<br>19.6  | 86<br>80.4  | -         | -        |    |
| 不明             | 56<br>100.0  | 14<br>25.0  | 39<br>69.6  | 1<br>1.8  | 2<br>3.6 |    |

問 1 0 - c . 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員の勤労意欲（モラール）の向上

| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数  |       | 重要度は高まった |      | どちらとも言えない |      | 重要度は低下した |      | 不明 |      |
|--|-----|-------|----------|------|-----------|------|----------|------|----|------|
|  | 件数  | 割合    | 件数       | 割合   | 件数        | 割合   | 件数       | 割合   | 件数 | 割合   |
| 合 計  | 869 | 100.0 | 647      | 74.5 | 210       | 24.2 | 6        | 0.7  | 6  | 0.7  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                           | 688 | 100.0 | 513      | 74.6 | 167       | 24.3 | 2        | 0.3  | 6  | 0.9  |
| 対象者を限定したうえで維持  | 135 | 100.0 | 103      | 76.3 | 29        | 21.5 | 3        | 2.2  | -  | -    |
| 優先的な課題ではない   | 41  | 100.0 | 27       | 65.9 | 13        | 31.7 | 1        | 2.4  | -  | -    |
| 不明   | 5   | 100.0 | 4        | 80.0 | 1         | 20.0 | -        | -    | -  | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                    | 168 | 100.0 | 139      | 82.7 | 29        | 17.3 | -        | -    | -  | -    |
| どちらとも言えない  | 477 | 100.0 | 348      | 73.0 | 124       | 26.0 | 2        | 0.4  | 3  | 0.6  |
| 重視してこなかった  | 172 | 100.0 | 123      | 71.5 | 45        | 26.2 | 3        | 1.7  | 1  | 0.6  |
| 不明   | 52  | 100.0 | 37       | 71.2 | 12        | 23.1 | 1        | 1.9  | 2  | 3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある  | 440 | 100.0 | 333      | 75.7 | 103       | 23.4 | 3        | 0.7  | 1  | 0.2  |
| 無い   | 426 | 100.0 | 312      | 73.2 | 106       | 24.9 | 3        | 0.7  | 5  | 1.2  |
| 不明   | 3   | 100.0 | 2        | 66.7 | 1         | 33.3 | -        | -    | -  | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある  | 612 | 100.0 | 471      | 77.0 | 136       | 22.2 | 3        | 0.5  | 2  | 0.3  |
| 無い   | 250 | 100.0 | 170      | 68.0 | 74        | 29.6 | 2        | 0.8  | 4  | 1.6  |
| 不明   | 7   | 100.0 | 6        | 85.7 | -         | 14.3 | -        | -    | -  | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                             | 685 | 100.0 | 526      | 76.8 | 155       | 22.6 | 1        | 0.1  | 3  | 0.4  |
| どちらとも言えない  | 55  | 100.0 | 36       | 65.5 | 16        | 29.1 | 2        | 3.6  | 1  | 1.8  |
| 対立してきた   | 9   | 100.0 | 6        | 66.7 | 3         | 33.3 | -        | -    | -  | -    |
| 労使の協議は行っていない   | 101 | 100.0 | 67       | 66.3 | 32        | 31.7 | 2        | 2.0  | -  | -    |
| 不明   | 19  | 100.0 | 12       | 63.2 | 4         | 21.1 | 1        | 5.3  | 2  | 10.5 |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                      | 213 | 100.0 | 172      | 80.8 | 40        | 18.8 | 1        | 0.5  | -  | -    |
| どちらとも言えない  | 361 | 100.0 | 267      | 74.0 | 90        | 24.9 | 3        | 0.8  | 1  | 0.3  |
| 変化なし   | 286 | 100.0 | 203      | 71.0 | 78        | 27.3 | 1        | 0.3  | 4  | 1.4  |
| 不明   | 9   | 100.0 | 5        | 55.6 | 2         | 22.2 | 1        | 11.1 | 1  | 11.1 |

問10-d. 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員の個別の労働条件をめぐる苦情処理

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|----------|
|                     |              |             |             |           |          |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 322<br>37.1 | 517<br>59.5 | 23<br>2.6 | 7<br>0.8 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 23<br>33.8  | 44<br>64.7  | 1<br>1.5  | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 4<br>66.7   | 1<br>16.7 | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 6<br>46.2   | 7<br>53.8   | -         | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 283<br>37.1 | 454<br>59.5 | 19<br>2.5 | 7<br>0.9 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 9<br>47.4   | 8<br>42.1   | 2<br>10.5 | -        |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 16<br>33.3  | 30<br>62.5  | -         | 2<br>4.2 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 74<br>30.2  | 162<br>66.1 | 6<br>2.4  | 3<br>1.2 |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 6<br>20.7   | 22<br>75.9  | -         | 1<br>3.4 |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 12<br>30.8  | 25<br>64.1  | 2<br>5.1  | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 10<br>26.3  | 26<br>68.4  | 2<br>5.3  | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 4<br>33.3   | 7<br>58.3   | -         | 1<br>8.3 |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 42<br>33.1  | 82<br>64.6  | 2<br>1.6  | 1<br>0.8 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 1<br>25.0   | 3<br>75.0   | -         | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 14<br>43.8  | 17<br>53.1  | 1<br>3.1  | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 47<br>40.9  | 64<br>55.7  | 4<br>3.5  | -        |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 60<br>40.0  | 83<br>55.3  | 6<br>4.0  | 1<br>0.7 |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 24<br>45.3  | 28<br>52.8  | 1<br>1.9  | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 2<br>22.2   | 7<br>77.8   | -         | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 7<br>25.9   | 19<br>70.4  | 1<br>3.7  | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 59<br>41.5  | 79<br>55.6  | 3<br>2.1  | 1<br>0.7 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 16<br>44.4  | 19<br>52.8  | 1<br>2.8  | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 2<br>25.0   | 6<br>75.0   | -         | -        |



問10-d. 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員の個別の労働条件をめぐる苦情処理

| [基本軸2] 社員数             | 件数  |       | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明       |
|------------------------|-----|-------|-------------|-------------|-----------|----------|
|                        | 件数  | 割合    |             |             |           |          |
| 合計                     | 869 | 100.0 | 322<br>37.1 | 517<br>59.5 | 23<br>2.6 | 7<br>0.8 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 100.0 | 63<br>34.2  | 112<br>60.9 | 9<br>4.9  | -        |
| 300～499人               | 266 | 100.0 | 96<br>36.1  | 157<br>59.0 | 9<br>3.4  | 4<br>1.5 |
| 500～999人               | 240 | 100.0 | 97<br>40.4  | 139<br>57.9 | 3<br>1.3  | 1<br>0.4 |
| 1000人以上                | 152 | 100.0 | 57<br>37.5  | 91<br>59.9  | 2<br>1.3  | 2<br>1.3 |
| 不明                     | 27  | 100.0 | 9<br>33.3   | 18<br>66.7  | -         | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361 | 100.0 | 129<br>35.7 | 216<br>59.8 | 12<br>3.3 | 4<br>1.1 |
| 300～499人               | 247 | 100.0 | 101<br>40.9 | 141<br>57.1 | 5<br>2.0  | -        |
| 500～999人               | 148 | 100.0 | 58<br>39.2  | 84<br>56.8  | 4<br>2.7  | 2<br>1.4 |
| 1000人以上                | 81  | 100.0 | 25<br>30.9  | 55<br>67.9  | -         | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32  | 100.0 | 9<br>28.1   | 21<br>65.6  | 2<br>6.3  | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 100.0 | 53<br>37.9  | 80<br>57.1  | 6<br>4.3  | 1<br>0.7 |
| 500～999人               | 111 | 100.0 | 50<br>45.0  | 60<br>54.1  | -         | 1<br>0.9 |
| 1000人以上                | 145 | 100.0 | 53<br>36.6  | 88<br>60.7  | 3<br>2.1  | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473 | 100.0 | 166<br>35.1 | 289<br>61.1 | 14<br>3.0 | 4<br>0.8 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 100.0 | 41<br>38.3  | 62<br>57.9  | 4<br>3.7  | -        |
| 300～499人               | 91  | 100.0 | 35<br>38.5  | 52<br>57.1  | 3<br>3.3  | 1<br>1.1 |
| 500～999人               | 94  | 100.0 | 44<br>46.8  | 48<br>51.1  | 1<br>1.1  | 1<br>1.1 |
| 1000人以上                | 92  | 100.0 | 34<br>37.0  | 56<br>60.9  | 1<br>1.1  | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485 | 100.0 | 168<br>34.6 | 299<br>61.6 | 14<br>2.9 | 4<br>0.8 |

問10-d. 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員の個別の労働条件をめぐる苦情処理

| [基本軸3] 社員数の増減    | 件数    | 重要度は高まった |      | どちらとも言えない |     | 重要度は低下した |    | 不明 |
|------------------|-------|----------|------|-----------|-----|----------|----|----|
|                  |       | 件数       | 割合   | 件数        | 割合  | 件数       | 割合 |    |
| 合計               | 869   | 322      | 517  | 23        | 7   | 0.8      |    |    |
| 100.0            | 100.0 | 37.1     | 59.5 | 2.6       |     |          |    |    |
| 正社員・・・・・20%以上減少  | 70    | 23       | 43   | 4         | -   |          |    |    |
| 100.0            | 100.0 | 32.9     | 61.4 | 5.7       |     |          |    |    |
| 5～20%減少          | 242   | 78       | 156  | 7         | 1   |          |    |    |
| 100.0            | 100.0 | 32.2     | 64.5 | 2.9       | 0.4 |          |    |    |
| ±5%の範囲内で増減       | 294   | 121      | 168  | 3         | 2   |          |    |    |
| 100.0            | 100.0 | 41.2     | 57.1 | 1.0       | 0.7 |          |    |    |
| 5～20%増加          | 183   | 67       | 106  | 7         | 3   |          |    |    |
| 100.0            | 100.0 | 36.6     | 57.9 | 3.8       | 1.6 |          |    |    |
| 20%以上増加          | 63    | 31       | 31   | 1         | -   |          |    |    |
| 100.0            | 100.0 | 49.2     | 49.2 | 1.6       |     |          |    |    |
| 不明               | 17    | 2        | 13   | 1         | 1   |          |    |    |
| 100.0            | 100.0 | 11.8     | 76.5 | 5.9       | 5.9 |          |    |    |
| 非正社員・・・・・20%以上減少 | 43    | 9        | 30   | 4         | -   |          |    |    |
| 100.0            | 100.0 | 20.9     | 69.8 | 9.3       |     |          |    |    |
| 5～20%減少          | 85    | 25       | 56   | 3         | 1   |          |    |    |
| 100.0            | 100.0 | 29.4     | 65.9 | 3.5       | 1.2 |          |    |    |
| ±5%の範囲内で増減       | 308   | 106      | 193  | 7         | 2   |          |    |    |
| 100.0            | 100.0 | 34.4     | 62.7 | 2.3       | 0.6 |          |    |    |
| 5～20%増加          | 270   | 120      | 144  | 5         | 1   |          |    |    |
| 100.0            | 100.0 | 44.4     | 53.3 | 1.9       | 0.4 |          |    |    |
| 20%以上増加          | 107   | 48       | 56   | 3         | -   |          |    |    |
| 100.0            | 100.0 | 44.9     | 52.3 | 2.8       |     |          |    |    |
| 不明               | 56    | 14       | 38   | 1         | 3   |          |    |    |
| 100.0            | 100.0 | 25.0     | 67.9 | 1.8       | 5.4 |          |    |    |

問10-d. 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員の個別の労働条件をめぐる苦情処理

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数  |       | 重要度は高まった |       | どちらとも言えない |      | 重要度は低下した |      | 不明 |      |
|---|-----|-------|----------|-------|-----------|------|----------|------|----|------|
|   | 件数  | 割合    | 件数       | 割合    | 件数        | 割合   | 件数       | 割合   |    |      |
| 合計  | 869 | 100.0 | 322      | 37.1  | 517       | 59.5 | 23       | 2.6  | 7  | 0.8  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688 | 100.0 | 260      | 37.8  | 407       | 59.2 | 15       | 2.2  | 6  | 0.9  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135 | 100.0 | 51       | 37.8  | 76        | 56.3 | 7        | 5.2  | 1  | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41  | 100.0 | 9        | 22.0  | 31        | 75.6 | 1        | 2.4  | -  | -    |
| 不明  | 5   | 100.0 | 2        | 40.0  | 3         | 60.0 | -        | -    | -  | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168 | 100.0 | 77       | 45.8  | 86        | 51.2 | 5        | 3.0  | -  | -    |
| どちらとも言えない   | 477 | 100.0 | 169      | 35.4  | 294       | 61.6 | 10       | 2.1  | 4  | 0.8  |
| 重視してこなかった   | 172 | 100.0 | 54       | 31.4  | 111       | 64.5 | 7        | 4.1  | -  | -    |
| 不明  | 52  | 100.0 | 22       | 42.3  | 26        | 50.0 | 1        | 1.9  | 3  | 5.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440 | 100.0 | 156      | 35.5  | 267       | 60.7 | 14       | 3.2  | 3  | 0.7  |
| 無い  | 426 | 100.0 | 163      | 38.3  | 250       | 58.7 | 9        | 2.1  | 4  | 0.9  |
| 不明  | 3   | 100.0 | 3        | 100.0 | -         | -    | -        | -    | -  | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612 | 100.0 | 216      | 35.3  | 377       | 61.6 | 15       | 2.5  | 4  | 0.7  |
| 無い  | 250 | 100.0 | 101      | 40.4  | 139       | 55.6 | 7        | 2.8  | 3  | 1.2  |
| 不明  | 7   | 100.0 | 5        | 71.4  | 1         | 14.3 | 1        | 14.3 | -  | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685 | 100.0 | 254      | 37.1  | 412       | 60.1 | 16       | 2.3  | 3  | 0.4  |
| どちらとも言えない   | 55  | 100.0 | 21       | 38.2  | 31        | 56.4 | 1        | 1.8  | 2  | 3.6  |
| 対立してきた  | 9   | 100.0 | 3        | 33.3  | 6         | 66.7 | -        | -    | -  | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101 | 100.0 | 35       | 34.7  | 62        | 61.4 | 4        | 4.0  | -  | -    |
| 不明  | 19  | 100.0 | 9        | 47.4  | 6         | 31.6 | 2        | 10.5 | 2  | 10.5 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213 | 100.0 | 101      | 47.4  | 106       | 49.8 | 6        | 2.8  | -  | -    |
| どちらとも言えない   | 361 | 100.0 | 124      | 34.3  | 232       | 64.3 | 4        | 1.1  | 1  | 0.3  |
| 変化なし  | 286 | 100.0 | 94       | 32.9  | 175       | 61.2 | 12       | 4.2  | 5  | 1.7  |
| 不明  | 9   | 100.0 | 3        | 33.3  | 4         | 44.4 | 1        | 11.1 | 1  | 11.1 |

問 1 0 - e . 人事担当部門の役割の重要度の変化：長期的な人材育成のために必要なシステムやプログラムの開発

| [基本軸 1] 株式公開、業種     | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|----------|
|                     |              |             |             |           |          |
| 合 計                 | 869<br>100.0 | 516<br>59.4 | 333<br>38.3 | 12<br>1.4 | 8<br>0.9 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 47<br>69.1  | 21<br>30.9  | -         | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 4<br>66.7   | 1<br>16.7 | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 6<br>46.2   | 7<br>53.8   | -         | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 452<br>59.2 | 293<br>38.4 | 11<br>1.4 | 7<br>0.9 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 10<br>52.6  | 8<br>42.1   | -         | 1<br>5.3 |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 21<br>43.8  | 22<br>45.8  | 3<br>6.3  | 2<br>4.2 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 163<br>66.5 | 76<br>31.0  | 3<br>1.2  | 3<br>1.2 |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 24<br>82.8  | 4<br>13.8   | -         | 1<br>3.4 |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 25<br>64.1  | 14<br>35.9  | -         | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 27<br>71.1  | 9<br>23.7   | 2<br>5.3  | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 6<br>50.0   | 5<br>41.7   | -         | 1<br>8.3 |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 81<br>63.8  | 44<br>34.6  | 1<br>0.8  | 1<br>0.8 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 2<br>50.0   | -         | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 23<br>71.9  | 9<br>28.1   | -         | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 65<br>56.5  | 49<br>42.6  | 1<br>0.9  | -        |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 80<br>53.3  | 66<br>44.0  | 4<br>2.7  | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 38<br>71.7  | 14<br>26.4  | -         | 1<br>1.9 |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 7<br>77.8   | 2<br>22.2   | -         | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 13<br>48.1  | 14<br>51.9  | -         | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 79<br>55.6  | 60<br>42.3  | 1<br>0.7  | 2<br>1.4 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 18<br>50.0  | 18<br>50.0  | -         | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 7<br>87.5   | 1<br>12.5   | -         | -        |

問 1 0 - e . 人事担当部門の役割の重要度の変化：長期的な人材育成のために必要なシステムやプログラムの開発

| [基本軸 2] 社員数            | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|----------|
|                        |              |             |             |           |          |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 516<br>59.4 | 333<br>38.3 | 12<br>1.4 | 8<br>0.9 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 91<br>49.5  | 87<br>47.3  | 4<br>2.2  | 2<br>1.1 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 147<br>55.3 | 113<br>42.5 | 3<br>1.1  | 3<br>1.1 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 158<br>65.8 | 78<br>32.5  | 3<br>1.3  | 1<br>0.4 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 99<br>65.1  | 49<br>32.2  | 2<br>1.3  | 2<br>1.3 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 21<br>77.8  | 6<br>22.2   | -         | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 178<br>49.3 | 173<br>47.9 | 5<br>1.4  | 5<br>1.4 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 152<br>61.5 | 92<br>37.2  | 3<br>1.2  | -        |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 101<br>68.2 | 41<br>27.7  | 4<br>2.7  | 2<br>1.4 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 62<br>76.5  | 18<br>22.2  | -         | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 23<br>71.9  | 9<br>28.1   | -         | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 72<br>51.4  | 62<br>44.3  | 4<br>2.9  | 2<br>1.4 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 77<br>69.4  | 32<br>28.8  | 1<br>0.9  | 1<br>0.9 |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 97<br>66.9  | 46<br>31.7  | 1<br>0.7  | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 270<br>57.1 | 193<br>40.8 | 6<br>1.3  | 4<br>0.8 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 58<br>54.2  | 46<br>43.0  | 2<br>1.9  | 1<br>0.9 |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 49<br>53.8  | 39<br>42.9  | 2<br>2.2  | 1<br>1.1 |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 63<br>67.0  | 28<br>29.8  | 2<br>2.1  | 1<br>1.1 |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 70<br>76.1  | 21<br>22.8  | -         | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 276<br>56.9 | 199<br>41.0 | 6<br>1.2  | 4<br>0.8 |

問 1 0 - e . 人事担当部門の役割の重要度の変化：長期的な人材育成のために必要なシステムやプログラムの開発

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 重要度は高まった    |             | 重要度は低下した  |           | 不明 |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|----|
|                |              | どちらとも言えない   | 重要度は高まった    | どちらとも言えない | 重要度は低下した  |    |
| 合計             | 869<br>100.0 | 333<br>38.3 | 516<br>59.4 | 12<br>1.4 | 8<br>0.9  |    |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 37<br>52.9  | 30<br>42.9  | 3<br>4.3  | -         |    |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 105<br>43.4 | 133<br>55.0 | 3<br>1.2  | 1<br>0.4  |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 112<br>38.1 | 177<br>60.2 | 3<br>1.0  | 2<br>0.7  |    |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 53<br>29.0  | 125<br>68.3 | 2<br>1.1  | 3<br>1.6  |    |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 19<br>30.2  | 43<br>68.3  | 1<br>1.6  | -         |    |
| 不明             | 17<br>100.0  | 7<br>41.2   | 8<br>47.1   | -         | 2<br>11.8 |    |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 19<br>44.2  | 18<br>41.9  | 6<br>14.0 | -         |    |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 42<br>49.4  | 42<br>49.4  | -         | 1<br>1.2  |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 108<br>35.1 | 195<br>63.3 | 4<br>1.3  | 1<br>0.3  |    |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 98<br>36.3  | 168<br>62.2 | 2<br>0.7  | 2<br>0.7  |    |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 37<br>34.6  | 70<br>65.4  | -         | -         |    |
| 不明             | 56<br>100.0  | 29<br>51.8  | 23<br>41.1  | -         | 4<br>7.1  |    |

問10-e. 人事担当部門の役割の重要度の変化：長期的な人材育成のために必要なシステムやプログラムの開発

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数  |       | 重要度は高まった |      | どちらとも言えない |      | 重要度は低下した |     | 不明 |      |
|---|-----|-------|----------|------|-----------|------|----------|-----|----|------|
|   | 件数  | 割合    | 件数       | 割合   | 件数        | 割合   | 件数       | 割合  | 件数 | 割合   |
| 合計  | 869 | 100.0 | 516      | 59.4 | 333       | 38.3 | 12       | 1.4 | 8  | 0.9  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688 | 100.0 | 407      | 59.2 | 269       | 39.1 | 6        | 0.9 | 6  | 0.9  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135 | 100.0 | 83       | 61.5 | 45        | 33.3 | 6        | 4.4 | 1  | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41  | 100.0 | 22       | 53.7 | 18        | 43.9 | -        | -   | 1  | 2.4  |
| 不明  | 5   | 100.0 | 4        | 80.0 | 1         | 20.0 | -        | -   | -  | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                 | 168 | 100.0 | 115      | 68.5 | 51        | 30.4 | 1        | 0.6 | 1  | 0.6  |
| どちらとも言えない   | 477 | 100.0 | 272      | 57.0 | 196       | 41.1 | 6        | 1.3 | 3  | 0.6  |
| 重視してこなかった   | 172 | 100.0 | 96       | 55.8 | 71        | 41.3 | 5        | 2.9 | -  | -    |
| 不明  | 52  | 100.0 | 33       | 63.5 | 15        | 28.8 | -        | -   | 4  | 7.7  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 440 | 100.0 | 276      | 62.7 | 156       | 35.5 | 5        | 1.1 | 3  | 0.7  |
| 無い  | 426 | 100.0 | 238      | 55.9 | 176       | 41.3 | 7        | 1.6 | 5  | 1.2  |
| 不明  | 3   | 100.0 | 2        | 66.7 | 1         | 33.3 | -        | -   | -  | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 612 | 100.0 | 383      | 62.6 | 217       | 35.5 | 8        | 1.3 | 4  | 0.7  |
| 無い  | 250 | 100.0 | 127      | 50.8 | 116       | 46.4 | 4        | 1.6 | 3  | 1.2  |
| 不明  | 7   | 100.0 | 6        | 85.7 | -         | -    | -        | -   | 1  | 14.3 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                          | 685 | 100.0 | 422      | 61.6 | 251       | 36.6 | 8        | 1.2 | 4  | 0.6  |
| どちらとも言えない   | 55  | 100.0 | 27       | 49.1 | 26        | 47.3 | 1        | 1.8 | 1  | 1.8  |
| 対立してきた  | 9   | 100.0 | 7        | 77.8 | 2         | 22.2 | -        | -   | -  | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101 | 100.0 | 51       | 50.5 | 47        | 46.5 | 3        | 3.0 | -  | -    |
| 不明  | 19  | 100.0 | 9        | 47.4 | 7         | 36.8 | -        | -   | 3  | 15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                               | 213 | 100.0 | 132      | 62.0 | 78        | 36.6 | 3        | 1.4 | -  | -    |
| どちらとも言えない   | 361 | 100.0 | 208      | 57.6 | 147       | 40.7 | 4        | 1.1 | 2  | 0.6  |
| 変化なし  | 286 | 100.0 | 170      | 59.4 | 107       | 37.4 | 5        | 1.7 | 4  | 1.4  |
| 不明  | 9   | 100.0 | 6        | 66.7 | 1         | 11.1 | -        | -   | 2  | 22.2 |

問10-f. 人事担当部門の役割の重要度の変化：組合との協調的關係の維持

|                     | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明         |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|------------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |              |             |             |           |            |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 186<br>21.4 | 562<br>64.7 | 55<br>6.3 | 66<br>7.6  |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 16<br>23.5  | 48<br>70.6  | 3<br>4.4  | 1<br>1.5   |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | -           | 6<br>100.0  | -         | -          |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 1<br>7.7    | 10<br>76.9  | 1<br>7.7  | 1<br>7.7   |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 165<br>21.6 | 486<br>63.7 | 50<br>6.6 | 62<br>8.1  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 4<br>21.1   | 12<br>63.2  | 1<br>5.3  | 2<br>10.5  |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 13<br>27.1  | 26<br>54.2  | 2<br>4.2  | 7<br>14.6  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 53<br>21.6  | 164<br>66.9 | 15<br>6.1 | 13<br>5.3  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 9<br>31.0   | 19<br>65.5  | -         | 1<br>3.4   |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 7<br>17.9   | 27<br>69.2  | 3<br>7.7  | 2<br>5.1   |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 10<br>26.3  | 24<br>63.2  | 4<br>10.5 | -          |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 2<br>16.7   | 9<br>75.0   | -         | 1<br>8.3   |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 25<br>19.7  | 85<br>66.9  | 8<br>6.3  | 9<br>7.1   |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 2<br>50.0   | -         | -          |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 2<br>6.3    | 26<br>81.3  | 3<br>9.4  | 1<br>3.1   |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 35<br>30.4  | 69<br>60.0  | 7<br>6.1  | 4<br>3.5   |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 37<br>24.7  | 92<br>61.3  | 10<br>6.7 | 11<br>7.3  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 10<br>18.9  | 40<br>75.5  | 1<br>1.9  | 2<br>3.8   |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 6<br>66.7   | 1<br>11.1 | 1<br>11.1  |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 2<br>7.4    | 18<br>66.7  | 3<br>11.1 | 4<br>14.8  |
| カーブス業               | 142<br>100.0 | 19<br>13.4  | 91<br>64.1  | 11<br>7.7 | 21<br>14.8 |
| その他                 | 36<br>100.0  | 8<br>22.2   | 24<br>66.7  | 2<br>5.6  | 2<br>5.6   |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 4<br>50.0   | 4<br>50.0   | -         | -          |



問 1 0 - f . 人事担当部門の役割の重要度の変化：組合との協調的關係の維持

| [基本軸 2] 社員数            | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した   | 不明        |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|------------|-----------|
|                        |              |             |             |            |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 186<br>21.4 | 562<br>64.7 | 55<br>6.3  | 66<br>7.6 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 35<br>19.0  | 119<br>64.7 | 19<br>10.3 | 11<br>6.0 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 60<br>22.6  | 166<br>62.4 | 15<br>5.6  | 25<br>9.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 58<br>24.2  | 156<br>65.0 | 10<br>4.2  | 16<br>6.7 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 26<br>17.1  | 106<br>69.7 | 9<br>5.9   | 11<br>7.2 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 7<br>25.9   | 15<br>55.6  | 2<br>7.4   | 3<br>11.1 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 68<br>18.8  | 228<br>63.2 | 34<br>9.4  | 31<br>8.6 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 61<br>24.7  | 160<br>64.8 | 9<br>3.6   | 17<br>6.9 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 38<br>25.7  | 96<br>64.9  | 6<br>4.1   | 8<br>5.4  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 13<br>16.0  | 56<br>69.1  | 5<br>6.2   | 7<br>8.6  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 6<br>18.8   | 22<br>68.8  | 1<br>3.1   | 3<br>9.4  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 22<br>15.7  | 99<br>70.7  | 9<br>6.4   | 10<br>7.1 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 28<br>25.2  | 72<br>64.9  | 6<br>5.4   | 5<br>4.5  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 21<br>14.5  | 103<br>71.0 | 12<br>8.3  | 9<br>6.2  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 115<br>24.3 | 288<br>60.9 | 28<br>5.9  | 42<br>8.9 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 17<br>15.9  | 74<br>69.2  | 10<br>9.3  | 6<br>5.6  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 14<br>15.4  | 64<br>70.3  | 6<br>6.6   | 7<br>7.7  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 24<br>25.5  | 61<br>64.9  | 6<br>6.4   | 3<br>3.2  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 13<br>14.1  | 65<br>70.7  | 6<br>6.5   | 8<br>8.7  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 118<br>24.3 | 298<br>61.4 | 27<br>5.6  | 42<br>8.7 |

問10-f. 人事担当部門の役割の重要度の変化：組合との協調的關係の維持

| [基本軸3] 社員数の増減 | 件数    | 重要度は高まった |      | 重要度は低下した |      | 不明   |
|---------------|-------|----------|------|----------|------|------|
|               |       | 件数       | 割合   | 件数       | 割合   |      |
| 合計            | 869   | 186      | 21.4 | 562      | 64.7 | 66   |
| 正社員           | 70    | 13       | 18.6 | 41       | 58.6 | 8    |
| 5～20%減少       | 242   | 63       | 26.0 | 157      | 64.9 | 12   |
| ±5%の範囲内で増減    | 294   | 66       | 22.4 | 185      | 62.9 | 21   |
| 5～20%増加       | 183   | 31       | 16.9 | 124      | 67.8 | 10   |
| 20%以上増加       | 63    | 10       | 15.9 | 45       | 71.4 | 4    |
| 不明            | 17    | 3        | 17.6 | 10       | 58.8 | 2    |
| 非正社員          | 43    | 5        | 11.6 | 27       | 62.8 | 7    |
| 5～20%減少       | 85    | 17       | 20.0 | 59       | 69.4 | 4    |
| ±5%の範囲内で増減    | 308   | 78       | 25.3 | 186      | 60.4 | 21   |
| 5～20%増加       | 270   | 49       | 18.1 | 187      | 69.3 | 16   |
| 20%以上増加       | 107   | 26       | 24.3 | 68       | 63.6 | 4    |
| 不明            | 56    | 11       | 19.6 | 35       | 62.5 | 3    |
|               | 100.0 |          |      |          |      | 5.4  |
|               |       |          |      |          |      | 12.5 |

問10-f. 人事担当部門の役割の重要度の変化：組合との協調的關係の維持

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数  |       | 重要度は高まった |      | どちらとも言えない |      | 重要度は低下した |      | 不明 |      |
|---|-----|-------|----------|------|-----------|------|----------|------|----|------|
|   | 件数  | 割合    | 件数       | 割合   | 件数        | 割合   | 件数       | 割合   |    |      |
| 合計  | 869 | 100.0 | 186      | 21.4 | 562       | 64.7 | 55       | 6.3  | 66 | 7.6  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688 | 100.0 | 159      | 23.1 | 441       | 64.1 | 36       | 5.2  | 52 | 7.6  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135 | 100.0 | 21       | 15.6 | 90        | 66.7 | 16       | 11.9 | 8  | 5.9  |
| 優先的な課題ではない  | 41  | 100.0 | 5        | 12.2 | 28        | 68.3 | 3        | 7.3  | 5  | 12.2 |
| 不明  | 5   | 100.0 | 1        | 20.0 | 3         | 60.0 | -        | -    | 1  | 20.0 |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168 | 100.0 | 48       | 28.6 | 99        | 58.9 | 9        | 5.4  | 12 | 7.1  |
| どちらとも言えない   | 477 | 100.0 | 101      | 21.2 | 319       | 66.9 | 27       | 5.7  | 30 | 6.3  |
| 重視してこなかった   | 172 | 100.0 | 30       | 17.4 | 120       | 69.8 | 16       | 9.3  | 6  | 3.5  |
| 不明  | 52  | 100.0 | 7        | 13.5 | 24        | 46.2 | 3        | 5.8  | 18 | 34.6 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440 | 100.0 | 167      | 38.0 | 255       | 58.0 | 16       | 3.6  | 2  | 0.5  |
| 無い  | 426 | 100.0 | 17       | 4.0  | 307       | 72.1 | 39       | 9.2  | 63 | 14.8 |
| 不明  | 3   | 100.0 | 2        | 66.7 | -         | -    | -        | -    | 1  | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612 | 100.0 | 179      | 29.2 | 385       | 62.9 | 24       | 3.9  | 24 | 3.9  |
| 無い  | 250 | 100.0 | 6        | 2.4  | 175       | 70.0 | 31       | 12.4 | 38 | 15.2 |
| 不明  | 7   | 100.0 | 1        | 14.3 | 2         | 28.6 | -        | -    | 4  | 57.1 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協調的に協議が行われてきた                            | 685 | 100.0 | 168      | 24.5 | 447       | 65.3 | 30       | 4.4  | 40 | 5.8  |
| どちらとも言えない   | 55  | 100.0 | 7        | 12.7 | 39        | 70.9 | 5        | 9.1  | 4  | 7.3  |
| 対立してきた  | 9   | 100.0 | 5        | 55.6 | 2         | 22.2 | 2        | 22.2 | -  | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101 | 100.0 | 3        | 3.0  | 68        | 67.3 | 17       | 16.8 | 13 | 12.9 |
| 不明  | 19  | 100.0 | 3        | 15.8 | 6         | 31.6 | 1        | 5.3  | 9  | 47.4 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213 | 100.0 | 52       | 24.4 | 132       | 62.0 | 18       | 8.5  | 11 | 5.2  |
| どちらとも言えない   | 361 | 100.0 | 74       | 20.5 | 247       | 68.4 | 14       | 3.9  | 26 | 7.2  |
| 変化なし  | 286 | 100.0 | 57       | 19.9 | 180       | 62.9 | 22       | 7.7  | 27 | 9.4  |
| 不明  | 9   | 100.0 | 3        | 33.3 | 3         | 33.3 | 1        | 11.1 | 2  | 22.2 |

問10-g. 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員1人当たりの収益あるいは売上高向上

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 472<br>54.3 | 373<br>42.9 | 13<br>1.5 | 11<br>1.3 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 32<br>47.1  | 36<br>52.9  | -         | -         |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 5<br>83.3   | -         | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 8<br>61.5   | 5<br>38.5   | -         | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 420<br>55.0 | 319<br>41.8 | 13<br>1.7 | 11<br>1.4 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 11<br>57.9  | 8<br>42.1   | -         | -         |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 30<br>62.5  | 16<br>33.3  | -         | 2<br>4.2  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 130<br>53.1 | 108<br>44.1 | 3<br>1.2  | 4<br>1.6  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 13<br>44.8  | 15<br>51.7  | -         | 1<br>3.4  |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 24<br>61.5  | 13<br>33.3  | 1<br>2.6  | 1<br>2.6  |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 15<br>39.5  | 21<br>55.3  | 1<br>2.6  | 1<br>2.6  |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 5<br>41.7   | 6<br>50.0   | -         | 1<br>8.3  |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 73<br>57.5  | 53<br>41.7  | 1<br>0.8  | -         |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 3<br>75.0   | 1<br>25.0   | -         | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 17<br>53.1  | 15<br>46.9  | -         | -         |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 60<br>52.2  | 51<br>44.3  | 3<br>2.6  | 1<br>0.9  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 89<br>59.3  | 58<br>38.7  | 3<br>2.0  | -         |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 33<br>62.3  | 19<br>35.8  | 1<br>1.9  | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 3<br>33.3   | 6<br>66.7   | -         | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 16<br>59.3  | 11<br>40.7  | -         | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 71<br>50.0  | 67<br>47.2  | 1<br>0.7  | 3<br>2.1  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 15<br>41.7  | 19<br>52.8  | 1<br>2.8  | 1<br>2.8  |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 5<br>62.5   | 2<br>25.0   | 1<br>12.5 | -         |

問 1 0 - g . 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員 1 人当たりの収益あるいは売上高向上

| [基本軸 2] 社員数            | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明        |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
|                        |              |             |             |           |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 472<br>54.3 | 373<br>42.9 | 13<br>1.5 | 11<br>1.3 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 116<br>63.0 | 60<br>32.6  | 7<br>3.8  | 1<br>0.5  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 135<br>50.8 | 125<br>47.0 | 1<br>0.4  | 5<br>1.9  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 122<br>50.8 | 113<br>47.1 | 3<br>1.3  | 2<br>0.8  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 81<br>53.3  | 66<br>43.4  | 2<br>1.3  | 3<br>2.0  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 18<br>66.7  | 9<br>33.3   | -         | -         |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 211<br>58.4 | 137<br>38.0 | 8<br>2.2  | 5<br>1.4  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 131<br>53.0 | 111<br>44.9 | 3<br>1.2  | 2<br>0.8  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 75<br>50.7  | 71<br>48.0  | -         | 2<br>1.4  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 37<br>45.7  | 40<br>49.4  | 2<br>2.5  | 2<br>2.5  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 18<br>56.3  | 14<br>43.8  | -         | -         |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 80<br>57.1  | 55<br>39.3  | 4<br>2.9  | 1<br>0.7  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 57<br>51.4  | 53<br>47.7  | 1<br>0.9  | -         |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 74<br>51.0  | 66<br>45.5  | 2<br>1.4  | 3<br>2.1  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 261<br>55.2 | 199<br>42.1 | 6<br>1.3  | 7<br>1.5  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 58<br>54.2  | 46<br>43.0  | 3<br>2.8  | -         |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 55<br>60.4  | 34<br>37.4  | 1<br>1.1  | 1<br>1.1  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 47<br>50.0  | 45<br>47.9  | 2<br>2.1  | -         |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 46<br>50.0  | 42<br>45.7  | 1<br>1.1  | 3<br>3.3  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 266<br>54.8 | 206<br>42.5 | 6<br>1.2  | 7<br>1.4  |

問10-g. 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員1人当たりの収益あるいは売上高向上

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 重要度は        |             | どちらとも言えない | 重要度は低下した  | 不明 |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|----|
|                |              | 高まった        | 低くなった       |           |           |    |
| 合計             | 869<br>100.0 | 472<br>54.3 | 373<br>42.9 | 13<br>1.5 | 11<br>1.3 |    |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 41<br>58.6  | 24<br>34.3  | 4<br>5.7  | 1<br>1.4  |    |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 148<br>61.2 | 86<br>35.5  | 7<br>2.9  | 1<br>0.4  |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 161<br>54.8 | 127<br>43.2 | 2<br>0.7  | 4<br>1.4  |    |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 82<br>44.8  | 97<br>53.0  | -         | 4<br>2.2  |    |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 31<br>49.2  | 32<br>50.8  | -         | -         |    |
| 不明             | 17<br>100.0  | 9<br>52.9   | 7<br>41.2   | -         | 1<br>5.9  |    |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 17<br>39.5  | 21<br>48.8  | 4<br>9.3  | 1<br>2.3  |    |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 41<br>48.2  | 40<br>47.1  | 2<br>2.4  | 2<br>2.4  |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 169<br>54.9 | 132<br>42.9 | 3<br>1.0  | 4<br>1.3  |    |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 156<br>57.8 | 111<br>41.1 | 2<br>0.7  | 1<br>0.4  |    |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 58<br>54.2  | 46<br>43.0  | 2<br>1.9  | 1<br>0.9  |    |
| 不明             | 56<br>100.0  | 31<br>55.4  | 23<br>41.1  | -         | 2<br>3.6  |    |

問10-g. 人事担当部門の役割の重要度の変化：従業員1人当たりの収益あるいは売上高向上

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数  | 重要度は高まった |      | どちらとも言えない |      | 重要度は低下した |      | 不明 |      |
|---|-----|----------|------|-----------|------|----------|------|----|------|
|   |     | 件数       | 割合   | 件数        | 割合   | 件数       | 割合   |    |      |
| 合計  | 869 | 472      | 54.3 | 373       | 42.9 | 13       | 1.5  | 11 | 1.3  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688 | 374      | 54.4 | 297       | 43.2 | 8        | 1.2  | 9  | 1.3  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135 | 68       | 50.4 | 62        | 45.9 | 4        | 3.0  | 1  | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41  | 27       | 65.9 | 12        | 29.3 | 1        | 2.4  | 1  | 2.4  |
| 不明  | 5   | 3        | 60.0 | 2         | 40.0 | -        | -    | -  | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                 | 168 | 102      | 60.7 | 65        | 38.7 | 1        | 0.6  | -  | -    |
| どちらとも言えない   | 477 | 255      | 53.5 | 211       | 44.2 | 7        | 1.5  | 4  | 0.8  |
| 重視してこなかった   | 172 | 93       | 54.1 | 73        | 42.4 | 4        | 2.3  | 2  | 1.2  |
| 不明  | 52  | 22       | 42.3 | 24        | 46.2 | 1        | 1.9  | 5  | 9.6  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 440 | 244      | 55.5 | 183       | 41.6 | 9        | 2.0  | 4  | 0.9  |
| 無い  | 426 | 227      | 53.3 | 188       | 44.1 | 4        | 0.9  | 7  | 1.6  |
| 不明  | 3   | 1        | 33.3 | 2         | 66.7 | -        | -    | -  | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 612 | 345      | 56.4 | 252       | 41.2 | 10       | 1.6  | 5  | 0.8  |
| 無い  | 250 | 124      | 49.6 | 117       | 46.8 | 3        | 1.2  | 6  | 2.4  |
| 不明  | 7   | 3        | 42.9 | 4         | 57.1 | -        | -    | -  | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                          | 685 | 388      | 56.6 | 282       | 41.2 | 8        | 1.2  | 7  | 1.0  |
| どちらとも言えない   | 55  | 21       | 38.2 | 32        | 58.2 | 1        | 1.8  | 1  | 1.8  |
| 対立してきた  | 9   | 3        | 33.3 | 5         | 55.6 | 1        | 11.1 | -  | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101 | 53       | 52.5 | 45        | 44.6 | 3        | 3.0  | -  | -    |
| 不明  | 19  | 7        | 36.8 | 9         | 47.4 | -        | -    | 3  | 15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・変化があった                                   | 213 | 126      | 59.2 | 83        | 39.0 | 4        | 1.9  | -  | -    |
| どちらとも言えない   | 361 | 185      | 51.2 | 167       | 46.3 | 5        | 1.4  | 4  | 1.1  |
| 変化なし  | 286 | 157      | 54.9 | 120       | 42.0 | 4        | 1.4  | 5  | 1.7  |
| 不明  | 9   | 4        | 44.4 | 3         | 33.3 | -        | -    | 2  | 22.2 |

問10-h. 人事担当部門の役割の重要度の変化：経営戦略を履行し、達成するために必要な人事制度や施策の開発

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 重要度は高まった | どちらとも言えない | 重要度は低下した | 不明   |
|---------------------|-------|----------|-----------|----------|------|
|                     |       |          |           |          |      |
| 合計                  | 869   | 587      | 263       | 11       | 8    |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 67.5     | 30.3      | 1.3      | 0.9  |
| 新興市場に上場             | 68    | 54       | 14        | -        | -    |
|                     | 100.0 | 79.4     | 20.6      | -        | -    |
| 店頭公開                | 6     | 2        | 4         | -        | -    |
|                     | 100.0 | 33.3     | 66.7      | -        | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 9        | 4         | -        | -    |
|                     | 100.0 | 69.2     | 30.8      | -        | -    |
| 不明                  | 763   | 512      | 234       | 9        | 8    |
|                     | 100.0 | 67.1     | 30.7      | 1.2      | 1.0  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 10       | 7         | 2        | -    |
|                     | 100.0 | 52.6     | 36.8      | 10.5     | -    |
| 製造業小計               | 48    | 32       | 14        | -        | 2    |
| 一般機械器具製造業           | 100.0 | 66.7     | 29.2      | -        | 4.2  |
| 電気機械器具製造業           | 245   | 178      | 61        | 3        | 3    |
|                     | 100.0 | 72.7     | 24.9      | 1.2      | 1.2  |
| 輸送用機械器具製造業          | 29    | 23       | 5         | -        | 1    |
|                     | 100.0 | 79.3     | 17.2      | -        | 3.4  |
| 精密機械器具製造業           | 39    | 28       | 10        | -        | 1    |
|                     | 100.0 | 71.8     | 25.6      | -        | 2.6  |
| 上記以外の製造業            | 38    | 26       | 10        | 2        | -    |
|                     | 100.0 | 68.4     | 26.3      | 5.3      | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 12    | 5        | 6         | -        | 1    |
|                     | 100.0 | 41.7     | 50.0      | -        | 8.3  |
| 情報通信業               | 127   | 96       | 30        | 1        | -    |
|                     | 100.0 | 75.6     | 23.6      | 0.8      | -    |
| 運輸業                 | 4     | 3        | -         | -        | 1    |
|                     | 100.0 | 75.0     | -         | -        | 25.0 |
| 卸売・小売業              | 32    | 27       | 5         | -        | -    |
|                     | 100.0 | 84.4     | 15.6      | -        | -    |
| 金融・保険業              | 115   | 66       | 47        | 2        | -    |
|                     | 100.0 | 57.4     | 40.9      | 1.7      | -    |
| 不動産業                | 150   | 98       | 50        | 2        | -    |
|                     | 100.0 | 65.3     | 33.3      | 1.3      | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 53    | 45       | 8         | -        | -    |
|                     | 100.0 | 84.9     | 15.1      | -        | -    |
| サービス業               | 9     | 6        | 3         | -        | -    |
|                     | 100.0 | 66.7     | 33.3      | -        | -    |
| その他                 | 27    | 15       | 12        | -        | -    |
|                     | 100.0 | 55.6     | 44.4      | -        | -    |
| 不明                  | 142   | 90       | 46        | 4        | 2    |
|                     | 100.0 | 63.4     | 32.4      | 2.8      | 1.4  |
| 不明                  | 36    | 23       | 13        | -        | -    |
|                     | 100.0 | 63.9     | 36.1      | -        | -    |
| 不明                  | 8     | 4        | 4         | -        | -    |
|                     | 100.0 | 50.0     | 50.0      | -        | -    |



問10-h. 人事担当部門の役割の重要度の変化：経営戦略を履行し、達成するために必要な人事制度や施策の開発

| [基本軸2] 社員数             | 件数  | 重要度は高まった |     | どちらとも言えない |    | 重要度は低下した |      | 不明   |     |     |
|------------------------|-----|----------|-----|-----------|----|----------|------|------|-----|-----|
|                        |     | 件数       | 割合  | 件数        | 割合 | 件数       | 割合   |      |     |     |
| 合計                     | 869 | 587      | 263 | 11        | 8  | 100.0    | 67.5 | 30.3 | 1.3 | 0.9 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 111      | 67  | 6         | -  | 100.0    | 60.3 | 36.4 | 3.3 | -   |
| 300～499人               | 266 | 177      | 81  | 2         | 6  | 100.0    | 66.5 | 30.5 | 0.8 | 2.3 |
| 500～999人               | 240 | 172      | 67  | 1         | -  | 100.0    | 71.7 | 27.9 | 0.4 | -   |
| 1000人以上                | 152 | 106      | 43  | 1         | 2  | 100.0    | 69.7 | 28.3 | 0.7 | 1.3 |
| 不明                     | 27  | 21       | 5   | 1         | -  | 100.0    | 77.8 | 18.5 | 3.7 | -   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361 | 220      | 130 | 7         | 4  | 100.0    | 60.9 | 36.0 | 1.9 | 1.1 |
| 300～499人               | 247 | 179      | 64  | 2         | 2  | 100.0    | 72.5 | 25.9 | 0.8 | 0.8 |
| 500～999人               | 148 | 107      | 40  | 1         | 1  | 100.0    | 72.3 | 27.0 | -   | 0.7 |
| 1000人以上                | 81  | 60       | 19  | 1         | 1  | 100.0    | 74.1 | 23.5 | 1.2 | 1.2 |
| 不明                     | 32  | 21       | 10  | 1         | -  | 100.0    | 65.6 | 31.3 | 3.1 | -   |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 92       | 43  | 4         | 1  | 100.0    | 65.7 | 30.7 | 2.9 | 0.7 |
| 500～999人               | 111 | 77       | 33  | 1         | -  | 100.0    | 69.4 | 29.7 | 0.9 | -   |
| 1000人以上                | 145 | 105      | 36  | 1         | 3  | 100.0    | 72.4 | 24.8 | 0.7 | 2.1 |
| 不明                     | 473 | 313      | 151 | 5         | 4  | 100.0    | 66.2 | 31.9 | 1.1 | 0.8 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 67       | 36  | 4         | -  | 100.0    | 62.6 | 33.6 | 3.7 | -   |
| 300～499人               | 91  | 61       | 29  | 1         | 1  | 100.0    | 67.0 | 31.9 | -   | 1.1 |
| 500～999人               | 94  | 69       | 24  | 1         | -  | 100.0    | 73.4 | 25.5 | 1.1 | -   |
| 1000人以上                | 92  | 70       | 19  | 1         | 2  | 100.0    | 76.1 | 20.7 | 1.1 | 2.2 |
| 不明                     | 485 | 320      | 155 | 5         | 5  | 100.0    | 66.0 | 32.0 | 1.0 | 1.0 |

問 1 0 - h . 人事担当部門の役割の重要度の変化：経営戦略を履行し、達成するために必要な人事制度や施策の開発

| [基本軸 3] 社員数の増減 | 件数           | 重要度は高まった    |            | 重要度は低下した  |          | 不明 |
|----------------|--------------|-------------|------------|-----------|----------|----|
|                |              | どちらとも言えない   | 重要度は高まった   | どちらとも言えない | 重要度は低下した |    |
| 合計             | 869<br>100.0 | 263<br>30.3 | 11<br>1.3  | 8<br>0.9  |          |    |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 44<br>62.9  | 23<br>32.9 | 3<br>4.3  |          |    |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 155<br>64.0 | 83<br>34.3 | 3<br>1.2  | 1<br>0.4 |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 199<br>67.7 | 90<br>30.6 | 3<br>1.0  | 2<br>0.7 |    |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 132<br>72.1 | 47<br>25.7 |           | 4<br>2.2 |    |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 49<br>77.8  | 14<br>22.2 |           |          |    |
| 不明             | 17<br>100.0  | 8<br>47.1   | 6<br>35.3  | 2<br>11.8 | 1<br>5.9 |    |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 27<br>62.8  | 13<br>30.2 | 3<br>7.0  |          |    |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 52<br>61.2  | 30<br>35.3 |           | 3<br>3.5 |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 213<br>69.2 | 90<br>29.2 | 3<br>1.0  | 2<br>0.6 |    |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 185<br>68.5 | 83<br>30.7 | 1<br>0.4  | 1<br>0.4 |    |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 79<br>73.8  | 26<br>24.3 | 2<br>1.9  |          |    |
| 不明             | 56<br>100.0  | 31<br>55.4  | 21<br>37.5 | 2<br>3.6  | 2<br>3.6 |    |

問10-h. 人事担当部門の役割の重要度の変化：経営戦略を実行し、達成するために必要な人事制度や施策の開発

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重要度は高まった | どちらとも言えない | 重要度は低下した | 不明   |
|---|-------|----------|-----------|----------|------|
|   |       |          |           |          |      |
| 合計  | 869   | 587      | 263       | 11       | 8    |
| 100.0   | 100.0 | 67.5     | 30.3      | 1.3      | 0.9  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 465      | 212       | 5        | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 67.6     | 30.8      | 0.7      | 0.9  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 92       | 37        | 5        | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 68.1     | 27.4      | 3.7      | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 26       | 13        | 1        | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 63.4     | 31.7      | 2.4      | 2.4  |
| 不明  | 5     | 4        | 1         | -        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 80.0     | 20.0      | -        | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                 | 168   | 144      | 23        | 1        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 85.7     | 13.7      | 0.6      | -    |
| どちらとも言えない   | 477   | 309      | 163       | 1        | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 64.8     | 34.2      | 0.2      | 0.8  |
| 重視してこなかった   | 172   | 104      | 60        | 8        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 60.5     | 34.9      | 4.7      | -    |
| 不明  | 52    | 30       | 17        | 1        | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 57.7     | 32.7      | 1.9      | 7.7  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 440   | 304      | 129       | 4        | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 69.1     | 29.3      | 0.9      | 0.7  |
| 無い  | 426   | 282      | 132       | 7        | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 66.2     | 31.0      | 1.6      | 1.2  |
| 不明  | 3     | 1        | 2         | -        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 33.3     | 66.7      | -        | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 612   | 423      | 179       | 6        | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 69.1     | 29.2      | 1.0      | 0.7  |
| 無い  | 250   | 159      | 83        | 4        | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 63.6     | 33.2      | 1.6      | 1.6  |
| 不明  | 7     | 5        | 1         | 1        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 71.4     | 14.3      | 14.3     | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                          | 685   | 476      | 201       | 4        | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 69.5     | 29.3      | 0.6      | 0.6  |
| どちらとも言えない   | 55    | 31       | 21        | 2        | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 56.4     | 38.2      | 3.6      | 1.8  |
| 対立してきた  | 9     | 6        | 3         | -        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 66.7     | 33.3      | -        | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 64       | 33        | 4        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 63.4     | 32.7      | 4.0      | -    |
| 不明  | 19    | 10       | 5         | 1        | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 52.6     | 26.3      | 5.3      | 15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・変化があった                                   | 213   | 154      | 56        | 3        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 72.3     | 26.3      | 1.4      | -    |
| どちらとも言えない   | 361   | 244      | 111       | 5        | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 67.6     | 30.7      | 1.4      | 0.3  |
| 変化なし  | 286   | 186      | 93        | 2        | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 65.0     | 32.5      | 0.7      | 1.7  |
| 不明  | 9     | 3        | 3         | 1        | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 33.3     | 33.3      | 11.1     | 22.2 |

問10-i. 人事担当部門の役割の重要度の変化：経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程への人事担当部門の参画

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
|                     |              |             |             |           |           |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 394<br>45.3 | 444<br>51.1 | 17<br>2.0 | 14<br>1.6 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 40<br>58.8  | 28<br>41.2  | -         | -         |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | -           | 6<br>100.0  | -         | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 5<br>38.5   | 7<br>53.8   | 1<br>7.7  | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 342<br>44.8 | 393<br>51.5 | 15<br>2.0 | 13<br>1.7 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 7<br>36.8   | 10<br>52.6  | 1<br>5.3  | 1<br>5.3  |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 21<br>43.8  | 24<br>50.0  | 1<br>2.1  | 2<br>4.2  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 114<br>46.5 | 120<br>49.0 | 6<br>2.4  | 5<br>2.0  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 14<br>48.3  | 14<br>48.3  | -         | 1<br>3.4  |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 17<br>43.6  | 20<br>51.3  | 1<br>2.6  | 1<br>2.6  |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 17<br>44.7  | 18<br>47.4  | 2<br>5.3  | 1<br>2.6  |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 5<br>41.7   | 6<br>50.0   | -         | 1<br>8.3  |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 61<br>48.0  | 62<br>48.8  | 3<br>2.4  | 1<br>0.8  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 3<br>75.0   | -           | -         | 1<br>25.0 |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 16<br>50.0  | 16<br>50.0  | -         | -         |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 42<br>36.5  | 70<br>60.9  | 3<br>2.6  | -         |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 68<br>45.3  | 77<br>51.3  | 4<br>2.7  | 1<br>0.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 34<br>64.2  | 18<br>34.0  | 1<br>1.9  | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 2<br>22.2   | 7<br>77.8   | -         | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 9<br>33.3   | 18<br>66.7  | -         | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 69<br>48.6  | 67<br>47.2  | 2<br>1.4  | 4<br>2.8  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 12<br>33.3  | 23<br>63.9  | -         | 1<br>2.8  |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 4<br>50.0   | 4<br>50.0   | -         | -         |

問10-i. 人事担当部門の役割の重要度の変化：経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程への人事担当部門の参画

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 重要度は高まった | どちらとも言えない | 重要度は低下した | 不明  |
|------------------------|-------|----------|-----------|----------|-----|
|                        |       |          |           |          |     |
| 合計                     | 869   | 394      | 444       | 17       | 14  |
|                        | 100.0 | 45.3     | 51.1      | 2.0      | 1.6 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 71       | 106       | 6        | 1   |
|                        | 100.0 | 38.6     | 57.6      | 3.3      | 0.5 |
| 300～499人               | 266   | 119      | 135       | 5        | 7   |
|                        | 100.0 | 44.7     | 50.8      | 1.9      | 2.6 |
| 500～999人               | 240   | 112      | 123       | 3        | 2   |
|                        | 100.0 | 46.7     | 51.3      | 1.3      | 0.8 |
| 1000人以上                | 152   | 75       | 71        | 2        | 4   |
|                        | 100.0 | 49.3     | 46.7      | 1.3      | 2.6 |
| 不明                     | 27    | 17       | 9         | 1        | -   |
|                        | 100.0 | 63.0     | 33.3      | 3.7      | -   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 149      | 197       | 10       | 5   |
|                        | 100.0 | 41.3     | 54.6      | 2.8      | 1.4 |
| 300～499人               | 247   | 110      | 131       | 4        | 2   |
|                        | 100.0 | 44.5     | 53.0      | 1.6      | 0.8 |
| 500～999人               | 148   | 77       | 67        | 1        | 3   |
|                        | 100.0 | 52.0     | 45.3      | 0.7      | 2.0 |
| 1000人以上                | 81    | 41       | 36        | 1        | 3   |
|                        | 100.0 | 50.6     | 44.4      | 1.2      | 3.7 |
| 不明                     | 32    | 17       | 13        | 1        | 1   |
|                        | 100.0 | 53.1     | 40.6      | 3.1      | 3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 65       | 69        | 4        | 2   |
|                        | 100.0 | 46.4     | 49.3      | 2.9      | 1.4 |
| 500～999人               | 111   | 52       | 57        | 1        | 1   |
|                        | 100.0 | 46.8     | 51.4      | 0.9      | 0.9 |
| 1000人以上                | 145   | 70       | 67        | 4        | 4   |
|                        | 100.0 | 48.3     | 46.2      | 2.8      | 2.8 |
| 不明                     | 473   | 207      | 251       | 8        | 7   |
|                        | 100.0 | 43.8     | 53.1      | 1.7      | 1.5 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 47       | 57        | 3        | -   |
|                        | 100.0 | 43.9     | 53.3      | 2.8      | -   |
| 300～499人               | 91    | 42       | 46        | 1        | 2   |
|                        | 100.0 | 46.2     | 50.5      | 1.1      | 2.2 |
| 500～999人               | 94    | 45       | 45        | 3        | 1   |
|                        | 100.0 | 47.9     | 47.9      | 3.2      | 1.1 |
| 1000人以上                | 92    | 47       | 39        | 2        | 4   |
|                        | 100.0 | 51.1     | 42.4      | 2.2      | 4.3 |
| 不明                     | 485   | 213      | 257       | 8        | 7   |
|                        | 100.0 | 43.9     | 53.0      | 1.6      | 1.4 |

問10-i. 人事担当部門の役割の重要度の変化：経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程への人事担当部門の参画

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 重要度は高まった    |              | どちらとも言えない |           | 重要度は低下した |    | 不明 |
|----------------|--------------|-------------|--------------|-----------|-----------|----------|----|----|
|                |              | 件数          | 割合           | 件数        | 割合        | 件数       | 割合 |    |
| 合計             | 869<br>100.0 | 394<br>45.3 | 44.4<br>51.1 | 17<br>2.0 | 14<br>1.6 |          |    |    |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 26<br>37.1  | 40<br>57.1   | 3<br>4.3  | 1<br>1.4  |          |    |    |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 110<br>45.5 | 125<br>51.7  | 6<br>2.5  | 1<br>0.4  |          |    |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 136<br>46.3 | 147<br>50.0  | 6<br>2.0  | 5<br>1.7  |          |    |    |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 89<br>48.6  | 89<br>48.6   | -         | 5<br>2.7  |          |    |    |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 27<br>42.9  | 35<br>55.6   | 1<br>1.6  | -         |          |    |    |
| 不明             | 17<br>100.0  | 6<br>35.3   | 8<br>47.1    | 1<br>5.9  | 2<br>11.8 |          |    |    |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 18<br>41.9  | 21<br>48.8   | 4<br>9.3  | -         |          |    |    |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 33<br>38.8  | 47<br>55.3   | -         | 5<br>5.9  |          |    |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 150<br>48.7 | 149<br>48.4  | 5<br>1.6  | 4<br>1.3  |          |    |    |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 128<br>47.4 | 137<br>50.7  | 4<br>1.5  | 1<br>0.4  |          |    |    |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 42<br>39.3  | 61<br>57.0   | 3<br>2.8  | 1<br>0.9  |          |    |    |
| 不明             | 56<br>100.0  | 23<br>41.1  | 29<br>51.8   | 1<br>1.8  | 3<br>5.4  |          |    |    |

問10-i. 人事担当部門の役割の重要度の変化：経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程への人事担当部門の参画

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重要度は高まった | どちらとも言えない | 重要度は低下した | 不明   |
|---|-------|----------|-----------|----------|------|
|   |       |          |           |          |      |
| 合計  | 869   | 394      | 444       | 17       | 14   |
| 100.0   | 100.0 | 45.3     | 51.1      | 2.0      | 1.6  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 311      | 356       | 9        | 12   |
| 100.0   | 100.0 | 45.2     | 51.7      | 1.3      | 1.7  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 66       | 61        | 7        | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 48.9     | 45.2      | 5.2      | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 14       | 25        | 1        | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 34.1     | 61.0      | 2.4      | 2.4  |
| 不明  | 5     | 3        | 2         | -        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 60.0     | 40.0      | -        | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                 | 168   | 97       | 70        | 1        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 57.7     | 41.7      | 0.6      | -    |
| どちらとも言えない   | 477   | 206      | 257       | 5        | 9    |
| 100.0   | 100.0 | 43.2     | 53.9      | 1.0      | 1.9  |
| 重視してこなかった   | 172   | 72       | 88        | 11       | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 41.9     | 51.2      | 6.4      | 0.6  |
| 不明  | 52    | 19       | 29        | -        | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 36.5     | 55.8      | -        | 7.7  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 440   | 207      | 219       | 9        | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 47.0     | 49.8      | 2.0      | 1.1  |
| 無い  | 426   | 187      | 222       | 8        | 9    |
| 100.0   | 100.0 | 43.9     | 52.1      | 1.9      | 2.1  |
| 不明  | 3     | -        | 3         | -        | -    |
| 100.0   | 100.0 | -        | 100.0     | -        | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 612   | 287      | 306       | 12       | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 46.9     | 50.0      | 2.0      | 1.1  |
| 無い  | 250   | 104      | 134       | 5        | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 41.6     | 53.6      | 2.0      | 2.8  |
| 不明  | 7     | 3        | 4         | -        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 42.9     | 57.1      | -        | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                          | 685   | 317      | 349       | 10       | 9    |
| 100.0   | 100.0 | 46.3     | 50.9      | 1.5      | 1.3  |
| どちらとも言えない   | 55    | 23       | 29        | 2        | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 41.8     | 52.7      | 3.6      | 1.8  |
| 対立してきた  | 9     | 4        | 5         | -        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 44.4     | 55.6      | -        | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 46       | 50        | 5        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 45.5     | 49.5      | 5.0      | -    |
| 不明  | 19    | 4        | 11        | -        | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 21.1     | 57.9      | -        | 21.1 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                               | 213   | 101      | 106       | 4        | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 47.4     | 49.8      | 1.9      | 0.9  |
| どちらとも言えない   | 361   | 161      | 188       | 7        | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 44.6     | 52.1      | 1.9      | 1.4  |
| 変化なし  | 286   | 131      | 144       | 6        | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 45.8     | 50.3      | 2.1      | 1.7  |
| 不明  | 9     | 1        | 6         | -        | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 11.1     | 66.7      | -        | 22.2 |

問 1.1 - a - ①. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：新規学卒者の初任配属 [現在]

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 影人   | 事ど   | ど    | イど   | いラ   | 不    |
|---------------------|-------|------|------|------|------|------|------|
|                     |       | 響事   | ちら   | ちら   | ちら   | 影イ   |      |
|                     |       | 力担   | らか   | らと   | ちか   | 響の   | 明    |
|                     |       | 部門   | と言   | も言   | と言   | 管理   |      |
|                     |       | が強   | えば   | えな   | えば   | 職が   |      |
|                     |       | い    | 人    | い    | ラ    | 強    |      |
| 合計                  | 869   | 225  | 188  | 128  | 151  | 146  | 31   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 25.9 | 21.6 | 14.7 | 17.4 | 16.8 | 3.6  |
| 新興市場に上場             | 68    | 22   | 18   | 5    | 12   | 11   | -    |
|                     | 100.0 | 32.4 | 26.5 | 7.4  | 17.6 | 16.2 | -    |
| 店頭公開                | 6     | -    | 1    | 2    | 2    | 1    | -    |
|                     | 100.0 | -    | 16.7 | 33.3 | 33.3 | 16.7 | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 15.4 | 23.1 | 23.1 | 23.1 | 15.4 | -    |
| 不明                  | 763   | 191  | 163  | 116  | 133  | 130  | 30   |
|                     | 100.0 | 25.0 | 21.4 | 15.2 | 17.4 | 17.0 | 3.9  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 10   | 3    | 2    | 1    | 2    | 1    |
|                     | 100.0 | 52.6 | 15.8 | 10.5 | 5.3  | 10.5 | 5.3  |
| 製造業小計               | 48    | 8    | 12   | 8    | 7    | 12   | 1    |
|                     | 100.0 | 16.7 | 25.0 | 16.7 | 14.6 | 25.0 | 2.1  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 50   | 62   | 40   | 58   | 34   | 1    |
|                     | 100.0 | 20.4 | 25.3 | 16.3 | 23.7 | 13.9 | 0.4  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 3    | 10   | 2    | 9    | 5    | -    |
|                     | 100.0 | 10.3 | 34.5 | 6.9  | 31.0 | 17.2 | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 10   | 10   | 5    | 9    | 5    | -    |
|                     | 100.0 | 25.6 | 25.6 | 12.8 | 23.1 | 12.8 | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 7    | 11   | 8    | 9    | 3    | -    |
|                     | 100.0 | 18.4 | 28.9 | 21.1 | 23.7 | 7.9  | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 1    | 1    | 1    | 7    | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 8.3  | 8.3  | 8.3  | 58.3 | 16.7 | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 29   | 30   | 24   | 24   | 19   | 1    |
|                     | 100.0 | 22.8 | 23.6 | 18.9 | 18.9 | 15.0 | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | -    | -    | 1    | 2    | 1    | -    |
|                     | 100.0 | -    | -    | 25.0 | 50.0 | 25.0 | -    |
| 運輸業                 | 32    | 6    | 7    | 2    | 7    | 10   | -    |
|                     | 100.0 | 18.8 | 21.9 | 6.3  | 21.9 | 31.3 | -    |
| 卸売・小売業              | 115   | 24   | 29   | 28   | 15   | 11   | 8    |
|                     | 100.0 | 20.9 | 25.2 | 24.3 | 13.0 | 9.6  | 7.0  |
| 金融・保険業              | 150   | 41   | 38   | 13   | 23   | 30   | 5    |
|                     | 100.0 | 27.3 | 25.3 | 8.7  | 15.3 | 20.0 | 3.3  |
| 不動産業                | 53    | 43   | 6    | 3    | -    | 1    | -    |
|                     | 100.0 | 81.1 | 11.3 | 5.7  | -    | 1.9  | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 3    | 2    | 2    | 1    | 1    | -    |
|                     | 100.0 | 33.3 | 22.2 | 22.2 | 11.1 | 11.1 | -    |
| サービス業               | 27    | 12   | 5    | 3    | 4    | 3    | -    |
|                     | 100.0 | 44.4 | 18.5 | 11.1 | 14.8 | 11.1 | -    |
| その他                 | 142   | 31   | 16   | 22   | 28   | 33   | 12   |
|                     | 100.0 | 21.8 | 11.3 | 15.5 | 19.7 | 23.2 | 8.5  |
| 不明                  | 36    | 6    | 8    | 6    | 4    | 8    | 4    |
|                     | 100.0 | 16.7 | 22.2 | 16.7 | 11.1 | 22.2 | 11.1 |
|                     | 8     | 1    | 3    | -    | 2    | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 12.5 | 37.5 | -    | 25.0 | 25.0 | -    |



問1.1-a-①. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：新規学卒者の初任配属 [現在]

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 影人<br>響事<br>力担<br>当部<br>門が<br>強い | 事<br>ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>人 | ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>な<br>い | イ<br>ン<br>チ<br>ン<br>カ<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>ラ | い<br>ラ<br>影<br>イ<br>響<br>力<br>の<br>管<br>理<br>職<br>が<br>強<br>い | 不<br>明    |
|------------------------|--------------|----------------------------------|--|---|--|---|-----------|
|                        |              |                                  |  |   |  |   |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 225<br>25.9                      | 188<br>21.6                                    | 128<br>14.7                               | 151<br>17.4                                    | 146<br>16.8   | 31<br>3.6 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 36<br>19.6                       | 35<br>19.0                                     | 36<br>19.6                                | 31<br>16.8                                     | 35<br>19.0  | 11<br>6.0 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 61<br>22.9                       | 51<br>19.2                                     | 46<br>17.3                                | 51<br>19.2                                     | 44<br>16.5  | 13<br>4.9 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 70<br>29.2                       | 54<br>22.5                                     | 29<br>12.1                                | 41<br>17.1                                     | 41<br>17.1  | 5<br>2.1  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 49<br>32.2                       | 43<br>28.3                                     | 13<br>8.6                                 | 22<br>14.5                                     | 23<br>15.1  | 2<br>1.3  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 9<br>33.3                        | 5<br>18.5                                      | 4<br>14.8                                 | 6<br>22.2                                      | 3<br>11.1   | 3<br>-    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 76<br>21.1                       | 66<br>18.3                                     | 69<br>19.1                                | 61<br>16.9                                     | 65<br>18.0  | 24<br>6.6 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 66<br>26.7                       | 58<br>23.5                                     | 32<br>13.0                                | 45<br>18.2                                     | 40<br>16.2  | 6<br>2.4  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 47<br>31.8                       | 34<br>23.0                                     | 15<br>10.1                                | 27<br>18.2                                     | 25<br>16.9  | 25<br>-   |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 27<br>33.3                       | 22<br>27.2                                     | 7<br>8.6                                  | 14<br>17.3                                     | 10<br>12.3  | 1<br>1.2  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 9<br>28.1                        | 8<br>25.0                                      | 5<br>15.6                                 | 4<br>12.5                                      | 6<br>18.8   | 6<br>-    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 39<br>27.9                       | 29<br>20.7                                     | 17<br>12.1                                | 22<br>15.7                                     | 26<br>18.6  | 7<br>5.0  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 34<br>30.6                       | 25<br>22.5                                     | 13<br>11.7                                | 16<br>14.4                                     | 22<br>19.8  | 1<br>0.9  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 40<br>27.6                       | 35<br>24.1                                     | 15<br>10.3                                | 34<br>23.4                                     | 17<br>11.7  | 4<br>2.8  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 112<br>23.7                      | 99<br>20.9                                     | 83<br>17.5                                | 79<br>16.7                                     | 81<br>17.1  | 19<br>4.0 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 26<br>24.3                       | 23<br>21.5                                     | 10<br>9.3                                 | 16<br>15.0                                     | 25<br>23.4  | 7<br>6.5  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 32<br>35.2                       | 18<br>19.8                                     | 14<br>15.4                                | 15<br>16.5                                     | 11<br>12.1  | 1<br>1.1  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 30<br>31.9                       | 22<br>23.4                                     | 9<br>9.6                                  | 17<br>18.1                                     | 16<br>17.0  | 16<br>-   |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 24<br>26.1                       | 18<br>19.6                                     | 10<br>10.9                                | 25<br>27.2                                     | 12<br>13.0  | 3<br>3.3  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 113<br>23.3                      | 107<br>22.1                                    | 85<br>17.5                                | 78<br>16.1                                     | 82<br>16.9  | 20<br>4.1 |







問11-a-②. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：新規学卒者の初任配属 [過去]

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 影人事力担当部門が強い | 事ざちらかと言えば人 | どちらとも言えない | イんちらかと言えば | いラ影イ影響力の管理職が強い | 不   |
|------------------------|-------|-------------|------------|-----------|-----------|----------------|-----|
|                        |       |             |            |           |           |                |     |
| 合計                     | 869   | 225         | 160        | 129       | 152       | 157            | 46  |
| 100.0                  | 100.0 | 25.9        | 18.4       | 14.8      | 17.5      | 18.1           | 5.3 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 39          | 29         | 33        | 32        | 37             | 14  |
| 300～499人               | 100.0 | 21.2        | 15.8       | 17.9      | 17.4      | 20.1           | 7.6 |
| 500～999人               | 266   | 59          | 46         | 48        | 52        | 45             | 16  |
| 1000人以上                | 100.0 | 22.2        | 17.3       | 18.0      | 19.5      | 16.9           | 6.0 |
| 不明                     | 240   | 67          | 42         | 28        | 41        | 50             | 12  |
| 1000人以上                | 100.0 | 27.9        | 17.5       | 11.7      | 17.1      | 20.8           | 5.0 |
| 不明                     | 152   | 51          | 41         | 13        | 21        | 22             | 4   |
| 1000人以上                | 100.0 | 33.6        | 27.0       | 8.6       | 13.8      | 14.5           | 2.6 |
| 不明                     | 27    | 9           | 2          | 7         | 6         | 3              | 3   |
| 100.0                  | 100.0 | 33.3        | 7.4        | 25.9      | 22.2      | 11.1           | -   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 75          | 57         | 70        | 61        | 68             | 30  |
| 300～499人               | 100.0 | 20.8        | 15.8       | 19.4      | 16.9      | 18.8           | 8.3 |
| 500～999人               | 247   | 67          | 46         | 29        | 47        | 47             | 11  |
| 1000人以上                | 100.0 | 27.1        | 18.6       | 11.7      | 19.0      | 19.0           | 4.5 |
| 不明                     | 148   | 45          | 30         | 16        | 28        | 26             | 3   |
| 1000人以上                | 100.0 | 30.4        | 20.3       | 10.8      | 18.9      | 17.6           | 2.0 |
| 不明                     | 81    | 28          | 23         | 6         | 12        | 10             | 2   |
| 1000人以上                | 100.0 | 34.6        | 28.4       | 7.4       | 14.8      | 12.3           | 2.5 |
| 不明                     | 32    | 10          | 4          | 8         | 4         | 6              | 6   |
| 100.0                  | 100.0 | 31.3        | 12.5       | 25.0      | 12.5      | 18.8           | -   |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 38          | 23         | 18        | 25        | 29             | 7   |
| 500～999人               | 100.0 | 27.1        | 16.4       | 12.9      | 17.9      | 20.7           | 5.0 |
| 1000人以上                | 111   | 32          | 22         | 13        | 15        | 24             | 5   |
| 不明                     | 100.0 | 28.8        | 19.8       | 11.7      | 13.5      | 21.6           | 4.5 |
| 1000人以上                | 145   | 45          | 31         | 16        | 26        | 21             | 6   |
| 不明                     | 100.0 | 31.0        | 21.4       | 11.0      | 17.9      | 14.5           | 4.1 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 473   | 110         | 84         | 82        | 86        | 83             | 28  |
| 300～499人               | 100.0 | 23.3        | 17.8       | 17.3      | 18.2      | 17.5           | 5.9 |
| 500～999人               | 107   | 25          | 19         | 13        | 15        | 29             | 6   |
| 1000人以上                | 100.0 | 23.4        | 17.8       | 12.1      | 14.0      | 27.1           | 5.6 |
| 不明                     | 91    | 28          | 16         | 14        | 16        | 13             | 4   |
| 300～499人               | 100.0 | 30.8        | 17.6       | 15.4      | 17.6      | 14.3           | 4.4 |
| 500～999人               | 94    | 33          | 18         | 10        | 14        | 16             | 3   |
| 1000人以上                | 100.0 | 35.1        | 19.1       | 10.6      | 14.9      | 17.0           | 3.2 |
| 不明                     | 92    | 26          | 16         | 10        | 19        | 17             | 4   |
| 1000人以上                | 100.0 | 28.3        | 17.4       | 10.9      | 20.7      | 18.5           | 4.3 |
| 不明                     | 485   | 113         | 91         | 82        | 88        | 82             | 29  |
| 1000人以上                | 100.0 | 23.3        | 18.8       | 16.9      | 18.1      | 16.9           | 6.0 |

問11-a-②. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：新規学卒者の初任配属 [過去]

| [基本軸3] 社員数の増減   | 件数    | 影人事力    | 影人事力    | 影人事力    | 影人事力    | 影人事力    | 影人事力    | 影人事力    | 影人事力    | 影人事力    | 影人事力    |
|-----------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                 |       | 担当部門が強い | 担当部門が強い | 担当部門が強い | 担当部門が強い | 担当部門が強い | 担当部門が強い | 担当部門が強い | 担当部門が強い | 担当部門が強い | 担当部門が強い |
| 合計              | 869   | 225     | 160     | 129     | 152     | 157     | 157     | 157     | 157     | 157     | 46      |
| 正社員・・・ 20%以上減少  | 100.0 | 25.9    | 18.4    | 14.8    | 17.5    | 18.1    | 18.1    | 18.1    | 18.1    | 18.1    | 5.3     |
| 5～20%減少         | 70    | 14      | 12      | 16      | 12      | 11      | 11      | 11      | 11      | 11      | 5       |
| 100.0           | 100.0 | 20.0    | 17.1    | 22.9    | 17.1    | 15.7    | 15.7    | 15.7    | 15.7    | 15.7    | 7.1     |
| 242             | 242   | 71      | 48      | 39      | 37      | 38      | 38      | 38      | 38      | 38      | 9       |
| 100.0           | 100.0 | 29.3    | 19.8    | 16.1    | 15.3    | 15.7    | 15.7    | 15.7    | 15.7    | 15.7    | 3.7     |
| ±5%の範囲内で増減      | 294   | 79      | 51      | 38      | 52      | 56      | 56      | 56      | 56      | 56      | 18      |
| 100.0           | 100.0 | 26.9    | 17.3    | 12.9    | 17.7    | 19.0    | 19.0    | 19.0    | 19.0    | 19.0    | 6.1     |
| 5～20%増加         | 183   | 46      | 36      | 25      | 40      | 29      | 29      | 29      | 29      | 29      | 7       |
| 100.0           | 100.0 | 25.1    | 19.7    | 13.7    | 21.9    | 15.8    | 15.8    | 15.8    | 15.8    | 15.8    | 3.8     |
| 20%以上増加         | 63    | 13      | 12      | 7       | 8       | 19      | 19      | 19      | 19      | 19      | 4       |
| 100.0           | 100.0 | 20.6    | 19.0    | 11.1    | 12.7    | 30.2    | 30.2    | 30.2    | 30.2    | 30.2    | 6.3     |
| 不明              | 17    | 2       | 1       | 4       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 3       |
| 100.0           | 100.0 | 11.8    | 5.9     | 23.5    | 17.6    | 23.5    | 23.5    | 23.5    | 23.5    | 23.5    | 17.6    |
| 非正社員・・・ 20%以上減少 | 43    | 7       | 5       | 10      | 7       | 10      | 10      | 10      | 10      | 10      | 4       |
| 100.0           | 100.0 | 16.3    | 11.6    | 23.3    | 16.3    | 23.3    | 23.3    | 23.3    | 23.3    | 23.3    | 9.3     |
| 5～20%減少         | 85    | 17      | 19      | 12      | 19      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 3       |
| 100.0           | 100.0 | 20.0    | 22.4    | 14.1    | 22.4    | 17.6    | 17.6    | 17.6    | 17.6    | 17.6    | 3.5     |
| ±5%の範囲内で増減      | 308   | 78      | 50      | 49      | 61      | 59      | 59      | 59      | 59      | 59      | 11      |
| 100.0           | 100.0 | 25.3    | 16.2    | 15.9    | 19.8    | 19.2    | 19.2    | 19.2    | 19.2    | 19.2    | 3.6     |
| 5～20%増加         | 270   | 90      | 56      | 33      | 35      | 38      | 38      | 38      | 38      | 38      | 18      |
| 100.0           | 100.0 | 33.3    | 20.7    | 12.2    | 13.0    | 14.1    | 14.1    | 14.1    | 14.1    | 14.1    | 6.7     |
| 20%以上増加         | 107   | 25      | 24      | 12      | 14      | 25      | 25      | 25      | 25      | 25      | 7       |
| 100.0           | 100.0 | 23.4    | 22.4    | 11.2    | 13.1    | 23.4    | 23.4    | 23.4    | 23.4    | 23.4    | 6.5     |
| 不明              | 56    | 8       | 6       | 13      | 16      | 10      | 10      | 10      | 10      | 10      | 3       |
| 100.0           | 100.0 | 14.3    | 10.7    | 23.2    | 28.6    | 17.9    | 17.9    | 17.9    | 17.9    | 17.9    | 5.4     |

問 1.1.1-a-②. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：新規学卒者の初任配属 [過去]

| 件数            | 影人<br>響事<br>力担<br>当部<br>門が<br>強い | 事ど<br>ちら<br>かと言<br>えれば<br>人 | ど<br>ちらと<br>も言え<br>ない | イど<br>んち<br>らと言<br>えれば<br>ラ | いら<br>影イ<br>響力の<br>管理職<br>が強い | 不<br>明      |
|---------------|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------|
| 合計            | 869<br>100.0                     | 225<br>25.9                 | 160<br>18.4           | 129<br>14.8                 | 152<br>17.5                   | 46<br>5.3   |
| 長期安定雇用        | 688<br>100.0                     | 184<br>26.7                 | 118<br>17.2           | 107<br>15.6                 | 121<br>17.6                   | 32<br>4.7   |
| 対象者を限定したうえで維持 | 135<br>100.0                     | 34<br>25.2                  | 28<br>20.7            | 16<br>11.9                  | 25<br>18.5                    | 8<br>5.9    |
| 優先的な課題ではない    | 41<br>100.0                      | 5<br>12.2                   | 13<br>31.7            | 5<br>12.2                   | 6<br>14.6                     | 7<br>12.2   |
| 不明            | 5<br>100.0                       | 2<br>40.0                   | 1<br>20.0             | 1<br>20.0                   | -                             | 1<br>20.0   |
| 株主価値の向上       | 168<br>100.0                     | 48<br>28.6                  | 39<br>23.2            | 14<br>8.3                   | 38<br>22.6                    | 23<br>3.6   |
| どちらとも言えない     | 477<br>100.0                     | 127<br>26.6                 | 74<br>15.5            | 85<br>17.8                  | 79<br>16.6                    | 88<br>5.0   |
| 重視してこなかった     | 172<br>100.0                     | 38<br>22.1                  | 39<br>22.7            | 22<br>12.8                  | 22<br>23.8                    | 41<br>5.8   |
| 不明            | 52<br>100.0                      | 12<br>23.1                  | 8<br>15.4             | 8<br>15.4                   | 13<br>25.0                    | 5<br>11.5   |
| 労働組合の有無       | 440<br>100.0                     | 130<br>29.5                 | 92<br>20.9            | 61<br>13.9                  | 75<br>17.0                    | 66<br>3.6   |
| 無い            | 426<br>100.0                     | 95<br>22.3                  | 68<br>16.0            | 68<br>16.0                  | 77<br>18.1                    | 89<br>6.8   |
| 不明            | 3<br>100.0                       | -                           | -                     | -                           | -                             | 2<br>33.3   |
| 労使協議の有無       | 612<br>100.0                     | 176<br>28.8                 | 111<br>18.1           | 88<br>14.4                  | 110<br>18.0                   | 105<br>17.2 |
| 無い            | 250<br>100.0                     | 48<br>19.2                  | 48<br>19.2            | 41<br>16.4                  | 42<br>16.8                    | 49<br>8.8   |
| 不明            | 7<br>100.0                       | 1<br>14.3                   | 1<br>14.3             | -                           | -                             | 3<br>28.6   |
| 労使協議の状況       | 685<br>100.0                     | 192<br>28.0                 | 125<br>18.2           | 100<br>14.6                 | 121<br>17.7                   | 118<br>4.2  |
| どちらとも言えない     | 55<br>100.0                      | 9<br>16.4                   | 14<br>25.5            | 12<br>21.8                  | 8<br>14.5                     | 9<br>5.5    |
| 対立してきた        | 9<br>100.0                       | 2<br>22.2                   | 4<br>44.4             | -                           | 1<br>11.1                     | 2<br>22.2   |
| 労使の協議は行っていない  | 101<br>100.0                     | 18<br>17.8                  | 16<br>15.8            | 15<br>14.9                  | 20<br>19.8                    | 22<br>9.9   |
| 不明            | 19<br>100.0                      | 4<br>21.1                   | 1<br>5.3              | 2<br>10.5                   | 2<br>10.5                     | 6<br>21.1   |
| 自己都合離職が増加     | 213<br>100.0                     | 52<br>24.4                  | 43<br>20.2            | 27<br>12.7                  | 33<br>15.5                    | 52<br>24.4  |
| どちらとも言えない     | 361<br>100.0                     | 103<br>28.5                 | 63<br>17.5            | 56<br>15.5                  | 57<br>15.8                    | 60<br>16.6  |
| 変化なし          | 286<br>100.0                     | 69<br>24.1                  | 52<br>18.2            | 44<br>15.4                  | 61<br>21.3                    | 43<br>5.9   |
| 不明            | 9<br>100.0                       | 1<br>11.1                   | 2<br>22.2             | 2<br>22.2                   | 1<br>11.1                     | 2<br>11.1   |





問 1.1-b-①. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：一般職員の配置転換 [現在]

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 影人<br>響事<br>力担<br>当部<br>門が<br>強い | 事<br>ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>人 | ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>な<br>い | イ<br>ン<br>チ<br>カ<br>と<br>言<br>え<br>ば | い<br>ラ<br>影<br>響<br>力<br>の<br>管<br>理<br>職<br>が<br>強 | 不<br>明    |
|------------------------|--------------|----------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|-----------|
|                        |              |                                  |  |   |                                      |   |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 84<br>9.7                        | 136<br>15.7                                    | 162<br>18.6                               | 235<br>27.0                          | 241<br>27.7   | 11<br>1.3 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 17<br>9.2                        | 34<br>18.5                                     | 41<br>22.3                                | 45<br>24.5                           | 44<br>23.9  | 3<br>1.6  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 26<br>9.8                        | 37<br>13.9                                     | 51<br>19.2                                | 66<br>24.8                           | 82<br>30.8  | 4<br>1.5  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 29<br>12.1                       | 40<br>16.7                                     | 45<br>18.8                                | 64<br>26.7                           | 60<br>25.0  | 2<br>0.8  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 10<br>6.6                        | 23<br>15.1                                     | 21<br>13.8                                | 50<br>32.9                           | 46<br>30.3  | 2<br>1.3  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 2<br>7.4                         | 2<br>7.4                                       | 4<br>14.8                                 | 10<br>37.0                           | 9<br>33.3   | 9<br>-    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 38<br>10.5                       | 54<br>15.0                                     | 74<br>20.5                                | 95<br>26.3                           | 94<br>26.0  | 6<br>1.7  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 30<br>12.1                       | 37<br>15.0                                     | 46<br>18.6                                | 58<br>23.5                           | 72<br>29.1  | 4<br>1.6  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 10<br>6.8                        | 27<br>18.2                                     | 26<br>17.6                                | 45<br>30.4                           | 40<br>27.0  | 4<br>-    |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 4<br>4.9                         | 12<br>14.8                                     | 9<br>11.1                                 | 29<br>35.8                           | 26<br>32.1  | 1<br>1.2  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 2<br>6.3                         | 6<br>18.8                                      | 7<br>21.9                                 | 8<br>25.0                            | 9<br>28.1   | 9<br>-    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 17<br>12.1                       | 28<br>20.0                                     | 25<br>17.9                                | 33<br>23.6                           | 35<br>25.0  | 2<br>1.4  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 16<br>14.4                       | 19<br>17.1                                     | 18<br>16.2                                | 27<br>24.3                           | 30<br>27.0  | 1<br>0.9  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 5<br>3.4                         | 22<br>15.2                                     | 20<br>13.8                                | 50<br>34.5                           | 46<br>31.7  | 2<br>1.4  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 46<br>9.7                        | 67<br>14.2                                     | 99<br>20.9                                | 125<br>26.4                          | 130<br>27.5   | 6<br>1.3  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 16<br>15.0                       | 21<br>19.6                                     | 16<br>15.0                                | 28<br>26.2                           | 24<br>22.4  | 2<br>1.9  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 12<br>13.2                       | 14<br>15.4                                     | 16<br>17.6                                | 23<br>25.3                           | 25<br>27.5  | 1<br>1.1  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 9<br>9.6                         | 19<br>20.2                                     | 15<br>16.0                                | 22<br>23.4                           | 29<br>30.9  | 29<br>-   |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 1<br>1.1                         | 9<br>9.8                                       | 13<br>14.1                                | 34<br>37.0                           | 33<br>35.9  | 33<br>2.2 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 46<br>9.5                        | 73<br>15.1                                     | 102<br>21.0                               | 128<br>26.4                          | 130<br>26.8   | 6<br>1.2  |

問11-1-b-①. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：一般職員の配置転換 [現在]

| 件数              | 影人<br>響事<br>力担<br>部<br>門<br>が<br>強<br>い | 事<br>ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>人 | ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>な<br>い | イ<br>ン<br>チ<br>カ<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>ラ | い<br>ラ<br>影<br>イ<br>響<br>の<br>力<br>が<br>強<br>い | 不<br>明 |
|-----------------|---|--|---|---|--|--------|
|                 |   |  |   |   |  |        |
| 合計              | 869                                     | 136  | 162                                       | 235                                       | 241  | 11     |
|                 | 100.0                                   | 9.7  | 18.6                                      | 27.0                                      | 27.7   | 1.3    |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 70                                      | 8  | 16  | 22  | 14   | 1      |
|                 | 100.0                                   | 11.4   | 22.9                                      | 31.4                                      | 20.0   | 1.4    |
| 5～20%減少         | 242                                     | 22   | 49  | 63  | 57   | 4      |
|                 | 100.0                                   | 9.1  | 20.2                                      | 26.0                                      | 23.6   | 1.7    |
| ±5%の範囲内で増減      | 294                                     | 33   | 47  | 52  | 75   | 84     |
|                 | 100.0                                   | 11.2   | 16.0                                      | 17.7                                      | 25.5   | 28.6   |
| 5～20%増加         | 183                                     | 17   | 23  | 37  | 44   | 60     |
|                 | 100.0                                   | 9.3  | 12.6                                      | 20.2                                      | 24.0   | 32.8   |
| 20%以上増加         | 63                                      | 4  | 7   | 6   | 22   | 23     |
|                 | 100.0                                   | 6.3  | 11.1                                      | 9.5                                       | 34.9   | 36.5   |
| 不明              | 17                                      | -  | 1   | 4   | 9  | 3      |
|                 | 100.0                                   | -  | 5.9                                       | 23.5                                      | 52.9   | 17.6   |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 43                                      | 7  | 4   | 10  | 12   | 9      |
|                 | 100.0                                   | 16.3   | 9.3                                       | 23.3                                      | 27.9   | 20.9   |
| 5～20%減少         | 85                                      | 5  | 13  | 12  | 20   | 34     |
|                 | 100.0                                   | 5.9  | 15.3                                      | 14.1                                      | 23.5   | 40.0   |
| ±5%の範囲内で増減      | 308                                     | 25   | 55  | 65  | 77   | 84     |
|                 | 100.0                                   | 8.1  | 17.9                                      | 21.1                                      | 25.0   | 27.3   |
| 5～20%増加         | 270                                     | 34   | 39  | 50  | 77   | 65     |
|                 | 100.0                                   | 12.6   | 14.4                                      | 18.5                                      | 28.5   | 24.1   |
| 20%以上増加         | 107                                     | 9  | 19  | 11  | 28   | 38     |
|                 | 100.0                                   | 8.4  | 17.8                                      | 10.3                                      | 26.2   | 35.5   |
| 不明              | 56                                      | 4  | 6   | 14  | 21   | 11     |
|                 | 100.0                                   | 7.1  | 10.7                                      | 25.0                                      | 37.5   | 19.6   |

問 1.1.1-b-①. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：一般職員の配置転換 [現在]

| 件数                               | 影人事力担当部門が強い | 影人事力担当部門が強い | 影人事力担当部門が強い | 影人事力担当部門が強い | 影人事力担当部門が強い | 影人事力担当部門が強い | 影人事力担当部門が強い | 影人事力担当部門が強い | 影人事力担当部門が強い |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                  | 84          | 136         | 162         | 235         | 241         | 235         | 241         | 235         | 241         |
|                                  | 9.7         | 15.7        | 18.6        | 27.0        | 27.7        | 27.0        | 27.7        | 27.0        | 27.7        |
|                                  | 688         | 103         | 131         | 177         | 200         | 177         | 200         | 177         | 200         |
|                                  | 9.9         | 15.0        | 19.0        | 25.7        | 29.1        | 25.7        | 29.1        | 25.7        | 29.1        |
|                                  | 135         | 20          | 25          | 42          | 30          | 42          | 30          | 42          | 30          |
|                                  | 11.9        | 14.8        | 18.5        | 31.1        | 22.2        | 31.1        | 22.2        | 31.1        | 22.2        |
|                                  | 41          | 12          | 6           | 11          | 11          | 12          | 11          | 11          | 11          |
|                                  | 100.0       | 29.3        | 14.6        | 29.3        | 26.8        | 29.3        | 26.8        | 29.3        | 26.8        |
|                                  | 5           | 1           | 1           | 4           | 4           | 1           | 4           | 1           | 4           |
|                                  | 100.0       | 20.0        | -           | 80.0        | -           | 20.0        | -           | 80.0        | -           |
|                                  | 168         | 22          | 27          | 52          | 53          | 22          | 27          | 52          | 53          |
|                                  | 100.0       | 7.7         | 13.1        | 16.1        | 31.0        | 7.7         | 13.1        | 16.1        | 31.0        |
|                                  | 477         | 83          | 97          | 119         | 124         | 83          | 97          | 119         | 124         |
|                                  | 100.0       | 10.1        | 20.3        | 24.9        | 26.0        | 10.1        | 20.3        | 24.9        | 26.0        |
|                                  | 172         | 16          | 31          | 46          | 53          | 16          | 31          | 46          | 53          |
|                                  | 100.0       | 9.3         | 18.0        | 26.7        | 30.8        | 9.3         | 18.0        | 26.7        | 30.8        |
|                                  | 52          | 7           | 8           | 11          | 11          | 7           | 8           | 11          | 11          |
|                                  | 100.0       | 13.5        | 15.4        | 13.5        | 34.6        | 13.5        | 15.4        | 13.5        | 34.6        |
|                                  | 440         | 44          | 81          | 118         | 124         | 44          | 81          | 118         | 124         |
|                                  | 100.0       | 10.0        | 18.4        | 26.8        | 28.2        | 10.0        | 18.4        | 26.8        | 28.2        |
|                                  | 426         | 40          | 81          | 116         | 115         | 40          | 81          | 116         | 115         |
|                                  | 100.0       | 9.4         | 19.0        | 27.2        | 27.0        | 9.4         | 19.0        | 27.2        | 27.0        |
|                                  | 3           | 1           | 1           | 2           | 2           | 1           | 1           | 2           | 2           |
|                                  | 100.0       | -           | -           | 33.3        | 66.7        | -           | -           | 33.3        | 66.7        |
|                                  | 612         | 95          | 114         | 168         | 172         | 95          | 114         | 168         | 172         |
|                                  | 100.0       | 9.5         | 18.6        | 27.5        | 28.1        | 9.5         | 18.6        | 27.5        | 28.1        |
|                                  | 250         | 40          | 45          | 65          | 68          | 40          | 45          | 65          | 68          |
|                                  | 100.0       | 10.4        | 18.0        | 26.0        | 27.2        | 10.4        | 18.0        | 26.0        | 27.2        |
|                                  | 7           | 1           | 3           | 2           | 1           | 1           | 3           | 2           | 1           |
|                                  | 100.0       | -           | 42.9        | 28.6        | 14.3        | -           | 42.9        | 28.6        | 14.3        |
|                                  | 685         | 68          | 125         | 187         | 188         | 68          | 125         | 187         | 188         |
|                                  | 100.0       | 9.9         | 18.2        | 27.3        | 27.4        | 9.9         | 18.2        | 27.3        | 27.4        |
|                                  | 55          | 3           | 11          | 11          | 19          | 3           | 11          | 11          | 19          |
|                                  | 100.0       | 5.5         | 20.0        | 20.0        | 34.5        | 5.5         | 20.0        | 20.0        | 34.5        |
|                                  | 9           | -           | 2           | 5           | 2           | -           | 2           | 5           | 2           |
|                                  | 100.0       | -           | 22.2        | 55.6        | 22.2        | -           | 22.2        | 55.6        | 22.2        |
|                                  | 101         | 11          | 21          | 28          | 27          | 11          | 21          | 28          | 27          |
|                                  | 100.0       | 10.9        | 20.8        | 27.7        | 26.7        | 10.9        | 20.8        | 27.7        | 26.7        |
|                                  | 19          | 2           | 3           | 4           | 5           | 2           | 3           | 4           | 5           |
|                                  | 100.0       | 10.5        | 15.8        | 21.1        | 26.3        | 10.5        | 15.8        | 21.1        | 26.3        |
|                                  | 213         | 14          | 40          | 54          | 70          | 14          | 40          | 54          | 70          |
|                                  | 100.0       | 6.6         | 18.8        | 25.4        | 32.9        | 6.6         | 18.8        | 25.4        | 32.9        |
|                                  | 361         | 44          | 75          | 98          | 84          | 44          | 75          | 98          | 84          |
|                                  | 100.0       | 12.2        | 20.8        | 27.1        | 23.3        | 12.2        | 20.8        | 27.1        | 23.3        |
|                                  | 286         | 26          | 44          | 81          | 85          | 26          | 44          | 81          | 85          |
|                                  | 100.0       | 9.1         | 15.4        | 28.3        | 29.7        | 9.1         | 15.4        | 28.3        | 29.7        |
|                                  | 9           | 2           | 3           | 2           | 2           | 2           | 3           | 2           | 2           |
|                                  | 100.0       | -           | 33.3        | 22.2        | 22.2        | -           | 33.3        | 22.2        | 22.2        |
| 合 計                              | 869         | 136         | 162         | 235         | 241         | 235         | 241         | 235         | 241         |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多く多くの社員を対象に維持 | 688         | 103         | 131         | 177         | 200         | 177         | 200         | 177         | 200         |
| 対象者を限定したうえで維持                    | 135         | 20          | 25          | 42          | 30          | 42          | 30          | 42          | 30          |
| 優先的な課題ではない                       | 41          | 12          | 6           | 11          | 11          | 12          | 11          | 11          | 11          |
| 不明                               | 100.0       | 29.3        | 14.6        | 29.3        | 26.8        | 29.3        | 26.8        | 29.3        | 26.8        |
| 不明                               | 5           | 1           | 1           | 4           | 4           | 1           | 4           | 1           | 4           |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた            | 168         | 22          | 27          | 52          | 53          | 22          | 27          | 52          | 53          |
| どちらとも言えない                        | 477         | 83          | 97          | 119         | 124         | 83          | 97          | 119         | 124         |
| 重視してこなかった                        | 172         | 16          | 31          | 46          | 53          | 16          | 31          | 46          | 53          |
| 不明                               | 100.0       | 9.3         | 18.0        | 26.7        | 30.8        | 9.3         | 18.0        | 26.7        | 30.8        |
| 不明                               | 52          | 7           | 8           | 11          | 11          | 7           | 8           | 11          | 11          |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                | 440         | 44          | 81          | 118         | 124         | 44          | 81          | 118         | 124         |
| 無                                | 426         | 40          | 81          | 116         | 115         | 40          | 81          | 116         | 115         |
| 不明                               | 100.0       | 9.4         | 19.0        | 27.2        | 27.0        | 9.4         | 19.0        | 27.2        | 27.0        |
| 不明                               | 3           | 1           | 1           | 2           | 2           | 1           | 1           | 2           | 2           |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある                | 612         | 95          | 114         | 168         | 172         | 95          | 114         | 168         | 172         |
| 無                                | 250         | 40          | 45          | 65          | 68          | 40          | 45          | 65          | 68          |
| 不明                               | 7           | 1           | 3           | 2           | 1           | 1           | 3           | 2           | 1           |
| 労働協約の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた     | 685         | 68          | 125         | 187         | 188         | 68          | 125         | 187         | 188         |
| どちらとも言えない                        | 55          | 3           | 11          | 11          | 19          | 3           | 11          | 11          | 19          |
| 対立してきた                           | 9           | -           | 2           | 5           | 2           | -           | 2           | 5           | 2           |
| 労働協約の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた     | 685         | 68          | 125         | 187         | 188         | 68          | 125         | 187         | 188         |
| どちらとも言えない                        | 55          | 3           | 11          | 11          | 19          | 3           | 11          | 11          | 19          |
| 対立してきた                           | 9           | -           | 2           | 5           | 2           | -           | 2           | 5           | 2           |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある                | 612         | 95          | 114         | 168         | 172         | 95          | 114         | 168         | 172         |
| 無                                | 250         | 40          | 45          | 65          | 68          | 40          | 45          | 65          | 68          |
| 不明                               | 7           | 1           | 3           | 2           | 1           | 1           | 3           | 2           | 1           |
| 労働協約の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた     | 685         | 68          | 125         | 187         | 188         | 68          | 125         | 187         | 188         |
| どちらとも言えない                        | 55          | 3           | 11          | 11          | 19          | 3           | 11          | 11          | 19          |
| 対立してきた                           | 9           | -           | 2           | 5           | 2           | -           | 2           | 5           | 2           |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある                | 612         | 95          | 114         | 168         | 172         | 95          | 114         | 168         | 172         |
| 無                                | 250         | 40          | 45          | 65          | 68          | 40          | 45          | 65          | 68          |
| 不明                               | 7           | 1           | 3           | 2           | 1           | 1           | 3           | 2           | 1           |
| 労働協約の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた     | 685         | 68          | 125         | 187         | 188         | 68          | 125         | 187         | 188         |
| どちらとも言えない                        | 55          | 3           | 11          | 11          | 19          | 3           | 11          | 11          | 19          |
| 対立してきた                           | 9           | -           | 2           | 5           | 2           | -           | 2           | 5           | 2           |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある                | 612         | 95          | 114         | 168         | 172         | 95          | 114         | 168         | 172         |
| 無                                | 250         | 40          | 45          | 65          | 68          | 40          | 45          | 65          | 68          |
| 不明                               | 7           | 1           | 3           | 2           | 1           | 1           | 3           | 2           | 1           |
| 労働協約の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた     | 685         | 68          | 125         | 187         | 188         | 68          | 125         | 187         | 188         |
| どちらとも言えない                        | 55          | 3           | 11          | 11          | 19          | 3           | 11          | 11          | 19          |
| 対立してきた                           | 9           | -           | 2           | 5           | 2           | -           | 2           | 5           | 2           |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある                | 612         | 95          | 114         | 168         | 172         | 95          | 114         | 168         | 172         |
| 無                                | 250         | 40          | 45          | 65          | 68          | 40          | 45          | 65          | 68          |
| 不明                               | 7           | 1           | 3           | 2           | 1           | 1           | 3           | 2           | 1           |
| 労働協約の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた     | 685         | 68          | 125         | 187         | 188         | 68          | 125         | 187         | 188         |
| どちらとも言えない                        | 55          | 3           | 11          | 11          | 19          | 3           | 11          | 11          | 19          |
| 対立してきた                           | 9           | -           | 2           | 5           | 2           | -           | 2           | 5           | 2           |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある                | 612         | 95          | 114         | 168         | 172         | 95          | 114         | 168         | 172         |
| 無                                | 250         | 40          | 45          | 65          | 68          | 40          | 45          | 65          | 68          |
| 不明                               | 7           | 1           | 3           | 2           | 1           | 1           | 3           | 2           | 1           |
| 労働協約の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた     | 685         | 68          | 125         | 187         | 188         | 68          | 125         | 187         | 188         |
| どちらとも言えない                        | 55          | 3           | 11          | 11          | 19          | 3           | 11          | 11          | 19          |
| 対立してきた                           | 9           | -           | 2           | 5           | 2           | -           | 2           | 5           | 2           |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある                | 612         | 95          | 114         | 168         | 172         | 95          | 114         | 168         | 172         |
| 無                                | 250         | 40          | 45          | 65          | 68          | 40          | 45          | 65          | 68          |
| 不明                               | 7           | 1           | 3           | 2           | 1           | 1           | 3           | 2           | 1           |
| 労働協約の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた     | 685         | 68          | 125         | 187         | 188         | 68          | 125         | 187         | 188         |
| どちらとも言えない                        | 55          | 3           | 11          | 11          | 19          | 3           | 11          | 11          | 19          |
| 対立してきた                           | 9           | -           | 2           | 5           | 2           | -           | 2           | 5           | 2           |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある                | 612         | 95          | 114         | 168         | 172         | 95          | 114         | 168         | 172         |
| 無                                | 250         | 40          | 45          | 65          | 68          | 40          | 45          | 65          | 68          |
| 不明                               | 7           | 1           | 3           | 2           | 1           | 1           | 3           | 2           | 1           |
| 労働協約の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた     | 685         | 68          | 125         | 187         | 188         | 68          | 125         | 187         | 188         |
| どちらとも言えない                        | 55          | 3           | 11          | 11          | 19          | 3           | 11          | 11          | 19          |
| 対立してきた                           | 9           | -           | 2           | 5           | 2           | -           | 2           | 5           | 2           |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある                | 612         | 95          | 114         | 168         | 172         | 95          | 114         | 168         | 172         |
| 無                                | 250         | 40          | 45          | 65          | 68          | 40          | 45          | 65          | 68          |
| 不明                               | 7           | 1           | 3           | 2           | 1           | 1           | 3           | 2           | 1           |
| 労働協約の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた     | 685         | 68          | 125         | 187         | 188         | 68          | 125         | 187         | 188         |
| どちらとも言えない                        | 55          | 3           | 11          | 11          | 19          | 3           | 11          | 11          | 19          |
| 対立してきた                           | 9           | -           | 2           | 5           | 2           | -           | 2           | 5           | 2           |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある                | 612         | 95          | 114         | 168         | 172         | 95          | 114         | 168         | 172         |
| 無                                | 250         | 40          | 45          | 65          | 68          | 40          | 45          | 65          | 68          |
| 不明                               | 7           | 1           | 3           | 2           | 1           | 1           | 3           | 2           | 1           |
| 労働協約の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた     | 685         | 68          | 125         | 187         | 188         | 68          | 125         | 187         | 188         |
| どちらとも言えない                        | 55          | 3           | 11          | 11          | 19          | 3           | 11          | 11          | 19          |
| 対立してきた                           | 9           | -           | 2           | 5           | 2           | -           | 2           | 5           | 2           |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある                | 612         | 95          | 114         | 168         | 172         | 95          | 114         | 168         | 172         |
| 無                                | 250         | 40          | 45          | 65          | 68          | 40          | 45          | 65          | 68          |
| 不明                               | 7           | 1           | 3           | 2           | 1           | 1           | 3           | 2           | 1           |
| 労働協約の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた     | 685         | 68          | 125         | 187         | 188         | 68          | 125         | 187         | 188         |
| どちらとも言えない                        | 55          | 3           | 11          | 11          | 19          | 3           | 11          | 11          | 19          |
| 対立してきた                           | 9           | -           | 2           | 5           | 2           | -           | 2           | 5           | 2           |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある                | 612         | 95          | 114         | 168         | 172         | 95          | 114         | 168         | 172         |
| 無                                | 250         | 40          | 45          | 65          | 68          | 40          | 45          | 65          | 68          |
| 不明                               | 7           | 1           | 3           | 2           | 1           | 1           | 3</         |             |             |

問1.1.1-b-②. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：一般職員の配置転換 [過去]

| [基本軸1] 株式公開、業種      |            | 件数         | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 件数                  | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い | 影人事力当部門が強い |
| 合計                  | 869        | 91         | 132        | 139        | 238        | 242        | 27         | 27.8       | 3.1        | 27.8       | 3.1        | 27.8       |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68         | 3          | 8          | 7          | 21         | 28         | 1          | 30.9       | 41.2       | 1.5        | 1.5        | 30.9       |
| 新興市場に上場             | 6          | -          | 2          | 2          | 2          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          |
| 店頭公開                | 13         | 1          | 1          | 2          | 2          | 6          | 1          | 15.4       | 46.2       | 7.7        | 7.7        | 15.4       |
| 株式は非公開              | 763        | 84         | 114        | 124        | 210        | 207        | 24         | 14.9       | 16.3       | 27.1       | 3.1        | 14.9       |
| 不明                  | 19         | 3          | 7          | 4          | 3          | 1          | 1          | 36.8       | 21.1       | 15.8       | 5.3        | 36.8       |
| 業種・・・・・・建設業         | 48         | 2          | 7          | 8          | 16         | 14         | 1          | 14.6       | 16.7       | 33.3       | 29.2       | 14.6       |
| 製造業小計               | 245        | 11         | 25         | 47         | 74         | 83         | 5          | 10.2       | 19.2       | 30.2       | 33.9       | 10.2       |
| 一般機械器具製造業           | 29         | 1          | 2          | 5          | 6          | 15         | -          | 6.9        | 17.2       | 20.7       | 51.7       | 6.9        |
| 電気機械器具製造業           | 39         | 1          | 4          | 7          | 14         | 13         | -          | 10.3       | 17.9       | 35.9       | 33.3       | 10.3       |
| 輸送用機械器具製造業          | 38         | 3          | 2          | 7          | 13         | 13         | -          | 5.3        | 18.4       | 34.2       | 34.2       | 5.3        |
| 精密機械器具製造業           | 12         | -          | -          | 1          | 5          | 6          | -          | -          | 8.3        | 41.7       | 50.0       | -          |
| 上記以外の製造業            | 127        | 6          | 17         | 27         | 36         | 36         | 5          | 13.4       | 21.3       | 28.3       | 28.3       | 13.4       |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4          | -          | -          | -          | 2          | 1          | 1          | -          | 50.0       | 25.0       | 25.0       | -          |
| 情報通信業               | 32         | 2          | 2          | 2          | 13         | 13         | -          | 6.3        | 6.3        | 40.6       | 40.6       | 6.3        |
| 運輸業                 | 115        | 17         | 20         | 29         | 26         | 19         | 4          | 14.8       | 25.2       | 22.6       | 16.5       | 14.8       |
| 卸売・小売業              | 150        | 8          | 23         | 19         | 46         | 48         | 6          | 5.3        | 12.7       | 30.7       | 32.0       | 5.3        |
| 金融・保険業              | 53         | 23         | 18         | 3          | 5          | 2          | 2          | 43.4       | 5.7        | 9.4        | 3.8        | 43.4       |
| 不動産業                | 9          | 1          | 4          | 1          | 2          | 1          | 1          | 11.1       | 44.4       | 11.1       | 22.2       | 11.1       |
| 飲食店・宿泊業             | 27         | 5          | 7          | 2          | 6          | 6          | 1          | 18.5       | 25.9       | 7.4        | 22.2       | 18.5       |
| サービス業               | 142        | 17         | 19         | 23         | 35         | 43         | 5          | 12.0       | 13.4       | 16.2       | 24.6       | 12.0       |
| その他                 | 36         | 5          | 7          | 4          | 10         | 8          | 2          | 13.9       | 19.4       | 11.1       | 27.8       | 13.9       |
| 不明                  | 8          | -          | -          | 1          | 3          | 4          | -          | -          | 12.5       | 37.5       | 50.0       | -          |

問 1.1-b-②. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：一般職員の配置転換 [過去]

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 影人<br>響事<br>力担<br>当部<br>門が<br>強い | 事<br>ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>人 | ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>な<br>い | イ<br>ン<br>チ<br>カ<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>ラ | い<br>ラ<br>影<br>イ<br>響<br>の<br>管<br>理<br>職<br>が<br>強 | 不<br>明    |
|------------------------|--------------|----------------------------------|--|---|---|---|-----------|
|                        |              |                                  |  |   |   |   |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 91<br>10.5                       | 132<br>15.2                                    | 139<br>16.0                               | 238<br>27.4                               | 242<br>27.8   | 27<br>3.1 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 19<br>10.3                       | 33<br>17.9                                     | 37<br>20.1                                | 43<br>23.4                                | 46<br>25.0  | 6<br>3.3  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 30<br>11.3                       | 31<br>11.7                                     | 50<br>18.8                                | 71<br>26.7                                | 77<br>28.9  | 7<br>2.6  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 27<br>11.3                       | 36<br>15.0                                     | 34<br>14.2                                | 66<br>27.5                                | 66<br>27.5  | 11<br>4.6 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 13<br>8.6                        | 30<br>19.7                                     | 14<br>9.2                                 | 47<br>30.9                                | 45<br>29.6  | 3<br>2.0  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 2<br>7.4                         | 2<br>7.4                                       | 4<br>14.8                                 | 11<br>40.7                                | 8<br>29.6   | 8<br>-    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 39<br>10.8                       | 54<br>15.0                                     | 70<br>19.4                                | 92<br>25.5                                | 93<br>25.8  | 13<br>3.6 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 31<br>12.6                       | 34<br>13.8                                     | 37<br>15.0                                | 63<br>25.5                                | 73<br>29.6  | 9<br>3.6  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 13<br>8.8                        | 24<br>16.2                                     | 21<br>14.2                                | 45<br>30.4                                | 41<br>27.7  | 4<br>2.7  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 6<br>7.4                         | 15<br>18.5                                     | 5<br>6.2                                  | 27<br>33.3                                | 27<br>33.3  | 1<br>1.2  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 2<br>6.3                         | 5<br>15.6                                      | 6<br>18.8                                 | 11<br>34.4                                | 8<br>25.0   | 8<br>-    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 18<br>12.9                       | 26<br>18.6                                     | 22<br>15.7                                | 34<br>24.3                                | 38<br>27.1  | 2<br>1.4  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 14<br>12.6                       | 20<br>18.0                                     | 13<br>11.7                                | 30<br>27.0                                | 29<br>26.1  | 5<br>4.5  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 9<br>6.2                         | 24<br>16.6                                     | 17<br>11.7                                | 45<br>31.0                                | 47<br>32.4  | 3<br>2.1  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 50<br>10.6                       | 62<br>13.1                                     | 87<br>18.4                                | 129<br>27.3                               | 128<br>27.1   | 17<br>3.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 16<br>15.0                       | 19<br>17.8                                     | 13<br>12.1                                | 31<br>29.0                                | 27<br>25.2  | 1<br>0.9  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 10<br>11.0                       | 16<br>17.6                                     | 14<br>15.4                                | 23<br>25.3                                | 24<br>26.4  | 4<br>4.4  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 11<br>11.7                       | 19<br>20.2                                     | 11<br>11.7                                | 22<br>23.4                                | 28<br>29.8  | 3<br>3.2  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 4<br>4.3                         | 10<br>10.9                                     | 10<br>10.9                                | 28<br>30.4                                | 38<br>41.3  | 2<br>2.2  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 50<br>10.3                       | 68<br>14.0                                     | 91<br>18.8                                | 134<br>27.6                               | 125<br>25.8   | 17<br>3.5 |

問11-1-b-②. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：一般職員の配置転換 [過去]

| [基本軸3] 社員数の増減   | 件数           | 影人                                | 事ど                                   | ど                                    | いと                                   | いら  | 不         |
|-----------------|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|-----------|
|                 |              | 響事<br>力担<br>部<br>門<br>が<br>強<br>い | ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>人 | ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>な<br>い | ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>ラ | 影<br>い<br>の<br>管<br>理<br>職<br>が<br>強<br>い |           |
| 合 計             | 869<br>100.0 | 91<br>10.5                        | 132<br>15.2                          | 139<br>16.0                          | 238<br>27.4                          | 242<br>27.8                               | 27<br>3.1 |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 10<br>14.3                        | 11<br>15.7                           | 13<br>18.6                           | 20<br>28.6                           | 14<br>20.0                                | 2<br>2.9  |
| 5～20%減少         | 242<br>100.0 | 24<br>9.9                         | 50<br>20.7                           | 40<br>16.5                           | 64<br>26.4                           | 60<br>24.8                                | 4<br>1.7  |
| ±5%の範囲内で増減      | 294<br>100.0 | 36<br>12.2                        | 44<br>15.0                           | 45<br>15.3                           | 74<br>25.2                           | 84<br>28.6                                | 11<br>3.7 |
| 5～20%増加         | 183<br>100.0 | 14<br>7.7                         | 22<br>12.0                           | 33<br>18.0                           | 49<br>26.8                           | 59<br>32.2                                | 6<br>3.3  |
| 20%以上増加         | 63<br>100.0  | 7<br>11.1                         | 4<br>6.3                             | 5<br>7.9                             | 22<br>34.9                           | 22<br>34.9                                | 3<br>4.8  |
| 不明              | 17<br>100.0  | -                                 | 1<br>5.9                             | 3<br>17.6                            | 9<br>52.9                            | 3<br>17.6                                 | 1<br>5.9  |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 6<br>14.0                         | 5<br>11.6                            | 8<br>18.6                            | 10<br>23.3                           | 12<br>27.9                                | 2<br>4.7  |
| 5～20%減少         | 85<br>100.0  | 4<br>4.7                          | 15<br>17.6                           | 10<br>11.8                           | 23<br>27.1                           | 30<br>35.3                                | 3<br>3.5  |
| ±5%の範囲内で増減      | 308<br>100.0 | 24<br>7.8                         | 49<br>15.9                           | 59<br>19.2                           | 89<br>28.9                           | 83<br>26.9                                | 4<br>1.3  |
| 5～20%増加         | 270<br>100.0 | 38<br>14.1                        | 42<br>15.6                           | 40<br>14.8                           | 67<br>24.8                           | 70<br>25.9                                | 13<br>4.8 |
| 20%以上増加         | 107<br>100.0 | 14<br>13.1                        | 16<br>15.0                           | 10<br>9.3                            | 27<br>25.2                           | 36<br>33.6                                | 4<br>3.7  |
| 不明              | 56<br>100.0  | 5<br>8.9                          | 5<br>8.9                             | 12<br>21.4                           | 22<br>39.3                           | 11<br>19.6                                | 1<br>1.8  |



問 1.1.1.c-①. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：管理職の配置転換「現在」

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 影人事力<br>影響が強い | 影人事力<br>影響が強い | 影人事力<br>影響が強い | 影人事力<br>影響が強い | 強い影響力         |               | 強い影響力         |               | 強い影響力<br>管理職が強い | 強い影響力<br>管理職が強い |
|---------------------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
|                     |       |               |               |               |               | 影人事力<br>影響が強い | 影人事力<br>影響が強い | 影人事力<br>影響が強い | 影人事力<br>影響が強い |                 |                 |
| 合計                  | 869   | 183           | 145           | 224           | 132           | 172           | 13            |               |               |                 |                 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 21.1          | 16.7          | 25.8          | 15.2          | 19.8          | 1.5           |               |               |                 |                 |
| 新興市場に上場             | 68    | 7             | 8             | 15            | 23            | 15            |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 10.3          | 11.8          | 22.1          | 33.8          | 22.1          |               |               |               |                 |                 |
| 店頭公開                | 6     | -             | 2             | 2             | 2             | -             |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | -             | 33.3          | 33.3          | 33.3          | -             |               |               |               |                 |                 |
| 株式は非公開              | 13    | 1             | 2             | 4             | 2             | 4             |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 7.7           | 15.4          | 30.8          | 15.4          | 30.8          |               |               |               |                 |                 |
| 不明                  | 763   | 166           | 131           | 198           | 105           | 152           | 11            |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 21.8          | 17.2          | 26.0          | 13.8          | 19.9          | 1.4           |               |               |                 |                 |
| 業種・・・・・・建設業         | 19    | 9             | 2             | 5             | 1             | 2             |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 47.4          | 10.5          | 26.3          | -             | 5.3           | 10.5          |               |               |                 |                 |
| 製造業小計               | 48    | 8             | 6             | 8             | 14            | 11            | 1             |               |               |                 |                 |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 38            | 46            | 68            | 44            | 47            | 2             |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 15.5          | 18.8          | 27.8          | 18.0          | 19.2          | 0.8           |               |               |                 |                 |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 4             | 8             | 6             | 5             | 6             |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 13.8          | 27.6          | 20.7          | 17.2          | 20.7          |               |               |               |                 |                 |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 8             | 8             | 10            | 7             | 6             |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 20.5          | 20.5          | 25.6          | 17.9          | 15.4          |               |               |               |                 |                 |
| 精密機械器具製造業           | 12    | 1             | 1             | 4             | 3             | 3             |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 8.3           | 8.3           | 33.3          | 25.0          | 25.0          |               |               |               |                 |                 |
| 上記以外の製造業            | 127   | 19            | 21            | 36            | 23            | 26            | 2             |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 15.0          | 16.5          | 28.3          | 18.1          | 20.5          | 1.6           |               |               |                 |                 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4     | -             | -             | 2             | 2             | -             |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | -             | -             | 50.0          | 50.0          | -             |               |               |               |                 |                 |
| 情報通信業               | 32    | 3             | 7             | 9             | 3             | 10            |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 9.4           | 21.9          | 28.1          | 9.4           | 31.3          |               |               |               |                 |                 |
| 運輸業                 | 115   | 28            | 21            | 37            | 12            | 15            | 2             |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 24.3          | 18.3          | 32.2          | 10.4          | 13.0          | 1.7           |               |               |                 |                 |
| 卸売・小売業              | 150   | 24            | 20            | 35            | 28            | 40            | 3             |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 16.0          | 13.3          | 23.3          | 18.7          | 26.7          | 2.0           |               |               |                 |                 |
| 金融・保険業              | 53    | 31            | 10            | 7             | 4             | 1             |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 58.5          | 18.9          | 13.2          | -             | 7.5           | 1.9           |               |               |                 |                 |
| 不動産業                | 9     | 3             | 3             | 2             | 1             | 1             |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 33.3          | 33.3          | 22.2          | -             | 11.1          |               |               |               |                 |                 |
| 飲食店・宿泊業             | 27    | 5             | 6             | 7             | 3             | 6             |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 18.5          | 22.2          | 25.9          | 11.1          | 22.2          |               |               |               |                 |                 |
| サービス業               | 142   | 34            | 18            | 37            | 22            | 27            | 4             |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 23.9          | 12.7          | 26.1          | 15.5          | 19.0          | 2.8           |               |               |                 |                 |
| その他                 | 36    | 9             | 8             | 9             | 2             | 8             |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | 25.0          | 22.2          | 25.0          | 5.6           | 22.2          |               |               |               |                 |                 |
| 不明                  | 8     | -             | -             | 3             | 2             | 3             |               |               |               |                 |                 |
|                     | 100.0 | -             | -             | 37.5          | 25.0          | 37.5          |               |               |               |                 |                 |



問 1.1.c-①. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：管理職の配置転換「現在」

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 影人<br>響事<br>力担<br>当部<br>門が<br>強い | 事<br>ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>人 | ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>な<br>い | イ<br>ン<br>チ<br>カ<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>ラ | い<br>ラ<br>影<br>イ<br>響<br>力<br>の<br>管<br>理<br>職<br>が<br>強 | 不<br>明    |
|------------------------|--------------|----------------------------------|--|---|---|--|-----------|
|                        |              |                                  |  |   |   |  |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 183<br>21.1                      | 145<br>16.7                                    | 224<br>25.8                               | 132<br>15.2                               | 172<br>19.8  | 13<br>1.5 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 41<br>22.3                       | 37<br>20.1                                     | 51<br>27.7                                | 18<br>9.8                                 | 33<br>17.9   | 4<br>2.2  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 60<br>22.6                       | 42<br>15.8                                     | 61<br>22.9                                | 39<br>14.7                                | 60<br>22.6   | 4<br>1.5  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 56<br>23.3                       | 39<br>16.3                                     | 64<br>26.7                                | 35<br>14.6                                | 43<br>17.9   | 3<br>1.3  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 21<br>13.8                       | 24<br>15.8                                     | 39<br>25.7                                | 35<br>23.0                                | 31<br>20.4   | 2<br>1.3  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 5<br>18.5                        | 3<br>11.1                                      | 9<br>33.3                                 | 5<br>18.5                                 | 5<br>18.5  | 5<br>—    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 83<br>23.0                       | 60<br>16.6                                     | 101<br>28.0                               | 44<br>12.2                                | 66<br>18.3   | 7<br>1.9  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 52<br>21.1                       | 43<br>17.4                                     | 63<br>25.5                                | 30<br>12.1                                | 54<br>21.9   | 5<br>2.0  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 33<br>22.3                       | 21<br>14.2                                     | 34<br>23.0                                | 30<br>20.3                                | 30<br>20.3   | 30<br>—   |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 8<br>9.9                         | 16<br>19.8                                     | 16<br>19.8                                | 23<br>28.4                                | 17<br>21.0   | 1<br>1.2  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 7<br>21.9                        | 5<br>15.6                                      | 10<br>31.3                                | 5<br>15.6                                 | 5<br>15.6  | 5<br>—    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 29<br>20.7                       | 26<br>18.6                                     | 36<br>25.7                                | 14<br>10.0                                | 31<br>22.1   | 4<br>2.9  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 27<br>24.3                       | 23<br>20.7                                     | 21<br>18.9                                | 15<br>13.5                                | 24<br>21.6   | 1<br>0.9  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 20<br>13.8                       | 23<br>15.9                                     | 29<br>20.0                                | 30<br>20.7                                | 41<br>28.3   | 2<br>1.4  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 107<br>22.6                      | 73<br>15.4                                     | 138<br>29.2                               | 73<br>15.4                                | 76<br>16.1   | 6<br>1.3  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 24<br>22.4                       | 16<br>15.0                                     | 30<br>28.0                                | 11<br>10.3                                | 23<br>21.5   | 3<br>2.8  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 21<br>23.1                       | 20<br>22.0                                     | 21<br>23.1                                | 10<br>11.0                                | 17<br>18.7   | 2<br>2.2  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 18<br>19.1                       | 17<br>18.1                                     | 16<br>17.0                                | 16<br>17.0                                | 27<br>28.7   | —         |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 11<br>12.0                       | 14<br>15.2                                     | 17<br>18.5                                | 18<br>19.6                                | 30<br>32.6   | 2<br>2.2  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 109<br>22.5                      | 78<br>16.1                                     | 140<br>28.9                               | 77<br>15.9                                | 75<br>15.5   | 6<br>1.2  |

問11-1-c-①. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：管理職の配置転換〔現在〕

|                       | 件数           | 影人<br>響事<br>力担<br>当部<br>門が<br>強い | 事ど<br>ちら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>人 | ど<br>ちら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>な<br>い | イ<br>ン<br>チ<br>カ<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>ラ | い<br>ラ<br>影<br>響<br>力<br>の<br>管<br>理<br>職<br>が<br>強 | 不<br>明    |
|-----------------------|--------------|----------------------------------|--|---------------------------------------|---|---|-----------|
| [基本軸3] 社員数の増減         |              |                                  |  |                                       |   |   |           |
| 合 計                   | 869<br>100.0 | 183<br>21.1                      | 145<br>16.7                            | 224<br>25.8                           | 132<br>15.2                               | 172<br>19.8   | 13<br>1.5 |
| 正社員・・・・・・・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 13<br>18.6                       | 9<br>12.9                              | 23<br>32.9                            | 13<br>18.6                                | 11<br>15.7  | 1<br>1.4  |
| 5～20%減少               | 242<br>100.0 | 49<br>20.2                       | 44<br>18.2                             | 64<br>26.4                            | 39<br>16.1                                | 42<br>17.4  | 4<br>1.7  |
| ±5%の範囲内で増減            | 294<br>100.0 | 71<br>24.1                       | 50<br>17.0                             | 68<br>23.1                            | 36<br>12.2                                | 66<br>22.4  | 3<br>1.0  |
| 5～20%増加               | 183<br>100.0 | 40<br>21.9                       | 28<br>15.3                             | 49<br>26.8                            | 27<br>14.8                                | 36<br>19.7  | 3<br>1.6  |
| 20%以上増加               | 63<br>100.0  | 9<br>14.3                        | 10<br>15.9                             | 16<br>25.4                            | 13<br>20.6                                | 14<br>22.2  | 1<br>1.6  |
| 不明                    | 17<br>100.0  | 1<br>5.9                         | 4<br>23.5                              | 4<br>23.5                             | 4<br>23.5                                 | 3<br>17.6   | 1<br>5.9  |
| 非正社員・・・・・・・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 9<br>20.9                        | 7<br>16.3                              | 10<br>23.3                            | 8<br>18.6                                 | 8<br>18.6   | 1<br>2.3  |
| 5～20%減少               | 85<br>100.0  | 9<br>10.6                        | 18<br>21.2                             | 21<br>24.7                            | 16<br>18.8                                | 20<br>23.5  | 1<br>1.2  |
| ±5%の範囲内で増減            | 308<br>100.0 | 62<br>20.1                       | 55<br>17.9                             | 74<br>24.0                            | 45<br>14.6                                | 70<br>22.7  | 2<br>0.6  |
| 5～20%増加               | 270<br>100.0 | 68<br>25.2                       | 42<br>15.6                             | 71<br>26.3                            | 43<br>15.9                                | 40<br>14.8  | 6<br>2.2  |
| 20%以上増加               | 107<br>100.0 | 23<br>21.5                       | 16<br>15.0                             | 28<br>26.2                            | 12<br>11.2                                | 26<br>24.3  | 2<br>1.9  |
| 不明                    | 56<br>100.0  | 12<br>21.4                       | 7<br>12.5                              | 20<br>35.7                            | 8<br>14.3                                 | 8<br>14.3   | 1<br>1.8  |

問 1.1.1-c-①. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：管理職の配置転換〔現在〕

| 件数                             | 影人響事<br>力担当部<br>門が強い | 事ど<br>ちから<br>かと言え<br>ば人 | ど<br>ちらとも<br>言えな<br>い | イ<br>ン<br>カ<br>と<br>言<br>え<br>ば | い<br>ラ<br>影<br>響<br>力<br>の<br>管<br>理<br>職<br>が<br>強<br>い | 不<br>明 |      |
|--------------------------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|--|--------|------|
|                                |                      |                         |                       |                                 |  |        |      |
| 合 計                            | 869                  | 183                     | 145                   | 224                             | 132  | 172    | 13   |
| 100.0                          | 21.1                 | 16.7                    | 25.8                  | 15.2                            | 19.8   | 19.8   | 1.5  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 688                  | 142                     | 110                   | 185                             | 105  | 137    | 9    |
| 100.0                          | 20.6                 | 16.0                    | 26.9                  | 15.3                            | 19.9   | 19.9   | 1.3  |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135                  | 33                      | 25                    | 26                              | 20   | 28     | 3    |
| 100.0                          | 24.4                 | 18.5                    | 19.3                  | 14.8                            | 20.7   | 20.7   | 2.2  |
| 優先的な課題ではない                     | 41                   | 6                       | 10                    | 12                              | 5  | 7      | 1    |
| 100.0                          | 14.6                 | 24.4                    | 29.3                  | 12.2                            | 17.1   | 17.1   | 2.4  |
| 不明                             | 5                    | 2                       | -                     | 1                               | 2  | -      | -    |
| 100.0                          | 40.0                 | -                       | 20.0                  | 40.0                            | -  | -      | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 168                  | 29                      | 23                    | 39                              | 34   | 42     | 1    |
| 100.0                          | 17.3                 | 13.7                    | 23.2                  | 20.2                            | 25.0   | 25.0   | 0.6  |
| どちらとも言えない                      | 477                  | 106                     | 83                    | 130                             | 71   | 80     | 7    |
| 100.0                          | 22.2                 | 17.4                    | 27.3                  | 14.9                            | 16.8   | 16.8   | 1.5  |
| 重視してこなかった                      | 172                  | 35                      | 31                    | 43                              | 20   | 41     | 2    |
| 100.0                          | 20.3                 | 18.0                    | 25.0                  | 11.6                            | 23.8   | 23.8   | 1.2  |
| 不明                             | 52                   | 13                      | 8                     | 12                              | 7  | 9      | 3    |
| 100.0                          | 25.0                 | 15.4                    | 23.1                  | 13.5                            | 17.3   | 17.3   | 5.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 440                  | 93                      | 72                    | 105                             | 72   | 95     | 3    |
| 100.0                          | 21.1                 | 16.4                    | 23.9                  | 16.4                            | 21.6   | 21.6   | 0.7  |
| 無い                             | 426                  | 90                      | 73                    | 118                             | 60   | 75     | 10   |
| 100.0                          | 21.1                 | 17.1                    | 27.7                  | 14.1                            | 17.6   | 17.6   | 2.3  |
| 不明                             | 3                    | -                       | -                     | 1                               | 2  | -      | -    |
| 100.0                          | -                    | -                       | 33.3                  | -                               | 66.7   | -      | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 612                  | 128                     | 98                    | 157                             | 93   | 130    | 6    |
| 100.0                          | 20.9                 | 16.0                    | 25.7                  | 15.2                            | 21.2   | 21.2   | 1.0  |
| 無い                             | 250                  | 54                      | 47                    | 64                              | 39   | 40     | 6    |
| 100.0                          | 21.6                 | 18.8                    | 25.6                  | 15.6                            | 16.0   | 16.0   | 2.4  |
| 不明                             | 7                    | 1                       | -                     | 3                               | 2  | -      | 1    |
| 100.0                          | 14.3                 | -                       | 42.9                  | -                               | 28.6   | 14.3   | 1.4  |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた   | 685                  | 145                     | 114                   | 181                             | 103  | 135    | 7    |
| 100.0                          | 21.2                 | 16.6                    | 26.4                  | 15.0                            | 19.7   | 19.7   | 1.0  |
| どちらとも言えない                      | 55                   | 10                      | 13                    | 17                              | 5  | 8      | 2    |
| 100.0                          | 18.2                 | 23.6                    | 30.9                  | 9.1                             | 14.5   | 14.5   | 3.6  |
| 対立してきた                         | 9                    | 3                       | -                     | 2                               | 1  | 3      | -    |
| 100.0                          | 33.3                 | -                       | 22.2                  | 11.1                            | 33.3   | -      | -    |
| 労使の協議は行っていない                   | 101                  | 22                      | 13                    | 20                              | 21   | 22     | 3    |
| 100.0                          | 21.8                 | 12.9                    | 19.8                  | 20.8                            | 21.8   | 21.8   | 3.0  |
| 不明                             | 19                   | 3                       | 5                     | 4                               | 2  | 4      | 1    |
| 100.0                          | 15.8                 | 26.3                    | 21.1                  | 10.5                            | 21.1   | 21.1   | 5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった             | 213                  | 35                      | 34                    | 48                              | 31   | 61     | 4    |
| 100.0                          | 16.4                 | 16.0                    | 22.5                  | 14.6                            | 28.6   | 28.6   | 1.9  |
| どちらとも言えない                      | 361                  | 81                      | 61                    | 92                              | 55   | 68     | 4    |
| 100.0                          | 22.4                 | 16.9                    | 25.5                  | 15.2                            | 18.8   | 18.8   | 1.1  |
| 変化なし                           | 286                  | 67                      | 47                    | 81                              | 45   | 42     | 4    |
| 100.0                          | 23.4                 | 16.4                    | 28.3                  | 15.7                            | 14.7   | 14.7   | 1.4  |
| 不明                             | 9                    | -                       | 3                     | 3                               | 1  | 1      | 1    |
| 100.0                          | -                    | 33.3                    | 33.3                  | 11.1                            | 11.1   | 11.1   | 11.1 |



問 1.1.c-②. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：管理職の配置転換 [過去]

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 影人<br>響事<br>力担<br>当部<br>門が<br>強い | 事<br>ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>人 | ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>な<br>い | イ<br>ン<br>チ<br>カ<br>と<br>言<br>え<br>ば | い<br>ラ<br>影<br>響<br>力<br>の<br>管<br>理<br>職<br>が<br>強 | 不<br>明    |
|------------------------|--------------|----------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|-----------|
|                        |              |                                  |  |   |                                      |   |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 174<br>20.0                      | 138<br>15.9                                    | 208<br>23.9                               | 143<br>16.5                          | 179<br>20.6   | 27<br>3.1 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 41<br>22.3                       | 33<br>17.9                                     | 47<br>25.5                                | 19<br>10.3                           | 37<br>20.1  | 7<br>3.8  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 55<br>20.7                       | 38<br>14.3                                     | 58<br>21.8                                | 43<br>16.2                           | 65<br>24.4  | 7<br>2.6  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 51<br>21.3                       | 33<br>13.8                                     | 62<br>25.8                                | 41<br>17.1                           | 43<br>17.9  | 10<br>4.2 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 22<br>14.5                       | 31<br>20.4                                     | 31<br>20.4                                | 36<br>23.7                           | 29<br>19.1  | 3<br>2.0  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 5<br>18.5                        | 3<br>11.1                                      | 10<br>37.0                                | 4<br>14.8                            | 5<br>18.5   | -         |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 76<br>21.1                       | 60<br>16.6                                     | 94<br>26.0                                | 46<br>12.7                           | 71<br>19.7  | 14<br>3.9 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 51<br>20.6                       | 33<br>13.4                                     | 56<br>22.7                                | 43<br>17.4                           | 55<br>22.3  | 9<br>3.6  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 31<br>20.9                       | 22<br>14.9                                     | 35<br>23.6                                | 27<br>18.2                           | 30<br>20.3  | 3<br>2.0  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 10<br>12.3                       | 18<br>22.2                                     | 12<br>14.8                                | 22<br>27.2                           | 18<br>22.2  | 1<br>1.2  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 6<br>18.8                        | 5<br>15.6                                      | 11<br>34.4                                | 5<br>15.6                            | 5<br>15.6   | -         |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 27<br>19.3                       | 24<br>17.1                                     | 31<br>22.1                                | 20<br>14.3                           | 34<br>24.3  | 4<br>2.9  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 23<br>20.7                       | 21<br>18.9                                     | 21<br>18.9                                | 19<br>17.1                           | 22<br>19.8  | 5<br>4.5  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 20<br>13.8                       | 24<br>16.6                                     | 27<br>18.6                                | 27<br>18.6                           | 44<br>30.3  | 3<br>2.1  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 104<br>22.0                      | 69<br>14.6                                     | 129<br>27.3                               | 77<br>16.3                           | 79<br>16.7  | 15<br>3.2 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 22<br>20.6                       | 17<br>15.9                                     | 24<br>22.4                                | 16<br>15.0                           | 26<br>24.3  | 2<br>1.9  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 18<br>19.8                       | 17<br>18.7                                     | 20<br>22.0                                | 15<br>16.5                           | 16<br>17.6  | 5<br>5.5  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 17<br>18.1                       | 16<br>17.0                                     | 18<br>19.1                                | 14<br>14.9                           | 26<br>27.7  | 3<br>3.2  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 14<br>15.2                       | 13<br>14.1                                     | 15<br>16.3                                | 16<br>17.4                           | 32<br>34.8  | 2<br>2.2  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 103<br>21.2                      | 75<br>15.5                                     | 131<br>27.0                               | 82<br>16.9                           | 79<br>16.3  | 15<br>3.1 |

問11-1-c-②. 強い影響力を持っている人事担当部門とラインの管理職：管理職の配置転換〔過去〕

| 件数               | 影人<br>響事<br>力担<br>部<br>門<br>が<br>強<br>い | 事<br>ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>人 | ど<br>ち<br>ら<br>か<br>と<br>言<br>え<br>な<br>い | イ<br>ン<br>チ<br>ン<br>と<br>言<br>え<br>ば<br>ラ | い<br>ラ<br>影<br>イ<br>響<br>の<br>管<br>理<br>職<br>が<br>強 | 不<br>明 |
|------------------|---|--|---|---|---|--------|
|                  |   |  |   |   |   |        |
| 合計               | 869                                     | 174  | 208                                       | 143                                       | 179   | 27     |
| 100.0            | 20.0                                    | 15.9   | 23.9                                      | 16.5                                      | 20.6  | 3.1    |
| 正社員・・・・・20%以上減少  | 70                                      | 12   | 22  | 12  | 11  | 2      |
| 100.0            | 17.1                                    | 15.7   | 31.4                                      | 17.1                                      | 15.7  | 2.9    |
| 5～20%減少          | 242                                     | 49   | 62  | 36  | 48  | 4      |
| 100.0            | 20.2                                    | 17.8   | 25.6                                      | 14.9                                      | 19.8  | 1.7    |
| ±5%の範囲内で増減       | 294                                     | 68   | 47  | 58  | 46  | 10     |
| 100.0            | 23.1                                    | 16.0   | 19.7                                      | 15.6                                      | 22.1  | 3.4    |
| 5～20%増加          | 183                                     | 34   | 28  | 48  | 39  | 6      |
| 100.0            | 18.6                                    | 15.3   | 26.2                                      | 15.3                                      | 21.3  | 3.3    |
| 20%以上増加          | 63                                      | 10   | 5   | 14  | 14  | 3      |
| 100.0            | 15.9                                    | 7.9  | 22.2                                      | 27.0                                      | 22.2  | 4.8    |
| 不明               | 17                                      | 1  | 4   | 4   | 2   | 2      |
| 100.0            | 5.9                                     | 23.5   | 23.5                                      | 23.5                                      | 11.8  | 11.8   |
| 非正社員・・・・・20%以上減少 | 43                                      | 8  | 7   | 8   | 10  | 2      |
| 100.0            | 18.6                                    | 16.3   | 18.6                                      | 18.6                                      | 23.3  | 4.7    |
| 5～20%減少          | 85                                      | 7  | 17  | 21  | 16  | 3      |
| 100.0            | 8.2                                     | 20.0   | 24.7                                      | 18.8                                      | 24.7  | 3.5    |
| ±5%の範囲内で増減       | 308                                     | 57   | 54  | 70  | 51  | 4      |
| 100.0            | 18.5                                    | 17.5   | 22.7                                      | 16.6                                      | 23.4  | 1.3    |
| 5～20%増加          | 270                                     | 65   | 44  | 63  | 43  | 12     |
| 100.0            | 24.1                                    | 16.3   | 23.3                                      | 15.9                                      | 15.9  | 4.4    |
| 20%以上増加          | 107                                     | 26   | 10  | 25  | 16  | 4      |
| 100.0            | 24.3                                    | 9.3  | 23.4                                      | 15.0                                      | 24.3  | 3.7    |
| 不明               | 56                                      | 11   | 6   | 21  | 9   | 2      |
| 100.0            | 19.6                                    | 10.7   | 37.5                                      | 16.1                                      | 12.5  | 3.6    |



問1.2. 他社の人事担当者との情報交換

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 情報交換を行っている  | 行っていない      | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 474<br>54.5 | 393<br>45.2 | 2<br>0.2 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 57<br>83.8  | 11<br>16.2  | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 2<br>33.3   | 4<br>66.7   | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 7<br>53.8   | 6<br>46.2   | -        |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 398<br>52.2 | 363<br>47.6 | 2<br>0.3 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 10<br>52.6  | 9<br>47.4   | -        |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 24<br>50.0  | 23<br>47.9  | 1<br>2.1 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 158<br>64.5 | 87<br>35.5  | -        |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 16<br>55.2  | 13<br>44.8  | -        |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 28<br>71.8  | 11<br>28.2  | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 25<br>65.8  | 13<br>34.2  | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 8<br>66.7   | 4<br>33.3   | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 81<br>63.8  | 46<br>36.2  | -        |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 2<br>50.0   | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 19<br>59.4  | 13<br>40.6  | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 52<br>45.2  | 63<br>54.8  | -        |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 83<br>55.3  | 67<br>44.7  | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 47<br>88.7  | 6<br>11.3   | -        |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 7<br>77.8   | 2<br>22.2   | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 12<br>44.4  | 14<br>51.9  | 1<br>3.7 |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 49<br>34.5  | 93<br>65.5  | -        |
| その他                 | 36<br>100.0  | 18<br>50.0  | 18<br>50.0  | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 3<br>37.5   | 5<br>62.5   | -        |



問 1.2. 他社の人事担当者との情報交換

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 情報交換を行っている  | 行っていない      | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 474<br>54.5 | 393<br>45.2 | 2<br>0.2 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 90<br>48.9  | 93<br>50.5  | 1<br>0.5 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 137<br>51.5 | 128<br>48.1 | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 141<br>58.8 | 99<br>41.3  | -        |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 93<br>61.2  | 59<br>38.8  | -        |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 13<br>48.1  | 14<br>51.9  | -        |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 173<br>47.9 | 186<br>51.5 | 2<br>0.6 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 128<br>51.8 | 119<br>48.2 | -        |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 99<br>66.9  | 49<br>33.1  | -        |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 60<br>74.1  | 21<br>25.9  | -        |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 14<br>43.8  | 18<br>56.3  | -        |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 71<br>50.7  | 68<br>48.6  | 1<br>0.7 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 66<br>59.5  | 45<br>40.5  | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 83<br>57.2  | 61<br>42.1  | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 254<br>53.7 | 219<br>46.3 | -        |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 56<br>52.3  | 50<br>46.7  | 1<br>0.9 |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 45<br>49.5  | 46<br>50.5  | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 54<br>57.4  | 40<br>42.6  | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 55<br>59.8  | 36<br>39.1  | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 264<br>54.4 | 221<br>45.6 | -        |

問1.2. 他社の人事担当者との情報交換

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数  | 情報交換を行っている |      | 行っていない |      | 不明  |
|----------------|-----|------------|------|--------|------|-----|
|                |     | 件数         | 割合   | 件数     | 割合   |     |
| 合計             | 869 | 474        | 54.5 | 393    | 45.2 | 2   |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70  | 34         | 48.6 | 36     | 51.4 | -   |
| 5～20%減少        | 242 | 151        | 62.4 | 91     | 37.6 | -   |
| ±5%の範囲内で増減     | 294 | 158        | 53.7 | 135    | 45.9 | 1   |
| 5～20%増加        | 183 | 86         | 47.0 | 96     | 52.5 | 0.3 |
| 20%以上増加        | 63  | 34         | 54.0 | 29     | 46.0 | -   |
| 不明             | 17  | 11         | 64.7 | 6      | 35.3 | -   |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43  | 16         | 37.2 | 27     | 62.8 | -   |
| 5～20%減少        | 85  | 41         | 48.2 | 43     | 50.6 | 1   |
| ±5%の範囲内で増減     | 308 | 172        | 55.8 | 136    | 44.2 | -   |
| 5～20%増加        | 270 | 150        | 55.6 | 120    | 44.4 | -   |
| 20%以上増加        | 107 | 65         | 60.7 | 41     | 38.3 | 0.9 |
| 不明             | 56  | 30         | 53.6 | 26     | 46.4 | -   |

問 1.2. 他社の人事担当者との情報交換

| 件数                             | 情報交換を行っている   | 行っていない      | 不明          |
|--------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| 合 計                            | 474<br>100.0 | 393<br>45.2 | 2<br>0.2    |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くを社員を対象に維持 | 688<br>100.0 | 302<br>43.9 | 1<br>0.1    |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135<br>100.0 | 63<br>46.7  | 1<br>0.7    |
| 優先的な課題ではない                     | 41<br>100.0  | 24<br>58.5  | 17<br>41.5  |
| 不明                             | 5<br>100.0   | 2<br>40.0   | 3<br>60.0   |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 168<br>100.0 | 115<br>68.5 | 53<br>31.5  |
| どちらとも言えない                      | 477<br>100.0 | 261<br>54.7 | 214<br>44.9 |
| 重視してこなかった                      | 172<br>100.0 | 74<br>43.0  | 98<br>57.0  |
| 不明                             | 52<br>100.0  | 24<br>46.2  | 28<br>53.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 440<br>100.0 | 305<br>69.3 | 135<br>30.7 |
| 無い                             | 426<br>100.0 | 168<br>39.4 | 256<br>60.1 |
| 不明                             | 3<br>100.0   | 1<br>33.3   | 2<br>66.7   |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 612<br>100.0 | 387<br>63.2 | 225<br>36.8 |
| 無い                             | 250<br>100.0 | 82<br>32.8  | 166<br>66.4 |
| 不明                             | 7<br>100.0   | 5<br>71.4   | 2<br>28.6   |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた   | 685<br>100.0 | 415<br>60.6 | 268<br>39.1 |
| どちらとも言えない                      | 55<br>100.0  | 20<br>36.4  | 35<br>63.6  |
| 対立してきた                         | 9<br>100.0   | 6<br>66.7   | 3<br>33.3   |
| 労使の協議は行っていない                   | 101<br>100.0 | 24<br>23.8  | 77<br>76.2  |
| 不明                             | 19<br>100.0  | 9<br>47.4   | 10<br>52.6  |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった            | 213<br>100.0 | 130<br>61.0 | 83<br>39.0  |
| どちらとも言えない                      | 361<br>100.0 | 187<br>51.8 | 173<br>47.9 |
| 変化なし                           | 286<br>100.0 | 153<br>53.5 | 132<br>46.2 |
| 不明                             | 9<br>100.0   | 4<br>44.4   | 5<br>55.6   |

問1.2.1 付問1. 他社の人事担当者との情報交換の内容

問1.2. 他社の人事担当者との情報交換…情報交換を行っている

| 件数            | 労務管理会社や関係会社など制の | 賃金の相場など労働 | 報告互いの関係社内における | 組合・労働組合・関係企業・外セの労働 | 法に違反する例など労働 | 求人情報など採用に関する | 業界界情に情などの特報 | その他  | 不明  |
|---------------|-----------------|-----------|---------------|--------------------|-------------|--------------|-------------|------|-----|
| 合計            | 474             | 391       | 149           | 18                 | 70          | 290          | 186         | 17   | 5   |
| 100.0         | 82.5            | 48.9      | 31.4          | 3.8                | 14.8        | 61.2         | 39.2        | 3.6  | 1.1 |
| 株式公開          | 57              | 52        | 23            | 6                  | 5           | 22           | 16          | 4    | -   |
| 100.0         | 91.2            | 52.6      | 40.4          | 10.5               | 8.8         | 38.6         | 28.1        | 7.0  | -   |
| 新興市場)上場       | 2               | 2         | 1             | 1                  | -           | 1            | -           | -    | -   |
| 100.0         | 100.0           | -         | 50.0          | 50.0               | -           | 50.0         | -           | -    | -   |
| 店頭公開          | 7               | 6         | 2             | -                  | 1           | 2            | 1           | -    | -   |
| 100.0         | 85.7            | 28.6      | -             | -                  | 14.3        | 28.6         | 14.3        | -    | -   |
| 株式は非公開        | 398             | 323       | 124           | 11                 | 63          | 258          | 166         | 13   | 5   |
| 100.0         | 81.2            | 49.5      | 31.2          | 2.8                | 15.8        | 64.8         | 41.7        | 3.3  | 1.3 |
| 不明            | 10              | 8         | 3             | 1                  | 1           | 7            | 3           | -    | -   |
| 100.0         | 80.0            | 30.0      | 10.0          | -                  | 10.0        | 70.0         | 30.0        | -    | -   |
| 業種            | 24              | 21        | 5             | 1                  | 3           | 14           | 15          | 3    | -   |
| 100.0         | 87.5            | 50.0      | 20.8          | 4.2                | 12.5        | 58.3         | 62.5        | 12.5 | -   |
| 製造業小計         | 158             | 135       | 62            | 9                  | 20          | 86           | 38          | 4    | 3   |
| 100.0         | 85.4            | 48.7      | 39.2          | 5.7                | 12.7        | 54.4         | 24.1        | 2.5  | 1.9 |
| 一般機械器具製造業     | 16              | 12        | 7             | 7                  | 4           | 9            | 1           | 1    | -   |
| 100.0         | 75.0            | 50.0      | 43.8          | -                  | 25.0        | 56.3         | 6.3         | 6.3  | -   |
| 電気機械器具製造業     | 28              | 26        | 12            | 12                 | 5           | 17           | 5           | 1    | -   |
| 100.0         | 92.9            | 64.3      | 42.9          | -                  | 17.9        | 60.7         | 17.9        | 3.6  | -   |
| 輸送用機械器具製造業    | 25              | 20        | 14            | 14                 | -           | 11           | 5           | 1    | -   |
| 100.0         | 80.0            | 28.0      | 56.0          | -                  | -           | 44.0         | 20.0        | 4.0  | -   |
| 精密機械器具製造業     | 8               | 8         | 3             | 5                  | -           | 2            | 2           | 1    | -   |
| 100.0         | 100.0           | 37.5      | 62.5          | -                  | -           | 25.0         | 25.0        | 12.5 | -   |
| 上記以外の製造業      | 81              | 69        | 41            | 24                 | 9           | 47           | 25          | -    | 3   |
| 100.0         | 85.2            | 50.6      | 29.6          | 11.1               | 13.6        | 58.0         | 30.9        | -    | 3.7 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 2               | 2         | 2             | 2                  | 1           | 2            | -           | -    | -   |
| 100.0         | 100.0           | 100.0     | 100.0         | 50.0               | 50.0        | 100.0        | -           | -    | -   |
| 情報通信業         | 19              | 16        | 8             | 5                  | 1           | 14           | 3           | 3    | -   |
| 100.0         | 84.2            | 42.1      | 26.3          | 5.3                | 5.3         | 73.7         | 15.8        | 15.8 | -   |
| 運輸業           | 52              | 39        | 31            | 23                 | 11          | 27           | 31          | 3    | 1   |
| 100.0         | 75.0            | 59.6      | 44.2          | 3.8                | 21.2        | 51.9         | 59.6        | 5.8  | 1.9 |
| 卸売・小売業        | 83              | 69        | 41            | 25                 | 2           | 57           | 36          | 3    | -   |
| 100.0         | 83.1            | 49.4      | 30.1          | 2.4                | 25.3        | 68.7         | 43.4        | 3.6  | -   |
| 金融・保険業        | 47              | 40        | 24            | 8                  | 4           | 35           | 26          | 1    | -   |
| 100.0         | 85.1            | 51.1      | 17.0          | -                  | 8.5         | 74.5         | 55.3        | 2.1  | -   |
| 不動産業          | 7               | 5         | 3             | 2                  | 1           | 4            | 4           | -    | -   |
| 100.0         | 71.4            | 42.9      | 28.6          | -                  | 14.3        | 57.1         | 57.1        | -    | -   |
| 飲食店・宿泊業       | 12              | 8         | 4             | -                  | -           | 9            | 6           | -    | -   |
| 100.0         | 66.7            | 33.3      | -             | -                  | -           | 75.0         | 50.0        | -    | -   |
| サービス業         | 49              | 39        | 11            | 11                 | 2           | 31           | 20          | -    | 1   |
| 100.0         | 79.6            | 40.8      | 22.4          | 4.1                | 10.2        | 63.3         | 40.8        | -    | 2.0 |
| その他           | 18              | 14        | 8             | 5                  | 2           | 9            | 7           | -    | -   |
| 100.0         | 77.8            | 44.4      | 27.8          | -                  | 11.1        | 50.0         | 38.9        | -    | -   |
| 不明            | 3               | 3         | 2             | 1                  | 1           | 2            | -           | -    | -   |
| 100.0         | 100.0           | 66.7      | 33.3          | -                  | 33.3        | 66.7         | -           | -    | -   |

問 1.2.1 付問 1. 他社の人事担当者との情報交換の内容

問 1.2. 他社の人事担当者との情報交換…情報交換を行っている

| 件数                     | 労務管理、賃金制度や労働関係者との情報交換の内容 | 労務管理、賃金制度や労働関係者との情報交換の内容 | 市場の相場など | 報告互いの関係者 | 組合などの関係者の情報 | 法に違反する例など | 求人情報など | 業界界情に情など | その他 | 不明  |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|---------|----------|-------------|-----------|--------|----------|-----|-----|
| 合計                     | 474                      | 391                      | 232     | 149      | 18          | 70        | 290    | 186      | 17  | 5   |
| 100.0                  | 82.5                     | 48.9                     | 31.4    | 3        | 3.8         | 14.8      | 61.2   | 39.2     | 3.6 | 1.1 |
| 90                     | 65                       | 44                       | 29      | 3        | 3           | 17        | 57     | 41       | 1   | 2   |
| 100.0                  | 72.2                     | 48.9                     | 32.2    | 3.3      | 3.3         | 18.9      | 63.3   | 45.6     | 1.1 | 2.2 |
| 300~499人               | 137                      | 111                      | 69      | 45       | 6           | 15        | 80     | 52       | 4   | 2   |
| 100.0                  | 81.0                     | 50.4                     | 32.8    | 4.4      | 4.4         | 10.9      | 58.4   | 38.0     | 2.9 | 1.5 |
| 500~999人               | 141                      | 121                      | 64      | 43       | 6           | 21        | 91     | 52       | 7   | 1   |
| 100.0                  | 85.8                     | 45.4                     | 30.5    | 4.3      | 4.3         | 14.9      | 64.5   | 36.9     | 5.0 | 0.7 |
| 1000人以上                | 93                       | 82                       | 49      | 29       | 3           | 15        | 55     | 39       | 4   | -   |
| 100.0                  | 88.2                     | 52.7                     | 31.2    | 3.2      | 3.2         | 16.1      | 59.1   | 41.9     | 4.3 | -   |
| 不明                     | 13                       | 12                       | 6       | 3        | -           | 2         | 7      | 2        | 1   | -   |
| 100.0                  | 92.3                     | 46.2                     | 23.1    | 3        | -           | 15.4      | 53.8   | 15.4     | 7.7 | -   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 173                      | 130                      | 82      | 44       | 8           | 30        | 111    | 75       | 5   | 3   |
| 100.0                  | 75.1                     | 47.4                     | 25.4    | 4.6      | 4.6         | 17.3      | 64.2   | 43.4     | 2.9 | 1.7 |
| 300~499人               | 128                      | 104                      | 62      | 47       | 4           | 15        | 74     | 49       | 4   | 2   |
| 100.0                  | 81.3                     | 48.4                     | 36.7    | 3.1      | 3.1         | 11.7      | 57.8   | 38.3     | 3.1 | 1.6 |
| 500~999人               | 99                       | 87                       | 52      | 31       | 3           | 16        | 65     | 39       | 5   | -   |
| 100.0                  | 87.9                     | 52.5                     | 31.3    | 3.0      | 3.0         | 16.2      | 65.7   | 39.4     | 5.1 | -   |
| 1000人以上                | 60                       | 57                       | 29      | 24       | 3           | 6         | 32     | 19       | 2   | -   |
| 100.0                  | 95.0                     | 48.3                     | 40.0    | 5.0      | 5.0         | 10.0      | 53.3   | 31.7     | 3.3 | -   |
| 不明                     | 14                       | 13                       | 7       | 3        | -           | 3         | 8      | 4        | 1   | -   |
| 100.0                  | 92.9                     | 50.0                     | 21.4    | 3        | -           | 21.4      | 57.1   | 28.6     | 7.1 | -   |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 71                       | 54                       | 35      | 20       | 2           | 7         | 45     | 30       | 1   | 2   |
| 100.0                  | 76.1                     | 49.3                     | 28.2    | 2.8      | 2.8         | 9.9       | 63.4   | 42.3     | 1.4 | 2.8 |
| 500~999人               | 66                       | 60                       | 38      | 23       | 4           | 11        | 39     | 26       | 5   | -   |
| 100.0                  | 90.9                     | 57.6                     | 34.8    | 6.1      | 6.1         | 16.7      | 59.1   | 39.4     | 7.6 | -   |
| 1000人以上                | 83                       | 72                       | 42      | 30       | 4           | 10        | 42     | 32       | 6   | -   |
| 100.0                  | 86.7                     | 50.6                     | 36.1    | 4.8      | 4.8         | 12.0      | 50.6   | 38.6     | 7.2 | -   |
| 不明                     | 254                      | 205                      | 117     | 76       | 8           | 42        | 164    | 98       | 5   | 3   |
| 100.0                  | 80.7                     | 46.1                     | 29.9    | 3.1      | 3.1         | 16.5      | 64.6   | 38.6     | 2.0 | 1.2 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 56                       | 42                       | 27      | 15       | 2           | 7         | 37     | 26       | 3   | 2   |
| 100.0                  | 75.0                     | 48.2                     | 26.8    | 3.6      | 3.6         | 12.5      | 66.1   | 46.4     | 5.4 | 3.6 |
| 300~499人               | 45                       | 37                       | 26      | 15       | 2           | 6         | 25     | 16       | 1   | -   |
| 100.0                  | 82.2                     | 57.8                     | 33.3    | 4.4      | 4.4         | 13.3      | 55.6   | 35.6     | 2.2 | -   |
| 500~999人               | 54                       | 49                       | 29      | 17       | 3           | 7         | 32     | 23       | 3   | -   |
| 100.0                  | 90.7                     | 53.7                     | 31.5    | 5.6      | 5.6         | 13.0      | 59.3   | 42.6     | 5.6 | -   |
| 1000人以上                | 55                       | 48                       | 30      | 23       | 4           | 8         | 27     | 19       | 4   | -   |
| 100.0                  | 87.3                     | 54.5                     | 41.8    | 7.3      | 7.3         | 14.5      | 49.1   | 34.5     | 7.3 | -   |
| 不明                     | 264                      | 215                      | 120     | 79       | 7           | 42        | 169    | 102      | 6   | 3   |
| 100.0                  | 81.4                     | 45.5                     | 29.9    | 2.7      | 2.7         | 15.9      | 64.0   | 38.6     | 2.3 | 1.1 |

問1.2.1. 他社の人事担当者との情報交換の内容

問1.2. 他社の人事担当者との情報交換...情報交換を行っている

| 件数             | 労務管理情報などの制   | 賃金相場など労働    | 報告関係に関する情   | 組合・シヨク会・外セの労働 | 法に判る情報など労働 | 求人情報など採用に関する | 業界に情などの特報   | その他       | 不明       |
|----------------|--------------|-------------|-------------|---------------|------------|--------------|-------------|-----------|----------|
| 合計             | 474<br>100.0 | 391<br>82.5 | 232<br>48.9 | 149<br>31.4   | 18<br>3.8  | 70<br>14.8   | 186<br>39.2 | 17<br>3.6 | 5<br>1.1 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 34           | 29          | 16          | 11            | 2          | 7            | 17          | 1         | -        |
| 5～20%減少        | 151          | 124         | 78          | 44            | 3          | 25           | 90          | 8         | 2        |
| 100.0          | 82.1         | 51.7        | 29.1        | 2.0           | 16.6       | 59.6         | 43.0        | 5.3       | 1.3      |
| ±5%の範囲内で増減     | 158          | 130         | 82          | 51            | 9          | 19           | 94          | 62        | 7        |
| 100.0          | 82.3         | 51.9        | 32.3        | 5.7           | 12.0       | 59.5         | 39.2        | 4.4       | 1.3      |
| 5～20%増加        | 86           | 69          | 39          | 27            | 3          | 14           | 60          | 29        | 1        |
| 100.0          | 80.2         | 45.3        | 31.4        | 3.5           | 16.3       | 69.8         | 33.7        | -         | 1.2      |
| 20%以上増加        | 34           | 29          | 13          | 11            | -          | 2            | 21          | 10        | 1        |
| 100.0          | 85.3         | 38.2        | 32.4        | 5             | 1          | 3            | 61.8        | 29.4      | 2.9      |
| 不明             | 11           | 10          | 4           | 5             | 1          | 3            | 6           | 3         | -        |
| 100.0          | 90.9         | 36.4        | 45.5        | 9.1           | 27.3       | 54.5         | 27.3        | -         | -        |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 16           | 14          | 8           | 5             | 1          | 6            | 8           | 7         | 2        |
| 100.0          | 87.5         | 50.0        | 31.3        | 6.3           | 37.5       | 50.0         | 43.8        | 12.5      | -        |
| 5～20%減少        | 41           | 36          | 22          | 10            | 7          | 28           | 18          | 1         | -        |
| 100.0          | 87.8         | 53.7        | 24.4        | -             | 17.1       | 68.3         | 43.9        | 2.4       | -        |
| ±5%の範囲内で増減     | 172          | 144         | 85          | 54            | 10         | 25           | 112         | 70        | 6        |
| 100.0          | 83.7         | 49.4        | 31.4        | 5.8           | 14.5       | 65.1         | 40.7        | 3.5       | 1.2      |
| 5～20%増加        | 150          | 117         | 79          | 42            | 4          | 19           | 91          | 60        | 5        |
| 100.0          | 78.0         | 52.7        | 28.0        | 2.7           | 12.7       | 60.7         | 40.0        | 3.3       | 1.3      |
| 20%以上増加        | 65           | 55          | 26          | 24            | 1          | 7            | 35          | 21        | 3        |
| 100.0          | 84.6         | 40.0        | 36.9        | 1.5           | 10.8       | 53.8         | 32.3        | 4.6       | 1.5      |
| 不明             | 30           | 25          | 12          | 14            | 2          | 6            | 16          | 10        | -        |
| 100.0          | 83.3         | 40.0        | 46.7        | 6.7           | 20.0       | 53.3         | 33.3        | -         | -        |



問1.3. 5年前（2002年度）から現在までの会社全体の業績の変化

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 上昇傾向        | 高位安定       | 下降後、上昇      | 上下の変動大     | 上昇後、下降     | 低位安定       | 下降傾向        | 不明       |
|---------------------|--------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|----------|
|                     |              |             |            |             |            |            |            |             |          |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 266<br>30.6 | 82<br>9.4  | 114<br>13.1 | 58<br>6.7  | 83<br>9.6  | 99<br>11.4 | 161<br>18.5 | 6<br>0.7 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 32<br>47.1  | 1<br>1.5   | 15<br>22.1  | 2<br>2.9   | 8<br>11.8  | 4<br>5.9   | 6<br>8.8    | -        |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 2<br>33.3   | 1<br>16.7  | 1<br>16.7   | 1<br>16.7  | -          | 1<br>16.7  | -           | -        |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 7<br>53.8   | 3<br>23.1  | -           | -          | -          | 1<br>7.7   | 1<br>7.7    | 1<br>7.7 |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 217<br>28.4 | 76<br>10.0 | 98<br>12.8  | 55<br>7.2  | 73<br>9.6  | 90<br>11.8 | 149<br>19.5 | 5<br>0.7 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 8<br>42.1   | 1<br>5.3   | -           | -          | 2<br>10.5  | 3<br>15.8  | 5<br>26.3   | -        |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 13<br>27.1  | 3<br>6.3   | 5<br>10.4   | 1<br>2.1   | 3<br>6.3   | 2<br>4.2   | 19<br>39.6  | 2<br>4.2 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 95<br>38.8  | 12<br>4.9  | 37<br>15.1  | 14<br>5.7  | 28<br>11.4 | 24<br>9.8  | 33<br>13.5  | 2<br>0.8 |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 9<br>31.0   | 1<br>3.4   | 9<br>31.0   | 2<br>6.9   | 2<br>6.9   | 1<br>3.4   | 4<br>13.8   | 1<br>3.4 |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 12<br>30.8  | 2<br>5.1   | 8<br>20.5   | 3<br>7.7   | 8<br>20.5  | 4<br>10.3  | 2<br>5.1    | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 21<br>55.3  | 1<br>2.6   | 7<br>18.4   | -          | 3<br>7.9   | 2<br>5.3   | 4<br>10.5   | -        |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 8<br>66.7   | 1<br>8.3   | -           | -          | 1<br>8.3   | 2<br>16.7  | -           | -        |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 45<br>35.4  | 7<br>5.5   | 13<br>10.2  | 9<br>7.1   | 14<br>11.0 | 15<br>11.8 | 23<br>18.1  | 1<br>0.8 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -           | 1<br>25.0  | 2<br>50.0   | -          | 1<br>25.0  | -          | -           | -        |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 17<br>53.1  | 4<br>12.5  | 2<br>6.3    | 2<br>6.3   | 3<br>9.4   | 3<br>9.4   | 1<br>3.1    | -        |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 29<br>25.2  | 10<br>8.7  | 15<br>13.0  | 8<br>7.0   | 7<br>6.1   | 18<br>15.7 | 27<br>23.5  | 1<br>0.9 |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 42<br>28.0  | 17<br>11.3 | 18<br>12.0  | 18<br>12.0 | 14<br>9.3  | 10<br>6.7  | 31<br>20.7  | -        |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 10<br>18.9  | 6<br>11.3  | 5<br>9.4    | 4<br>7.5   | 8<br>15.1  | 11<br>20.8 | 8<br>15.1   | 1<br>1.9 |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 3<br>33.3   | -          | -           | 2<br>22.2  | 2<br>11.1  | 1<br>11.1  | 2<br>22.2   | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 3<br>11.1   | 2<br>7.4   | 4<br>14.8   | 1<br>3.7   | 2<br>7.4   | 6<br>22.2  | 9<br>33.3   | -        |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 40<br>28.2  | 20<br>14.1 | 20<br>14.1  | 6<br>4.2   | 11<br>7.7  | 21<br>14.8 | 24<br>16.9  | -        |
| その他                 | 36<br>100.0  | 9<br>25.0   | 7<br>19.4  | 6<br>16.7   | 2<br>5.6   | 4<br>11.1  | 2<br>5.6   | 6<br>16.7   | -        |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 5<br>62.5   | -          | -           | -          | 1<br>12.5  | 1<br>12.5  | 1<br>12.5   | -        |



問1.3. 5年前（2002年度）から現在までの会社全体の業績の変化

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 上昇傾向 | 高位安定 | 下降後、上昇 | 上下の変動大 | 上昇後、下降 | 低位安定 | 下降傾向 | 不明  |
|------------------------|-------|------|------|--------|--------|--------|------|------|-----|
|                        |       |      |      |        |        |        |      |      |     |
| 合計                     | 869   | 266  | 82   | 114    | 58     | 83     | 99   | 161  | 6   |
|                        | 100.0 | 30.6 | 9.4  | 13.1   | 6.7    | 9.6    | 11.4 | 18.5 | 0.7 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 35   | 17   | 18     | 16     | 20     | 30   | 48   | -   |
|                        | 100.0 | 19.0 | 9.2  | 9.8    | 8.7    | 10.9   | 16.3 | 26.1 | -   |
| 300～499人               | 266   | 89   | 21   | 40     | 21     | 23     | 27   | 43   | 2   |
|                        | 100.0 | 33.5 | 7.9  | 15.0   | 7.9    | 8.6    | 10.2 | 16.2 | 0.8 |
| 500～999人               | 240   | 70   | 26   | 29     | 12     | 30     | 28   | 44   | 1   |
|                        | 100.0 | 29.2 | 10.8 | 12.1   | 5.0    | 12.5   | 11.7 | 18.3 | 0.4 |
| 1000人以上                | 152   | 63   | 15   | 23     | 8      | 6      | 11   | 23   | 3   |
|                        | 100.0 | 41.4 | 9.9  | 15.1   | 5.3    | 3.9    | 7.2  | 15.1 | 2.0 |
| 不明                     | 27    | 9    | 3    | 4      | 1      | 4      | 3    | 3    | -   |
|                        | 100.0 | 33.3 | 11.1 | 14.8   | 3.7    | 14.8   | 11.1 | 11.1 | -   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 86   | 30   | 45     | 25     | 38     | 53   | 82   | 2   |
|                        | 100.0 | 23.8 | 8.3  | 12.5   | 6.9    | 10.5   | 14.7 | 22.7 | 0.6 |
| 300～499人               | 247   | 82   | 22   | 37     | 21     | 21     | 23   | 40   | 1   |
|                        | 100.0 | 33.2 | 8.9  | 15.0   | 8.5    | 8.5    | 9.3  | 16.2 | 0.4 |
| 500～999人               | 148   | 52   | 18   | 16     | 7      | 15     | 14   | 26   | -   |
|                        | 100.0 | 35.1 | 12.2 | 10.8   | 4.7    | 10.1   | 9.5  | 17.6 | -   |
| 1000人以上                | 81    | 35   | 9    | 12     | 3      | 6      | 6    | 7    | 3   |
|                        | 100.0 | 43.2 | 11.1 | 14.8   | 3.7    | 7.4    | 7.4  | 8.6  | 3.7 |
| 不明                     | 32    | 11   | 3    | 4      | 2      | 3      | 3    | 6    | -   |
|                        | 100.0 | 34.4 | 9.4  | 12.5   | 6.3    | 9.4    | 9.4  | 18.8 | -   |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 31   | 9    | 15     | 12     | 17     | 27   | 29   | -   |
|                        | 100.0 | 22.1 | 6.4  | 10.7   | 8.6    | 12.1   | 19.3 | 20.7 | -   |
| 500～999人               | 111   | 31   | 10   | 16     | 11     | 9      | 11   | 22   | 1   |
|                        | 100.0 | 27.9 | 9.0  | 14.4   | 9.9    | 8.1    | 9.9  | 19.8 | 0.9 |
| 1000人以上                | 145   | 61   | 14   | 19     | 8      | 12     | 13   | 16   | 2   |
|                        | 100.0 | 42.1 | 9.7  | 13.1   | 5.5    | 8.3    | 9.0  | 11.0 | 1.4 |
| 不明                     | 473   | 143  | 49   | 64     | 27     | 45     | 48   | 94   | 3   |
|                        | 100.0 | 30.2 | 10.4 | 13.5   | 5.7    | 9.5    | 10.1 | 19.9 | 0.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 20   | 10   | 12     | 8      | 12     | 21   | 24   | -   |
|                        | 100.0 | 18.7 | 9.3  | 11.2   | 7.5    | 11.2   | 19.6 | 22.4 | -   |
| 300～499人               | 91    | 26   | 6    | 15     | 7      | 8      | 8    | 20   | 1   |
|                        | 100.0 | 28.6 | 6.6  | 16.5   | 7.7    | 8.8    | 8.8  | 22.0 | 1.1 |
| 500～999人               | 94    | 31   | 10   | 8      | 11     | 11     | 13   | 10   | -   |
|                        | 100.0 | 33.0 | 10.6 | 8.5    | 11.7   | 11.7   | 13.8 | 10.6 | -   |
| 1000人以上                | 92    | 37   | 9    | 14     | 4      | 8      | 7    | 12   | 1   |
|                        | 100.0 | 40.2 | 9.8  | 15.2   | 4.3    | 8.7    | 7.6  | 13.0 | 1.1 |
| 不明                     | 485   | 152  | 47   | 65     | 28     | 44     | 50   | 95   | 4   |
|                        | 100.0 | 31.3 | 9.7  | 13.4   | 5.8    | 9.1    | 10.3 | 19.6 | 0.8 |

問1.3. 5年前（2002年度）から現在までの会社全体の業績の変化

| 件数               | 上昇傾向  | 高位安定 | 下降後、上昇 | 上下の変動大 | 上昇後、下降 | 低位安定 | 下降傾向 | 不明  |
|------------------|-------|------|--------|--------|--------|------|------|-----|
|                  |       |      |        |        |        |      |      |     |
| 合計               | 869   | 82   | 114    | 58     | 83     | 99   | 161  | 6   |
|                  | 100.0 | 9.4  | 13.1   | 6.7    | 9.6    | 11.4 | 18.5 | 0.7 |
| 正社員・・・・・20%以上減少  | 70    | 9    | 13     | 3      | 11     | 6    | 28   | -   |
|                  | 100.0 | 12.9 | 18.6   | 4.3    | 15.7   | 8.6  | 40.0 | -   |
| 5～20%減少          | 242   | 33   | 24     | 20     | 27     | 42   | 75   | 1   |
|                  | 100.0 | 13.6 | 9.9    | 8.3    | 11.2   | 17.4 | 31.0 | 0.4 |
| ±5%の範囲内で増減       | 294   | 82   | 36     | 20     | 30     | 39   | 45   | -   |
|                  | 100.0 | 27.9 | 12.2   | 14.3   | 6.8    | 13.3 | 15.3 | -   |
| 5～20%増加          | 183   | 95   | 18     | 14     | 8      | 10   | 7    | 3   |
|                  | 100.0 | 51.9 | 9.8    | 15.3   | 7.7    | 5.5  | 3.8  | 1.6 |
| 20%以上増加          | 63    | 41   | 4      | 7      | 4      | 2    | 3    | 1   |
|                  | 100.0 | 65.1 | 6.3    | 11.1   | 1.6    | 3.2  | 4.8  | 1.6 |
| 不明               | 17    | 6    | 4      | -      | 3      | -    | 3    | 1   |
|                  | 100.0 | 35.3 | 23.5   | -      | 17.6   | -    | 17.6 | 5.9 |
| 非正社員・・・・・20%以上減少 | 43    | 6    | 3      | 5      | 3      | 5    | 14   | 1   |
|                  | 100.0 | 14.0 | 7.0    | 11.6   | 7.0    | 11.6 | 32.6 | 2.3 |
| 5～20%減少          | 85    | 12   | 10     | 8      | 10     | 12   | 23   | 1   |
|                  | 100.0 | 14.1 | 10.6   | 11.8   | 9.4    | 14.1 | 27.1 | 1.2 |
| ±5%の範囲内で増減       | 308   | 82   | 35     | 20     | 28     | 40   | 57   | 1   |
|                  | 100.0 | 26.6 | 11.4   | 14.6   | 6.5    | 13.0 | 18.5 | 0.3 |
| 5～20%増加          | 270   | 99   | 33     | 19     | 19     | 30   | 45   | 2   |
|                  | 100.0 | 36.7 | 8.5    | 12.2   | 7.0    | 11.1 | 16.7 | 0.7 |
| 20%以上増加          | 107   | 47   | 8      | 7      | 9      | 10   | 9    | -   |
|                  | 100.0 | 43.9 | 7.5    | 15.9   | 6.5    | 9.3  | 8.4  | -   |
| 不明               | 56    | 20   | 4      | 4      | 1      | 11   | 13   | 1   |
|                  | 100.0 | 35.7 | 7.1    | 7.1    | 1.8    | 3.6  | 23.2 | 1.8 |

問1.3. 5年前（2002年度）から現在までの会社全体の業績の変化

| 件数                             | 上<br>昇<br>傾<br>向 | 高<br>位<br>安<br>定 | 下<br>降<br>後、<br>上<br>昇 | 上<br>下<br>の<br>変<br>動<br>大 | 上<br>昇<br>後、<br>下<br>降 | 低<br>位<br>安<br>定 | 下<br>降<br>傾<br>向 | 不<br>明      |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|------------------|------------------|-------------|
|                                |                  |                  |                        |                            |                        |                  |                  |             |
| 合 計                            | 869<br>100.0     | 266<br>30.6      | 82<br>9.4              | 114<br>13.1                | 58<br>6.7              | 83<br>9.6        | 161<br>18.5      | 6<br>0.7    |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 688<br>100.0     | 226<br>32.8      | 64<br>9.3              | 81<br>11.8                 | 48<br>7.0              | 63<br>9.2        | 76<br>12.4       | 6<br>0.9    |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135<br>100.0     | 30<br>22.2       | 17<br>12.6             | 26<br>19.3                 | 7<br>5.2               | 14<br>10.4       | 17<br>12.6       | 24<br>17.8  |
| 優先的な課題ではない                     | 41<br>100.0      | 9<br>22.0        | 1<br>2.4               | 6<br>14.6                  | 2<br>4.9               | 5<br>12.2        | 6<br>14.6        | 12<br>29.3  |
| 不明                             | 5<br>100.0       | 1<br>20.0        | -<br>20.0              | 1<br>20.0                  | 1<br>20.0              | 1<br>20.0        | 1<br>20.0        | 1<br>20.0   |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 168<br>100.0     | 75<br>44.6       | 11<br>6.5              | 21<br>12.5                 | 8<br>4.8               | 16<br>9.5        | 14<br>8.3        | 22<br>13.1  |
| どちらとも言えない                      | 477<br>100.0     | 132<br>27.7      | 49<br>10.3             | 65<br>13.6                 | 36<br>7.5              | 47<br>9.9        | 56<br>11.7       | 89<br>18.7  |
| 重視してこなかった                      | 172<br>100.0     | 45<br>26.2       | 15<br>8.7              | 22<br>12.8                 | 12<br>7.0              | 14<br>8.1        | 21<br>12.2       | 43<br>25.0  |
| 不明                             | 52<br>100.0      | 14<br>26.9       | 7<br>13.5              | 6<br>11.5                  | 2<br>3.8               | 6<br>11.5        | 8<br>15.4        | 7<br>13.5   |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 440<br>100.0     | 111<br>25.2      | 35<br>8.0              | 66<br>15.0                 | 27<br>6.1              | 62<br>14.1       | 52<br>11.8       | 84<br>19.1  |
| 無い                             | 426<br>100.0     | 153<br>35.9      | 47<br>11.0             | 48<br>11.3                 | 30<br>7.0              | 21<br>4.9        | 47<br>11.0       | 77<br>18.1  |
| 不明                             | 3<br>100.0       | 2<br>66.7        | -<br>14.3              | -<br>33.3                  | 1<br>33.3              | -<br>14.3        | -<br>14.3        | -<br>14.3   |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 612<br>100.0     | 181<br>29.6      | 52<br>8.5              | 86<br>14.1                 | 41<br>6.7              | 69<br>11.3       | 68<br>11.1       | 111<br>18.1 |
| 無い                             | 250<br>100.0     | 80<br>32.0       | 30<br>12.0             | 27<br>10.8                 | 17<br>6.8              | 14<br>5.6        | 31<br>12.4       | 49<br>19.6  |
| 不明                             | 7<br>100.0       | 5<br>71.4        | -<br>14.3              | 1<br>14.3                  | -<br>33.3              | -<br>14.3        | -<br>14.3        | 1<br>14.3   |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた   | 685<br>100.0     | 207<br>30.2      | 69<br>10.1             | 89<br>13.0                 | 43<br>6.3              | 67<br>9.8        | 76<br>11.1       | 130<br>19.0 |
| どちらとも言えない                      | 55<br>100.0      | 18<br>32.7       | 2<br>3.6               | 8<br>14.5                  | 7<br>12.7              | 3<br>5.5         | 7<br>12.7        | 10<br>18.2  |
| 対立してきた                         | 9<br>100.0       | 2<br>22.2        | -<br>11.1              | 1<br>11.1                  | -<br>22.2              | 2<br>11.1        | 1<br>33.3        | 3<br>33.3   |
| 労使の協議は行っていない                   | 101<br>100.0     | 33<br>32.7       | 9<br>8.9               | 10<br>9.9                  | 8<br>7.9               | 11<br>10.9       | 12<br>11.9       | 17<br>16.8  |
| 不明                             | 19<br>100.0      | 6<br>31.6        | 2<br>10.5              | 6<br>31.6                  | -<br>15.8              | -<br>5.3         | 3<br>15.8        | 1<br>5.3    |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった             | 213<br>100.0     | 46<br>21.6       | 20<br>9.4              | 25<br>11.7                 | 14<br>6.6              | 27<br>12.7       | 25<br>11.7       | 56<br>26.3  |
| どちらとも言えない                      | 361<br>100.0     | 113<br>31.3      | 32<br>8.9              | 44<br>12.2                 | 25<br>6.9              | 32<br>8.9        | 51<br>14.1       | 62<br>17.2  |
| 変化なし                           | 286<br>100.0     | 104<br>36.4      | 29<br>10.1             | 44<br>15.4                 | 19<br>6.6              | 24<br>8.4        | 23<br>8.0        | 40<br>14.0  |
| 不明                             | 9<br>100.0       | 3<br>33.3        | 1<br>11.1              | 1<br>11.1                  | -<br>33.3              | -<br>11.1        | -<br>33.3        | 3<br>11.1   |

問 1 4 - ① - a . 経営目標の重要度の変化：売上高や市場シェアなど、事業の規模の成長性を示す指標

| [基本軸 1] 株式公開、業種     | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
|                     |              |             |             |           |           |
| 合 計                 | 869<br>100.0 | 442<br>50.9 | 363<br>41.8 | 49<br>5.6 | 15<br>1.7 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 37<br>54.4  | 29<br>42.6  | 2<br>2.9  | -         |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 3<br>50.0   | 1<br>16.7 | 1         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 8<br>61.5   | 4<br>30.8   | 1<br>7.7  | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 386<br>50.6 | 322<br>42.2 | 43<br>5.6 | 12<br>1.6 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 10<br>52.6  | 5<br>26.3   | 2<br>10.5 | 2         |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 25<br>52.1  | 18<br>37.5  | 4<br>8.3  | 1<br>2.1  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 131<br>53.5 | 102<br>41.6 | 10<br>4.1 | 2<br>0.8  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 16<br>55.2  | 13<br>44.8  | -         | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 24<br>61.5  | 13<br>33.3  | 2<br>5.1  | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 20<br>52.6  | 16<br>42.1  | 2<br>5.3  | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 8<br>66.7   | 4<br>33.3   | -         | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 63<br>49.6  | 56<br>44.1  | 6<br>4.7  | 2<br>1.6  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 2<br>50.0   | -         | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 19<br>59.4  | 12<br>37.5  | -         | 1<br>3.1  |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 52<br>45.2  | 49<br>42.6  | 11<br>9.6 | 3<br>2.6  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 74<br>49.3  | 64<br>42.7  | 9<br>6.0  | 3<br>2.0  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 28<br>52.8  | 21<br>39.6  | 3<br>5.7  | 1<br>1.9  |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 4<br>44.4   | 5<br>55.6   | -         | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 11<br>40.7  | 14<br>51.9  | 2<br>7.4  | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 72<br>50.7  | 61<br>43.0  | 7<br>4.9  | 2<br>1.4  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 18<br>50.0  | 14<br>38.9  | 3<br>8.3  | 1<br>2.8  |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 6<br>75.0   | 1<br>12.5   | -         | 1<br>12.5 |

問1.4-①-a. 経営目標の重要度の変化：売上高や市場シェアなど、事業の規模の成長性を示す指標

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 重要度は高まった | どちらとも言えない | 重要度は低下した | 不明  |
|------------------------|-------|----------|-----------|----------|-----|
|                        |       |          |           |          |     |
| 合計                     | 869   | 442      | 363       | 49       | 15  |
|                        | 100.0 | 50.9     | 41.8      | 5.6      | 1.7 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 96       | 67        | 18       | 3   |
|                        | 100.0 | 52.2     | 36.4      | 9.8      | 1.6 |
| 300～499人               | 266   | 129      | 123       | 9        | 5   |
|                        | 100.0 | 48.5     | 46.2      | 3.4      | 1.9 |
| 500～999人               | 240   | 127      | 96        | 14       | 3   |
|                        | 100.0 | 52.9     | 40.0      | 5.8      | 1.3 |
| 1000人以上                | 152   | 75       | 66        | 8        | 3   |
|                        | 100.0 | 49.3     | 43.4      | 5.3      | 2.0 |
| 不明                     | 27    | 15       | 11        | -        | 1   |
|                        | 100.0 | 55.6     | 40.7      | -        | 3.7 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 361   | 185      | 145       | 25       | 6   |
|                        | 100.0 | 51.2     | 40.2      | 6.9      | 1.7 |
| 300～499人               | 247   | 114      | 117       | 12       | 4   |
|                        | 100.0 | 46.2     | 47.4      | 4.9      | 1.6 |
| 500～999人               | 148   | 78       | 59        | 8        | 3   |
|                        | 100.0 | 52.7     | 39.9      | 5.4      | 2.0 |
| 1000人以上                | 81    | 48       | 28        | 4        | 1   |
|                        | 100.0 | 59.3     | 34.6      | 4.9      | 1.2 |
| 不明                     | 32    | 17       | 14        | -        | 1   |
|                        | 100.0 | 53.1     | 43.8      | -        | 3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 72       | 53        | 12       | 3   |
|                        | 100.0 | 51.4     | 37.9      | 8.6      | 2.1 |
| 500～999人               | 111   | 57       | 43        | 7        | 4   |
|                        | 100.0 | 51.4     | 38.7      | 6.3      | 3.6 |
| 1000人以上                | 145   | 84       | 55        | 6        | -   |
|                        | 100.0 | 57.9     | 37.9      | 4.1      | -   |
| 不明                     | 473   | 229      | 212       | 24       | 8   |
|                        | 100.0 | 48.4     | 44.8      | 5.1      | 1.7 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 49       | 43        | 13       | 2   |
|                        | 100.0 | 45.8     | 40.2      | 12.1     | 1.9 |
| 300～499人               | 91    | 50       | 33        | 5        | 3   |
|                        | 100.0 | 54.9     | 36.3      | 5.5      | 3.3 |
| 500～999人               | 94    | 52       | 36        | 4        | 2   |
|                        | 100.0 | 55.3     | 38.3      | 4.3      | 2.1 |
| 1000人以上                | 92    | 56       | 33        | 3        | -   |
|                        | 100.0 | 60.9     | 35.9      | 3.3      | -   |
| 不明                     | 485   | 235      | 218       | 24       | 8   |
|                        | 100.0 | 48.5     | 44.9      | 4.9      | 1.6 |

問1.4-①-a. 経営目標の重要度の変化：売上高や市場シェアなど、事業の規模の成長性を示す指標

|                | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した   | 不明        |
|----------------|--------------|-------------|-------------|------------|-----------|
| [基本軸3] 社員数の増減  |              |             |             |            |           |
| 合計             | 869<br>100.0 | 442<br>50.9 | 363<br>41.8 | 49<br>5.6  | 15<br>1.7 |
| 正社員・・・・・・・・・・  | 70<br>100.0  | 31<br>44.3  | 32<br>45.7  | 6<br>8.6   | 1<br>1.4  |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 109<br>45.0 | 104<br>43.0 | 26<br>10.7 | 3<br>1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 152<br>51.7 | 127<br>43.2 | 8<br>2.7   | 7<br>2.4  |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 111<br>60.7 | 70<br>38.3  | 2<br>1.1   | -         |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 30<br>47.6  | 27<br>42.9  | 4<br>6.3   | 2<br>3.2  |
| 不明             | 17<br>100.0  | 9<br>52.9   | 3<br>17.6   | 3<br>17.6  | 2<br>11.8 |
| 非正社員・・・・・・・・・・ | 43<br>100.0  | 18<br>41.9  | 22<br>51.2  | 3<br>7.0   | -         |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 43<br>50.6  | 35<br>41.2  | 5<br>5.9   | 2<br>2.4  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 154<br>50.0 | 139<br>45.1 | 11<br>3.6  | 4<br>1.3  |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 144<br>53.3 | 100<br>37.0 | 20<br>7.4  | 6<br>2.2  |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 58<br>54.2  | 44<br>41.1  | 4<br>3.7   | 1<br>0.9  |
| 不明             | 56<br>100.0  | 25<br>44.6  | 23<br>41.1  | 6<br>10.7  | 2<br>3.6  |

問 1 4 - ① - a . 経営目標の重要度の変化：売上高や市場シェアなど、事業の規模の成長性を示す指標

|  | 件数    | 重要度は高まった | どちらとも言えない | 重要度は低下した | 不明   |
|--|-------|----------|-----------|----------|------|
| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |       |          |           |          |      |
| 合計   | 869   | 442      | 363       | 49       | 15   |
| 100.0  | 100.0 | 50.9     | 41.8      | 5.6      | 1.7  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                           | 688   | 354      | 294       | 30       | 10   |
| 100.0  | 100.0 | 51.5     | 42.7      | 4.4      | 1.5  |
| 対象者を限定したうえで維持  | 135   | 73       | 50        | 10       | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 54.1     | 37.0      | 7.4      | 1.5  |
| 優先的な課題ではない   | 41    | 13       | 17        | 8        | 3    |
| 100.0  | 100.0 | 31.7     | 41.5      | 19.5     | 7.3  |
| 不明   | 5     | 2        | 2         | 1        | -    |
| 100.0  | 100.0 | 40.0     | 40.0      | 20.0     | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                  | 168   | 95       | 64        | 8        | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 56.5     | 38.1      | 4.8      | 0.6  |
| どちらとも言えない  | 477   | 244      | 204       | 23       | 6    |
| 100.0  | 100.0 | 51.2     | 42.8      | 4.8      | 1.3  |
| 重視してこなかった  | 172   | 79       | 78        | 15       | -    |
| 100.0  | 100.0 | 45.9     | 45.3      | 8.7      | -    |
| 不明   | 52    | 24       | 17        | 3        | 8    |
| 100.0  | 100.0 | 46.2     | 32.7      | 5.8      | 15.4 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 440   | 218      | 190       | 24       | 8    |
| 100.0  | 100.0 | 49.5     | 43.2      | 5.5      | 1.8  |
| 無い   | 426   | 224      | 172       | 25       | 5    |
| 100.0  | 100.0 | 52.6     | 40.4      | 5.9      | 1.2  |
| 不明   | 3     | -        | 1         | -        | 2    |
| 100.0  | 100.0 | -        | 33.3      | -        | 66.7 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 612   | 319      | 250       | 32       | 11   |
| 100.0  | 100.0 | 52.1     | 40.8      | 5.2      | 1.8  |
| 無い   | 250   | 121      | 111       | 16       | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 48.4     | 44.4      | 6.4      | 0.8  |
| 不明   | 7     | 2        | 2         | 1        | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 28.6     | 28.6      | 14.3     | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                           | 685   | 361      | 280       | 34       | 10   |
| 100.0  | 100.0 | 52.7     | 40.9      | 5.0      | 1.5  |
| どちらとも言えない  | 55    | 25       | 28        | 1        | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 45.5     | 50.9      | 1.8      | 1.8  |
| 対立してきた   | 9     | 3        | 5         | 1        | -    |
| 100.0  | 100.0 | 33.3     | 55.6      | 11.1     | -    |
| 労使の協議は行っていない   | 101   | 46       | 43        | 11       | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 45.5     | 42.6      | 10.9     | 1.0  |
| 不明   | 19    | 7        | 7         | 2        | 3    |
| 100.0  | 100.0 | 36.8     | 36.8      | 10.5     | 15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・変化があった                                    | 213   | 119      | 72        | 19       | 3    |
| 100.0  | 100.0 | 55.9     | 33.8      | 8.9      | 1.4  |
| どちらとも言えない  | 361   | 181      | 161       | 12       | 7    |
| 100.0  | 100.0 | 50.1     | 44.6      | 3.3      | 1.9  |
| 変化なし   | 286   | 141      | 126       | 17       | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 49.3     | 44.1      | 5.9      | 0.7  |
| 不明   | 9     | 1        | 4         | 1        | 3    |
| 100.0  | 100.0 | 11.1     | 44.4      | 11.1     | 33.3 |

問 1.4-①-a. 経営目標の重要度の変化：営業利益や経常利益など、収益力を示す指標

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|----------|-----------|
|                     |              |             |             |          |           |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 694<br>79.9 | 149<br>17.1 | 9<br>1.0 | 17<br>2.0 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 59<br>86.8  | 9<br>13.2   | -        | -         |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 4<br>66.7   | 1<br>16.7   | -        | 1<br>16.7 |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 10<br>76.9  | 3<br>23.1   | -        | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 607<br>79.6 | 133<br>17.4 | 8<br>1.0 | 15<br>2.0 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 14<br>73.7  | 3<br>15.8   | 1<br>5.3 | 1<br>5.3  |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 41<br>85.4  | 5<br>10.4   | -        | 2<br>4.2  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 199<br>81.2 | 44<br>18.0  | 1<br>0.4 | 1<br>0.4  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 25<br>86.2  | 4<br>13.8   | -        | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 36<br>92.3  | 3<br>7.7    | -        | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 27<br>71.1  | 11<br>28.9  | -        | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 10<br>83.3  | 2<br>16.7   | -        | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 101<br>79.5 | 24<br>18.9  | 1<br>0.8 | 1<br>0.8  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 3<br>75.0   | 1<br>25.0   | -        | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 25<br>78.1  | 6<br>18.8   | -        | 1<br>3.1  |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 86<br>74.8  | 20<br>17.4  | 4<br>3.5 | 5<br>4.3  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 121<br>80.7 | 25<br>16.7  | -        | 4<br>2.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 49<br>92.5  | 4<br>7.5    | -        | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 7<br>77.8   | 2<br>22.2   | -        | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 22<br>81.5  | 4<br>14.8   | 1<br>3.7 | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 107<br>75.4 | 31<br>21.8  | 2<br>1.4 | 2<br>1.4  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 28<br>77.8  | 6<br>16.7   | 1<br>2.8 | 1<br>2.8  |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 6<br>75.0   | 1<br>12.5   | -        | 1<br>12.5 |



問 1.4-①-b. 経営目標の重要度の変化：営業利益や経常利益など、収益力を示す指標

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した | 不明        |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|----------|-----------|
|                        |              |             |             |          |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 694<br>79.9 | 149<br>17.1 | 9<br>1.0 | 17<br>2.0 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 139<br>75.5 | 36<br>19.6  | 4<br>2.2 | 5<br>2.7  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 212<br>79.7 | 50<br>18.8  | 1<br>0.4 | 3<br>1.1  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 201<br>83.8 | 32<br>13.3  | 3<br>1.3 | 4<br>1.7  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 120<br>78.9 | 28<br>18.4  | 1<br>0.7 | 3<br>2.0  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 22<br>81.5  | 3<br>11.1   | -        | 2<br>7.4  |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 285<br>78.9 | 63<br>17.5  | 6<br>1.7 | 7<br>1.9  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 198<br>80.2 | 43<br>17.4  | 2<br>0.8 | 4<br>1.6  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 119<br>80.4 | 26<br>17.6  | 1<br>0.7 | 2<br>1.4  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 70<br>86.4  | 10<br>12.3  | -        | 1<br>1.2  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 22<br>68.8  | 7<br>21.9   | -        | 3<br>9.4  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 111<br>79.3 | 24<br>17.1  | 3<br>2.1 | 2<br>1.4  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 91<br>82.0  | 12<br>10.8  | 3<br>2.7 | 5<br>4.5  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 126<br>86.9 | 19<br>13.1  | -        | -         |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 366<br>77.4 | 94<br>19.9  | 3<br>0.6 | 10<br>2.1 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 85<br>79.4  | 15<br>14.0  | 4<br>3.7 | 3<br>2.8  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 77<br>84.6  | 11<br>12.1  | 1<br>1.1 | 2<br>2.2  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 77<br>81.9  | 14<br>14.9  | 1<br>1.1 | 2<br>2.1  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 78<br>84.8  | 14<br>15.2  | -        | -         |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 377<br>77.7 | 95<br>19.6  | 3<br>0.6 | 10<br>2.1 |

問 1.4-①-b. 経営目標の重要度の変化：営業利益や経常利益など、収益力を示す指標

| [基本軸3] 社員数の増減         | 件数           | 重要度は高まった    |             | 重要度は低下した |           | 不明 |
|-----------------------|--------------|-------------|-------------|----------|-----------|----|
|                       |              | どちらとも言えない   | 1           | 2        | 3         |    |
| 合計                    | 869<br>100.0 | 694<br>79.9 | 149<br>17.1 | 9<br>1.0 | 17<br>2.0 |    |
| 正社員・・・・・・・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 54<br>77.1  | 13<br>18.6  | 2<br>2.9 | 1<br>1.4  |    |
| 5～20%減少               | 242<br>100.0 | 198<br>81.8 | 37<br>15.3  | 4<br>1.7 | 3<br>1.2  |    |
| ±5%の範囲内で増減            | 294<br>100.0 | 236<br>80.3 | 51<br>17.3  | 2<br>0.7 | 5<br>1.7  |    |
| 5～20%増加               | 183<br>100.0 | 146<br>79.8 | 35<br>19.1  | -        | 2<br>1.1  |    |
| 20%以上増加               | 63<br>100.0  | 48<br>76.2  | 11<br>17.5  | -        | 4<br>6.3  |    |
| 不明                    | 17<br>100.0  | 12<br>70.6  | 2<br>11.8   | 1<br>5.9 | 2<br>11.8 |    |
| 非正社員・・・・・・・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 32<br>74.4  | 11<br>25.6  | -        | -         |    |
| 5～20%減少               | 85<br>100.0  | 69<br>81.2  | 12<br>14.1  | -        | 4<br>4.7  |    |
| ±5%の範囲内で増減            | 308<br>100.0 | 245<br>79.5 | 59<br>19.2  | 2<br>0.6 | 2<br>0.6  |    |
| 5～20%増加               | 270<br>100.0 | 219<br>81.1 | 40<br>14.8  | 6<br>2.2 | 5<br>1.9  |    |
| 20%以上増加               | 107<br>100.0 | 87<br>81.3  | 17<br>15.9  | -        | 3<br>2.8  |    |
| 不明                    | 56<br>100.0  | 42<br>75.0  | 10<br>17.9  | 1<br>1.8 | 3<br>5.4  |    |

問 1.4-①-b. 経営目標の重要度の変化：営業利益や経常利益など、収益力を示す指標

| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重要度は高まった  |           | 重要度は低下した  |           | 不明 |
|--|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|----|
|  |       | どちらとも言えない | どちらとも言えない | どちらとも言えない | どちらとも言えない |    |
| 合計   | 869   | 694       | 149       | 9         | 17        |    |
| 100.0  | 100.0 | 79.9      | 17.1      | 1.0       | 2.0       |    |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                           | 688   | 550       | 119       | 7         | 12        |    |
| 100.0  | 100.0 | 79.9      | 17.3      | 1.0       | 1.7       |    |
| 対象者を限定したうえで維持  | 135   | 111       | 21        | 1         | 2         |    |
| 100.0  | 100.0 | 82.2      | 15.6      | 0.7       | 1.5       |    |
| 優先的な課題ではない   | 41    | 31        | 6         | 1         | 3         |    |
| 100.0  | 100.0 | 75.6      | 14.6      | 2.4       | 7.3       |    |
| 不明   | 5     | 2         | 3         | -         | -         |    |
| 100.0  | 100.0 | 40.0      | 60.0      | -         | -         |    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                  | 168   | 144       | 22        | 1         | 1         |    |
| 100.0  | 100.0 | 85.7      | 13.1      | 0.6       | 0.6       |    |
| どちらとも言えない  | 477   | 369       | 96        | 4         | 8         |    |
| 100.0  | 100.0 | 77.4      | 20.1      | 0.8       | 1.7       |    |
| 重視してこなかった  | 172   | 144       | 23        | 2         | 3         |    |
| 100.0  | 100.0 | 83.7      | 13.4      | 1.2       | 1.7       |    |
| 不明   | 52    | 37        | 8         | 2         | 5         |    |
| 100.0  | 100.0 | 71.2      | 15.4      | 3.8       | 9.6       |    |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 440   | 348       | 81        | 5         | 6         |    |
| 100.0  | 100.0 | 79.1      | 18.4      | 1.1       | 1.4       |    |
| 無い   | 426   | 346       | 67        | 4         | 9         |    |
| 100.0  | 100.0 | 81.2      | 15.7      | 0.9       | 2.1       |    |
| 不明   | 3     | -         | 1         | 2         | 2         |    |
| 100.0  | 100.0 | 33.3      | -         | -         | 66.7      |    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                      | 612   | 495       | 102       | 5         | 10        |    |
| 100.0  | 100.0 | 80.9      | 16.7      | 0.8       | 1.6       |    |
| 無い   | 250   | 196       | 46        | 3         | 5         |    |
| 100.0  | 100.0 | 78.4      | 18.4      | 1.2       | 2.0       |    |
| 不明   | 7     | 3         | 1         | 1         | 2         |    |
| 100.0  | 100.0 | 42.9      | 14.3      | 14.3      | 28.6      |    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協力的に協議が行われてきた                           | 685   | 558       | 110       | 5         | 12        |    |
| 100.0  | 100.0 | 81.5      | 16.1      | 0.7       | 1.8       |    |
| どちらとも言えない  | 55    | 43        | 11        | 1         | 1         |    |
| 100.0  | 100.0 | 78.2      | 20.0      | -         | 1.8       |    |
| 対立してきた   | 9     | 7         | 2         | -         | -         |    |
| 100.0  | 100.0 | 77.8      | 22.2      | -         | -         |    |
| 労使の協議は行っていない   | 101   | 76        | 21        | 3         | 1         |    |
| 100.0  | 100.0 | 75.2      | 20.8      | 3.0       | 1.0       |    |
| 不明   | 19    | 10        | 5         | 1         | 3         |    |
| 100.0  | 100.0 | 52.6      | 26.3      | 5.3       | 15.8      |    |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                                | 213   | 181       | 28        | 3         | 1         |    |
| 100.0  | 100.0 | 85.0      | 13.1      | 1.4       | 0.5       |    |
| どちらとも言えない  | 361   | 288       | 64        | 3         | 6         |    |
| 100.0  | 100.0 | 79.8      | 17.7      | 0.8       | 1.7       |    |
| 変化なし   | 286   | 222       | 55        | 2         | 7         |    |
| 100.0  | 100.0 | 77.6      | 19.2      | 0.7       | 2.4       |    |
| 不明   | 9     | 3         | 2         | 1         | 3         |    |
| 100.0  | 100.0 | 33.3      | 22.2      | 11.1      | 33.3      |    |

問1.4-①-c. 経営目標の重要度の変化：ROEやEVAなど、財務的な資本効率を示す指標

|                     | 件数    | 重要度は高まった | どちらとも言えない | 重要度は低下した | 不明   |
|---------------------|-------|----------|-----------|----------|------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |       |          |           |          |      |
| 合計                  | 869   | 241      | 589       | 19       | 20   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 27.7     | 67.8      | 2.2      | 2.3  |
| 新興市場に上場             | 68    | 36       | 30        | 2        | -    |
|                     | 100.0 | 52.9     | 44.1      | 2.9      | -    |
| 店頭公開                | 6     | 3        | 2         | -        | 1    |
|                     | 100.0 | 50.0     | 33.3      | -        | 16.7 |
| 株式は非公開              | 13    | 7        | 6         | -        | -    |
|                     | 100.0 | 53.8     | 46.2      | -        | -    |
| 不明                  | 763   | 186      | 544       | 16       | 17   |
|                     | 100.0 | 24.4     | 71.3      | 2.1      | 2.2  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 9        | 7         | 1        | 2    |
|                     | 100.0 | 47.4     | 36.8      | 5.3      | 10.5 |
| 製造業小計               | 48    | 14       | 33        | -        | 1    |
|                     | 100.0 | 29.2     | 68.8      | -        | 2.1  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 78       | 160       | 5        | 2    |
|                     | 100.0 | 31.8     | 65.3      | 2.0      | 0.8  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 13       | 15        | 1        | -    |
|                     | 100.0 | 44.8     | 51.7      | 3.4      | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 12       | 26        | 1        | -    |
|                     | 100.0 | 30.8     | 66.7      | 2.6      | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 8        | 30        | -        | -    |
|                     | 100.0 | 21.1     | 78.9      | -        | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 2        | 9         | -        | 1    |
|                     | 100.0 | 16.7     | 75.0      | -        | 8.3  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 43       | 80        | 3        | 1    |
|                     | 100.0 | 33.9     | 63.0      | 2.4      | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | 1        | 2         | -        | 1    |
|                     | 100.0 | 25.0     | 50.0      | -        | 25.0 |
| 運輸業                 | 32    | 11       | 20        | -        | 1    |
|                     | 100.0 | 34.4     | 62.5      | -        | 3.1  |
| 卸売・小売業              | 115   | 25       | 82        | 5        | 3    |
|                     | 100.0 | 21.7     | 71.3      | 4.3      | 2.6  |
| 金融・保険業              | 150   | 36       | 108       | 2        | 4    |
|                     | 100.0 | 24.0     | 72.0      | 1.3      | 2.7  |
| 不動産業                | 53    | 28       | 24        | -        | 1    |
|                     | 100.0 | 52.8     | 45.3      | -        | 1.9  |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 1        | 8         | -        | -    |
|                     | 100.0 | 11.1     | 88.9      | -        | -    |
| カーブス業               | 27    | 2        | 24        | 1        | -    |
|                     | 100.0 | 7.4      | 88.9      | 3.7      | -    |
| その他                 | 142   | 33       | 102       | 4        | 3    |
|                     | 100.0 | 23.2     | 71.8      | 2.8      | 2.1  |
| 不明                  | 36    | 8        | 24        | 1        | 3    |
|                     | 100.0 | 22.2     | 66.7      | 2.8      | 8.3  |
| 合計                  | 8     | 4        | 2         | 1        | 1    |
|                     | 100.0 | 50.0     | 25.0      | 12.5     | 12.5 |

問 1 4 - ① - c . 経営目標の重要度の変化：ROEやEVAなど、財務的な資本効率を示す指標

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明        |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
|                        |              |             |             |           |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 241<br>27.7 | 589<br>67.8 | 19<br>2.2 | 20<br>2.3 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 39<br>21.2  | 134<br>72.8 | 6<br>3.3  | 5<br>2.7  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 69<br>25.9  | 182<br>68.4 | 6<br>2.3  | 9<br>3.4  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 72<br>30.0  | 161<br>67.1 | 4<br>1.7  | 3<br>1.3  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 47<br>30.9  | 100<br>65.8 | 3<br>2.0  | 2<br>1.3  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 14<br>51.9  | 12<br>44.4  | -         | 1<br>3.7  |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 78<br>21.6  | 263<br>72.9 | 9<br>2.5  | 11<br>3.0 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 64<br>25.9  | 172<br>69.6 | 7<br>2.8  | 4<br>1.6  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 54<br>36.5  | 91<br>61.5  | -         | 3<br>2.0  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 32<br>39.5  | 47<br>58.0  | 1<br>1.2  | 1<br>1.2  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 13<br>40.6  | 16<br>50.0  | 2<br>6.3  | 1<br>3.1  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 28<br>20.0  | 101<br>72.1 | 6<br>4.3  | 5<br>3.6  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 31<br>27.9  | 71<br>64.0  | 5<br>4.5  | 4<br>3.6  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 54<br>37.2  | 87<br>60.0  | 3<br>2.1  | 1<br>0.7  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 128<br>27.1 | 330<br>69.8 | 5<br>1.1  | 10<br>2.1 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 21<br>19.6  | 75<br>70.1  | 7<br>6.5  | 4<br>3.7  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 22<br>24.2  | 65<br>71.4  | 2<br>2.2  | 2<br>2.2  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 31<br>33.0  | 58<br>61.7  | 2<br>2.1  | 3<br>3.2  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 38<br>41.3  | 52<br>56.5  | 1<br>1.1  | 1<br>1.1  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 129<br>26.6 | 339<br>69.9 | 7<br>1.4  | 10<br>2.1 |

問1.4-①-c. 経営目標の重要度の変化：ROEやEVAなど、財務的な資本効率を示す指標

|                       | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明        |
|-----------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| [基本軸3] 社員数の増減         |              |             |             |           |           |
| 合計                    | 869<br>100.0 | 241<br>27.7 | 589<br>67.8 | 19<br>2.2 | 20<br>2.3 |
| 正社員・・・・・・・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 21<br>30.0  | 42<br>60.0  | 5<br>7.1  | 2<br>2.9  |
| 5～20%減少               | 242<br>100.0 | 65<br>26.9  | 165<br>68.2 | 8<br>3.3  | 4<br>1.7  |
| ±5%の範囲内で増減            | 294<br>100.0 | 82<br>27.9  | 202<br>68.7 | 2<br>0.7  | 8<br>2.7  |
| 5～20%増加               | 183<br>100.0 | 55<br>30.1  | 124<br>67.8 | 2<br>1.1  | 8<br>1.1  |
| 20%以上増加               | 63<br>100.0  | 15<br>23.8  | 46<br>73.0  | 1<br>1.6  | 1<br>1.6  |
| 不明                    | 17<br>100.0  | 3<br>17.6   | 10<br>58.8  | 1<br>5.9  | 3<br>17.6 |
| 非正社員・・・・・・・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 8<br>18.6   | 33<br>76.7  | 1<br>2.3  | 1<br>2.3  |
| 5～20%減少               | 85<br>100.0  | 19<br>22.4  | 63<br>74.1  | 1<br>1.2  | 2<br>2.4  |
| ±5%の範囲内で増減            | 308<br>100.0 | 92<br>29.9  | 206<br>66.9 | 4<br>1.3  | 6<br>1.9  |
| 5～20%増加               | 270<br>100.0 | 73<br>27.0  | 182<br>67.4 | 8<br>3.0  | 7<br>2.6  |
| 20%以上増加               | 107<br>100.0 | 34<br>31.8  | 68<br>63.6  | 4<br>3.7  | 1<br>0.9  |
| 不明                    | 56<br>100.0  | 15<br>26.8  | 37<br>66.1  | 1<br>1.8  | 3<br>5.4  |

問1.4-①-c. 経営目標の重要度の変化：ROEやEVAなど、財務的な資本効率を示す指標

|   | 件数    | 重要度は高まった | どちらとも言えない | 重要度は低下した | 不明   |
|---|-------|----------|-----------|----------|------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |       |          |           |          |      |
| 合計  | 869   | 241      | 589       | 19       | 20   |
| 100.0   | 100.0 | 27.7     | 67.8      | 2.2      | 2.3  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 184      | 472       | 17       | 15   |
| 100.0   | 100.0 | 26.7     | 68.6      | 2.5      | 2.2  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 46       | 85        | 1        | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 34.1     | 63.0      | 0.7      | 2.2  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 9        | 29        | 1        | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 22.0     | 70.7      | 2.4      | 4.9  |
| 不明  | 5     | 2        | 3         | -        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 40.0     | 60.0      | -        | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                 | 168   | 87       | 79        | 1        | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 51.8     | 47.0      | 0.6      | 0.6  |
| どちらとも言えない   | 477   | 111      | 354       | 7        | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 23.3     | 74.2      | 1.5      | 1.0  |
| 重視してこなかった   | 172   | 25       | 135       | 10       | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 14.5     | 78.5      | 5.8      | 1.2  |
| 不明  | 52    | 18       | 21        | 1        | 12   |
| 100.0   | 100.0 | 34.6     | 40.4      | 1.9      | 23.1 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 440   | 135      | 283       | 12       | 10   |
| 100.0   | 100.0 | 30.7     | 64.3      | 2.7      | 2.3  |
| 無い  | 426   | 106      | 305       | 7        | 8    |
| 100.0   | 100.0 | 24.9     | 71.6      | 1.6      | 1.9  |
| 不明  | 3     | -        | 1         | -        | 2    |
| 100.0   | 100.0 | -        | 33.3      | -        | 66.7 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 612   | 184      | 401       | 13       | 14   |
| 100.0   | 100.0 | 30.1     | 65.5      | 2.1      | 2.3  |
| 無い  | 250   | 56       | 185       | 5        | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 22.4     | 74.0      | 2.0      | 1.6  |
| 不明  | 7     | 1        | 3         | 1        | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 14.3     | 42.9      | 14.3     | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協力的に協議が行われてきた                          | 685   | 209      | 450       | 13       | 13   |
| 100.0   | 100.0 | 30.5     | 65.7      | 1.9      | 1.9  |
| どちらとも言えない   | 55    | 8        | 44        | 1        | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 14.5     | 80.0      | 1.8      | 3.6  |
| 対立してきた  | 9     | 2        | 7         | -        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 22.2     | 77.8      | -        | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 18       | 78        | 4        | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 17.8     | 77.2      | 4.0      | 1.0  |
| 不明  | 19    | 4        | 10        | 1        | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 21.1     | 52.6      | 5.3      | 21.1 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・変化があった                                   | 213   | 73       | 132       | 6        | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 34.3     | 62.0      | 2.8      | 0.9  |
| どちらとも言えない   | 361   | 87       | 260       | 4        | 10   |
| 100.0   | 100.0 | 24.1     | 72.0      | 1.1      | 2.8  |
| 変化なし  | 286   | 79       | 195       | 8        | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 27.6     | 68.2      | 2.8      | 1.4  |
| 不明  | 9     | 2        | 2         | 1        | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 22.2     | 22.2      | 11.1     | 44.4 |

問 1.4-①-d. 経営目標の重要度の変化：顧客満足度を示す指標

|                     | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した  | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |              |             |             |           |           |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 534<br>61.4 | 317<br>36.5 | 3<br>0.3  | 15<br>1.7 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 28<br>41.2  | 40<br>58.8  | -         | -         |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 4<br>66.7   | -         | 1<br>16.7 |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 7<br>53.8   | 6<br>46.2   | -         | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 483<br>63.3 | 266<br>34.9 | 1<br>0.1  | 13<br>1.7 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 15<br>78.9  | 1<br>5.3    | 2<br>10.5 | 1<br>5.3  |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 32<br>66.7  | 15<br>31.3  | -         | 1<br>2.1  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 127<br>51.8 | 116<br>47.3 | -         | 2<br>0.8  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 12<br>41.4  | 17<br>58.6  | -         | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 25<br>64.1  | 14<br>35.9  | -         | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 22<br>57.9  | 16<br>42.1  | -         | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 6<br>50.0   | 5<br>41.7   | -         | 1<br>8.3  |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 62<br>48.8  | 64<br>50.4  | -         | 1<br>0.8  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 1<br>25.0   | -         | 1<br>25.0 |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 20<br>62.5  | 11<br>34.4  | -         | 1<br>3.1  |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 70<br>60.9  | 41<br>35.7  | 1<br>0.9  | 3<br>2.6  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 99<br>66.0  | 49<br>32.7  | -         | 2<br>1.3  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 45<br>84.9  | 7<br>13.2   | -         | 1<br>1.9  |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 4<br>44.4   | 5<br>55.6   | -         | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 19<br>70.4  | 8<br>29.6   | -         | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 88<br>62.0  | 49<br>34.5  | 2<br>1.4  | 3<br>2.1  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 23<br>63.9  | 13<br>36.1  | -         | -         |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 5<br>62.5   | 2<br>25.0   | -         | 1<br>12.5 |



問1.4-①-d. 経営目標の重要度の変化：顧客満足度を示す指標

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した | 不明        |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|----------|-----------|
|                        |              |             |             |          |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 534<br>61.4 | 317<br>36.5 | 3<br>0.3 | 15<br>1.7 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 111<br>60.3 | 68<br>37.0  | 1<br>0.5 | 4<br>2.2  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 165<br>62.0 | 96<br>36.1  | -        | 5<br>1.9  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 162<br>67.5 | 74<br>30.8  | 1<br>0.4 | 3<br>1.3  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 79<br>52.0  | 70<br>46.1  | 1<br>0.7 | 2<br>1.3  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 17<br>63.0  | 9<br>33.3   | -        | 1<br>3.7  |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 220<br>60.9 | 133<br>36.8 | 2<br>0.6 | 6<br>1.7  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 165<br>66.8 | 77<br>31.2  | 1<br>0.4 | 4<br>1.6  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 90<br>60.8  | 55<br>37.2  | -        | 3<br>2.0  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 41<br>50.6  | 39<br>48.1  | -        | 1<br>1.2  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 18<br>56.3  | 13<br>40.6  | -        | 1<br>3.1  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 78<br>55.7  | 59<br>42.1  | 1<br>0.7 | 2<br>1.4  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 71<br>64.0  | 35<br>31.5  | 1<br>0.9 | 4<br>3.6  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 78<br>53.8  | 66<br>45.5  | -        | 1<br>0.7  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 307<br>64.9 | 157<br>33.2 | 1<br>0.2 | 8<br>1.7  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 63<br>58.9  | 42<br>39.3  | 1<br>0.9 | 1<br>0.9  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 51<br>56.0  | 37<br>40.7  | 1<br>1.1 | 2<br>2.2  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 58<br>61.7  | 33<br>35.1  | -        | 3<br>3.2  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 52<br>56.5  | 39<br>42.4  | -        | 1<br>1.1  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 310<br>63.9 | 166<br>34.2 | 1<br>0.2 | 8<br>1.6  |

問 1.4-①-d. 経営目標の重要度の変化：顧客満足度を示す指標

| [基本軸3] 社員数の増減         | 件数           | 重要度は高まった    | どちらとも言えない   | 重要度は低下した | 不明        |
|-----------------------|--------------|-------------|-------------|----------|-----------|
|                       |              |             |             |          |           |
| 合計                    | 869<br>100.0 | 534<br>61.4 | 317<br>36.5 | 3<br>0.3 | 15<br>1.7 |
| 正社員・・・・・・・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 40<br>57.1  | 30<br>42.9  | -        | -         |
| 5～20%減少               | 242<br>100.0 | 150<br>62.0 | 89<br>36.8  | 1<br>0.4 | 2<br>0.8  |
| ±5%の範囲内で増減            | 294<br>100.0 | 181<br>61.6 | 105<br>35.7 | 1<br>0.3 | 7<br>2.4  |
| 5～20%増加               | 183<br>100.0 | 113<br>61.7 | 68<br>37.2  | -        | 2<br>1.1  |
| 20%以上増加               | 63<br>100.0  | 45<br>71.4  | 17<br>27.0  | -        | 1<br>1.6  |
| 不明                    | 17<br>100.0  | 5<br>29.4   | 8<br>47.1   | 1<br>5.9 | 3<br>17.6 |
| 非正社員・・・・・・・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 23<br>53.5  | 20<br>46.5  | -        | -         |
| 5～20%減少               | 85<br>100.0  | 51<br>60.0  | 30<br>35.3  | -        | 4<br>4.7  |
| ±5%の範囲内で増減            | 308<br>100.0 | 196<br>63.6 | 107<br>34.7 | -        | 5<br>1.6  |
| 5～20%増加               | 270<br>100.0 | 169<br>62.6 | 97<br>35.9  | 2<br>0.7 | 2<br>0.7  |
| 20%以上増加               | 107<br>100.0 | 70<br>65.4  | 36<br>33.6  | -        | 1<br>0.9  |
| 不明                    | 56<br>100.0  | 25<br>44.6  | 27<br>48.2  | 1<br>1.8 | 3<br>5.4  |

問 1.4-①-d. 経営目標の重要度の変化：顧客満足度を示す指標

| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重要度は高まった | どちらとも言えない | 重要度は低下した | 不明   |
|--|-------|----------|-----------|----------|------|
|  |       |          |           |          |      |
| 合計   | 869   | 534      | 317       | 3        | 15   |
| 100.0  | 100.0 | 61.4     | 36.5      | 0.3      | 1.7  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                           | 688   | 423      | 251       | 1        | 13   |
| 100.0  | 100.0 | 61.5     | 36.5      | 0.1      | 1.9  |
| 対象者を限定したうえで維持  | 135   | 83       | 50        | 1        | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 61.5     | 37.0      | 0.7      | 0.7  |
| 優先的な課題ではない   | 41    | 26       | 13        | 1        | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 63.4     | 31.7      | 2.4      | 2.4  |
| 不明   | 5     | 2        | 3         | -        | -    |
| 100.0  | 100.0 | 40.0     | 60.0      | -        | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                    | 168   | 102      | 66        | -        | -    |
| 100.0  | 100.0 | 60.7     | 39.3      | -        | -    |
| どちらとも言えない  | 477   | 302      | 170       | -        | 5    |
| 100.0  | 100.0 | 63.3     | 35.6      | -        | 1.0  |
| 重視してこなかった  | 172   | 99       | 70        | 2        | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 57.6     | 40.7      | 1.2      | 0.6  |
| 不明   | 52    | 31       | 11        | 1        | 9    |
| 100.0  | 100.0 | 59.6     | 21.2      | 1.9      | 17.3 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある  | 440   | 267      | 165       | 1        | 7    |
| 100.0  | 100.0 | 60.7     | 37.5      | 0.2      | 1.6  |
| 無い   | 426   | 266      | 151       | 2        | 7    |
| 100.0  | 100.0 | 62.4     | 35.4      | 0.5      | 1.6  |
| 不明   | 3     | 1        | 1         | -        | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 33.3     | 33.3      | -        | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある  | 612   | 381      | 217       | 2        | 12   |
| 100.0  | 100.0 | 62.3     | 35.5      | 0.3      | 2.0  |
| 無い   | 250   | 149      | 99        | -        | 2    |
| 100.0  | 100.0 | 59.6     | 39.6      | -        | 0.8  |
| 不明   | 7     | 4        | 1         | 1        | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 57.1     | 14.3      | 14.3     | 14.3 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                             | 685   | 432      | 240       | 2        | 11   |
| 100.0  | 100.0 | 63.1     | 35.0      | 0.3      | 1.6  |
| どちらとも言えない  | 55    | 26       | 28        | -        | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 47.3     | 50.9      | -        | 1.8  |
| 対立してきた   | 9     | 5        | 4         | -        | -    |
| 100.0  | 100.0 | 55.6     | 44.4      | -        | -    |
| 労使の協議は行っていない   | 101   | 62       | 39        | -        | -    |
| 100.0  | 100.0 | 61.4     | 38.6      | -        | -    |
| 不明   | 19    | 9        | 6         | 1        | 3    |
| 100.0  | 100.0 | 47.4     | 31.6      | 5.3      | 15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                       | 213   | 137      | 76        | -        | -    |
| 100.0  | 100.0 | 64.3     | 35.7      | -        | -    |
| どちらとも言えない  | 361   | 223      | 127       | 1        | 10   |
| 100.0  | 100.0 | 61.8     | 35.2      | 0.3      | 2.8  |
| 変化なし   | 286   | 173      | 111       | 1        | 1    |
| 100.0  | 100.0 | 60.5     | 38.8      | 0.3      | 0.3  |
| 不明   | 9     | 1        | 3         | 1        | 4    |
| 100.0  | 100.0 | 11.1     | 33.3      | 11.1     | 44.4 |

問14-②. 最も重視している経営目標

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 成長性を示す指標 | 売上高を市場規模の | 指し示す利益や経常利益 | 営業利益や経常利益を | R、O、E、Vの比率 | 顧客満足度を | 不    |
|---------------------|-------|----------|-----------|-------------|------------|------------|--------|------|
|                     |       |          |           |             |            |            |        |      |
| 合計                  | 869   | 98       | 523       | 143         | 83         | 22         | 143    | 83   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 11.3     | 60.2      | 2.5         | 16.5       | 2.5        | 16.5   | 9.6  |
| 新興市場に上場             | 68    | 13       | 40        | 4           | 5          | 4          | 5      | 6    |
|                     | 100.0 | 19.1     | 58.8      | 5.9         | 7.4        | 5.9        | 7.4    | 8.8  |
| 店頭公開                | 6     | -        | 66.7      | -           | 1          | -          | 1      | 1    |
|                     | 100.0 | -        | 66.7      | -           | 16.7       | -          | 16.7   | 16.7 |
| 株式は非公開              | 13    | 2        | 7         | 2           | 2          | -          | 2      | 2    |
|                     | 100.0 | 15.4     | 53.8      | -           | 15.4       | -          | 15.4   | 15.4 |
| 不明                  | 763   | 82       | 464       | 18          | 131        | 18         | 131    | 68   |
|                     | 100.0 | 10.7     | 60.8      | 2.4         | 17.2       | 2.4        | 17.2   | 8.9  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 1        | 8         | 4           | 6          | -          | 4      | 6    |
|                     | 100.0 | 5.3      | 42.1      | -           | 21.1       | -          | 21.1   | 31.6 |
| 製造業小計               | 48    | 7        | 35        | 3           | 3          | -          | 3      | 3    |
|                     | 100.0 | 14.6     | 72.9      | -           | 6.3        | -          | 6.3    | 6.3  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 36       | 155       | 10          | 25         | 10         | 25     | 19   |
|                     | 100.0 | 14.7     | 63.3      | 4.1         | 10.2       | 4.1        | 10.2   | 7.8  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 3        | 18        | 2           | 2          | 2          | 2      | 4    |
|                     | 100.0 | 10.3     | 62.1      | 6.9         | 6.9        | 6.9        | 6.9    | 13.8 |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 8        | 25        | 1           | 3          | 1          | 3      | 2    |
|                     | 100.0 | 20.5     | 64.1      | 2.6         | 7.7        | 2.6        | 7.7    | 5.1  |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 4        | 23        | 1           | 6          | 1          | 6      | 4    |
|                     | 100.0 | 10.5     | 60.5      | 2.6         | 15.8       | 2.6        | 15.8   | 10.5 |
| 上記以外の製造業            | 12    | 2        | 7         | 2           | 2          | -          | 2      | 1    |
|                     | 100.0 | 16.7     | 58.3      | -           | 16.7       | -          | 16.7   | 8.3  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 19       | 82        | 6           | 12         | 6          | 12     | 8    |
|                     | 100.0 | 15.0     | 64.6      | 4.7         | 9.4        | 4.7        | 9.4    | 6.3  |
| 情報通信業               | 4     | 1        | 1         | 1           | 1          | -          | 1      | 1    |
|                     | 100.0 | 25.0     | 25.0      | -           | 25.0       | -          | 25.0   | 25.0 |
| 運輸業                 | 32    | 6        | 20        | 1           | 2          | 1          | 2      | 3    |
|                     | 100.0 | 18.8     | 62.5      | 3.1         | 6.3        | 3.1        | 6.3    | 9.4  |
| 卸売・小売業              | 115   | 7        | 65        | 1           | 25         | 1          | 25     | 17   |
|                     | 100.0 | 6.1      | 56.5      | 0.9         | 21.7       | 0.9        | 21.7   | 14.8 |
| 金融・保険業              | 150   | 23       | 82        | 6           | 29         | 6          | 29     | 10   |
|                     | 100.0 | 15.3     | 54.7      | 4.0         | 19.3       | 4.0        | 19.3   | 6.7  |
| 不動産業                | 53    | 2        | 35        | 2           | 10         | 2          | 10     | 4    |
|                     | 100.0 | 3.8      | 66.0      | 3.8         | 18.9       | 3.8        | 18.9   | 7.5  |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | -        | 88.9      | -           | 1          | -          | 1      | -    |
|                     | 100.0 | -        | 88.9      | -           | 11.1       | -          | 11.1   | -    |
| カーピス業               | 27    | 1        | 17        | -           | 9          | -          | 9      | -    |
|                     | 100.0 | 3.7      | 63.0      | -           | 33.3       | -          | 33.3   | -    |
| その他                 | 142   | 11       | 80        | 2           | 32         | 2          | 32     | 17   |
|                     | 100.0 | 7.7      | 56.3      | 1.4         | 22.5       | 1.4        | 22.5   | 12.0 |
| 不明                  | 36    | 4        | 21        | 5           | 6          | -          | 5      | 6    |
|                     | 100.0 | 11.1     | 58.3      | -           | 13.9       | -          | 13.9   | 16.7 |
|                     | 8     | -        | 4         | 4           | 1          | -          | 1      | 3    |
|                     | 100.0 | -        | 50.0      | -           | 12.5       | -          | 12.5   | 37.5 |

問14-②. 最も重視している経営目標

| 件数                     | 成長性や市場の拡大を高めるための営業目標 | 売上高や市場の拡大を高めるための営業目標 | 指し示す利益や経常利益 | 指し示す営業利益や経常利益 | ROEやEVEの指標 | 顧客満足度を示す指標 | 不    |
|------------------------|----------------------|----------------------|-------------|---------------|------------|------------|------|
|                        |                      |                      |             |               |            |            |      |
| 合計                     | 869                  | 98                   | 523         | 143           | 22         | 143        | 83   |
| 100.0                  | 11.3                 | 60.2                 | 16.5        | 16.5          | 2.5        | 16.5       | 9.6  |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184                  | 18                   | 106         | 37            | 6          | 37         | 17   |
| 100.0                  | 9.8                  | 57.6                 | 3.3         | 20.1          | 3.3        | 20.1       | 9.2  |
| 300～499人               | 266                  | 30                   | 163         | 41            | 6          | 41         | 26   |
| 100.0                  | 11.3                 | 61.3                 | 2.3         | 15.4          | 2.3        | 15.4       | 9.8  |
| 500～999人               | 240                  | 28                   | 146         | 41            | 4          | 41         | 21   |
| 100.0                  | 11.7                 | 60.8                 | 1.7         | 17.1          | 1.7        | 17.1       | 8.8  |
| 1000人以上                | 152                  | 20                   | 92          | 20            | 4          | 20         | 16   |
| 100.0                  | 13.2                 | 60.5                 | 2.6         | 13.2          | 2.6        | 13.2       | 10.5 |
| 不明                     | 27                   | 2                    | 16          | 4             | 2          | 4          | 3    |
| 100.0                  | 7.4                  | 59.3                 | 7.4         | 14.8          | 7.4        | 14.8       | 11.1 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361                  | 38                   | 213         | 68            | 11         | 68         | 31   |
| 100.0                  | 10.5                 | 59.0                 | 3.0         | 18.8          | 3.0        | 18.8       | 8.6  |
| 300～499人               | 247                  | 25                   | 152         | 1             | 1          | 1          | 25   |
| 100.0                  | 10.1                 | 61.5                 | 0.4         | 17.8          | 0.4        | 17.8       | 10.1 |
| 500～999人               | 148                  | 19                   | 91          | 5             | 5          | 5          | 14   |
| 100.0                  | 12.8                 | 61.5                 | 3.4         | 12.8          | 3.4        | 12.8       | 9.5  |
| 1000人以上                | 81                   | 11                   | 49          | 4             | 4          | 4          | 10   |
| 100.0                  | 13.6                 | 60.5                 | 4.9         | 8.6           | 4.9        | 8.6        | 12.3 |
| 不明                     | 32                   | 5                    | 18          | 1             | 1          | 1          | 3    |
| 100.0                  | 15.6                 | 56.3                 | 3.1         | 15.6          | 3.1        | 15.6       | 9.4  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140                  | 16                   | 83          | 29            | 1          | 29         | 11   |
| 100.0                  | 11.4                 | 59.3                 | 0.7         | 20.7          | 0.7        | 20.7       | 7.9  |
| 500～999人               | 111                  | 11                   | 74          | 12            | 2          | 12         | 12   |
| 100.0                  | 9.9                  | 66.7                 | 1.8         | 10.8          | 1.8        | 10.8       | 10.8 |
| 1000人以上                | 145                  | 19                   | 84          | 21            | 3          | 21         | 18   |
| 100.0                  | 13.1                 | 57.9                 | 2.1         | 14.5          | 2.1        | 14.5       | 12.4 |
| 不明                     | 473                  | 52                   | 282         | 81            | 16         | 81         | 42   |
| 100.0                  | 11.0                 | 59.6                 | 3.4         | 17.1          | 3.4        | 17.1       | 8.9  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107                  | 8                    | 62          | 10            | 1          | 10         | 10   |
| 100.0                  | 7.5                  | 57.9                 | 0.9         | 24.3          | 0.9        | 24.3       | 9.3  |
| 300～499人               | 91                   | 12                   | 67          | 7             | -          | 7          | 5    |
| 100.0                  | 13.2                 | 73.6                 | -           | 7.7           | -          | 7.7        | 5.5  |
| 500～999人               | 94                   | 11                   | 53          | 17            | 2          | 17         | 11   |
| 100.0                  | 11.7                 | 56.4                 | 2.1         | 18.1          | 2.1        | 18.1       | 11.7 |
| 1000人以上                | 92                   | 13                   | 52          | 11            | 3          | 11         | 13   |
| 100.0                  | 14.1                 | 56.5                 | 3.3         | 12.0          | 3.3        | 12.0       | 14.1 |
| 不明                     | 485                  | 54                   | 289         | 82            | 16         | 82         | 44   |
| 100.0                  | 11.1                 | 59.6                 | 3.3         | 16.9          | 3.3        | 16.9       | 9.1  |

問1.4-②. 最も重視している経営目標

| 件数    | 成長性を示す指標 | 売上高や市場の拡大 | 営業利益や経常利益 | ROEやEVA | 顧客満足度を示す指標 | 不    |
|-------|----------|-----------|-----------|---------|------------|------|
|       |          |           |           |         |            |      |
| 合計    | 869      | 98        | 523       | 22      | 143        | 83   |
| 100.0 | 11.3     | 60.2      | 2.5       | 16.5    | 9.6        | 9.6  |
| 正社員   | 70       | 8         | 43        | 2       | 12         | 5    |
| 100.0 | 11.4     | 61.4      | 2.9       | 17.1    | 7.1        | 7.1  |
| 242   | 20       | 159       | 6         | 32      | 25         | 25   |
| 100.0 | 8.3      | 65.7      | 2.5       | 13.2    | 10.3       | 10.3 |
| 294   | 32       | 172       | 5         | 52      | 33         | 33   |
| 100.0 | 10.9     | 58.5      | 1.7       | 17.7    | 11.2       | 11.2 |
| 183   | 26       | 102       | 8         | 35      | 12         | 12   |
| 100.0 | 14.2     | 55.7      | 4.4       | 19.1    | 6.6        | 6.6  |
| 63    | 10       | 37        | 1         | 11      | 4          | 4    |
| 100.0 | 15.9     | 58.7      | 1.6       | 17.5    | 6.3        | 6.3  |
| 17    | 2        | 10        | -         | 1       | 4          | 4    |
| 100.0 | 11.8     | 58.8      | -         | 5.9     | 23.5       | 23.5 |
| 43    | 4        | 30        | 1         | 6       | 2          | 2    |
| 100.0 | 9.3      | 69.8      | 2.3       | 14.0    | 4.7        | 4.7  |
| 85    | 11       | 50        | 3         | 13      | 8          | 8    |
| 100.0 | 12.9     | 58.8      | 3.5       | 15.3    | 9.4        | 9.4  |
| 308   | 37       | 178       | 8         | 56      | 29         | 29   |
| 100.0 | 12.0     | 57.8      | 2.6       | 18.2    | 9.4        | 9.4  |
| 270   | 26       | 163       | 7         | 45      | 29         | 29   |
| 100.0 | 9.6      | 60.4      | 2.6       | 16.7    | 10.7       | 10.7 |
| 107   | 13       | 68        | 2         | 16      | 8          | 8    |
| 100.0 | 12.1     | 63.6      | 1.9       | 15.0    | 7.5        | 7.5  |
| 56    | 7        | 34        | 1         | 7       | 7          | 7    |
| 100.0 | 12.5     | 60.7      | 1.8       | 12.5    | 12.5       | 12.5 |

問14-②. 最も重視している経営目標

| 件数            | 成長性を示す指標の長さ | 売上高を市場規模の | 指し示す利益や経常利益 | 営業利益や経常利益 | R、O、E、Vの指標 | 顧客満足度を示す指標 | 不明   |
|---------------|-------------|-----------|-------------|-----------|------------|------------|------|
| 合計            | 869         | 98        | 523         | 143       | 22         | 16.5       | 83   |
| 100.0         | 11.3        | 60.2      | 2.5         | 114       | 67         | 16.6       | 9.6  |
| 長期安定雇用        | 688         | 79        | 412         | 16        | 2.3        | 23         | 14   |
| 100.0         | 11.5        | 59.9      | 5           | 17        | 3.7        | 17.0       | 10.4 |
| 対象者を限定したうえで維持 | 135         | 17        | 76          | 23        | 1          | 6          | 2    |
| 100.0         | 12.6        | 56.3      | 31          | 1         | 2.4        | 14.6       | 4.9  |
| 優先的な課題ではない    | 41          | 1         | 31          | 1         | 4          | -          | -    |
| 100.0         | 2.4         | 75.6      | 80.0        | 20.0      | 12         | 21         | 16   |
| 不明            | 5           | 1         | 4           | 99        | 7.1        | 12.5       | 9.5  |
| 100.0         | 20.0        | 80.0      | 20          | 58.9      | 9          | 89         | 32   |
| 株主価値の向上       | 168         | 20        | 99          | 12        | 21         | 16         | 16   |
| 100.0         | 11.9        | 58.9      | 7.1         | 295       | 1.9        | 18.7       | 6.7  |
| どちらとも言えない     | 477         | 52        | 295         | 9         | 10         | 69         | 37   |
| 100.0         | 10.9        | 61.8      | 109         | 1         | 0.6        | 15.1       | 8.1  |
| 重視してこなかった     | 172         | 22        | 109         | 20        | 7          | 38.5       | 21   |
| 100.0         | 12.8        | 63.4      | 20          | 263       | 12         | 73         | 45   |
| 不明            | 52          | 4         | 20          | 59.8      | 2.7        | 16.6       | 10.2 |
| 100.0         | 7.7         | 38.5      | 47          | 259       | 10         | 69         | 37   |
| 労働組合の有無       | 440         | 47        | 263         | 60.8      | 2.3        | 16.2       | 8.7  |
| 100.0         | 10.7        | 59.8      | 51          | 33.3      | -          | 33.3       | 33.3 |
| どちらとも言えない     | 426         | 51        | 259         | 375       | 18         | 100        | 57   |
| 100.0         | 12.0        | 60.8      | 2.3         | 61.3      | 2.9        | 16.3       | 9.3  |
| 不明            | 3           | -         | 1           | 146       | 3          | 42         | 23   |
| 100.0         | 7.7         | 38.5      | 47          | 58.4      | 1.2        | 16.8       | 9.2  |
| 労働協約の有無       | 612         | 62        | 375         | 28.6      | 14.3       | 14.3       | 42.9 |
| 100.0         | 10.1        | 61.3      | 2.9         | 424       | 15         | 116        | 58   |
| どちらとも言えない     | 250         | 36        | 146         | 61.9      | 2.2        | 16.9       | 8.5  |
| 100.0         | 14.4        | 58.4      | 2           | 32        | 3          | 9          | 4    |
| 不明            | 7           | -         | 2           | 58.2      | 5.5        | 16.4       | 7.3  |
| 100.0         | 12.7        | 63.4      | 1           | 6         | 1          | 11.1       | -    |
| 労働協約の状況       | 685         | 72        | 424         | 66.7      | 11.1       | 11.1       | -    |
| 100.0         | 10.5        | 61.9      | 2.2         | 54        | 1          | 15         | 14   |
| どちらとも言えない     | 55          | 7         | 32          | 53.5      | 1.0        | 14.9       | 13.9 |
| 100.0         | 12.7        | 58.2      | 5.5         | 7         | 2          | 2          | 7    |
| 対立してきた        | 9           | 1         | 6           | 36.8      | 10.5       | 10.5       | 36.8 |
| 100.0         | 11.1        | 66.7      | 11.1        | 129       | 3          | 29         | 26   |
| 労働者の協議は行っていない | 101         | 17        | 54          | 60.6      | 1.4        | 13.6       | 12.2 |
| 100.0         | 16.8        | 53.5      | 1.0         | 208       | 11         | 68         | 34   |
| 不明            | 19          | 1         | 7           | 57.6      | 3.0        | 18.8       | 9.4  |
| 100.0         | 5.3         | 36.8      | 10.5        | 181       | 8          | 46         | 19   |
| 自己都合離職が増加     | 213         | 26        | 129         | 63.3      | 2.8        | 16.1       | 6.6  |
| 100.0         | 12.2        | 60.6      | 1.4         | 11.2      | 5          | 55.6       | 44.4 |
| どちらとも言えない     | 361         | 40        | 208         | 11        | 68         | 34         | 34   |
| 100.0         | 11.1        | 57.6      | 3.0         | 181       | 8          | 46         | 19   |
| 変化なし          | 286         | 32        | 181         | 63.3      | 2.8        | 16.1       | 6.6  |
| 100.0         | 11.2        | 63.3      | 2.8         | 16.1      | 6.6        | 16.1       | 6.6  |
| 不明            | 9           | -         | 5           | 55.6      | 4          | 44.4       | 44.4 |
| 100.0         | 9           | -         | 5           | 55.6      | 4          | 44.4       | 44.4 |

問 1.5 - a. 重視してきた企業経営：株主に対する情報公開などのIR活動

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 重視してきた | どちらとも言えない | 重視してこなかった | 不明   |
|---------------------|-------|--------|-----------|-----------|------|
|                     |       |        |           |           |      |
| 合計                  | 869   | 156    | 452       | 211       | 50   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 18.0   | 52.0      | 24.3      | 5.8  |
| 新興市場に上場             | 68    | 52     | 15        | 1         | -    |
|                     | 100.0 | 76.5   | 22.1      | 1.5       | -    |
| 店頭公開                | 6     | 3      | 3         | -         | -    |
|                     | 100.0 | 50.0   | 50.0      | -         | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 7      | 5         | 1         | -    |
|                     | 100.0 | 53.8   | 38.5      | 7.7       | -    |
| 不明                  | 763   | 90     | 421       | 207       | 45   |
|                     | 100.0 | 11.8   | 55.2      | 27.1      | 5.9  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 4      | 8         | 2         | 5    |
|                     | 100.0 | 21.1   | 42.1      | 10.5      | 26.3 |
| 製造業小計               | 48    | 9      | 23        | 15        | 1    |
|                     | 100.0 | 18.8   | 47.9      | 31.3      | 2.1  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 62     | 122       | 56        | 5    |
|                     | 100.0 | 25.3   | 49.8      | 22.9      | 2.0  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 7      | 14        | 7         | 1    |
|                     | 100.0 | 24.1   | 48.3      | 24.1      | 3.4  |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 12     | 20        | 6         | 1    |
|                     | 100.0 | 30.8   | 51.3      | 15.4      | 2.6  |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 8      | 15        | 15        | -    |
|                     | 100.0 | 21.1   | 39.5      | 39.5      | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 3      | 7         | 2         | -    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 58.3      | 16.7      | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 32     | 66        | 26        | 3    |
|                     | 100.0 | 25.2   | 52.0      | 20.5      | 2.4  |
| 情報通信業               | 4     | 2      | 2         | -         | -    |
|                     | 100.0 | 50.0   | 50.0      | -         | -    |
| 運輸業                 | 32    | 9      | 14        | 8         | 1    |
|                     | 100.0 | 28.1   | 43.8      | 25.0      | 3.1  |
| 卸売・小売業              | 115   | 14     | 58        | 33        | 10   |
|                     | 100.0 | 12.2   | 50.4      | 28.7      | 8.7  |
| 金融・保険業              | 150   | 15     | 88        | 37        | 10   |
|                     | 100.0 | 10.0   | 58.7      | 24.7      | 6.7  |
| 不動産業                | 53    | 22     | 25        | 2         | 4    |
|                     | 100.0 | 41.5   | 47.2      | 3.8       | 7.5  |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 1      | 4         | 4         | -    |
|                     | 100.0 | 11.1   | 44.4      | 44.4      | -    |
| カーブス業               | 27    | -      | 14        | 12        | 1    |
|                     | 100.0 | -      | 51.9      | 44.4      | 3.7  |
| その他                 | 142   | 15     | 78        | 38        | 11   |
|                     | 100.0 | 10.6   | 54.9      | 26.8      | 7.7  |
| 不明                  | 36    | 6      | 21        | 4         | 5    |
|                     | 100.0 | 16.7   | 58.3      | 11.1      | 13.9 |
| 合計                  | 8     | 1      | 3         | 2         | 2    |
|                     | 100.0 | 12.5   | 37.5      | 25.0      | 25.0 |



問 1 5 - a . 重視してきた企業経営：株主に対する情報公開などの I R 活動

| [基本軸 2] 社員数            | 件数           | 重視してきた      | どちらとも言えない   | 重視しなかった     | 不明        |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
|                        |              |             |             |             |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 156<br>18.0 | 452<br>52.0 | 211<br>24.3 | 50<br>5.8 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 25<br>13.6  | 109<br>59.2 | 43<br>23.4  | 7<br>3.8  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 40<br>15.0  | 140<br>52.6 | 75<br>28.2  | 11<br>4.1 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 40<br>16.7  | 121<br>50.4 | 59<br>24.6  | 20<br>8.3 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 41<br>27.0  | 73<br>48.0  | 29<br>19.1  | 9<br>5.9  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 10<br>37.0  | 9<br>33.3   | 5<br>18.5   | 3<br>11.1 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 42<br>11.6  | 206<br>57.1 | 96<br>26.6  | 17<br>4.7 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 43<br>17.4  | 123<br>49.8 | 64<br>25.9  | 17<br>6.9 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 30<br>20.3  | 75<br>50.7  | 35<br>23.6  | 8<br>5.4  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 32<br>39.5  | 34<br>42.0  | 10<br>12.3  | 5<br>6.2  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 9<br>28.1   | 14<br>43.8  | 6<br>18.8   | 3<br>9.4  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 23<br>16.4  | 69<br>49.3  | 40<br>28.6  | 8<br>5.7  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 25<br>22.5  | 49<br>44.1  | 33<br>29.7  | 4<br>3.6  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 37<br>25.5  | 67<br>46.2  | 31<br>21.4  | 10<br>6.9 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 71<br>15.0  | 267<br>56.4 | 107<br>22.6 | 28<br>5.9 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 13<br>12.1  | 55<br>51.4  | 32<br>29.9  | 7<br>6.5  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 15<br>16.5  | 41<br>45.1  | 31<br>34.1  | 4<br>4.4  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 27<br>28.7  | 42<br>44.7  | 22<br>23.4  | 3<br>3.2  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 27<br>29.3  | 40<br>43.5  | 17<br>18.5  | 8<br>8.7  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 74<br>15.3  | 274<br>56.5 | 109<br>22.5 | 28<br>5.8 |

問1.5-a. 重視してきた企業経営：株主に対する情報公開などのIR活動

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 重視してきた      | どちらとも言えない   | 重視しなかった     | 不明        |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
|                |              |             |             |             |           |
| 合計             | 869<br>100.0 | 156<br>18.0 | 452<br>52.0 | 211<br>24.3 | 50<br>5.8 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 16<br>22.9  | 36<br>51.4  | 16<br>22.9  | 2<br>2.9  |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 42<br>17.4  | 139<br>57.4 | 53<br>21.9  | 8<br>3.3  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 46<br>15.6  | 158<br>53.7 | 68<br>23.1  | 22<br>7.5 |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 33<br>18.0  | 89<br>48.6  | 49<br>26.8  | 12<br>6.6 |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 17<br>27.0  | 23<br>36.5  | 21<br>33.3  | 2<br>3.2  |
| 不明             | 17<br>100.0  | 2<br>11.8   | 7<br>41.2   | 4<br>23.5   | 4<br>23.5 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 8<br>18.6   | 23<br>53.5  | 11<br>25.6  | 1<br>2.3  |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 12<br>14.1  | 48<br>56.5  | 22<br>25.9  | 3<br>3.5  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 55<br>17.9  | 166<br>53.9 | 70<br>22.7  | 17<br>5.5 |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 53<br>19.6  | 133<br>49.3 | 67<br>24.8  | 17<br>6.3 |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 23<br>21.5  | 50<br>46.7  | 27<br>25.2  | 7<br>6.5  |
| 不明             | 56<br>100.0  | 5<br>8.9    | 32<br>57.1  | 14<br>25.0  | 5<br>8.9  |

問 1.5 - a. 重視してきた企業経営：株主に対する情報公開などのIR活動

| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重視してきた | どちらとも言えない | 重視してこなかった | 不明   |
|--|-------|--------|-----------|-----------|------|
|  |       |        |           |           |      |
| 合 計  | 869   | 156    | 452       | 211       | 50   |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多く多くの社員を対象に維持                         | 100.0 | 18.0   | 52.0      | 24.3      | 5.8  |
| 対象者を限定したうえで維持  | 688   | 128    | 361       | 166       | 33   |
| 優先的な課題ではない   | 100.0 | 18.6   | 52.5      | 24.1      | 4.8  |
| 不明   | 135   | 19     | 72        | 29        | 15   |
| 優先的な課題ではない   | 100.0 | 14.1   | 53.3      | 21.5      | 11.1 |
| 不明   | 41    | 9      | 16        | 14        | 2    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                    | 100.0 | 22.0   | 39.0      | 34.1      | 4.9  |
| どちらとも言えない  | 5     | -      | 3         | 2         | -    |
| 重視してこなかった  | 100.0 | -      | 60.0      | 40.0      | -    |
| 不明   | 168   | 108    | 48        | 11        | 1    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                    | 100.0 | 64.3   | 28.6      | 6.5       | 0.6  |
| どちらとも言えない  | 477   | 45     | 390       | 42        | -    |
| 重視してこなかった  | 100.0 | 9.4    | 81.8      | 8.8       | -    |
| 不明   | 172   | -      | 14        | 158       | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                    | 100.0 | -      | 8.1       | 91.9      | -    |
| どちらとも言えない  | 52    | 3      | -         | 49        | -    |
| 重視してこなかった  | 100.0 | 5.8    | -         | 94.2      | -    |
| 不明   | 440   | 99     | 227       | 98        | 16   |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある  | 100.0 | 22.5   | 51.6      | 22.3      | 3.6  |
| 無いです   | 426   | 55     | 225       | 113       | 33   |
| 不明   | 100.0 | 12.9   | 52.8      | 26.5      | 7.7  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある  | 100.0 | 66.7   | -         | -         | 33.3 |
| 無いです   | 612   | 128    | 324       | 133       | 27   |
| 不明   | 100.0 | 20.9   | 52.9      | 21.7      | 4.4  |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある  | 250   | 26     | 126       | 78        | 20   |
| 無いです   | 100.0 | 10.4   | 50.4      | 31.2      | 8.0  |
| 不明   | 7     | 2      | 2         | 3         | -    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある  | 100.0 | 28.6   | 28.6      | -         | 42.9 |
| 無いです   | 685   | 143    | 366       | 149       | 27   |
| 不明   | 100.0 | 20.9   | 53.4      | 21.8      | 3.9  |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                             | 55    | 3      | 30        | 18        | 4    |
| どちらとも言えない  | 100.0 | 5.5    | 54.5      | 32.7      | 7.3  |
| 対立してきた   | 9     | 1      | 3         | 5         | -    |
| 不明   | 100.0 | 11.1   | 33.3      | 55.6      | -    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                             | 101   | 6      | 48        | 36        | 11   |
| どちらとも言えない  | 100.0 | 5.9    | 47.5      | 35.6      | 10.9 |
| 不明   | 19    | 3      | 5         | 3         | 8    |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・変化があった                                  | 100.0 | 15.8   | 26.3      | 15.8      | 42.1 |
| 変化があった   | 213   | 41     | 99        | 58        | 15   |
| 不明   | 100.0 | 19.2   | 46.5      | 27.2      | 7.0  |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・変化があった                                  | 361   | 60     | 211       | 74        | 16   |
| 変化があった   | 100.0 | 16.6   | 58.4      | 20.5      | 4.4  |
| 不明   | 286   | 54     | 139       | 79        | 14   |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・変化があった                                  | 100.0 | 18.9   | 48.6      | 27.6      | 4.9  |
| 変化があった   | 9     | 1      | 3         | 5         | -    |
| 不明   | 100.0 | 11.1   | 33.3      | -         | 55.6 |

問 1.5 - b. 重視してきた企業経営：株主価値の向上

| 件数                  | 重視してきた | どちらとも言えない | 重視してこなかった | 不明   |
|---------------------|--------|-----------|-----------|------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |        |           |           |      |
| 合計                  | 869    | 477       | 172       | 52   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0  | 19.3      | 54.9      | 19.8 |
| 新興市場に上場             | 68     | 48        | 19        | 1    |
|                     | 100.0  | 70.6      | 27.9      | 1.5  |
| 店頭公開                | 6      | 1         | 5         | -    |
|                     | 100.0  | 16.7      | 83.3      | -    |
| 株式は非公開              | 13     | 5         | 7         | 1    |
|                     | 100.0  | 38.5      | 53.8      | 7.7  |
| 不明                  | 763    | 113       | 436       | 168  |
|                     | 100.0  | 14.8      | 57.1      | 22.0 |
| 業種・・・・・・建設業         | 19     | 1         | 10        | 3    |
|                     | 100.0  | 5.3       | 52.6      | 15.8 |
| 製造業小計               | 48     | 8         | 29        | 10   |
|                     | 100.0  | 16.7      | 60.4      | 20.8 |
| 一般機械器具製造業           | 245    | 69        | 124       | 46   |
|                     | 100.0  | 28.2      | 50.6      | 18.8 |
| 電気機械器具製造業           | 29     | 9         | 14        | 5    |
|                     | 100.0  | 31.0      | 48.3      | 17.2 |
| 輸送用機械器具製造業          | 39     | 11        | 21        | 6    |
|                     | 100.0  | 28.2      | 53.8      | 15.4 |
| 精密機械器具製造業           | 38     | 8         | 17        | 13   |
|                     | 100.0  | 21.1      | 44.7      | 34.2 |
| 上記以外の製造業            | 12     | 4         | 6         | 2    |
|                     | 100.0  | 33.3      | 50.0      | 16.7 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127    | 37        | 66        | 20   |
|                     | 100.0  | 29.1      | 52.0      | 15.7 |
| 情報通信業               | 4      | 2         | 2         | -    |
|                     | 100.0  | 50.0      | 50.0      | -    |
| 運輸業                 | 32     | 11        | 14        | 6    |
|                     | 100.0  | 34.4      | 43.8      | 18.8 |
| 卸売・小売業              | 115    | 18        | 58        | 29   |
|                     | 100.0  | 15.7      | 50.4      | 25.2 |
| 金融・保険業              | 150    | 26        | 86        | 29   |
|                     | 100.0  | 17.3      | 57.3      | 19.3 |
| 不動産業                | 53     | 11        | 34        | 2    |
|                     | 100.0  | 20.8      | 64.2      | 3.8  |
| 飲食店・宿泊業             | 9      | 2         | 4         | 3    |
|                     | 100.0  | 22.2      | 44.4      | 33.3 |
| カーブス業               | 27     | -         | 15        | 11   |
|                     | 100.0  | -         | 55.6      | 40.7 |
| その他                 | 142    | 16        | 84        | 31   |
|                     | 100.0  | 11.3      | 59.2      | 21.8 |
| 不明                  | 36     | 5         | 22        | 4    |
|                     | 100.0  | 13.9      | 61.1      | 11.1 |
| 合計                  | 8      | -         | 5         | 1    |
|                     | 100.0  | -         | 62.5      | 12.5 |
|                     |        |           |           | 25.0 |

問 1.5 - b. 重視してきた企業経営：株主価値の向上

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重視してきた      | どちらとも言えない   | 重視してこなかった   | 不明        |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 168<br>19.3 | 477<br>54.9 | 172<br>19.8 | 52<br>6.0 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 26<br>14.1  | 111<br>60.3 | 40<br>21.7  | 7<br>3.8  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 53<br>19.9  | 146<br>54.9 | 56<br>21.1  | 11<br>4.1 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 38<br>15.8  | 136<br>56.7 | 43<br>17.9  | 23<br>9.6 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 43<br>28.3  | 73<br>48.0  | 27<br>17.8  | 9<br>5.9  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 8<br>29.6   | 11<br>40.7  | 6<br>22.2   | 2<br>7.4  |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 48<br>13.3  | 217<br>60.1 | 79<br>21.9  | 17<br>4.7 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 48<br>19.4  | 132<br>53.4 | 50<br>20.2  | 17<br>6.9 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 30<br>20.3  | 80<br>54.1  | 27<br>18.2  | 11<br>7.4 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 35<br>43.2  | 32<br>39.5  | 9<br>11.1   | 5<br>6.2  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 7<br>21.9   | 16<br>50.0  | 7<br>21.9   | 2<br>6.3  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 25<br>17.9  | 73<br>52.1  | 34<br>24.3  | 8<br>5.7  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 23<br>20.7  | 60<br>54.1  | 23<br>20.7  | 5<br>4.5  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 48<br>33.1  | 67<br>46.2  | 20<br>13.8  | 10<br>6.9 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 72<br>15.2  | 277<br>58.6 | 95<br>20.1  | 29<br>6.1 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 13<br>12.1  | 59<br>55.1  | 28<br>26.2  | 7<br>6.5  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 20<br>22.0  | 47<br>51.6  | 20<br>22.0  | 4<br>4.4  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 21<br>22.3  | 52<br>55.3  | 16<br>17.0  | 5<br>5.3  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 35<br>38.0  | 37<br>40.2  | 12<br>13.0  | 8<br>8.7  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 79<br>16.3  | 282<br>58.1 | 96<br>19.8  | 28<br>5.8 |

問1.5-b. 重視してきた企業経営：株主価値の向上

|                       | 件数           | 重視してきた      | どちらとも言えない   | 重視してこなかった   | 不明        |
|-----------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| [基本軸3] 社員数の増減         |              |             |             |             |           |
| 合計                    | 869<br>100.0 | 168<br>19.3 | 477<br>54.9 | 172<br>19.8 | 52<br>6.0 |
| 正社員・・・・・・・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 14<br>20.0  | 41<br>58.6  | 13<br>18.6  | 2<br>2.9  |
| 5～20%減少               | 242<br>100.0 | 43<br>17.8  | 146<br>60.3 | 45<br>18.6  | 8<br>3.3  |
| ±5%の範囲内で増減            | 294<br>100.0 | 56<br>19.0  | 162<br>55.1 | 53<br>18.0  | 23<br>7.8 |
| 5～20%増加               | 183<br>100.0 | 34<br>18.6  | 93<br>50.8  | 43<br>23.5  | 13<br>7.1 |
| 20%以上増加               | 63<br>100.0  | 19<br>30.2  | 27<br>42.9  | 15<br>23.8  | 2<br>3.2  |
| 不明                    | 17<br>100.0  | 2<br>11.8   | 8<br>47.1   | 3<br>17.6   | 4<br>23.5 |
| 非正社員・・・・・・・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 8<br>18.6   | 24<br>55.8  | 10<br>23.3  | 1<br>2.3  |
| 5～20%減少               | 85<br>100.0  | 11<br>12.9  | 57<br>67.1  | 14<br>16.5  | 3<br>3.5  |
| ±5%の範囲内で増減            | 308<br>100.0 | 60<br>19.5  | 169<br>54.9 | 60<br>19.5  | 19<br>6.2 |
| 5～20%増加               | 270<br>100.0 | 50<br>18.5  | 146<br>54.1 | 56<br>20.7  | 18<br>6.7 |
| 20%以上増加               | 107<br>100.0 | 32<br>29.9  | 49<br>45.8  | 20<br>18.7  | 6<br>5.6  |
| 不明                    | 56<br>100.0  | 7<br>12.5   | 32<br>57.1  | 12<br>21.4  | 5<br>8.9  |

問 1.5 - b. 重視してきた企業経営：株主価値の向上

| 件数                             | 重視してきた       | どちらとも言えない    | 重視してこなかった    | 不明          |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 合計                             | 869<br>100.0 | 168<br>19.3  | 477<br>54.9  | 172<br>19.8 |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くを社員を対象に維持 | 688<br>100.0 | 136<br>19.8  | 382<br>55.5  | 136<br>19.8 |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135<br>100.0 | 25<br>18.5   | 70<br>51.9   | 24<br>17.8  |
| 優先的な課題ではない                     | 41<br>100.0  | 7<br>17.1    | 21<br>51.2   | 11<br>26.8  |
| 不明                             | 5<br>100.0   | -            | 4<br>80.0    | 1<br>20.0   |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 168<br>100.0 | 168<br>100.0 | -            | -           |
| どちらとも言えない                      | 477<br>100.0 | -            | 477<br>100.0 | -           |
| 重視してこなかった                      | 172<br>100.0 | -            | 172<br>100.0 | -           |
| 不明                             | 52<br>100.0  | -            | -            | 52<br>100.0 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 440<br>100.0 | 109<br>24.8  | 239<br>54.3  | 76<br>17.3  |
| 無い                             | 426<br>100.0 | 58<br>13.6   | 237<br>55.6  | 96<br>22.5  |
| 不明                             | 3<br>100.0   | 1<br>33.3    | 1<br>33.3    | 1<br>33.3   |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 612<br>100.0 | 138<br>22.5  | 341<br>55.7  | 106<br>17.3 |
| 無い                             | 250<br>100.0 | 29<br>11.6   | 133<br>53.2  | 66<br>26.4  |
| 不明                             | 7<br>100.0   | 1<br>14.3    | 3<br>42.9    | 3<br>42.9   |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた   | 685<br>100.0 | 150<br>21.9  | 377<br>55.0  | 128<br>18.7 |
| どちらとも言えない                      | 55<br>100.0  | 6<br>10.9    | 33<br>60.0   | 13<br>23.6  |
| 対立してきた                         | 9<br>100.0   | 2<br>22.2    | 4<br>44.4    | 3<br>33.3   |
| 労使の協議は行っていない                   | 101<br>100.0 | 8<br>7.9     | 55<br>54.5   | 27<br>26.7  |
| 不明                             | 19<br>100.0  | 2<br>10.5    | 8<br>42.1    | 1<br>5.3    |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった            | 213<br>100.0 | 43<br>20.2   | 101<br>47.4  | 53<br>24.9  |
| どちらとも言えない                      | 361<br>100.0 | 69<br>19.1   | 215<br>59.6  | 60<br>16.6  |
| 変化なし                           | 286<br>100.0 | 54<br>18.9   | 159<br>55.6  | 59<br>20.6  |
| 不明                             | 9<br>100.0   | 2<br>22.2    | 2<br>22.2    | 5<br>55.6   |

問 1.5 - c. 重視してきた企業経営：企業の社会的責任（CSR）

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 重視してきた | どちらとも言えない | 重視しなかった | 不明   |
|---------------------|-------|--------|-----------|---------|------|
| 合計                  | 869   | 537    | 281       | 32      | 19   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 61.8   | 32.3      | 3.7     | 2.2  |
| 新興市場に上場             | 68    | 54     | 12        | 1       | 1    |
|                     | 100.0 | 79.4   | 17.6      | 1.5     | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | 4      | 2         | -       | -    |
|                     | 100.0 | 66.7   | 33.3      | -       | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 6      | 7         | -       | -    |
|                     | 100.0 | 46.2   | 53.8      | -       | -    |
| 不明                  | 763   | 463    | 254       | 30      | 16   |
|                     | 100.0 | 60.7   | 33.3      | 3.9     | 2.1  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 10     | 6         | 1       | 2    |
|                     | 100.0 | 52.6   | 31.6      | 5.3     | 10.5 |
| 製造業小計               | 48    | 27     | 20        | -       | 1    |
|                     | 100.0 | 56.3   | 41.7      | -       | 2.1  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 163    | 70        | 11      | 1    |
|                     | 100.0 | 66.5   | 28.6      | 4.5     | 0.4  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 17     | 12        | -       | -    |
|                     | 100.0 | 58.6   | 41.4      | -       | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 29     | 7         | 3       | -    |
|                     | 100.0 | 74.4   | 17.9      | 7.7     | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 24     | 12        | 2       | -    |
|                     | 100.0 | 63.2   | 31.6      | 5.3     | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 8      | 4         | -       | -    |
|                     | 100.0 | 66.7   | 33.3      | -       | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 85     | 35        | 6       | 1    |
|                     | 100.0 | 66.9   | 27.6      | 4.7     | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | 3      | 1         | -       | -    |
|                     | 100.0 | 75.0   | 25.0      | -       | -    |
| 運輸業                 | 32    | 20     | 12        | -       | -    |
|                     | 100.0 | 62.5   | 37.5      | -       | -    |
| 卸売・小売業              | 115   | 68     | 34        | 9       | 4    |
|                     | 100.0 | 59.1   | 29.6      | 7.8     | 3.5  |
| 金融・保険業              | 150   | 103    | 40        | 3       | 4    |
|                     | 100.0 | 68.7   | 26.7      | 2.0     | 2.7  |
| 不動産業                | 53    | 37     | 15        | 1       | -    |
|                     | 100.0 | 69.8   | 28.3      | 1.9     | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 2      | 7         | -       | -    |
|                     | 100.0 | 22.2   | 77.8      | -       | -    |
| カーブス業               | 27    | 10     | 16        | 1       | -    |
|                     | 100.0 | 37.0   | 59.3      | 3.7     | -    |
| その他                 | 142   | 76     | 54        | 6       | 6    |
|                     | 100.0 | 53.5   | 38.0      | 4.2     | 4.2  |
| 不明                  | 36    | 24     | 9         | 1       | 2    |
|                     | 100.0 | 66.7   | 25.0      | 2.8     | 5.6  |
| 合計                  | 8     | 4      | 3         | -       | 1    |
|                     | 100.0 | 50.0   | 37.5      | -       | 12.5 |



問 1.5 - c. 重視してきた企業経営：企業の社会的責任（CSR）

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 重視してきた      | どちらとも言えない   | 重視してこなかった | 不明        |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 537<br>61.8 | 281<br>32.3 | 32<br>3.7 | 19<br>2.2 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 104<br>56.5 | 67<br>36.4  | 9<br>4.9  | 4<br>2.2  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 155<br>58.3 | 96<br>36.1  | 12<br>4.5 | 3<br>1.1  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 159<br>66.3 | 68<br>28.3  | 8<br>3.3  | 5<br>2.1  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 101<br>66.4 | 44<br>28.9  | 3<br>2.0  | 4<br>2.6  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 18<br>66.7  | 6<br>22.2   | -         | 3<br>11.1 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 192<br>53.2 | 140<br>38.8 | 21<br>5.8 | 8<br>2.2  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 157<br>63.6 | 80<br>32.4  | 8<br>3.2  | 2<br>0.8  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 103<br>69.6 | 39<br>26.4  | 2<br>1.4  | 4<br>2.7  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 64<br>79.0  | 14<br>17.3  | 1<br>1.2  | 2<br>2.5  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 21<br>65.6  | 8<br>25.0   | -         | 3<br>9.4  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 77<br>55.0  | 52<br>37.1  | 8<br>5.7  | 3<br>2.1  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 71<br>64.0  | 32<br>28.8  | 6<br>5.4  | 2<br>1.8  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 102<br>70.3 | 39<br>26.9  | 2<br>1.4  | 2<br>1.4  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 287<br>60.7 | 158<br>33.4 | 16<br>3.4 | 12<br>2.5 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 56<br>52.3  | 40<br>37.4  | 8<br>7.5  | 3<br>2.8  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 51<br>56.0  | 35<br>38.5  | 3<br>3.3  | 2<br>2.2  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 60<br>63.8  | 29<br>30.9  | 3<br>3.2  | 2<br>2.1  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 73<br>79.3  | 17<br>18.5  | 1<br>1.1  | 1<br>1.1  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 297<br>61.2 | 160<br>33.0 | 17<br>3.5 | 11<br>2.3 |

問1.5-c. 重視してきた企業経営：企業の社会的責任（CSR）

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 重視してきた      | どちらとも言えない   | 重視しなかった   | 不明        |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
|                |              |             |             |           |           |
| 合計             | 869<br>100.0 | 537<br>61.8 | 281<br>32.3 | 32<br>3.7 | 19<br>2.2 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 33<br>47.1  | 35<br>50.0  | 2<br>2.9  | -         |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 151<br>62.4 | 79<br>32.6  | 9<br>3.7  | 3<br>1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 185<br>62.9 | 86<br>29.3  | 15<br>5.1 | 8<br>2.7  |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 116<br>63.4 | 56<br>30.6  | 6<br>3.3  | 5<br>2.7  |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 41<br>65.1  | 22<br>34.9  | -         | -         |
| 不明             | 17<br>100.0  | 11<br>64.7  | 3<br>17.6   | -         | 3<br>17.6 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 21<br>48.8  | 22<br>51.2  | -         | -         |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 49<br>57.6  | 32<br>37.6  | 3<br>3.5  | 1<br>1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 206<br>66.9 | 85<br>27.6  | 13<br>4.2 | 4<br>1.3  |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 155<br>57.4 | 92<br>34.1  | 13<br>4.8 | 10<br>3.7 |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 73<br>68.2  | 31<br>29.0  | 2<br>1.9  | 1<br>0.9  |
| 不明             | 56<br>100.0  | 33<br>58.9  | 19<br>33.9  | 1<br>1.8  | 3<br>5.4  |

問 1.5 - c. 重視してきた企業経営：企業の社会的責任（CSR）

|  | 件数    | 重視してきた | どちらとも言えない | 重視してこなかった | 不明   |
|--|-------|--------|-----------|-----------|------|
| [基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |       |        |           |           |      |
| 合計   | 869   | 537    | 281       | 32        | 19   |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後多くの社員を対象に維持                            | 100.0 | 61.8   | 32.3      | 3.7       | 2.2  |
| 対象者を限定したうえで維持  | 688   | 438    | 211       | 24        | 15   |
| 優先的な課題ではない   | 100.0 | 63.7   | 30.7      | 3.5       | 2.2  |
| 不明   | 135   | 80     | 46        | 5         | 4    |
|  | 100.0 | 59.3   | 34.1      | 3.7       | 3.0  |
|  | 41    | 17     | 21        | 3         | -    |
|  | 100.0 | 41.5   | 51.2      | 7.3       | -    |
|  | 5     | 2      | 3         | -         | -    |
|  | 100.0 | 40.0   | 60.0      | -         | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                    | 168   | 139    | 27        | 1         | 1    |
| どちらとも言えない  | 100.0 | 82.7   | 16.1      | 0.6       | 0.6  |
| 重視してこなかった  | 477   | 296    | 174       | 7         | -    |
| 不明   | 172   | 72     | 77        | 23        | -    |
|  | 100.0 | 41.9   | 44.8      | 13.4      | -    |
|  | 52    | 30     | 3         | 1         | 18   |
|  | 100.0 | 57.7   | 5.8       | 1.9       | 34.6 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある  | 440   | 296    | 124       | 13        | 7    |
| 無い   | 100.0 | 67.3   | 28.2      | 3.0       | 1.6  |
|  | 426   | 239    | 157       | 19        | 11   |
|  | 100.0 | 56.1   | 36.9      | 4.5       | 2.6  |
|  | 3     | 2      | -         | -         | 1    |
|  | 100.0 | 66.7   | -         | -         | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある  | 612   | 398    | 185       | 19        | 10   |
| 無い   | 100.0 | 65.0   | 30.2      | 3.1       | 1.6  |
|  | 250   | 133    | 96        | 13        | 8    |
|  | 100.0 | 53.2   | 38.4      | 5.2       | 3.2  |
|  | 7     | 6      | -         | -         | 1    |
|  | 100.0 | 85.7   | -         | -         | 14.3 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                             | 685   | 446    | 211       | 18        | 10   |
| どちらとも言えない  | 100.0 | 65.1   | 30.8      | 2.6       | 1.5  |
| 対立してきた   | 55    | 23     | 25        | 5         | 2    |
|  | 100.0 | 41.8   | 45.5      | 9.1       | 3.6  |
|  | 9     | 6      | 1         | 2         | -    |
|  | 100.0 | 66.7   | 11.1      | 22.2      | -    |
| 労使の協議は行っていない   | 101   | 54     | 37        | 7         | 3    |
| 不明   | 100.0 | 53.5   | 36.6      | 6.9       | 3.0  |
|  | 19    | 8      | 7         | -         | 4    |
|  | 100.0 | 42.1   | 36.8      | -         | 21.1 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                       | 213   | 132    | 70        | 8         | 3    |
| どちらとも言えない  | 100.0 | 62.0   | 32.9      | 3.8       | 1.4  |
| 変化なし   | 361   | 227    | 119       | 11        | 4    |
|  | 100.0 | 62.9   | 33.0      | 3.0       | 1.1  |
|  | 286   | 174    | 91        | 13        | 8    |
|  | 100.0 | 60.8   | 31.8      | 4.5       | 2.8  |
|  | 9     | 4      | 1         | -         | 4    |
|  | 100.0 | 44.4   | 11.1      | -         | 44.4 |

問 1.5-d. 重視してきた企業経営：コンプライアンスや内部統制の確立

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 重視してきた      | どちらとも言えない   | 重視してこなかった | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 678<br>78.0 | 143<br>16.5 | 32<br>3.7 | 16<br>1.8 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 65<br>95.6  | 2<br>2.9    | -         | 1<br>1.5  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 6<br>100.0  | -           | -         | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 10<br>76.9  | 3<br>23.1   | -         | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 584<br>76.5 | 135<br>17.7 | 32<br>4.2 | 12<br>1.6 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 13<br>68.4  | 3<br>15.8   | 3<br>-    | 3<br>15.8 |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 36<br>75.0  | 11<br>22.9  | -         | 1<br>2.1  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 191<br>78.0 | 42<br>17.1  | 11<br>4.5 | 1<br>0.4  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 25<br>86.2  | 3<br>10.3   | 1<br>3.4  | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 30<br>76.9  | 7<br>17.9   | 2<br>5.1  | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 30<br>78.9  | 6<br>15.8   | 2<br>5.3  | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 7<br>58.3   | 5<br>41.7   | -         | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 99<br>78.0  | 21<br>16.5  | 6<br>4.7  | 1<br>0.8  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 3<br>75.0   | 1<br>25.0   | -         | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 26<br>81.3  | 6<br>18.8   | -         | -         |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 83<br>72.2  | 20<br>17.4  | 9<br>7.8  | 3<br>2.6  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 121<br>80.7 | 22<br>14.7  | 3<br>2.0  | 4<br>2.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 51<br>96.2  | 2<br>3.8    | -         | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 6<br>66.7   | 3<br>33.3   | -         | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 16<br>59.3  | 8<br>29.6   | 3<br>11.1 | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 108<br>76.1 | 25<br>17.6  | 5<br>3.5  | 4<br>2.8  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 30<br>83.3  | 3<br>8.3    | 1<br>2.8  | 2<br>5.6  |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 7<br>87.5   | -           | -         | 1<br>12.5 |

問 1 5 - d . 重視してきた企業経営：コンプライアンスや内部統制の確立

| [基本軸 2] 社員数            | 件数           | 重視してきた      | どちらとも言えない   | 重視してこなかった | 不明        |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
|                        |              |             |             |           |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 678<br>78.0 | 143<br>16.5 | 32<br>3.7 | 16<br>1.8 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 136<br>73.9 | 34<br>18.5  | 9<br>4.9  | 5<br>2.7  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 197<br>74.1 | 53<br>19.9  | 13<br>4.9 | 3<br>1.1  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 201<br>83.8 | 29<br>12.1  | 8<br>3.3  | 2<br>0.8  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 126<br>82.9 | 21<br>13.8  | 2<br>1.3  | 3<br>2.0  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 18<br>66.7  | 6<br>22.2   | 3<br>-    | 3<br>11.1 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 257<br>71.2 | 76<br>21.1  | 21<br>5.8 | 7<br>1.9  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 200<br>81.0 | 36<br>14.6  | 9<br>3.6  | 2<br>0.8  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 124<br>83.8 | 20<br>13.5  | 2<br>1.4  | 2<br>1.4  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 75<br>92.6  | 4<br>4.9    | 4<br>-    | 2<br>2.5  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 22<br>68.8  | 7<br>21.9   | 7<br>-    | 3<br>9.4  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 102<br>72.9 | 30<br>21.4  | 4<br>2.9  | 4<br>2.9  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 86<br>77.5  | 15<br>13.5  | 8<br>7.2  | 2<br>1.8  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 129<br>89.0 | 14<br>9.7   | 1<br>0.7  | 1<br>0.7  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 361<br>76.3 | 84<br>17.8  | 19<br>4.0 | 9<br>1.9  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 76<br>71.0  | 22<br>20.6  | 5<br>4.7  | 4<br>3.7  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 67<br>73.6  | 18<br>19.8  | 4<br>4.4  | 2<br>2.2  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 77<br>81.9  | 13<br>13.8  | 3<br>3.2  | 1<br>1.1  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 87<br>94.6  | 4<br>4.3    | 4<br>-    | 1<br>1.1  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 371<br>76.5 | 86<br>17.7  | 20<br>4.1 | 8<br>1.6  |

問15-d. 重視してきた企業経営：コンプライアンスや内部統制の確立

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 重視してきた      | どちらとも言えない   | 重視してこなかった | 不明        |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
|                |              |             |             |           |           |
| 合計             | 869<br>100.0 | 678<br>78.0 | 143<br>16.5 | 32<br>3.7 | 16<br>1.8 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 50<br>71.4  | 17<br>24.3  | 3<br>4.3  | -         |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 191<br>78.9 | 42<br>17.4  | 6<br>2.5  | 3<br>1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 235<br>79.9 | 34<br>11.6  | 17<br>5.8 | 8<br>2.7  |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 139<br>76.0 | 37<br>20.2  | 5<br>2.7  | 2<br>1.1  |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 51<br>81.0  | 11<br>17.5  | 1<br>1.6  | -         |
| 不明             | 17<br>100.0  | 12<br>70.6  | 2<br>11.8   | -         | 3<br>17.6 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 32<br>74.4  | 10<br>23.3  | 1<br>2.3  | -         |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 63<br>74.1  | 18<br>21.2  | 3<br>3.5  | 1<br>1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 252<br>81.8 | 41<br>13.3  | 12<br>3.9 | 3<br>1.0  |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 203<br>75.2 | 46<br>17.0  | 13<br>4.8 | 8<br>3.0  |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 93<br>86.9  | 11<br>10.3  | 2<br>1.9  | 1<br>0.9  |
| 不明             | 56<br>100.0  | 35<br>62.5  | 17<br>30.4  | 1<br>1.8  | 3<br>5.4  |

問1.5-d. 重視してきた企業経営：コンプライアンスや内部統制の確立

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 重視してきた | どちらとも言えない | 重視してこなかった | 不明   |
|---|-------|--------|-----------|-----------|------|
|   |       |        |           |           |      |
| 合計  | 869   | 678    | 143       | 32        | 16   |
| 100.0   | 100.0 | 78.0   | 16.5      | 3.7       | 1.8  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 544    | 108       | 24        | 12   |
| 100.0   | 100.0 | 79.1   | 15.7      | 3.5       | 1.7  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 103    | 24        | 5         | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 76.3   | 17.8      | 3.7       | 2.2  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 27     | 10        | 3         | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 65.9   | 24.4      | 7.3       | 2.4  |
| 不明  | 5     | 4      | 1         | -         | -    |
| 100.0   | 100.0 | 80.0   | 20.0      | -         | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 153    | 12        | 2         | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 91.1   | 7.1       | 1.2       | 0.6  |
| どちらとも言えない   | 477   | 381    | 89        | 7         | -    |
| 100.0   | 100.0 | 79.9   | 18.7      | 1.5       | -    |
| 重視してこなかった   | 172   | 108    | 42        | 22        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 62.8   | 24.4      | 12.8      | -    |
| 不明  | 52    | 36     | 1         | 15        | -    |
| 100.0   | 100.0 | 69.2   | -         | 1.9       | 28.8 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 356    | 67        | 12        | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 80.9   | 15.2      | 2.7       | 1.1  |
| 無い  | 426   | 320    | 76        | 20        | 10   |
| 100.0   | 100.0 | 75.1   | 17.8      | 4.7       | 2.3  |
| 不明  | 3     | 2      | -         | -         | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 66.7   | -         | -         | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 493    | 96        | 16        | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 80.6   | 15.7      | 2.6       | 1.1  |
| 無い  | 250   | 180    | 47        | 16        | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 72.0   | 18.8      | 6.4       | 2.8  |
| 不明  | 7     | 5      | -         | -         | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 71.4   | -         | -         | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 554    | 106       | 18        | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 80.9   | 15.5      | 2.6       | 1.0  |
| どちらとも言えない   | 55    | 32     | 18        | 3         | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 58.2   | 32.7      | 5.5       | 3.6  |
| 対立してきた  | 9     | 6      | 2         | 1         | -    |
| 100.0   | 100.0 | 66.7   | 22.2      | 11.1      | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 72     | 17        | 9         | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 71.3   | 16.8      | 8.9       | 3.0  |
| 不明  | 19    | 14     | -         | 1         | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 73.7   | -         | 5.3       | 21.1 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213   | 173    | 29        | 9         | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 81.2   | 13.6      | 4.2       | 0.9  |
| どちらとも言えない   | 361   | 287    | 62        | 10        | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 79.5   | 17.2      | 2.8       | 0.6  |
| 変化なし  | 286   | 215    | 51        | 13        | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 75.2   | 17.8      | 4.5       | 2.4  |
| 不明  | 9     | 3      | 1         | -         | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 33.3   | 11.1      | -         | 55.6 |

問 1.6. 過去5年間の事業再編・組織再編の実施状況

| 業種                  | 件数    | 他企業との経営統合 | (M&A)買収や合併 | 事業・業廃止・営業譲渡 | 生産拠点の海外移転 | 本社機能の縮小 | 社内組織のフラット化 | 入カ・ソ内ニ分社制の導入 | 支再編・支社・事業所の再編 | 廃再会合(設立または統合) | 子会社化の% | 株式社会化 | 希(平)望(成)退(職)者(以)降(集)を(含)め(る) | その他  | 不明   |
|---------------------|-------|-----------|------------|-------------|-----------|---------|------------|--------------|---------------|---------------|--------|-------|------------------------------|------|------|
|                     |       |           |            |             |           |         |            |              |               |               |        |       |                              |      |      |
| 合 計                 | 869   | 8.1       | 12.3       | 13.2        | 5.8       | 9.6     | 22.7       | 4.4          | 33.8          | 21.6          | 4.5    | 2.3   | 12.4                         | 3.5  | 23.6 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68    | 7         | 20         | 17          | 14        | 7       | 15         | 5            | 28            | 32            | 12     | 3     | 18                           | 2    | 5    |
| 新興市場に上場             | 100.0 | 10.3      | 29.4       | 25.0        | 20.6      | 10.3    | 22.1       | 7.4          | 41.2          | 47.1          | 17.6   | 4.4   | 26.5                         | 2.9  | 7.4  |
| 店頭公開                | 100.0 | -         | 33.3       | 33.3        | -         | -       | 33.3       | -            | 33.3          | 33.3          | -      | -     | -                            | -    | 16.7 |
| 株式は非公開              | 100.0 | 23.1      | 38.5       | 30.8        | 7.7       | 7.7     | -          | 7.7          | 30.8          | 30.8          | -      | -     | 7.7                          | -    | 15.4 |
| 不明                  | 763   | 59        | 79         | 91          | 35        | 72      | 178        | 30           | 255           | 148           | 27     | 17    | 85                           | 27   | 191  |
| 業種・・・建設業            | 100.0 | 7.7       | 10.4       | 11.9        | 4.6       | 9.4     | 23.3       | 3.9          | 33.4          | 19.4          | 3.5    | 2.2   | 11.1                         | 3.5  | 25.0 |
| 製造業小計               | 19    | 1         | 1          | 1           | 3         | 3       | 2          | 2            | 5             | 2             | 2      | -     | 4                            | 1    | 6    |
| 一般機械器具製造業           | 100.0 | 5.3       | 5.3        | 5.3         | -         | 15.8    | 10.5       | 10.5         | 26.3          | 10.5          | -      | -     | 21.1                         | 5.3  | 31.6 |
| 電気機械器具製造業           | 48    | 3         | 6          | 7           | -         | 3       | 14         | -            | 28            | 9             | 1      | 1     | 11                           | 1    | 6    |
| 輸送用機械器具製造業          | 245   | 21        | 39         | 39          | 43        | 20      | 61         | 12           | 68            | 76            | 19     | 10    | 44                           | 5    | 50   |
| 精密機械器具製造業           | 100.0 | 8.6       | 15.9       | 15.9        | 17.6      | 8.2     | 24.9       | 4.9          | 27.8          | 31.0          | 7.8    | 4.1   | 18.0                         | 2.0  | 20.4 |
| 上記以外の製造業            | 29    | 2         | 7          | 8           | 5         | 5       | 8          | 1            | 8             | 12            | 5      | -     | 4                            | -    | 8    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 100.0 | 6.9       | 24.1       | 27.6        | 17.2      | 17.2    | 27.6       | 3.4          | 27.6          | 41.4          | 17.2   | -     | 13.8                         | -    | 27.6 |
| 情報通信業               | 38    | 5         | 3          | 6           | 9         | 3       | 13         | 2            | 9             | 12            | 1      | 1     | 9                            | 4    | 10   |
| 運輸業                 | 100.0 | 12.8      | 7.7        | 15.4        | 23.1      | 7.7     | 33.3       | 5.1          | 23.1          | 30.8          | 2.6    | 2.6   | 23.1                         | 10.3 | 25.6 |
| 卸売・小売業              | 12    | 1         | 5          | 2           | 2         | 3       | 2          | 1            | 3             | 8             | 2      | 2     | 3                            | -    | 36.8 |
| 金融・保険業              | 100.0 | 8.3       | 41.7       | 16.7        | 16.7      | 25.0    | 16.7       | -            | 25.0          | 66.7          | 16.7   | 16.7  | 25.0                         | -    | 8.3  |
| 不動産業                | 127   | 10        | 20         | 21          | 21        | 8       | 32         | 8            | 43            | 35            | 10     | 5     | 26                           | 1    | 17   |
| 飲食店・宿泊業             | 100.0 | 7.9       | 15.7       | 16.5        | 16.5      | 6.3     | 25.2       | 6.3          | 33.9          | 27.6          | 7.9    | 3.9   | 20.5                         | 0.8  | 13.4 |
| サービス業               | 4     | 2         | 2          | 1           | -         | 1       | -          | -            | 2             | 1             | -      | -     | 3                            | -    | -    |
| その他                 | 100.0 | 50.0      | 50.0       | 25.0        | -         | 25.0    | -          | -            | 50.0          | 25.0          | -      | -     | 75.0                         | -    | -    |
| 不明                  | 32    | 3         | 6          | 7           | -         | -       | 6          | 2            | 11            | 8             | 2      | 2     | 2                            | -    | 5    |
| その他                 | 100.0 | 9.4       | 18.8       | 21.9        | -         | -       | 18.8       | 6.3          | 34.4          | 25.0          | 6.3    | 6.3   | 6.3                          | -    | 15.6 |
| 不明                  | 115   | 7         | 12         | 11          | -         | 12      | 26         | 7            | 41            | 20            | 4      | -     | 8                            | 4    | 36   |
| その他                 | 100.0 | 6.1       | 10.4       | 9.6         | -         | 10.4    | 22.6       | 6.1          | 35.7          | 17.4          | 3.5    | -     | 7.0                          | 3.5  | 31.3 |
| 不明                  | 150   | 16        | 19         | 16          | 3         | 19      | 31         | 3            | 43            | 29            | 6      | 2     | 12                           | 5    | 45   |
| その他                 | 100.0 | 10.7      | 12.7       | 10.7        | 2.0       | 12.7    | 20.7       | 2.0          | 28.7          | 19.3          | 4.0    | 1.3   | 8.0                          | 3.3  | 30.0 |
| 不明                  | 53    | 5         | 3          | 1           | -         | 3       | 8          | -            | 27            | 7             | 1      | 1     | 14                           | 1    | 14   |
| その他                 | 100.0 | 9.4       | 5.7        | 1.9         | -         | 5.7     | 15.1       | -            | 50.9          | 13.2          | 1.9    | 1.9   | 26.4                         | 1.9  | 26.4 |
| 不明                  | 9     | 1         | 2          | 3           | 1         | 1       | 1          | 1            | 7             | 5             | 2      | 2     | 1                            | -    | -    |
| その他                 | 100.0 | 11.1      | 22.2       | 33.3        | 11.1      | 11.1    | 11.1       | 11.1         | 77.8          | 55.6          | 22.2   | 22.2  | 11.1                         | -    | -    |
| 不明                  | 27    | 2         | 3          | 6           | -         | 2       | 7          | 4            | 8             | 4             | -      | -     | 2                            | 2    | 7    |
| その他                 | 100.0 | 7.4       | 11.1       | 22.2        | -         | 7.4     | 25.9       | 14.8         | 29.6          | 14.8          | -      | -     | 7.4                          | 7.4  | 25.9 |
| 不明                  | 142   | 6         | 12         | 16          | 1         | 17      | 32         | 5            | 43            | 23            | 4      | 2     | 7                            | 7    | 33   |
| その他                 | 100.0 | 4.2       | 8.5        | 11.3        | 0.7       | 12.0    | 22.5       | 3.5          | 30.3          | 16.2          | 2.8    | 1.4   | 4.9                          | 4.9  | 23.2 |
| 不明                  | 36    | 2         | 2          | 7           | 2         | 4       | 10         | 3            | 15            | 5             | -      | -     | 4                            | 5    | 6    |
| その他                 | 100.0 | 5.6       | 5.6        | 19.4        | 5.6       | 11.1    | 27.8       | 8.3          | 41.7          | 13.9          | -      | -     | 11.1                         | 13.9 | 16.7 |
| 不明                  | 8     | 2         | 1          | 1           | -         | 1       | 1          | 1            | 1             | 1             | 1      | -     | -                            | -    | 3    |
| その他                 | 100.0 | 25.0      | 12.5       | 12.5        | -         | 12.5    | 12.5       | 12.5         | 12.5          | 12.5          | -      | -     | -                            | -    | 37.5 |



問 1.6. 過去5年間の事業再編・組織再編の実施状況

| 件数                       | 他企業との経営統合 | (M&A)買収や合併 | 事業・廃止・営業譲渡 | 生産拠点の海外移転 | 本社機能の縮小 | 社内組織のフラット化 | 入カ・ソ・パ・内ニ分社制の導入 | 支店の再編・支社・事業所の再編 | 廃再会合(設立または統)の再編 | 子会社化の100% | 株式会社化 | め(希望退職者降募を含む) | その他  | 不   |      |
|--------------------------|-----------|------------|------------|-----------|---------|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|-------|---------------|------|-----|------|
|                          |           |            |            |           |         |            |                 |                 |                 |           |       |               |      |     | 件数   |
| 合計                       | 869       | 70         | 107        | 115       | 50      | 83         | 197             | 38              | 294             | 188       | 39    | 20            | 108  | 30  | 205  |
| 貴社のみ：全社員数・・・・・300人未満     | 184       | 7          | 16         | 32        | 4       | 17         | 43              | 7               | 57              | 25        | 8     | 4             | 25   | 9   | 45   |
| 300～499人                 | 266       | 3.8        | 8.7        | 17.4      | 2.2     | 9.2        | 23.4            | 3.8             | 31.0            | 13.6      | 4.3   | 2.2           | 13.6 | 4.9 | 24.5 |
| 500～999人                 | 240       | 23         | 23         | 21        | 18      | 18         | 56              | 5               | 86              | 51        | 11    | 4             | 28   | 8   | 58   |
| 1000人以上                  | 152       | 18         | 38         | 29        | 14      | 20         | 34              | 10              | 58              | 50        | 10    | 8             | 25   | 3   | 26   |
| 不明                       | 27        | 4          | 4          | 4         | 1       | 5          | 4               | 1               | 11              | 7         | -     | -             | 7.4  | 2   | 5    |
| 貴社のみ：正社員数・・・・・300人未満     | 361       | 17         | 29         | 49        | 10      | 36         | 81              | 15              | 116             | 52        | 11    | 7             | 44   | 12  | 92   |
| 300～499人                 | 247       | 21         | 26         | 27        | 15      | 20         | 57              | 9               | 77              | 51        | 10    | 3             | 19   | 10  | 71   |
| 500～999人                 | 148       | 17         | 24         | 14        | 12      | 13         | 32              | 3               | 53              | 38        | 10    | 3             | 20   | 4   | 30   |
| 1000人以上                  | 81        | 11         | 23         | 19        | 13      | 8          | 22              | 9               | 36              | 39        | 7     | 7             | 18   | 1   | 7    |
| 不明                       | 32        | 4          | 5          | 6         | -       | 6          | 5               | 2               | 12              | 8         | 1     | -             | 7    | 3   | 5    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・・・500人未満 | 140       | 10         | 12         | 17        | 7       | 15         | 25              | 4               | 45              | 26        | 10    | 1             | 20   | 5   | 37   |
| 500～999人                 | 111       | 10         | 14         | 17        | 4       | 10         | 20              | 8               | 46              | 35        | 5     | 3             | 14   | 5   | 21   |
| 1000人以上                  | 145       | 16         | 35         | 33        | 19      | 22         | 36              | 15              | 56              | 51        | 17    | 9             | 20   | 4   | 23   |
| 不明                       | 473       | 34         | 46         | 48        | 20      | 36         | 116             | 11              | 147             | 76        | 7     | 7             | 54   | 16  | 124  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・・・300人未満 | 107       | 5          | 8          | 15        | 1       | 13         | 24              | 2               | 36              | 18        | 6     | 2             | 17   | 5   | 25   |
| 300～499人                 | 91        | 9          | 12         | 9         | 9       | 8          | 13              | 5               | 28              | 24        | 6     | 1             | 9    | 3   | 26   |
| 500～999人                 | 94        | 9          | 17         | 18        | 7       | 11         | 19              | 7               | 37              | 28        | 5     | 3             | 8    | 3   | 18   |
| 1000人以上                  | 92        | 10         | 20         | 18        | 14      | 15         | 20              | 11              | 40              | 39        | 12    | 7             | 15   | 2   | 14   |
| 不明                       | 485       | 37         | 50         | 55        | 19      | 36         | 121             | 13              | 153             | 79        | 10    | 7             | 59   | 17  | 122  |
|                          | 100.0     | 7.6        | 10.3       | 11.3      | 3.9     | 7.4        | 24.9            | 2.7             | 31.5            | 16.3      | 2.1   | 1.4           | 12.2 | 3.5 | 25.2 |

問 1.6. 過去5年間の事業再編・組織再編の実施状況

| 件数    | 他企業との経営統合 | 事業（M&A）の買収や合併 | 渡事業・業廃止・業譲 | 生産拠点の海外移転 | 本社機能の縮小 | 社内組織のフラット化 | 入カ・ソ・社内二分制の導入 | 支の再編・支社・事業所の再編 | 廃再子（社・設・立・開・または統） | 会子社化の100% | 特株会社化 | 希（平退不職者）<br>（成況の降集）<br>（る以募を含） | その他 | 不    |
|-------|-----------|---------------|------------|-----------|---------|------------|---------------|----------------|-------------------|-----------|-------|--------------------------------|-----|------|
|       |           |               |            |           |         |            |               |                |                   |           |       |                                |     |      |
| 合計    | 869       | 115           | 107        | 70        | 83      | 197        | 38            | 294            | 188               | 39        | 20    | 108                            | 30  | 205  |
| 100.0 | 8.1       | 13.2          | 12.3       | 8.1       | 9.6     | 22.7       | 4.4           | 33.8           | 21.6              | 4.5       | 2.3   | 12.4                           | 3.5 | 23.6 |
| 70    | 8         | 9             | 24         | 3         | 20      | 16         | 3             | 33             | 16                | 1         | 2     | 25                             | 5   | 6    |
| 100.0 | 11.4      | 12.9          | 34.3       | 4.3       | 28.6    | 22.9       | 4.3           | 47.1           | 22.9              | 1.4       | 2.9   | 35.7                           | 7.1 | 8.6  |
| 242   | 20        | 32            | 35         | 16        | 27      | 64         | 5             | 94             | 54                | 14        | 6     | 42                             | 8   | 50   |
| 100.0 | 8.3       | 13.2          | 14.5       | 6.6       | 11.2    | 26.4       | 2.1           | 38.8           | 22.3              | 5.8       | 2.5   | 17.4                           | 3.3 | 20.7 |
| 294   | 12        | 33            | 34         | 17        | 25      | 66         | 20            | 76             | 51                | 10        | 6     | 23                             | 9   | 83   |
| 100.0 | 4.1       | 11.2          | 11.6       | 5.8       | 8.5     | 22.4       | 6.8           | 25.9           | 17.3              | 3.4       | 2.0   | 7.8                            | 3.1 | 28.2 |
| 183   | 17        | 18            | 13         | 11        | 8       | 38         | 7             | 58             | 38                | 10        | 5     | 11                             | 6   | 53   |
| 100.0 | 9.3       | 9.8           | 7.1        | 6.0       | 4.4     | 20.8       | 3.8           | 31.7           | 20.8              | 5.5       | 2.7   | 6.0                            | 3.3 | 29.0 |
| 63    | 11        | 14            | 7          | 1         | 2       | 10         | 1             | 30             | 23                | 4         | 1     | 5                              | 2   | 10   |
| 100.0 | 17.5      | 22.2          | 11.1       | 1.6       | 3.2     | 15.9       | 1.6           | 47.6           | 36.5              | 6.3       | 1.6   | 7.9                            | 3.2 | 15.9 |
| 17    | 2         | 1             | 2          | 2         | 1       | 3          | 2             | 3              | 6                 | -         | -     | 2                              | -   | 3    |
| 100.0 | 11.8      | 5.9           | 11.8       | 11.8      | 5.9     | 17.6       | 11.8          | 17.6           | 35.3              | -         | -     | 11.8                           | -   | 17.6 |
| 43    | 6         | 5             | 12         | 5         | 8       | 11         | 2             | 20             | 19                | 1         | 2     | 13                             | 2   | 1    |
| 100.0 | 14.0      | 11.6          | 27.9       | 11.6      | 18.6    | 25.6       | 4.7           | 46.5           | 44.2              | 2.3       | 4.7   | 30.2                           | 4.7 | 2.3  |
| 85    | 13        | 11            | 18         | 5         | 12      | 26         | 3             | 29             | 20                | 2         | 2     | 15                             | 4   | 18   |
| 100.0 | 15.3      | 12.9          | 21.2       | 5.9       | 14.1    | 30.6       | 3.5           | 34.1           | 23.5              | 2.4       | 2.4   | 17.6                           | 4.7 | 21.2 |
| 308   | 16        | 32            | 48         | 15        | 27      | 71         | 18            | 99             | 59                | 18        | 8     | 27                             | 13  | 70   |
| 100.0 | 5.2       | 10.4          | 15.6       | 4.9       | 8.8     | 23.1       | 5.8           | 32.1           | 19.2              | 5.8       | 2.6   | 8.8                            | 4.2 | 22.7 |
| 270   | 19        | 33            | 23         | 17        | 25      | 61         | 10            | 90             | 52                | 9         | 3     | 34                             | 8   | 74   |
| 100.0 | 7.0       | 12.2          | 8.5        | 6.3       | 9.3     | 22.6       | 3.7           | 33.3           | 19.3              | 3.3       | 1.1   | 12.6                           | 3.0 | 27.4 |
| 107   | 10        | 20            | 10         | 4         | 7       | 17         | 2             | 45             | 27                | 5         | 2     | 13                             | 3   | 28   |
| 100.0 | 9.3       | 18.7          | 9.3        | 3.7       | 6.5     | 15.9       | 1.9           | 42.1           | 25.2              | 4.7       | 1.9   | 12.1                           | 2.8 | 26.2 |
| 56    | 6         | 6             | 4          | 4         | 4       | 11         | 3             | 11             | 11                | 4         | 3     | 6                              | 6   | 14   |
| 100.0 | 10.7      | 10.7          | 7.1        | 7.1       | 7.1     | 19.6       | 5.4           | 19.6           | 19.6              | 7.1       | 5.4   | 10.7                           | -   | 25.0 |

問 1.6. 過去5年間の事業再編・組織再編の実施状況

| 件数                            | 他企業との経営統合 | (M&A)の買収や合併 | 渡事業・業の廃止売却・営業譲渡 | 生産拠点の海外移転 | 本社機能の縮小 | 社内組織のフラット化 | 入カ・ソ・内ニ分社制の導入 | 支の再編・支社・事業所の再編 | 廃再子合(設・立・連・たは統の) | 会子社化の100% | 持株会社化 | め(希・平・成・退・不・職・況・以・降・募・を・集・含) | そ<br>の<br>他 | 不<br>明 |
|-------------------------------|-----------|-------------|-----------------|-----------|---------|------------|---------------|----------------|------------------|-----------|-------|------------------------------|-------------|--------|
|                               |           |             |                 |           |         |            |               |                |                  |           |       |                              |             |        |
| 合計                            | 100.0     | 8.1         | 12.3            | 13.2      | 5.8     | 22.7       | 4.4           | 33.8           | 21.6             | 4.5       | 2.3   | 12.4                         | 3.5         | 23.6   |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後多くの社員を対象に維持 | 100.0     | 8.1         | 13.2            | 12.9      | 5.1     | 20.8       | 4.1           | 32.6           | 21.4             | 4.7       | 2.5   | 11.3                         | 3.5         | 25.3   |
| 対象者を限定したうえで維持                 | 100.0     | 8.1         | 5.9             | 12.6      | 7.4     | 29.6       | 5.2           | 37.0           | 17.8             | 3.7       | 1.5   | 14.8                         | 3.7         | 16.3   |
| 優先的な課題ではない                    | 100.0     | 4.9         | 17.1            | 22.0      | 12.2    | 31.7       | 7.3           | 48.8           | 36.6             | 4.9       | 2.4   | 24.4                         | 2.4         | 17.1   |
| 不明                            | 100.0     | 20.0        | 20.0            | -         | 20.0    | 20.0       | -             | -              | 40.0             | -         | -     | -                            | -           | 40.0   |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた         | 100.0     | 12.5        | 22.0            | 22.0      | 10.1    | 23.2       | 5.4           | 48.2           | 30.4             | 8.3       | 3.6   | 17.3                         | 1.2         | 14.3   |
| どちらとも言えない                     | 100.0     | 7.5         | 12.2            | 11.5      | 5.2     | 24.7       | 3.8           | 31.0           | 20.5             | 3.4       | 2.1   | 12.4                         | 3.1         | 23.9   |
| 重視してこなかった                     | 100.0     | 4.1         | 3.5             | 11.6      | 2.9     | 18.6       | 2.9           | 28.5           | 16.9             | 5.2       | 1.7   | 9.9                          | 7.0         | 29.1   |
| 不明                            | 100.0     | 11.5        | 11.5            | 5.8       | 3       | 15.4       | 11.5          | 30.8           | 19.2             | -         | 1.9   | 5.8                          | 1.9         | 32.7   |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある             | 100.0     | 8.2         | 13.4            | 16.1      | 7.5     | 22.7       | 3.9           | 32.3           | 23.2             | 4.5       | 2.0   | 16.4                         | 3.6         | 22.7   |
| 無い                            | 100.0     | 34          | 47              | 44        | 17      | 33         | 20            | 152            | 86               | 19        | 10    | 36                           | 14          | 104    |
| 不明                            | 100.0     | 8.0         | 11.0            | 10.3      | 4.0     | 22.8       | 4.7           | 35.7           | 20.2             | 4.5       | 2.3   | 8.5                          | 3.3         | 24.4   |
| 不明                            | 100.0     | -           | 33.3            | -         | 33.3    | -          | 33.3          | -              | -                | -         | 33.3  | -                            | -           | 33.3   |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある             | 100.0     | 53          | 84              | 83        | 44      | 150        | 23            | 204            | 133              | 29        | 12    | 90                           | 19          | 139    |
| 無い                            | 100.0     | 17          | 22              | 32        | 6       | 45         | 15            | 89             | 54               | 10        | 8     | 18                           | 11          | 63     |
| 不明                            | 100.0     | 6.8         | 8.8             | 12.8      | 2.4     | 18.0       | 6.0           | 35.6           | 21.6             | 4.0       | 3.2   | 7.2                          | 4.4         | 25.2   |
| 不明                            | 100.0     | -           | 14.3            | -         | 28.6    | 28.6       | -             | 14.3           | 14.3             | -         | -     | -                            | -           | 42.9   |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた  | 100.0     | 61          | 92              | 95        | 45      | 162        | 27            | 228            | 147              | 33        | 16    | 90                           | 22          | 160    |
| どちらとも言えない                     | 100.0     | 3           | 6               | 7         | 1       | 14         | 3             | 20             | 15               | 2         | 1     | 8                            | 3           | 9      |
| 対立してきた                        | 100.0     | 9           | 1               | 1         | 1       | 2          | 2             | 4              | 1                | 1         | -     | 11.1                         | -           | 22.2   |
| 労使の協議は行っていない                  | 100.0     | 6           | 6               | 11        | 3       | 17         | 6             | 38             | 20               | 4         | 3     | 8                            | 5           | 25     |
| 不明                            | 100.0     | 5.9         | 5.9             | 10.9      | 3.0     | 16.8       | 5.9           | 37.6           | 19.8             | 4.0       | 3.0   | 7.9                          | 5.0         | 24.8   |
| 不明                            | 100.0     | -           | 10.5            | 5.3       | -       | 10.5       | 10.5          | 21.1           | 26.3             | -         | -     | 5.3                          | -           | 47.4   |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった            | 100.0     | 17          | 27              | 33        | 11      | 49         | 9             | 84             | 51               | 12        | 4     | 34                           | 7           | 39     |
| どちらとも言えない                     | 100.0     | 361         | 34              | 40        | 19      | 89         | 14            | 129            | 62               | 15        | 11    | 40                           | 12          | 82     |
| 変化なし                          | 100.0     | 286         | 19              | 39        | 32      | 59         | 15            | 80             | 73               | 12        | 5     | 33                           | 11          | 81     |
| 不明                            | 100.0     | 9           | 1               | 1         | 1       | 2          | 2             | 1              | 2                | 2         | 1.7   | 11.5                         | 3.8         | 28.3   |
| 不明                            | 100.0     | -           | 11.1            | 11.1      | 11.1    | 11.1       | -             | 11.1           | 22.2             | -         | -     | 11.1                         | -           | 33.3   |

問 1.7. 執行役員制（取締役と執行役員の分離）の導入状況

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 導入している      | 導入していない     | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|
| 合 計                 | 869<br>100.0 | 273<br>31.4 | 592<br>68.1 | 4<br>0.5  |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 35<br>51.5  | 33<br>48.5  | -         |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 5<br>83.3   | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 7<br>53.8   | 6<br>46.2   | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 225<br>29.5 | 535<br>70.1 | 3<br>0.4  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 5<br>26.3   | 13<br>68.4  | 1<br>5.3  |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 20<br>41.7  | 28<br>58.3  | -         |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 80<br>32.7  | 165<br>67.3 | -         |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 9<br>31.0   | 20<br>69.0  | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 8<br>20.5   | 31<br>79.5  | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 12<br>31.6  | 26<br>68.4  | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 6<br>50.0   | 6<br>50.0   | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 45<br>35.4  | 82<br>64.6  | -         |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 1<br>25.0   | 3<br>75.0   | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 15<br>46.9  | 17<br>53.1  | -         |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 27<br>23.5  | 88<br>76.5  | -         |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 54<br>36.0  | 95<br>63.3  | 1<br>0.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 20<br>37.7  | 33<br>62.3  | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 8<br>88.9   | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 8<br>29.6   | 19<br>70.4  | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 36<br>25.4  | 105<br>73.9 | 1<br>0.7  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 8<br>22.2   | 27<br>75.0  | 1<br>2.8  |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 3<br>37.5   | 4<br>50.0   | 1<br>12.5 |

問 1.7. 執行役員制（取締役と執行役員の分離）の導入状況

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 導入している      | 導入していない     | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 273<br>31.4 | 592<br>68.1 | 4<br>0.5 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 52<br>28.3  | 132<br>71.7 | -        |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 71<br>26.7  | 193<br>72.6 | 2<br>0.8 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 73<br>30.4  | 166<br>69.2 | 1<br>0.4 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 68<br>44.7  | 84<br>55.3  | -        |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 9<br>33.3   | 17<br>63.0  | 1<br>3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 100<br>27.7 | 260<br>72.0 | 1<br>0.3 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 66<br>26.7  | 179<br>72.5 | 2<br>0.8 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 53<br>35.8  | 95<br>64.2  | -        |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 45<br>55.6  | 36<br>44.4  | -        |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 9<br>28.1   | 22<br>68.8  | 1<br>3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 47<br>33.6  | 92<br>65.7  | 1<br>0.7 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 44<br>39.6  | 67<br>60.4  | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 60<br>41.4  | 85<br>58.6  | -        |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 122<br>25.8 | 348<br>73.6 | 3<br>0.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 33<br>30.8  | 74<br>69.2  | -        |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 29<br>31.9  | 61<br>67.0  | 1<br>1.1 |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 39<br>41.5  | 55<br>58.5  | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 46<br>50.0  | 46<br>50.0  | -        |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 126<br>26.0 | 356<br>73.4 | 3<br>0.6 |

問 1.7. 執行役員制（取締役と執行役員の分離）の導入状況

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 導入している |      | 導入していない |      | 不明       |
|----------------|-------|--------|------|---------|------|----------|
|                |       | 件数     | 割合   | 件数      | 割合   |          |
| 合計             | 869   | 273    | 31.4 | 592     | 68.1 | 4<br>0.5 |
| 正社員・・・・・・・・・・  | 70    | 23     | 32.9 | 47      | 67.1 | -        |
| 20%以上減少        | 100.0 | -      | -    | -       | -    | -        |
| 5～20%減少        | 242   | 78     | 32.2 | 164     | 67.8 | -        |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 95     | 32.3 | 197     | 67.0 | 2<br>0.7 |
| 5～20%増加        | 183   | 54     | 29.5 | 128     | 69.9 | 1<br>0.5 |
| 20%以上増加        | 63    | 20     | 31.7 | 43      | 68.3 | -        |
| 不明             | 17    | 3      | 17.6 | 13      | 76.5 | 1<br>5.9 |
| 非正社員・・・・・・・・・・ | 43    | 12     | 27.9 | 31      | 72.1 | -        |
| 20%以上減少        | 100.0 | -      | -    | -       | -    | -        |
| 5～20%減少        | 85    | 22     | 25.9 | 63      | 74.1 | -        |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 101    | 32.8 | 205     | 66.6 | 2<br>0.6 |
| 5～20%増加        | 270   | 89     | 33.0 | 180     | 66.7 | 1<br>0.4 |
| 20%以上増加        | 107   | 32     | 29.9 | 75      | 70.1 | -        |
| 不明             | 56    | 17     | 30.4 | 38      | 67.9 | 1<br>1.8 |

問 1.7. 執行役員制（取締役と執行役員の分離）の導入状況

|   | 件数           | 導入している      | 導入していない     | 不明        |
|---|--------------|-------------|-------------|-----------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |              |             |             |           |
| 合計  | 869<br>100.0 | 273<br>31.4 | 592<br>68.1 | 4<br>0.5  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688<br>100.0 | 206<br>29.9 | 481<br>69.9 | 1<br>0.1  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135<br>100.0 | 51<br>37.8  | 81<br>60.0  | 3<br>2.2  |
| 優先的な課題ではない  | 41<br>100.0  | 12<br>29.3  | 29<br>70.7  | -         |
| 不明  | 5<br>100.0   | 4<br>80.0   | 1<br>20.0   | -         |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168<br>100.0 | 65<br>38.7  | 103<br>61.3 | -         |
| どちらとも言えない   | 477<br>100.0 | 146<br>30.6 | 329<br>69.0 | 2<br>0.4  |
| 重視してこなかった   | 172<br>100.0 | 47<br>27.3  | 125<br>72.7 | -         |
| 不明  | 52<br>100.0  | 15<br>28.8  | 35<br>67.3  | 2<br>3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440<br>100.0 | 145<br>33.0 | 295<br>67.0 | -         |
| 無い  | 426<br>100.0 | 127<br>29.8 | 296<br>69.5 | 3<br>0.7  |
| 不明  | 3<br>100.0   | 1<br>33.3   | 1<br>33.3   | 1<br>33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612<br>100.0 | 206<br>33.7 | 404<br>66.0 | 2<br>0.3  |
| 無い  | 250<br>100.0 | 65<br>26.0  | 184<br>73.6 | 1<br>0.4  |
| 不明  | 7<br>100.0   | 2<br>28.6   | 4<br>57.1   | 1<br>14.3 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685<br>100.0 | 231<br>33.7 | 453<br>66.1 | 1<br>0.1  |
| どちらとも言えない   | 55<br>100.0  | 12<br>21.8  | 43<br>78.2  | -         |
| 対立してきた  | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 8<br>88.9   | -         |
| 労使の協議は行っていない  | 101<br>100.0 | 26<br>25.7  | 75<br>74.3  | -         |
| 不明  | 19<br>100.0  | 3<br>15.8   | 13<br>68.4  | 3<br>15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                     | 213<br>100.0 | 78<br>36.6  | 135<br>63.4 | -         |
| どちらとも言えない   | 361<br>100.0 | 112<br>31.0 | 248<br>68.7 | 1<br>0.3  |
| 変化なし  | 286<br>100.0 | 80<br>28.0  | 204<br>71.3 | 2<br>0.7  |
| 不明  | 9<br>100.0   | 3<br>33.3   | 5<br>55.6   | 1<br>11.1 |

問1.7-1付問1-①. 執行役員制導入前の取締役の人数  
問1.7. 執行役員制 (取締役と執行役員の分離) の導入状況...導入している

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 年齢別人数     |           |            |            |            |           | 不明         | 平均値   | 最小値 | 最大値 | 標準偏差  |
|---------------------|--------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-----------|------------|-------|-----|-----|-------|
|                     |              | 0人        | 1~2人      | 3~5人       | 6~9人       | 10~19人     | 20人以上     |            |       |     |     |       |
| 合計                  | 273<br>100.0 | 5<br>1.8  | 6<br>2.2  | 60<br>22.0 | 93<br>34.1 | 68<br>24.9 | 14<br>5.1 | 27<br>9.9  | 8.85  | 0   | 34  | 5.66  |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 35<br>100.0  | 1<br>2.9  | -         | -          | 5<br>14.3  | 16<br>45.7 | 7<br>20.0 | 6<br>17.1  | 15.69 | 0   | 32  | 7.75  |
| 新興市場に上場             | 1<br>100.0   | -         | -         | -          | -          | -          | -         | 1<br>100.0 | 0.00  | 0   | 0   | 0.00  |
| 店頭公開                | 7<br>100.0   | -         | 1<br>14.3 | -          | 4<br>57.1  | 2<br>28.6  | -         | -          | 7.71  | 2   | 11  | 2.71  |
| 株式は非公開              | 225<br>100.0 | 3<br>1.3  | 5<br>2.2  | 60<br>26.7 | 82<br>36.4 | 50<br>22.2 | 7<br>3.1  | 18<br>8.0  | 7.99  | 0   | 34  | 4.65  |
| 不明                  | 5<br>100.0   | 1<br>20.0 | -         | -          | 2<br>40.0  | -          | -         | 2<br>40.0  | 5.00  | 0   | 8   | 3.56  |
| 業種・・・・・・建設業         | 20<br>100.0  | 1<br>5.0  | -         | 2<br>10.0  | 8<br>40.0  | 7<br>35.0  | 2<br>10.0 | -          | 10.90 | 0   | 24  | 6.20  |
| 製造業小計               | 80<br>100.0  | 1<br>1.3  | 1<br>1.3  | 15<br>18.8 | 24<br>30.0 | 23<br>28.8 | 5<br>6.3  | 11<br>13.8 | 9.87  | 0   | 34  | 6.69  |
| 一般機械器具製造業           | 9<br>100.0   | -         | -         | 4<br>44.4  | 2<br>22.2  | 2<br>22.2  | 1<br>11.1 | -          | 9.11  | 3   | 26  | 7.05  |
| 電気機械器具製造業           | 8<br>100.0   | 1<br>12.5 | -         | 2<br>25.0  | 1<br>12.5  | 2<br>25.0  | -         | 2<br>25.0  | 7.33  | 0   | 17  | 5.44  |
| 輸送用機械器具製造業          | 12<br>100.0  | -         | -         | 2<br>16.7  | 2<br>16.7  | 3<br>25.0  | 1<br>8.3  | 4<br>33.3  | 11.88 | 5   | 32  | 8.40  |
| 精密機械器具製造業           | 6<br>100.0   | -         | -         | 2<br>33.3  | -          | 2<br>33.3  | 1<br>16.7 | 1<br>16.7  | 13.60 | 3   | 34  | 11.60 |
| 上記以外の製造業            | 45<br>100.0  | -         | 1<br>2.2  | 5<br>11.1  | 19<br>42.2 | 14<br>31.1 | 2<br>4.4  | 4<br>8.9   | 9.56  | 2   | 31  | 5.11  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 1<br>100.0   | -         | -         | -          | -          | 1<br>100.0 | -         | -          | 11.00 | 11  | 11  | 0.00  |
| 情報通信業               | 15<br>100.0  | -         | 1<br>6.7  | 2<br>13.3  | 5<br>33.3  | 4<br>26.7  | 1<br>6.7  | 2<br>13.3  | 9.31  | 2   | 20  | 4.36  |
| 運輸業                 | 27<br>100.0  | -         | 1<br>3.7  | 10<br>37.0 | 7<br>25.9  | 7<br>25.9  | -         | 2<br>7.4   | 7.72  | 2   | 19  | 4.44  |
| 卸売・小売業              | 54<br>100.0  | 1<br>1.9  | -         | 14<br>25.9 | 22<br>40.7 | 13<br>24.1 | -         | 4<br>7.4   | 7.44  | 0   | 18  | 3.58  |
| 金融・保険業              | 20<br>100.0  | -         | -         | 4<br>20.0  | 8<br>40.0  | 3<br>15.0  | 3<br>15.0 | 2<br>10.0  | 10.89 | 3   | 30  | 7.17  |
| 不動産業                | 1<br>100.0   | -         | -         | -          | -          | 1<br>100.0 | -         | -          | 13.00 | 13  | 13  | 0.00  |
| 飲食店・宿泊業             | 8<br>100.0   | -         | 2<br>25.0 | 5<br>62.5  | 1<br>12.5  | -          | -         | -          | 4.00  | 2   | 8   | 1.87  |
| サービス業               | 36<br>100.0  | 2<br>5.6  | -         | 8<br>22.2  | 14<br>38.9 | 6<br>16.7  | 2<br>5.6  | 4<br>11.1  | 7.75  | 0   | 24  | 5.09  |
| その他                 | 8<br>100.0   | -         | -         | -          | 3<br>37.5  | 3<br>37.5  | -         | 2<br>25.0  | 10.50 | 6   | 15  | 3.20  |
| 不明                  | 3<br>100.0   | -         | 1<br>33.3 | -          | 1<br>33.3  | -          | 1<br>33.3 | -          | 9.67  | 2   | 20  | 7.59  |



問1.7-1付問1-①. 執行役員制導入前の取締役の人数  
問1.7. 執行役員制 (取締役と執行役員との分離) の導入状況...導入している

| 件数                     | 0人  | 1人  | 2人  | 3人   | 4人   | 5人   | 6人  | 7人   | 8人    | 9人   | 10人以上 | 不明   | 平均値  | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|------------------------|-----|-----|-----|------|------|------|-----|------|-------|------|-------|------|------|-----|-----|------|
|                        |     |     |     |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |     |     |      |
| 合計                     | 273 | 5   | 6   | 15   | 60   | 93   | 68  | 14   | 27    | 8.85 | 0     | 34   | 5.66 |     |     |      |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 52  | 1   | 1   | 15   | 17   | 14   | 2   | 2    | 7.72  | 0    | 20    | 4.37 |      |     |     |      |
| 300～499人               | 71  | -   | 1   | 25   | 30   | 8    | 1   | 6    | 6.83  | 2    | 22    | 3.34 |      |     |     |      |
| 500～999人               | 73  | 1   | 2   | 11   | 25   | 21   | 4   | 9    | 9.55  | 0    | 24    | 5.13 |      |     |     |      |
| 1000人以上                | 68  | 2   | 1   | 8    | 20   | 22   | 7   | 8    | 11.40 | 0    | 34    | 7.69 |      |     |     |      |
| 不明                     | 9   | 1   | 1   | 1    | 1    | 3    | -   | 2    | 7.43  | 0    | 17    | 5.45 |      |     |     |      |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 100 | 3   | 2   | 29   | 37   | 22   | 4   | 3    | 7.58  | 0    | 22    | 4.28 |      |     |     |      |
| 300～499人               | 66  | -   | 2   | 20   | 24   | 12   | -   | 8    | 7.24  | 2    | 19    | 3.76 |      |     |     |      |
| 500～999人               | 53  | 1   | 1   | 4    | 21   | 16   | 3   | 7    | 10.09 | 0    | 24    | 5.06 |      |     |     |      |
| 1000人以上                | 45  | -   | -   | 5    | 10   | 15   | 7   | 8    | 13.57 | 3    | 34    | 8.46 |      |     |     |      |
| 不明                     | 9   | 1   | 1   | 2    | 1    | 3    | -   | 1    | 7.00  | 0    | 17    | 5.39 |      |     |     |      |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 47  | -   | -   | 13   | 18   | 12   | 2   | 2    | 8.09  | 3    | 20    | 3.91 |      |     |     |      |
| 500～999人               | 44  | 2   | 1   | 7    | 17   | 9    | 3   | 5    | 8.69  | 0    | 24    | 5.49 |      |     |     |      |
| 1000人以上                | 60  | -   | -   | 9    | 16   | 22   | 7   | 6    | 11.89 | 3    | 34    | 7.43 |      |     |     |      |
| 不明                     | 122 | 3   | 5   | 31   | 42   | 25   | 2   | 14   | 7.70  | 0    | 24    | 4.69 |      |     |     |      |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 33  | -   | -   | 11   | 11   | 8    | 3   | -    | 8.55  | 3    | 20    | 4.80 |      |     |     |      |
| 300～499人               | 29  | -   | -   | 5    | 14   | 7    | 3   | 3    | 8.04  | 3    | 18    | 3.12 |      |     |     |      |
| 500～999人               | 39  | 2   | 1   | 7    | 13   | 9    | 2   | 5    | 8.53  | 0    | 24    | 5.34 |      |     |     |      |
| 1000人以上                | 46  | -   | -   | 4    | 13   | 18   | 5   | 6    | 12.50 | 3    | 34    | 7.37 |      |     |     |      |
| 不明                     | 126 | 3   | 5   | 33   | 42   | 26   | 4   | 13   | 7.93  | 0    | 32    | 5.22 |      |     |     |      |
| 1000人以上                | 100 | 2.4 | 4.0 | 26.2 | 33.3 | 20.6 | 3.2 | 10.3 |       |      |       |      |      |     |     |      |

問1.7-1付問1-①. 執行役員制導入前の取締役の人数  
問1.7. 執行役員制 (取締役と執行役員の違い) の導入状況...導入している

| 件数             | 0人           | 1人       | 2人        | 3人         | 4人         | 5人         | 6人        | 7人         | 8人    | 9人 | 10人以上 | 不明    | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|----------------|--------------|----------|-----------|------------|------------|------------|-----------|------------|-------|----|-------|-------|-----|-----|-----|------|
|                |              |          |           |            |            |            |           |            |       |    |       |       |     |     |     |      |
| 合計             | 273<br>100.0 | 5<br>1.8 | 6<br>2.2  | 60<br>22.0 | 93<br>34.1 | 68<br>24.9 | 14<br>5.1 | 27<br>9.9  | 8.85  | 0  | 34    | 5.66  |     |     |     |      |
| 正社員・・・20%以上減少  | 23<br>100.0  | -        | 2<br>8.7  | 4<br>17.4  | 8<br>34.8  | 5<br>21.7  | 2<br>8.7  | 2<br>8.7   | 9.48  | 2  | 31    | 7.39  |     |     |     |      |
| 5～20%減少        | 78<br>100.0  | 1<br>1.3 | -         | 17<br>21.8 | 31<br>39.7 | 16<br>20.5 | 8<br>10.3 | 5<br>6.4   | 9.47  | 0  | 34    | 6.04  |     |     |     |      |
| ±5%の範囲内で増減     | 95<br>100.0  | 3<br>3.2 | 2<br>2.1  | 22<br>23.2 | 28<br>29.5 | 27<br>28.4 | 3<br>3.2  | 10<br>10.5 | 8.56  | 0  | 32    | 5.58  |     |     |     |      |
| 5～20%増加        | 54<br>100.0  | 1<br>1.9 | 1<br>1.9  | 13<br>24.1 | 17<br>31.5 | 16<br>29.6 | 1<br>1.9  | 5<br>9.3   | 8.55  | 0  | 24    | 4.66  |     |     |     |      |
| 20%以上増加        | 20<br>100.0  | -        | -         | 4<br>20.0  | 8<br>40.0  | 4<br>20.0  | -         | 4<br>20.0  | 8.19  | 3  | 17    | 3.99  |     |     |     |      |
| 不明             | 3<br>100.0   | -        | 1<br>33.3 | -          | 1<br>33.3  | -          | -         | 1<br>33.3  | 4.50  | 2  | 7     | 2.50  |     |     |     |      |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 12<br>100.0  | -        | 1<br>8.3  | 2<br>16.7  | 3<br>25.0  | 2<br>16.7  | 3<br>25.0 | 1<br>8.3   | 13.55 | 2  | 34    | 10.54 |     |     |     |      |
| 5～20%減少        | 22<br>100.0  | -        | -         | 6<br>27.3  | 9<br>40.9  | 4<br>18.2  | 1<br>4.5  | 2<br>9.1   | 8.50  | 3  | 20    | 4.47  |     |     |     |      |
| ±5%の範囲内で増減     | 101<br>100.0 | 1<br>1.0 | 3<br>3.0  | 22<br>21.8 | 31<br>30.7 | 29<br>28.7 | 5<br>5.0  | 10<br>9.9  | 8.84  | 0  | 26    | 5.40  |     |     |     |      |
| 5～20%増加        | 89<br>100.0  | 4<br>4.5 | -         | 21<br>23.6 | 34<br>38.2 | 22<br>24.7 | 3<br>3.4  | 5<br>5.6   | 8.26  | 0  | 31    | 4.92  |     |     |     |      |
| 20%以上増加        | 32<br>100.0  | -        | 1<br>3.1  | 7<br>21.9  | 11<br>34.4 | 5<br>15.6  | 2<br>6.3  | 6<br>18.8  | 8.85  | 2  | 32    | 6.26  |     |     |     |      |
| 不明             | 17<br>100.0  | -        | 1<br>5.9  | 2<br>11.8  | 5<br>29.4  | 6<br>35.3  | -         | 3<br>17.6  | 9.29  | 2  | 19    | 4.49  |     |     |     |      |

問1 7 一付問1 一①. 執行役員制導入前の取締役の人数  
問1 7. 執行役員制 (取締役と執行役員) の導入状況...導入している

| 件数            | 人数           |          |          |            |            |            | 不明        | 平均値        | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|---------------|--------------|----------|----------|------------|------------|------------|-----------|------------|-----|-----|------|
|               | 0人           | 1~2人     | 3~5人     | 6~9人       | 10~19人     | 20人以上      |           |            |     |     |      |
| 合計            | 273<br>100.0 | 5<br>1.8 | 6<br>2.2 | 60<br>22.0 | 93<br>34.1 | 68<br>24.9 | 14<br>5.1 | 27<br>9.9  | 0   | 34  | 5.66 |
| 長期安定雇用        | 206<br>100.0 | 4<br>1.9 | 4<br>1.9 | 43<br>20.9 | 64<br>31.1 | 58<br>28.2 | 8<br>3.9  | 25<br>12.1 | 0   | 34  | 5.56 |
| 対象者を限定したうえで維持 | 51<br>100.0  | 1<br>2.0 | 2<br>3.9 | 13<br>25.5 | 23<br>45.1 | 7<br>13.7  | 4<br>7.8  | 1<br>2.0   | 0   | 31  | 5.92 |
| 優先的な課題ではない    | 12<br>100.0  | -        | -        | 33.3       | 3          | 25.0       | 16.7      | -          | 3   | 25  | 6.45 |
| 不明            | 4<br>100.0   | -        | -        | -          | 3          | 75.0       | -         | 1          | 6   | 8   | 0.94 |
| 株主価値の向上       | 65<br>100.0  | -        | 2<br>3.1 | 10<br>15.4 | 14<br>21.5 | 27<br>41.5 | 6<br>9.2  | 6<br>9.2   | 2   | 34  | 7.24 |
| どちらとも言えない     | 146<br>100.0 | 3<br>2.1 | 3<br>2.1 | 38<br>26.0 | 51<br>34.9 | 30<br>20.5 | 4<br>2.7  | 17<br>11.6 | 0   | 30  | 4.69 |
| 重視してこなかった     | 47<br>100.0  | 2<br>4.3 | 1<br>2.1 | 10<br>21.3 | 20<br>42.6 | 8<br>17.0  | 3<br>6.4  | 3<br>6.4   | 0   | 24  | 4.98 |
| 不明            | 15<br>100.0  | -        | -        | 13.3       | 8          | 20.0       | 6.7       | 1          | 3   | 20  | 4.34 |
| 労働組合の有無       | 145<br>100.0 | 1<br>0.7 | 2<br>1.4 | 27<br>18.6 | 45<br>31.0 | 42<br>29.0 | 10<br>6.9 | 18<br>12.4 | 0   | 34  | 6.30 |
| 無い            | 127<br>100.0 | 4<br>3.1 | 4<br>3.1 | 33<br>26.0 | 47<br>37.0 | 26<br>20.5 | 4<br>3.1  | 9<br>7.1   | 0   | 24  | 4.65 |
| 不明            | 1<br>100.0   | -        | -        | -          | 1          | -          | -         | -          | 6   | 6   | 0.00 |
| 労働協約の有無       | 206<br>100.0 | 4<br>1.9 | 4<br>1.9 | 39<br>18.9 | 65<br>31.6 | 57<br>27.7 | 13<br>6.3 | 24<br>11.7 | 0   | 34  | 6.02 |
| 無い            | 65<br>100.0  | 1<br>1.5 | 2<br>3.1 | 20<br>30.8 | 27<br>41.5 | 11<br>16.9 | 1<br>1.5  | 3<br>4.6   | 0   | 20  | 4.18 |
| 不明            | 2<br>100.0   | -        | -        | 50.0       | 1          | 50.0       | -         | -          | 5   | 7   | 1.00 |
| 労働協約の状況       | 231<br>100.0 | 4<br>1.7 | 5<br>2.2 | 45<br>19.5 | 77<br>33.3 | 63<br>27.3 | 12<br>5.2 | 25<br>10.8 | 0   | 34  | 5.81 |
| どちらとも言えない     | 12<br>100.0  | 1<br>8.3 | -        | 6          | 3          | 25.0       | 8.3       | 8.3        | 0   | 20  | 5.04 |
| 対立してきた        | 1<br>100.0   | -        | -        | -          | -          | 100.0      | -         | -          | 11  | 11  | 0.00 |
| 労働協約は行っていない   | 26<br>100.0  | -        | 1<br>3.8 | 8<br>30.8  | 11<br>42.3 | 4<br>15.4  | 1<br>3.8  | 1<br>3.8   | 2   | 20  | 4.22 |
| 不明            | 3<br>100.0   | -        | -        | 33.3       | 2          | 66.7       | -         | -          | 5   | 7   | 0.94 |
| 自己都合離職が増加     | 78<br>100.0  | -        | -        | 14         | 30         | 24         | 4         | 6          | 3   | 31  | 5.19 |
| どちらとも言えない     | 112<br>100.0 | 4<br>3.6 | 4<br>3.6 | 25<br>22.3 | 39<br>34.8 | 20<br>17.9 | 6<br>5.4  | 14<br>12.5 | 0   | 34  | 5.83 |
| 変化なし          | 80<br>100.0  | 1<br>1.3 | 2<br>2.5 | 20<br>25.0 | 23         | 24         | 4         | 6          | 0   | 32  | 5.81 |
| 不明            | 3<br>100.0   | -        | -        | 33.3       | 1          | 33.3       | -         | 33.3       | 3   | 7   | 2.00 |

問1.7-1付問1-②. 執行役員制導入後の取締役の人数  
問1.7. 執行役員制(取締役と執行役員の分離)の導入状況...導入している

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 0人   |      |       |      |       | 1人   |    |    | 2人   |      |  | 不明 | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|---------------------|-------|------|------|-------|------|-------|------|----|----|------|------|--|----|-----|-----|-----|------|
|                     |       | 0人   | 1人   | 2人    | 3人   | 4人    | 5人   | 6人 | 7人 | 8人   | 9人以上 |  |    |     |     |     |      |
| 合計                  | 273   | 1    | 12   | 101   | 37   | 14    | 6.78 | 0  | 30 | 3.69 |      |  |    |     |     |     |      |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 0.4  | 4.4  | 37.0  | 13.6 | 5.1   |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 新興市場に上場             | 35    |      |      | 6     | 11   | 4     | 9.00 | 4  | 21 | 4.08 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | -    | 17.1  | 31.4 | 11.4  |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 店頭公開                | 100.0 | -    | -    | -     | -    | 100.0 | 0.00 | 0  | 0  | 0.00 |      |  |    |     |     |     |      |
| 7                   | 100.0 | -    | 14.3 | -     | -    | -     | 7.29 | 2  | 9  | 2.31 |      |  |    |     |     |     |      |
| 株式会社は非公開            | 225   | 1    | 11   | 93    | 26   | 8     | 6.47 | 0  | 30 | 3.58 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | 0.4  | 4.9  | 41.3  | 11.6 | 3.6   |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 不明                  | 5     |      |      | 2     | 2    | 1     | 6.00 | 3  | 9  | 2.55 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | -    | 40.0  | 40.0 | 20.0  |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 業種・・・・・・建設業         | 20    |      |      | 5     | 9    | 1     | 8.75 | 3  | 30 | 5.50 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | -    | 25.0  | 45.0 | 5.0   |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 製造業小計               | 80    |      | 4    | 28    | 27   | 6     | 7.09 | 1  | 18 | 3.59 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | 5.0  | 35.0  | 33.8 | 7.5   |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 一般機械器具製造業           | 9     |      | 1    | 5     | 3    | -     | 6.56 | 1  | 15 | 4.40 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | 11.1 | 55.6  | -    | -     |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 電気機械器具製造業           | 8     |      | 2    | 4     | 1    | 1     | 4.71 | 1  | 12 | 3.28 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | 25.0 | 50.0  | -    | 12.5  |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 輸送用機械器具製造業          | 12    |      |      | 5     | 4    | 1     | 7.45 | 4  | 18 | 4.12 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | -    | 41.7  | 33.3 | 16.7  |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 精密機械器具製造業           | 6     |      |      | 2     | 3    | 1     | 9.20 | 4  | 15 | 4.17 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | -    | 33.3  | -    | 50.0  |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 上記以外の製造業            | 45    |      | 1    | 12    | 23   | 3     | 7.26 | 1  | 18 | 2.94 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | 2.2  | 26.7  | 51.1 | 13.3  |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 1     |      |      | 1     | -    | -     | 4.00 | 4  | 4  | 0.00 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | -    | 100.0 | -    | -     |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 情報通信業               | 15    |      | 1    | 7     | 4    | 1     | 5.54 | 2  | 11 | 2.68 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | 6.7  | 46.7  | 26.7 | 6.7   |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 運輸業                 | 27    |      | 1    | 12    | 11   | 3     | 6.30 | 1  | 14 | 3.18 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | 3.7  | 44.4  | 40.7 | 11.1  |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 卸売・小売業              | 54    |      | 4    | 21    | 20   | 2     | 6.15 | 1  | 17 | 3.08 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | 7.4  | 38.9  | 37.0 | 13.0  |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 金融・保険業              | 20    |      |      | 6     | 7    | 2     | 8.78 | 4  | 21 | 4.86 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | -    | 30.0  | 35.0 | 15.0  |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 不動産業                | 1     |      |      | 1     | -    | -     | 5.00 | 5  | 5  | 0.00 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | -    | 100.0 | -    | -     |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 飲食店・宿泊業             | 8     |      | 1    | 4     | 2    | -     | 4.38 | 0  | 9  | 2.83 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | 12.5 | 12.5 | 50.0  | 25.0 | -     |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| サービス業               | 36    |      |      | 15    | 18   | 1     | 5.97 | 3  | 14 | 2.28 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | -    | 41.7  | 50.0 | 2.8   |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| その他                 | 8     |      |      | 1     | 6    | 1     | 7.75 | 4  | 11 | 1.92 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | -    | 12.5  | 75.0 | 12.5  |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |
| 不明                  | 3     |      | 1    | -     | 1    | -     | 9.33 | 2  | 17 | 6.13 |      |  |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -    | 33.3 | -     | 33.3 | -     |      |    |    |      |      |  |    |     |     |     |      |

問1.7-1付問1-②. 執行役員制導入後の取締役の人数  
問1.7. 執行役員制 (取締役と執行役員との分離) の導入状況...導入している

| 件数                     | 0人    | 1人 | 2人  | 3人  | 4人 | 5人 | 6人   | 7人 | 8人   | 9人 | 10人以上 | 不明 | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|------------------------|-------|----|-----|-----|----|----|------|----|------|----|-------|----|-----|-----|-----|------|
|                        |       |    |     |     |    |    |      |    |      |    |       |    |     |     |     |      |
| 合計                     | 273   | 12 | 101 | 105 | 37 | 14 | 6.78 | 30 | 3.69 |    |       |    |     |     |     |      |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 52    | 4  | 25  | 15  | 6  | 1  | 6.63 | 30 | 4.69 |    |       |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 71    | 1  | 35  | 29  | 3  | 2  | 5.74 | 14 | 2.45 |    |       |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 73    | 2  | 21  | 32  | 11 | 6  | 7.24 | 20 | 3.26 |    |       |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 68    | 4  | 16  | 26  | 16 | 5  | 7.67 | 21 | 4.12 |    |       |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 9     | 1  | 4   | 3   | 1  | 2  | 6.11 | 12 | 2.81 |    |       |    |     |     |     |      |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 100.0 | 5  | 47  | 36  | 8  | 2  | 6.41 | 30 | 4.02 |    |       |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 66    | 3  | 30  | 22  | 8  | 2  | 5.97 | 14 | 2.84 |    |       |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 53    | 1  | 12  | 26  | 9  | 5  | 7.63 | 18 | 3.26 |    |       |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 45    | 2  | 7   | 19  | 11 | 5  | 8.05 | 21 | 3.85 |    |       |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 9     | 1  | 5   | 2   | 1  | 2  | 6.56 | 18 | 4.45 |    |       |    |     |     |     |      |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 47    | 24 | 17  | 4   | 1  | 1  | 6.80 | 30 | 4.36 |    |       |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 44    | 1  | 15  | 18  | 5  | 3  | 6.80 | 20 | 3.64 |    |       |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 60    | 5  | 11  | 25  | 14 | 4  | 7.68 | 21 | 3.79 |    |       |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 122   | 6  | 51  | 45  | 14 | 6  | 6.34 | 18 | 3.27 |    |       |    |     |     |     |      |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 33    | 17 | 11  | 3   | 2  | 3  | 7.45 | 30 | 5.38 |    |       |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 29    | 12 | 11  | 5   | 1  | 1  | 7.11 | 17 | 3.32 |    |       |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 39    | 2  | 12  | 16  | 4  | 4  | 6.23 | 14 | 2.92 |    |       |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 46    | 3  | 8   | 19  | 12 | 3  | 8.02 | 21 | 3.92 |    |       |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 126   | 7  | 52  | 48  | 13 | 6  | 6.24 | 18 | 3.14 |    |       |    |     |     |     |      |

問1.7-1付問1-②. 執行役員制導入後の取締役の人数  
問1.7. 執行役員制 (取締役と執行役員の分離) の導入状況...導入している

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 0人       |           |             |             |            | 1人       |           |      |      |      | 2人   |     |     |     |     | 不明 | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|----------------|--------------|----------|-----------|-------------|-------------|------------|----------|-----------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|------|
|                |              | 0人       | 1人        | 2人          | 3人          | 4人         | 5人       | 6人        | 7人   | 8人   | 9人   | 10人  | 11人 | 12人 | 13人 | 14人 |    |     |     |     |      |
| 合計             | 273<br>100.0 | 1<br>0.4 | 12<br>4.4 | 101<br>37.0 | 105<br>38.5 | 37<br>13.6 | 3<br>1.1 | 14<br>5.1 | 0    | 6.78 | 30   | 3.69 |     |     |     |     |    |     |     |     |      |
| 正社員・・・20%以上減少  | 23<br>100.0  | -        | 8.7       | 34.8        | 39.1        | 2<br>8.7   | 4.3      | 1         | 6.82 | 21   | 3.96 |      |     |     |     |     |    |     |     |     |      |
| 5～20%減少        | 78<br>100.0  | -        | 3         | 28          | 35          | 10         | 1        | 1         | 7.00 | 30   | 3.88 |      |     |     |     |     |    |     |     |     |      |
| ±5%の範囲内で増減     | 95<br>100.0  | 1<br>1.1 | 5<br>5.3  | 38<br>40.0  | 29<br>30.5  | 15<br>15.8 | 1<br>1.1 | 6<br>6.3  | 6.65 | 20   | 3.89 |      |     |     |     |     |    |     |     |     |      |
| 5～20%増加        | 54<br>100.0  | -        | 1.9       | 33.3        | 42.6        | 9<br>16.7  | -        | 5.6       | 6.94 | 15   | 2.95 |      |     |     |     |     |    |     |     |     |      |
| 20%以上増加        | 20<br>100.0  | -        | 5.0       | 35.0        | 45.0        | 5.0        | -        | 10.0      | 6.39 | 18   | 3.39 |      |     |     |     |     |    |     |     |     |      |
| 不明             | 3<br>100.0   | -        | -         | 66.7        | -           | -          | -        | 33.3      | 3.50 | 4    | 0.50 |      |     |     |     |     |    |     |     |     |      |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 12<br>100.0  | -        | 8.3       | 25.0        | 33.3        | 25.0       | 4<br>8.3 | 1         | 8.83 | 21   | 5.41 |      |     |     |     |     |    |     |     |     |      |
| 5～20%減少        | 22<br>100.0  | -        | 4.5       | 36.4        | 45.5        | 9.1        | -        | 4.5       | 6.48 | 15   | 3.14 |      |     |     |     |     |    |     |     |     |      |
| ±5%の範囲内で増減     | 101<br>100.0 | 1<br>1.0 | 6<br>5.9  | 38<br>37.6  | 35<br>34.7  | 15<br>14.9 | 1<br>1.0 | 5<br>5.0  | 6.78 | 30   | 4.16 |      |     |     |     |     |    |     |     |     |      |
| 5～20%増加        | 89<br>100.0  | -        | 4.5       | 36.0        | 43.8        | 11<br>12.4 | -        | 3.4       | 6.48 | 17   | 2.90 |      |     |     |     |     |    |     |     |     |      |
| 20%以上増加        | 32<br>100.0  | -        | -         | 40.6        | 40.6        | 6.3        | 3.1      | 9.4       | 6.79 | 20   | 3.54 |      |     |     |     |     |    |     |     |     |      |
| 不明             | 17<br>100.0  | -        | -         | 41.2        | 23.5        | 23.5       | -        | 11.8      | 7.33 | 14   | 3.34 |      |     |     |     |     |    |     |     |     |      |

問1 1 7 一付問1 ②. 執行役員制導入後の取締役の人数  
問1 7. 執行役員制 (取締役と執行役員) の導入状況...導入している

| 件数            | 人数           |           |             |             |            |            | 不明        | 平均値  | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|---------------|--------------|-----------|-------------|-------------|------------|------------|-----------|------|-----|-----|------|
|               | 0人           | 1~2人      | 3~5人        | 6~9人        | 10~19人     | 20人以上      |           |      |     |     |      |
| 合計            | 273<br>100.0 | 12<br>4.4 | 101<br>37.0 | 105<br>38.5 | 37<br>13.6 | 3<br>1.1   | 14<br>5.1 | 6.78 | 0   | 30  | 3.69 |
| 長期安定雇用        | 206<br>100.0 | 8<br>3.9  | 71<br>34.5  | 82<br>39.8  | 29<br>14.1 | 2<br>1.0   | 13<br>6.3 | 6.93 | 0   | 21  | 3.48 |
| 対象者を限定したうえで維持 | 51<br>100.0  | 2<br>3.9  | 24<br>47.1  | 18<br>35.3  | 5<br>9.8   | 1<br>2.0   | 1<br>2.0  | 6.48 | 1   | 30  | 4.50 |
| 優先的な課題ではない    | 12<br>100.0  | 1<br>8.3  | 5<br>41.7   | 3<br>25.0   | 3<br>25.0  | -          | -         | 6.17 | 1   | 12  | 3.46 |
| 不明            | 4<br>100.0   | 1<br>25.0 | 1<br>25.0   | 2<br>50.0   | -          | -          | -         | 5.25 | 2   | 8   | 2.17 |
| 株主価値の向上       | 65<br>100.0  | 3<br>4.6  | 15<br>23.1  | 26<br>40.0  | 17<br>26.2 | -          | 4<br>6.2  | 7.90 | 1   | 18  | 3.96 |
| どちらとも言えない     | 146<br>100.0 | 1<br>0.7  | 6<br>4.1    | 64<br>43.8  | 56<br>38.4 | 10<br>6.8  | 8<br>5.5  | 6.01 | 0   | 21  | 2.84 |
| 重視してこなかった     | 47<br>100.0  | 3<br>6.4  | 16<br>34.0  | 18<br>38.3  | 8<br>17.0  | 1<br>2.1   | 1<br>2.1  | 7.39 | 1   | 30  | 4.72 |
| 不明            | 15<br>100.0  | -         | 6<br>40.0   | 5<br>33.3   | 2<br>13.3  | 1<br>6.7   | 1<br>6.7  | 7.50 | 3   | 20  | 4.27 |
| 労働組合の有無       | 145<br>100.0 | 5<br>3.4  | 49<br>33.8  | 59<br>40.7  | 22<br>15.2 | 1<br>0.7   | 9<br>6.2  | 7.07 | 1   | 21  | 3.57 |
| 無い            | 127<br>100.0 | 1<br>0.8  | 7<br>5.5    | 45<br>35.4  | 15<br>11.8 | 2<br>1.6   | 5<br>3.9  | 6.47 | 0   | 30  | 3.82 |
| 不明            | 1<br>100.0   | -         | -           | 1<br>100.0  | -          | -          | -         | 6.00 | 6   | 6   | 0.00 |
| 労使協議の有無       | 206<br>100.0 | 1<br>0.5  | 9<br>4.4    | 78<br>37.9  | 74<br>35.9 | 29<br>14.1 | 2<br>6.3  | 6.73 | 0   | 21  | 3.55 |
| 無い            | 65<br>100.0  | 3<br>4.6  | 21<br>32.3  | 31<br>47.7  | 8<br>12.3  | 1<br>1.5   | 1<br>1.5  | 7.03 | 2   | 30  | 4.11 |
| 不明            | 2<br>100.0   | -         | 2<br>100.0  | -           | -          | -          | -         | 4.50 | 4   | 5   | 0.50 |
| 労使協議の状況       | 231<br>100.0 | 1<br>0.4  | 11<br>4.8   | 82<br>35.5  | 89<br>38.5 | 33<br>14.3 | 2<br>0.9  | 6.82 | 0   | 21  | 3.54 |
| どちとも言えない      | 12<br>100.0  | -         | 8<br>66.7   | 2<br>16.7   | 2<br>16.7  | -          | -         | 5.75 | 3   | 12  | 3.06 |
| 対立してきた        | 1<br>100.0   | -         | -           | 1<br>100.0  | -          | -          | -         | 8.00 | 8   | 8   | 0.00 |
| 労使の協議は行っていない  | 26<br>100.0  | 1<br>3.8  | 9<br>34.6   | 12<br>46.2  | 2<br>7.7   | 1<br>3.8   | 1<br>3.8  | 7.12 | 2   | 30  | 5.17 |
| 不明            | 3<br>100.0   | -         | 2<br>66.7   | 1<br>33.3   | -          | -          | -         | 5.33 | 4   | 7   | 1.25 |
| 自己都合離職が増加     | 78<br>100.0  | 2<br>2.6  | 24<br>30.8  | 35<br>44.9  | 13<br>16.7 | 1<br>1.3   | 3<br>3.8  | 7.13 | 2   | 20  | 3.34 |
| どちとも言えない      | 112<br>100.0 | 1<br>0.9  | 6<br>5.4    | 38<br>33.9  | 42<br>37.5 | 16<br>14.3 | 7<br>6.3  | 7.01 | 0   | 30  | 4.38 |
| 変化なし          | 80<br>100.0  | 4<br>5.0  | 37<br>46.3  | 28<br>35.0  | 8<br>10.0  | 3<br>3.8   | 3<br>3.8  | 6.21 | 1   | 15  | 2.85 |
| 不明            | 3<br>100.0   | -         | 2<br>66.7   | -           | -          | -          | 33.3      | 4.00 | 4   | 4   | 0.00 |

問1 7-1 付問2. 取締役の人数

問1 7. 執行役員制 (取締役と執行役員との分離) の導入状況...導入していない

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 0人 |     |      |      |      | 1人   |      |       | 2人 |      |      | 不明 | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|---------------------|-------|----|-----|------|------|------|------|------|-------|----|------|------|----|-----|-----|-----|------|
|                     |       | 0人 | 1人  | 2人   | 3人   | 4人   | 5人   | 6人   | 7人    | 8人 | 9人以上 |      |    |     |     |     |      |
| 合計                  | 592   | -  | 11  | 192  | 213  | 104  | 7    | 65   | 7.12  | 1  | 28   | 3.50 |    |     |     |     |      |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 33    | -  | 1.9 | 32.4 | 36.0 | 17.6 | 1.2  | 11.0 | 11.13 | 5  | 21   | 4.19 |    |     |     |     |      |
| 新興市場に上場             | 5     | -  | -   | 9.1  | 24.2 | 51.5 | 6.1  | 9.1  | 6.00  | 5  | 7    | 0.71 |    |     |     |     |      |
| 店頭公開                | 6     | -  | -   | 20.0 | 60.0 | -    | -    | 20.0 | 8.60  | 4  | 13   | 3.44 |    |     |     |     |      |
| 株式は非公開              | 535   | -  | 11  | 182  | 194  | 83   | 5    | 60   | 6.86  | 1  | 28   | 3.33 |    |     |     |     |      |
| 不明                  | 13    | -  | 2.1 | 34.0 | 36.3 | 15.5 | 0.9  | 11.2 | 6.85  | 3  | 12   | 2.32 |    |     |     |     |      |
| 業種・・・・・・建設業         | 28    | -  | -   | 38.5 | 46.2 | 15.4 | -    | -    | 9.64  | 4  | 21   | 3.59 |    |     |     |     |      |
| 製造業小計               | 165   | -  | 5   | 56   | 56   | 34   | 14   | 8.5  | 7.04  | 1  | 19   | 3.28 |    |     |     |     |      |
| 一般機械器具製造業           | 20    | -  | -   | 20.0 | 45.0 | 15.0 | -    | 20.0 | 7.19  | 3  | 12   | 2.65 |    |     |     |     |      |
| 電気機械器具製造業           | 31    | -  | 3.2 | 35.5 | 38.7 | 22.6 | -    | -    | 7.55  | 1  | 19   | 3.85 |    |     |     |     |      |
| 輸送用機械器具製造業          | 26    | -  | 1   | 13   | 5    | 3    | 4    | 15.4 | 5.77  | 2  | 14   | 2.84 |    |     |     |     |      |
| 精密機械器具製造業           | 6     | -  | -   | 33.3 | 16.7 | 50.0 | -    | -    | 7.83  | 4  | 12   | 2.97 |    |     |     |     |      |
| 上記以外の製造業            | 82    | -  | 3   | 26   | 29   | 18   | 6    | 7.3  | 7.11  | 1  | 17   | 3.19 |    |     |     |     |      |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 3     | -  | 3.7 | 31.7 | 35.4 | 22.0 | -    | -    | 11.33 | 8  | 17   | 4.03 |    |     |     |     |      |
| 情報通信業               | 17    | -  | -   | -    | 66.7 | 33.3 | -    | -    | 7.40  | 4  | 13   | 2.09 |    |     |     |     |      |
| 運輸業                 | 88    | -  | -   | 11.8 | 64.7 | 11.8 | -    | 11.8 | 6.18  | 1  | 14   | 2.66 |    |     |     |     |      |
| 卸売・小売業              | 95    | -  | 3.4 | 38.6 | 35.2 | 11.4 | -    | 11.4 | 7.65  | 3  | 26   | 4.14 |    |     |     |     |      |
| 金融・保険業              | 33    | -  | -   | 29.5 | 36.8 | 17.9 | 3.2  | 12.6 | 9.03  | 4  | 28   | 4.03 |    |     |     |     |      |
| 不動産業                | 8     | -  | -   | 12.1 | 48.5 | 33.3 | 3.0  | 3.0  | 9.00  | 3  | 20   | 5.51 |    |     |     |     |      |
| 飲食店・宿泊業             | 19    | -  | -   | 25.0 | 25.0 | 12.5 | 12.5 | 25.0 | 5.76  | 3  | 13   | 2.96 |    |     |     |     |      |
| サービス業               | 105   | -  | 2   | 44   | 32   | 8    | 1    | 18   | 6.16  | 2  | 22   | 2.99 |    |     |     |     |      |
| その他                 | 27    | -  | 1.9 | 41.9 | 30.5 | 7.6  | 1.0  | 17.1 | 6.85  | 2  | 13   | 2.73 |    |     |     |     |      |
| 不明                  | 4     | -  | 3.7 | 33.3 | 40.7 | 22.2 | -    | -    | 7.33  | 4  | 10   | 2.49 |    |     |     |     |      |
| 100.0               | 100.0 | -  | -   | 25.0 | 25.0 | 25.0 | -    | 25.0 | 7.33  | 4  | 10   | 2.49 |    |     |     |     |      |



問1.7-1 付問2. 取締役の人数

問1.7. 執行役員制（取締役と執行役員との分離）の導入状況…導入していない

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 0人 |           |             |             |             |          | 1人         |    |    |    |     |     | 2人  |     |     |     |     |     | 不明 | 平均値 | 最小値 | 最大値   | 標準偏差 |     |      |
|------------------------|--------------|----|-----------|-------------|-------------|-------------|----------|------------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-------|------|-----|------|
|                        |              | 0人 | 1人        | 2人          | 3人          | 4人          | 5人       | 6人         | 7人 | 8人 | 9人 | 10人 | 11人 | 12人 | 13人 | 14人 | 15人 | 16人 | 17人 |    |     |     |       |      | 18人 | 19人  |
| 合計                     | 592<br>100.0 | -  | 11<br>1.9 | 192<br>32.4 | 213<br>36.0 | 104<br>17.6 | 7<br>1.2 | 65<br>11.0 | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 7.12  | 1    | 28  | 3.50 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 132<br>100.0 | -  | 3<br>2.3  | 56<br>42.4  | 42<br>31.8  | 15<br>11.4  | -        | 16<br>12.1 | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 6.16  | 1    | 18  | 2.76 |
| 300～499人               | 193<br>100.0 | -  | 3<br>1.6  | 64<br>33.2  | 74<br>38.3  | 28<br>14.5  | -        | 24<br>12.4 | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 6.73  | 1    | 15  | 2.80 |
| 500～999人               | 166<br>100.0 | -  | 5<br>3.0  | 46<br>27.7  | 61<br>36.7  | 31<br>18.7  | 4<br>2.4 | 19<br>11.4 | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 7.34  | 1    | 28  | 3.88 |
| 1000人以上                | 84<br>100.0  | -  | -         | 20<br>23.8  | 31<br>36.9  | 24<br>28.6  | 3<br>3.6 | 6<br>7.1   | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 8.77  | 3    | 22  | 4.21 |
| 不明                     | 17<br>100.0  | -  | -         | 6<br>35.3   | 5<br>29.4   | 6<br>35.3   | -        | -          | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 7.88  | 3    | 17  | 4.09 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 260<br>100.0 | -  | 6<br>2.3  | 112<br>43.1 | 81<br>31.2  | 28<br>10.8  | -        | 33<br>12.7 | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 6.07  | 1    | 18  | 2.69 |
| 300～499人               | 179<br>100.0 | -  | 2<br>1.1  | 47<br>26.3  | 84<br>46.9  | 24<br>13.4  | 2<br>1.1 | 20<br>11.2 | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 7.19  | 1    | 28  | 3.18 |
| 500～999人               | 95<br>100.0  | -  | 3<br>3.2  | 20<br>21.1  | 30<br>31.6  | 29<br>30.5  | 3<br>3.2 | 10<br>10.5 | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 8.24  | 2    | 26  | 4.05 |
| 1000人以上                | 36<br>100.0  | -  | -         | 6<br>16.7   | 11<br>30.6  | 15<br>41.7  | 2<br>5.6 | 2<br>5.6   | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 10.29 | 3    | 22  | 4.73 |
| 不明                     | 22<br>100.0  | -  | -         | 7<br>31.8   | 7<br>31.8   | 8<br>36.4   | -        | -          | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 8.05  | 3    | 17  | 3.83 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 92<br>100.0  | -  | 1<br>1.1  | 37<br>40.2  | 32<br>34.8  | 11<br>12.0  | -        | 11<br>12.0 | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 6.35  | 2    | 17  | 2.84 |
| 500～999人               | 67<br>100.0  | -  | 1<br>1.5  | 16<br>23.9  | 24<br>35.8  | 18<br>26.9  | 2<br>3.0 | 6<br>9.0   | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 8.31  | 1    | 28  | 4.53 |
| 1000人以上                | 85<br>100.0  | -  | 4<br>4.7  | 18<br>21.2  | 34<br>40.0  | 16<br>18.8  | 3<br>3.5 | 10<br>11.8 | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 7.93  | 1    | 21  | 4.29 |
| 不明                     | 348<br>100.0 | -  | 5<br>1.4  | 121<br>34.8 | 123<br>35.3 | 59<br>17.0  | 2<br>0.6 | 38<br>10.9 | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 6.88  | 1    | 22  | 3.09 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 74<br>100.0  | -  | 2<br>2.7  | 33<br>44.6  | 22<br>29.7  | 7<br>9.5    | -        | 10<br>13.5 | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 5.83  | 2    | 14  | 2.58 |
| 300～499人               | 61<br>100.0  | -  | 1<br>1.6  | 17<br>27.9  | 22<br>36.1  | 15<br>24.6  | 1<br>1.6 | 5<br>8.2   | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 7.88  | 1    | 28  | 4.29 |
| 500～999人               | 55<br>100.0  | -  | -         | 11<br>20.0  | 22<br>40.0  | 14<br>25.5  | 2<br>3.6 | 6<br>10.9  | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 8.35  | 4    | 26  | 3.93 |
| 1000人以上                | 46<br>100.0  | -  | 3<br>6.5  | 9<br>19.6   | 18<br>39.1  | 7<br>15.2   | 1<br>2.2 | 8<br>17.4  | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 7.82  | 1    | 21  | 4.58 |
| 不明                     | 356<br>100.0 | -  | 5<br>1.4  | 122<br>34.3 | 129<br>36.2 | 61<br>17.1  | 3<br>0.8 | 36<br>10.1 | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -  | -   | -   | 6.97  | 1    | 22  | 3.16 |

問1.7-1付問2. 取締役の人数

問1.7. 執行役員制（取締役と執行役員との分離）の導入状況…導入していない

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 0人 |           |             |             |             | 1～2人     |            |      | 3～5人 |    |      | 6～9人 |  |  | 10人以上 |  |  | 不明 | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|----------------|--------------|----|-----------|-------------|-------------|-------------|----------|------------|------|------|----|------|------|--|--|-------|--|--|----|-----|-----|-----|------|
|                |              |    |           |             |             |             |          |            |      |      |    |      |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |
| 合計             | 592<br>100.0 | -  | 11<br>1.9 | 192<br>32.4 | 213<br>36.0 | 104<br>17.6 | 7<br>1.2 | 65<br>11.0 | 7.12 | 1    | 28 | 3.50 |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |
| 正社員・・・20%以上減少  | 47<br>100.0  | -  | 2<br>4.3  | 15<br>31.9  | 12<br>25.5  | 6<br>12.8   | -        | 12<br>25.5 | 6.34 | 1    | 14 | 3.16 |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |
| 5～20%減少        | 164<br>100.0 | -  | 1<br>0.6  | 41<br>25.0  | 67<br>40.9  | 36<br>22.0  | 2<br>1.2 | 17<br>10.4 | 7.69 | 1    | 28 | 3.61 |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |
| ±5%の範囲内で増減     | 197<br>100.0 | -  | 4<br>2.0  | 73<br>37.1  | 67<br>34.0  | 33<br>16.8  | 1<br>0.5 | 19<br>9.6  | 6.79 | 2    | 22 | 3.19 |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |
| 5～20%増加        | 128<br>100.0 | -  | 2<br>1.6  | 46<br>35.9  | 44<br>34.4  | 22<br>17.2  | 2<br>1.6 | 12<br>9.4  | 7.18 | 2    | 26 | 3.65 |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |
| 20%以上増加        | 43<br>100.0  | -  | -         | 12<br>27.9  | 20<br>46.5  | 4<br>9.3    | 2<br>4.7 | 5<br>11.6  | 7.37 | 3    | 21 | 3.90 |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |
| 不明             | 13<br>100.0  | -  | 2<br>15.4 | 5<br>38.5   | 3<br>23.1   | 3<br>23.1   | -        | -          | 5.85 | 1    | 12 | 3.35 |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 31<br>100.0  | -  | -         | 12<br>38.7  | 12<br>38.7  | 3<br>9.7    | -        | 4<br>12.9  | 6.22 | 3    | 13 | 2.45 |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |
| 5～20%減少        | 63<br>100.0  | -  | 1<br>1.6  | 26<br>41.3  | 19<br>30.2  | 10<br>15.9  | 1<br>1.6 | 6<br>9.5   | 6.65 | 1    | 26 | 3.99 |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |
| ±5%の範囲内で増減     | 205<br>100.0 | -  | 6<br>2.9  | 69<br>33.7  | 73<br>35.6  | 29<br>14.1  | 1<br>0.5 | 27<br>13.2 | 6.85 | 1    | 22 | 3.18 |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |
| 5～20%増加        | 180<br>100.0 | -  | 2<br>1.1  | 50<br>27.8  | 68<br>37.8  | 42<br>23.3  | 2<br>1.1 | 16<br>8.9  | 7.63 | 2    | 28 | 3.64 |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |
| 20%以上増加        | 75<br>100.0  | -  | -         | 21<br>28.0  | 29<br>38.7  | 12<br>16.0  | 3<br>4.0 | 10<br>13.3 | 7.60 | 3    | 21 | 3.86 |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |
| 不明             | 38<br>100.0  | -  | 2<br>5.3  | 14<br>36.8  | 12<br>31.6  | 8<br>21.1   | -        | 2<br>5.3   | 6.64 | 1    | 12 | 2.97 |      |  |  |       |  |  |    |     |     |     |      |

問1 1 7 - 1 付問 2 . 取締役の人数

問 1 7 . 執行役員制（取締役と執行役員との分離）の導入状況…導入していない

| 件数                             | 0人  | 1人   | 2人    | 3人   | 4人   | 5人  | 6人   | 7人   | 8人 | 9人   | 10人以上 | 不明 | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|--------------------------------|-----|------|-------|------|------|-----|------|------|----|------|-------|----|-----|-----|-----|------|
|                                |     |      |       |      |      |     |      |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 合計                             | 592 | 11   | 192   | 213  | 104  | 7   | 65   | 7.12 | 1  | 28   | 3.50  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 1.9  | 32.4  | 36.0 | 17.6 | 1.2 | 11.0 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 481 | 6    | 148   | 179  | 92   | 7   | 49   | 7.33 | 1  | 28   | 3.57  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 1.2  | 30.8  | 37.2 | 19.1 | 1.5 | 10.2 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 81  | 5    | 31    | 26   | 7    | 12  | 6.00 | 1    | 14 | 2.76 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 6.2  | 38.3  | 32.1 | 8.6  | -   | 14.8 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 優先的な課題ではない                     | 29  | 12   | 8     | 4    | 5    | 4   | 6.72 | 3    | 17 | 3.38 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | -    | 41.4  | 27.6 | 17.2 | -   | 13.8 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 不明                             | 1   | 1    | -     | -    | -    | -   | 3.00 | 3    | 3  | 0.00 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | -    | 100.0 | -    | -    | -   |      |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 103 | -    | 23    | 38   | 28   | 2   | 12   | 8.54 | 3  | 21   | 3.79  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | -    | 22.3  | 36.9 | 27.2 | 1.9 | 11.7 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| どちらとも言えない                      | 329 | 6    | 112   | 115  | 60   | 3   | 33   | 7.01 | 1  | 28   | 3.42  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 1.8  | 34.0  | 35.0 | 18.2 | 0.9 | 10.0 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 重視してこなかった                      | 125 | 3    | 47    | 49   | 11   | 1   | 14   | 6.32 | 1  | 22   | 3.07  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 2.4  | 37.6  | 39.2 | 8.8  | 0.8 | 11.2 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 不明                             | 35  | 2    | 10    | 11   | 5    | 1   | 6    | 6.83 | 1  | 20   | 3.56  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 5.7  | 28.6  | 31.4 | 14.3 | 2.9 | 17.1 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 295 | 6    | 89    | 105  | 61   | 6   | 28   | 7.57 | 1  | 28   | 3.87  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 2.0  | 30.2  | 35.6 | 20.7 | 2.0 | 9.5  |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 無い                             | 296 | 5    | 102   | 108  | 43   | 1   | 37   | 6.67 | 1  | 21   | 3.00  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 1.7  | 34.5  | 36.5 | 14.5 | 0.3 | 12.5 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 不明                             | 1   | 1    | -     | -    | -    | -   | 3.00 | 3    | 3  | 0.00 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | -    | 100.0 | -    | -    | -   |      |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 404 | 7    | 129   | 146  | 81   | 7   | 34   | 7.45 | 1  | 28   | 3.76  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 1.7  | 31.9  | 36.1 | 20.0 | 1.7 | 8.4  |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 無い                             | 184 | 3    | 61    | 66   | 23   | 3   | 6.37 | 1    | 13 | 2.62 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 1.6  | 33.2  | 35.9 | 12.5 | -   | 16.8 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 不明                             | 4   | 1    | 2     | 1    | -    | -   | 4.75 | 2    | 9  | 2.68 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 25.0 | 50.0  | 25.0 | -    | -   |      |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協力的に協議が行われてきた   | 453 | 7    | 141   | 164  | 88   | 6   | 47   | 7.33 | 1  | 28   | 3.61  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 1.5  | 31.1  | 36.2 | 19.4 | 1.3 | 10.4 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| どちらとも言えない                      | 43  | 1    | 19    | 17   | 5    | 1   | 6.17 | 1    | 15 | 2.80 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 2.3  | 44.2  | 39.5 | 11.6 | -   | 2.3  |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 対立してきた                         | 8   | -    | 3     | 5    | -    | -   | 6.13 | 3    | 9  | 1.96 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | -    | 37.5  | 62.5 | -    | -   |      |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 労使の協議は行っていない                   | 75  | 2    | 26    | 25   | 9    | 1   | 12   | 6.52 | 2  | 21   | 3.06  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 2.7  | 34.7  | 33.3 | 12.0 | 1.3 | 16.0 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 不明                             | 13  | 1    | 3     | 2    | 2    | 5   | 6.88 | 2    | 12 | 3.69 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 7.7  | 23.1  | 15.4 | 15.4 | -   | 38.5 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・変化があった        | 135 | 4    | 37    | 53   | 28   | 1   | 12   | 7.32 | 1  | 21   | 3.47  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 3.0  | 27.4  | 39.3 | 20.7 | 0.7 | 8.9  |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| どちらとも言えない                      | 248 | 3    | 78    | 95   | 42   | 1   | 29   | 7.05 | 1  | 28   | 3.20  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 1.2  | 31.5  | 38.3 | 16.9 | 0.4 | 11.7 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 変化なし                           | 204 | 4    | 74    | 65   | 33   | 5   | 23   | 7.06 | 1  | 26   | 3.85  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 2.0  | 36.3  | 31.9 | 16.2 | 2.5 | 11.3 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 不明                             | 5   | 3    | -     | -    | 1    | 1   | 6.75 | 5    | 12 | 3.03 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | -    | 60.0  | -    | 20.0 | -   | 20.0 |      |    |      |       |    |     |     |     |      |

問 1 8 . 社 外 取 締 役 の 就 任 状 況

| [基本軸 1] 株式公開、業種     | 件数           | 社外取締役がいる    | いない         | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|
| 合 計                 | 869<br>100.0 | 342<br>39.4 | 518<br>59.6 | 9<br>1.0  |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 32<br>47.1  | 36<br>52.9  | -         |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 3<br>50.0   | 3<br>50.0   | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 7<br>53.8   | 6<br>46.2   | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 293<br>38.4 | 462<br>60.6 | 8<br>1.0  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 7<br>36.8   | 11<br>57.9  | 1<br>5.3  |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 12<br>25.0  | 35<br>72.9  | 1<br>2.1  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 99<br>40.4  | 145<br>59.2 | 1<br>0.4  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 8<br>27.6   | 21<br>72.4  | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 21<br>53.8  | 18<br>46.2  | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 14<br>36.8  | 23<br>60.5  | 1<br>2.6  |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 5<br>41.7   | 7<br>58.3   | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 51<br>40.2  | 76<br>59.8  | -         |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 4<br>100.0  | -           | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 21<br>65.6  | 11<br>34.4  | -         |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 46<br>40.0  | 69<br>60.0  | -         |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 48<br>32.0  | 101<br>67.3 | 1<br>0.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 25<br>47.2  | 28<br>52.8  | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 5<br>55.6   | 4<br>44.4   | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 8<br>29.6   | 19<br>70.4  | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 52<br>36.6  | 86<br>60.6  | 4<br>2.8  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 17<br>47.2  | 18<br>50.0  | 1<br>2.8  |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 5<br>62.5   | 2<br>25.0   | 1<br>12.5 |

問 1 8 . 社外取締役の就任状況

| [基本軸 2] 社員数            | 件数           | 社外取締役がいる    | いない         | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|----------|
| 合 計                    | 869<br>100.0 | 342<br>39.4 | 518<br>59.6 | 9<br>1.0 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 60<br>32.6  | 122<br>66.3 | 2<br>1.1 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 119<br>44.7 | 145<br>54.5 | 2<br>0.8 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 96<br>40.0  | 143<br>59.6 | 1<br>0.4 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 59<br>38.8  | 90<br>59.2  | 3<br>2.0 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 8<br>29.6   | 18<br>66.7  | 1<br>3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 134<br>37.1 | 224<br>62.0 | 3<br>0.8 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 102<br>41.3 | 142<br>57.5 | 3<br>1.2 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 59<br>39.9  | 89<br>60.1  | -        |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 35<br>43.2  | 44<br>54.3  | 2<br>2.5 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 12<br>37.5  | 19<br>59.4  | 1<br>3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 50<br>35.7  | 89<br>63.6  | 1<br>0.7 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 42<br>37.8  | 69<br>62.2  | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 55<br>37.9  | 88<br>60.7  | 2<br>1.4 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 195<br>41.2 | 272<br>57.5 | 6<br>1.3 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 38<br>35.5  | 69<br>64.5  | -        |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 29<br>31.9  | 61<br>67.0  | 1<br>1.1 |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 35<br>37.2  | 58<br>61.7  | 1<br>1.1 |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 37<br>40.2  | 53<br>57.6  | 2<br>2.2 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 203<br>41.9 | 277<br>57.1 | 5<br>1.0 |

問18. 社外取締役の就任状況

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 社外取締役がいる    | いない         | 不明       |
|----------------|--------------|-------------|-------------|----------|
| 合計             | 869<br>100.0 | 342<br>39.4 | 518<br>59.6 | 9<br>1.0 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 25<br>35.7  | 44<br>62.9  | 1<br>1.4 |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 97<br>40.1  | 143<br>59.1 | 2<br>0.8 |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 114<br>38.8 | 177<br>60.2 | 3<br>1.0 |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 71<br>38.8  | 110<br>60.1 | 2<br>1.1 |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 30<br>47.6  | 33<br>52.4  | -        |
| 不明             | 17<br>100.0  | 5<br>29.4   | 11<br>64.7  | 1<br>5.9 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 11<br>25.6  | 32<br>74.4  | -        |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 35<br>41.2  | 47<br>55.3  | 3<br>3.5 |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 116<br>37.7 | 190<br>61.7 | 2<br>0.6 |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 112<br>41.5 | 156<br>57.8 | 2<br>0.7 |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 50<br>46.7  | 56<br>52.3  | 1<br>0.9 |
| 不明             | 56<br>100.0  | 18<br>32.1  | 37<br>66.1  | 1<br>1.8 |

問18. 社外取締役の就任状況

| 件数                             | 社外取締役がいる | いない  | 不明   |
|--------------------------------|----------|------|------|
| 合計                             | 342      | 518  | 9    |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 39.4     | 59.6 | 1.0  |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 281      | 399  | 8    |
| 優先的な課題ではない                     | 40.8     | 58.0 | 1.2  |
| 不明                             | 41       | 93   | 1    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 30.4     | 68.9 | 0.7  |
| どちらとも言えない                      | 17       | 24   | -    |
| 重視してこなかった                      | 41.5     | 58.5 | -    |
| 不明                             | 3        | 2    | -    |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 60.0     | 40.0 | -    |
| 無い                             | 168      | 81   | -    |
| 不明                             | 87       | 48.2 | -    |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 51.8     | 48.2 | -    |
| 無い                             | 186      | 286  | 5    |
| 不明                             | 39.0     | 60.0 | 1.0  |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある              | 49       | 121  | 2    |
| 無い                             | 28.5     | 70.3 | 1.2  |
| 不明                             | 20       | 30   | 2    |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 38.5     | 57.7 | 3.8  |
| 無い                             | 193      | 245  | 2    |
| 不明                             | 43.9     | 55.7 | 0.5  |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある              | 148      | 272  | 6    |
| 無い                             | 34.7     | 63.8 | 1.4  |
| 不明                             | 1        | 1    | 1    |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある              | 33.3     | 33.3 | 33.3 |
| 無い                             | 260      | 347  | 5    |
| 不明                             | 42.5     | 56.7 | 0.8  |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある              | 78       | 169  | 3    |
| 無い                             | 31.2     | 67.6 | 1.2  |
| 不明                             | 4        | 2    | 1    |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある              | 57.1     | 28.6 | 14.3 |
| 無い                             | 289      | 390  | 6    |
| 不明                             | 42.2     | 56.9 | 0.9  |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある              | 17       | 38   | -    |
| 無い                             | 30.9     | 69.1 | -    |
| 不明                             | 2        | 7    | -    |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある              | 22.2     | 77.8 | -    |
| 無い                             | 27       | 74   | -    |
| 不明                             | 26.7     | 73.3 | -    |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある              | 7        | 9    | 3    |
| 無い                             | 36.8     | 47.4 | 15.8 |
| 不明                             | 80       | 131  | 2    |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある              | 37.6     | 61.5 | 0.9  |
| 無い                             | 143      | 214  | 4    |
| 不明                             | 39.6     | 59.3 | 1.1  |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある              | 117      | 168  | 1    |
| 無い                             | 40.9     | 58.7 | 0.3  |
| 不明                             | 2        | 5    | 2    |
| 労働協約の有無・・・・・・・・ある              | 22.2     | 55.6 | 22.2 |
| 無い                             | 2        | 5    | 2    |
| 不明                             | 2        | 5    | 2    |

問18 一付問、社外取締役の人数  
問18. 社外取締役の就任状況...社外取締役がいる

| 業種                  | 件数           | 人数 |             |            |           |           |          | 不明   | 平均値 | 最小値 | 最大値  | 標準偏差 |
|---------------------|--------------|----|-------------|------------|-----------|-----------|----------|------|-----|-----|------|------|
|                     |              | 0人 | 1~2人        | 3~5人       | 6~9人      | 10~19人    | 20人以上    |      |     |     |      |      |
| 合計                  | 342<br>100.0 | -  | 225<br>65.8 | 91<br>26.6 | 19<br>5.6 | 3<br>0.9  | 1<br>0.3 | 2.41 | 1   | 26  | 2.22 |      |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 32<br>100.0  | -  | 28<br>87.5  | 3<br>9.4   | 1<br>3.1  | -         | -        | 1.81 | 1   | 8   | 1.29 |      |
| 新興市場に上場             | 3<br>100.0   | -  | 3<br>100.0  | -          | -         | -         | -        | 1.67 | 1   | 2   | 0.47 |      |
| 店頭公開                | 7<br>100.0   | -  | 5<br>71.4   | 2<br>28.6  | -         | -         | -        | 1.57 | 1   | 3   | 0.90 |      |
| 株式は非公開              | 293<br>100.0 | -  | 186<br>63.5 | 84<br>28.7 | 17<br>5.8 | 2<br>0.7  | 3<br>1.0 | 2.46 | 1   | 26  | 2.25 |      |
| 不明                  | 7<br>100.0   | -  | 3<br>42.9   | 2<br>28.6  | 2<br>14.3 | 1<br>14.3 | -        | 4.43 | 1   | 12  | 3.50 |      |
| 業種・・・・・・建設業         | 12<br>100.0  | -  | 7<br>58.3   | 5<br>41.7  | -         | -         | -        | 2.25 | 1   | 4   | 1.23 |      |
| 製造業小計               | 99<br>100.0  | -  | 72<br>72.7  | 21<br>21.2 | 6<br>6.1  | -         | -        | 2.18 | 1   | 9   | 1.58 |      |
| 一般機械器具製造業           | 8<br>100.0   | -  | 6<br>75.0   | 2<br>25.0  | -         | -         | -        | 1.88 | 1   | 4   | 1.05 |      |
| 電気機械器具製造業           | 21<br>100.0  | -  | 11<br>52.4  | 10<br>47.6 | -         | -         | -        | 2.52 | 1   | 4   | 0.96 |      |
| 輸送用機械器具製造業          | 14<br>100.0  | -  | 10<br>71.4  | 4<br>28.6  | -         | -         | -        | 1.86 | 1   | 4   | 0.99 |      |
| 精密機械器具製造業           | 5<br>100.0   | -  | 4<br>80.0   | -          | 1<br>20.0 | -         | -        | 2.20 | 1   | 6   | 1.94 |      |
| 上記以外の製造業            | 51<br>100.0  | -  | 41<br>80.4  | 5<br>9.8   | 5<br>9.8  | -         | -        | 2.18 | 1   | 9   | 1.89 |      |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -  | 3<br>75.0   | 1<br>25.0  | -         | -         | -        | 2.50 | 1   | 5   | 1.50 |      |
| 情報通信業               | 21<br>100.0  | -  | 13<br>61.9  | 6<br>28.6  | -         | -         | 2<br>9.5 | 2.05 | 1   | 4   | 0.89 |      |
| 運輸業                 | 46<br>100.0  | -  | 32<br>69.6  | 12<br>26.1 | 2<br>4.3  | -         | -        | 2.13 | 1   | 9   | 1.57 |      |
| 卸売・小売業              | 48<br>100.0  | -  | 36<br>75.0  | 8<br>16.7  | 3<br>6.3  | -         | 1<br>2.1 | 1.98 | 1   | 8   | 1.54 |      |
| 金融・保険業              | 25<br>100.0  | -  | 10<br>40.0  | 10<br>40.0 | 2<br>8.0  | 2<br>8.0  | 1<br>4.0 | 4.48 | 1   | 26  | 5.24 |      |
| 不動産業                | 5<br>100.0   | -  | 1<br>20.0   | 4<br>80.0  | -         | -         | -        | 2.60 | 1   | 3   | 0.80 |      |
| 飲食店・宿泊業             | 8<br>100.0   | -  | 3<br>37.5   | 2<br>25.0  | 3<br>37.5 | -         | -        | 4.00 | 1   | 8   | 2.29 |      |
| サービス業               | 52<br>100.0  | -  | 33<br>63.5  | 17<br>32.7 | 2<br>3.8  | -         | -        | 2.35 | 1   | 8   | 1.54 |      |
| その他                 | 17<br>100.0  | -  | 12<br>70.6  | 4<br>23.5  | 1<br>5.9  | -         | -        | 2.12 | 1   | 6   | 1.32 |      |
| 不明                  | 5<br>100.0   | -  | 3<br>60.0   | 1<br>20.0  | -         | 1<br>20.0 | -        | 4.00 | 1   | 13  | 4.56 |      |



問18 付問、社外取締役の人数  
問18. 社外取締役の就任状況...社外取締役がいる

| 件数                     | 0人  | 1人   | 2人   | 3人   | 4人  | 5人  | 6人   | 7人   | 8人 | 9人   | 10人以上 | 不明 | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|------------------------|-----|------|------|------|-----|-----|------|------|----|------|-------|----|-----|-----|-----|------|
|                        |     |      |      |      |     |     |      |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 合計                     | 342 | 225  | 91   | 19   | 3   | 1   | 3    | 2.41 | 1  | 26   | 2.22  |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 65.8 | 26.6 | 5.6  | 0.9 | 0.3 | 0.9  |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 60  | 41   | 15   | 3    | 1   | 1   | 2.30 | 1    | 13 | 2.07 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 68.3 | 25.0 | 5.0  | 1.7 | -   | -    |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 119 | 80   | 28   | 10   | -   | -   | 2.42 | 1    | 9  | 1.82 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 67.2 | 23.5 | 8.4  | -   | -   | 0.8  |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 96  | 60   | 30   | 3    | 1   | 1   | 2.54 | 1    | 26 | 2.89 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 62.5 | 31.3 | 3.1  | 1.0 | 1.0 | 1.0  |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 59  | 38   | 16   | 3    | 1   | 1   | 2.38 | 1    | 12 | 1.91 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 64.4 | 27.1 | 5.1  | 1.7 | -   | 1.7  |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 8   | 6    | 2    | -    | -   | -   | 1.88 | 1    | 3  | 0.78 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 75.0 | 25.0 | -    | -   | -   | -    |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 134 | 86   | 36   | 10   | 2   | -   | 2.50 | 1    | 13 | 2.08 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 64.2 | 26.9 | 7.5  | 1.5 | -   | -    |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 102 | 71   | 25   | 5    | -   | 1   | 2.15 | 1    | 8  | 1.48 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 69.6 | 24.5 | 4.9  | -   | 1.0 | -    |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 59  | 36   | 19   | 2    | 1   | 1   | 2.74 | 1    | 26 | 3.40 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 61.0 | 32.2 | 3.4  | -   | 1.7 | 1.7  |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 35  | 25   | 7    | 2    | -   | 1   | 2.12 | 1    | 8  | 1.49 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 71.4 | 20.0 | 5.7  | -   | 2.9 | -    |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 12  | 7    | 4    | -    | -   | -   | 2.92 | 1    | 12 | 2.84 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 58.3 | 33.3 | -    | 8.3 | -   | -    |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 50  | 32   | 12   | 5    | 1   | -   | 2.72 | 1    | 13 | 2.55 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 64.0 | 24.0 | 10.0 | 2.0 | -   | -    |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 42  | 25   | 13   | 3    | 1   | -   | 2.64 | 1    | 10 | 2.02 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 59.5 | 31.0 | 7.1  | 2.4 | -   | -    |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 55  | 38   | 14   | 2    | -   | 1   | 2.13 | 1    | 8  | 1.37 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 69.1 | 25.5 | 3.6  | -   | 1.8 | -    |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 195 | 130  | 52   | 9    | 1   | 2   | 2.36 | 1    | 26 | 2.34 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 66.7 | 26.7 | 4.6  | 0.5 | 0.5 | 1.0  |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 38  | 23   | 9    | 4    | 2   | -   | 3.00 | 1    | 13 | 2.73 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 60.5 | 23.7 | 10.5 | 5.3 | -   | -    |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 300～499人               | 29  | 19   | 7    | 3    | -   | -   | 2.45 | 1    | 9  | 2.17 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 65.5 | 24.1 | 10.3 | -   | -   | -    |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 500～999人               | 35  | 23   | 11   | 1    | -   | -   | 2.31 | 1    | 8  | 1.53 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 65.7 | 31.4 | 2.9  | -   | -   | -    |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 1000人以上                | 37  | 28   | 6    | 2    | -   | 1   | 2.11 | 1    | 8  | 1.47 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 75.7 | 16.2 | 5.4  | -   | 2.7 | -    |      |    |      |       |    |     |     |     |      |
| 不明                     | 203 | 132  | 58   | 9    | 1   | 2   | 2.37 | 1    | 26 | 2.30 |       |    |     |     |     |      |
| 100.0                  | -   | 65.0 | 28.6 | 4.4  | 0.5 | 0.5 | 1.0  |      |    |      |       |    |     |     |     |      |

問18-1 付問、社外取締役の人数  
問18. 社外取締役の就任状況...社外取締役がいる

| 件数             | 人数           |             |            |           |          |          |          | 不明   | 平均値 | 最小値 | 最大値  | 標準偏差 |
|----------------|--------------|-------------|------------|-----------|----------|----------|----------|------|-----|-----|------|------|
|                | 0人           | 1~2人        | 3~5人       | 6~9人      | 10~19人   | 20人以上    |          |      |     |     |      |      |
| 合計             | 342<br>100.0 | 225<br>65.8 | 91<br>26.6 | 19<br>5.6 | 3<br>0.9 | 1<br>0.3 | 3<br>0.9 | 2.41 | 1   | 26  | 2.22 |      |
| 正社員・・・20%以上減少  | 25<br>100.0  | 15<br>60.0  | 8<br>32.0  | 1<br>4.0  | -        | -        | 1<br>4.0 | 2.42 | 1   | 7   | 1.29 |      |
| 5~20%減少        | 97<br>100.0  | 55<br>56.7  | 30<br>30.9 | 9<br>9.3  | 2<br>2.1 | 1<br>1.0 | -        | 3.05 | 1   | 26  | 3.32 |      |
| ±5%の範囲内で増減     | 114<br>100.0 | 80<br>70.2  | 27<br>23.7 | 4<br>3.5  | 1<br>0.9 | -        | 2<br>1.8 | 2.16 | 1   | 10  | 1.51 |      |
| 5~20%増加        | 71<br>100.0  | 49<br>69.0  | 18<br>25.4 | 4<br>5.6  | -        | -        | -        | 2.17 | 1   | 8   | 1.63 |      |
| 20%以上増加        | 30<br>100.0  | 24<br>80.0  | 5<br>16.7  | 1<br>3.3  | -        | -        | -        | 1.80 | 1   | 6   | 1.14 |      |
| 不明             | 5<br>100.0   | 2<br>40.0   | 3<br>60.0  | -         | -        | -        | -        | 2.80 | 1   | 5   | 1.33 |      |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 11<br>100.0  | 8<br>72.7   | 2<br>18.2  | 1<br>9.1  | -        | -        | -        | 2.27 | 1   | 6   | 1.48 |      |
| 5~20%減少        | 35<br>100.0  | 25<br>71.4  | 8<br>22.9  | 2<br>5.7  | -        | -        | -        | 2.17 | 1   | 8   | 1.70 |      |
| ±5%の範囲内で増減     | 116<br>100.0 | 78<br>67.2  | 29<br>25.0 | 7<br>6.0  | 1<br>0.9 | -        | 1<br>0.9 | 2.38 | 1   | 12  | 1.83 |      |
| 5~20%増加        | 112<br>100.0 | 74<br>66.1  | 32<br>28.6 | 5<br>4.5  | 1<br>0.9 | -        | -        | 2.27 | 1   | 13  | 1.81 |      |
| 20%以上増加        | 50<br>100.0  | 29<br>58.0  | 13<br>26.0 | 4<br>8.0  | 1<br>2.0 | 1<br>2.0 | 2<br>4.0 | 3.10 | 1   | 26  | 3.90 |      |
| 不明             | 18<br>100.0  | 11<br>61.1  | 7<br>38.9  | -         | -        | -        | -        | 2.22 | 1   | 5   | 1.27 |      |

問18 一付問、社外取締役の人数  
問18. 社外取締役の就任状況…社外取締役がいる

| 件数                             | 0人  | 1人    | 2人   | 3人   | 4人  | 5人  | 6人  | 7人   | 8人 | 9人 | 10人以上 | 不明 | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|--------------------------------|-----|-------|------|------|-----|-----|-----|------|----|----|-------|----|-----|-----|-----|------|
| 合計                             | 342 | 225   | 91   | 19   | 3   | 1   | 3   | 2.41 | 1  | 26 | 2.22  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 65.8  | 26.6 | 5.6  | 0.9 | 0.3 | 0.9 |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 281 | 190   | 69   | 15   | 3   | 1   | 3   | 2.39 | 1  | 26 | 2.32  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 67.6  | 24.6 | 5.3  | 1.1 | 0.4 | 1.1 |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 41  | 29    | 9    | 3    | -   | -   | -   | 2.27 | 1  | 8  | 1.67  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 70.7  | 22.0 | 7.3  | -   | -   | -   |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 優先的な課題ではない                     | 17  | 5     | 11   | 1    | -   | -   | -   | 3.12 | 1  | 8  | 1.60  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 29.4  | 64.7 | 5.9  | -   | -   | -   |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 不明                             | 3   | 1     | 2    | -    | -   | -   | -   | 2.33 | 1  | 3  | 0.94  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 33.3  | 66.7 | -    | -   | -   | -   |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 87  | 63    | 16   | 7    | -   | -   | -   | 2.37 | 1  | 8  | 1.77  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 72.4  | 18.4 | 8.0  | -   | -   | -   |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| どちらとも言えない                      | 186 | 115   | 59   | 8    | 2   | 1   | 1   | 2.49 | 1  | 26 | 2.48  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 61.8  | 31.7 | 4.3  | 1.1 | 0.5 | 0.5 |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 重視してこなかった                      | 49  | 33    | 12   | 4    | -   | -   | -   | 2.29 | 1  | 9  | 1.86  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 67.3  | 24.5 | 8.2  | -   | -   | -   |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 不明                             | 20  | 14    | 4    | -    | 1   | -   | -   | 2.16 | 1  | 10 | 2.06  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 70.0  | 20.0 | -    | 5.0 | -   | -   |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 193 | 125   | 50   | 14   | 1   | 2   | 2   | 2.55 | 1  | 26 | 2.50  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 64.8  | 25.9 | 7.3  | 0.5 | 0.5 | 1.0 |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 無い                             | 148 | 99    | 41   | 5    | 2   | 1   | 1   | 2.24 | 1  | 12 | 1.77  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 66.9  | 27.7 | 3.4  | 1.4 | -   | 0.7 |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 不明                             | 1   | 1     | -    | -    | -   | -   | -   | 1.00 | 1  | 1  | 0.00  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 100.0 | -    | -    | -   | -   | -   |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 260 | 167   | 71   | 17   | 2   | 1   | 2   | 2.53 | 1  | 26 | 2.35  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 64.2  | 27.3 | 6.5  | 0.8 | 0.4 | 0.8 |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 無い                             | 78  | 56    | 18   | 2    | 1   | 1   | 1   | 2.03 | 1  | 12 | 1.67  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 71.8  | 23.1 | 2.6  | 1.3 | -   | 1.3 |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 不明                             | 4   | 2     | 2    | -    | -   | -   | -   | 2.00 | 1  | 3  | 1.00  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 50.0  | 50.0 | -    | -   | -   | -   |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協力的に協議が行われてきた   | 289 | 185   | 81   | 16   | 3   | 1   | 3   | 2.50 | 1  | 26 | 2.33  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 64.0  | 28.0 | 5.5  | 1.0 | 0.3 | 1.0 |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| どちらとも言えない                      | 17  | 14    | 2    | 1    | -   | -   | -   | 1.94 | 1  | 6  | 1.30  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 82.4  | 11.8 | 5.9  | -   | -   | -   |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 対立してきた                         | 2   | 1     | 1    | -    | -   | -   | -   | 2.00 | 1  | 3  | 1.00  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 50.0  | 50.0 | -    | -   | -   | -   |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 労使の協議は行っていない                   | 27  | 20    | 6    | 1    | -   | -   | -   | 1.85 | 1  | 7  | 1.30  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 74.1  | 22.2 | 3.7  | -   | -   | -   |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 不明                             | 7   | 5     | 1    | 1    | -   | -   | -   | 2.14 | 1  | 6  | 1.73  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 71.4  | 14.3 | 14.3 | -   | -   | -   |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・変化があった        | 80  | 49    | 24   | 4    | 2   | 1   | 1   | 2.63 | 1  | 13 | 2.12  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 61.3  | 30.0 | 5.0  | 2.5 | -   | 1.3 |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| どちらとも言えない                      | 143 | 93    | 39   | 9    | 1   | 1   | 1   | 2.42 | 1  | 12 | 1.89  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 65.0  | 27.3 | 6.3  | 0.7 | -   | 0.7 |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 変化なし                           | 117 | 82    | 27   | 6    | 1   | 1   | 1   | 2.26 | 1  | 26 | 2.62  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 70.1  | 23.1 | 5.1  | -   | 0.9 | 0.9 |      |    |    |       |    |     |     |     |      |
| 不明                             | 2   | 1     | 1    | -    | -   | -   | -   | 2.50 | 2  | 3  | 0.50  |    |     |     |     |      |
| 100.0                          | -   | 50.0  | 50.0 | -    | -   | -   | -   |      |    |    |       |    |     |     |     |      |

問19-①. 経営に対して最も強い発言力を有している利害関係者〔現在〕

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 社長などの会社の経   | 投資家(機関投資家、外国人) | 取締役会       | 主要インバレンス機関などの | 親企業やグループ企   | 府取引先の企業等・政 | 職部長層などの管理 | 代表組合や従業員の | その他      | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|----------------|------------|---------------|-------------|------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 636<br>73.2 | 35<br>4.0      | 73<br>8.4  | 12<br>1.4     | 128<br>14.7 | 2<br>0.2   | 3<br>0.3  | 2<br>0.2  | 3<br>0.3 | 9<br>1.0  |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 46<br>67.6  | 4<br>5.9       | 12<br>17.6 | 1<br>1.5      | 3<br>4.4    | 1<br>1.5   | -         | -         | -        | 2<br>2.9  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 6<br>100.0  | -              | -          | -             | 2<br>33.3   | -          | -         | -         | -        | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 9<br>69.2   | -              | 2<br>15.4  | -             | 2<br>15.4   | -          | -         | -         | -        | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 562<br>73.7 | 29<br>3.8      | 53<br>6.9  | 11<br>1.4     | 120<br>15.7 | 1<br>0.1   | 3<br>0.4  | 2<br>0.3  | 3<br>0.4 | 6<br>0.8  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 13<br>68.4  | 2<br>10.5      | 6<br>31.6  | -             | 1<br>5.3    | -          | -         | -         | -        | 1<br>5.3  |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 38<br>79.2  | -              | 2<br>4.2   | 1<br>2.1      | 7<br>14.6   | -          | -         | -         | -        | 1<br>2.1  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 168<br>68.6 | 10<br>4.1      | 26<br>10.6 | 1<br>0.4      | 42<br>17.1  | 1<br>0.4   | 1<br>0.4  | 1<br>0.4  | 2<br>0.8 | 2<br>0.8  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 18<br>62.1  | 2<br>6.9       | 3<br>10.3  | -             | 7<br>24.1   | -          | -         | -         | 1<br>3.4 | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 20<br>51.3  | 1<br>2.6       | 5<br>12.8  | -             | 14<br>35.9  | 1<br>2.6   | 1<br>2.6  | 1<br>2.6  | -        | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 26<br>68.4  | 2<br>5.3       | 4<br>10.5  | 1<br>2.6      | 4<br>10.5   | -          | -         | -         | -        | 1<br>2.6  |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 11<br>91.7  | -              | -          | -             | 1<br>8.3    | -          | -         | -         | -        | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 93<br>73.2  | 5<br>3.9       | 14<br>11.0 | -             | 16<br>12.6  | -          | -         | -         | 1<br>0.8 | 0.8       |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | -              | 1<br>25.0  | -             | 1<br>25.0   | -          | -         | -         | -        | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 26<br>81.3  | 2<br>6.3       | 1<br>3.1   | -             | 3<br>9.4    | -          | -         | -         | -        | -         |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 91<br>79.1  | 7<br>6.1       | 5<br>4.3   | 3<br>2.6      | 11<br>9.6   | -          | 1<br>0.9  | 1<br>0.9  | 1<br>0.9 | 1<br>0.9  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 111<br>74.0 | 3<br>2.0       | 10<br>6.7  | 4<br>2.7      | 28<br>18.7  | -          | -         | -         | -        | 1<br>0.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 37<br>69.8  | 3<br>5.7       | 9<br>17.0  | -             | 4<br>7.5    | 1<br>1.9   | -         | -         | -        | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 6<br>66.7   | -              | 1<br>11.1  | 1<br>11.1     | 1<br>11.1   | -          | -         | -         | -        | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 21<br>77.8  | 2<br>7.4       | 1<br>3.7   | -             | 2<br>7.4    | -          | 1<br>3.7  | -         | -        | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 108<br>76.1 | 6<br>4.2       | 12<br>8.5  | 1<br>0.7      | 22<br>15.5  | -          | -         | -         | -        | 2<br>1.4  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 22<br>61.1  | 2<br>5.6       | 3<br>8.3   | 1<br>2.8      | 7<br>19.4   | -          | -         | -         | -        | 1<br>2.8  |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 6<br>75.0   | -              | 2<br>25.0  | -             | -           | -          | -         | -         | -        | 1<br>12.5 |

問19-①. 経営に対して最も強い発言力を有している利害関係者〔現在〕

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 社長などの会社の経 | 投資主(機関投資家、外国) | 取締役会 | 主要取引先企業やグループ企業 | 親企業やグループ企業 | 府取引先自治体等 | 職部課長層などの管理 | 代表組合や従業員の | その他 | 不明  |
|------------------------|-------|-----------|---------------|------|----------------|------------|----------|------------|-----------|-----|-----|
|                        |       |           |               |      |                |            |          |            |           |     |     |
| 合計                     | 869   | 636       | 35            | 73   | 12             | 128        | 2        | 3          | 2         | 3   | 9   |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 141       | 7             | 12   | 3              | 22         | -        | 1          | -         | 1   | 1   |
| 300～499人               | 266   | 199       | 13            | 27   | 2              | 35         | -        | 1          | 1         | 0.5 | 0.5 |
| 500～999人               | 240   | 171       | 7             | 20   | 4              | 42         | 1        | 1          | 1         | 1   | 3   |
| 1000人以上                | 152   | 105       | 6             | 11   | 3              | 26         | 1        | 0.4        | 0.4       | 0.4 | 1.3 |
| 不明                     | 27    | 20        | 2             | 3    | 2.0            | 17.1       | 0.7      | -          | -         | -   | 1.3 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 271       | 15            | 29   | 5              | 47         | -        | -          | -         | -   | 3.7 |
| 300～499人               | 247   | 185       | 11            | 19   | 5              | 36         | 1        | 1          | 1         | 0.6 | 0.8 |
| 500～999人               | 148   | 105       | 3             | 16   | 1              | 24         | -        | 0.4        | 0.4       | -   | 0.8 |
| 1000人以上                | 81    | 50        | 5             | 6    | 1              | 17         | 1        | -          | -         | 0.7 | 1.4 |
| 不明                     | 32    | 25        | 1             | 3    | 1.2            | 21.0       | 1.2      | -          | -         | -   | 1.2 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 113       | 1             | 14   | 2              | 11         | 1        | -          | -         | -   | 3.1 |
| 500～999人               | 111   | 82        | 5             | 9    | 2              | 13         | 0.7      | 1          | 1         | 0.7 | -   |
| 1000人以上                | 145   | 103       | 8             | 8    | 1              | 20         | -        | -          | -         | -   | -   |
| 不明                     | 473   | 338       | 21            | 42   | 7              | 84         | 0.7      | -          | -         | 2   | 4   |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 86        | 2             | 9    | 1.5            | 17.8       | -        | 0.4        | 0.2       | 0.2 | 1.1 |
| 300～499人               | 91    | 75        | 1             | 7    | 0.9            | 8.4        | 0.9      | -          | 0.9       | -   | -   |
| 500～999人               | 94    | 72        | 4             | 9    | 2.2            | 7.7        | -        | 1.1        | -         | -   | -   |
| 1000人以上                | 92    | 61        | 7             | 4    | 1              | 10.6       | -        | -          | -         | -   | -   |
| 不明                     | 485   | 342       | 21            | 44   | 1.1            | 16.3       | 1.1      | -          | -         | 2   | 2.2 |
|                        | 100.0 | 70.5      | 4.3           | 9.1  | 1.4            | 17.9       | -        | 0.4        | 0.2       | 0.2 | 1.4 |

問19-①. 経営に対して最も強い発言力を有している利害関係者〔現在〕

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 営社<br>陣長<br>などの<br>会社の<br>経 | 投資<br>一般<br>主<br>家<br>資<br>家<br>機<br>関<br>外<br>資<br>家<br>国<br>家<br>人 | 取<br>締<br>役<br>会 | 主<br>メ<br>要<br>引<br>金<br>シ<br>ン<br>ク<br>機<br>関<br>の<br>関<br>連 | 業<br>親<br>企<br>業<br>や<br>グ<br>ル<br>ー<br>プ<br>企<br>業 | 府<br>取<br>引<br>先<br>の<br>自<br>治<br>体<br>等<br>・<br>政<br>府 | 職<br>部<br>課<br>長<br>層<br>な<br>ど<br>の<br>管<br>理 | 代<br>表<br>組<br>合<br>や<br>従<br>業<br>員<br>の | そ<br>の<br>他 | 不<br>明   |
|----------------|--------------|-----------------------------|--|------------------|---|---|--|--|---|-------------|----------|
|                |              |                             |  |                  |   |   |  |  |   |             |          |
| 合 計            | 869<br>100.0 | 636<br>73.2                 | 35<br>4.0  | 73<br>8.4        | 12<br>1.4   | 128<br>14.7   | 2<br>0.2   | 3<br>0.3                                       | 2<br>0.2                                  | 3<br>0.3    | 9<br>1.0 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 46<br>65.7                  | 2<br>2.9   | 9<br>12.9        | 4<br>5.7  | 13<br>18.6  | 1<br>1.4   | -  | -   | -           | -        |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 184<br>76.0                 | 10<br>4.1  | 22<br>9.1        | 4<br>1.7  | 31<br>12.8  | -  | 2<br>0.8                                       | 2<br>0.8                                  | 1<br>0.4    | 2<br>0.8 |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 221<br>75.2                 | 13<br>4.4  | 21<br>7.1        | 2<br>0.7  | 39<br>13.3  | 1<br>0.3   | -  | -   | 1<br>0.3    | 2<br>0.7 |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 132<br>72.1                 | 7<br>3.8   | 15<br>8.2        | 1<br>0.5  | 27<br>14.8  | -  | 1<br>0.5                                       | -   | 1<br>0.5    | 3<br>1.6 |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 39<br>61.9                  | 1<br>1.6   | 6<br>9.5         | 1<br>1.6  | 15<br>23.8  | -  | -  | -   | -           | 1<br>1.6 |
| 不明             | 17<br>100.0  | 14<br>82.4                  | 2<br>11.8  | -                | -   | 3<br>17.6   | -  | -  | -   | -           | 1<br>5.9 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 27<br>62.8                  | -  | 5<br>11.6        | 1<br>2.3  | 14<br>32.6  | -  | -  | -   | -           | -        |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 56<br>65.9                  | 6<br>7.1   | 7<br>8.2         | 2<br>2.4  | 12<br>14.1  | -  | -  | -   | 1<br>1.2    | 3<br>3.5 |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 224<br>72.7                 | 19<br>6.2  | 25<br>8.1        | 7<br>2.3  | 43<br>14.0  | -  | 2<br>0.6                                       | 1<br>0.3                                  | 1<br>0.3    | 2<br>0.6 |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 211<br>78.1                 | 6<br>2.2   | 19<br>7.0        | 1<br>0.4  | 33<br>12.2  | 2<br>0.7   | -  | 1<br>0.4                                  | 1<br>0.4    | 1<br>0.4 |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 70<br>65.4                  | 2<br>1.9   | 14<br>13.1       | 1<br>0.9  | 20<br>18.7  | -  | -  | -   | -           | 2<br>1.9 |
| 不明             | 56<br>100.0  | 48<br>85.7                  | 2<br>3.6   | 3<br>5.4         | -   | 6<br>10.7   | -  | 1<br>1.8                                       | -   | -           | 1<br>1.8 |

問19-①. 経営に対して最も強い発言力を有している利害関係者〔現在〕

| 件数    | 会社   | 役員・取締役 | 株主（個人・機関・外国） | 取引先  | 親戚   | 政府  | 職部  | 労働組合 | その他 | 不明   |
|-------|------|--------|--------------|------|------|-----|-----|------|-----|------|
| 869   | 636  | 73     | 35           | 12   | 128  | 2   | 3   | 2    | 3   | 9    |
| 100.0 | 73.2 | 8.4    | 4.0          | 1.4  | 14.7 | 0.2 | 0.3 | 0.2  | 0.3 | 1.0  |
| 688   | 503  | 55     | 28           | 6    | 108  | 1   | 2   | 1    | 1   | 8    |
| 100.0 | 73.1 | 8.0    | 4.1          | 0.9  | 15.7 | 0.1 | 0.3 | 0.1  | 0.1 | 1.2  |
| 135   | 99   | 15     | 4            | 3    | 13   | 1   | 1   | 1    | 2   | 1    |
| 100.0 | 73.3 | 11.1   | 3.0          | 2.2  | 9.6  | 0.7 | -   | -    | 1.5 | 0.7  |
| 41    | 31   | 3      | 1            | 2    | 7    | -   | 1   | 1    | -   | -    |
| 100.0 | 75.6 | 7.3    | 2.4          | 4.9  | 17.1 | -   | 2.4 | 2.4  | -   | -    |
| 5     | 3    | 2      | 2            | 1    | -    | -   | -   | -    | -   | -    |
| 100.0 | 60.0 | -      | 40.0         | 20.0 | -    | -   | -   | -    | -   | -    |
| 168   | 103  | 20     | 12           | 2    | 31   | -   | 1   | -    | 1   | 2    |
| 100.0 | 61.3 | 11.9   | 7.1          | 1.2  | 18.5 | -   | -   | -    | 0.6 | 1.2  |
| 477   | 348  | 44     | 18           | 9    | 70   | 1   | 1   | 1    | 2   | 4    |
| 100.0 | 73.0 | 9.2    | 3.8          | 1.9  | 14.7 | 0.2 | 0.2 | -    | 0.4 | 0.8  |
| 172   | 143  | 7      | 5            | 1    | 23   | -   | 2   | 2    | -   | -    |
| 100.0 | 83.1 | 4.1    | 2.9          | 0.6  | 13.4 | -   | 1.2 | 1.2  | -   | -    |
| 52    | 42   | 2      | -            | -    | 4    | 1   | -   | -    | -   | 3    |
| 100.0 | 80.8 | 3.8    | -            | -    | 7.7  | 1.9 | -   | -    | -   | 5.8  |
| 440   | 305  | 40     | 21           | 8    | 76   | 2   | 2   | 2    | 2   | 4    |
| 100.0 | 69.3 | 9.1    | 4.8          | 1.8  | 17.3 | 0.5 | 0.5 | 0.5  | 0.5 | 0.9  |
| 426   | 329  | 33     | 14           | 4    | 52   | -   | 1   | 1    | 1   | 4    |
| 100.0 | 77.2 | 7.7    | 3.3          | 0.9  | 12.2 | -   | 0.2 | -    | 0.2 | 0.9  |
| 3     | 2    | -      | -            | -    | -    | -   | -   | -    | -   | 1    |
| 100.0 | 66.7 | -      | -            | -    | -    | -   | -   | -    | -   | 33.3 |
| 612   | 422  | 57     | 31           | 10   | 105  | 2   | 3   | 2    | 3   | 6    |
| 100.0 | 69.0 | 9.3    | 5.1          | 1.6  | 17.2 | 0.3 | 0.5 | 0.3  | 0.5 | 1.0  |
| 250   | 208  | 16     | 4            | 2    | 23   | -   | -   | -    | -   | 2    |
| 100.0 | 83.2 | 6.4    | 1.6          | 0.8  | 9.2  | -   | -   | -    | -   | 0.8  |
| 7     | 6    | -      | -            | -    | -    | -   | -   | -    | -   | 1    |
| 100.0 | 85.7 | -      | -            | -    | -    | -   | -   | -    | -   | 14.3 |
| 685   | 485  | 59     | 30           | 10   | 108  | 2   | 3   | 2    | 3   | 6    |
| 100.0 | 70.8 | 8.6    | 4.4          | 1.5  | 15.8 | 0.3 | 0.4 | 0.3  | 0.4 | 0.9  |
| 55    | 40   | 4      | 3            | 1    | 11   | -   | -   | -    | -   | -    |
| 100.0 | 72.7 | 7.3    | 5.5          | 1.8  | 20.0 | -   | -   | -    | -   | -    |
| 9     | 7    | 1      | -            | -    | 1    | -   | -   | -    | -   | -    |
| 100.0 | 77.8 | 11.1   | -            | -    | 11.1 | -   | -   | -    | -   | -    |
| 101   | 88   | 9      | 2            | 1    | 8    | -   | -   | -    | -   | -    |
| 100.0 | 87.1 | 8.9    | 2.0          | 1.0  | 7.9  | -   | -   | -    | -   | -    |
| 19    | 16   | -      | -            | -    | -    | -   | -   | -    | -   | 3    |
| 100.0 | 84.2 | -      | -            | -    | -    | -   | -   | -    | -   | 15.8 |
| 213   | 154  | 15     | 11           | 6    | 30   | -   | 1   | 2    | -   | 3    |
| 100.0 | 72.3 | 7.0    | 5.2          | 2.8  | 14.1 | -   | 0.5 | 0.9  | -   | 1.4  |
| 361   | 260  | 34     | 14           | 4    | 57   | 1   | -   | -    | 3   | 2    |
| 100.0 | 72.0 | 9.4    | 3.9          | 1.1  | 15.8 | 0.3 | -   | -    | 0.8 | 0.6  |
| 286   | 216  | 24     | 10           | 2    | 40   | 1   | 2   | -    | -   | 2    |
| 100.0 | 75.5 | 8.4    | 3.5          | 0.7  | 14.0 | 0.3 | 0.7 | -    | -   | 0.7  |
| 9     | 6    | -      | -            | -    | 1    | -   | -   | -    | -   | 2    |
| 100.0 | 66.7 | -      | -            | -    | 11.1 | -   | -   | -    | -   | 22.2 |

問19-②. 経営に対して最も強い発言力を有している利害関係者【今後】

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 専任取締役などの会社役員 | 投資家（機関投資家、外国個人） | 取締役会 | 主要インバレンス機関などの | 親企業やグループ企業 | 府・自治体等 | 職部課長層などの管理 | 代表組合や従業員の | その他 | 不明   |
|---------------------|-------|--------------|-----------------|------|---------------|------------|--------|------------|-----------|-----|------|
|                     |       |              |                 |      |               |            |        |            |           |     |      |
| 合計                  | 869   | 582          | 47              | 99   | 17            | 134        | 6      | 7          | 3         | 4   | 14   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 67.0         | 5.4             | 11.4 | 2.0           | 15.4       | 0.7    | 0.8        | 0.3       | 0.5 | 1.6  |
| 新興市場に上場             | 68    | 40           | 10              | 14   | 1             | 2          | 1      | -          | -         | -   | 2    |
| 店頭公開                | 100.0 | 58.8         | 14.7            | 20.6 | 1.5           | 2.9        | 1.5    | -          | -         | -   | 2.9  |
| 株式は非公開              | 6     | 5            | 1               | 1    | 1             | 1          | 1      | 1          | 1         | -   | -    |
| 不明                  | 100.0 | 83.3         | 16.7            | 16.7 | 16.7          | 16.7       | 16.7   | 16.7       | 16.7      | -   | -    |
| 業種・・・建設業            | 13    | 10           | -               | 1    | -             | 2          | -      | -          | -         | -   | -    |
| 製造業小計               | 100.0 | 76.9         | -               | 7.7  | -             | 15.4       | -      | -          | -         | -   | -    |
| 一般機械器具製造業           | 763   | 515          | 34              | 79   | 15            | 128        | 4      | 6          | 2         | 4   | 9    |
| 電気機械器具製造業           | 100.0 | 67.5         | 4.5             | 10.4 | 2.0           | 16.8       | 0.5    | 0.8        | 0.3       | 0.5 | 1.2  |
| 輸送用機械器具製造業          | 19    | 12           | 2               | 4    | -             | 1          | -      | -          | -         | -   | 3    |
| 精密機械器具製造業           | 100.0 | 63.2         | 10.5            | 21.1 | -             | 5.3        | -      | -          | -         | -   | 15.8 |
| 上記以外の製造業            | 48    | 35           | 1               | 4    | 1             | 9          | -      | -          | -         | -   | -    |
| 電気機械器具製造業           | 100.0 | 72.9         | 2.1             | 8.3  | 2.1           | 18.8       | -      | -          | -         | -   | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 245   | 150          | 18              | 32   | 3             | 40         | 2      | 1          | 1         | 2   | 4    |
| 精密機械器具製造業           | 100.0 | 61.2         | 7.3             | 13.1 | 1.2           | 16.3       | 0.8    | 0.4        | -         | 0.8 | 1.6  |
| 上記以外の製造業            | 29    | 15           | 2               | 4    | 1             | 8          | -      | -          | -         | -   | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 100.0 | 51.7         | 6.9             | 13.8 | 3.4           | 27.6       | -      | -          | -         | -   | 3.4  |
| 精密機械器具製造業           | 39    | 17           | 6               | 4    | 1             | 11         | 2      | -          | -         | -   | -    |
| 上記以外の製造業            | 100.0 | 43.6         | 15.4            | 10.3 | 2.6           | 28.2       | 5.1    | -          | -         | -   | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 38    | 24           | 2               | 5    | 1             | 5          | -      | -          | -         | -   | 1    |
| 情報通信業               | 100.0 | 63.2         | 5.3             | 13.2 | 2.6           | 13.2       | -      | -          | -         | -   | 2.6  |
| 運輸業                 | 12    | 11           | -               | -    | -             | 1          | -      | -          | -         | -   | -    |
| 卸売・小売業              | 100.0 | 91.7         | -               | -    | -             | 8.3        | -      | -          | -         | -   | -    |
| 金融・保険業              | 127   | 83           | 8               | 19   | -             | 15         | -      | 1          | -         | 1   | 3    |
| 不動産業                | 100.0 | 65.4         | 6.3             | 15.0 | -             | 11.8       | -      | 0.8        | -         | 0.8 | 2.4  |
| 飲食店・宿泊業             | 4     | 2            | -               | 1    | -             | 1          | -      | -          | -         | -   | -    |
| 情報通信業               | 100.0 | 50.0         | -               | 25.0 | -             | 25.0       | -      | -          | -         | -   | -    |
| 運輸業                 | 32    | 23           | 2               | 2    | -             | 4          | -      | 1          | -         | -   | -    |
| 卸売・小売業              | 100.0 | 71.9         | 6.3             | 6.3  | -             | 12.5       | -      | 3.1        | -         | -   | -    |
| 金融・保険業              | 115   | 85           | 7               | 8    | 4             | 12         | 1      | 2          | 1         | 2   | 2    |
| 不動産業                | 100.0 | 73.9         | 6.1             | 7.0  | 3.5           | 10.4       | 0.9    | 1.7        | 0.9       | 1.7 | 1.7  |
| 飲食店・宿泊業             | 150   | 102          | 3               | 15   | 4             | 31         | -      | -          | -         | -   | 1    |
| 情報通信業               | 100.0 | 68.0         | 2.0             | 10.0 | 2.7           | 20.7       | -      | -          | -         | -   | 0.7  |
| 金融・保険業              | 53    | 36           | 4               | 11   | 1             | 4          | 2      | 1          | 1         | -   | -    |
| 不動産業                | 100.0 | 67.9         | 7.5             | 20.8 | 1.9           | 7.5        | 3.8    | 1.9        | 1.9       | -   | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 6            | -               | 1    | 1             | 1          | -      | -          | -         | -   | -    |
| 情報通信業               | 100.0 | 66.7         | -               | 11.1 | 11.1          | 11.1       | -      | -          | -         | -   | -    |
| 運輸業                 | 27    | 20           | 2               | 2    | -             | 2          | -      | 1          | -         | -   | -    |
| 卸売・小売業              | 100.0 | 74.1         | 7.4             | 7.4  | -             | 7.4        | -      | 3.7        | -         | -   | -    |
| 金融・保険業              | 142   | 96           | 9               | 18   | 2             | 21         | 1      | 1          | 1         | 1   | 5    |
| 不動産業                | 100.0 | 67.6         | 6.3             | 12.7 | 1.4           | 14.8       | 0.7    | 0.7        | 0.7       | -   | 3.5  |
| その他                 | 36    | 22           | 1               | 2    | 1             | 9          | -      | -          | -         | -   | 1    |
| 不明                  | 100.0 | 61.1         | 2.8             | 5.6  | 2.8           | 25.0       | -      | -          | -         | -   | 2.8  |
| 合計                  | 8     | 5            | -               | 3    | -             | -          | -      | -          | -         | -   | 1    |
| 不明                  | 100.0 | 62.5         | -               | 37.5 | -             | -          | -      | -          | -         | -   | 12.5 |



問19-②. 経営に対して最も強い発言力を有している利害関係者〔今後〕

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 社長などの会社の経 | 投資主(機関投資家、外国) | 取締役会 | 主要インベンスメントなどの | 業親企業やグループ企 | 府取引先の企業等・政 | 職部課長層などの管理 | 代表組合や従業員の | その他 | 不明  |
|------------------------|-------|-----------|---------------|------|---------------|------------|------------|------------|-----------|-----|-----|
|                        |       |           |               |      |               |            |            |            |           |     |     |
| 合計                     | 869   | 582       | 47            | 99   | 17            | 134        | 6          | 7          | 3         | 4   | 14  |
| 100.0                  | 100.0 | 67.0      | 5.4           | 11.4 | 2.0           | 15.4       | 0.7        | 0.8        | 0.3       | 0.5 | 1.6 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 131       | 10            | 19   | 4             | 23         | 1          | 2          | 1         | 1   | 2   |
| 300～499人               | 100.0 | 71.2      | 5.4           | 10.3 | 2.2           | 12.5       | 0.5        | 1.1        | 0.5       | 0.5 | 1.1 |
| 500～999人               | 266   | 181       | 14            | 31   | 4             | 44         | 1          | 4          | 1         | 2   | 2   |
| 100.0                  | 100.0 | 68.0      | 5.3           | 11.7 | 1.5           | 16.5       | 0.4        | 1.5        | 0.4       | 0.8 | 0.8 |
| 1000～999人              | 240   | 157       | 12            | 24   | 6             | 42         | 3          | 1          | 1         | 1   | 6   |
| 100.0                  | 100.0 | 65.4      | 5.0           | 10.0 | 2.5           | 17.5       | 1.3        | 0.4        | 0.4       | 0.4 | 2.5 |
| 1000人以上                | 152   | 96        | 8             | 21   | 3             | 21         | 1          | -          | -         | -   | 3   |
| 不明                     | 100.0 | 63.2      | 5.3           | 13.8 | 2.0           | 13.8       | 0.7        | -          | -         | -   | 2.0 |
| 300～499人               | 27    | 17        | 3             | 4    | -             | 4          | -          | -          | -         | -   | 1   |
| 100.0                  | 100.0 | 63.0      | 11.1          | 14.8 | -             | 14.8       | -          | -          | -         | -   | 3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 249       | 18            | 42   | 7             | 51         | 1          | 5          | 1         | 2   | 3   |
| 300～499人               | 100.0 | 69.0      | 5.0           | 11.6 | 1.9           | 14.1       | 0.3        | 1.4        | 0.3       | 0.6 | 0.8 |
| 500～999人               | 247   | 172       | 11            | 19   | 6             | 44         | 3          | 1          | 1         | 1   | 5   |
| 100.0                  | 100.0 | 69.6      | 4.5           | 7.7  | 2.4           | 17.8       | 1.2        | 0.4        | 0.4       | 0.4 | 2.0 |
| 1000～999人              | 148   | 92        | 9             | 23   | 3             | 22         | 1          | 1          | 1         | 1   | 3   |
| 100.0                  | 100.0 | 62.2      | 6.1           | 15.5 | 2.0           | 14.9       | 0.7        | 0.7        | 0.7       | 0.7 | 2.0 |
| 1000人以上                | 81    | 47        | 7             | 11   | 1             | 12         | 1          | -          | -         | -   | 2   |
| 不明                     | 100.0 | 58.0      | 8.6           | 13.6 | 1.2           | 14.8       | 1.2        | -          | -         | -   | 2.5 |
| 300～499人               | 32    | 22        | 2             | 4    | -             | 5          | -          | -          | -         | -   | 1   |
| 100.0                  | 100.0 | 68.8      | 6.3           | 12.5 | -             | 15.6       | -          | -          | -         | -   | 3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 109       | 2             | 16   | 2             | 12         | 1          | 1          | -         | -   | -   |
| 500～999人               | 100.0 | 77.9      | 1.4           | 11.4 | 1.4           | 8.6        | 0.7        | 0.7        | -         | -   | -   |
| 1000人以上                | 111   | 77        | 7             | 11   | 3             | 13         | -          | -          | -         | -   | 1   |
| 100.0                  | 100.0 | 69.4      | 6.3           | 9.9  | 2.7           | 11.7       | -          | -          | -         | -   | 0.9 |
| 500～999人               | 145   | 96        | 10            | 12   | 1             | 21         | 1          | -          | -         | 2   | 4   |
| 100.0                  | 100.0 | 66.2      | 6.9           | 8.3  | 0.7           | 14.5       | 0.7        | -          | -         | 1.4 | 2.8 |
| 不明                     | 473   | 300       | 28            | 60   | 11            | 88         | 4          | 6          | 3         | 2   | 9   |
| 100.0                  | 100.0 | 63.4      | 5.9           | 12.7 | 2.3           | 18.6       | 0.8        | 1.3        | 0.6       | 0.4 | 1.9 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 81        | 2             | 13   | 1             | 10         | 1          | -          | -         | -   | 1   |
| 300～499人               | 100.0 | 75.7      | 1.9           | 12.1 | 0.9           | 9.3        | 0.9        | -          | -         | -   | 0.9 |
| 500～999人               | 91    | 72        | 2             | 7    | 3             | 8          | -          | 1          | -         | -   | -   |
| 100.0                  | 100.0 | 79.1      | 2.2           | 7.7  | 3.3           | 8.8        | -          | 1.1        | -         | -   | -   |
| 500～999人               | 94    | 66        | 7             | 10   | 2             | 11         | -          | -          | -         | -   | -   |
| 100.0                  | 100.0 | 70.2      | 7.4           | 10.6 | 2.1           | 11.7       | -          | -          | -         | -   | -   |
| 1000人以上                | 92    | 59        | 7             | 8    | -             | 14         | 1          | -          | -         | 2   | 2   |
| 100.0                  | 100.0 | 64.1      | 7.6           | 8.7  | -             | 15.2       | 1.1        | -          | -         | 2.2 | 2.2 |
| 不明                     | 485   | 304       | 29            | 61   | 11            | 91         | 4          | 6          | 3         | 2   | 11  |
| 100.0                  | 100.0 | 62.7      | 6.0           | 12.6 | 2.3           | 18.8       | 0.8        | 1.2        | 0.6       | 0.4 | 2.3 |

問19-②. 経営に対して最も強い発言力を有している利害関係者〔今後〕

| [基本軸3] 社員数の増減         | 件数    | 営社<br>陣長<br>などの<br>会社の<br>経 | 投資<br>主<br>一般<br>家<br>資<br>家<br>機<br>関<br>外<br>資<br>家<br>国<br>家<br>人 | 取<br>締<br>役<br>会 | 主<br>メ<br>要<br>引<br>金<br>シ<br>ン<br>ク<br>機<br>関<br>の<br>関<br>連 | 業<br>親<br>企<br>業<br>や<br>グ<br>ル<br>ー<br>プ<br>企<br>業 | 府<br>取<br>引<br>先<br>の<br>自<br>治<br>体<br>等<br>・<br>政<br>府 | 職<br>部<br>課<br>長<br>層<br>な<br>ど<br>の<br>管<br>理 | 代<br>表<br>組<br>合<br>や<br>従<br>業<br>員<br>の | そ<br>の<br>他 | 不<br>明 |
|-----------------------|-------|-----------------------------|--|------------------|---|---|--|--|---|-------------|--------|
|                       |       |                             |  |                  |   |   |  |  |   |             |        |
| 合計                    | 869   | 582                         | 47   | 99               | 17  | 134   | 6  | 7  | 3   | 4           | 14     |
| 正社員・・・・・・・・・・20%以上減少  | 100.0 | 67.0                        | 5.4  | 11.4             | 2.0   | 15.4  | 0.7  | 0.8  | 0.3                                       | 0.5         | 1.6    |
|                       | 70    | 39                          | 6  | 12               | 4   | 12  | 1  | 1  | -   | -           | 1      |
| 5～20%減少               | 100.0 | 55.7                        | 8.6  | 17.1             | 5.7   | 17.1  | 1.4  | -  | -   | -           | 1.4    |
|                       | 242   | 169                         | 18   | 29               | 7   | 29  | 3  | 3  | 2   | 1           | 4      |
| ±5%の範囲内で増減            | 100.0 | 69.8                        | 7.4  | 12.0             | 2.9   | 12.0  | 1.2  | 1.2  | 0.8                                       | 0.4         | 1.7    |
|                       | 294   | 209                         | 11   | 28               | 3   | 44  | 2  | 2  | 1   | 2           | 1      |
| 5～20%増加               | 100.0 | 71.1                        | 3.7  | 9.5              | 1.0   | 15.0  | 0.7  | 0.7  | 0.3                                       | 0.7         | 0.3    |
|                       | 183   | 114                         | 8  | 24               | 2   | 32  | -  | 1  | -   | 1           | 5      |
| 20%以上増加               | 100.0 | 62.3                        | 4.4  | 13.1             | 1.1   | 17.5  | -  | 0.5  | -   | 0.5         | 2.7    |
|                       | 63    | 38                          | 2  | 6                | 1   | 14  | -  | 1  | -   | -           | 1      |
| 不明                    | 100.0 | 60.3                        | 3.2  | 9.5              | 1.6   | 22.2  | -  | 1.6  | -   | -           | 1.6    |
|                       | 17    | 13                          | 2  | -                | -   | 3   | -  | -  | -   | -           | 2      |
| 非正社員・・・・・・・・・・20%以上減少 | 100.0 | 76.5                        | 11.8   | -                | -   | 17.6  | -  | -  | -   | -           | 11.8   |
|                       | 43    | 25                          | 3  | 5                | 1   | 13  | -  | -  | -   | -           | -      |
| 5～20%減少               | 100.0 | 58.1                        | 7.0  | 11.6             | 2.3   | 30.2  | -  | -  | -   | -           | -      |
|                       | 85    | 50                          | 8  | 9                | 4   | 13  | -  | -  | -   | 1           | 2      |
| ±5%の範囲内で増減            | 100.0 | 58.8                        | 9.4  | 10.6             | 4.7   | 15.3  | -  | -  | -   | 1.2         | 2.4    |
|                       | 308   | 206                         | 18   | 36               | 9   | 46  | 3  | 4  | 2   | 2           | 4      |
| 5～20%増加               | 100.0 | 66.9                        | 5.8  | 11.7             | 2.9   | 14.9  | 1.0  | 1.3  | 0.6                                       | 0.6         | 1.3    |
|                       | 270   | 189                         | 11   | 31               | 1   | 37  | 3  | 1  | 1   | 1           | 4      |
| 20%以上増加               | 100.0 | 70.0                        | 4.1  | 11.5             | 0.4   | 13.7  | 1.1  | 0.4  | 0.4                                       | 0.4         | 1.5    |
|                       | 107   | 67                          | 4  | 15               | 1   | 19  | -  | 1  | -   | -           | 2      |
| 不明                    | 100.0 | 62.6                        | 3.7  | 14.0             | 0.9   | 17.8  | -  | 0.9  | -   | -           | 1.9    |
|                       | 56    | 45                          | 3  | 3                | 1   | 6   | -  | 1  | -   | -           | 2      |
|                       | 100.0 | 80.4                        | 5.4  | 5.4              | 1.8   | 10.7  | -  | 1.8  | -   | -           | 3.6    |

問19-②. 経営に対して最も強い発言力を有している利害関係者【今後】

| 件数                        | 経営陣などの会社の経 | 株主(一般投資家) 機関投資家 外国 | 取締役会 | 主要取引先 金融機関などの | 親企業やグループ企 | 府引先 自の企業等 政 | 職部 課長層などの管理 | 労働組合や従業員の | その他 | 不明   |
|---------------------------|------------|--------------------|------|---------------|-----------|-------------|-------------|-----------|-----|------|
|                           |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 合計                        | 869        | 582                | 47   | 99            | 17        | 134         | 6           | 7         | 3   | 4    |
| 100.0                     | 67.0       | 5.4                | 11.4 | 2.0           | 15.4      | 0.7         | 0.8         | 0.3       | 0.5 | 1.6  |
| 長期安定雇用                    | 688        | 459                | 36   | 79            | 8         | 115         | 4           | 7         | 3   | 13   |
| 100.0                     | 66.7       | 5.2                | 11.5 | 1.2           | 16.7      | 0.6         | 1.0         | 0.4       | 0.3 | 1.9  |
| 対象者を限定したうえで維持             |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 100.0                     | 68.1       | 5                  | 17   | 5             | 15        | 1           | -           | -         | 2   | 1    |
| 41                        | 29         | 5                  | 12.6 | 3.7           | 11.1      | 0.7         | -           | -         | 1.5 | 0.7  |
| 100.0                     | 70.7       | 12.2               | 4.9  | 7.3           | 9.8       | 2.4         | -           | -         | -   | -    |
| 優先的な課題ではない                |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 不明                        |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 5                         | 2          | 1                  | 1    | 1             | -         | -           | -           | -         | -   | -    |
| 100.0                     | 40.0       | 20.0               | 20.0 | 20.0          | -         | -           | -           | -         | -   | -    |
| 株主価値の向上.....重視してきた        |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 168                       | 91         | 19                 | 24   | 1             | 32        | -           | 1           | -         | 1   | 3    |
| 100.0                     | 54.2       | 11.3               | 14.3 | 0.6           | 19.0      | -           | 0.6         | -         | 0.6 | 1.8  |
| 477                       | 316        | 21                 | 59   | 13            | 77        | 4           | 5           | 3         | 3   | 8    |
| 100.0                     | 66.2       | 4.4                | 12.4 | 2.7           | 16.1      | 0.8         | 1.0         | 0.6       | 0.6 | 1.7  |
| どちらとも言えない                 |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 172                       | 137        | 7                  | 11   | 2             | 21        | 1           | 1           | -         | -   | -    |
| 100.0                     | 79.7       | 4.1                | 6.4  | 1.2           | 12.2      | 0.6         | 0.6         | -         | -   | -    |
| 重視してこなかった                 |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 不明                        |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 52                        | 38         | -                  | 5    | 1             | 4         | -           | -           | -         | -   | 3    |
| 100.0                     | 73.1       | -                  | 9.6  | 1.9           | 7.7       | 1.9         | -           | -         | -   | 5.8  |
| 株主価値の向上.....ある            |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 440                       | 278        | 32                 | 49   | 12            | 78        | 6           | 5           | 3         | 3   | 7    |
| 100.0                     | 63.2       | 7.3                | 11.1 | 2.7           | 17.7      | 1.4         | 1.1         | 0.7       | 0.7 | 1.6  |
| 無                         |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 426                       | 302        | 15                 | 50   | 5             | 56        | -           | 2           | -         | 1   | 6    |
| 100.0                     | 70.9       | 3.5                | 11.7 | 1.2           | 13.1      | -           | 0.5         | -         | 0.2 | 1.4  |
| 不明                        |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 3                         | 2          | -                  | -    | -             | -         | -           | -           | -         | -   | 1    |
| 100.0                     | 66.7       | -                  | -    | -             | -         | -           | -           | -         | -   | 33.3 |
| 労使協議の有無.....ある            |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 612                       | 388        | 42                 | 70   | 14            | 105       | 6           | 7           | 3         | 4   | 11   |
| 100.0                     | 63.4       | 6.9                | 11.4 | 2.3           | 17.2      | 1.0         | 1.1         | 0.5       | 0.7 | 1.8  |
| 無                         |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 250                       | 188        | 5                  | 29   | 3             | 29        | -           | -           | -         | -   | 2    |
| 100.0                     | 75.2       | 2.0                | 11.6 | 1.2           | 11.6      | -           | -           | -         | -   | 0.8  |
| 不明                        |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 7                         | 6          | -                  | -    | -             | -         | -           | -           | -         | -   | 1    |
| 100.0                     | 85.7       | -                  | -    | -             | -         | -           | -           | -         | -   | 14.3 |
| 労使協議の状況.....協議的に協議が行われてきた |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 685                       | 442        | 40                 | 80   | 15            | 113       | 6           | 7           | 3         | 4   | 8    |
| 100.0                     | 64.5       | 5.8                | 11.7 | 2.2           | 16.5      | 0.9         | 1.0         | 0.4       | 0.6 | 1.2  |
| どちらとも言えない                 |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 55                        | 37         | 4                  | 6    | 1             | 8         | -           | -           | -         | -   | 2    |
| 100.0                     | 67.3       | 7.3                | 10.9 | 1.8           | 14.5      | -           | -           | -         | -   | 3.6  |
| 対立してきた                    |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 9                         | 7          | -                  | 1    | -             | 1         | -           | -           | -         | -   | -    |
| 100.0                     | 77.8       | -                  | 11.1 | -             | 11.1      | -           | -           | -         | -   | -    |
| 労使の協議は行っていない              |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 101                       | 80         | 3                  | 12   | 1             | 12        | -           | -           | -         | -   | 1    |
| 100.0                     | 79.2       | 3.0                | 11.9 | 1.0           | 11.9      | -           | -           | -         | -   | 1.0  |
| 不明                        |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 19                        | 16         | -                  | -    | -             | -         | -           | -           | -         | -   | 3    |
| 100.0                     | 84.2       | -                  | -    | -             | -         | -           | -           | -         | -   | 15.8 |
| 自己都合離職が増加.....変化があった      |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 213                       | 140        | 18                 | 20   | 5             | 29        | 2           | 2           | 1         | -   | 7    |
| 100.0                     | 65.7       | 8.5                | 9.4  | 2.3           | 13.6      | 0.9         | 0.9         | 0.5       | -   | 3.3  |
| どちらとも言えない                 |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 361                       | 242        | 13                 | 44   | 8             | 60        | 3           | 3           | 2         | 4   | 4    |
| 100.0                     | 67.0       | 3.6                | 12.2 | 2.2           | 16.6      | 0.8         | 0.8         | 0.6       | 1.1 | 1.1  |
| 変化なし                      |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 286                       | 194        | 16                 | 35   | 4             | 44        | 1           | 2           | -         | -   | 1    |
| 100.0                     | 67.8       | 5.6                | 12.2 | 1.4           | 15.4      | 0.3         | 0.7         | -         | -   | 0.3  |
| 不明                        |            |                    |      |               |           |             |             |           |     |      |
| 9                         | 6          | -                  | -    | -             | 1         | -           | -           | -         | -   | 2    |
| 100.0                     | 66.7       | -                  | -    | -             | 11.1      | -           | -           | -         | -   | 22.2 |

問2.0. 労働組合の有無

|                     | 件数           | あ<br>る      | 無<br>い      | 不<br>明    |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |              |             |             |           |
| 合 計                 | 869<br>100.0 | 440<br>50.6 | 426<br>49.0 | 3<br>0.3  |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 57<br>83.8  | 10<br>14.7  | 1<br>1.5  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 3<br>50.0   | 3<br>50.0   | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 7<br>53.8   | 6<br>46.2   | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 366<br>48.0 | 396<br>51.9 | 1<br>0.1  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 7<br>36.8   | 11<br>57.9  | 1<br>5.3  |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 22<br>45.8  | 26<br>54.2  | -         |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 161<br>65.7 | 84<br>34.3  | -         |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 21<br>72.4  | 8<br>27.6   | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 25<br>64.1  | 14<br>35.9  | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 29<br>76.3  | 9<br>23.7   | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 6<br>50.0   | 6<br>50.0   | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 80<br>63.0  | 47<br>37.0  | -         |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 2<br>50.0   | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 6<br>18.8   | 26<br>81.3  | -         |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 81<br>70.4  | 34<br>29.6  | -         |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 76<br>50.7  | 73<br>48.7  | 1<br>0.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 32<br>60.4  | 21<br>39.6  | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 3<br>33.3   | 6<br>66.7   | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 6<br>22.2   | 21<br>77.8  | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 33<br>23.2  | 109<br>76.8 | -         |
| その他                 | 36<br>100.0  | 14<br>38.9  | 21<br>58.3  | 1<br>2.8  |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 4<br>50.0   | 3<br>37.5   | 1<br>12.5 |

問20. 労働組合の有無

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | あ<br>る      | 無<br>い      | 不<br>明   |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|----------|
| 合 計                    | 869<br>100.0 | 440<br>50.6 | 426<br>49.0 | 3<br>0.3 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 80<br>43.5  | 103<br>56.0 | 1<br>0.5 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 127<br>47.7 | 138<br>51.9 | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 125<br>52.1 | 115<br>47.9 | -        |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 92<br>60.5  | 60<br>39.5  | -        |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 16<br>59.3  | 10<br>37.0  | 1<br>3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 150<br>41.6 | 209<br>57.9 | 2<br>0.6 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 127<br>51.4 | 120<br>48.6 | -        |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 91<br>61.5  | 57<br>38.5  | -        |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 56<br>69.1  | 25<br>30.9  | -        |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 16<br>50.0  | 15<br>46.9  | 1<br>3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 56<br>40.0  | 83<br>59.3  | 1<br>0.7 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 52<br>46.8  | 59<br>53.2  | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 85<br>58.6  | 59<br>40.7  | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 247<br>52.2 | 225<br>47.6 | 1<br>0.2 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 38<br>35.5  | 68<br>63.6  | 1<br>0.9 |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 38<br>41.8  | 53<br>58.2  | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 53<br>56.4  | 41<br>43.6  | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 55<br>59.8  | 36<br>39.1  | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 256<br>52.8 | 228<br>47.0 | 1<br>0.2 |

問20. 労働組合の有無

| [基本軸3] 社員数の増減        | 件数           | あ<br>る      | 無<br>い      | 不<br>明   |
|----------------------|--------------|-------------|-------------|----------|
| 合 計                  | 869<br>100.0 | 440<br>50.6 | 426<br>49.0 | 3<br>0.3 |
| 正社員・・・・・・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 37<br>52.9  | 33<br>47.1  | -        |
| 5～20%減少              | 242<br>100.0 | 144<br>59.5 | 98<br>40.5  | -        |
| ±5%の範囲内で増減           | 294<br>100.0 | 163<br>55.4 | 130<br>44.2 | 1<br>0.3 |
| 5～20%増加              | 183<br>100.0 | 72<br>39.3  | 110<br>60.1 | 1<br>0.5 |
| 20%以上増加              | 63<br>100.0  | 17<br>27.0  | 46<br>73.0  | -        |
| 不明                   | 17<br>100.0  | 7<br>41.2   | 9<br>52.9   | 1<br>5.9 |
| 非正社員・・・・・・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 16<br>37.2  | 27<br>62.8  | -        |
| 5～20%減少              | 85<br>100.0  | 47<br>55.3  | 38<br>44.7  | -        |
| ±5%の範囲内で増減           | 308<br>100.0 | 178<br>57.8 | 130<br>42.2 | -        |
| 5～20%増加              | 270<br>100.0 | 123<br>45.6 | 146<br>54.1 | 1<br>0.4 |
| 20%以上増加              | 107<br>100.0 | 52<br>48.6  | 54<br>50.5  | 1<br>0.9 |
| 不明                   | 56<br>100.0  | 24<br>42.9  | 31<br>55.4  | 1<br>1.8 |

問2.0. 労働組合の有無

|   | 件数    | ある    | 無い    | 不明    |
|---|-------|-------|-------|-------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |       |       |       |       |
| 合計  | 869   | 440   | 426   | 3     |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 100.0 | 50.6  | 49.0  | 0.3   |
| 対象者を限定したうえで維持   | 688   | 359   | 328   | 1     |
|   | 100.0 | 52.2  | 47.7  | 0.1   |
| 優先的な課題ではない  | 135   | 57    | 77    | 1     |
|   | 100.0 | 42.2  | 57.0  | 0.7   |
| 不明  | 41    | 21    | 19    | 1     |
|   | 100.0 | 51.2  | 46.3  | 2.4   |
| 不明  | 5     | 3     | 2     | -     |
|   | 100.0 | 60.0  | 40.0  | -     |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 109   | 58    | 1     |
|   | 100.0 | 64.9  | 34.5  | 0.6   |
| どちらとも言えない   | 477   | 239   | 237   | 1     |
|   | 100.0 | 50.1  | 49.7  | 0.2   |
| 重視してこなかった   | 172   | 76    | 96    | -     |
|   | 100.0 | 44.2  | 55.8  | -     |
| 不明  | 52    | 16    | 35    | 1     |
|   | 100.0 | 30.8  | 67.3  | 1.9   |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 440   | -     | -     |
|   | 100.0 | 100.0 | -     | -     |
| 無い  | 426   | -     | 426   | -     |
|   | 100.0 | -     | 100.0 | -     |
| 不明  | 3     | -     | -     | 3     |
|   | 100.0 | -     | -     | 100.0 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 436   | 176   | -     |
|   | 100.0 | 71.2  | 28.8  | -     |
| 無い  | 250   | 4     | 245   | 1     |
|   | 100.0 | 1.6   | 98.0  | 0.4   |
| 不明  | 7     | -     | 5     | 2     |
|   | 100.0 | -     | 71.4  | 28.6  |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 412   | 272   | 1     |
|   | 100.0 | 60.1  | 39.7  | 0.1   |
| どちらとも言えない   | 55    | 15    | 40    | -     |
|   | 100.0 | 27.3  | 72.7  | -     |
| 対立してきた  | 9     | 9     | -     | -     |
|   | 100.0 | 100.0 | -     | -     |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 3     | 98    | -     |
|   | 100.0 | 3.0   | 97.0  | -     |
| 不明  | 19    | 1     | 16    | 2     |
|   | 100.0 | 5.3   | 84.2  | 10.5  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213   | 118   | 95    | -     |
|   | 100.0 | 55.4  | 44.6  | -     |
| どちらとも言えない   | 361   | 175   | 184   | 2     |
|   | 100.0 | 48.5  | 51.0  | 0.6   |
| 変化なし  | 286   | 141   | 145   | -     |
|   | 100.0 | 49.3  | 50.7  | -     |
| 不明  | 9     | 6     | 2     | 1     |
|   | 100.0 | 66.7  | 22.2  | 11.1  |

問2.1. 労使で協議を行う仕組みの有無

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | ある          | 無い          | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 612<br>70.4 | 250<br>28.8 | 7<br>0.8  |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 60<br>88.2  | 8<br>11.8   | -         |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 5<br>83.3   | 1<br>16.7   | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 10<br>76.9  | 3<br>23.1   | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 524<br>68.7 | 234<br>30.7 | 5<br>0.7  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 13<br>68.4  | 4<br>21.1   | 2<br>10.5 |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 30<br>62.5  | 18<br>37.5  | -         |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 205<br>83.7 | 39<br>15.9  | 1<br>0.4  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 27<br>93.1  | 2<br>6.9    | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 36<br>92.3  | 3<br>7.7    | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 36<br>94.7  | 2<br>5.3    | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 10<br>83.3  | 2<br>16.7   | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 96<br>75.6  | 30<br>23.6  | 1<br>0.8  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 4<br>100.0  | -           | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 21<br>65.6  | 11<br>34.4  | -         |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 92<br>80.0  | 22<br>19.1  | 1<br>0.9  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 100<br>66.7 | 49<br>32.7  | 1<br>0.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 41<br>77.4  | 11<br>20.8  | 1<br>1.9  |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 4<br>44.4   | 5<br>55.6   | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 11<br>40.7  | 16<br>59.3  | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 78<br>54.9  | 63<br>44.4  | 1<br>0.7  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 21<br>58.3  | 14<br>38.9  | 1<br>2.8  |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 5<br>62.5   | 2<br>25.0   | 1<br>12.5 |



問2.1. 労使で協議を行う仕組みの有無

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | ある          | 無い          | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 612<br>70.4 | 250<br>28.8 | 7<br>0.8 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 120<br>65.2 | 63<br>34.2  | 1<br>0.5 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 180<br>67.7 | 83<br>31.2  | 3<br>1.1 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 175<br>72.9 | 64<br>26.7  | 1<br>0.4 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 117<br>77.0 | 34<br>22.4  | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 20<br>74.1  | 6<br>22.2   | 1<br>3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 232<br>64.3 | 126<br>34.9 | 3<br>0.8 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 176<br>71.3 | 70<br>28.3  | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 121<br>81.8 | 26<br>17.6  | 1<br>0.7 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 63<br>77.8  | 17<br>21.0  | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 20<br>62.5  | 11<br>34.4  | 1<br>3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 84<br>60.0  | 54<br>38.6  | 2<br>1.4 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 74<br>66.7  | 37<br>33.3  | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 108<br>74.5 | 35<br>24.1  | 2<br>1.4 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 346<br>73.2 | 124<br>26.2 | 3<br>0.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 59<br>55.1  | 46<br>43.0  | 2<br>1.9 |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 55<br>60.4  | 36<br>39.6  | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 76<br>80.9  | 18<br>19.1  | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 65<br>70.7  | 25<br>27.2  | 2<br>2.2 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 357<br>73.6 | 125<br>25.8 | 3<br>0.6 |

問2.1. 労使で協議を行う仕組みの有無

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | あ<br>る      | 無<br>い      | 不<br>明    |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|
| 合 計            | 869<br>100.0 | 612<br>70.4 | 250<br>28.8 | 7<br>0.8  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 44<br>62.9  | 26<br>37.1  | -         |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 184<br>76.0 | 58<br>24.0  | -         |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 210<br>71.4 | 81<br>27.6  | 3<br>1.0  |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 125<br>68.3 | 57<br>31.1  | 1<br>0.5  |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 38<br>60.3  | 25<br>39.7  | -         |
| 不明             | 17<br>100.0  | 11<br>64.7  | 3<br>17.6   | 3<br>17.6 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 26<br>60.5  | 17<br>39.5  | -         |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 60<br>70.6  | 25<br>29.4  | -         |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 228<br>74.0 | 78<br>25.3  | 2<br>0.6  |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 183<br>67.8 | 85<br>31.5  | 2<br>0.7  |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 79<br>73.8  | 28<br>26.2  | -         |
| 不明             | 56<br>100.0  | 36<br>64.3  | 17<br>30.4  | 3<br>5.4  |

問2.1. 労使で協議を行う仕組みの有無

|   | 件数    | ある    | 無い    | 不明    |
|---|-------|-------|-------|-------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |       |       |       |       |
| 合計  | 869   | 612   | 250   | 7     |
| 100.0   | 100.0 | 70.4  | 28.8  | 0.8   |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 499   | 185   | 4     |
| 100.0   | 100.0 | 72.5  | 26.9  | 0.6   |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 82    | 52    | 1     |
| 100.0   | 100.0 | 60.7  | 38.5  | 0.7   |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 27    | 12    | 2     |
| 100.0   | 100.0 | 65.9  | 29.3  | 4.9   |
| 不明  | 5     | 4     | 1     | -     |
| 100.0   | 100.0 | 80.0  | 20.0  | -     |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 138   | 29    | 1     |
| 100.0   | 100.0 | 82.1  | 17.3  | 0.6   |
| どちらとも言えない   | 477   | 341   | 133   | 3     |
| 100.0   | 100.0 | 71.5  | 27.9  | 0.6   |
| 重視してこなかった   | 172   | 106   | 66    | -     |
| 100.0   | 100.0 | 61.6  | 38.4  | -     |
| 不明  | 52    | 27    | 22    | 3     |
| 100.0   | 100.0 | 51.9  | 42.3  | 5.8   |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 436   | 4     | -     |
| 100.0   | 100.0 | 99.1  | 0.9   | -     |
| 無い  | 426   | 176   | 245   | 5     |
| 100.0   | 100.0 | 41.3  | 57.5  | 1.2   |
| 不明  | 3     | -     | 1     | 2     |
| 100.0   | 100.0 | -     | 33.3  | 66.7  |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 612   | -     | -     |
| 100.0   | 100.0 | 100.0 | -     | -     |
| 無い  | 250   | -     | 250   | -     |
| 100.0   | 100.0 | -     | 100.0 | -     |
| 不明  | 7     | -     | -     | 7     |
| 100.0   | 100.0 | -     | -     | 100.0 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 570   | 115   | -     |
| 100.0   | 100.0 | 83.2  | 16.8  | -     |
| どちらとも言えない   | 55    | 26    | 28    | 1     |
| 100.0   | 100.0 | 47.3  | 50.9  | 1.8   |
| 対立してきた  | 9     | 9     | -     | -     |
| 100.0   | 100.0 | 100.0 | -     | -     |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 5     | 96    | -     |
| 100.0   | 100.0 | 5.0   | 95.0  | -     |
| 不明  | 19    | 2     | 11    | 6     |
| 100.0   | 100.0 | 10.5  | 57.9  | 31.6  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213   | 152   | 59    | 2     |
| 100.0   | 100.0 | 71.4  | 27.7  | 0.9   |
| どちらとも言えない   | 361   | 253   | 107   | 1     |
| 100.0   | 100.0 | 70.1  | 29.6  | 0.3   |
| 変化なし  | 286   | 201   | 83    | 2     |
| 100.0   | 100.0 | 70.3  | 29.0  | 0.7   |
| 不明  | 9     | 6     | 1     | 2     |
| 100.0   | 100.0 | 66.7  | 11.1  | 22.2  |

問2 1 1 一付問1. 労使の協議が担っている役割

問2.1. 労使で協議を行う仕組みの有無…ある

| 件数                  | 向立団体<br>打診など<br>交渉の情<br>報の開示<br>を行う意<br>意先 | 協団議に<br>よって項<br>解を決定<br>するに | わ別団<br>事れ交<br>渉した項<br>を協団議<br>等とす<br>る関区 | にぎ人<br>事協<br>て前議<br>協に項<br>議人事<br>する異<br>基動づ | そ<br>他      | 不<br>明    |          |
|---------------------|--|-----------------------------|--|--|-------------|-----------|----------|
| 合計                  | 612<br>100.0                               | 336<br>54.9                 | 411<br>67.2                              | 243<br>39.7                                  | 112<br>18.3 | 40<br>6.5 | 4<br>0.7 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 60<br>100.0                                | 33<br>55.0                  | 44<br>73.3                               | 33<br>55.0                                   | 15<br>25.0  | 1<br>1.7  | -        |
| 新興市場に上場             | 5<br>100.0                                 | 2<br>40.0                   | 4<br>80.0                                | 1<br>20.0                                    | 2<br>40.0   | -         | -        |
| 店頭公開                | 10<br>100.0                                | 5<br>50.0                   | 4<br>40.0                                | 7<br>70.0                                    | 2<br>20.0   | 1<br>10.0 | -        |
| 株式は非公開              | 524<br>100.0                               | 288<br>55.0                 | 353<br>67.4                              | 199<br>38.0                                  | 89<br>17.0  | 36<br>6.9 | 3<br>0.6 |
| 不明                  | 13<br>100.0                                | 8<br>61.5                   | 6<br>46.2                                | 3<br>23.1                                    | 4<br>30.8   | 2<br>15.4 | 1<br>7.7 |
| 業種・・・・・・建設業         | 30<br>100.0                                | 13<br>43.3                  | 19<br>63.3                               | 8<br>26.7                                    | 2<br>6.7    | 5<br>16.7 | -        |
| 製造業小計               | 205<br>100.0                               | 116<br>56.6                 | 152<br>74.1                              | 106<br>51.7                                  | 45<br>22.0  | 6<br>2.9  | -        |
| 一般機械器具製造業           | 27<br>100.0                                | 15<br>55.6                  | 21<br>77.8                               | 14<br>51.9                                   | 5<br>18.5   | 1<br>3.7  | -        |
| 電気機械器具製造業           | 36<br>100.0                                | 22<br>61.1                  | 28<br>77.8                               | 19<br>52.8                                   | 7<br>19.4   | 1<br>2.8  | -        |
| 輸送用機械器具製造業          | 36<br>100.0                                | 18<br>50.0                  | 27<br>75.0                               | 18<br>50.0                                   | 11<br>30.6  | 1<br>2.8  | -        |
| 精密機械器具製造業           | 10<br>100.0                                | 8<br>80.0                   | 6<br>60.0                                | 6<br>60.0                                    | 6<br>60.0   | -         | -        |
| 上記以外の製造業            | 96<br>100.0                                | 53<br>55.2                  | 70<br>72.9                               | 49<br>51.0                                   | 16<br>16.7  | 3<br>3.1  | -        |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0                                 | 2<br>50.0                   | 2<br>50.0                                | -  | 1<br>25.0   | 1<br>25.0 | -        |
| 情報通信業               | 21<br>100.0                                | 8<br>38.1                   | 11<br>52.4                               | 5<br>23.8                                    | 3<br>14.3   | 4<br>19.0 | 1<br>4.8 |
| 運輸業                 | 92<br>100.0                                | 47<br>51.1                  | 73<br>79.3                               | 35<br>38.0                                   | 16<br>17.4  | 1<br>1.1  | -        |
| 卸売・小売業              | 100<br>100.0                               | 67<br>67.0                  | 65<br>65.0                               | 34<br>34.0                                   | 19<br>19.0  | 8<br>8.0  | 1<br>1.0 |
| 金融・保険業              | 41<br>100.0                                | 24<br>58.5                  | 20<br>48.8                               | 15<br>36.6                                   | 5<br>12.2   | 5<br>12.2 | -        |
| 不動産業                | 4<br>100.0                                 | 3<br>75.0                   | 3<br>75.0                                | 2<br>50.0                                    | -           | -         | -        |
| 飲食店・宿泊業             | 11<br>100.0                                | 8<br>72.7                   | 6<br>54.5                                | 3<br>27.3                                    | 1<br>9.1    | -         | -        |
| サービス業               | 78<br>100.0                                | 33<br>42.3                  | 41<br>52.6                               | 26<br>33.3                                   | 16<br>20.5  | 7<br>9.0  | 2<br>2.6 |
| その他                 | 21<br>100.0                                | 12<br>57.1                  | 15<br>71.4                               | 7<br>33.3                                    | 3<br>14.3   | 3<br>14.3 | -        |
| 不明                  | 5<br>100.0                                 | 3<br>60.0                   | 4<br>80.0                                | 2<br>40.0                                    | 1<br>20.0   | -         | -        |

問2 1 1 付問1. 労使の協議が担っている役割  
問2.1. 労使で協議を行う仕組みの有無…ある

| 件数                     | 向立団体<br>打診など<br>情報開示<br>を行う意<br>意先 | 協団<br>議に交<br>渉する<br>項目を<br>解する<br>労使に<br>対する | 協団<br>議に交<br>渉する<br>項目を<br>解する<br>労使に<br>対する | わ別団<br>体の交<br>渉する<br>項目を<br>解する<br>労使に<br>対する | にぎ事<br>務上の<br>協議に<br>関する<br>事項 | そ<br>の<br>他 | 不<br>明   |
|------------------------|------------------------------------|--|--|---|--------------------------------|-------------|----------|
| 合計                     | 612<br>100.0                       | 336<br>54.9                                  | 411<br>67.2                                  | 243<br>39.7                                   | 112<br>18.3                    | 40<br>6.5   | 4<br>0.7 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 120<br>100.0                       | 58<br>48.3                                   | 74<br>61.7                                   | 44<br>36.7                                    | 18<br>15.0                     | 11<br>9.2   | 2<br>1.7 |
| 300～499人               | 180<br>100.0                       | 102<br>56.7                                  | 119<br>66.1                                  | 60<br>33.3                                    | 32<br>17.8                     | 7<br>3.9    | 1<br>0.6 |
| 500～999人               | 175<br>100.0                       | 99<br>56.6                                   | 123<br>70.3                                  | 74<br>42.3                                    | 30<br>17.1                     | 12<br>6.9   | 1<br>0.6 |
| 1000人以上                | 117<br>100.0                       | 66<br>56.4                                   | 79<br>67.5                                   | 56<br>47.9                                    | 28<br>23.9                     | 9<br>7.7    | 9<br>-   |
| 不明                     | 20<br>100.0                        | 11<br>55.0                                   | 16<br>80.0                                   | 9<br>45.0                                     | 4<br>20.0                      | 1<br>5.0    | 1<br>-   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 232<br>100.0                       | 110<br>47.4                                  | 140<br>60.3                                  | 89<br>38.4                                    | 39<br>16.8                     | 17<br>7.3   | 3<br>1.3 |
| 300～499人               | 176<br>100.0                       | 108<br>61.4                                  | 123<br>69.9                                  | 56<br>31.8                                    | 25<br>14.2                     | 11<br>6.3   | 11<br>-  |
| 500～999人               | 121<br>100.0                       | 68<br>56.2                                   | 82<br>67.8                                   | 56<br>46.3                                    | 24<br>19.8                     | 8<br>6.6    | 1<br>0.8 |
| 1000人以上                | 63<br>100.0                        | 38<br>60.3                                   | 50<br>79.4                                   | 35<br>55.6                                    | 19<br>30.2                     | 3<br>4.8    | 3<br>-   |
| 不明                     | 20<br>100.0                        | 12<br>60.0                                   | 16<br>80.0                                   | 7<br>35.0                                     | 5<br>25.0                      | 1<br>5.0    | 1<br>-   |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 84<br>100.0                        | 40<br>47.6                                   | 51<br>60.7                                   | 25<br>29.8                                    | 9<br>10.7                      | 7<br>8.3    | 1<br>1.2 |
| 500～999人               | 74<br>100.0                        | 42<br>56.8                                   | 48<br>64.9                                   | 31<br>41.9                                    | 13<br>17.6                     | 3<br>4.1    | 3<br>-   |
| 1000人以上                | 108<br>100.0                       | 63<br>58.3                                   | 76<br>70.4                                   | 52<br>48.1                                    | 28<br>25.9                     | 5<br>4.6    | 5<br>-   |
| 不明                     | 346<br>100.0                       | 191<br>55.2                                  | 236<br>68.2                                  | 135<br>39.0                                   | 62<br>17.9                     | 25<br>7.2   | 3<br>0.9 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59<br>100.0                        | 26<br>44.1                                   | 35<br>59.3                                   | 20<br>33.9                                    | 9<br>15.3                      | 6<br>10.2   | 1<br>1.7 |
| 300～499人               | 55<br>100.0                        | 30<br>54.5                                   | 35<br>63.6                                   | 18<br>32.7                                    | 8<br>14.5                      | 3<br>5.5    | 3<br>-   |
| 500～999人               | 76<br>100.0                        | 40<br>52.6                                   | 48<br>63.2                                   | 32<br>42.1                                    | 10<br>13.2                     | 2<br>2.6    | 2<br>-   |
| 1000人以上                | 65<br>100.0                        | 40<br>61.5                                   | 45<br>69.2                                   | 34<br>52.3                                    | 20<br>30.8                     | 4<br>6.2    | 4<br>-   |
| 不明                     | 357<br>100.0                       | 200<br>56.0                                  | 248<br>69.5                                  | 139<br>38.9                                   | 65<br>18.2                     | 25<br>7.0   | 3<br>0.8 |

問2 1 1 付問1. 労使の協議が担っている役割

問2 1. 労使で協議を行う仕組みの有無…ある

| 件数              | 向立団体<br>診つた<br>な情報<br>を<br>行・に<br>意先 | 協団<br>議体<br>に交<br>渉し<br>て<br>項<br>解<br>を<br>決<br>す<br>に | わ別団<br>るさ<br>事交<br>項た<br>渉<br>を<br>経<br>項<br>協<br>議<br>等<br>と<br>は<br>区 | にぎ人<br>つ事<br>い事<br>協<br>議<br>に<br>項<br>人<br>事<br>に<br>基<br>動 | そ<br>の<br>他 | 不<br>明    |             |
|-----------------|--------------------------------------|---|---|--|-------------|-----------|-------------|
|                 |                                      |   |   |  |             |           | 336<br>54.9 |
| 合計              | 612                                  | 336<br>54.9   | 411<br>67.2   | 243<br>39.7  | 112<br>18.3 | 40<br>6.5 | 4<br>0.7    |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 44                                   | 28  | 32  | 19   | 8           | 3         | —           |
| 5～20%減少         | 184                                  | 110   | 131   | 88   | 35          | 9         | —           |
| ±5%の範囲内で増減      | 210                                  | 59.8  | 71.2  | 47.8   | 19.0        | 4.9       | —           |
| 5～20%増加         | 125                                  | 60  | 70  | 53   | 17          | 6         | 2           |
| 20%以上増加         | 38                                   | 23  | 24  | 7  | 3           | 6         | —           |
| 不明              | 11                                   | 3   | 7   | 5  | 4           | 1         | —           |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 26                                   | 13  | 15  | 10   | 4           | 4         | —           |
| 5～20%減少         | 60                                   | 41  | 47  | 24   | 18          | 1         | —           |
| ±5%の範囲内で増減      | 228                                  | 68.3  | 78.3  | 40.0   | 30.0        | 1.7       | —           |
| 5～20%増加         | 183                                  | 97  | 108   | 82   | 26          | 12        | 1           |
| 20%以上増加         | 79                                   | 42  | 48  | 36   | 14          | 7         | 2           |
| 不明              | 36                                   | 16  | 25  | 11   | 8           | 1         | —           |
| 合計              | 612                                  | 336<br>54.9   | 411<br>67.2   | 243<br>39.7  | 112<br>18.3 | 40<br>6.5 | 4<br>0.7    |

問2 1 一付問1. 労使の協議が担っている役割

問2.1. 労使で協議を行う仕組みの有無…ある

| 件数                     | 向立団体交渉など情報開示を行う・意先 |      | 協議体によつて項を解決す |      | 協団に交渉の項を解す |      | わ別団の事項を協等する |    | にぎ人事協に項に協する |    | その他 | 不明 |
|------------------------|--------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|----|-------------|----|-----|----|
|                        | 件数                 | 金額   | 件数           | 金額   | 件数         | 金額   | 件数          | 金額 | 件数          | 金額 |     |    |
| 合計                     | 612                | 336  | 411          | 243  | 112        | 40   | 4           |    |             |    |     |    |
| 長期安定雇用……今後も多くの社員を対象に維持 | 100.0              | 54.9 | 67.2         | 39.7 | 18.3       | 6.5  | 0.7         |    |             |    |     |    |
| 対象者を限定したうえで維持          | 499                | 279  | 334          | 201  | 94         | 34   | 3           |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 55.9 | 66.9         | 40.3 | 18.8       | 6.8  | 0.6         |    |             |    |     |    |
| 優先的な課題ではない             | 82                 | 38   | 57           | 28   | 13         | 5    | 1           |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 46.3 | 34.1         | 15.9 | 6.1        | 1.2  |             |    |             |    |     |    |
| 不明                     | 27                 | 17   | 18           | 12   | 5          |      |             |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 63.0 | 44.4         | 18.5 |            |      |             |    |             |    |     |    |
| 不明                     | 4                  | 2    | 2            | 2    |            | 1    |             |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 50.0 | 50.0         | 25.0 |            |      |             |    |             |    |     |    |
| 株主価値の向上……重視してきた        | 138                | 76   | 97           | 63   | 34         | 11   |             |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 55.1 | 45.7         | 24.6 | 8.0        |      |             |    |             |    |     |    |
| どちらとも言えない              | 341                | 187  | 225          | 133  | 57         | 22   | 2           |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 54.8 | 39.0         | 16.7 | 6.5        | 0.6  |             |    |             |    |     |    |
| 重視してこなかった              | 106                | 66   | 72           | 40   | 16         | 3    | 1           |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 62.3 | 37.7         | 15.1 | 2.8        | 0.9  |             |    |             |    |     |    |
| 不明                     | 27                 | 7    | 17           | 7    | 5          | 4    | 1           |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 25.9 | 25.9         | 14.5 | 3.7        |      |             |    |             |    |     |    |
| 労働組合の有無……ある            | 436                | 272  | 332          | 198  | 95         | 11   | 2           |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 62.4 | 45.4         | 21.8 | 2.5        | 0.5  |             |    |             |    |     |    |
| 無い                     | 176                | 64   | 79           | 45   | 17         | 29   | 2           |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 36.4 | 25.6         | 9.7  | 16.5       | 1.1  |             |    |             |    |     |    |
| 不明                     |                    |      |              |      |            |      |             |    |             |    |     |    |
| 労使協議の有無……ある            | 612                | 336  | 411          | 243  | 112        | 40   | 4           |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 54.9 | 39.7         | 18.3 | 6.5        | 0.7  |             |    |             |    |     |    |
| 無い                     |                    |      |              |      |            |      |             |    |             |    |     |    |
| 不明                     |                    |      |              |      |            |      |             |    |             |    |     |    |
| 労使協議の状況……協調的に協議が行われてきた | 570                | 321  | 386          | 230  | 105        | 38   | 2           |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 56.3 | 40.4         | 18.4 | 6.7        | 0.4  |             |    |             |    |     |    |
| どちらとも言えない              | 26                 | 8    | 15           | 9    | 3          | 1    |             |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 30.8 | 34.6         | 11.5 |            | 3.8  |             |    |             |    |     |    |
| 対立してきた                 | 9                  | 5    | 9            | 3    | 3          |      |             |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 55.6 | 33.3         | 33.3 |            |      |             |    |             |    |     |    |
| 労使の協議は行っていない           | 5                  | 1    |              |      | 1          | 2    | 1           |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 20.0 |              | 20.0 | 40.0       | 20.0 |             |    |             |    |     |    |
| 不明                     | 2                  | 1    | 1            | 1    |            |      |             |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 50.0 | 50.0         | 50.0 |            |      |             |    |             |    |     |    |
| 自己都合離職が増加……変化があった      | 152                | 88   | 111          | 55   | 25         | 11   | 1           |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 57.9 | 36.2         | 16.4 | 7.2        | 0.7  |             |    |             |    |     |    |
| どちらとも言えない              | 253                | 137  | 163          | 89   | 41         | 20   | 1           |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 54.2 | 35.2         | 16.2 | 7.9        | 0.4  |             |    |             |    |     |    |
| 変化なし                   | 201                | 108  | 131          | 98   | 43         | 9    | 2           |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 53.7 | 48.8         | 21.4 | 4.5        | 1.0  |             |    |             |    |     |    |
| 不明                     | 6                  | 3    | 6            | 1    | 3          |      |             |    |             |    |     |    |
| 100.0                  | 100.0              | 50.0 | 16.7         | 50.0 |            |      |             |    |             |    |     |    |

問21-1付問2. 昨年度(2006年度)の労使の協議回数

問21. 労使で協議を行う仕組みの有無...ある

| 件数 | 0回  |    |      |     |      | 1回 |      |      |      |     | 2回 |       |     |       |       | 3回  |      |      |      |      | 4回   |     |    |       |     | 5回    |    |    |     |     | 6回   |      |      |     |       | 7回  |       |       |    |     | 8回  |      |      |      |     | 9回    |     |       |       |   | 10回以上 |      |      |      |   | 不明   | 平均値  | 最小値 | 最大値  | 標準偏差 |   |      |      |   |      |      |   |      |    |      |     |   |    |     |    |     |    |    |       |     |       |       |     |      |      |      |      |      |     |       |     |       |    |   |   |   |   |      |      |     |       |    |       |       |     |      |      |   |      |      |     |       |    |       |    |   |   |    |   |    |   |   |      |    |      |       |   |      |      |     |      |     |   |      |    |      |     |   |    |    |    |    |    |   |       |     |       |       |     |     |      |      |      |      |     |       |     |       |    |   |   |   |   |     |      |   |       |     |       |       |   |      |      |      |     |      |   |       |     |       |    |   |   |   |   |   |    |   |       |     |       |       |   |     |      |      |      |      |     |       |     |       |    |   |   |   |   |    |    |   |       |     |       |       |     |     |      |     |      |      |     |       |     |       |    |   |   |   |   |   |   |   |       |     |       |       |   |   |      |   |   |      |   |       |     |       |    |   |   |    |    |    |    |   |       |     |       |       |   |     |      |      |      |      |     |       |     |       |   |   |   |   |   |   |   |   |      |    |      |       |   |   |      |   |   |      |   |      |    |      |    |   |   |   |   |   |   |   |      |    |       |       |     |     |      |     |      |     |     |      |    |       |    |   |   |    |    |    |    |   |       |     |       |       |     |     |      |      |      |      |   |       |     |       |     |   |    |    |    |    |    |   |      |    |      |       |     |      |      |      |      |      |     |      |    |      |    |   |   |    |   |   |   |   |      |    |       |       |     |      |      |     |      |      |   |      |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |       |    |      |       |   |   |      |   |   |      |   |       |    |      |    |   |   |   |   |   |   |   |      |    |      |       |   |      |      |     |      |   |     |      |    |      |    |   |    |    |    |    |   |   |      |    |      |       |     |      |      |      |      |     |     |      |    |      |    |   |   |   |   |   |   |   |       |    |       |       |   |      |      |     |      |      |     |       |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |       |    |      |       |   |   |   |   |      |   |   |       |    |      |
|----|-----|----|------|-----|------|----|------|------|------|-----|----|-------|-----|-------|-------|-----|------|------|------|------|------|-----|----|-------|-----|-------|----|----|-----|-----|------|------|------|-----|-------|-----|-------|-------|----|-----|-----|------|------|------|-----|-------|-----|-------|-------|---|-------|------|------|------|---|------|------|-----|------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|----|------|-----|---|----|-----|----|-----|----|----|-------|-----|-------|-------|-----|------|------|------|------|------|-----|-------|-----|-------|----|---|---|---|---|------|------|-----|-------|----|-------|-------|-----|------|------|---|------|------|-----|-------|----|-------|----|---|---|----|---|----|---|---|------|----|------|-------|---|------|------|-----|------|-----|---|------|----|------|-----|---|----|----|----|----|----|---|-------|-----|-------|-------|-----|-----|------|------|------|------|-----|-------|-----|-------|----|---|---|---|---|-----|------|---|-------|-----|-------|-------|---|------|------|------|-----|------|---|-------|-----|-------|----|---|---|---|---|---|----|---|-------|-----|-------|-------|---|-----|------|------|------|------|-----|-------|-----|-------|----|---|---|---|---|----|----|---|-------|-----|-------|-------|-----|-----|------|-----|------|------|-----|-------|-----|-------|----|---|---|---|---|---|---|---|-------|-----|-------|-------|---|---|------|---|---|------|---|-------|-----|-------|----|---|---|----|----|----|----|---|-------|-----|-------|-------|---|-----|------|------|------|------|-----|-------|-----|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|------|----|------|-------|---|---|------|---|---|------|---|------|----|------|----|---|---|---|---|---|---|---|------|----|-------|-------|-----|-----|------|-----|------|-----|-----|------|----|-------|----|---|---|----|----|----|----|---|-------|-----|-------|-------|-----|-----|------|------|------|------|---|-------|-----|-------|-----|---|----|----|----|----|----|---|------|----|------|-------|-----|------|------|------|------|------|-----|------|----|------|----|---|---|----|---|---|---|---|------|----|-------|-------|-----|------|------|-----|------|------|---|------|----|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|----|------|-------|---|---|------|---|---|------|---|-------|----|------|----|---|---|---|---|---|---|---|------|----|------|-------|---|------|------|-----|------|---|-----|------|----|------|----|---|----|----|----|----|---|---|------|----|------|-------|-----|------|------|------|------|-----|-----|------|----|------|----|---|---|---|---|---|---|---|-------|----|-------|-------|---|------|------|-----|------|------|-----|-------|----|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|----|------|-------|---|---|---|---|------|---|---|-------|----|------|
|    | 0   | 1  | 2    | 3   | 4    | 5  | 6    | 7    | 8    | 9   | 10 | 11    | 12  | 13    | 14    | 15  | 16   | 17   | 18   | 19   | 20   | 21  | 22 | 23    | 24  | 25    | 26 | 27 | 28  | 29  | 30   | 31   | 32   | 33  | 34    | 35  | 36    | 37    | 38 | 39  | 40  | 41   | 42   | 43   | 44  |       |     |       |       |   |       |      |      |      |   |      |      |     |      |      |   |      |      |   |      |      |   |      |    |      |     |   |    |     |    |     |    |    |       |     |       |       |     |      |      |      |      |      |     |       |     |       |    |   |   |   |   |      |      |     |       |    |       |       |     |      |      |   |      |      |     |       |    |       |    |   |   |    |   |    |   |   |      |    |      |       |   |      |      |     |      |     |   |      |    |      |     |   |    |    |    |    |    |   |       |     |       |       |     |     |      |      |      |      |     |       |     |       |    |   |   |   |   |     |      |   |       |     |       |       |   |      |      |      |     |      |   |       |     |       |    |   |   |   |   |   |    |   |       |     |       |       |   |     |      |      |      |      |     |       |     |       |    |   |   |   |   |    |    |   |       |     |       |       |     |     |      |     |      |      |     |       |     |       |    |   |   |   |   |   |   |   |       |     |       |       |   |   |      |   |   |      |   |       |     |       |    |   |   |    |    |    |    |   |       |     |       |       |   |     |      |      |      |      |     |       |     |       |   |   |   |   |   |   |   |   |      |    |      |       |   |   |      |   |   |      |   |      |    |      |    |   |   |   |   |   |   |   |      |    |       |       |     |     |      |     |      |     |     |      |    |       |    |   |   |    |    |    |    |   |       |     |       |       |     |     |      |      |      |      |   |       |     |       |     |   |    |    |    |    |    |   |      |    |      |       |     |      |      |      |      |      |     |      |    |      |    |   |   |    |   |   |   |   |      |    |       |       |     |      |      |     |      |      |   |      |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |       |    |      |       |   |   |      |   |   |      |   |       |    |      |    |   |   |   |   |   |   |   |      |    |      |       |   |      |      |     |      |   |     |      |    |      |    |   |    |    |    |    |   |   |      |    |      |       |     |      |      |      |      |     |     |      |    |      |    |   |   |   |   |   |   |   |       |    |       |       |   |      |      |     |      |      |     |       |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |       |    |      |       |   |   |   |   |      |   |   |       |    |      |
| 合計 | 612 | 82 | 13.4 | 152 | 24.8 | 80 | 13.1 | 25.5 | 19.6 | 120 | 16 | 12.28 | 300 | 19.39 | 100.0 | 1.0 | 13.4 | 24.8 | 13.1 | 25.5 | 19.6 | 120 | 16 | 12.28 | 300 | 19.39 | 60 | 3  | 5.0 | 8.3 | 11.7 | 21.7 | 48.3 | 5.0 | 28.21 | 300 | 43.20 | 100.0 | -  | 5.0 | 8.3 | 11.7 | 21.7 | 48.3 | 5.0 | 28.21 | 300 | 43.20 | 100.0 | - | -     | 20.0 | 20.0 | 40.0 | - | 20.0 | 9.00 | 13  | 3.54 | 10   | 1 | 10.0 | 50.0 | - | 30.0 | 10.0 | - | 9.90 | 36 | 9.94 | 524 | 5 | 75 | 138 | 72 | 135 | 88 | 11 | 10.57 | 150 | 13.74 | 100.0 | 1.0 | 14.3 | 26.3 | 13.7 | 25.8 | 16.8 | 2.1 | 10.57 | 150 | 13.74 | 13 | 1 | 3 | 3 | - | 23.1 | 15.4 | 7.7 | 13.08 | 50 | 17.25 | 100.0 | 7.7 | 23.1 | 23.1 | - | 23.1 | 15.4 | 7.7 | 13.08 | 50 | 17.25 | 30 | - | 6 | 10 | 2 | 10 | 2 | - | 8.13 | 50 | 9.02 | 100.0 | - | 20.0 | 33.3 | 6.7 | 33.3 | 6.7 | - | 8.13 | 50 | 9.02 | 205 | 1 | 18 | 45 | 25 | 50 | 62 | 4 | 16.72 | 300 | 27.92 | 100.0 | 0.5 | 8.8 | 22.0 | 12.2 | 24.4 | 30.2 | 2.0 | 16.72 | 300 | 27.92 | 27 | - | 4 | 8 | 4 | 7.4 | 33.3 | - | 24.44 | 300 | 58.44 | 100.0 | - | 14.8 | 29.6 | 14.8 | 7.4 | 33.3 | - | 24.44 | 300 | 58.44 | 36 | - | 2 | 7 | 5 | 9 | 12 | 1 | 15.80 | 100 | 17.07 | 100.0 | - | 5.6 | 19.4 | 13.9 | 25.0 | 33.3 | 2.8 | 15.80 | 100 | 17.07 | 36 | 1 | 3 | 5 | 1 | 14 | 11 | 1 | 17.26 | 100 | 19.51 | 100.0 | 2.8 | 8.3 | 13.9 | 2.8 | 38.9 | 30.6 | 2.8 | 17.26 | 100 | 19.51 | 10 | - | - | 5 | - | - | 5 | - | 25.20 | 150 | 42.25 | 100.0 | - | - | 50.0 | - | - | 50.0 | - | 25.20 | 150 | 42.25 | 96 | - | 9 | 20 | 15 | 25 | 25 | 2 | 13.73 | 100 | 14.53 | 100.0 | - | 9.4 | 20.8 | 15.6 | 26.0 | 26.0 | 2.1 | 13.73 | 100 | 14.53 | 4 | - | - | 3 | - | - | 1 | - | 8.50 | 20 | 6.65 | 100.0 | - | - | 75.0 | - | - | 25.0 | - | 8.50 | 20 | 6.65 | 21 | 1 | 1 | 9 | 2 | 5 | 2 | 1 | 8.90 | 50 | 10.44 | 100.0 | 4.8 | 4.8 | 42.9 | 9.5 | 23.8 | 9.5 | 4.8 | 8.90 | 50 | 10.44 | 92 | 1 | 9 | 15 | 23 | 23 | 21 | - | 13.67 | 150 | 19.32 | 100.0 | 1.1 | 9.8 | 16.3 | 25.0 | 25.0 | 22.8 | - | 13.67 | 150 | 19.32 | 100 | 1 | 17 | 23 | 11 | 29 | 15 | 4 | 9.17 | 46 | 7.64 | 100.0 | 1.0 | 17.0 | 23.0 | 11.0 | 29.0 | 15.0 | 4.0 | 9.17 | 46 | 7.64 | 41 | 1 | 8 | 15 | 3 | 8 | 6 | - | 9.59 | 50 | 12.83 | 100.0 | 2.4 | 19.5 | 36.6 | 7.3 | 19.5 | 14.6 | - | 9.59 | 50 | 12.83 | 4 | - | - | 1 | - | 2 | 1 | - | 15.75 | 30 | 9.44 | 100.0 | - | - | 25.0 | - | - | 25.0 | - | 15.75 | 30 | 9.44 | 11 | - | 2 | 3 | 1 | 4 | - | 1 | 7.30 | 15 | 4.36 | 100.0 | - | 18.2 | 27.3 | 9.1 | 36.4 | - | 9.1 | 7.30 | 15 | 4.36 | 78 | 1 | 15 | 24 | 11 | 17 | 6 | 4 | 7.76 | 50 | 7.72 | 100.0 | 1.3 | 19.2 | 30.8 | 14.1 | 21.8 | 7.7 | 5.1 | 7.76 | 50 | 7.72 | 21 | - | 6 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 10.58 | 50 | 12.10 | 100.0 | - | 28.6 | 19.0 | 4.8 | 19.0 | 19.0 | 9.5 | 10.58 | 50 | 12.10 | 5 | - | - | - | - | 1 | 4 | - | 12.60 | 18 | 4.45 | 100.0 | - | - | - | - | 20.0 | - | - | 12.60 | 18 | 4.45 |



問21-1付問2. 昨年度(2006年度)の労使の協議回数

問21. 労使で協議を行う仕組みの有無...ある

| 件数                     | 0回    |     |      |      |      |      | 1回   |       |      |       |                        |       | 2回    |      |       |                    |      |      | 3回    |     |       |                        |       |      | 4回   |      |          |      |      |       | 5回  |       |                        |       |      |      | 6回   |          |      |      |       |     | 7回    |                        |       |       |      |       | 8回      |      |      |       |      |       | 9回                     |       |     |      |       |      | 10回以上 |      |       |     |       |                        | 不明    | 平均値   | 最小値  | 最大値  | 標準偏差               |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
|------------------------|-------|-----|------|------|------|------|------|-------|------|-------|------------------------|-------|-------|------|-------|--------------------|------|------|-------|-----|-------|------------------------|-------|------|------|------|----------|------|------|-------|-----|-------|------------------------|-------|------|------|------|----------|------|------|-------|-----|-------|------------------------|-------|-------|------|-------|---------|------|------|-------|------|-------|------------------------|-------|-----|------|-------|------|-------|------|-------|-----|-------|------------------------|-------|-------|------|------|--------------------|------|------|-------|-----|-------|------------------------|-------|------|------|-------|----------|------|------|-------|-----|-------|------------------------|-------|-------|------|-------|----------|------|------|-------|-----|-------|------------------------|-------|-------|------|-------|---------|------|------|-------|-----|-------|------------------------|-------|-------|------|-------|------|------|------|-------|-----|-------|------------------------|-------|-------|------|-------|------------------------|------|------|-------|-----|-------|------------------------|-------|------|------|------|----------|------|------|-------|-----|-------|------------------------|-------|-------|------|------|---------|------|------|-------|-----|-------|------------------------|-------|-------|------|-------|------|------|------|-------|-----|-------|----------|-------|-------|------|-------|------------------------|------|------|-------|-----|-------|----------|-------|------|------|------|----------|------|------|-------|------|-------|---------|-------|-----|------|-------|----------|------|------|-------|-----|-------|---------|-------|-------|------|------|---------|------|------|-------|-----|-------|---------|-------|-------|------|-------|------|------|------|-----|----|----|----|----|-------|-----|-------|---------|-------|-----|------|------|------|------|------|-----|--|--|
|                        | 0     | 1   | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7     | 8    | 9     | 10                     | 11    | 12    | 13   | 14    | 15                 | 16   | 17   | 18    | 19  | 20    | 21                     | 22    | 23   | 24   | 25   | 26       | 27   | 28   | 29    | 30  | 31    | 32                     | 33    | 34   | 35   | 36   | 37       | 38   | 39   | 40    | 41  | 42    | 43                     | 44    | 45    | 46   | 47    | 48      | 49   | 50   | 51    | 52   | 53    | 54                     | 55    | 56  | 57   | 58    | 59   | 60    | 61   | 62    | 63  | 64    | 65                     |       |       |      |      |                    | 66   | 67   | 68    | 69  | 70    | 71                     | 72    | 73   | 74   | 75    | 76       | 77   | 78   | 79    | 80  | 81    | 82                     | 83    | 84    | 85   | 86    | 87       | 88   | 89   | 90    | 91  | 92    | 93                     | 94    | 95    | 96   | 97    | 98      | 99   | 100  |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 合計                     | 612   | 82  | 13.4 | 152  | 24.8 | 13.1 | 80   | 156   | 25.5 | 19.6  | 120                    | 16    | 12.28 | 300  | 19.39 | 貴社のみ：全社員数・・・300人未満 | 120  | 3    | 19    | 34  | 14    | 26                     | 20    | 9.24 | 50   | 9.11 | 300~499人 | 180  | -    | 26    | 54  | 28    | 44                     | 25    | 9.32 | 100  | 9.83 | 500~999人 | 175  | 3    | 22    | 39  | 24    | 51                     | 31    | 12.09 | 150  | 17.50 | 1000人以上 | 117  | 1.7  | 12.6  | 22.3 | 13.7  | 29.1                   | 17.7  | 2.9 | 300  | 34.31 | 不明   | 20    | -    | 5     | 2   | 7     | 5                      | 1     | 12.21 | 30   | 7.37 | 貴社のみ：正社員数・・・300人未満 | 232  | 4    | 39    | 69  | 30    | 51                     | 32    | 9.01 | 100  | 10.20 | 300~499人 | 176  | 1    | 22    | 48  | 25    | 49                     | 27    | 10.34 | 150  | 13.21 | 500~999人 | 121  | 1    | 17    | 23  | 19    | 34                     | 26    | 13.17 | 120  | 16.65 | 1000人以上 | 63   | -    | 4     | 8   | 4     | 15                     | 29    | 25.93 | 300  | 43.01 | 不明   | 20   | -    | 4     | 2   | 7     | 6                      | 1     | 20.00 | 100  | 23.89 | 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 84   | 2    | 11    | 29  | 8     | 19                     | 13    | 9.00 | 50   | 8.68 | 500~999人 | 74   | -    | 5     | 15  | 14    | 20                     | 17    | 11.41 | 50   | 8.55 | 1000人以上 | 108  | -    | 11    | 25  | 11    | 27                     | 31    | 19.79 | 300  | 36.84 | 不明   | 346  | 4    | 55    | 83  | 47    | 90       | 59    | 10.93 | 150  | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59   | 2    | 7     | 19  | 6     | 13       | 9     | 8.20 | 25   | 6.62 | 300~499人 | 55   | 3.4  | 11.9  | 32.2 | 10.2  | 22.0    | 15.3  | 5.1 | 50   | 10.91 | 500~999人 | 76   | -    | 7     | 17  | 11    | 27      | 12    | 10.85 | 50   | 8.39 | 1000人以上 | 65   | -    | 7     | 13  | 7     | 13      | 23    | 23.51 | 300  | 44.22 | 不明   | 357  | 4    | 55  | 84 | 49 | 91 | 65 | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上 | 100.0 | 1.1 | 15.4 | 23.5 | 13.7 | 25.5 | 18.2 | 2.5 |  |  |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 120   | 3   | 19   | 34   | 14   | 26   | 20   | 9.24  | 50   | 9.11  | 300~499人               | 180   | -     | 26   | 54    | 28                 | 44   | 25   | 9.32  | 100 | 9.83  | 500~999人               | 175   | 3    | 22   | 39   | 24       | 51   | 31   | 12.09 | 150 | 17.50 | 1000人以上                | 117   | 1.7  | 12.6 | 22.3 | 13.7     | 29.1 | 17.7 | 2.9   | 300 | 34.31 | 不明                     | 20    | -     | 5    | 2     | 7       | 5    | 1    | 12.21 | 30   | 7.37  | 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 232   | 4   | 39   | 69    | 30   | 51    | 32   | 9.01  | 100 | 10.20 | 300~499人               | 176   | 1     | 22   | 48   | 25                 | 49   | 27   | 10.34 | 150 | 13.21 | 500~999人               | 121   | 1    | 17   | 23    | 19       | 34   | 26   | 13.17 | 120 | 16.65 | 1000人以上                | 63    | -     | 4    | 8     | 4        | 15   | 29   | 25.93 | 300 | 43.01 | 不明                     | 20    | -     | 4    | 2     | 7       | 6    | 1    | 20.00 | 100 | 23.89 | 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 84    | 2     | 11   | 29    | 8    | 19   | 13   | 9.00  | 50  | 8.68  | 500~999人               | 74    | -     | 5    | 15    | 14                     | 20   | 17   | 11.41 | 50  | 8.55  | 1000人以上                | 108   | -    | 11   | 25   | 11       | 27   | 31   | 19.79 | 300 | 36.84 | 不明                     | 346   | 4     | 55   | 83   | 47      | 90   | 59   | 10.93 | 150 | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2     | 7    | 19    | 6    | 13   | 9    | 8.20  | 25  | 6.62  | 300~499人 | 55    | 3.4   | 11.9 | 32.2  | 10.2                   | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人 | 76    | -    | 7    | 17   | 11       | 27   | 12   | 10.85 | 50   | 8.39  | 1000人以上 | 65    | -   | 7    | 13    | 7        | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明      | 357   | 4     | 55   | 84   | 49      | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上 | 100.0 | 1.1   | 15.4 | 23.5  | 13.7 | 25.5 | 18.2 | 2.5 |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 300~499人               | 180   | -   | 26   | 54   | 28   | 44   | 25   | 9.32  | 100  | 9.83  | 500~999人               | 175   | 3     | 22   | 39    | 24                 | 51   | 31   | 12.09 | 150 | 17.50 | 1000人以上                | 117   | 1.7  | 12.6 | 22.3 | 13.7     | 29.1 | 17.7 | 2.9   | 300 | 34.31 | 不明                     | 20    | -    | 5    | 2    | 7        | 5    | 1    | 12.21 | 30  | 7.37  | 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 232   | 4     | 39   | 69    | 30      | 51   | 32   | 9.01  | 100  | 10.20 | 300~499人               | 176   | 1   | 22   | 48    | 25   | 49    | 27   | 10.34 | 150 | 13.21 | 500~999人               | 121   | 1     | 17   | 23   | 19                 | 34   | 26   | 13.17 | 120 | 16.65 | 1000人以上                | 63    | -    | 4    | 8     | 4        | 15   | 29   | 25.93 | 300 | 43.01 | 不明                     | 20    | -     | 4    | 2     | 7        | 6    | 1    | 20.00 | 100 | 23.89 | 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 84    | 2     | 11   | 29    | 8       | 19   | 13   | 9.00  | 50  | 8.68  | 500~999人               | 74    | -     | 5    | 15    | 14   | 20   | 17   | 11.41 | 50  | 8.55  | 1000人以上                | 108   | -     | 11   | 25    | 11                     | 27   | 31   | 19.79 | 300 | 36.84 | 不明                     | 346   | 4    | 55   | 83   | 47       | 90   | 59   | 10.93 | 150 | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2     | 7    | 19   | 6       | 13   | 9    | 8.20  | 25  | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4   | 11.9 | 32.2  | 10.2 | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人 | 76    | -     | 7    | 17    | 11                     | 27   | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上  | 65    | -    | 7    | 13   | 7        | 13   | 23   | 23.51 | 300  | 44.22 | 不明      | 357   | 4   | 55   | 84    | 49       | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上 | 100.0 | 1.1   | 15.4 | 23.5 | 13.7    | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 500~999人               | 175   | 3   | 22   | 39   | 24   | 51   | 31   | 12.09 | 150  | 17.50 | 1000人以上                | 117   | 1.7   | 12.6 | 22.3  | 13.7               | 29.1 | 17.7 | 2.9   | 300 | 34.31 | 不明                     | 20    | -    | 5    | 2    | 7        | 5    | 1    | 12.21 | 30  | 7.37  | 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 232   | 4    | 39   | 69   | 30       | 51   | 32   | 9.01  | 100 | 10.20 | 300~499人               | 176   | 1     | 22   | 48    | 25      | 49   | 27   | 10.34 | 150  | 13.21 | 500~999人               | 121   | 1   | 17   | 23    | 19   | 34    | 26   | 13.17 | 120 | 16.65 | 1000人以上                | 63    | -     | 4    | 8    | 4                  | 15   | 29   | 25.93 | 300 | 43.01 | 不明                     | 20    | -    | 4    | 2     | 7        | 6    | 1    | 20.00 | 100 | 23.89 | 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 84    | 2     | 11   | 29    | 8        | 19   | 13   | 9.00  | 50  | 8.68  | 500~999人               | 74    | -     | 5    | 15    | 14      | 20   | 17   | 11.41 | 50  | 8.55  | 1000人以上                | 108   | -     | 11   | 25    | 11   | 27   | 31   | 19.79 | 300 | 36.84 | 不明                     | 346   | 4     | 55   | 83    | 47                     | 90   | 59   | 10.93 | 150 | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2    | 7    | 19   | 6        | 13   | 9    | 8.20  | 25  | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4   | 11.9 | 32.2 | 10.2    | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人               | 76    | -     | 7    | 17    | 11   | 27   | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上  | 65    | -     | 7    | 13    | 7                      | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明       | 357   | 4    | 55   | 84   | 49       | 91   | 65   | 11.44 | 150  | 14.89 | 1000人以上 | 100.0 | 1.1 | 15.4 | 23.5  | 13.7     | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 1000人以上                | 117   | 1.7 | 12.6 | 22.3 | 13.7 | 29.1 | 17.7 | 2.9   | 300  | 34.31 | 不明                     | 20    | -     | 5    | 2     | 7                  | 5    | 1    | 12.21 | 30  | 7.37  | 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 232   | 4    | 39   | 69   | 30       | 51   | 32   | 9.01  | 100 | 10.20 | 300~499人               | 176   | 1    | 22   | 48   | 25       | 49   | 27   | 10.34 | 150 | 13.21 | 500~999人               | 121   | 1     | 17   | 23    | 19      | 34   | 26   | 13.17 | 120  | 16.65 | 1000人以上                | 63    | -   | 4    | 8     | 4    | 15    | 29   | 25.93 | 300 | 43.01 | 不明                     | 20    | -     | 4    | 2    | 7                  | 6    | 1    | 20.00 | 100 | 23.89 | 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 84    | 2    | 11   | 29    | 8        | 19   | 13   | 9.00  | 50  | 8.68  | 500~999人               | 74    | -     | 5    | 15    | 14       | 20   | 17   | 11.41 | 50  | 8.55  | 1000人以上                | 108   | -     | 11   | 25    | 11      | 27   | 31   | 19.79 | 300 | 36.84 | 不明                     | 346   | 4     | 55   | 83    | 47   | 90   | 59   | 10.93 | 150 | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2     | 7    | 19    | 6                      | 13   | 9    | 8.20  | 25  | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4  | 11.9 | 32.2 | 10.2     | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人               | 76    | -     | 7    | 17   | 11      | 27   | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -     | 7    | 13    | 7    | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明       | 357   | 4     | 55   | 84    | 49                     | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上  | 100.0 | 1.1  | 15.4 | 23.5 | 13.7     | 25.5 | 18.2 | 2.5   |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 不明                     | 20    | -   | 5    | 2    | 7    | 5    | 1    | 12.21 | 30   | 7.37  | 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 232   | 4     | 39   | 69    | 30                 | 51   | 32   | 9.01  | 100 | 10.20 | 300~499人               | 176   | 1    | 22   | 48   | 25       | 49   | 27   | 10.34 | 150 | 13.21 | 500~999人               | 121   | 1    | 17   | 23   | 19       | 34   | 26   | 13.17 | 120 | 16.65 | 1000人以上                | 63    | -     | 4    | 8     | 4       | 15   | 29   | 25.93 | 300  | 43.01 | 不明                     | 20    | -   | 4    | 2     | 7    | 6     | 1    | 20.00 | 100 | 23.89 | 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 84    | 2     | 11   | 29   | 8                  | 19   | 13   | 9.00  | 50  | 8.68  | 500~999人               | 74    | -    | 5    | 15    | 14       | 20   | 17   | 11.41 | 50  | 8.55  | 1000人以上                | 108   | -     | 11   | 25    | 11       | 27   | 31   | 19.79 | 300 | 36.84 | 不明                     | 346   | 4     | 55   | 83    | 47      | 90   | 59   | 10.93 | 150 | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2     | 7    | 19    | 6    | 13   | 9    | 8.20  | 25  | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4   | 11.9 | 32.2  | 10.2                   | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人               | 76    | -    | 7    | 17   | 11       | 27   | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -     | 7    | 13   | 7       | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明                     | 357   | 4     | 55   | 84    | 49   | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上  | 100.0 | 1.1   | 15.4 | 23.5  | 13.7                   | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 232   | 4   | 39   | 69   | 30   | 51   | 32   | 9.01  | 100  | 10.20 | 300~499人               | 176   | 1     | 22   | 48    | 25                 | 49   | 27   | 10.34 | 150 | 13.21 | 500~999人               | 121   | 1    | 17   | 23   | 19       | 34   | 26   | 13.17 | 120 | 16.65 | 1000人以上                | 63    | -    | 4    | 8    | 4        | 15   | 29   | 25.93 | 300 | 43.01 | 不明                     | 20    | -     | 4    | 2     | 7       | 6    | 1    | 20.00 | 100  | 23.89 | 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 84    | 2   | 11   | 29    | 8    | 19    | 13   | 9.00  | 50  | 8.68  | 500~999人               | 74    | -     | 5    | 15   | 14                 | 20   | 17   | 11.41 | 50  | 8.55  | 1000人以上                | 108   | -    | 11   | 25    | 11       | 27   | 31   | 19.79 | 300 | 36.84 | 不明                     | 346   | 4     | 55   | 83    | 47       | 90   | 59   | 10.93 | 150 | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2     | 7    | 19    | 6       | 13   | 9    | 8.20  | 25  | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4   | 11.9 | 32.2  | 10.2 | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人               | 76    | -     | 7    | 17    | 11                     | 27   | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -    | 7    | 13   | 7        | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明                     | 357   | 4     | 55   | 84   | 49      | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1   | 15.4 | 23.5  | 13.7 | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 300~499人               | 176   | 1   | 22   | 48   | 25   | 49   | 27   | 10.34 | 150  | 13.21 | 500~999人               | 121   | 1     | 17   | 23    | 19                 | 34   | 26   | 13.17 | 120 | 16.65 | 1000人以上                | 63    | -    | 4    | 8    | 4        | 15   | 29   | 25.93 | 300 | 43.01 | 不明                     | 20    | -    | 4    | 2    | 7        | 6    | 1    | 20.00 | 100 | 23.89 | 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 84    | 2     | 11   | 29    | 8       | 19   | 13   | 9.00  | 50   | 8.68  | 500~999人               | 74    | -   | 5    | 15    | 14   | 20    | 17   | 11.41 | 50  | 8.55  | 1000人以上                | 108   | -     | 11   | 25   | 11                 | 27   | 31   | 19.79 | 300 | 36.84 | 不明                     | 346   | 4    | 55   | 83    | 47       | 90   | 59   | 10.93 | 150 | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2     | 7    | 19    | 6        | 13   | 9    | 8.20  | 25  | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4   | 11.9 | 32.2  | 10.2    | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人               | 76    | -     | 7    | 17    | 11   | 27   | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -     | 7    | 13    | 7                      | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明                     | 357   | 4    | 55   | 84   | 49       | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1   | 15.4 | 23.5 | 13.7    | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 500~999人               | 121   | 1   | 17   | 23   | 19   | 34   | 26   | 13.17 | 120  | 16.65 | 1000人以上                | 63    | -     | 4    | 8     | 4                  | 15   | 29   | 25.93 | 300 | 43.01 | 不明                     | 20    | -    | 4    | 2    | 7        | 6    | 1    | 20.00 | 100 | 23.89 | 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 84    | 2    | 11   | 29   | 8        | 19   | 13   | 9.00  | 50  | 8.68  | 500~999人               | 74    | -     | 5    | 15    | 14      | 20   | 17   | 11.41 | 50   | 8.55  | 1000人以上                | 108   | -   | 11   | 25    | 11   | 27    | 31   | 19.79 | 300 | 36.84 | 不明                     | 346   | 4     | 55   | 83   | 47                 | 90   | 59   | 10.93 | 150 | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2    | 7    | 19    | 6        | 13   | 9    | 8.20  | 25  | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4   | 11.9 | 32.2  | 10.2     | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人               | 76    | -     | 7    | 17    | 11      | 27   | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -     | 7    | 13    | 7    | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明                     | 357   | 4     | 55   | 84    | 49                     | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1  | 15.4 | 23.5 | 13.7     | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 1000人以上                | 63    | -   | 4    | 8    | 4    | 15   | 29   | 25.93 | 300  | 43.01 | 不明                     | 20    | -     | 4    | 2     | 7                  | 6    | 1    | 20.00 | 100 | 23.89 | 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 84    | 2    | 11   | 29   | 8        | 19   | 13   | 9.00  | 50  | 8.68  | 500~999人               | 74    | -    | 5    | 15   | 14       | 20   | 17   | 11.41 | 50  | 8.55  | 1000人以上                | 108   | -     | 11   | 25    | 11      | 27   | 31   | 19.79 | 300  | 36.84 | 不明                     | 346   | 4   | 55   | 83    | 47   | 90    | 59   | 10.93 | 150 | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2     | 7    | 19   | 6                  | 13   | 9    | 8.20  | 25  | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4  | 11.9 | 32.2  | 10.2     | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人               | 76    | -     | 7    | 17    | 11       | 27   | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -     | 7    | 13    | 7       | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明                     | 357   | 4     | 55   | 84    | 49   | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1   | 15.4 | 23.5  | 13.7                   | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 不明                     | 20    | -   | 4    | 2    | 7    | 6    | 1    | 20.00 | 100  | 23.89 | 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 84    | 2     | 11   | 29    | 8                  | 19   | 13   | 9.00  | 50  | 8.68  | 500~999人               | 74    | -    | 5    | 15   | 14       | 20   | 17   | 11.41 | 50  | 8.55  | 1000人以上                | 108   | -    | 11   | 25   | 11       | 27   | 31   | 19.79 | 300 | 36.84 | 不明                     | 346   | 4     | 55   | 83    | 47      | 90   | 59   | 10.93 | 150  | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2   | 7    | 19    | 6    | 13    | 9    | 8.20  | 25  | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4   | 11.9 | 32.2 | 10.2               | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人               | 76    | -    | 7    | 17    | 11       | 27   | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -     | 7    | 13    | 7        | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明                     | 357   | 4     | 55   | 84    | 49      | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1   | 15.4 | 23.5  | 13.7 | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |                        |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 84    | 2   | 11   | 29   | 8    | 19   | 13   | 9.00  | 50   | 8.68  | 500~999人               | 74    | -     | 5    | 15    | 14                 | 20   | 17   | 11.41 | 50  | 8.55  | 1000人以上                | 108   | -    | 11   | 25   | 11       | 27   | 31   | 19.79 | 300 | 36.84 | 不明                     | 346   | 4    | 55   | 83   | 47       | 90   | 59   | 10.93 | 150 | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2     | 7    | 19    | 6       | 13   | 9    | 8.20  | 25   | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4 | 11.9 | 32.2  | 10.2 | 22.0  | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人               | 76    | -     | 7    | 17   | 11                 | 27   | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -    | 7    | 13    | 7        | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明                     | 357   | 4     | 55   | 84    | 49       | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1   | 15.4 | 23.5  | 13.7    | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 500~999人               | 74    | -   | 5    | 15   | 14   | 20   | 17   | 11.41 | 50   | 8.55  | 1000人以上                | 108   | -     | 11   | 25    | 11                 | 27   | 31   | 19.79 | 300 | 36.84 | 不明                     | 346   | 4    | 55   | 83   | 47       | 90   | 59   | 10.93 | 150 | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2    | 7    | 19   | 6        | 13   | 9    | 8.20  | 25  | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4   | 11.9 | 32.2  | 10.2    | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50   | 10.91 | 500~999人               | 76    | -   | 7    | 17    | 11   | 27    | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -     | 7    | 13   | 7                  | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明                     | 357   | 4    | 55   | 84    | 49       | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1   | 15.4 | 23.5  | 13.7     | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 1000人以上                | 108   | -   | 11   | 25   | 11   | 27   | 31   | 19.79 | 300  | 36.84 | 不明                     | 346   | 4     | 55   | 83    | 47                 | 90   | 59   | 10.93 | 150 | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2    | 7    | 19   | 6        | 13   | 9    | 8.20  | 25  | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4  | 11.9 | 32.2 | 10.2     | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人               | 76    | -     | 7    | 17    | 11      | 27   | 12   | 10.85 | 50   | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -   | 7    | 13    | 7    | 13    | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明                     | 357   | 4     | 55   | 84   | 49                 | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1  | 15.4 | 23.5  | 13.7     | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |                        |       |       |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 不明                     | 346   | 4   | 55   | 83   | 47   | 90   | 59   | 10.93 | 150  | 13.61 | 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2     | 7    | 19    | 6                  | 13   | 9    | 8.20  | 25  | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4  | 11.9 | 32.2 | 10.2     | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人               | 76    | -    | 7    | 17   | 11       | 27   | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -     | 7    | 13    | 7       | 13   | 23   | 23.51 | 300  | 44.22 | 不明                     | 357   | 4   | 55   | 84    | 49   | 91    | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1   | 15.4 | 23.5 | 13.7               | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |                        |       |      |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 59    | 2   | 7    | 19   | 6    | 13   | 9    | 8.20  | 25   | 6.62  | 300~499人               | 55    | 3.4   | 11.9 | 32.2  | 10.2               | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50  | 10.91 | 500~999人               | 76    | -    | 7    | 17   | 11       | 27   | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -    | 7    | 13   | 7        | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明                     | 357   | 4     | 55   | 84    | 49      | 91   | 65   | 11.44 | 150  | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1 | 15.4 | 23.5  | 13.7 | 25.5  | 18.2 | 2.5   |     |       |                        |       |       |      |      |                    |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 300~499人               | 55    | 3.4 | 11.9 | 32.2 | 10.2 | 22.0 | 15.3 | 5.1   | 50   | 10.91 | 500~999人               | 76    | -     | 7    | 17    | 11                 | 27   | 12   | 10.85 | 50  | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -    | 7    | 13   | 7        | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明                     | 357   | 4    | 55   | 84   | 49       | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1   | 15.4 | 23.5  | 13.7    | 25.5 | 18.2 | 2.5   |      |       |                        |       |     |      |       |      |       |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |                    |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 500~999人               | 76    | -   | 7    | 17   | 11   | 27   | 12   | 10.85 | 50   | 8.39  | 1000人以上                | 65    | -     | 7    | 13    | 7                  | 13   | 23   | 23.51 | 300 | 44.22 | 不明                     | 357   | 4    | 55   | 84   | 49       | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1  | 15.4 | 23.5 | 13.7     | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |      |       |                        |       |     |      |       |      |       |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |                    |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 1000人以上                | 65    | -   | 7    | 13   | 7    | 13   | 23   | 23.51 | 300  | 44.22 | 不明                     | 357   | 4     | 55   | 84    | 49                 | 91   | 65   | 11.44 | 150 | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1  | 15.4 | 23.5 | 13.7     | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |      |       |                        |       |     |      |       |      |       |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |                    |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 不明                     | 357   | 4   | 55   | 84   | 49   | 91   | 65   | 11.44 | 150  | 14.89 | 1000人以上                | 100.0 | 1.1   | 15.4 | 23.5  | 13.7               | 25.5 | 18.2 | 2.5   |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |      |       |                        |       |     |      |       |      |       |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |                    |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |
| 1000人以上                | 100.0 | 1.1 | 15.4 | 23.5 | 13.7 | 25.5 | 18.2 | 2.5   |      |       |                        |       |       |      |       |                    |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |      |       |                        |       |     |      |       |      |       |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |                    |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |                        |       |      |      |      |          |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |                        |       |       |      |       |      |      |      |       |     |       |          |       |       |      |       |                        |      |      |       |     |       |          |       |      |      |      |          |      |      |       |      |       |         |       |     |      |       |          |      |      |       |     |       |         |       |       |      |      |         |      |      |       |     |       |         |       |       |      |       |      |      |      |     |    |    |    |    |       |     |       |         |       |     |      |      |      |      |      |     |  |  |

問21-1付問2. 昨年度（2006年度）の労使の協議回数

問21. 労使で協議を行う仕組みの有無…ある

| 件数             | 協議回数         |            |             |            |             |             | 不明        | 平均値   | 最小値 | 最大値 | 標準偏差  |
|----------------|--------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|-----------|-------|-----|-----|-------|
|                | 0回           | 1～2回       | 3～5回        | 6～9回       | 10～19回      | 20回以上       |           |       |     |     |       |
| 合計             | 612<br>100.0 | 82<br>13.4 | 152<br>24.8 | 80<br>13.1 | 156<br>25.5 | 120<br>19.6 | 16<br>2.6 | 12.28 | 0   | 300 | 19.39 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 44<br>100.0  | 6<br>13.6  | 8<br>18.2   | 3<br>6.8   | 10<br>22.7  | 15<br>34.1  | 2<br>4.5  | 15.24 | 1   | 100 | 17.52 |
| 5～20%減少        | 184<br>100.0 | 24<br>13.0 | 44<br>23.9  | 28<br>15.2 | 47<br>25.5  | 37<br>20.1  | 2<br>1.1  | 12.80 | 0   | 150 | 18.65 |
| ±5%の範囲内で増減     | 210<br>100.0 | 29<br>13.8 | 55<br>26.2  | 28<br>13.3 | 52<br>24.8  | 37<br>17.6  | 6<br>2.9  | 11.91 | 0   | 300 | 23.23 |
| 5～20%増加        | 125<br>100.0 | 17<br>13.6 | 33<br>26.4  | 16<br>12.8 | 34<br>27.2  | 22<br>17.6  | 3<br>2.4  | 11.39 | 1   | 150 | 15.64 |
| 20%以上増加        | 38<br>100.0  | 6<br>15.8  | 11<br>28.9  | 5<br>13.2  | 9<br>23.7   | 6<br>15.8   | 1<br>2.6  | 10.95 | 1   | 70  | 13.34 |
| 不明             | 11<br>100.0  | 1<br>9.1   | 1<br>9.1    | -          | 4<br>36.4   | 3<br>27.3   | 2<br>18.2 | 14.33 | 0   | 30  | 8.43  |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 26<br>100.0  | 5<br>19.2  | 9<br>34.6   | -          | 4<br>15.4   | 6<br>23.1   | 2<br>7.7  | 14.46 | 1   | 150 | 29.31 |
| 5～20%減少        | 60<br>100.0  | 7<br>11.7  | 16<br>26.7  | 8<br>13.3  | 21<br>35.0  | 6<br>10.0   | 2<br>3.3  | 9.66  | 2   | 46  | 7.73  |
| ±5%の範囲内で増減     | 228<br>100.0 | 25<br>11.0 | 61<br>26.8  | 33<br>14.5 | 54<br>23.7  | 47<br>20.6  | 5<br>2.2  | 12.57 | 0   | 300 | 23.38 |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 2<br>15.3  | 42<br>23.0  | 27<br>14.8 | 48<br>26.2  | 32<br>17.5  | 4<br>2.2  | 12.10 | 0   | 150 | 17.63 |
| 20%以上増加        | 79<br>100.0  | 11<br>13.9 | 16<br>20.3  | 9<br>11.4  | 21<br>26.6  | 21<br>26.6  | 1<br>1.3  | 13.60 | 1   | 100 | 15.41 |
| 不明             | 36<br>100.0  | 1<br>2.8   | 6<br>16.7   | 8<br>22.2  | 8<br>22.2   | 8<br>22.2   | 2<br>5.6  | 11.32 | 0   | 30  | 9.60  |

問2 1-1 付問2. 昨年度（2006年度）の労使の協議回数

問2.1. 労使で協議を行う仕組みの有無…ある

| 件数            | 0回    | 1回   | 2回   | 3回   | 4回   | 5回   | 6回  | 7回    | 8回 | 9回  | 10回以上 | 不明 | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|---------------|-------|------|------|------|------|------|-----|-------|----|-----|-------|----|-----|-----|-----|------|
|               |       |      |      |      |      |      |     |       |    |     |       |    |     |     |     |      |
| 合計            | 612   | 82   | 152  | 80   | 156  | 120  | 16  | 12.28 | 0  | 300 | 19.39 |    |     |     |     |      |
| 長期安定雇用        | 1.0   | 13.4 | 24.8 | 13.1 | 25.5 | 19.6 | 2.6 |       |    |     |       |    |     |     |     |      |
| 対象者が増え維持      | 499   | 62   | 124  | 66   | 125  | 106  | 11  | 12.86 | 0  | 300 | 20.44 |    |     |     |     |      |
| 優先的課題ではない     | 82    | 14   | 20   | 9    | 23   | 12   | 3   | 9.27  | 0  | 50  | 8.50  |    |     |     |     |      |
| 不明            | 27    | 17.1 | 24.4 | 11.0 | 28.0 | 14.6 | 3.7 | 11.76 | 1  | 120 | 22.94 |    |     |     |     |      |
| 株主価値の向上       | 100.0 | 18.5 | 22.2 | 18.5 | 25.9 | 7.4  | 7.4 | 4.75  | 2  | 10  | 3.11  |    |     |     |     |      |
| どちらとも言えない     | 138   | 16   | 31   | 16   | 30   | 40   | 4   | 17.21 | 0  | 300 | 31.57 |    |     |     |     |      |
| 重視してこなかった     | 100.0 | 0.7  | 11.6 | 22.5 | 11.6 | 29.0 | 2.9 | 10.81 | 0  | 150 | 13.98 |    |     |     |     |      |
| 不明            | 27    | 18.5 | 22.2 | 18.5 | 25.9 | 7.4  | 7.4 | 11.07 | 0  | 120 | 13.40 |    |     |     |     |      |
| 労使組合の有無       | 436   | 29   | 89   | 66   | 127  | 115  | 8   | 15.04 | 0  | 300 | 22.01 |    |     |     |     |      |
| 無             | 176   | 4    | 53   | 63   | 14   | 29   | 5   | 5.26  | 0  | 50  | 5.50  |    |     |     |     |      |
| 不明            | 100.0 | 2.3  | 30.1 | 35.8 | 8.0  | 16.5 | 2.8 |       |    |     |       |    |     |     |     |      |
| 労使協議の有無       | 612   | 82   | 152  | 80   | 156  | 120  | 16  | 12.28 | 0  | 300 | 19.39 |    |     |     |     |      |
| 協力的に協議が行われてきた | 570   | 75   | 137  | 78   | 148  | 114  | 14  | 12.58 | 0  | 300 | 19.89 |    |     |     |     |      |
| どちらとも言えない     | 26    | 4    | 14   | 1    | 3    | 4    |     | 7.15  | 1  | 20  | 6.48  |    |     |     |     |      |
| 対立して来た        | 9     | 1    | 1    | 1    | 4    | 2    |     | 13.78 | 2  | 50  | 13.73 |    |     |     |     |      |
| 労使の協議は行っていない  | 5     | 2    | 2    |      |      | 1    |     | 0.75  | 0  | 2   | 0.83  |    |     |     |     |      |
| 不明            | 2     |      |      |      |      |      |     | 14.00 | 14 | 14  | 0.00  |    |     |     |     |      |
| 自己都合離職が増加     | 152   | 17   | 34   | 22   | 43   | 30   | 5   | 11.84 | 0  | 120 | 13.64 |    |     |     |     |      |
| どちらとも言えない     | 253   | 45   | 71   | 29   | 58   | 40   | 7   | 10.61 | 0  | 150 | 16.41 |    |     |     |     |      |
| 変化なし          | 201   | 20   | 46   | 29   | 52   | 49   | 3   | 14.69 | 0  | 300 | 25.46 |    |     |     |     |      |
| 不明            | 6     |      | 1    |      | 3    | 1    |     | 12.20 | 5  | 20  | 4.92  |    |     |     |     |      |

問2.2. 最近5年間の労使の協議状況

| 件数                  | 協議が行われた件数 | 調べるに当たっての労使の協議 | どちらとも言えない | どちらかと言えば対立していた | お互いに対立してき | いかなる協議も行っていない | 不明   |      |
|---------------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|---------------|------|------|
| 合計                  | 869       | 481            | 204       | 55             | 3         | 6             | 101  | 19   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0     | 55.4           | 23.5      | 6.3            | 0.3       | 0.7           | 11.6 | 2.2  |
| 新興市場に上場             | 68        | 52             | 12        | 1              | -         | 1             | 2    | -    |
|                     | 100.0     | 76.5           | 17.6      | 1.5            | -         | 1.5           | 2.9  | -    |
| 店頭公開                | 6         | 3              | 2         | -              | -         | -             | 1    | -    |
|                     | 100.0     | 50.0           | 33.3      | -              | -         | -             | 16.7 | -    |
| 株式は非公開              | 13        | 9              | 3         | -              | -         | -             | 1    | -    |
|                     | 100.0     | 69.2           | 23.1      | -              | -         | -             | 7.7  | -    |
| 不明                  | 763       | 410            | 182       | 52             | 3         | 5             | 95   | 16   |
|                     | 100.0     | 53.7           | 23.9      | 6.8            | 0.4       | 0.7           | 12.5 | 2.1  |
| 業種・・・建設業            | 19        | 7              | 5         | 2              | -         | -             | 2    | 3    |
|                     | 100.0     | 36.8           | 26.3      | 10.5           | -         | -             | 10.5 | 15.8 |
| 製造業小計               | 48        | 23             | 15        | 1              | -         | -             | 8    | 1    |
|                     | 100.0     | 47.9           | 31.3      | 2.1            | -         | -             | 16.7 | 2.1  |
| 一般機械器具製造業           | 245       | 163            | 46        | 17             | 1         | 3             | 14   | 1    |
|                     | 100.0     | 66.5           | 18.8      | 6.9            | 0.4       | 1.2           | 5.7  | 0.4  |
| 電気機械器具製造業           | 29        | 21             | 6         | 1              | -         | 1             | 1    | -    |
|                     | 100.0     | 72.4           | 20.7      | 3.4            | -         | 3.4           | -    | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39        | 29             | 7         | 3              | -         | -             | -    | -    |
|                     | 100.0     | 74.4           | 17.9      | 7.7            | -         | -             | -    | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38        | 27             | 7         | 2              | -         | 1             | 1    | -    |
|                     | 100.0     | 71.1           | 18.4      | 5.3            | -         | 2.6           | 2.6  | -    |
| 上記以外の製造業            | 12        | 8              | 1         | 2              | -         | -             | 1    | -    |
|                     | 100.0     | 66.7           | 8.3       | 16.7           | -         | -             | 8.3  | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127       | 78             | 25        | 9              | 1         | 1             | 12   | 1    |
|                     | 100.0     | 61.4           | 19.7      | 7.1            | 0.8       | 0.8           | 9.4  | 0.8  |
| 情報通信業               | 4         | 2              | 2         | -              | -         | -             | -    | -    |
|                     | 100.0     | 50.0           | 50.0      | -              | -         | -             | -    | -    |
| 運輸業                 | 32        | 18             | 10        | 2              | -         | -             | 2    | -    |
|                     | 100.0     | 56.3           | 31.3      | 6.3            | -         | -             | 6.3  | -    |
| 卸売・小売業              | 115       | 60             | 36        | 4              | 2         | 2             | 10   | 1    |
|                     | 100.0     | 52.2           | 31.3      | 3.5            | 1.7       | 1.7           | 8.7  | 0.9  |
| 金融・保険業              | 150       | 79             | 35        | 11             | -         | -             | 22   | 3    |
|                     | 100.0     | 52.7           | 23.3      | 7.3            | -         | -             | 14.7 | 2.0  |
| 不動産業                | 53        | 37             | 11        | 2              | -         | -             | 3    | -    |
|                     | 100.0     | 69.8           | 20.8      | 3.8            | -         | -             | 5.7  | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 9         | 5              | 1         | 1              | -         | -             | 2    | -    |
|                     | 100.0     | 55.6           | 11.1      | 11.1           | -         | -             | 22.2 | -    |
| サービス業               | 27        | 10             | 11        | 4              | -         | -             | 1    | 1    |
|                     | 100.0     | 37.0           | 40.7      | 14.8           | -         | -             | 3.7  | 3.7  |
| その他                 | 142       | 67             | 25        | 10             | -         | -             | 32   | 8    |
|                     | 100.0     | 47.2           | 17.6      | 7.0            | -         | -             | 22.5 | 5.6  |
| 不明                  | 36        | 15             | 8         | 3              | -         | 1             | 6    | 3    |
|                     | 100.0     | 41.7           | 22.2      | 8.3            | -         | 2.8           | 16.7 | 8.3  |
| 合計                  | 8         | 2              | 4         | -              | -         | -             | 1    | 1    |
|                     | 100.0     | 25.0           | 50.0      | -              | -         | -             | 12.5 | 12.5 |

問2.2. 最近5年間の労使の協議状況

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 協議がおこなわれなかった | 調的に行われなかった  | どちらとも言えない | 立ちかたと言えれば対 | たおむね対立してき | い勞<br>ないの<br>協議は行つて | 不<br>明    |
|------------------------|--------------|--------------|-------------|-----------|------------|-----------|---------------------|-----------|
|                        |              |              |             |           |            |           |                     |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 481<br>55.4  | 204<br>23.5 | 55<br>6.3 | 3<br>0.3   | 6<br>0.7  | 101<br>11.6         | 19<br>2.2 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 93<br>50.5   | 46<br>25.0  | 10<br>5.4 | -          | 3<br>1.6  | 30<br>16.3          | 2<br>1.1  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 147<br>55.3  | 57<br>21.4  | 20<br>7.5 | 1<br>0.4   | 1<br>0.4  | 32<br>12.0          | 8<br>3.0  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 128<br>53.3  | 61<br>25.4  | 14<br>5.8 | 2<br>0.8   | 2<br>0.8  | 28<br>11.7          | 5<br>2.1  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 100<br>65.8  | 34<br>22.4  | 7<br>4.6  | -          | -         | 8<br>5.3            | 3<br>2.0  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 13<br>48.1   | 6<br>22.2   | 4<br>14.8 | -          | -         | 3<br>11.1           | 1<br>3.7  |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 186<br>51.5  | 82<br>22.7  | 25<br>6.9 | 1<br>0.3   | 3<br>0.8  | 56<br>15.5          | 8<br>2.2  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 132<br>53.4  | 63<br>25.5  | 14<br>5.7 | 2<br>0.8   | 2<br>0.8  | 30<br>12.1          | 4<br>1.6  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 97<br>65.5   | 31<br>20.9  | 8<br>5.4  | -          | 1<br>0.7  | 8<br>5.4            | 3<br>2.0  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 53<br>65.4   | 20<br>24.7  | 3<br>3.7  | -          | -         | 3<br>3.7            | 2<br>2.5  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 13<br>40.6   | 8<br>25.0   | 5<br>15.6 | -          | -         | 4<br>12.5           | 2<br>6.3  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 62<br>44.3   | 41<br>29.3  | 6<br>4.3  | 6<br>-     | 2<br>1.4  | 26<br>18.6          | 3<br>2.1  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 52<br>46.8   | 35<br>31.5  | 9<br>8.1  | -          | -         | 14<br>12.6          | 1<br>0.9  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 98<br>67.6   | 23<br>15.9  | 7<br>4.8  | -          | 1<br>0.7  | 12<br>8.3           | 4<br>2.8  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 269<br>56.9  | 105<br>22.2 | 33<br>7.0 | 3<br>0.6   | 3<br>0.6  | 49<br>10.4          | 11<br>2.3 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 40<br>37.4   | 32<br>29.9  | 7<br>6.5  | 7<br>-     | 1<br>0.9  | 24<br>22.4          | 3<br>2.8  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 47<br>51.6   | 24<br>26.4  | 6<br>6.6  | -          | 1<br>1.1  | 12<br>13.2          | 1<br>1.1  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 53<br>56.4   | 27<br>28.7  | 7<br>7.4  | -          | 1<br>1.1  | 6<br>6.4            | -         |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 62<br>67.4   | 17<br>18.5  | 1<br>1.1  | -          | -         | 8<br>8.7            | 4<br>4.3  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 279<br>57.5  | 104<br>21.4 | 34<br>7.0 | 3<br>0.6   | 3<br>0.6  | 51<br>10.5          | 11<br>2.3 |

問2.2. 最近5年間の労使の協議状況

| [基本軸3] 社員数の増減 |            | 件数    | 協議がお互いに行われてきた | 調的に行われ | どちからも言えない | 立ちかたを言え | たおむね対立して | いらない協議は行 | 不明   |
|---------------|------------|-------|---------------|--------|-----------|---------|----------|----------|------|
| 合計            |            | 869   | 481           | 204    | 55        | 3       | 6        | 101      | 19   |
| 正社員           | 20%以上減少    | 100.0 | 55.4          | 23.5   | 6.3       | 0.3     | 0.7      | 11.6     | 2.2  |
|               | 5~20%減少    | 100.0 | 51.4          | 22.9   | 7.1       | -       | 1.4      | 17.1     | -    |
|               | ±5%の範囲内で増減 | 242   | 134           | 64     | 11        | 1       | 3        | 26       | 3    |
|               | 5~20%増加    | 100.0 | 55.4          | 26.4   | 4.5       | 0.4     | 1.2      | 10.7     | 1.2  |
|               | 20%以上増加    | 294   | 168           | 63     | 23        | 2       | 1        | 30       | 7    |
|               | 不明         | 183   | 99            | 43     | 13        | -       | 1        | 23       | 4    |
| 非正社員          | 20%以上減少    | 100.0 | 54.1          | 23.5   | 7.1       | -       | 0.5      | 12.6     | 2.2  |
|               | 5~20%減少    | 63    | 38            | 13     | 3         | -       | -        | 9        | -    |
|               | ±5%の範囲内で増減 | 17    | 6             | 5      | -         | -       | -        | 14.3     | 5    |
|               | 5~20%増加    | 100.0 | 35.3          | 29.4   | 4.8       | -       | -        | 5.9      | 29.4 |
|               | 20%以上増加    | 43    | 25            | 8      | 3         | -       | -        | 7        | -    |
|               | 不明         | 100.0 | 58.1          | 18.6   | 7.0       | -       | -        | 16.3     | -    |
|               | 合計         | 85    | 42            | 25     | 4         | -       | 1        | 11       | 2    |
|               | 5~20%減少    | 100.0 | 49.4          | 29.4   | 4.7       | -       | 1.2      | 12.9     | 2.4  |
|               | ±5%の範囲内で増減 | 308   | 183           | 67     | 17        | -       | 3        | 32       | 6    |
|               | 5~20%増加    | 270   | 148           | 54     | 22        | 3       | 2        | 35       | 6    |
|               | 20%以上増加    | 107   | 58            | 32     | 6         | 1.1     | 0.7      | 13.0     | 2.2  |
|               | 不明         | 100.0 | 54.2          | 29.9   | 5.6       | -       | -        | 10.3     | -    |
|               | 合計         | 56    | 25            | 18     | 3         | -       | -        | 5        | 5    |
|               | 5~20%減少    | 100.0 | 44.6          | 32.1   | 5.4       | -       | -        | 8.9      | 8.9  |

問2.2. 最近5年間の労使の協議状況

| 件数                            | 協議が行われなかった | 調どちらから行われればよかったか | どちとも言えない | 立どちらかと言えれば対 | たおむね対立してき | い勞使の協議は行って | 不     |       |
|-------------------------------|------------|------------------|----------|-------------|-----------|------------|-------|-------|
| 合計                            | 869        | 481              | 204      | 55          | 3         | 6          | 101   | 19    |
| 100.0                         | 55.4       | 23.5             | 6.3      | 0.3         | 0.7       | 11.6       | 2.2   |       |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後多くの社員を対象に維持 | 688        | 405              | 155      | 36          | 2         | 4          | 73    | 13    |
| 100.0                         | 58.9       | 22.5             | 5.2      | 0.3         | 0.6       | 10.6       | 1.9   |       |
| 対象者を限定したうえで維持                 | 135        | 52               | 38       | 15          | 1         | 2          | 23    | 4     |
| 100.0                         | 38.5       | 28.1             | 11.1     | 0.7         | 1.5       | 17.0       | 3.0   |       |
| 優先的な課題ではない                    | 41         | 19               | 11       | 4           | -         | -          | 5     | 2     |
| 100.0                         | 46.3       | 26.8             | 9.8      | -           | -         | 12.2       | 4.9   |       |
| 不明                            | 5          | 5                | -        | -           | -         | -          | -     | -     |
| 100.0                         | 100.0      | -                | -        | -           | -         | -          | -     | -     |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた         | 168        | 116              | 34       | 6           | -         | 2          | 8     | 2     |
| 100.0                         | 69.0       | 20.2             | 3.6      | -           | 1.2       | 4.8        | 1.2   |       |
| どちとも言えない                      | 477        | 257              | 120      | 33          | 2         | 2          | 55    | 8     |
| 100.0                         | 53.9       | 25.2             | 6.9      | 0.4         | 0.4       | 11.5       | 1.7   |       |
| 重視してこなかった                     | 172        | 87               | 41       | 13          | 1         | 2          | 27    | 1     |
| 100.0                         | 50.6       | 23.8             | 7.6      | 0.6         | 1.2       | 15.7       | 0.6   |       |
| 不明                            | 52         | 21               | 9        | 3           | -         | -          | 11    | 8     |
| 100.0                         | 40.4       | 17.3             | 5.8      | -           | -         | 21.2       | 15.4  |       |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある             | 440        | 308              | 104      | 15          | 3         | 6          | 3     | 1     |
| 100.0                         | 70.0       | 23.6             | 3.4      | 0.7         | 1.4       | 0.7        | 0.2   |       |
| 無い                            | 426        | 173              | 99       | 40          | -         | -          | 98    | 16    |
| 100.0                         | 40.6       | 23.2             | 9.4      | -           | -         | 23.0       | 3.8   |       |
| 不明                            | 3          | -                | 1        | -           | -         | -          | -     | 2     |
| 100.0                         | -          | 33.3             | -        | -           | -         | -          | -     | 66.7  |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある             | 612        | 423              | 147      | 26          | 3         | 6          | 5     | 2     |
| 100.0                         | 69.1       | 24.0             | 4.2      | 0.5         | 1.0       | 0.8        | 0.3   |       |
| 無い                            | 250        | 58               | 57       | 28          | -         | -          | 96    | 11    |
| 100.0                         | 23.2       | 22.8             | 11.2     | -           | -         | 38.4       | 4.4   |       |
| 不明                            | 7          | -                | 1        | -           | -         | -          | -     | 6     |
| 100.0                         | -          | -                | 14.3     | -           | -         | -          | -     | 85.7  |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた  | 685        | 481              | 204      | -           | -         | -          | -     | -     |
| 100.0                         | 70.2       | 29.8             | -        | -           | -         | -          | -     | -     |
| どちとも言えない                      | 55         | -                | -        | 55          | -         | -          | -     | -     |
| 100.0                         | -          | -                | 100.0    | -           | -         | -          | -     | -     |
| 対立してきた                        | 9          | -                | -        | -           | 3         | 6          | -     | -     |
| 100.0                         | -          | -                | -        | 33.3        | 66.7      | -          | -     | -     |
| 労使の協議は行っていない                  | 101        | -                | -        | -           | -         | -          | 101   | -     |
| 100.0                         | -          | -                | -        | -           | -         | -          | 100.0 | -     |
| 不明                            | 19         | -                | -        | -           | -         | -          | -     | 19    |
| 100.0                         | -          | -                | -        | -           | -         | -          | -     | 100.0 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった            | 213        | 97               | 64       | 16          | 2         | 2          | 27    | 5     |
| 100.0                         | 45.5       | 30.0             | 7.5      | 0.9         | 0.9       | 12.7       | 2.3   |       |
| どちとも言えない                      | 361        | 202              | 87       | 25          | 1         | 3          | 39    | 4     |
| 100.0                         | 56.0       | 24.1             | 6.9      | 0.3         | 0.8       | 10.8       | 1.1   |       |
| 変化なし                          | 286        | 178              | 52       | 14          | 1         | 1          | 35    | 6     |
| 100.0                         | 62.2       | 18.2             | 4.9      | -           | 0.3       | 12.2       | 2.1   |       |
| 不明                            | 9          | 4                | 1        | -           | -         | -          | -     | 4     |
| 100.0                         | 44.4       | 11.1             | -        | -           | -         | -          | -     | 44.4  |

問2.3. 従業員からの苦情の人事担当部門への伝達レポート

| 件数    | 自己申告書や苦情処理 | 窓口またはメール | 上司を通じて | 労働組合を通じて | 社内の担当窓口に外通 | 組織を通じての従業員 | 営業陣や通じての経 | 社外労働組合の相 | 会社の相談窓口に設置した | その他  | 不明   |
|-------|------------|----------|--------|----------|------------|------------|-----------|----------|--------------|------|------|
| 869   | 392        | 595      | 662    | 345      | 143        | 47         | 148       | 22       | 171          | 25   | 6    |
| 100.0 | 45.1       | 68.5     | 76.2   | 39.7     | 16.5       | 5.4        | 17.0      | 2.5      | 19.7         | 2.9  | 0.7  |
| 68    | 40         | 57       | 49     | 48       | 21         | 4          | 7         | 2        | 18           | 3    | -    |
| 100.0 | 58.8       | 83.8     | 72.1   | 70.6     | 30.9       | 5.9        | 10.3      | 2.9      | 26.5         | 4.4  | -    |
| 6     | 2          | 6        | 4      | 2        | 2          | -          | -         | -        | -            | -    | -    |
| 13    | 6          | 9        | 8      | 5        | 1          | -          | 3         | -        | 3            | -    | -    |
| 100.0 | 46.2       | 69.2     | 61.5   | 38.5     | 7.7        | -          | 23.1      | -        | 23.1         | -    | -    |
| 763   | 331        | 514      | 586    | 285      | 112        | 43         | 135       | 20       | 145          | 22   | 5    |
| 100.0 | 43.4       | 67.4     | 76.8   | 37.4     | 14.7       | 5.6        | 17.7      | 2.6      | 19.0         | 2.9  | 0.7  |
| 19    | 13         | 9        | 15     | 5        | 7          | -          | 3         | -        | 5            | -    | 1    |
| 100.0 | 68.4       | 47.4     | 78.9   | 26.3     | 36.8       | -          | 15.8      | -        | 26.3         | -    | 5.3  |
| 48    | 14         | 29       | 35     | 15       | 4          | 2          | 6         | -        | 9            | 1    | -    |
| 100.0 | 29.2       | 60.4     | 72.9   | 31.3     | 8.3        | 4.2        | 12.5      | -        | 18.8         | 2.1  | -    |
| 245   | 109        | 187      | 201    | 135      | 51         | 16         | 44        | 8        | 53           | 4    | -    |
| 100.0 | 44.5       | 76.3     | 82.0   | 55.1     | 20.8       | 6.5        | 18.0      | 3.3      | 21.6         | 1.6  | -    |
| 29    | 12         | 21       | 25     | 16       | 7          | 1          | 1         | 3        | 5            | 1    | -    |
| 100.0 | 41.4       | 72.4     | 86.2   | 55.2     | 24.1       | 3.4        | 3.4       | 10.3     | 17.2         | 3.4  | -    |
| 39    | 19         | 31       | 34     | 23       | 6          | 5          | 8         | 1        | 6            | 1    | -    |
| 100.0 | 48.7       | 79.5     | 87.2   | 59.0     | 15.4       | 12.8       | 20.5      | 2.6      | 15.4         | 2.6  | -    |
| 38    | 15         | 26       | 30     | 25       | 8          | 4          | 4         | 1        | 7            | 1    | -    |
| 100.0 | 39.5       | 68.4     | 78.9   | 65.8     | 21.1       | 10.5       | 10.5      | 2.6      | 18.4         | 2.6  | -    |
| 12    | 5          | 8        | 9      | 7        | 4          | -          | 3         | -        | 4            | -    | -    |
| 100.0 | 41.7       | 66.7     | 75.0   | 58.3     | 33.3       | -          | 25.0      | -        | 33.3         | -    | -    |
| 127   | 58         | 101      | 103    | 64       | 26         | 6          | 28        | 3        | 31           | 1    | -    |
| 100.0 | 45.7       | 79.5     | 81.1   | 50.4     | 20.5       | 4.7        | 22.0      | 2.4      | 24.4         | 0.8  | -    |
| 4     | 1          | 4        | 2      | 1        | -          | -          | -         | -        | 1            | -    | -    |
| 100.0 | 25.0       | 100.0    | 50.0   | 25.0     | -          | -          | -         | -        | 25.0         | -    | -    |
| 32    | 17         | 29       | 25     | 6        | 3          | 2          | 7         | -        | 8            | -    | -    |
| 100.0 | 53.1       | 90.6     | 78.1   | 18.8     | 9.4        | 6.3        | 21.9      | -        | 25.0         | -    | -    |
| 115   | 35         | 60       | 87     | 62       | 10         | 9          | 16        | 6        | 10           | 6    | 2    |
| 100.0 | 30.4       | 52.2     | 75.7   | 53.9     | 8.7        | 7.8        | 13.9      | 5.2      | 8.7          | 5.2  | 1.7  |
| 150   | 82         | 105      | 106    | 63       | 26         | 9          | 23        | 7        | 32           | 3    | -    |
| 100.0 | 54.7       | 70.0     | 70.7   | 42.0     | 17.3       | 6.0        | 15.3      | 4.7      | 21.3         | 2.0  | -    |
| 53    | 43         | 39       | 34     | 17       | 20         | -          | 9         | -        | 16           | 2    | -    |
| 100.0 | 81.1       | 73.6     | 64.2   | 32.1     | 37.7       | -          | 17.0      | -        | 30.2         | 3.8  | -    |
| 9     | 6          | 7        | 8      | 3        | 3          | -          | 2         | -        | 5            | 2    | -    |
| 100.0 | 66.7       | 77.8     | 88.9   | 33.3     | 33.3       | -          | 22.2      | -        | 55.6         | 22.2 | -    |
| 27    | 11         | 21       | 22     | 5        | 4          | 1          | 9         | -        | 5            | -    | -    |
| 100.0 | 40.7       | 77.8     | 81.5   | 18.5     | 14.8       | 3.7        | 33.3      | -        | 18.5         | -    | -    |
| 142   | 56         | 87       | 107    | 26       | 17         | 7          | 24        | 1        | 23           | 4    | 2    |
| 100.0 | 39.4       | 61.3     | 75.4   | 18.3     | 12.0       | 4.9        | 16.9      | 0.7      | 16.2         | 2.8  | 1.4  |
| 36    | 14         | 25       | 29     | 9        | 4          | 1          | 8         | -        | 7            | 3    | 1    |
| 100.0 | 38.9       | 69.4     | 80.6   | 25.0     | 11.1       | 2.8        | 22.2      | -        | 19.4         | 8.3  | 2.8  |
| 8     | 4          | 2        | 6      | 3        | 1          | -          | -         | -        | 2            | -    | 1    |
| 100.0 | 50.0       | 25.0     | 75.0   | 37.5     | 12.5       | -          | -         | -        | 25.0         | -    | 12.5 |



問2.3. 従業員からの苦情の人事担当部門への伝達レポート

| 件数                     | 理由<br>自己申告書や苦情処<br>理制度等 | 口頭またはメールな<br>り | 上司を通じて      | 労働組合を通じて    | 社内の担当窓口に外<br>通 | 組織を通じての従業員組<br>合以外 | 営業陣や通じなどの経<br>理 | 社外窓口に通じての相<br>談 | 会社の相談窓口を<br>通じて | その他       | 不明       |
|------------------------|-------------------------|----------------|-------------|-------------|----------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|----------|
| 合計                     | 869<br>100.0            | 392<br>45.1    | 662<br>76.2 | 345<br>39.7 | 143<br>16.5    | 47<br>5.4          | 148<br>17.0     | 22<br>2.5       | 171<br>19.7     | 25<br>2.9 | 6<br>0.7 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0            | 71<br>38.6     | 146<br>79.3 | 60<br>32.6  | 23<br>12.5     | 8<br>4.3           | 27<br>14.7      | 3<br>1.6        | 22<br>12.0      | 6<br>3.3  | -        |
| 300～499人               | 266<br>100.0            | 96<br>36.1     | 213<br>80.1 | 96<br>36.1  | 29<br>10.9     | 18<br>6.8          | 50<br>18.8      | 6<br>2.3        | 53<br>19.9      | 7<br>2.6  | 3<br>1.1 |
| 500～999人               | 240<br>100.0            | 127<br>52.9    | 186<br>77.5 | 97<br>40.4  | 52<br>21.7     | 11<br>4.6          | 41<br>17.1      | 9<br>3.8        | 51<br>21.3      | 5<br>2.1  | 1<br>0.4 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0            | 87<br>57.2     | 117<br>77.0 | 81<br>53.2  | 33<br>21.7     | 8<br>5.3           | 27<br>17.8      | 3<br>2.0        | 43<br>28.3      | 5<br>3.3  | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 27<br>100.0             | 11<br>40.7     | 21<br>77.8  | 11<br>40.7  | 6<br>22.2      | 2<br>7.4           | 3<br>11.1       | 1<br>3.7        | 2<br>7.4        | 2<br>7.4  | 1<br>3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0            | 123<br>34.1    | 277<br>76.7 | 113<br>31.3 | 46<br>12.7     | 15<br>4.2          | 54<br>15.0      | 7<br>1.9        | 50<br>13.9      | 11<br>3.0 | 2<br>0.6 |
| 300～499人               | 247<br>100.0            | 102<br>41.3    | 196<br>79.4 | 94<br>38.1  | 28<br>11.3     | 20<br>8.1          | 51<br>20.6      | 7<br>2.8        | 48<br>19.4      | 6<br>2.4  | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 148<br>100.0            | 98<br>66.2     | 111<br>75.0 | 76<br>51.4  | 36<br>24.3     | 6<br>4.1           | 26<br>17.6      | 5<br>3.4        | 39<br>26.4      | 2<br>1.4  | 1<br>0.7 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0             | 56<br>69.1     | 67<br>82.7  | 51<br>63.0  | 27<br>33.3     | 5<br>6.2           | 12<br>14.8      | 1<br>1.2        | 29<br>35.8      | 4<br>4.9  | 1<br>1.2 |
| 不明                     | 32<br>100.0             | 13<br>40.6     | 24<br>75.0  | 11<br>34.4  | 6<br>18.8      | 1<br>3.1           | 5<br>15.6       | 2<br>6.3        | 5<br>15.6       | 2<br>6.3  | 1<br>3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0            | 51<br>36.4     | 105<br>75.0 | 33<br>23.6  | 14<br>10.0     | 6<br>4.3           | 20<br>14.3      | 1<br>0.7        | 18<br>12.9      | 5<br>3.6  | 1<br>0.7 |
| 500～999人               | 111<br>100.0            | 58<br>52.3     | 88<br>79.3  | 48<br>43.2  | 31<br>27.9     | 7<br>6.3           | 26<br>23.4      | 6<br>5.4        | 23<br>20.7      | 2<br>1.8  | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0            | 78<br>53.8     | 96<br>66.2  | 67<br>46.2  | 35<br>24.1     | 7<br>4.8           | 27<br>18.6      | 4<br>2.8        | 35<br>24.1      | 6<br>4.1  | 2<br>1.4 |
| 不明                     | 473<br>100.0            | 205<br>43.3    | 373<br>78.9 | 197<br>41.6 | 63<br>13.3     | 27<br>5.7          | 75<br>15.9      | 11<br>2.3       | 95<br>20.1      | 12<br>2.5 | 3<br>0.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0            | 42<br>39.3     | 77<br>72.0  | 23<br>21.5  | 18<br>16.8     | 5<br>4.7           | 21<br>19.6      | 5<br>4.7        | 13<br>12.1      | 5<br>4.7  | 1<br>0.9 |
| 300～499人               | 91<br>100.0             | 35<br>38.5     | 80<br>87.9  | 28<br>30.8  | 13<br>14.3     | 5<br>5.5           | 14<br>15.4      | -               | 17<br>18.7      | 2<br>2.2  | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0             | 53<br>56.4     | 65<br>69.1  | 46<br>48.9  | 22<br>23.4     | 6<br>6.4           | 21<br>22.3      | 3<br>3.2        | 18<br>19.1      | 1<br>1.1  | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0             | 53<br>57.6     | 61<br>66.3  | 44<br>47.8  | 24<br>26.1     | 3<br>3.3           | 12<br>13.0      | 3<br>3.3        | 25<br>27.2      | 5<br>5.4  | 2<br>2.2 |
| 不明                     | 485<br>100.0            | 209<br>43.1    | 379<br>78.1 | 204<br>42.1 | 66<br>13.6     | 28<br>5.8          | 80<br>16.5      | 11<br>2.3       | 98<br>20.2      | 12<br>2.5 | 3<br>0.6 |

問2.3. 従業員からの苦情の人事担当部門への伝達レポート

| 件数    | 理由<br>自己申告書や苦情処<br>理等 | 口頭またはメールな<br>り | 上司を通じて | 労働組合を通じて | 社内の担当窓口に外<br>を通過 | 組織を通じての従業員組<br>合以外 | 営業陣や通役などを経<br>由して | 社外労働組合の相<br>談窓口を通じて | 会社側で設置した社<br>会相談窓口 | その他 | 不明   |
|-------|-----------------------|----------------|--------|----------|------------------|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------|-----|------|
| 合計    | 869                   | 595            | 662    | 345      | 143              | 47                 | 148               | 22                  | 171                | 25  | 6    |
| 100.0 | 45.1                  | 68.5           | 76.2   | 39.7     | 16.5             | 5.4                | 17.0              | 2.5                 | 19.7               | 2.9 | 0.7  |
| 70    | 27                    | 40             | 46     | 26       | 13               | 4                  | 17                | 2                   | 8                  | 4   | 1    |
| 100.0 | 38.6                  | 57.1           | 65.7   | 37.1     | 18.6             | 5.7                | 24.3              | 2.9                 | 11.4               | 5.7 | 1.4  |
| 242   | 114                   | 164            | 179    | 118      | 37               | 12                 | 34                | 5                   | 43                 | 5   | 1    |
| 100.0 | 47.1                  | 67.8           | 74.0   | 48.8     | 15.3             | 5.0                | 14.0              | 2.1                 | 17.8               | 2.1 | 0.4  |
| 294   | 125                   | 197            | 231    | 117      | 53               | 15                 | 54                | 9                   | 59                 | 9   | 1    |
| 100.0 | 42.5                  | 67.0           | 78.6   | 39.8     | 18.0             | 5.1                | 18.4              | 3.1                 | 20.1               | 3.1 | 0.3  |
| 183   | 79                    | 139            | 145    | 63       | 24               | 11                 | 30                | 4                   | 44                 | 5   | -    |
| 100.0 | 43.2                  | 76.0           | 79.2   | 34.4     | 13.1             | 6.0                | 16.4              | 2.2                 | 24.0               | 2.7 | -    |
| 63    | 36                    | 46             | 51     | 16       | 13               | 5                  | 11                | 2                   | 14                 | 2   | -    |
| 100.0 | 57.1                  | 73.0           | 81.0   | 25.4     | 20.6             | 7.9                | 17.5              | 3.2                 | 22.2               | 3.2 | -    |
| 17    | 11                    | 9              | 10     | 5        | 3                | -                  | 2                 | -                   | 3                  | -   | 3    |
| 100.0 | 64.7                  | 52.9           | 58.8   | 29.4     | 17.6             | -                  | 11.8              | -                   | 17.6               | -   | 17.6 |
| 43    | 20                    | 28             | 27     | 11       | 9                | -                  | 8                 | -                   | 7                  | 4   | 1    |
| 100.0 | 46.5                  | 65.1           | 62.8   | 25.6     | 20.9             | -                  | 18.6              | -                   | 16.3               | 9.3 | 2.3  |
| 85    | 34                    | 52             | 65     | 42       | 10               | 4                  | 11                | 4                   | 17                 | 2   | 1    |
| 100.0 | 40.0                  | 61.2           | 76.5   | 49.4     | 11.8             | 4.7                | 12.9              | 4.7                 | 20.0               | 2.4 | 1.2  |
| 308   | 140                   | 220            | 248    | 130      | 44               | 15                 | 55                | 7                   | 69                 | 9   | -    |
| 100.0 | 45.5                  | 71.4           | 80.5   | 42.2     | 14.3             | 4.9                | 17.9              | 2.3                 | 22.4               | 2.9 | -    |
| 270   | 118                   | 179            | 203    | 98       | 44               | 21                 | 50                | 8                   | 47                 | 7   | 1    |
| 100.0 | 43.7                  | 66.3           | 75.2   | 36.3     | 16.3             | 7.8                | 18.5              | 3.0                 | 17.4               | 2.6 | 0.4  |
| 107   | 55                    | 80             | 81     | 46       | 29               | 5                  | 17                | 3                   | 23                 | 2   | -    |
| 100.0 | 51.4                  | 74.8           | 75.7   | 43.0     | 27.1             | 4.7                | 15.9              | 2.8                 | 21.5               | 1.9 | -    |
| 56    | 25                    | 36             | 38     | 18       | 7                | 2                  | 7                 | -                   | 8                  | 1   | 3    |
| 100.0 | 44.6                  | 64.3           | 67.9   | 32.1     | 12.5             | 3.6                | 12.5              | -                   | 14.3               | 1.8 | 5.4  |

問2.3. 従業員からの苦情の人事担当部門への伝達レポート

| 件数            | 理由<br>自己申告書や苦情処<br>理制度等 | 窓口<br>頭またはメールな<br>り | 上司を通じて | 労働組合を通じて | 社内の担当窓口に外<br>を通過して | 組織を通じての従業員組<br>合以外 | 営業陣や通じてなどの経<br>理 | 社外労働組合との相<br>談を通じて | 会社側で窓設置を通じ<br>て | その他  | 不明   |
|---------------|-------------------------|---------------------|--------|----------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|-----------------|------|------|
| 合計            | 869                     | 595                 | 662    | 345      | 143                | 47                 | 148              | 22                 | 171             | 25   | 6    |
| 100.0         | 45.1                    | 68.5                | 76.2   | 39.7     | 16.5               | 5.4                | 17.0             | 2.5                | 19.7            | 2.9  | 0.7  |
| 長期安定雇用        | 688                     | 482                 | 528    | 282      | 108                | 39                 | 113              | 19                 | 137             | 12   | 3    |
| 100.0         | 44.6                    | 70.1                | 76.7   | 41.0     | 15.7               | 5.7                | 16.4             | 2.8                | 19.9            | 1.7  | 0.4  |
| 対象者を限定したうえで維持 | 135                     | 62                  | 87     | 99       | 42                 | 5                  | 25               | 2                  | 21              | 11   | 2    |
| 100.0         | 45.9                    | 64.4                | 73.3   | 31.1     | 18.5               | 3.7                | 18.5             | 1.5                | 15.6            | 8.1  | 1.5  |
| 優先的な課題ではない    | 41                      | 21                  | 30     | 18       | 10                 | 2                  | 9                | 1                  | 12              | 2    | 1    |
| 100.0         | 51.2                    | 58.5                | 73.2   | 43.9     | 24.4               | 4.9                | 22.0             | 2.4                | 29.3            | 4.9  | 2.4  |
| 不明            | 5                       | 2                   | 5      | 3        | -                  | 1                  | 1                | -                  | 1               | -    | -    |
| 100.0         | 40.0                    | 40.0                | 100.0  | 60.0     | -                  | 20.0               | 20.0             | -                  | 20.0            | -    | -    |
| 株主価値の向上       | 168                     | 96                  | 129    | 132      | 45                 | 9                  | 27               | 4                  | 46              | 4    | -    |
| 100.0         | 57.1                    | 76.8                | 78.6   | 54.2     | 26.8               | 5.4                | 16.1             | 2.4                | 27.4            | 2.4  | -    |
| どちらとも言えない     | 477                     | 207                 | 316    | 371      | 184                | 25                 | 72               | 15                 | 91              | 11   | 3    |
| 100.0         | 43.4                    | 66.2                | 77.8   | 38.6     | 15.7               | 5.2                | 15.1             | 3.1                | 19.1            | 2.3  | 0.6  |
| 重視してこなかった     | 172                     | 63                  | 117    | 126      | 61                 | 14                 | 40               | 3                  | 22              | 4    | 1    |
| 100.0         | 36.6                    | 68.0                | 73.3   | 35.5     | 8.1                | 7.0                | 23.3             | 1.7                | 12.8            | 2.3  | 0.6  |
| 不明            | 52                      | 26                  | 33     | 33       | 9                  | 1                  | 9                | -                  | 12              | 6    | 2    |
| 100.0         | 50.0                    | 63.5                | 63.5   | 17.3     | 17.3               | 1.9                | 17.3             | -                  | 23.1            | 11.5 | 3.8  |
| 労働組合の有無       | 440                     | 210                 | 295    | 328      | 79                 | 23                 | 64               | 16                 | 98              | 12   | 1    |
| 100.0         | 47.7                    | 67.0                | 74.5   | 76.1     | 18.0               | 5.2                | 14.5             | 3.6                | 22.3            | 2.7  | 0.2  |
| 無い            | 426                     | 182                 | 299    | 333      | 64                 | 24                 | 84               | 6                  | 73              | 13   | 3    |
| 100.0         | 42.7                    | 70.2                | 78.2   | 2.1      | 15.0               | 5.6                | 19.7             | 1.4                | 17.1            | 3.1  | 0.7  |
| 不明            | 3                       | 1                   | 1      | 1        | -                  | -                  | -                | -                  | -               | -    | 2    |
| 100.0         | -                       | 33.3                | 33.3   | 33.3     | -                  | -                  | -                | -                  | -               | -    | 66.7 |
| 労使協議の有無       | 612                     | 292                 | 425    | 461      | 338                | 110                | 92               | 18                 | 137             | 14   | 1    |
| 100.0         | 47.7                    | 69.4                | 75.3   | 55.2     | 18.0               | 7.4                | 15.0             | 2.9                | 22.4            | 2.3  | 0.2  |
| 無い            | 250                     | 97                  | 168    | 198      | 7                  | 31                 | 56               | 4                  | 32              | 11   | 2    |
| 100.0         | 38.8                    | 67.2                | 79.2   | 2.8      | 12.4               | 0.8                | 22.4             | 1.6                | 12.8            | 4.4  | 0.8  |
| 不明            | 7                       | 3                   | 2      | 3        | 2                  | -                  | -                | -                  | 2               | -    | 3    |
| 100.0         | 42.9                    | 28.6                | 42.9   | -        | 28.6               | -                  | -                | -                  | 28.6            | -    | 42.9 |
| 労使協議の状況       | 685                     | 323                 | 479    | 524      | 326                | 44                 | 111              | 17                 | 147             | 14   | 2    |
| 100.0         | 47.2                    | 69.9                | 76.5   | 47.6     | 17.1               | 6.4                | 16.2             | 2.5                | 21.5            | 2.0  | 0.3  |
| どちらとも言えない     | 55                      | 20                  | 34     | 45       | 12                 | 1                  | 11               | 2                  | 7               | 2    | -    |
| 100.0         | 36.4                    | 61.8                | 81.8   | 21.8     | 20.0               | 1.8                | 20.0             | 3.6                | 12.7            | 3.6  | -    |
| 対立してきた        | 9                       | 2                   | 7      | 7        | 6                  | 2                  | 2                | 1                  | -               | -    | -    |
| 100.0         | 22.2                    | 77.8                | 77.8   | 66.7     | 22.2               | -                  | 22.2             | 11.1               | -               | -    | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101                     | 36                  | 65     | 76       | 10                 | 2                  | 21               | 2                  | 12              | 9    | -    |
| 100.0         | 35.6                    | 64.4                | 75.2   | -        | 9.9                | 2.0                | 20.8             | 2.0                | 11.9            | 8.9  | -    |
| 不明            | 19                      | 11                  | 10     | 10       | 3                  | -                  | 3                | -                  | 5               | -    | 4    |
| 100.0         | 57.9                    | 52.6                | 52.6   | 5.3      | 15.8               | -                  | 15.8             | -                  | 26.3            | -    | 21.1 |
| 自己都合離職が増加     | 213                     | 98                  | 134    | 156      | 97                 | 12                 | 50               | 5                  | 35              | 11   | -    |
| 100.0         | 46.0                    | 62.9                | 73.2   | 45.5     | 18.8               | 5.6                | 23.5             | 2.3                | 16.4            | 5.2  | -    |
| どちらとも言えない     | 361                     | 161                 | 252    | 285      | 126                | 22                 | 57               | 7                  | 78              | 7    | 1    |
| 100.0         | 44.6                    | 69.8                | 78.9   | 34.9     | 15.5               | 6.1                | 15.8             | 1.9                | 21.6            | 1.9  | 0.3  |
| 変化なし          | 286                     | 129                 | 206    | 217      | 118                | 13                 | 40               | 10                 | 55              | 7    | 2    |
| 100.0         | 45.1                    | 72.0                | 75.9   | 41.3     | 15.4               | 4.5                | 14.0             | 3.5                | 19.2            | 2.4  | 0.7  |
| 不明            | 9                       | 4                   | 3      | 4        | 3                  | -                  | 1                | -                  | 3               | -    | 3    |
| 100.0         | 44.4                    | 33.3                | 44.4   | 44.4     | 33.3               | -                  | 11.1             | -                  | 33.3            | -    | 33.3 |













問2.4. 個別の従業員の処遇を巡る苦情が伝達された場合、人事担当部門が調整ないし相談を行う相手【社外】

| 【基本軸2】社員数              | 件数    | ル社<br>タ勞<br>ント<br>等<br>人事<br>コン<br>サ | 弁<br>護<br>士 | む議<br>経<br>所、<br>商団<br>工団<br>会等<br>商工<br>会<br>も<br>含<br>ま<br>れ<br>る | 人親<br>事会<br>担社<br>者<br>連<br>社<br>の | の懸<br>人事<br>に<br>担<br>当<br>者<br>の<br>他<br>社 | 等勞<br>の働<br>行局<br>機<br>関<br>政<br>務<br>所 | 央社<br>組外<br>の勞<br>産働<br>別組<br>等合<br>(中 | 学勞<br>の働<br>教分<br>員野<br>等に<br>詳しい<br>大 | そ<br>の<br>他 | 明    |
|------------------------|-------|--------------------------------------|-------------|---|------------------------------------|---|---|--|--|-------------|------|
|                        |       |                                      |             |   |                                    |   |   |  |  |             |      |
| 合計                     | 869   | 278                                  | 336         | 30  | 173                                | 61  | 154                                     | 4                                      | 1                                      | 24          | 190  |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 53                                   | 57          | 6   | 29                                 | 13  | 36                                      | 2                                      | 1                                      | 7           | 54   |
| 300～499人               | 266   | 93                                   | 90          | 10  | 57                                 | 21  | 43                                      | 1                                      | 7                                      | 53          | 19.9 |
| 500～999人               | 240   | 85                                   | 103         | 10  | 59                                 | 18  | 49                                      | -                                      | -                                      | 6           | 38   |
| 1000人以上                | 152   | 40                                   | 78          | 3   | 25                                 | 7   | 25                                      | 1                                      | 4                                      | 4           | 33   |
| 不明                     | 27    | 7                                    | 8           | 1   | 3                                  | 2   | 1                                       | 0.7                                    | -                                      | 2.6         | 21.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 113                                  | 106         | 11  | 68                                 | 23  | 69                                      | 3                                      | 1                                      | 12          | 94   |
| 300～499人               | 247   | 88                                   | 109         | 13  | 55                                 | 17  | 43                                      | 1                                      | 7                                      | 7           | 41   |
| 500～999人               | 148   | 58                                   | 66          | 5   | 32                                 | 15  | 28                                      | -                                      | -                                      | 2.8         | 16.6 |
| 1000人以上                | 81    | 11                                   | 47          | 3.4   | 21.6                               | 10.1  | 18.9                                    | -                                      | -                                      | 2.0         | 16.2 |
| 不明                     | 32    | 8                                    | 8           | 1   | 5                                  | 3   | 4                                       | -                                      | -                                      | 2.5         | 22.2 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 47                                   | 49          | 3   | 19                                 | 3   | 20                                      | -                                      | -                                      | -           | 40.6 |
| 500～999人               | 111   | 42                                   | 44          | 11  | 20                                 | 14  | 23                                      | 1                                      | 4                                      | 1.4         | 26.4 |
| 1000人以上                | 145   | 45                                   | 68          | 4   | 24                                 | 7   | 28                                      | 1                                      | 4                                      | 3.6         | 14.4 |
| 不明                     | 473   | 144                                  | 175         | 12  | 110                                | 37  | 83                                      | 2                                      | 1                                      | 2.8         | 18.6 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 43                                   | 35          | 4   | 13                                 | 3   | 19                                      | 1                                      | 3                                      | 3.0         | 23.3 |
| 300～499人               | 91    | 33                                   | 31          | 6   | 14                                 | 4   | 11                                      | -                                      | 1                                      | 2.8         | 21.5 |
| 500～999人               | 94    | 30                                   | 45          | 6   | 16                                 | 14  | 19                                      | 1                                      | 1.1                                    | 1.1         | 25.3 |
| 1000人以上                | 92    | 25                                   | 44          | 2   | 17                                 | 4   | 21                                      | 1                                      | -                                      | 3.2         | 14.9 |
| 不明                     | 485   | 147                                  | 181         | 12  | 113                                | 36  | 84                                      | 1                                      | -                                      | 3.3         | 15.2 |
|                        | 100.0 | 30.3                                 | 37.3        | 2.5   | 23.3                               | 7.4   | 17.3                                    | 0.2                                    | -                                      | 2.9         | 23.9 |

問2.4. 個別の従業員の処遇を巡る苦情が伝達された場合、人事担当部門が調整ないし相談を行う相手〔社外〕

| 件数         | 弁護士   | 労働コンサルタント等人事コンサルタント | 弁護士  | 労働者協議会等労働組合を含む | 親戚会社・関係会社 | 意向に事担当者 | 等労働行政機関事務 | 社外労働組合等(中) | 学教員等に詳しい大 | その他 | 不明   |
|------------|-------|---------------------|------|----------------|-----------|---------|-----------|------------|-----------|-----|------|
| 合計         | 869   | 278                 | 336  | 30             | 173       | 61      | 154       | 4          | 1         | 24  | 190  |
| 正社員・・・     | 100.0 | 32.0                | 38.7 | 3.5            | 19.9      | 7.0     | 17.7      | 0.5        | 0.1       | 2.8 | 21.9 |
| 5～20%減少    | 70    | 23                  | 31   | 2              | 14        | 3       | 22        | 1          | —         | 5   | 14   |
| 100.0      | 32.9  | 44.3                | 2.9  | 20.0           | 4.3       | 31.4    | 1.4       | —          | —         | 7.1 | 20.0 |
| 5～20%減少    | 242   | 67                  | 93   | 13             | 39        | 19      | 54        | —          | —         | 9   | 57   |
| 100.0      | 27.7  | 38.4                | 5.4  | 16.1           | 7.9       | 22.3    | —         | —          | —         | 3.7 | 23.6 |
| ±5%の範囲内で増減 | 294   | 93                  | 123  | 8              | 57        | 19      | 43        | 1          | 1         | 7   | 61   |
| 100.0      | 31.6  | 41.8                | 2.7  | 19.4           | 6.5       | 14.6    | 0.3       | 0.3        | 0.3       | 2.4 | 20.7 |
| 5～20%増加    | 183   | 62                  | 65   | 5              | 40        | 16      | 25        | 2          | —         | 3   | 39   |
| 100.0      | 33.9  | 35.5                | 2.7  | 21.9           | 8.7       | 13.7    | 1.1       | —          | —         | 1.6 | 21.3 |
| 20%以上増加    | 63    | 30                  | 22   | 1              | 19        | 4       | 7         | —          | —         | —   | 9    |
| 100.0      | 47.6  | 34.9                | 1.6  | 30.2           | 6.3       | 11.1    | —         | —          | —         | —   | 14.3 |
| 不明         | 17    | 3                   | 2    | 1              | 4         | —       | 3         | —          | —         | —   | 10   |
| 100.0      | 17.6  | 11.8                | 5.9  | 23.5           | —         | —       | 17.6      | —          | —         | —   | 58.8 |
| 非正社員・・・    | 43    | 21                  | 21   | —              | 8         | 3       | 12        | —          | 1         | 1   | 6    |
| 100.0      | 48.8  | 48.8                | —    | 18.6           | 7.0       | 27.9    | —         | —          | 2.3       | 2.3 | 14.0 |
| 5～20%減少    | 85    | 14                  | 26   | 3              | 20        | 5       | 15        | —          | —         | 6   | 24   |
| 100.0      | 16.5  | 30.6                | 3.5  | 23.5           | 5.9       | 17.6    | —         | —          | —         | 7.1 | 28.2 |
| ±5%の範囲内で増減 | 308   | 96                  | 127  | 17             | 60        | 21      | 52        | 3          | —         | 7   | 64   |
| 100.0      | 31.2  | 41.2                | 5.5  | 19.5           | 6.8       | 16.9    | 1.0       | —          | —         | 2.3 | 20.8 |
| 5～20%増加    | 270   | 97                  | 108  | 7              | 51        | 20      | 45        | —          | —         | —   | 52   |
| 100.0      | 35.9  | 40.0                | 2.6  | 18.9           | 7.4       | 16.7    | —         | —          | —         | 2.6 | 19.3 |
| 20%以上増加    | 107   | 36                  | 39   | 1              | 26        | 8       | 22        | 1          | —         | —   | 19   |
| 100.0      | 33.6  | 36.4                | 0.9  | 24.3           | 7.5       | 20.6    | 0.9       | —          | —         | 1.9 | 17.8 |
| 不明         | 56    | 14                  | 15   | 2              | 8         | 4       | 8         | —          | —         | —   | 25   |
| 100.0      | 25.0  | 26.8                | 3.6  | 14.3           | 7.1       | 14.3    | —         | —          | —         | 1.8 | 44.6 |



問2.5. 昨年度（2006年度）に人事担当部門に寄せられた従業員からの苦情件数

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    |      |      |      |      |      |      |      |       |      | 平均値 | 最小値   | 最大値 | 標準偏差 |
|---------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|-----|-------|-----|------|
|                     | 0件    | 1件   | 2件   | 3件   | 4件   | 5件   | 6件   | 7件   | 8件    | 9件以上 |     |       |     |      |
| 合計                  | 869   | 113  | 153  | 278  | 26   | 181  | 48   | 70   | 6.53  | 0    | 120 | 10.09 |     |      |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 13.0 | 17.6 | 32.0 | 3.0  | 20.8 | 5.5  | 8.1  | 5.83  | 0    | 50  | 7.56  |     |      |
| 新興市場に上場             | 68    | 11   | 13   | 16   | 3    | 13   | 4    | 8    | 3.20  | 0    | 10  | 3.54  |     |      |
| 店頭公開                | 100.0 | 16.2 | 19.1 | 23.5 | 4.4  | 19.1 | 5.9  | 11.8 | 4.00  | 1    | 10  | 2.18  |     |      |
| 株式は非公開              | 6     | 1    | 2    | 1    | -    | 1    | -    | 16.7 | 4.00  | 1    | 10  | 2.18  |     |      |
| 不明                  | 13    | -    | 23.1 | 69.2 | -    | 7.7  | -    | -    | 6.58  | 0    | 120 | 10.29 |     |      |
| 業種・・・・・・建設業         | 763   | 100  | 132  | 246  | 23   | 162  | 42   | 58   | 6.58  | 0    | 120 | 10.29 |     |      |
| 製造業小計               | 100.0 | 13.1 | 17.3 | 32.2 | 3.0  | 21.2 | 5.5  | 7.6  | 10.31 | 0    | 50  | 13.31 |     |      |
| 一般機械器具製造業           | 19    | 1    | 3    | 6    | -    | 4    | 2    | 3    | 9.24  | 0    | 120 | 22.51 |     |      |
| 電気機械器具製造業           | 100.0 | 5.3  | 15.8 | 31.6 | -    | 21.1 | 10.5 | 15.8 | 5.33  | 0    | 50  | 6.02  |     |      |
| 輸送用機械器具製造業          | 48    | 8    | 12   | 13   | 3    | 5    | 4    | 3    | 4.19  | 0    | 30  | 5.86  |     |      |
| 精密機械器具製造業           | 29    | 6    | 7    | 9    | 1    | 2    | 1    | 3    | 4.68  | 0    | 20  | 4.50  |     |      |
| 上記以外の製造業            | 39    | 9    | 6    | 12   | -    | 9    | 1    | 2    | 6.88  | 0    | 50  | 8.60  |     |      |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 100.0 | 10.5 | 13.2 | 26.3 | 13.2 | 21.1 | 5.3  | 10.5 | 4.36  | 0    | 10  | 4.16  |     |      |
| 情報通信業               | 12    | 2    | 4    | 1    | 1    | 3    | -    | 8.3  | 5.43  | 0    | 30  | 5.62  |     |      |
| 運輸業                 | 100.0 | 16.7 | 33.3 | 8.3  | 8.3  | 25.0 | -    | 8.3  | 4.67  | 1    | 10  | 3.86  |     |      |
| 卸売・小売業              | 127   | 16   | 29   | 43   | 3    | 24   | 7    | 5    | 6.43  | 0    | 50  | 8.69  |     |      |
| 金融・保険業              | 100.0 | 12.6 | 22.8 | 33.9 | 2.4  | 18.9 | 5.5  | 3.9  | 5.42  | 0    | 50  | 6.65  |     |      |
| 不動産業                | 4     | -    | 25.0 | 25.0 | -    | 1    | -    | 25.0 | 6.68  | 0    | 70  | 8.19  |     |      |
| 飲食店・宿泊業             | 100.0 | 3    | 3    | 16   | -    | 7    | 1    | 2    | 6.36  | 0    | 36  | 6.06  |     |      |
| サービス業               | 32    | 3    | 9.4  | 50.0 | -    | 21.9 | 3.1  | 6.3  | 7.56  | 3    | 10  | 2.79  |     |      |
| その他                 | 115   | 18   | 20   | 41   | 2    | 25   | 3    | 6    | 11.72 | 0    | 100 | 19.45 |     |      |
| 不明                  | 100.0 | 9.4  | 15.7 | 35.7 | 1.7  | 21.7 | 2.6  | 5.2  | 7.48  | 0    | 100 | 11.76 |     |      |
|                     | 150   | 20   | 25   | 45   | 2    | 34   | 11   | 13   | 6.25  | 0    | 50  | 9.19  |     |      |
|                     | 100.0 | 13.3 | 16.7 | 30.0 | 1.3  | 22.7 | 7.3  | 8.7  | 10.00 | 0    | 37  | 12.44 |     |      |
|                     | 53    | 3    | 11   | 18   | 1    | 15   | 2    | 3    |       |      |     |       |     |      |
|                     | 100.0 | 5.7  | 20.8 | 34.0 | 1.9  | 28.3 | 3.8  | 5.7  |       |      |     |       |     |      |
|                     | 9     | -    | -    | 44.4 | -    | 55.6 | -    | -    |       |      |     |       |     |      |
|                     | 100.0 | -    | 4    | 10   | 1    | 4    | 5    | 2    |       |      |     |       |     |      |
|                     | 27    | 3.7  | 14.8 | 37.0 | 3.7  | 14.8 | 18.5 | 7.4  |       |      |     |       |     |      |
|                     | 142   | 16   | 22   | 42   | 6    | 32   | 9    | 15   |       |      |     |       |     |      |
|                     | 100.0 | 11.3 | 15.5 | 29.6 | 4.2  | 22.5 | 6.3  | 10.6 |       |      |     |       |     |      |
|                     | 36    | 6    | 4    | 10   | 1    | 6    | 1    | 8    |       |      |     |       |     |      |
|                     | 100.0 | 16.7 | 11.1 | 27.8 | 2.8  | 16.7 | 2.8  | 22.2 |       |      |     |       |     |      |
|                     | 8     | 1    | -    | 37.5 | -    | 12.5 | 12.5 | 25.0 |       |      |     |       |     |      |
|                     | 100.0 | 12.5 | -    | 37.5 | -    | 12.5 | 12.5 | 25.0 |       |      |     |       |     |      |

問2.5. 昨年度（2006年度）に人事担当部門に寄せられた従業員からの苦情件数

| [基本軸2] 社員数             | 件数           |             |             |             |           |            | 平均値  | 最小値 | 最大値 | 標準偏差  |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|------------|------|-----|-----|-------|
|                        | 0件           | 1～2件        | 3～5件        | 6～9件        | 10～19件    | 20件以上      |      |     |     |       |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 113<br>13.0 | 153<br>17.6 | 278<br>32.0 | 26<br>3.0 | 48<br>5.5  | 6.53 | 0   | 120 | 10.09 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 27<br>14.7  | 45<br>24.5  | 60<br>32.6  | 5<br>2.7  | 8<br>4.3   | 5.78 | 0   | 100 | 11.43 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 43<br>16.2  | 51<br>19.2  | 87<br>32.7  | 7<br>2.6  | 6<br>2.3   | 5.00 | 0   | 50  | 5.89  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 28<br>11.7  | 39<br>16.3  | 71<br>29.6  | 8<br>3.3  | 17<br>7.1  | 7.34 | 0   | 120 | 10.91 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 12<br>7.9   | 15<br>9.9   | 53<br>34.9  | 5<br>3.3  | 15<br>9.9  | 8.78 | 0   | 100 | 12.13 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 3<br>11.1   | 3<br>11.1   | 7<br>25.9   | 1<br>3.7  | 2<br>7.4   | 6.94 | 0   | 37  | 9.88  |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 55<br>15.2  | 76<br>21.1  | 117<br>32.4 | 15<br>4.2 | 12<br>3.3  | 5.47 | 0   | 100 | 9.03  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 31<br>12.6  | 44<br>17.8  | 82<br>33.2  | 4<br>1.6  | 8<br>3.2   | 5.48 | 0   | 50  | 5.78  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 16<br>10.8  | 21<br>14.2  | 50<br>33.8  | 3<br>2.0  | 17<br>11.5 | 8.74 | 0   | 120 | 13.59 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 6<br>7.4    | 8<br>9.9    | 21<br>25.9  | 3<br>3.7  | 7<br>8.6   | 9.77 | 0   | 100 | 14.08 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 5<br>15.6   | 4<br>12.5   | 8<br>25.0   | 1<br>3.1  | 4<br>12.5  | 8.40 | 0   | 50  | 12.45 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 20<br>14.3  | 31<br>22.1  | 49<br>35.0  | 4<br>2.9  | 6<br>4.3   | 6.37 | 0   | 100 | 13.18 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 11<br>9.9   | 22<br>19.8  | 26<br>23.4  | 2<br>1.8  | 8<br>7.2   | 6.88 | 0   | 36  | 6.58  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 12<br>8.3   | 15<br>10.3  | 51<br>35.2  | 5<br>3.4  | 13<br>9.0  | 7.93 | 0   | 70  | 9.42  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 70<br>14.8  | 85<br>18.0  | 152<br>32.1 | 15<br>3.2 | 21<br>4.4  | 6.07 | 0   | 120 | 9.83  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 12<br>11.2  | 21<br>19.6  | 34<br>31.8  | 2<br>1.9  | 8<br>7.5   | 7.23 | 0   | 100 | 11.91 |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 12<br>13.2  | 21<br>23.1  | 31<br>34.1  | 4<br>4.4  | 2<br>2.2   | 5.64 | 0   | 100 | 10.98 |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 8<br>8.5    | 15<br>16.0  | 28<br>29.8  | 1<br>1.1  | 9<br>9.6   | 7.27 | 0   | 36  | 6.78  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 10<br>10.9  | 11<br>12.0  | 31<br>33.7  | 2<br>2.2  | 8<br>8.7   | 7.64 | 0   | 50  | 9.03  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 71<br>14.6  | 85<br>17.5  | 154<br>31.8 | 17<br>3.5 | 21<br>4.3  | 6.20 | 0   | 120 | 10.17 |

問2.5. 昨年度（2006年度）に人事担当部門に寄せられた従業員からの苦情件数

| [基本軸3] 社員数の増減   | 件数    | 10件以上 |      |      |     |      |       | 不明   | 平均値   | 最小値 | 最大値 | 標準偏差  |
|-----------------|-------|-------|------|------|-----|------|-------|------|-------|-----|-----|-------|
|                 |       | 0件    | 10件  | 20件  | 30件 | 40件  | 50件以上 |      |       |     |     |       |
| 合計              | 869   | 113   | 153  | 278  | 26  | 181  | 48    | 70   | 6.53  | 0   | 120 | 10.09 |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 100.0 | 13.0  | 17.6 | 32.0 | 3.0 | 20.8 | 5.5   | 8.1  |       |     |     |       |
|                 | 70    | 7     | 12   | 18   | 3   | 16   | 4     | 10   | 9.18  | 0   | 120 | 19.37 |
| 5～20%減少         | 100.0 | 10.0  | 17.1 | 25.7 | 4.3 | 22.9 | 5.7   | 14.3 |       |     |     |       |
|                 | 242   | 37    | 42   | 83   | 9   | 47   | 8     | 16   | 5.40  | 0   | 70  | 6.51  |
| ±5%の範囲内で増減      | 100.0 | 15.3  | 17.4 | 34.3 | 3.7 | 19.4 | 3.3   | 6.6  |       |     |     |       |
|                 | 294   | 44    | 61   | 92   | 5   | 61   | 13    | 18   | 5.84  | 0   | 100 | 8.87  |
| 5～20%増加         | 100.0 | 15.0  | 20.7 | 31.3 | 1.7 | 20.7 | 4.4   | 6.1  |       |     |     |       |
|                 | 183   | 19    | 28   | 62   | 7   | 36   | 15    | 16   | 7.29  | 0   | 100 | 10.57 |
| 20%以上増加         | 100.0 | 10.4  | 15.3 | 33.9 | 3.8 | 19.7 | 8.2   | 8.7  |       |     |     |       |
|                 | 63    | 4     | 8    | 21   | 2   | 20   | 5     | 3    | 8.40  | 0   | 50  | 9.74  |
| 20%以上増加         | 100.0 | 6.3   | 12.7 | 33.3 | 3.2 | 31.7 | 7.9   | 4.8  |       |     |     |       |
| 不明              | 17    | 2     | 2    | 2    | -   | 1    | 3     | 7    | 11.30 | 0   | 37  | 13.58 |
|                 | 100.0 | 11.8  | 11.8 | 11.8 |     | 5.9  | 17.6  | 41.2 |       |     |     |       |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 43    | 8     | 7    | 10   | 3   | 7    | 3     | 5    | 8.37  | 0   | 120 | 19.29 |
|                 | 100.0 | 18.6  | 16.3 | 23.3 | 7.0 | 16.3 | 7.0   | 11.6 |       |     |     |       |
| 5～20%減少         | 85    | 12    | 13   | 27   | 4   | 19   | 4     | 6    | 5.96  | 0   | 50  | 7.10  |
|                 | 100.0 | 14.1  | 15.3 | 31.8 | 4.7 | 22.4 | 4.7   | 7.1  |       |     |     |       |
| ±5%の範囲内で増減      | 308   | 45    | 57   | 113  | 4   | 54   | 15    | 20   | 6.35  | 0   | 100 | 11.94 |
|                 | 100.0 | 14.6  | 18.5 | 36.7 | 1.3 | 17.5 | 4.9   | 6.5  |       |     |     |       |
| 5～20%増加         | 270   | 26    | 54   | 83   | 10  | 61   | 16    | 20   | 6.42  | 0   | 50  | 7.03  |
|                 | 100.0 | 9.6   | 20.0 | 30.7 | 3.7 | 22.6 | 5.9   | 7.4  |       |     |     |       |
| 20%以上増加         | 107   | 15    | 10   | 32   | 4   | 31   | 6     | 9    | 6.91  | 0   | 50  | 7.21  |
|                 | 100.0 | 14.0  | 9.3  | 29.9 | 3.7 | 29.0 | 5.6   | 8.4  |       |     |     |       |
| 不明              | 56    | 7     | 12   | 13   | 1   | 9    | 4     | 10   | 6.93  | 0   | 50  | 9.97  |
|                 | 100.0 | 12.5  | 21.4 | 23.2 | 1.8 | 16.1 | 7.1   | 17.9 |       |     |     |       |

問2.5. 昨年度（2006年度）に人事担当部門に寄せられた従業員からの苦情件数

| 【基本軸4】長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数           |             |             |             |           |             | 不明         | 平均値   | 最小値 | 最大値 | 標準偏差  |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|------------|-------|-----|-----|-------|
|  | 0件           | 1～2件        | 3～5件        | 6～9件        | 10～19件    | 20件以上       |            |       |     |     |       |
| 合計   | 869<br>100.0 | 113<br>13.0 | 153<br>17.6 | 278<br>32.0 | 26<br>3.0 | 48<br>5.5   | 70<br>8.1  | 6.53  | 0   | 120 | 10.09 |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後多くの社員を対象に維持                          | 688<br>100.0 | 97<br>14.1  | 135<br>19.6 | 210<br>30.5 | 19<br>2.8 | 37<br>5.4   | 51<br>7.4  | 6.40  | 0   | 120 | 10.28 |
| 対象者を限定したうえで維持  | 135<br>100.0 | 14<br>10.4  | 11<br>8.1   | 52<br>38.5  | 7<br>5.2  | 8<br>20.0   | 16<br>11.9 | 6.39  | 0   | 30  | 5.80  |
| 優先的な課題ではない   | 41<br>100.0  | 2<br>4.9    | 6<br>14.6   | 13<br>31.7  | -         | 3<br>7.3    | 3<br>7.3   | 9.45  | 0   | 100 | 15.97 |
| 不明   | 5<br>100.0   | -           | 1<br>20.0   | 3<br>60.0   | -         | 1<br>20.0   | -          | 4.40  | 1   | 10  | 3.07  |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                  | 168<br>100.0 | 28<br>16.7  | 24<br>14.3  | 55<br>32.7  | 4<br>2.4  | 34<br>20.2  | 9<br>8.3   | 6.87  | 0   | 120 | 13.34 |
| どちらとも言えない  | 477<br>100.0 | 64<br>13.4  | 93<br>19.5  | 148<br>31.0 | 17<br>3.6 | 99<br>20.8  | 23<br>6.9  | 6.09  | 0   | 100 | 8.46  |
| 重視してこなかった  | 172<br>100.0 | 18<br>10.5  | 28<br>16.3  | 64<br>37.2  | 5<br>2.9  | 35<br>20.3  | 10<br>7.0  | 6.28  | 0   | 70  | 7.53  |
| 不明   | 52<br>100.0  | 3<br>5.8    | 8<br>15.4   | 11<br>21.2  | -         | 13<br>25.0  | 6<br>21.2  | 11.07 | 0   | 100 | 17.23 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                      | 440<br>100.0 | 65<br>14.8  | 80<br>18.2  | 141<br>32.0 | 16<br>3.6 | 85<br>19.3  | 25<br>6.4  | 5.93  | 0   | 70  | 7.56  |
| 無い   | 426<br>100.0 | 47<br>11.0  | 73<br>17.1  | 137<br>32.2 | 10<br>2.3 | 96<br>22.5  | 23<br>9.4  | 7.19  | 0   | 120 | 12.20 |
| 不明   | 3<br>100.0   | 1<br>33.3   | -           | -           | -         | -           | 2<br>66.7  | 0.00  | 0   | 0   | 0.00  |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                      | 612<br>100.0 | 90<br>14.7  | 111<br>18.1 | 191<br>31.2 | 20<br>3.3 | 124<br>20.3 | 42<br>6.9  | 6.24  | 0   | 120 | 9.56  |
| 無い   | 250<br>100.0 | 23<br>9.2   | 42<br>16.8  | 85<br>34.0  | 6<br>2.4  | 57<br>22.8  | 14<br>9.2  | 7.30  | 0   | 100 | 11.32 |
| 不明   | 7<br>100.0   | -           | -           | 2<br>28.6   | -         | -           | 5<br>71.4  | 4.00  | 3   | 5   | 1.00  |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                           | 685<br>100.0 | 96<br>14.0  | 130<br>19.0 | 218<br>31.8 | 22<br>3.2 | 137<br>20.0 | 44<br>6.4  | 6.22  | 0   | 120 | 9.33  |
| どちらとも言えない  | 55<br>100.0  | 5<br>9.1    | 4<br>7.3    | 24<br>43.6  | 1<br>1.8  | 11<br>20.0  | 2<br>14.5  | 8.06  | 0   | 100 | 14.46 |
| 対立してきた   | 9<br>100.0   | -           | 1<br>11.1   | 4<br>44.4   | -         | 4<br>44.4   | -          | 6.33  | 1   | 10  | 3.46  |
| 労使の協議は行っていない   | 101<br>100.0 | 12<br>11.9  | 15<br>14.9  | 30<br>29.7  | 1<br>1.0  | 27<br>26.7  | 6<br>9.9   | 7.19  | 0   | 100 | 11.24 |
| 不明   | 19<br>100.0  | -           | 3<br>15.8   | 2<br>10.5   | 2<br>10.5 | 2<br>10.5   | 8<br>42.1  | 13.18 | 1   | 50  | 17.59 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                     | 213<br>100.0 | 14<br>6.6   | 23<br>10.8  | 70<br>32.9  | 10<br>4.7 | 61<br>28.6  | 17<br>8.5  | 8.35  | 0   | 120 | 11.60 |
| どちらとも言えない  | 361<br>100.0 | 55<br>15.2  | 55<br>15.2  | 119<br>33.0 | 13<br>3.6 | 71<br>19.7  | 20<br>7.8  | 6.35  | 0   | 100 | 9.16  |
| 変化なし   | 286<br>100.0 | 43<br>15.0  | 74<br>25.9  | 88<br>30.8  | 3<br>1.0  | 48<br>16.8  | 11<br>6.6  | 5.47  | 0   | 100 | 9.90  |
| 不明   | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 1<br>11.1   | 1<br>11.1   | -         | 1<br>11.1   | 5<br>55.6  | 3.50  | 0   | 10  | 3.91  |

問2.6. 昨年度人事担当部門として解決が困難であった苦情の内容

| 件数    | [基本軸1] 株式公開、業種      | 苦情の内容  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | その他 | 不明 |
|-------|---------------------|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----|----|
|       |                     | 件の当仕職<br>問等事の場内<br>の進の業人<br>め務関<br>す方、係<br>る渡、の<br>苦<br>行割<br>上<br>情 | 苦情の<br>内容<br>の<br>苦 | 苦情の<br>内容<br>の<br>苦 | 苦情の<br>内容<br>の<br>苦 | 苦情の<br>内容<br>の<br>苦 | 苦情の<br>内容<br>の<br>苦 | 苦情の<br>内容<br>の<br>苦 | 苦情の<br>内容<br>の<br>苦 | 苦情の<br>内容<br>の<br>苦 | 苦情の<br>内容<br>の<br>苦 | 苦情の<br>内容<br>の<br>苦 |     |    |
| 869   | 合計                  | 133  | 370                 | 166                 | 222                 | 185                 | 114                 | 33                  | 153                 | 28                  | 154                 |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 15.3   | 42.6                | 19.1                | 25.5                | 21.3                | 13.1                | 3.8                 | 17.6                | 3.2                 | 17.7                |                     |     |    |
| 68    | 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 9  | 25                  | 12                  | 15                  | 7                   | 7                   | 3                   | 12                  | 3                   | 18                  |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 13.2   | 36.8                | 17.6                | 22.1                | 10.3                | 10.3                | 4.4                 | 17.6                | 4.4                 | 26.5                |                     |     |    |
| 6     | 新興市場に上場             | -  | 1                   | 2                   | 1                   | 1                   | -                   | -                   | 1                   | -                   | 2                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | -  | 16.7                | 33.3                | 16.7                | 16.7                | -                   | -                   | 16.7                | -                   | 33.3                |                     |     |    |
| 13    | 店頭公開                | -  | 6                   | 3                   | 5                   | 1                   | -                   | -                   | 5                   | 1                   | -                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | -  | 46.2                | 23.1                | 38.5                | 7.7                 | -                   | -                   | 38.5                | 7.7                 | -                   |                     |     |    |
| 763   | 株式は非公開              | 120  | 328                 | 146                 | 197                 | 173                 | 104                 | 28                  | 126                 | 24                  | 131                 |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 15.7   | 43.0                | 19.1                | 25.8                | 22.7                | 13.6                | 3.7                 | 16.5                | 3.1                 | 17.2                |                     |     |    |
| 19    | 不明                  | 4  | 10                  | 3                   | 4                   | 3                   | 3                   | 2                   | 9                   | 3                   | 3                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 21.1   | 52.6                | 15.8                | 21.1                | 15.8                | 15.8                | 10.5                | 47.4                | -                   | 15.8                |                     |     |    |
| 48    | 業種・・・建設業            | 3  | 11                  | 11                  | 17                  | 17                  | 8                   | -                   | 3                   | 2                   | 8                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 6.3  | 22.9                | 22.9                | 35.4                | 35.4                | 16.7                | -                   | 6.3                 | 4.2                 | 16.7                |                     |     |    |
| 245   | 製造業小計               | 34   | 108                 | 65                  | 48                  | 43                  | 38                  | 6                   | 34                  | 8                   | 48                  |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 13.9   | 44.1                | 26.5                | 19.6                | 17.6                | 15.5                | 2.4                 | 13.9                | 3.3                 | 19.6                |                     |     |    |
| 29    | 一般機械器具製造業           | 2  | 10                  | 6                   | 7                   | 3                   | 3                   | -                   | -                   | 1                   | 7                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 6.9  | 34.5                | 20.7                | 24.1                | 10.3                | 10.3                | -                   | -                   | 3.4                 | 24.1                |                     |     |    |
| 39    | 電気機械器具製造業           | 6  | 14                  | 10                  | 9                   | 10                  | 5                   | 1                   | 6                   | 3                   | 8                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 15.4   | 35.9                | 25.6                | 23.1                | 25.6                | 12.8                | 2.6                 | 15.4                | 7.7                 | 20.5                |                     |     |    |
| 38    | 輸送用機械器具製造業          | 6  | 15                  | 12                  | 7                   | 6                   | 7                   | -                   | 1                   | 1                   | 7                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 15.8   | 39.5                | 31.6                | 18.4                | 15.8                | 18.4                | -                   | 2.6                 | 2.6                 | 18.4                |                     |     |    |
| 12    | 精密機械器具製造業           | 1  | 5                   | 2                   | -                   | 2                   | -                   | -                   | 2                   | -                   | 2                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 8.3  | 41.7                | 16.7                | -                   | 16.7                | -                   | -                   | 16.7                | -                   | 16.7                |                     |     |    |
| 127   | 上記以外の製造業            | 19   | 64                  | 35                  | 25                  | 22                  | 23                  | 5                   | 25                  | 3                   | 24                  |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 15.0   | 50.4                | 27.6                | 19.7                | 17.3                | 18.1                | 3.9                 | 19.7                | 2.4                 | 18.9                |                     |     |    |
| 4     | 電気・ガス・熱供給・水道業       | -  | 2                   | 1                   | 1                   | -                   | 1                   | -                   | 1                   | -                   | 1                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | -  | 50.0                | 25.0                | 25.0                | -                   | 25.0                | -                   | 25.0                | -                   | 25.0                |                     |     |    |
| 32    | 情報通信業               | 5  | 10                  | 9                   | 6                   | 7                   | 3                   | -                   | 7                   | 1                   | 8                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 15.6   | 31.3                | 28.1                | 18.8                | 21.9                | 9.4                 | -                   | 21.9                | 3.1                 | 25.0                |                     |     |    |
| 115   | 運輸業                 | 18   | 45                  | 10                  | 30                  | 31                  | 12                  | 8                   | 8                   | 5                   | 22                  |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 15.7   | 39.1                | 8.7                 | 26.1                | 27.0                | 10.4                | 7.0                 | 7.0                 | 4.3                 | 19.1                |                     |     |    |
| 150   | 卸売・小売業              | 27   | 60                  | 27                  | 49                  | 25                  | 17                  | 6                   | 33                  | 7                   | 29                  |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 18.0   | 40.0                | 18.0                | 32.7                | 16.7                | 11.3                | 4.0                 | 22.0                | 4.7                 | 19.3                |                     |     |    |
| 53    | 金融・保険業              | 6  | 28                  | 9                   | 13                  | 7                   | 9                   | 2                   | 13                  | -                   | 6                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 11.3   | 52.8                | 17.0                | 24.5                | 13.2                | 17.0                | 3.8                 | 24.5                | -                   | 11.3                |                     |     |    |
| 9     | 不動産業                | -  | 3                   | 1                   | 4                   | 2                   | 2                   | 1                   | 2                   | 1                   | 1                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | -  | 33.3                | 11.1                | 44.4                | 22.2                | 22.2                | 11.1                | 22.2                | 11.1                | 11.1                |                     |     |    |
| 27    | 飲食店・宿泊業             | 4  | 13                  | 4                   | 15                  | 9                   | 1                   | -                   | 9                   | -                   | 1                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 14.8   | 48.1                | 14.8                | 55.6                | 33.3                | 3.7                 | -                   | 33.3                | -                   | 3.7                 |                     |     |    |
| 142   | サービス業               | 33   | 66                  | 21                  | 27                  | 37                  | 18                  | 9                   | 34                  | 3                   | 18                  |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 23.2   | 46.5                | 14.8                | 19.0                | 26.1                | 12.7                | 6.3                 | 23.9                | 2.1                 | 12.7                |                     |     |    |
| 36    | その他                 | 3  | 20                  | 5                   | 10                  | 6                   | 4                   | 1                   | 7                   | 1                   | 9                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | 8.3  | 55.6                | 13.9                | 27.8                | 16.7                | 11.1                | 2.8                 | 19.4                | 2.8                 | 25.0                |                     |     |    |
| 8     | 不明                  | -  | 4                   | 3                   | 2                   | 1                   | 1                   | -                   | 2                   | -                   | 3                   |                     |     |    |
| 100.0 |                     | -  | 50.0                | 37.5                | 25.0                | 12.5                | 12.5                | -                   | 25.0                | -                   | 37.5                |                     |     |    |



問2.6. 昨年度人事担当部門として解決が困難であった苦情の内容

| 件数    | 苦情の内容    | 苦情の内容 |       |       |       |       |       |       |       |       |       | その他  | 不明 |       |
|-------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|----|-------|
|       |          | 件数    | 苦情の内容 | 苦情の内容 | 苦情の内容 | 苦情の内容 | 苦情の内容 | 苦情の内容 | 苦情の内容 | 苦情の内容 | 苦情の内容 |      |    | 苦情の内容 |
| 合計    |          | 869   | 133   | 370   | 166   | 222   | 185   | 114   | 33    | 153   | 28    | 154  |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 15.3  | 42.6  | 19.1  | 25.5  | 21.3  | 13.1  | 3.8   | 17.6  | 3.2   | 17.7 |    |       |
| 184   |          | 184   | 35    | 68    | 28    | 51    | 47    | 29    | 7     | 22    | 6     | 35   |    |       |
| 100.0 | 300~499人 | 100.0 | 19.0  | 37.0  | 15.2  | 27.7  | 25.5  | 15.8  | 3.8   | 12.0  | 3.3   | 19.0 |    |       |
| 266   |          | 266   | 44    | 115   | 52    | 73    | 56    | 38    | 9     | 32    | 11    | 48   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 16.5  | 43.2  | 19.5  | 27.4  | 21.1  | 14.3  | 3.4   | 12.0  | 4.1   | 18.0 |    |       |
| 240   |          | 240   | 31    | 106   | 54    | 58    | 54    | 26    | 13    | 52    | 6     | 43   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 12.9  | 44.2  | 22.5  | 24.2  | 22.5  | 10.8  | 5.4   | 21.7  | 2.5   | 17.9 |    |       |
| 152   |          | 152   | 22    | 65    | 28    | 31    | 24    | 17    | 3     | 43    | 4     | 23   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 14.5  | 42.8  | 18.4  | 20.4  | 15.8  | 11.2  | 2.0   | 28.3  | 2.6   | 15.1 |    |       |
| 27    |          | 27    | 1     | 16    | 4     | 9     | 4     | 4     | 1     | 4     | 1     | 5    |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 3.7   | 59.3  | 14.8  | 33.3  | 14.8  | 14.8  | 3.7   | 14.8  | 3.7   | 18.5 |    |       |
| 361   |          | 361   | 71    | 152   | 58    | 95    | 81    | 52    | 19    | 52    | 11    | 63   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 19.7  | 42.1  | 16.1  | 26.3  | 22.4  | 14.4  | 5.3   | 14.4  | 3.0   | 17.5 |    |       |
| 247   |          | 247   | 32    | 104   | 44    | 65    | 55    | 26    | 8     | 37    | 10    | 50   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 13.0  | 42.1  | 17.8  | 26.3  | 22.3  | 10.5  | 3.2   | 15.0  | 4.0   | 20.2 |    |       |
| 148   |          | 148   | 20    | 65    | 40    | 40    | 34    | 21    | 3     | 33    | 5     | 17   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 13.5  | 43.9  | 27.0  | 27.0  | 23.0  | 14.2  | 2.0   | 22.3  | 3.4   | 11.5 |    |       |
| 81    |          | 81    | 9     | 33    | 15    | 14    | 11    | 12    | 2     | 26    | 2     | 16   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 11.1  | 40.7  | 18.5  | 17.3  | 13.6  | 14.8  | 2.5   | 32.1  | 2.5   | 19.8 |    |       |
| 32    |          | 32    | 1     | 16    | 9     | 8     | 4     | 3     | 1     | 5     | 1     | 8    |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 3.1   | 50.0  | 28.1  | 25.0  | 12.5  | 9.4   | 3.1   | 15.6  | -     | 25.0 |    |       |
| 140   |          | 140   | 28    | 61    | 25    | 37    | 34    | 22    | 3     | 17    | 3     | 25   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 20.0  | 43.6  | 17.9  | 26.4  | 24.3  | 15.7  | 2.1   | 12.1  | 2.1   | 17.9 |    |       |
| 111   |          | 111   | 13    | 39    | 32    | 30    | 26    | 13    | 4     | 14    | 4     | 21   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 11.7  | 35.1  | 28.8  | 27.0  | 23.4  | 11.7  | 3.6   | 12.6  | 3.6   | 18.9 |    |       |
| 145   |          | 145   | 20    | 67    | 34    | 36    | 34    | 12    | 3     | 32    | 8     | 20   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 13.8  | 46.2  | 23.4  | 24.8  | 23.4  | 8.3   | 2.1   | 22.1  | 5.5   | 13.8 |    |       |
| 473   |          | 473   | 72    | 203   | 75    | 119   | 91    | 67    | 23    | 90    | 13    | 88   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 15.2  | 42.9  | 15.9  | 25.2  | 19.2  | 14.2  | 4.9   | 19.0  | 2.7   | 18.6 |    |       |
| 107   |          | 107   | 25    | 53    | 22    | 30    | 25    | 19    | 3     | 15    | 4     | 16   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 23.4  | 49.5  | 20.6  | 28.0  | 23.4  | 17.8  | 2.8   | 14.0  | 3.7   | 15.0 |    |       |
| 91    |          | 91    | 12    | 30    | 19    | 25    | 22    | 10    | 3     | 11    | 3     | 20   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 13.2  | 33.0  | 20.9  | 27.5  | 24.2  | 11.0  | 3.3   | 12.1  | 3.3   | 22.0 |    |       |
| 94    |          | 94    | 12    | 39    | 28    | 26    | 27    | 8     | 3     | 17    | 4     | 12   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 12.8  | 41.5  | 29.8  | 27.7  | 28.7  | 8.5   | 3.2   | 18.1  | 4.3   | 12.8 |    |       |
| 92    |          | 92    | 9     | 41    | 17    | 19    | 18    | 10    | 1     | 16    | 6     | 15   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 9.8   | 44.6  | 18.5  | 20.7  | 19.6  | 10.9  | 1.1   | 17.4  | 6.5   | 16.3 |    |       |
| 485   |          | 485   | 75    | 207   | 80    | 122   | 93    | 67    | 23    | 94    | 11    | 91   |    |       |
| 100.0 |          | 100.0 | 15.5  | 42.7  | 16.5  | 25.2  | 19.2  | 13.8  | 4.7   | 19.4  | 2.3   | 18.8 |    |       |

問2.6. 昨年度人事担当部門として解決が困難であった苦情の内容

| 件数    | の当任<br>間等<br>にの進<br>関業め<br>する務方、<br>苦行割<br>情上り | 情職<br>場内人<br>間関係の苦 | 苦情<br>情価、<br>査定に<br>関する | 暇残<br>等業<br>に時間<br>に閑間、<br>する休<br>日、<br>情休 | 苦情<br>賃金<br>や賞<br>与に<br>関する | ど転<br>につ<br>いて<br>転の<br>出<br>向<br>な | す懲<br>る戒<br>苦情<br>などの<br>処分に<br>関 | にセ<br>関ク<br>するハ<br>ラ・<br>苦情<br>ラハ<br>ラ | そ<br>の<br>他 | 不<br>明 |
|-------|--|--------------------|-------------------------|--|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|-------------|--------|
| 合計    | 869  | 370                | 166                     | 222  | 185                         | 114                                 | 33                                | 153                                    | 28          | 154    |
| 100.0 | 15.3   | 42.6               | 19.1                    | 25.5                                       | 21.3                        | 13.1                                | 3.8                               | 17.6                                   | 3.2         | 17.7   |
| 70    | 11   | 31                 | 10                      | 17   | 16                          | 11                                  | 2                                 | 17                                     | 5           | 11     |
| 100.0 | 15.7   | 44.3               | 14.3                    | 24.3                                       | 22.9                        | 15.7                                | 2.9                               | 24.3                                   | 7.1         | 15.7   |
| 242   | 36   | 103                | 42                      | 67   | 59                          | 37                                  | 11                                | 43                                     | 5           | 40     |
| 100.0 | 14.9   | 42.6               | 17.4                    | 27.7                                       | 24.4                        | 15.3                                | 4.5                               | 17.8                                   | 2.1         | 16.5   |
| 294   | 39   | 123                | 61                      | 69   | 61                          | 31                                  | 12                                | 43                                     | 11          | 63     |
| 100.0 | 13.3   | 41.8               | 20.7                    | 23.5                                       | 20.7                        | 10.5                                | 4.1                               | 14.6                                   | 3.7         | 21.4   |
| 183   | 35   | 82                 | 40                      | 50   | 34                          | 25                                  | 5                                 | 35                                     | 5           | 26     |
| 100.0 | 19.1   | 44.8               | 21.9                    | 27.3                                       | 18.6                        | 13.7                                | 2.7                               | 19.1                                   | 2.7         | 14.2   |
| 63    | 12   | 28                 | 11                      | 18   | 14                          | 8                                   | 2                                 | 10                                     | 2           | 7      |
| 100.0 | 19.0   | 44.4               | 17.5                    | 28.6                                       | 22.2                        | 12.7                                | 3.2                               | 15.9                                   | 3.2         | 11.1   |
| 17    | -  | 3                  | 2                       | 1  | 1                           | 2                                   | 1                                 | 5                                      | -           | 7      |
| 100.0 | -  | 17.6               | 11.8                    | 5.9  | 5.9                         | 11.8                                | 5.9                               | 29.4                                   | -           | 41.2   |
| 43    | 5  | 13                 | 8                       | 8  | 10                          | 9                                   | 2                                 | 8                                      | 5           | 11     |
| 100.0 | 11.6   | 30.2               | 18.6                    | 18.6                                       | 23.3                        | 20.9                                | 4.7                               | 18.6                                   | 11.6        | 25.6   |
| 85    | 13   | 36                 | 13                      | 26   | 20                          | 18                                  | 3                                 | 18                                     | 2           | 11     |
| 100.0 | 15.3   | 42.4               | 15.3                    | 30.6                                       | 23.5                        | 21.2                                | 3.5                               | 21.2                                   | 2.4         | 12.9   |
| 308   | 50   | 123                | 71                      | 77   | 64                          | 33                                  | 14                                | 57                                     | 9           | 62     |
| 100.0 | 16.2   | 39.9               | 23.1                    | 25.0                                       | 20.8                        | 10.7                                | 4.5                               | 18.5                                   | 2.9         | 20.1   |
| 270   | 43   | 133                | 50                      | 75   | 60                          | 38                                  | 9                                 | 41                                     | 8           | 37     |
| 100.0 | 15.9   | 49.3               | 18.5                    | 27.8                                       | 22.2                        | 14.1                                | 3.3                               | 15.2                                   | 3.0         | 13.7   |
| 107   | 18   | 46                 | 15                      | 28   | 20                          | 11                                  | 2                                 | 20                                     | 3           | 19     |
| 100.0 | 16.8   | 43.0               | 14.0                    | 26.2                                       | 18.7                        | 10.3                                | 1.9                               | 18.7                                   | 2.8         | 17.8   |
| 56    | 4  | 19                 | 9                       | 8  | 11                          | 5                                   | 3                                 | 9                                      | 1           | 14     |
| 100.0 | 7.1  | 33.9               | 16.1                    | 14.3                                       | 19.6                        | 8.9                                 | 5.4                               | 16.1                                   | 1.8         | 25.0   |

問2.6. 昨年度人事担当部門として解決が困難であった苦情の内容

| 件数    | 件             | 職場の苦情 |       |      |      |      |      |      |      |     |      | その他 | 不明 |
|-------|---------------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|-----|------|-----|----|
|       |               | 当分の苦情 | 等々の苦情 | の苦情  | の苦情  | の苦情  | の苦情  | の苦情  | の苦情  | の苦情 | の苦情  |     |    |
| 869   | 合計            | 133   | 370   | 166  | 222  | 185  | 114  | 33   | 153  | 28  | 154  |     |    |
| 100.0 |               | 15.3  | 42.6  | 19.1 | 25.5 | 21.3 | 13.1 | 3.8  | 17.6 | 3.2 | 17.7 |     |    |
| 688   | 長期安定雇用        | 103   | 291   | 132  | 167  | 146  | 91   | 21   | 118  | 25  | 129  |     |    |
| 100.0 |               | 15.0  | 42.3  | 19.2 | 24.3 | 21.2 | 13.2 | 3.1  | 17.2 | 3.6 | 18.8 |     |    |
| 135   | 対象者を限定したうえで維持 | 25    | 63    | 29   | 39   | 28   | 16   | 7    | 25   | 1   | 19   |     |    |
| 100.0 |               | 18.5  | 46.7  | 21.5 | 28.9 | 20.7 | 11.9 | 5.2  | 18.5 | 0.7 | 14.1 |     |    |
| 41    | 優先的な課題ではない    | 4     | 15    | 5    | 13   | 11   | 5    | 5    | 10   | 2   | 5    |     |    |
| 100.0 |               | 9.8   | 36.6  | 12.2 | 31.7 | 26.8 | 12.2 | 12.2 | 24.4 | 4.9 | 12.2 |     |    |
| 5     | 不明            | 1     | 1     |      | 3    |      | 2    |      |      |     | 1    |     |    |
| 100.0 |               | 20.0  | 20.0  |      | 60.0 |      | 40.0 |      |      |     | 20.0 |     |    |
| 168   | 株主価値の向上       | 24    | 64    | 33   | 37   | 27   | 27   | 4    | 31   | 7   | 39   |     |    |
| 100.0 |               | 14.3  | 38.1  | 19.6 | 22.0 | 16.1 | 16.1 | 2.4  | 18.5 | 4.2 | 23.2 |     |    |
| 477   | どちらとも言えない     | 69    | 213   | 99   | 116  | 104  | 62   | 16   | 87   | 16  | 79   |     |    |
| 100.0 |               | 14.5  | 44.7  | 20.8 | 24.3 | 21.8 | 13.0 | 3.4  | 18.2 | 3.4 | 16.6 |     |    |
| 172   | 重視してこなかった     | 36    | 72    | 26   | 51   | 42   | 21   | 10   | 25   | 4   | 27   |     |    |
| 100.0 |               | 20.9  | 41.9  | 15.1 | 29.7 | 24.4 | 12.2 | 5.8  | 14.5 | 2.3 | 15.7 |     |    |
| 52    | 不明            | 4     | 21    | 8    | 18   | 12   | 4    | 3    | 10   | 1   | 9    |     |    |
| 100.0 |               | 7.7   | 40.4  | 15.4 | 34.6 | 23.1 | 7.7  | 5.8  | 19.2 | 1.9 | 17.3 |     |    |
| 440   | 労働組合の有無       | 62    | 182   | 84   | 108  | 80   | 58   | 18   | 89   | 15  | 82   |     |    |
| 100.0 |               | 14.1  | 41.4  | 19.1 | 24.5 | 18.2 | 13.2 | 4.1  | 20.2 | 3.4 | 18.6 |     |    |
| 426   | 無い            | 71    | 187   | 82   | 114  | 105  | 56   | 15   | 64   | 13  | 70   |     |    |
| 100.0 |               | 16.7  | 43.9  | 19.2 | 26.8 | 24.6 | 13.1 | 3.5  | 15.0 | 3.1 | 16.4 |     |    |
| 3     | 不明            |       | 1     |      |      |      |      |      |      |     | 2    |     |    |
| 100.0 |               |       | 33.3  |      |      |      |      |      |      |     | 66.7 |     |    |
| 612   | 労使協議の有無       | 94    | 262   | 116  | 149  | 118  | 79   | 24   | 116  | 20  | 117  |     |    |
| 100.0 |               | 15.4  | 42.8  | 19.0 | 24.3 | 19.3 | 12.9 | 3.9  | 19.0 | 3.3 | 19.1 |     |    |
| 250   | 無い            | 38    | 105   | 50   | 73   | 67   | 34   | 9    | 37   | 8   | 34   |     |    |
| 100.0 |               | 15.2  | 42.0  | 20.0 | 29.2 | 26.8 | 13.6 | 3.6  | 14.8 | 3.2 | 13.6 |     |    |
| 7     | 不明            | 1     | 3     |      |      |      | 1    |      |      |     | 3    |     |    |
| 100.0 |               | 14.3  | 42.9  |      |      |      | 14.3 |      |      |     | 42.9 |     |    |
| 685   | 労使協議の状況       | 104   | 288   | 123  | 168  | 141  | 87   | 23   | 129  | 22  | 129  |     |    |
| 100.0 |               | 15.2  | 42.0  | 18.0 | 24.5 | 20.6 | 12.7 | 3.4  | 18.8 | 3.2 | 18.8 |     |    |
| 55    | どちらとも言えない     | 7     | 21    | 17   | 20   | 17   | 8    | 5    | 8    | 2   | 4    |     |    |
| 100.0 |               | 12.7  | 38.2  | 30.9 | 36.4 | 30.9 | 14.5 | 9.1  | 14.5 | 3.6 | 7.3  |     |    |
| 9     | 対立してきた        | 2     | 4     | 2    | 5    | 3    | 2    | 1    | 1    |     |      |     |    |
| 100.0 |               | 22.2  | 44.4  | 22.2 | 55.6 | 33.3 | 22.2 | 11.1 | 11.1 |     |      |     |    |
| 101   | 労使の協議は行っていない  | 17    | 49    | 21   | 25   | 20   | 14   | 4    | 14   | 4   | 17   |     |    |
| 100.0 |               | 16.8  | 48.5  | 20.8 | 24.8 | 19.8 | 13.9 | 4.0  | 13.9 | 4.0 | 16.8 |     |    |
| 19    | 不明            | 3     | 8     | 3    | 4    | 4    | 3    |      | 1    |     | 4    |     |    |
| 100.0 |               | 15.8  | 42.1  | 15.8 | 21.1 | 21.1 | 15.8 |      | 5.3  |     | 21.1 |     |    |
| 213   | 自己都合離職が増加     | 40    | 104   | 45   | 70   | 57   | 39   | 11   | 41   | 5   | 20   |     |    |
| 100.0 |               | 18.8  | 48.8  | 21.1 | 32.9 | 26.8 | 18.3 | 5.2  | 19.2 | 2.3 | 9.4  |     |    |
| 361   | どちらとも言えない     | 49    | 153   | 69   | 93   | 69   | 45   | 12   | 66   | 12  | 70   |     |    |
| 100.0 |               | 13.6  | 42.4  | 19.1 | 25.8 | 19.1 | 12.5 | 3.3  | 18.3 | 3.3 | 19.4 |     |    |
| 286   | 変化なし          | 44    | 112   | 51   | 58   | 59   | 29   | 10   | 45   | 11  | 60   |     |    |
| 100.0 |               | 15.4  | 39.2  | 17.8 | 20.3 | 20.6 | 10.1 | 3.5  | 15.7 | 3.8 | 21.0 |     |    |
| 9     | 不明            |       | 1     | 1    | 1    |      | 1    |      | 1    |     | 4    |     |    |
| 100.0 |               |       | 11.1  | 11.1 | 11.1 |      | 11.1 |      | 11.1 |     | 44.4 |     |    |

問2.7. 人事担当部門が労働組合に期待すること

| 件数 | 件数            | 積極的に関与すべき見解 | 労働条件が変化するに<br>対し | 人事的制約のある改定には | わからない | 不明   |
|----|---------------|-------------|------------------|--------------|-------|------|
|    | 合計            | 869         | 381              | 171          | 129   | 37   |
|    | 株式公開          | 100.0       | 43.8             | 19.7         | 14.8  | 4.3  |
|    | 証券取引所一部、二部上場  | 68          | 45               | 7            | 3     | 2    |
|    | 新興市場に上場       | 100.0       | 66.2             | 10.3         | 4.4   | 2.9  |
|    | 店頭公開          | 6           | -                | 2            | 1     | 2    |
|    | 株式は非公開        | 100.0       | 5                | 2            | 1     | -    |
|    | 不明            | 13          | 38.5             | 15.4         | 7.7   | -    |
|    | 業種            | 763         | 326              | 159          | 120   | 29   |
|    | 製造業小計         | 100.0       | 42.7             | 20.8         | 15.7  | 3.8  |
|    | 一般機械器具製造業     | 19          | 5                | 1            | 4     | 4    |
|    | 電気機械器具製造業     | 100.0       | 26.3             | 5.3          | 21.1  | 21.1 |
|    | 輸送用機械器具製造業    | 48          | 15               | 14           | 12    | 2    |
|    | 精密機械器具製造業     | 245         | 129              | 42           | 24    | 8    |
|    | 上記以外の製造業      | 100.0       | 52.7             | 17.1         | 9.8   | 3.3  |
|    | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 29          | 18               | 13           | 4     | 1    |
|    | 情報通信業         | 39          | 20               | 15           | 7     | -    |
|    | 運輸業           | 100.0       | 62.1             | 13.8         | 6.9   | 3.4  |
|    | 卸売・小売業        | 38          | 21               | 14           | 4     | 5    |
|    | 金融・保険業        | 100.0       | 55.3             | 10.5         | 13.2  | -    |
|    | 不動産業          | 12          | 6                | 3            | 1     | 1    |
|    | 飲食店・宿泊業       | 100.0       | 50.0             | 25.0         | 8.3   | 8.3  |
|    | カーピス業         | 127         | 64               | 47           | 13    | 6    |
|    | その他           | 100.0       | 50.4             | 37.0         | 18.9  | 10.2 |
|    | 不明            | 4           | 2                | 1            | 1     | 4.7  |
|    | 合計            | 100.0       | 50.0             | 25.0         | 25.0  | -    |
|    | 業種            | 32          | 18               | 9            | 8     | 1    |
|    | 製造業           | 100.0       | 56.3             | 28.1         | 6.3   | 3.1  |
|    | 運輸業           | 115         | 41               | 53           | 30    | 4    |
|    | 卸売・小売業        | 100.0       | 35.7             | 46.1         | 12.2  | 3.5  |
|    | 金融・保険業        | 150         | 63               | 60           | 26    | 6    |
|    | 不動産業          | 100.0       | 42.0             | 40.0         | 17.3  | 14.7 |
|    | 飲食店・宿泊業       | 53          | 31               | 17           | 8     | 6    |
|    | カーピス業         | 100.0       | 58.5             | 32.1         | 15.1  | 11.3 |
|    | その他           | 9           | 3                | 5            | 1     | 2    |
|    | 不明            | 100.0       | 33.3             | 55.6         | 11.1  | 22.2 |
|    | 合計            | 27          | 12               | 8            | 7     | 11.1 |
|    | 業種            | 142         | 50               | 38           | 30    | 36   |
|    | 製造業           | 100.0       | 44.4             | 29.6         | 11.1  | 25.9 |
|    | 運輸業           | 100.0       | 35.2             | 26.8         | 21.1  | 25.4 |
|    | 卸売・小売業        | 36          | 14               | 14           | 6     | 3    |
|    | 金融・保険業        | 100.0       | 38.9             | 38.9         | 16.7  | 8.3  |
|    | 不動産業          | 8           | 3                | 3            | 2     | 2    |
|    | 飲食店・宿泊業       | 100.0       | 37.5             | 37.5         | 25.0  | 25.0 |
|    | カーピス業         | -           | -                | -            | -     | -    |
|    | その他           | -           | -                | -            | -     | -    |
|    | 不明            | -           | -                | -            | -     | -    |

問2.7. 人事担当部門が労働組合に期待すること

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 積極的<br>に改定<br>見 | 積<br>極<br>的<br>に<br>改<br>定<br>見 | 労働<br>条件<br>が<br>変<br>化<br>す<br>べ<br>き | 中<br>立<br>的<br>制<br>度<br>の<br>改<br>定<br>に<br>は | わ<br>か<br>ら<br>な<br>い | 不<br>明 |
|------------------------|-------|-----------------|---------------------------------|--|--|-----------------------|--------|
|                        |       |                 |                                 |  |  |                       |        |
| 合計                     | 869   | 381             | 171                             | 311                                    | 129  | 37                    | 37     |
| 100.0                  | 100.0 | 43.8            | 19.7                            | 35.8                                   | 14.8   | 4.3                   | 4.3    |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 69              | 43                              | 60                                     | 37   | 6                     | 6      |
| 100.0                  | 100.0 | 37.5            | 23.4                            | 32.6                                   | 20.1   | 3.3                   | 3.3    |
| 300～499人               | 266   | 110             | 58                              | 94                                     | 37   | 14                    | 14     |
| 100.0                  | 100.0 | 41.4            | 21.8                            | 35.3                                   | 13.9   | 5.3                   | 5.3    |
| 500～999人               | 240   | 110             | 43                              | 90                                     | 32   | 9                     | 9      |
| 100.0                  | 100.0 | 45.8            | 17.9                            | 37.5                                   | 13.3   | 3.8                   | 3.8    |
| 1000人以上                | 152   | 81              | 21                              | 59                                     | 18   | 7                     | 7      |
| 100.0                  | 100.0 | 53.3            | 13.8                            | 38.8                                   | 11.8   | 4.6                   | 4.6    |
| 不明                     | 27    | 11              | 6                               | 8                                      | 5  | 1                     | 1      |
| 100.0                  | 100.0 | 40.7            | 22.2                            | 29.6                                   | 18.5   | 3.7                   | 3.7    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 141             | 83                              | 118                                    | 66   | 11                    | 11     |
| 100.0                  | 100.0 | 39.1            | 23.0                            | 32.7                                   | 18.3   | 3.0                   | 3.0    |
| 300～499人               | 247   | 100             | 52                              | 88                                     | 34   | 14                    | 14     |
| 100.0                  | 100.0 | 40.5            | 21.1                            | 35.6                                   | 13.8   | 5.7                   | 5.7    |
| 500～999人               | 148   | 79              | 22                              | 58                                     | 17   | 5                     | 5      |
| 100.0                  | 100.0 | 53.4            | 14.9                            | 39.2                                   | 11.5   | 3.4                   | 3.4    |
| 1000人以上                | 81    | 48              | 9                               | 36                                     | 6  | 4                     | 4      |
| 100.0                  | 100.0 | 59.3            | 11.1                            | 44.4                                   | 7.4  | 4.9                   | 4.9    |
| 不明                     | 32    | 13              | 5                               | 11                                     | 6  | 3                     | 3      |
| 100.0                  | 100.0 | 40.6            | 15.6                            | 34.4                                   | 18.8   | 9.4                   | 9.4    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 56              | 29                              | 44                                     | 22   | 8                     | 8      |
| 100.0                  | 100.0 | 40.0            | 20.7                            | 31.4                                   | 15.7   | 5.7                   | 5.7    |
| 500～999人               | 111   | 45              | 25                              | 44                                     | 13   | 6                     | 6      |
| 100.0                  | 100.0 | 40.5            | 22.5                            | 39.6                                   | 11.7   | 5.4                   | 5.4    |
| 1000人以上                | 145   | 77              | 18                              | 55                                     | 18   | 4                     | 4      |
| 100.0                  | 100.0 | 53.1            | 12.4                            | 37.9                                   | 12.4   | 2.8                   | 2.8    |
| 不明                     | 473   | 203             | 99                              | 168                                    | 76   | 19                    | 19     |
| 100.0                  | 100.0 | 42.9            | 20.9                            | 35.5                                   | 16.1   | 4.0                   | 4.0    |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 42              | 24                              | 35                                     | 20   | 3                     | 3      |
| 100.0                  | 100.0 | 39.3            | 22.4                            | 32.7                                   | 18.7   | 2.8                   | 2.8    |
| 300～499人               | 91    | 32              | 19                              | 31                                     | 14   | 7                     | 7      |
| 100.0                  | 100.0 | 35.2            | 20.9                            | 34.1                                   | 15.4   | 7.7                   | 7.7    |
| 500～999人               | 94    | 49              | 19                              | 36                                     | 7  | 4                     | 4      |
| 100.0                  | 100.0 | 52.1            | 20.2                            | 38.3                                   | 7.4  | 4.3                   | 4.3    |
| 1000人以上                | 92    | 45              | 10                              | 38                                     | 11   | 4                     | 4      |
| 100.0                  | 100.0 | 48.9            | 10.9                            | 41.3                                   | 12.0   | 4.3                   | 4.3    |
| 不明                     | 485   | 213             | 99                              | 171                                    | 77   | 19                    | 19     |
| 100.0                  | 100.0 | 43.9            | 20.4                            | 35.3                                   | 15.9   | 3.9                   | 3.9    |

問2.7. 人事担当部門が労働組合に期待すること

| 件数              | 件数    | 積極的<br>に改定<br>意見に<br>基づき | 労働<br>条件が<br>変化する<br>に<br>対し | 人事<br>的制<br>度の改<br>定に<br>は | わ<br>か<br>ら<br>な<br>い | 不<br>明 |
|-----------------|-------|--------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------|--------|
|                 |       |                          |                              |                            |                       |        |
| 合計              | 869   | 381                      | 311                          | 171                        | 129                   | 37     |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 100.0 | 43.8                     | 35.8                         | 19.7                       | 14.8                  | 4.3    |
| 5～20%減少         | 70    | 30                       | 26                           | 12                         | 16                    | 1      |
| ±5%の範囲内で増減      | 100.0 | 42.9                     | 37.1                         | 17.1                       | 22.9                  | 1.4    |
| 5～20%増加         | 242   | 113                      | 87                           | 49                         | 34                    | 6      |
| 20%以上増加         | 100.0 | 46.7                     | 36.0                         | 20.2                       | 14.0                  | 2.5    |
| 不明              | 294   | 127                      | 117                          | 54                         | 37                    | 17     |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 100.0 | 43.2                     | 39.8                         | 18.4                       | 12.6                  | 5.8    |
| 5～20%増加         | 183   | 77                       | 59                           | 43                         | 28                    | 6      |
| 20%以上増加         | 100.0 | 42.1                     | 32.2                         | 23.5                       | 15.3                  | 3.3    |
| 不明              | 63    | 29                       | 21                           | 11                         | 10                    | 2      |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 100.0 | 46.0                     | 33.3                         | 17.5                       | 15.9                  | 3.2    |
| 5～20%減少         | 17    | 5                        | 1                            | 2                          | 4                     | 5      |
| ±5%の範囲内で増減      | 100.0 | 29.4                     | 5.9                          | 11.8                       | 23.5                  | 29.4   |
| 5～20%増加         | 43    | 21                       | 16                           | 8                          | 10                    | -      |
| 20%以上増加         | 100.0 | 48.8                     | 37.2                         | 18.6                       | 23.3                  | -      |
| 不明              | 85    | 36                       | 36                           | 16                         | 12                    | 5      |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 100.0 | 42.4                     | 42.4                         | 18.8                       | 14.1                  | 5.9    |
| 5～20%増加         | 308   | 137                      | 111                          | 72                         | 35                    | 14     |
| 20%以上増加         | 100.0 | 44.5                     | 36.0                         | 23.4                       | 11.4                  | 4.5    |
| 不明              | 270   | 116                      | 93                           | 46                         | 48                    | 8      |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 100.0 | 43.0                     | 34.4                         | 17.0                       | 17.8                  | 3.0    |
| 5～20%増加         | 107   | 53                       | 43                           | 15                         | 14                    | 3      |
| 20%以上増加         | 100.0 | 49.5                     | 40.2                         | 14.0                       | 13.1                  | 2.8    |
| 不明              | 56    | 18                       | 12                           | 14                         | 10                    | 7      |
| 合計              | 100.0 | 32.1                     | 21.4                         | 25.0                       | 17.9                  | 12.5   |

問2.7. 人事担当部門が労働組合に期待すること

| 件数                             | 件数    | 積極的に関与すべき見解 | 労働条件の変更が求めらるべき | 人事的制約のある改定には | わからない | 不明   |
|--------------------------------|-------|-------------|----------------|--------------|-------|------|
| 合計                             | 869   | 381         | 311            | 171          | 129   | 37   |
| 100.0                          | 100.0 | 43.8        | 35.8           | 19.7         | 14.8  | 4.3  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 688   | 315         | 247            | 145          | 89    | 29   |
| 100.0                          | 100.0 | 45.8        | 35.9           | 21.1         | 12.9  | 4.2  |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135   | 45          | 47             | 18           | 32    | 6    |
| 100.0                          | 100.0 | 33.3        | 34.8           | 13.3         | 23.7  | 4.4  |
| 優先的な課題ではない                     | 41    | 19          | 14             | 7            | 7     | 2    |
| 100.0                          | 100.0 | 46.3        | 34.1           | 17.1         | 17.1  | 4.9  |
| 不明                             | 5     | 2           | 3              | 1            | 1     | -    |
| 100.0                          | 100.0 | 40.0        | 60.0           | 20.0         | 20.0  | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 168   | 95          | 62             | 31           | 16    | 3    |
| 100.0                          | 100.0 | 56.5        | 36.9           | 18.5         | 9.5   | 1.8  |
| どちらとも言えない                      | 477   | 199         | 178            | 103          | 77    | 16   |
| 100.0                          | 100.0 | 41.7        | 37.3           | 21.6         | 16.1  | 3.4  |
| 重視してこなかった                      | 172   | 71          | 53             | 30           | 31    | 6    |
| 100.0                          | 100.0 | 41.3        | 30.8           | 17.4         | 18.0  | 3.5  |
| 不明                             | 52    | 16          | 18             | 7            | 5     | 12   |
| 100.0                          | 100.0 | 30.8        | 34.6           | 13.5         | 9.6   | 23.1 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 440   | 247         | 199            | 80           | 25    | 8    |
| 100.0                          | 100.0 | 56.1        | 45.2           | 18.2         | 5.7   | 1.8  |
| 無い                             | 426   | 134         | 111            | 91           | 104   | 27   |
| 100.0                          | 100.0 | 31.5        | 26.1           | 21.4         | 24.4  | 6.3  |
| 不明                             | 3     | -           | 1              | -            | -     | 2    |
| 100.0                          | 100.0 | -           | 33.3           | -            | -     | 66.7 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 612   | 308         | 249            | 121          | 56    | 16   |
| 100.0                          | 100.0 | 50.3        | 40.7           | 19.8         | 9.2   | 2.6  |
| 無い                             | 250   | 73          | 62             | 50           | 72    | 15   |
| 100.0                          | 100.0 | 29.2        | 24.8           | 20.0         | 28.8  | 6.0  |
| 不明                             | 7     | -           | -              | -            | 1     | 6    |
| 100.0                          | 100.0 | -           | -              | -            | 14.3  | 85.7 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた   | 685   | 319         | 264            | 142          | 86    | 18   |
| 100.0                          | 100.0 | 46.6        | 38.5           | 20.7         | 12.6  | 2.6  |
| どちらとも言えない                      | 55    | 27          | 14             | 11           | 8     | -    |
| 100.0                          | 100.0 | 49.1        | 25.5           | 20.0         | 14.5  | -    |
| 対立してきた                         | 9     | 1           | 5              | 2            | 2     | -    |
| 100.0                          | 100.0 | 11.1        | 55.6           | 22.2         | 22.2  | -    |
| 労使の協議は行っていない                   | 101   | 31          | 28             | 13           | 32    | 7    |
| 100.0                          | 100.0 | 30.7        | 27.7           | 12.9         | 31.7  | 6.9  |
| 不明                             | 19    | 3           | -              | 3            | 1     | 12   |
| 100.0                          | 100.0 | 15.8        | -              | 15.8         | 5.3   | 63.2 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった             | 213   | 95          | 87             | 37           | 28    | 7    |
| 100.0                          | 100.0 | 44.6        | 40.8           | 17.4         | 13.1  | 3.3  |
| どちらとも言えない                      | 361   | 143         | 132            | 82           | 56    | 12   |
| 100.0                          | 100.0 | 39.6        | 36.6           | 22.7         | 15.5  | 3.3  |
| 変化なし                           | 286   | 140         | 91             | 52           | 45    | 12   |
| 100.0                          | 100.0 | 49.0        | 31.8           | 18.2         | 15.7  | 4.2  |
| 不明                             | 9     | 3           | 1              | -            | -     | 6    |
| 100.0                          | 100.0 | 33.3        | 11.1           | -            | -     | 66.7 |

問2.8-a. 経営姿勢の変化：業績が悪化しても会社は従業員に誠意を尽くす

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | まあ良かった割合が高 | 変化はない | 下がった割合が低 | 不明   |
|---------------------|-------|------------|-------|----------|------|
| 合計                  | 869   | 176        | 618   | 62       | 13   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 20.3       | 71.1  | 7.1      | 1.5  |
| 新興市場に上場             | 68    | 12         | 50    | 5        | 1    |
|                     | 100.0 | 17.6       | 73.5  | 7.4      | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | 1          | 5     | -        | -    |
|                     | 100.0 | 16.7       | 83.3  | -        | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 3          | 10    | -        | -    |
|                     | 100.0 | 23.1       | 76.9  | -        | -    |
| 不明                  | 763   | 157        | 541   | 56       | 9    |
|                     | 100.0 | 20.6       | 70.9  | 7.3      | 1.2  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 3          | 12    | 1        | 3    |
|                     | 100.0 | 15.8       | 63.2  | 5.3      | 15.8 |
| 製造業小計               | 48    | 12         | 30    | 5        | 1    |
|                     | 100.0 | 25.0       | 62.5  | 10.4     | 2.1  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 51         | 180   | 13       | 1    |
|                     | 100.0 | 20.8       | 73.5  | 5.3      | 0.4  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 5          | 22    | 2        | -    |
|                     | 100.0 | 17.2       | 75.9  | 6.9      | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 10         | 25    | 4        | -    |
|                     | 100.0 | 25.6       | 64.1  | 10.3     | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 7          | 30    | 1        | -    |
|                     | 100.0 | 18.4       | 78.9  | 2.6      | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 4          | 8     | -        | -    |
|                     | 100.0 | 33.3       | 66.7  | -        | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 25         | 95    | 6        | 1    |
|                     | 100.0 | 19.7       | 74.8  | 4.7      | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | -          | 3     | 1        | -    |
|                     | 100.0 | -          | 75.0  | 25.0     | -    |
| 運輸業                 | 32    | 4          | 28    | -        | -    |
|                     | 100.0 | 12.5       | 87.5  | -        | -    |
| 卸売・小売業              | 115   | 24         | 81    | 7        | 3    |
|                     | 100.0 | 20.9       | 70.4  | 6.1      | 2.6  |
| 金融・保険業              | 150   | 29         | 108   | 12       | 1    |
|                     | 100.0 | 19.3       | 72.0  | 8.0      | 0.7  |
| 不動産業                | 53    | 10         | 37    | 5        | 1    |
|                     | 100.0 | 18.9       | 69.8  | 9.4      | 1.9  |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 1          | 5     | 2        | 1    |
|                     | 100.0 | 11.1       | 55.6  | 22.2     | 11.1 |
| カーピス業               | 27    | 6          | 20    | -        | 1    |
|                     | 100.0 | 22.2       | 74.1  | -        | 3.7  |
| その他                 | 142   | 34         | 92    | 14       | 2    |
|                     | 100.0 | 23.9       | 64.8  | 9.9      | 1.4  |
| 不明                  | 36    | 4          | 30    | 2        | -    |
|                     | 100.0 | 11.1       | 83.3  | 5.6      | -    |
|                     | 8     | 1          | 4     | 1        | 2    |
|                     | 100.0 | 12.5       | 50.0  | 12.5     | 25.0 |



問2.8-a. 経営姿勢の変化：業績が悪化しても会社は従業員に誠意を尽くす

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 変化はない       |             | 変化は大きい     |           | 不明 |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|------------|-----------|----|
|                        |              | 高           | 低           | 高          | 低         |    |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 176<br>20.3 | 618<br>71.1 | 62<br>7.1  | 13<br>1.5 |    |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 41<br>22.3  | 120<br>65.2 | 21<br>11.4 | 2<br>1.1  |    |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 53<br>19.9  | 192<br>72.2 | 18<br>6.8  | 3<br>1.1  |    |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 49<br>20.4  | 179<br>74.6 | 11<br>4.6  | 1<br>0.4  |    |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 27<br>17.8  | 111<br>73.0 | 9<br>5.9   | 5<br>3.3  |    |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 6<br>22.2   | 16<br>59.3  | 3<br>11.1  | 2<br>7.4  |    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 73<br>20.2  | 248<br>68.7 | 38<br>10.5 | 2<br>0.6  |    |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 53<br>21.5  | 178<br>72.1 | 13<br>5.3  | 3<br>1.2  |    |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 30<br>20.3  | 111<br>75.0 | 5<br>3.4   | 2<br>1.4  |    |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 13<br>16.0  | 61<br>75.3  | 3<br>3.7   | 4<br>4.9  |    |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 7<br>21.9   | 20<br>62.5  | 3<br>9.4   | 2<br>6.3  |    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 30<br>21.4  | 96<br>68.6  | 12<br>8.6  | 2<br>1.4  |    |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 21<br>18.9  | 82<br>73.9  | 7<br>6.3   | 1<br>0.9  |    |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 25<br>17.2  | 109<br>75.2 | 8<br>5.5   | 3<br>2.1  |    |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 100<br>21.1 | 331<br>70.0 | 35<br>7.4  | 7<br>1.5  |    |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 18<br>16.8  | 74<br>69.2  | 13<br>12.1 | 2<br>1.9  |    |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 17<br>18.7  | 71<br>78.0  | 3<br>3.3   | -         |    |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 21<br>22.3  | 68<br>72.3  | 4<br>4.3   | 1<br>1.1  |    |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 19<br>20.7  | 65<br>70.7  | 5<br>5.4   | 3<br>3.3  |    |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 101<br>20.8 | 340<br>70.1 | 37<br>7.6  | 7<br>1.4  |    |

問28-a. 経営姿勢の変化：業績が悪化しても会社は従業員に誠意を尽くす

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 変化した                  |                       | 明          |
|----------------|--------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                |              | 高<br>まった<br>はまる<br>度が | 低<br>下した<br>はまる<br>度が |            |
| 合計             | 869<br>100.0 | 176<br>20.3           | 618<br>71.1           | 13<br>1.5  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 16<br>22.9            | 41<br>58.6            | 13<br>18.6 |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 54<br>22.3            | 168<br>69.4           | 19<br>7.9  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 52<br>17.7            | 217<br>73.8           | 19<br>6.5  |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 39<br>21.3            | 139<br>76.0           | 5<br>2.7   |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 14<br>22.2            | 43<br>68.3            | 6<br>9.5   |
| 不明             | 17<br>100.0  | 1<br>5.9              | 10<br>58.8            | 6<br>35.3  |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 8<br>18.6             | 29<br>67.4            | 6<br>14.0  |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 21<br>24.7            | 59<br>69.4            | 4<br>4.7   |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 59<br>19.2            | 220<br>71.4           | 26<br>8.4  |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 63<br>23.3            | 188<br>69.6           | 16<br>5.9  |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 18<br>16.8            | 81<br>75.7            | 8<br>7.5   |
| 不明             | 56<br>100.0  | 7<br>12.5             | 41<br>73.2            | 2<br>3.6   |

問2.8-a. 経営姿勢の変化：業績が悪化しても会社は従業員に誠意を尽くす

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 変化した割合 |        | 変化した割合が低い | 変化した割合が高い |
|---|-------|--------|--------|-----------|-----------|
|   |       | 下がった割合 | 上がった割合 |           |           |
| 合計  | 869   | 176    | 618    | 62        | 13        |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 100.0 | 20.3   | 71.1   | 7.1       | 1.5       |
| 対象者を限定したうえで維持   | 688   | 151    | 479    | 47        | 11        |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 21.9   | 69.6   | 6.8       | 1.6       |
| 優先的な課題ではない  | 135   | 21     | 103    | 10        | 1         |
| 不明  | 100.0 | 15.6   | 76.3   | 7.4       | 0.7       |
| 不明  | 41    | 4      | 31     | 5         | 1         |
| 不明  | 100.0 | 9.8    | 75.6   | 12.2      | 2.4       |
| 不明  | 5     | -      | 5      | -         | -         |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 42     | 115    | 10        | 1         |
| どちらとも言えない   | 100.0 | 25.0   | 68.5   | 6.0       | 0.6       |
| 重視してこなかった   | 477   | 87     | 354    | 31        | 5         |
| 不明  | 100.0 | 18.2   | 74.2   | 6.5       | 1.0       |
| 不明  | 172   | 41     | 111    | 19        | 1         |
| 不明  | 100.0 | 23.8   | 64.5   | 11.0      | 0.6       |
| 不明  | 52    | 6      | 38     | 2         | 6         |
| 不明  | 100.0 | 11.5   | 73.1   | 3.8       | 11.5      |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 89     | 307    | 37        | 7         |
| 無い  | 100.0 | 20.2   | 69.8   | 8.4       | 1.6       |
| 無い  | 426   | 87     | 309    | 25        | 5         |
| 不明  | 100.0 | 20.4   | 72.5   | 5.9       | 1.2       |
| 不明  | 3     | -      | 2      | -         | 1         |
| 不明  | 100.0 | -      | 66.7   | -         | 33.3      |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 129    | 431    | 45        | 7         |
| 無い  | 100.0 | 21.1   | 70.4   | 7.4       | 1.1       |
| 無い  | 250   | 47     | 183    | 17        | 3         |
| 不明  | 100.0 | 18.8   | 73.2   | 6.8       | 1.2       |
| 不明  | 7     | -      | 4      | -         | 3         |
| 不明  | 100.0 | -      | 57.1   | -         | 42.9      |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 155    | 479    | 45        | 6         |
| どちらとも言えない   | 100.0 | 22.6   | 69.9   | 6.6       | 0.9       |
| 対立してきた  | 55    | 7      | 41     | 6         | 1         |
| 不明  | 100.0 | 12.7   | 74.5   | 10.9      | 1.8       |
| 不明  | 9     | -      | 8      | 1         | -         |
| 不明  | 100.0 | -      | 88.9   | 11.1      | -         |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 13     | 77     | 10        | 1         |
| 不明  | 100.0 | 12.9   | 76.2   | 9.9       | 1.0       |
| 不明  | 19    | 1      | 13     | -         | 5         |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・変化があった                                 | 213   | 42     | 143    | 28        | -         |
| どちらとも言えない   | 100.0 | 19.7   | 67.1   | 13.1      | -         |
| 変化なし  | 361   | 78     | 259    | 21        | 3         |
| 不明  | 100.0 | 21.6   | 71.7   | 5.8       | 0.8       |
| 不明  | 286   | 56     | 215    | 13        | 2         |
| 不明  | 100.0 | 19.6   | 75.2   | 4.5       | 0.7       |
| 不明  | 9     | -      | 1      | -         | 8         |
| 不明  | 100.0 | -      | 11.1   | -         | 88.9      |

問2.8-b. 経営姿勢の変化：経営者は従業員から信頼されている

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 高くなった割合 | 変化した割合 | 下がった割合 | 不明   |
|---------------------|-------|---------|--------|--------|------|
| 合計                  | 869   | 151     | 621    | 86     | 11   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 17.4    | 71.5   | 9.9    | 1.3  |
| 新興市場に上場             | 68    | 14      | 49     | 4      | 1    |
|                     | 100.0 | 20.6    | 72.1   | 5.9    | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | -       | 5      | 1      | -    |
|                     | 100.0 | -       | 83.3   | 16.7   | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 3       | 8      | 2      | -    |
|                     | 100.0 | 23.1    | 61.5   | 15.4   | -    |
| 不明                  | 763   | 129     | 549    | 78     | 7    |
|                     | 100.0 | 16.9    | 72.0   | 10.2   | 0.9  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 5       | 10     | 1      | 3    |
|                     | 100.0 | 26.3    | 52.6   | 5.3    | 15.8 |
| 製造業小計               | 48    | 5       | 37     | 5      | 1    |
|                     | 100.0 | 10.4    | 77.1   | 10.4   | 2.1  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 51      | 166    | 27     | 1    |
|                     | 100.0 | 20.8    | 67.8   | 11.0   | 0.4  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 4       | 24     | 1      | -    |
|                     | 100.0 | 13.8    | 82.8   | 3.4    | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 11      | 21     | 7      | -    |
|                     | 100.0 | 28.2    | 53.8   | 17.9   | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 7       | 28     | 3      | -    |
|                     | 100.0 | 18.4    | 73.7   | 7.9    | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 2       | 8      | 2      | -    |
|                     | 100.0 | 16.7    | 66.7   | 16.7   | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 27      | 85     | 14     | 1    |
|                     | 100.0 | 21.3    | 66.9   | 11.0   | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | -       | 4      | -      | -    |
|                     | 100.0 | -       | 100.0  | -      | -    |
| 運輸業                 | 32    | 1       | 28     | 3      | -    |
|                     | 100.0 | 3.1     | 87.5   | 9.4    | -    |
| 卸売・小売業              | 115   | 22      | 84     | 6      | 3    |
|                     | 100.0 | 19.1    | 73.0   | 5.2    | 2.6  |
| 金融・保険業              | 150   | 24      | 110    | 15     | 1    |
|                     | 100.0 | 16.0    | 73.3   | 10.0   | 0.7  |
| 不動産業                | 53    | 9       | 39     | 5      | -    |
|                     | 100.0 | 17.0    | 73.6   | 9.4    | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | -       | 7      | 1      | 1    |
|                     | 100.0 | -       | 77.8   | 11.1   | 11.1 |
| カーブス業               | 27    | 4       | 19     | 4      | -    |
|                     | 100.0 | 14.8    | 70.4   | 14.8   | -    |
| その他                 | 142   | 25      | 100    | 15     | 2    |
|                     | 100.0 | 17.6    | 70.4   | 10.6   | 1.4  |
| 不明                  | 36    | 7       | 25     | 4      | -    |
|                     | 100.0 | 19.4    | 69.4   | 11.1   | -    |
| 合計                  | 8     | 3       | 2      | 1      | 2    |
|                     | 100.0 | 37.5    | 25.0   | 12.5   | 25.0 |

問28-b. 経営姿勢の変化：経営者は従業員から信頼されている

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 変化した割合      |             | 不明         |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|------------|
|                        |              | 高           | 低           |            |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 151<br>17.4 | 621<br>71.5 | 11<br>9.9  |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 37<br>20.1  | 123<br>66.8 | 22<br>12.0 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 46<br>17.3  | 194<br>72.9 | 24<br>9.0  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 46<br>19.2  | 172<br>71.7 | 21<br>8.8  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 20<br>13.2  | 110<br>72.4 | 18<br>11.8 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 2<br>7.4    | 22<br>81.5  | 1<br>3.7   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 67<br>18.6  | 252<br>69.8 | 40<br>11.1 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 49<br>19.8  | 174<br>70.4 | 22<br>8.9  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 21<br>14.2  | 111<br>75.0 | 14<br>9.5  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 12<br>14.8  | 58<br>71.6  | 8<br>9.9   |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 2<br>6.3    | 26<br>81.3  | 2<br>6.3   |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 27<br>19.3  | 94<br>67.1  | 17<br>12.1 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 21<br>18.9  | 75<br>67.6  | 14<br>12.6 |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 19<br>13.1  | 107<br>73.8 | 16<br>11.0 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 84<br>17.8  | 345<br>72.9 | 39<br>8.2  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 22<br>20.6  | 66<br>61.7  | 17<br>15.9 |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 16<br>17.6  | 68<br>74.7  | 7<br>7.7   |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 16<br>17.0  | 63<br>67.0  | 14<br>14.9 |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 12<br>13.0  | 68<br>73.9  | 9<br>9.8   |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 85<br>17.5  | 356<br>73.4 | 39<br>8.0  |

問28-b. 経営姿勢の変化：経営者は従業員から信頼されている

| [基本軸3] 社員数の増減   | 件数    | 変化した割合 |      | 不明   |
|-----------------|-------|--------|------|------|
|                 |       | 高      | 低    |      |
| 合計              | 869   | 151    | 621  | 11   |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 100.0 | 17.4   | 71.5 | 1.3  |
| 5～20%減少         | 70    | 9      | 41   | 20   |
| ±5%の範囲内で増減      | 100.0 | 12.9   | 58.6 | 28.6 |
| 5～20%増加         | 242   | 44     | 168  | 29   |
| 20%以上増加         | 100.0 | 18.2   | 69.4 | 12.0 |
| 不明              | 294   | 47     | 220  | 23   |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 100.0 | 16.0   | 74.8 | 7.8  |
| 5～20%増加         | 183   | 37     | 135  | 11   |
| ±5%の範囲内で増減      | 100.0 | 20.2   | 73.8 | 6.0  |
| 5～20%増加         | 63    | 12     | 48   | 3    |
| 20%以上増加         | 100.0 | 19.0   | 76.2 | 4.8  |
| 不明              | 17    | 2      | 9    | 6    |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 100.0 | 11.8   | 52.9 | 35.3 |
| 5～20%減少         | 43    | 5      | 29   | 9    |
| ±5%の範囲内で増減      | 100.0 | 11.6   | 67.4 | 20.9 |
| 5～20%増加         | 85    | 19     | 54   | 11   |
| 20%以上増加         | 100.0 | 22.4   | 63.5 | 12.9 |
| 不明              | 308   | 44     | 239  | 23   |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 100.0 | 14.3   | 77.6 | 7.5  |
| 5～20%増加         | 270   | 59     | 178  | 31   |
| ±5%の範囲内で増減      | 100.0 | 21.9   | 65.9 | 11.5 |
| 5～20%増加         | 107   | 16     | 80   | 11   |
| 20%以上増加         | 100.0 | 15.0   | 74.8 | 10.3 |
| 不明              | 56    | 8      | 41   | 1    |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 100.0 | 14.3   | 73.2 | 1.8  |
| 5～20%減少         | 10.7  | 1.8    | 7.9  | 10.7 |

問2.8-b. 経営姿勢の変化：経営者は従業員から信頼されている

|   | 件数    | 高まった割合 | 変化した割合 | 下がった割合 | 不明   |
|---|-------|--------|--------|--------|------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |       |        |        |        |      |
| 合計  | 869   | 151    | 621    | 86     | 11   |
| 100.0   | 100.0 | 17.4   | 71.5   | 9.9    | 1.3  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 124    | 491    | 64     | 9    |
| 100.0   | 100.0 | 18.0   | 71.4   | 9.3    | 1.3  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 18     | 101    | 15     | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 13.3   | 74.8   | 11.1   | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 8      | 26     | 6      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 19.5   | 63.4   | 14.6   | 2.4  |
| 不明  | 5     | 1      | 3      | 1      | -    |
| 100.0   | 100.0 | 20.0   | 60.0   | 20.0   | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 37     | 122    | 8      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 22.0   | 72.6   | 4.8    | 0.6  |
| どちらとも言えない   | 477   | 75     | 351    | 47     | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 15.7   | 73.6   | 9.9    | 0.8  |
| 重視してこなかった   | 172   | 33     | 108    | 30     | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 19.2   | 62.8   | 17.4   | 0.6  |
| 不明  | 52    | 6      | 40     | 1      | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 11.5   | 76.9   | 1.9    | 9.6  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 80     | 308    | 46     | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 18.2   | 70.0   | 10.5   | 1.4  |
| 無い  | 426   | 70     | 312    | 40     | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 16.4   | 73.2   | 9.4    | 0.9  |
| 不明  | 3     | 1      | 1      | 1      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 33.3   | 33.3   | -      | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 114    | 431    | 61     | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 18.6   | 70.4   | 10.0   | 1.0  |
| 無い  | 250   | 35     | 188    | 25     | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 14.0   | 75.2   | 10.0   | 0.8  |
| 不明  | 7     | 2      | 2      | 2      | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 28.6   | 28.6   | -      | 42.9 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 131    | 493    | 56     | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 19.1   | 72.0   | 8.2    | 0.7  |
| どちらとも言えない   | 55    | 4      | 41     | 10     | -    |
| 100.0   | 100.0 | 7.3    | 74.5   | 18.2   | -    |
| 対立してきた  | 9     | -      | 7      | 2      | -    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 77.8   | 22.2   | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 14     | 69     | 17     | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 13.9   | 68.3   | 16.8   | 1.0  |
| 不明  | 19    | 2      | 11     | 1      | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 10.5   | 57.9   | 5.3    | 26.3 |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                     | 213   | 29     | 146    | 38     | -    |
| 100.0   | 100.0 | 13.6   | 68.5   | 17.8   | -    |
| どちらとも言えない   | 361   | 62     | 272    | 25     | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 17.2   | 75.3   | 6.9    | 0.6  |
| 変化なし  | 286   | 60     | 202    | 23     | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 21.0   | 70.6   | 8.0    | 0.3  |
| 不明  | 9     | -      | 1      | 1      | 8    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 11.1   | -      | 88.9 |

問2.8-c. 経営姿勢の変化：経営には従業員の意向が反映されている

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 高くなった割合     | 変化はない       | 下がった割合     | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|------------|-----------|
|                     |              |             |             |            |           |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 128<br>14.7 | 644<br>74.1 | 84<br>9.7  | 13<br>1.5 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 10<br>14.7  | 50<br>73.5  | 6<br>8.8   | 2<br>2.9  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | -           | 5<br>83.3   | 1<br>16.7  | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 3<br>23.1   | 9<br>69.2   | 1<br>7.7   | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 111<br>14.5 | 569<br>74.6 | 75<br>9.8  | 8<br>1.0  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 4<br>21.1   | 11<br>57.9  | 1<br>5.3   | 3<br>15.8 |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 6<br>12.5   | 36<br>75.0  | 5<br>10.4  | 1<br>2.1  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 32<br>13.1  | 187<br>76.3 | 23<br>9.4  | 3<br>1.2  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 2<br>6.9    | 25<br>86.2  | 2<br>6.9   | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 8<br>20.5   | 24<br>61.5  | 5<br>12.8  | 2<br>5.1  |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 3<br>7.9    | 32<br>84.2  | 3<br>7.9   | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 1<br>8.3    | 10<br>83.3  | 1<br>8.3   | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 18<br>14.2  | 96<br>75.6  | 12<br>9.4  | 1<br>0.8  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -           | 4<br>100.0  | -          | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 10<br>31.3  | 20<br>62.5  | 2<br>6.3   | -         |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 15<br>13.0  | 90<br>78.3  | 7<br>6.1   | 3<br>2.6  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 22<br>14.7  | 112<br>74.7 | 15<br>10.0 | 1<br>0.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 6<br>11.3   | 43<br>81.1  | 4<br>7.5   | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | -           | 8<br>88.9   | -          | 1<br>11.1 |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 7<br>25.9   | 16<br>59.3  | 4<br>14.8  | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 21<br>14.8  | 100<br>70.4 | 19<br>13.4 | 2<br>1.4  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 8<br>22.2   | 23<br>63.9  | 5<br>13.9  | -         |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 1<br>12.5   | 5<br>62.5   | -          | 2<br>25.0 |



問28-c. 経営姿勢の変化：経営には従業員の意向が反映されている

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 変化は高い       |             | 変化はない      |           | 変化は低い |     |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|------------|-----------|-------|-----|
|                        |              | まあ高         | まあ低         | まあ高        | まあ低       | まあ高   | まあ低 |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 128<br>14.7 | 644<br>74.1 | 84<br>9.7  | 13<br>1.5 |       |     |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 29<br>15.8  | 134<br>72.8 | 20<br>10.9 | 1<br>0.5  |       |     |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 42<br>15.8  | 197<br>74.1 | 25<br>9.4  | 2<br>0.8  |       |     |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 32<br>13.3  | 190<br>79.2 | 16<br>6.7  | 2<br>0.8  |       |     |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 22<br>14.5  | 104<br>68.4 | 22<br>14.5 | 4<br>2.6  |       |     |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 3<br>11.1   | 19<br>70.4  | 1<br>3.7   | 4<br>14.8 |       |     |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 49<br>13.6  | 271<br>75.1 | 40<br>11.1 | 1<br>0.3  |       |     |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 45<br>18.2  | 174<br>70.4 | 26<br>10.5 | 2<br>0.8  |       |     |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 19<br>12.8  | 120<br>81.1 | 6<br>4.1   | 3<br>2.0  |       |     |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 13<br>16.0  | 55<br>67.9  | 10<br>12.3 | 3<br>3.7  |       |     |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 2<br>6.3    | 24<br>75.0  | 2<br>6.3   | 4<br>12.5 |       |     |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 23<br>16.4  | 102<br>72.9 | 14<br>10.0 | 1<br>0.7  |       |     |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 14<br>12.6  | 84<br>75.7  | 12<br>10.8 | 1<br>0.9  |       |     |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 25<br>17.2  | 98<br>67.6  | 19<br>13.1 | 3<br>2.1  |       |     |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 66<br>14.0  | 360<br>76.1 | 39<br>8.2  | 8<br>1.7  |       |     |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 17<br>15.9  | 71<br>66.4  | 18<br>16.8 | 1<br>0.9  |       |     |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 14<br>15.4  | 71<br>78.0  | 6<br>6.6   | -         |       |     |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 16<br>17.0  | 67<br>71.3  | 10<br>10.6 | 1<br>1.1  |       |     |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 10<br>10.9  | 71<br>77.2  | 8<br>8.7   | 3<br>3.3  |       |     |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 71<br>14.6  | 364<br>75.1 | 42<br>8.7  | 8<br>1.6  |       |     |

問28-c. 経営姿勢の変化：経営には従業員の意向が反映されている

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 変化はない       |             | 変化は高い      |           | 変化は低い |   |
|----------------|--------------|-------------|-------------|------------|-----------|-------|---|
|                |              | 高           | 低           | 高          | 低         | 高     | 低 |
| 合計             | 869<br>100.0 | 128<br>14.7 | 644<br>74.1 | 84<br>9.7  | 13<br>1.5 |       |   |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 12<br>17.1  | 41<br>58.6  | 17<br>24.3 | -         |       |   |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 23<br>9.5   | 195<br>80.6 | 23<br>9.5  | 1<br>0.4  |       |   |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 49<br>16.7  | 223<br>75.9 | 18<br>6.1  | 4<br>1.4  |       |   |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 30<br>16.4  | 136<br>74.3 | 15<br>8.2  | 2<br>1.1  |       |   |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 13<br>20.6  | 41<br>65.1  | 9<br>14.3  | -         |       |   |
| 不明             | 17<br>100.0  | 1<br>5.9    | 8<br>47.1   | 2<br>11.8  | 6<br>35.3 |       |   |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 6<br>14.0   | 27<br>62.8  | 10<br>23.3 | -         |       |   |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 15<br>17.6  | 63<br>74.1  | 5<br>5.9   | 2<br>2.4  |       |   |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 41<br>13.3  | 241<br>78.2 | 24<br>7.8  | 2<br>0.6  |       |   |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 41<br>15.2  | 196<br>72.6 | 30<br>11.1 | 3<br>1.1  |       |   |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 18<br>16.8  | 78<br>72.9  | 11<br>10.3 | -         |       |   |
| 不明             | 56<br>100.0  | 7<br>12.5   | 39<br>69.6  | 4<br>7.1   | 6<br>10.7 |       |   |

問2.8-c. 経営姿勢の変化：経営には従業員の意向が反映されている

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数           | 変化した割合      |             | 明          |
|---|--------------|-------------|-------------|------------|
|   |              | 上がった割合      | 下がった割合      |            |
| 合計  | 869<br>100.0 | 128<br>14.7 | 644<br>74.1 | 13<br>9.7  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688<br>100.0 | 104<br>15.1 | 513<br>74.6 | 11<br>8.7  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135<br>100.0 | 20<br>14.8  | 99<br>73.3  | 14<br>10.4 |
| 優先的な課題ではない  | 41<br>100.0  | 4<br>9.8    | 28<br>68.3  | 9<br>22.0  |
| 不明  | 5<br>100.0   | -           | 4<br>80.0   | 1<br>20.0  |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                 | 168<br>100.0 | 30<br>17.9  | 122<br>72.6 | 15<br>8.9  |
| どちらとも言えない   | 477<br>100.0 | 64<br>13.4  | 364<br>76.3 | 43<br>9.0  |
| 重視してこなかった   | 172<br>100.0 | 26<br>15.1  | 122<br>70.9 | 22<br>12.8 |
| 不明  | 52<br>100.0  | 8<br>15.4   | 36<br>69.2  | 4<br>7.7   |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 440<br>100.0 | 60<br>13.6  | 333<br>75.7 | 39<br>8.9  |
| 無い  | 426<br>100.0 | 68<br>16.0  | 310<br>72.8 | 44<br>10.3 |
| 不明  | 3<br>100.0   | -           | 1<br>33.3   | 1<br>33.3  |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 612<br>100.0 | 97<br>15.8  | 451<br>73.7 | 55<br>9.0  |
| 無い  | 250<br>100.0 | 30<br>12.0  | 191<br>76.4 | 27<br>10.8 |
| 不明  | 7<br>100.0   | 1<br>14.3   | 2<br>28.6   | 2<br>28.6  |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                          | 685<br>100.0 | 105<br>15.3 | 519<br>75.8 | 55<br>8.0  |
| どちらとも言えない   | 55<br>100.0  | 10<br>18.2  | 36<br>65.5  | 8<br>14.5  |
| 対立してきた  | 9<br>100.0   | -           | 6<br>66.7   | 3<br>33.3  |
| 労使の協議は行っていない  | 101<br>100.0 | 12<br>11.9  | 72<br>71.3  | 15<br>14.9 |
| 不明  | 19<br>100.0  | 1<br>5.3    | 11<br>57.9  | 3<br>15.8  |
| 自己都合離職が増加・・・・・・変化があった                                   | 213<br>100.0 | 30<br>14.1  | 149<br>70.0 | 33<br>15.5 |
| どちらとも言えない   | 361<br>100.0 | 49<br>13.6  | 287<br>79.5 | 22<br>6.1  |
| 変化なし  | 286<br>100.0 | 49<br>17.1  | 207<br>72.4 | 28<br>9.8  |
| 不明  | 9<br>100.0   | -           | 1<br>11.1   | 1<br>11.1  |

問28-d. 経営姿勢の変化：いつでも従業員は大切にされている

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | まあよかった<br>割合が高 | 変化はない       | 下がった<br>割合が低 | 不明        |
|---------------------|--------------|----------------|-------------|--------------|-----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 153<br>17.6    | 643<br>74.0 | 61<br>7.0    | 12<br>1.4 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 14<br>20.6     | 50<br>73.5  | 3<br>4.4     | 1<br>1.5  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 2<br>33.3      | 4<br>66.7   | -            | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 2<br>15.4      | 9<br>69.2   | 2<br>15.4    | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 131<br>17.2    | 569<br>74.6 | 55<br>7.2    | 8<br>1.0  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 4<br>21.1      | 11<br>57.9  | 1<br>5.3     | 3<br>15.8 |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 7<br>14.6      | 35<br>72.9  | 5<br>10.4    | 1<br>2.1  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 48<br>19.6     | 179<br>73.1 | 17<br>6.9    | 1<br>0.4  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 2<br>6.9       | 26<br>89.7  | 1<br>3.4     | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 10<br>25.6     | 27<br>69.2  | 2<br>5.1     | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 9<br>23.7      | 27<br>71.1  | 2<br>5.3     | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 4<br>33.3      | 7<br>58.3   | 1<br>8.3     | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 23<br>18.1     | 92<br>72.4  | 11<br>8.7    | 1<br>0.8  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 1<br>25.0      | 3<br>75.0   | -            | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 4<br>12.5      | 27<br>84.4  | -            | 1<br>3.1  |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 27<br>23.5     | 80<br>69.6  | 5<br>4.3     | 3<br>2.6  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 26<br>17.3     | 111<br>74.0 | 12<br>8.0    | 1<br>0.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 7<br>13.2      | 44<br>83.0  | 2<br>3.8     | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | -              | 7<br>77.8   | 1<br>11.1    | 1<br>11.1 |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 5<br>18.5      | 19<br>70.4  | 3<br>11.1    | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 22<br>15.5     | 104<br>73.2 | 13<br>9.2    | 3<br>2.1  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 4<br>11.1      | 30<br>83.3  | 2<br>5.6     | -         |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 2<br>25.0      | 4<br>50.0   | 1<br>12.5    | 1<br>12.5 |

問28-d. 経営姿勢の変化：いつでも従業員は大切にされている

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 変化はない       |             | 明          |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|------------|
|                        |              | 高           | 低           |            |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 153<br>17.6 | 643<br>74.0 | 12<br>1.4  |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 35<br>19.0  | 132<br>71.7 | 3<br>1.6   |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 52<br>19.5  | 192<br>72.2 | 2<br>0.8   |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 39<br>16.3  | 186<br>77.5 | 1<br>0.4   |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 20<br>13.2  | 116<br>76.3 | 4<br>2.6   |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 7<br>25.9   | 17<br>63.0  | 2<br>7.4   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 63<br>17.5  | 261<br>72.3 | 3<br>0.8   |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 48<br>19.4  | 184<br>74.5 | 2<br>0.8   |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 22<br>14.9  | 116<br>78.4 | 2<br>1.4   |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 13<br>16.0  | 61<br>75.3  | 4<br>3.7   |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 7<br>21.9   | 21<br>65.6  | 2<br>6.3   |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 27<br>19.3  | 97<br>69.3  | 14<br>10.0 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 20<br>18.0  | 80<br>72.1  | 1<br>0.9   |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 22<br>15.2  | 108<br>74.5 | 3<br>2.1   |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 84<br>17.8  | 358<br>75.7 | 6<br>1.3   |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 19<br>17.8  | 70<br>65.4  | 16<br>15.0 |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 12<br>13.2  | 74<br>81.3  | 5<br>5.5   |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 22<br>23.4  | 62<br>66.0  | 9<br>9.6   |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 13<br>14.1  | 72<br>78.3  | 4<br>4.3   |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 87<br>17.9  | 365<br>75.3 | 27<br>5.6  |

問28-d. 経営姿勢の変化：いつでも従業員は大切にされている

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 変化した割合      |             | 不明        |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|
|                |              | 高           | 低           |           |
| 合計             | 869<br>100.0 | 153<br>17.6 | 643<br>74.0 | 12<br>1.4 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 8<br>11.4   | 49<br>70.0  | -         |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 35<br>14.5  | 182<br>75.2 | 2<br>0.8  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 54<br>18.4  | 223<br>75.9 | 4<br>1.4  |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 41<br>22.4  | 134<br>73.2 | 8<br>4.4  |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 12<br>19.0  | 48<br>76.2  | 3<br>4.8  |
| 不明             | 17<br>100.0  | 3<br>17.6   | 7<br>41.2   | 1<br>5.9  |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 3<br>7.0    | 33<br>76.7  | 7<br>16.3 |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 16<br>18.8  | 64<br>75.3  | 4<br>4.7  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 49<br>15.9  | 241<br>78.2 | 16<br>5.2 |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 55<br>20.4  | 188<br>69.6 | 25<br>9.3 |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 17<br>15.9  | 81<br>75.7  | 8<br>7.5  |
| 不明             | 56<br>100.0  | 13<br>23.2  | 36<br>64.3  | 1<br>1.8  |
|                |              |             |             | 6<br>10.7 |

問2.8-d. 経営姿勢の変化：いつでも従業員は大切にされている

|   | 件数    | 高まった割合 | 変化した割合 | 下がった割合 | 不明   |
|---|-------|--------|--------|--------|------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |       |        |        |        |      |
| 合計  | 869   | 153    | 643    | 61     | 12   |
| 100.0   | 100.0 | 17.6   | 74.0   | 7.0    | 1.4  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 133    | 501    | 45     | 9    |
| 100.0   | 100.0 | 19.3   | 72.8   | 6.5    | 1.3  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 15     | 108    | 10     | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 11.1   | 80.0   | 7.4    | 1.5  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 5      | 29     | 6      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 12.2   | 70.7   | 14.6   | 2.4  |
| 不明  | 5     | -      | 5      | -      | -    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 100.0  | -      | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 40     | 119    | 8      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 23.8   | 70.8   | 4.8    | 0.6  |
| どちらとも言えない   | 477   | 74     | 370    | 30     | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 15.5   | 77.6   | 6.3    | 0.6  |
| 重視してこなかった   | 172   | 30     | 117    | 22     | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 17.4   | 68.0   | 12.8   | 1.7  |
| 不明  | 52    | 9      | 37     | 1      | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 17.3   | 71.2   | 1.9    | 9.6  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 83     | 321    | 31     | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 18.9   | 73.0   | 7.0    | 1.1  |
| 無い  | 426   | 69     | 321    | 30     | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 16.2   | 75.4   | 7.0    | 1.4  |
| 不明  | 3     | 1      | 1      | 1      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 33.3   | 33.3   | -      | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 118    | 445    | 42     | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 19.3   | 72.7   | 6.9    | 1.1  |
| 無い  | 250   | 33     | 196    | 19     | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 13.2   | 78.4   | 7.6    | 0.8  |
| 不明  | 7     | 2      | 2      | 2      | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 28.6   | 28.6   | -      | 42.9 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 127    | 513    | 41     | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 18.5   | 74.9   | 6.0    | 0.6  |
| どちらとも言えない   | 55    | 8      | 40     | 6      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 14.5   | 72.7   | 10.9   | 1.8  |
| 対立してきた  | 9     | 1      | 6      | 2      | -    |
| 100.0   | 100.0 | 11.1   | 66.7   | 22.2   | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 13     | 75     | 11     | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 12.9   | 74.3   | 10.9   | 2.0  |
| 不明  | 19    | 4      | 9      | 1      | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 21.1   | 47.4   | 5.3    | 26.3 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213   | 35     | 144    | 33     | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 16.4   | 67.6   | 15.5   | 0.5  |
| どちらとも言えない   | 361   | 64     | 282    | 14     | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 17.7   | 78.1   | 3.9    | 0.3  |
| 変化なし  | 286   | 54     | 216    | 14     | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 18.9   | 75.5   | 4.9    | 0.7  |
| 不明  | 9     | 1      | 1      | 1      | 8    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 11.1   | -      | 88.9 |

問2.8-e. 経営姿勢の変化：今の会社では従業員が自由に発言できる雰囲気がある

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | まあ<br>まった<br>はまる<br>度が<br>高 | 変<br>化は<br>ない | 下あ<br>して<br>はまる<br>度が<br>低 | 不<br>明    |
|---------------------|--------------|-----------------------------|---------------|----------------------------|-----------|
|                     |              |                             |               |                            |           |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 163<br>18.8                 | 628<br>72.3   | 64<br>7.4                  | 14<br>1.6 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 12<br>17.6                  | 50<br>73.5    | 5<br>7.4                   | 1<br>1.5  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | -                           | 5<br>83.3     | 1<br>16.7                  | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 4<br>30.8                   | 8<br>61.5     | 1<br>7.7                   | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 145<br>19.0                 | 553<br>72.5   | 56<br>7.3                  | 9<br>1.2  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 2<br>10.5                   | 12<br>63.2    | 1<br>5.3                   | 4<br>21.1 |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 6<br>12.5                   | 34<br>70.8    | 7<br>14.6                  | 1<br>2.1  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 44<br>18.0                  | 177<br>72.2   | 22<br>9.0                  | 2<br>0.8  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 3<br>10.3                   | 22<br>75.9    | 3<br>10.3                  | 1<br>3.4  |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 9<br>23.1                   | 25<br>64.1    | 5<br>12.8                  | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 7<br>18.4                   | 29<br>76.3    | 2<br>5.3                   | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | -                           | 11<br>91.7    | 1<br>8.3                   | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 25<br>19.7                  | 90<br>70.9    | 11<br>8.7                  | 1<br>0.8  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 1<br>25.0                   | 3<br>75.0     | -                          | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 9<br>28.1                   | 21<br>65.6    | 1<br>3.1                   | 1<br>3.1  |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 21<br>18.3                  | 86<br>74.8    | 5<br>4.3                   | 3<br>2.6  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 35<br>23.3                  | 106<br>70.7   | 8<br>5.3                   | 1<br>0.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 6<br>11.3                   | 45<br>84.9    | 2<br>3.8                   | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | -                           | 8<br>88.9     | -                          | 1<br>11.1 |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 5<br>18.5                   | 20<br>74.1    | 2<br>7.4                   | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 30<br>21.1                  | 96<br>67.6    | 13<br>9.2                  | 3<br>2.1  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 5<br>13.9                   | 28<br>77.8    | 3<br>8.3                   | -         |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 1<br>12.5                   | 4<br>50.0     | 1<br>12.5                  | 2<br>25.0 |



問2.8-e. 経営姿勢の変化：今の会社では従業員が自由に発言できる雰囲気がある

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 変化はない |      | 変化は大きい |      | 不明 |
|------------------------|-------|-------|------|--------|------|----|
|                        |       | 高     | 低    | 高      | 低    |    |
| 合計                     | 869   | 163   | 628  | 64     | 14   |    |
| 100.0                  | 100.0 | 18.8  | 72.3 | 7.4    | 1.6  |    |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 35    | 133  | 13     | 3    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 19.0  | 72.3 | 7.1    | 1.6  |    |
| 300～499人               | 266   | 48    | 195  | 20     | 3    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 18.0  | 73.3 | 7.5    | 1.1  |    |
| 500～999人               | 240   | 53    | 171  | 15     | 1    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 22.1  | 71.3 | 6.3    | 0.4  |    |
| 1000人以上                | 152   | 24    | 110  | 14     | 4    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 15.8  | 72.4 | 9.2    | 2.6  |    |
| 不明                     | 27    | 3     | 19   | 2      | 3    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 11.1  | 70.4 | 7.4    | 11.1 |    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 65    | 267  | 25     | 4    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 18.0  | 74.0 | 6.9    | 1.1  |    |
| 300～499人               | 247   | 56    | 170  | 19     | 2    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 22.7  | 68.8 | 7.7    | 0.8  |    |
| 500～999人               | 148   | 26    | 112  | 8      | 2    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 17.6  | 75.7 | 5.4    | 1.4  |    |
| 1000人以上                | 81    | 13    | 56   | 9      | 3    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 16.0  | 69.1 | 11.1   | 3.7  |    |
| 不明                     | 32    | 3     | 23   | 3      | 3    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 9.4   | 71.9 | 9.4    | 9.4  |    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 26    | 103  | 9      | 2    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 18.6  | 73.6 | 6.4    | 1.4  |    |
| 500～999人               | 111   | 25    | 76   | 9      | 1    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 22.5  | 68.5 | 8.1    | 0.9  |    |
| 1000人以上                | 145   | 20    | 106  | 16     | 3    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 13.8  | 73.1 | 11.0   | 2.1  |    |
| 不明                     | 473   | 92    | 343  | 30     | 8    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 19.5  | 72.5 | 6.3    | 1.7  |    |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 16    | 78   | 11     | 2    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 15.0  | 72.9 | 10.3   | 1.9  |    |
| 300～499人               | 91    | 16    | 70   | 5      | -    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 17.6  | 76.9 | 5.5    | -    |    |
| 500～999人               | 94    | 25    | 59   | 9      | 1    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 26.6  | 62.8 | 9.6    | 1.1  |    |
| 1000人以上                | 92    | 12    | 70   | 7      | 3    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 13.0  | 76.1 | 7.6    | 3.3  |    |
| 不明                     | 485   | 94    | 351  | 32     | 8    |    |
| 100.0                  | 100.0 | 19.4  | 72.4 | 6.6    | 1.6  |    |

問28-e. 経営姿勢の変化：今の会社では従業員が自由に発言できる雰囲気がある

| [基本軸3] 社員数の増減   | 件数    | 変化はない |      | 明    |      |
|-----------------|-------|-------|------|------|------|
|                 |       | 高     | 低    | 高    | 低    |
| 合計              | 869   | 163   | 628  | 64   | 14   |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 100.0 | 18.8  | 72.3 | 7.4  | 1.6  |
| 5～20%減少         | 70    | 13    | 46   | 11   | -    |
| 100.0           | 100.0 | 18.6  | 65.7 | 15.7 | -    |
| ±5%の範囲内で増減      | 242   | 31    | 191  | 18   | 2    |
| 100.0           | 100.0 | 12.8  | 78.9 | 7.4  | 0.8  |
| ±5%の範囲内で増減      | 294   | 58    | 216  | 16   | 4    |
| 100.0           | 100.0 | 19.7  | 73.5 | 5.4  | 1.4  |
| 5～20%増加         | 183   | 46    | 125  | 11   | 1    |
| 100.0           | 100.0 | 25.1  | 68.3 | 6.0  | 0.5  |
| 20%以上増加         | 63    | 13    | 44   | 6    | -    |
| 100.0           | 100.0 | 20.6  | 69.8 | 9.5  | -    |
| 不明              | 17    | 2     | 6    | 2    | 7    |
| 100.0           | 100.0 | 11.8  | 35.3 | 11.8 | 41.2 |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 43    | 6     | 29   | 8    | -    |
| 100.0           | 100.0 | 14.0  | 67.4 | 18.6 | -    |
| 5～20%減少         | 85    | 18    | 62   | 4    | 1    |
| 100.0           | 100.0 | 21.2  | 72.9 | 4.7  | 1.2  |
| ±5%の範囲内で増減      | 308   | 53    | 232  | 21   | 2    |
| 100.0           | 100.0 | 17.2  | 75.3 | 6.8  | 0.6  |
| 5～20%増加         | 270   | 57    | 189  | 22   | 2    |
| 100.0           | 100.0 | 21.1  | 70.0 | 8.1  | 0.7  |
| 20%以上増加         | 107   | 21    | 79   | 6    | 1    |
| 100.0           | 100.0 | 19.6  | 73.8 | 5.6  | 0.9  |
| 不明              | 56    | 8     | 37   | 3    | 8    |
| 100.0           | 100.0 | 14.3  | 66.1 | 5.4  | 14.3 |

問2 8 - e. 経営姿勢の変化：今の会社では従業員が自由に発言できる雰囲気がある

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 変化はない |      | 変化は大きい |      | 不明 |
|---|-------|-------|------|--------|------|----|
|   |       | 高     | 低    | 高      | 低    |    |
| 合計  | 869   | 163   | 628  | 64     | 14   |    |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 100.0 | 18.8  | 72.3 | 7.4    | 1.6  |    |
| 対象者を限定したうえで維持   | 688   | 135   | 497  | 46     | 10   |    |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 19.6  | 72.2 | 6.7    | 1.5  |    |
| 不明  | 135   | 20    | 101  | 11     | 3    |    |
| 不明  | 100.0 | 14.8  | 74.8 | 8.1    | 2.2  |    |
| 不明  | 41    | 8     | 25   | 7      | 1    |    |
| 不明  | 100.0 | 19.5  | 61.0 | 17.1   | 2.4  |    |
| 不明  | 5     | -     | 5    | -      | -    |    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 36    | 118  | 13     | 1    |    |
| どちらとも言えない   | 100.0 | 21.4  | 70.2 | 7.7    | 0.6  |    |
| 重視してこなかった   | 477   | 86    | 357  | 30     | 4    |    |
| 不明  | 100.0 | 18.0  | 74.8 | 6.3    | 0.8  |    |
| 不明  | 172   | 31    | 120  | 18     | 3    |    |
| 不明  | 100.0 | 18.0  | 69.8 | 10.5   | 1.7  |    |
| 不明  | 52    | 10    | 33   | 3      | 6    |    |
| 不明  | 100.0 | 19.2  | 63.5 | 5.8    | 11.5 |    |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 81    | 317  | 35     | 7    |    |
| 無い  | 100.0 | 18.4  | 72.0 | 8.0    | 1.6  |    |
| 不明  | 426   | 82    | 309  | 29     | 6    |    |
| 不明  | 100.0 | 19.2  | 72.5 | 6.8    | 1.4  |    |
| 不明  | 3     | -     | 2    | -      | -    |    |
| 不明  | 100.0 | -     | 66.7 | -      | 33.3 |    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 121   | 438  | 44     | 9    |    |
| 無い  | 100.0 | 19.8  | 71.6 | 7.2    | 1.5  |    |
| 不明  | 250   | 41    | 187  | 20     | 2    |    |
| 不明  | 100.0 | 16.4  | 74.8 | 8.0    | 0.8  |    |
| 不明  | 7     | 1     | 3    | -      | 3    |    |
| 不明  | 100.0 | 14.3  | 42.9 | -      | 42.9 |    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 137   | 496  | 46     | 6    |    |
| どちらとも言えない   | 100.0 | 20.0  | 72.4 | 6.7    | 0.9  |    |
| 対立してきた  | 55    | 9     | 40   | 5      | 1    |    |
| 不明  | 100.0 | 16.4  | 72.7 | 9.1    | 1.8  |    |
| 不明  | 9     | -     | 7    | 2      | -    |    |
| 不明  | 100.0 | -     | 77.8 | 22.2   | -    |    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 15    | 74   | 10     | 2    |    |
| 不明  | 100.0 | 14.9  | 73.3 | 9.9    | 2.0  |    |
| 不明  | 19    | 2     | 11   | 1      | 5    |    |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                     | 100.0 | 10.5  | 57.9 | 5.3    | 26.3 |    |
| どちらとも言えない   | 213   | 36    | 151  | 25     | 1    |    |
| 変化なし  | 100.0 | 16.9  | 70.9 | 11.7   | 0.5  |    |
| 不明  | 361   | 68    | 272  | 19     | 2    |    |
| 不明  | 100.0 | 18.8  | 75.3 | 5.3    | 0.6  |    |
| 不明  | 286   | 59    | 204  | 20     | 3    |    |
| 不明  | 100.0 | 20.6  | 71.3 | 7.0    | 1.0  |    |
| 不明  | 9     | -     | 1    | -      | 8    |    |
| 不明  | 100.0 | -     | 11.1 | -      | 88.9 |    |

問2.9-a. 経済・雇用情勢：企業の競争力は人的資源よりも経営戦略の優劣にかかっている

|                     | 件数    | 全くそう思う | ややそう思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明   |
|---------------------|-------|--------|--------|-----------|--------|--------|------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |       |        |        |           |        |        |      |
| 合計                  | 869   | 29     | 202    | 352       | 255    | 21     | 10   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 3.3    | 23.2   | 40.5      | 29.3   | 2.4    | 1.2  |
| 新興市場に上場             | 68    | 3      | 12     | 29        | 22     | 1      | 1    |
|                     | 100.0 | 4.4    | 17.6   | 42.6      | 32.4   | 1.5    | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | -      | 3      | 1         | 2      | -      | -    |
|                     | 100.0 | -      | 50.0   | 16.7      | 33.3   | -      | -    |
| 株式は非公開              | 13    | -      | 2      | 7         | 4      | -      | -    |
|                     | 100.0 | -      | 15.4   | 53.8      | 30.8   | -      | -    |
| 不明                  | 763   | 26     | 181    | 306       | 222    | 20     | 8    |
|                     | 100.0 | 3.4    | 23.7   | 40.1      | 29.1   | 2.6    | 1.0  |
| 業種・・・建設業            | 19    | -      | 4      | 9         | 5      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | -      | 21.1   | 47.4      | 26.3   | -      | 5.3  |
| 製造業小計               | 48    | 2      | 9      | 20        | 16     | 1      | -    |
|                     | 100.0 | 4.2    | 18.8   | 41.7      | 33.3   | 2.1    | -    |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 12     | 59     | 105       | 64     | 4      | 1    |
|                     | 100.0 | 4.9    | 24.1   | 42.9      | 26.1   | 1.6    | 0.4  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 2      | 5      | 14        | 8      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 6.9    | 17.2   | 48.3      | 27.6   | -      | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 3      | 11     | 11        | 13     | 1      | -    |
|                     | 100.0 | 7.7    | 28.2   | 28.2      | 33.3   | 2.6    | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 2      | 10     | 11        | 14     | 1      | -    |
|                     | 100.0 | 5.3    | 26.3   | 28.9      | 36.8   | 2.6    | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | -      | 1      | 9         | 2      | -      | -    |
|                     | 100.0 | -      | 8.3    | 75.0      | 16.7   | -      | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 5      | 32     | 60        | 27     | 2      | 1    |
|                     | 100.0 | 3.9    | 25.2   | 47.2      | 21.3   | 1.6    | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | -      | 2      | 1         | 1      | -      | -    |
|                     | 100.0 | -      | 50.0   | 25.0      | 25.0   | -      | -    |
| 運輸業                 | 32    | -      | 5      | 14        | 13     | -      | -    |
|                     | 100.0 | -      | 15.6   | 43.8      | 40.6   | -      | -    |
| 卸売・小売業              | 115   | 2      | 31     | 42        | 34     | 4      | 2    |
|                     | 100.0 | 1.7    | 27.0   | 36.5      | 29.6   | 3.5    | 1.7  |
| 金融・保険業              | 150   | 4      | 35     | 60        | 44     | 5      | 2    |
|                     | 100.0 | 2.7    | 23.3   | 40.0      | 29.3   | 3.3    | 1.3  |
| 不動産業                | 53    | -      | 14     | 18        | 18     | 2      | 1    |
|                     | 100.0 | -      | 26.4   | 34.0      | 34.0   | 3.8    | 1.9  |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 1      | 2      | 3         | 3      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 11.1   | 22.2   | 33.3      | 33.3   | -      | -    |
| サービス業               | 27    | 1      | 5      | 12        | 8      | 1      | -    |
|                     | 100.0 | 3.7    | 18.5   | 44.4      | 29.6   | 3.7    | -    |
| その他                 | 142   | 5      | 32     | 53        | 47     | 3      | 2    |
|                     | 100.0 | 3.5    | 22.5   | 37.3      | 33.1   | 2.1    | 1.4  |
| 不明                  | 36    | 1      | 6      | 21        | 6      | 1      | 1    |
|                     | 100.0 | 2.8    | 16.7   | 58.3      | 16.7   | 2.8    | 2.8  |
|                     | 8     | 1      | 2      | 3         | 1      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 12.5   | 25.0   | 37.5      | 12.5   | -      | 12.5 |

問2.9-a. 経済・雇用情勢：企業の競争力は人的資源よりも経営戦略の優劣にかかっている

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 全くそう思う    |             | ややそう思う      |             | どちらともいえない |           | そう思わない |    | 全く思わない |    | 不明 |
|------------------------|--------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|--------|----|--------|----|----|
|                        |              | 件数        | 割合          | 件数          | 割合          | 件数        | 割合        | 件数     | 割合 | 件数     | 割合 |    |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 29<br>3.3 | 202<br>23.2 | 352<br>40.5 | 255<br>29.3 | 21<br>2.4 | 10<br>1.2 |        |    |        |    |    |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 9<br>4.9  | 47<br>25.5  | 67<br>36.4  | 54<br>29.3  | 6<br>3.3  | 1<br>0.5  |        |    |        |    |    |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 6<br>2.3  | 62<br>23.3  | 105<br>39.5 | 84<br>31.6  | 7<br>2.6  | 2<br>0.8  |        |    |        |    |    |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 12<br>5.0 | 58<br>24.2  | 105<br>43.8 | 61<br>25.4  | 2<br>0.8  | 2<br>0.8  |        |    |        |    |    |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 1<br>0.7  | 26<br>17.1  | 65<br>42.8  | 51<br>33.6  | 6<br>3.9  | 2<br>2.0  |        |    |        |    |    |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 1<br>3.7  | 9<br>33.3   | 10<br>37.0  | 5<br>18.5   | -         | 2<br>7.4  |        |    |        |    |    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 16<br>4.4 | 90<br>24.9  | 148<br>41.0 | 96<br>26.6  | 9<br>2.5  | 2<br>0.6  |        |    |        |    |    |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 6<br>2.4  | 58<br>23.5  | 87<br>35.2  | 87<br>35.2  | 6<br>2.4  | 3<br>1.2  |        |    |        |    |    |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 5<br>3.4  | 34<br>23.0  | 69<br>46.6  | 37<br>25.0  | 2<br>1.4  | 1<br>0.7  |        |    |        |    |    |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | -         | 13<br>16.0  | 33<br>40.7  | 30<br>37.0  | 3<br>3.7  | 2<br>2.5  |        |    |        |    |    |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 2<br>6.3  | 7<br>21.9   | 15<br>46.9  | 5<br>15.6   | 1<br>3.1  | 2<br>6.3  |        |    |        |    |    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 6<br>4.3  | 30<br>21.4  | 51<br>36.4  | 46<br>32.9  | 7<br>5.0  | -         |        |    |        |    |    |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 4<br>3.6  | 28<br>25.2  | 42<br>37.8  | 35<br>31.5  | 2<br>1.8  | -         |        |    |        |    |    |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 4<br>2.8  | 35<br>24.1  | 58<br>40.0  | 42<br>29.0  | 4<br>2.8  | 2<br>1.4  |        |    |        |    |    |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 15<br>3.2 | 109<br>23.0 | 201<br>42.5 | 132<br>27.9 | 8<br>1.7  | 8<br>1.7  |        |    |        |    |    |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 6<br>5.6  | 22<br>20.6  | 41<br>38.3  | 34<br>31.8  | 4<br>3.7  | -         |        |    |        |    |    |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 2<br>2.2  | 24<br>26.4  | 36<br>39.6  | 25<br>27.5  | 4<br>4.4  | -         |        |    |        |    |    |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 4<br>4.3  | 24<br>25.5  | 34<br>36.2  | 30<br>31.9  | 2<br>2.1  | -         |        |    |        |    |    |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 3<br>3.3  | 21<br>22.8  | 33<br>35.9  | 30<br>32.6  | 3<br>3.3  | 2<br>2.2  |        |    |        |    |    |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 14<br>2.9 | 111<br>22.9 | 208<br>42.9 | 136<br>28.0 | 8<br>1.6  | 8<br>1.6  |        |    |        |    |    |

問29-a. 経済・雇用情勢：企業の競争力は人的資源よりも経営戦略の優劣にかかっている

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数  | 全くそう思う |     | ややそう思う |      | どちらともいえない |      | 全く思わない |      | 不明 |     |    |      |
|----------------|-----|--------|-----|--------|------|-----------|------|--------|------|----|-----|----|------|
|                |     | 件数     | 割合  | 件数     | 割合   | 件数        | 割合   | 件数     | 割合   |    |     |    |      |
| 合計             | 869 | 29     | 3.3 | 202    | 23.2 | 352       | 40.5 | 255    | 29.3 | 21 | 2.4 | 10 | 1.2  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70  | 4      | 5.7 | 13     | 18.6 | 39        | 55.7 | 12     | 17.1 | 2  | 2.9 | -  | -    |
| 5～20%減少        | 242 | 10     | 4.1 | 62     | 25.6 | 100       | 41.3 | 60     | 24.8 | 6  | 2.5 | 4  | 1.7  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294 | 9      | 3.1 | 70     | 23.8 | 116       | 39.5 | 89     | 30.3 | 7  | 2.4 | 3  | 1.0  |
| 5～20%増加        | 183 | 4      | 2.2 | 41     | 22.4 | 71        | 38.8 | 63     | 34.4 | 3  | 1.6 | 1  | 0.5  |
| 20%以上増加        | 63  | 1      | 1.6 | 12     | 19.0 | 21        | 33.3 | 27     | 42.9 | 2  | 3.2 | -  | -    |
| 不明             | 17  | 1      | 5.9 | 4      | 23.5 | 5         | 29.4 | 4      | 23.5 | 1  | 5.9 | 2  | 11.8 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43  | 4      | 9.3 | 6      | 14.0 | 23        | 53.5 | 10     | 23.3 | -  | -   | -  | -    |
| 5～20%減少        | 85  | 3      | 3.5 | 15     | 17.6 | 39        | 45.9 | 26     | 30.6 | -  | -   | 2  | 2.4  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308 | 11     | 3.6 | 74     | 24.0 | 119       | 38.6 | 95     | 30.8 | 6  | 1.9 | 3  | 1.0  |
| 5～20%増加        | 270 | 7      | 2.6 | 65     | 24.1 | 108       | 40.0 | 77     | 28.5 | 10 | 3.7 | 3  | 1.1  |
| 20%以上増加        | 107 | 1      | 0.9 | 25     | 23.4 | 44        | 41.1 | 33     | 30.8 | 4  | 3.7 | -  | -    |
| 不明             | 56  | 3      | 5.4 | 17     | 30.4 | 19        | 33.9 | 14     | 25.0 | 1  | 1.8 | 2  | 3.6  |

問2.9-a. 経済・雇用情勢：企業の競争力は人的資源よりも経営戦略の優劣にかかっている

| 件数                             | 全くそう思う | ややそう思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明 |       |      |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------|--------|--------|-----------|--------|--------|----|-------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                |        |        |           |        |        |    | 件数    | 割合   | 件数   | 割合   | 件数   | 割合   | 件数   | 割合   |
| 合計                             | 29     | 202    | 352       | 255    | 21     | 10 | 100.0 | 3.3  | 23.2 | 40.5 | 29.3 | 2.4  | 1.2  | 1.2  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 23     | 155    | 272       | 215    | 15     | 8  | 100.0 | 3.3  | 22.5 | 39.5 | 31.3 | 2.2  | 1.2  | 1.2  |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 4      | 35     | 63        | 27     | 4      | 2  | 100.0 | 3.0  | 25.9 | 46.7 | 20.0 | 3.0  | 1.5  | 1.5  |
| 優先的な課題ではない                     | 2      | 11     | 16        | 10     | 2      | -  | 100.0 | 4.9  | 26.8 | 39.0 | 24.4 | 4.9  | -    | -    |
| 不明                             | -      | 1      | 1         | 3      | -      | -  | 100.0 | -    | 20.0 | 20.0 | 60.0 | -    | -    | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた        | 1      | 41     | 75        | 47     | 3      | 1  | 100.0 | 0.6  | 24.4 | 44.6 | 28.0 | 1.8  | 0.6  | 0.6  |
| どちらともいえない                      | 17     | 109    | 198       | 139    | 8      | 6  | 100.0 | 3.6  | 22.9 | 41.5 | 29.1 | 1.7  | 1.3  | 1.3  |
| 重視してこなかった                      | 11     | 40     | 54        | 57     | 9      | 1  | 100.0 | 6.4  | 23.3 | 31.4 | 33.1 | 5.2  | 0.6  | 0.6  |
| 不明                             | -      | 12     | 25        | 12     | 1      | 2  | 100.0 | -    | 23.1 | 48.1 | 23.1 | 1.9  | 3.8  | 3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある            | 13     | 107    | 184       | 119    | 11     | 6  | 100.0 | 3.0  | 24.3 | 41.8 | 27.0 | 2.5  | 1.4  | 1.4  |
| 無い                             | 16     | 95     | 167       | 136    | 9      | 3  | 100.0 | 3.8  | 22.3 | 39.2 | 31.9 | 2.1  | 0.7  | 0.7  |
| 不明                             | -      | 1      | 1         | -      | 1      | 1  | 100.0 | -    | 33.3 | 33.3 | -    | 33.3 | 33.3 | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある            | 19     | 145    | 251       | 175    | 14     | 8  | 100.0 | 3.1  | 23.7 | 41.0 | 28.6 | 2.3  | 1.3  | 1.3  |
| 無い                             | 10     | 56     | 99        | 78     | 6      | 1  | 100.0 | 4.0  | 22.4 | 39.6 | 31.2 | 2.4  | 0.4  | 0.4  |
| 不明                             | -      | 1      | 2         | 2      | 1      | 1  | 100.0 | -    | 14.3 | 28.6 | 28.6 | 14.3 | 14.3 | 14.3 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた | 18     | 157    | 276       | 208    | 18     | 8  | 100.0 | 2.6  | 22.9 | 40.3 | 30.4 | 2.6  | 1.2  | 1.2  |
| どちらともいえない                      | 4      | 14     | 19        | 17     | 1      | -  | 100.0 | 7.3  | 25.5 | 34.5 | 30.9 | 1.8  | -    | -    |
| 対立してきた                         | 1      | 3      | 4         | 1      | -      | -  | 100.0 | 11.1 | 33.3 | 44.4 | 11.1 | -    | -    | -    |
| 労使の協議は行っていない                   | 5      | 25     | 45        | 25     | 1      | -  | 100.0 | 5.0  | 24.8 | 44.6 | 24.8 | 1.0  | -    | -    |
| 不明                             | 1      | 3      | 8         | 4      | 1      | 2  | 100.0 | 5.3  | 15.8 | 42.1 | 21.1 | 5.3  | 10.5 | 10.5 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった      | 6      | 58     | 81        | 62     | 4      | 2  | 100.0 | 2.8  | 27.2 | 38.0 | 29.1 | 1.9  | 0.9  | 0.9  |
| どちらともいえない                      | 15     | 77     | 163       | 94     | 9      | 3  | 100.0 | 4.2  | 21.3 | 45.2 | 26.0 | 2.5  | 0.8  | 0.8  |
| 変化なし                           | 8      | 66     | 107       | 97     | 8      | -  | 100.0 | 2.8  | 23.1 | 37.4 | 33.9 | 2.8  | -    | -    |
| 不明                             | -      | 1      | 1         | 2      | -      | 5  | 100.0 | -    | 11.1 | 11.1 | 22.2 | -    | 55.6 | 55.6 |

問2.9 - b. 経済・雇用情勢：日本の雇用制度が欧米の企業と異なっているのは当然である

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 全くそう思う | ややそう思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明   |
|---------------------|-------|--------|--------|-----------|--------|--------|------|
| 合計                  | 869   | 257    | 428    | 146       | 27     | 3      | 8    |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 29.6   | 49.3   | 16.8      | 3.1    | 0.3    | 0.9  |
| 新興市場に上場             | 68    | 20     | 38     | 6         | 3      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 29.4   | 55.9   | 8.8       | 4.4    | -      | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | -      | 5      | 1         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | -      | 83.3   | 16.7      | -      | -      | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 6      | 5      | 1         | 1      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 46.2   | 38.5   | 7.7       | 7.7    | -      | -    |
| 不明                  | 763   | 227    | 376    | 130       | 22     | 3      | 5    |
|                     | 100.0 | 29.8   | 49.3   | 17.0      | 2.9    | 0.4    | 0.7  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 4      | 4      | 8         | 1      | -      | 2    |
|                     | 100.0 | 21.1   | 21.1   | 42.1      | 5.3    | -      | 10.5 |
| 製造業小計               | 48    | 15     | 26     | 5         | 1      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 31.3   | 54.2   | 10.4      | 2.1    | -      | 2.1  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 74     | 124    | 37        | 8      | 1      | 1    |
|                     | 100.0 | 30.2   | 50.6   | 15.1      | 3.3    | 0.4    | 0.4  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 6      | 17     | 5         | 1      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 20.7   | 58.6   | 17.2      | 3.4    | -      | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 15     | 19     | 4         | 1      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 38.5   | 48.7   | 10.3      | 2.6    | -      | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 13     | 16     | 8         | 1      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 34.2   | 42.1   | 21.1      | 2.6    | -      | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 3      | 7      | 2         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 58.3   | 16.7      | -      | -      | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 37     | 65     | 18        | 5      | 1      | 1    |
|                     | 100.0 | 29.1   | 51.2   | 14.2      | 3.9    | 0.8    | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | 2      | 2      | -         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 50.0   | 50.0   | -         | -      | -      | -    |
| 運輸業                 | 32    | 14     | 13     | 5         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 43.8   | 40.6   | 15.6      | -      | -      | -    |
| 卸売・小売業              | 115   | 28     | 56     | 23        | 5      | 1      | 2    |
|                     | 100.0 | 24.3   | 48.7   | 20.0      | 4.3    | 0.9    | 1.7  |
| 金融・保険業              | 150   | 42     | 74     | 28        | 5      | 1      | -    |
|                     | 100.0 | 28.0   | 49.3   | 18.7      | 3.3    | 0.7    | -    |
| 不動産業                | 53    | 23     | 21     | 9         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 43.4   | 39.6   | 17.0      | -      | -      | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 3      | 6      | -         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 33.3   | 66.7   | -         | -      | -      | -    |
| カーブス業               | 27    | 7      | 13     | 7         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 25.9   | 48.1   | 25.9      | -      | -      | -    |
| その他                 | 142   | 39     | 72     | 23        | 6      | -      | 2    |
|                     | 100.0 | 27.5   | 50.7   | 16.2      | 4.2    | -      | 1.4  |
| 不明                  | 36    | 8      | 19     | 7         | 1      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 22.2   | 52.8   | 19.4      | 2.8    | -      | 2.8  |
|                     | 8     | 2      | 2      | 2         | 1      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 25.0   | 25.0      | 12.5   | -      | 12.5 |



問2.9-b. 経済・雇用情勢：日本の雇用制度が欧米の企業と異なっているのは当然である

| [基本軸2] 社員数             | 件数  | 全くそう思う |      | ややそう思う |      | どちらともいえない |      | 全くそう思わない |     | 不明  |     |
|------------------------|-----|--------|------|--------|------|-----------|------|----------|-----|-----|-----|
|                        |     | 件数     | 割合   | 件数     | 割合   | 件数        | 割合   | 件数       | 割合  |     |     |
| 合計                     | 869 | 257    | 29.6 | 428    | 49.3 | 146       | 16.8 | 27       | 3.1 | 3   | 0.3 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 52     | 28.3 | 93     | 50.5 | 32        | 17.4 | 4        | 2.2 | 1   | 0.5 |
| 300～499人               | 266 | 89     | 33.5 | 126    | 47.4 | 42        | 15.8 | 7        | 2.6 | 1   | 0.4 |
| 500～999人               | 240 | 68     | 28.3 | 119    | 49.6 | 42        | 17.5 | 9        | 3.8 | 1   | 0.4 |
| 1000人以上                | 152 | 40     | 26.3 | 80     | 52.6 | 24        | 15.8 | 5        | 3.3 | -   | 2.0 |
| 不明                     | 27  | 8      | 29.6 | 10     | 37.0 | 6         | 22.2 | 2        | 7.4 | -   | 3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361 | 103    | 28.5 | 189    | 52.4 | 56        | 15.5 | 7        | 1.9 | 0.8 | 0.8 |
| 300～499人               | 247 | 83     | 33.6 | 107    | 43.3 | 49        | 19.8 | 7        | 2.8 | -   | 0.4 |
| 500～999人               | 148 | 43     | 29.1 | 74     | 50.0 | 24        | 16.2 | 7        | 4.7 | -   | -   |
| 1000人以上                | 81  | 20     | 24.7 | 47     | 58.0 | 9         | 11.1 | 3        | 3.7 | -   | 2.5 |
| 不明                     | 32  | 8      | 25.0 | 11     | 34.4 | 8         | 25.0 | 3        | 9.4 | -   | 6.3 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 41     | 29.3 | 70     | 50.0 | 19        | 13.6 | 8        | 5.7 | 0.7 | 0.7 |
| 500～999人               | 111 | 38     | 34.2 | 52     | 46.8 | 19        | 17.1 | 2        | 1.8 | -   | -   |
| 1000人以上                | 145 | 39     | 26.9 | 81     | 55.9 | 20        | 13.8 | 3        | 2.1 | -   | 1.4 |
| 不明                     | 473 | 139    | 29.4 | 225    | 47.6 | 88        | 18.6 | 14       | 3.0 | 0.4 | 1.1 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 32     | 29.9 | 51     | 47.7 | 18        | 16.8 | 4        | 3.7 | 0.9 | 0.9 |
| 300～499人               | 91  | 26     | 28.6 | 50     | 54.9 | 11        | 12.1 | 4        | 4.4 | -   | -   |
| 500～999人               | 94  | 32     | 34.0 | 44     | 46.8 | 16        | 17.0 | 2        | 2.1 | -   | -   |
| 1000人以上                | 92  | 22     | 23.9 | 52     | 56.5 | 12        | 13.0 | 4        | 4.3 | -   | 2.2 |
| 不明                     | 485 | 145    | 29.9 | 231    | 47.6 | 89        | 18.4 | 13       | 2.7 | 0.4 | 1.0 |

問29-b. 経済・雇用情勢：日本の雇用制度が欧米の企業と異なっているのは当然である

| [基本軸3] 社員数の増減    | 件数           | 全くそう思う      |             | ややそう思う      |           | どちらともいえない |           | そう思わない |  | 全く思わない |  | 不明 |
|------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|--------|--|--------|--|----|
|                  |              |             |             |             |           |           |           |        |  |        |  |    |
| 合計               | 869<br>100.0 | 257<br>29.6 | 428<br>49.3 | 146<br>16.8 | 27<br>3.1 | 3<br>0.3  | 8<br>0.9  |        |  |        |  |    |
| 正社員・・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 22<br>31.4  | 32<br>45.7  | 11<br>15.7  | 4<br>5.7  | 1<br>1.4  | -         |        |  |        |  |    |
| 5~20%減少          | 242<br>100.0 | 66<br>27.3  | 130<br>53.7 | 38<br>15.7  | 6<br>2.5  | 1<br>0.4  | 1<br>0.4  |        |  |        |  |    |
| ±5%の範囲内で増減       | 294<br>100.0 | 88<br>29.9  | 144<br>49.0 | 52<br>17.7  | 7<br>2.4  | 1<br>0.3  | 2<br>0.7  |        |  |        |  |    |
| 5~20%増加          | 183<br>100.0 | 51<br>27.9  | 87<br>47.5  | 36<br>19.7  | 7<br>3.8  | -         | 2<br>1.1  |        |  |        |  |    |
| 20%以上増加          | 63<br>100.0  | 26<br>41.3  | 29<br>46.0  | 6<br>9.5    | 2<br>3.2  | -         | -         |        |  |        |  |    |
| 不明               | 17<br>100.0  | 4<br>23.5   | 6<br>35.3   | 3<br>17.6   | 1<br>5.9  | -         | 3<br>17.6 |        |  |        |  |    |
| 非正社員・・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 14<br>32.6  | 22<br>51.2  | 4<br>9.3    | 3<br>7.0  | -         | -         |        |  |        |  |    |
| 5~20%減少          | 85<br>100.0  | 22<br>25.9  | 47<br>55.3  | 14<br>16.5  | 1<br>1.2  | -         | 1<br>1.2  |        |  |        |  |    |
| ±5%の範囲内で増減       | 308<br>100.0 | 93<br>30.2  | 147<br>47.7 | 59<br>19.2  | 7<br>2.3  | 1<br>0.3  | 1<br>0.3  |        |  |        |  |    |
| 5~20%増加          | 270<br>100.0 | 71<br>26.3  | 140<br>51.9 | 46<br>17.0  | 9<br>3.3  | 2<br>0.7  | 2<br>0.7  |        |  |        |  |    |
| 20%以上増加          | 107<br>100.0 | 43<br>40.2  | 46<br>43.0  | 13<br>12.1  | 5<br>4.7  | -         | -         |        |  |        |  |    |
| 不明               | 56<br>100.0  | 14<br>25.0  | 26<br>46.4  | 10<br>17.9  | 2<br>3.6  | -         | 4<br>7.1  |        |  |        |  |    |

問2.9 - b. 経済・雇用情勢：日本の雇用制度が欧米の企業と異なっているのは当然である

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数  | 全くそう思う |      | ややそう思う |      | どちらともいえない |      | 全くそう思わない |      | 不明 |      |
|---|-----|--------|------|--------|------|-----------|------|----------|------|----|------|
|   |     | 件数     | 割合   | 件数     | 割合   | 件数        | 割合   | 件数       | 割合   |    |      |
| 合計  | 869 | 257    | 29.6 | 428    | 49.3 | 146       | 16.8 | 27       | 3.1  | 3  | 0.3  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688 | 209    | 30.4 | 340    | 49.4 | 109       | 15.8 | 21       | 3.1  | 3  | 0.4  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135 | 37     | 27.4 | 64     | 47.4 | 29        | 21.5 | 4        | 3.0  | -  | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41  | 10     | 24.4 | 20     | 48.8 | 8         | 19.5 | 2        | 4.9  | -  | 2.4  |
| 不明  | 5   | 1      | 20.0 | 4      | 80.0 | -         | -    | -        | -    | -  | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168 | 52     | 31.0 | 90     | 53.6 | 21        | 12.5 | 3        | 1.8  | 1  | 0.6  |
| どちらともいえない   | 477 | 142    | 29.8 | 234    | 49.1 | 85        | 17.8 | 12       | 2.5  | 1  | 0.2  |
| 重視してこなかった   | 172 | 55     | 32.0 | 77     | 44.8 | 28        | 16.3 | 10       | 5.8  | 1  | 0.6  |
| 不明  | 52  | 8      | 15.4 | 27     | 51.9 | 12        | 23.1 | 2        | 3.8  | -  | 5.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440 | 134    | 30.5 | 217    | 49.3 | 73        | 16.6 | 11       | 2.5  | 2  | 0.7  |
| 無い  | 426 | 122    | 28.6 | 210    | 49.3 | 73        | 17.1 | 16       | 3.8  | 1  | 0.9  |
| 不明  | 3   | 1      | 33.3 | 1      | 33.3 | -         | -    | -        | -    | -  | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612 | 190    | 31.0 | 301    | 49.2 | 98        | 16.0 | 17       | 2.8  | 2  | 0.7  |
| 無い  | 250 | 66     | 26.4 | 125    | 50.0 | 46        | 18.4 | 10       | 4.0  | 1  | 0.8  |
| 不明  | 7   | 1      | 14.3 | 2      | 28.6 | 2         | 28.6 | -        | -    | -  | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685 | 212    | 30.9 | 337    | 49.2 | 112       | 16.4 | 17       | 2.5  | 2  | 0.7  |
| どちらともいえない   | 55  | 14     | 25.5 | 24     | 43.6 | 15        | 27.3 | 2        | 3.6  | -  | -    |
| 対立してきた  | 9   | 2      | 22.2 | 4      | 44.4 | 2         | 22.2 | 1        | 11.1 | -  | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101 | 26     | 25.7 | 56     | 55.4 | 13        | 12.9 | 5        | 5.0  | 1  | 1.0  |
| 不明  | 19  | 3      | 15.8 | 7      | 36.8 | 4         | 21.1 | 2        | 10.5 | -  | 15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                     | 213 | 61     | 28.6 | 117    | 54.9 | 27        | 12.7 | 7        | 3.3  | 1  | 0.5  |
| どちらともいえない   | 361 | 97     | 26.9 | 179    | 49.6 | 73        | 20.2 | 11       | 3.0  | -  | 0.3  |
| 変化なし  | 286 | 98     | 34.3 | 130    | 45.5 | 46        | 16.1 | 9        | 3.1  | 2  | 0.7  |
| 不明  | 9   | 1      | 11.1 | 2      | 22.2 | -         | -    | -        | -    | -  | 66.7 |

問2.9-c. 経済・雇用情勢：企業を従業員との共同体であると思わず考え方は時代遅れである

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 全く思う | やや思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明   |
|---------------------|-------|------|------|-----------|--------|--------|------|
| 合計                  | 869   | 29   | 73   | 271       | 406    | 83     | 7    |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 3.3  | 8.4  | 31.2      | 46.7   | 9.6    | 0.8  |
| 新興市場に上場             | 68    | 2    | 2    | 16        | 37     | 10     | 1    |
|                     | 100.0 | 2.9  | 2.9  | 23.5      | 54.4   | 14.7   | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | -    | -    | 33.3      | 66.7   | -      | -    |
|                     | 100.0 | -    | -    | 33.3      | 66.7   | -      | -    |
| 株式は非公開              | 13    | -    | -    | 7.7       | 61.5   | 30.8   | 4    |
|                     | 100.0 | -    | -    | 7.7       | 61.5   | 30.8   | -    |
| 業種・・・建設業            | 763   | 27   | 68   | 246       | 350    | 68     | 4    |
|                     | 100.0 | 3.5  | 8.9  | 32.2      | 45.9   | 8.9    | 0.5  |
| 製造業小計               | 19    | -    | 3    | 6         | 7      | 1      | 2    |
|                     | 100.0 | -    | 15.8 | 31.6      | 36.8   | 5.3    | 10.5 |
| 一般機械器具製造業           | 48    | 3    | 4    | 14        | 25     | 2      | -    |
|                     | 100.0 | 6.3  | 8.3  | 29.2      | 52.1   | 4.2    | -    |
| 電気機械器具製造業           | 245   | 5    | 17   | 72        | 114    | 36     | 1    |
|                     | 100.0 | 2.0  | 6.9  | 29.4      | 46.5   | 14.7   | 0.4  |
| 輸送用機械器具製造業          | 29    | 1    | -    | 8         | 17     | 3      | -    |
|                     | 100.0 | 3.4  | -    | 27.6      | 58.6   | 10.3   | -    |
| 精密機械器具製造業           | 39    | 1    | 3    | 9         | 20     | 6      | -    |
|                     | 100.0 | 2.6  | 7.7  | 23.1      | 51.3   | 15.4   | -    |
| 上記以外の製造業            | 38    | 1    | 2    | 13        | 14     | 8      | -    |
|                     | 100.0 | 2.6  | 5.3  | 34.2      | 36.8   | 21.1   | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 12    | -    | -    | 5         | 7      | -      | -    |
|                     | 100.0 | -    | -    | 41.7      | 58.3   | -      | -    |
| 情報通信業               | 127   | 2    | 12   | 37        | 56     | 19     | 1    |
|                     | 100.0 | 1.6  | 9.4  | 29.1      | 44.1   | 15.0   | 0.8  |
| 運輸業                 | 4     | -    | -    | 25.0      | 25.0   | 50.0   | -    |
|                     | 100.0 | -    | -    | 25.0      | 25.0   | 50.0   | -    |
| 卸売・小売業              | 32    | -    | 3    | 7         | 17     | 5      | -    |
|                     | 100.0 | -    | 9.4  | 21.9      | 53.1   | 15.6   | -    |
| 金融・保険業              | 115   | 3    | 13   | 40        | 54     | 3      | 2    |
|                     | 100.0 | 2.6  | 11.3 | 34.8      | 47.0   | 2.6    | 1.7  |
| 不動産業                | 150   | 6    | 19   | 45        | 71     | 9      | -    |
|                     | 100.0 | 4.0  | 12.7 | 30.0      | 47.3   | 6.0    | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 53    | -    | 2    | 19        | 27     | 5      | -    |
|                     | 100.0 | -    | 3.8  | 35.8      | 50.9   | 9.4    | -    |
| サービス業               | 9     | 1    | -    | 22.2      | 66.7   | -      | -    |
|                     | 100.0 | 11.1 | -    | 22.2      | 66.7   | -      | -    |
| その他                 | 27    | 2    | 3    | 8         | 11     | 3      | -    |
|                     | 100.0 | 7.4  | 11.1 | 29.6      | 40.7   | 11.1   | -    |
| 不明                  | 142   | 7    | 10   | 49        | 59     | 15     | 2    |
|                     | 100.0 | 4.9  | 7.0  | 34.5      | 41.5   | 10.6   | 1.4  |
| その他                 | 36    | 1    | 2    | 11        | 18     | 3      | 1    |
|                     | 100.0 | 2.8  | 5.6  | 30.6      | 50.0   | 8.3    | 2.8  |
| 不明                  | 8     | 1    | -    | 37.5      | 37.5   | -      | 12.5 |
|                     | 100.0 | 12.5 | -    | 37.5      | 37.5   | -      | 12.5 |

問2.9-c. 経済・雇用情勢：企業を従業員との共同体であるとみなす考え方は時代遅れである

| [基本軸2] 社員数             | 件数  | 全くそう思う |     | ややそう思う |      | どちらともいえない |      | 全く思わない |      | 不明 |      |   |     |
|------------------------|-----|--------|-----|--------|------|-----------|------|--------|------|----|------|---|-----|
|                        |     | 件数     | 割合  | 件数     | 割合   | 件数        | 割合   | 件数     | 割合   |    |      |   |     |
| 合計                     | 869 | 29     | 3.3 | 73     | 8.4  | 271       | 31.2 | 406    | 46.7 | 83 | 9.6  | 7 | 0.8 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 8      | 4.3 | 19     | 10.3 | 51        | 27.7 | 85     | 46.2 | 19 | 10.3 | 2 | 1.1 |
| 300～499人               | 266 | 7      | 2.6 | 24     | 9.0  | 75        | 28.2 | 139    | 52.3 | 20 | 7.5  | 1 | 0.4 |
| 500～999人               | 240 | 6      | 2.5 | 18     | 7.5  | 92        | 38.3 | 105    | 43.8 | 19 | 7.9  | - | -   |
| 1000人以上                | 152 | 8      | 5.3 | 11     | 7.2  | 43        | 28.3 | 69     | 45.4 | 18 | 11.8 | 3 | 2.0 |
| 不明                     | 27  | -      | -   | 1      | 3.7  | 10        | 37.0 | 8      | 29.6 | 7  | 25.9 | 1 | 3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361 | 13     | 3.6 | 37     | 10.2 | 109       | 30.2 | 168    | 46.5 | 31 | 8.6  | 3 | 0.8 |
| 300～499人               | 247 | 10     | 4.0 | 20     | 8.1  | 80        | 32.4 | 117    | 47.4 | 19 | 7.7  | 1 | 0.4 |
| 500～999人               | 148 | 3      | 2.0 | 10     | 6.8  | 41        | 27.7 | 77     | 52.0 | 17 | 11.5 | - | -   |
| 1000人以上                | 81  | 3      | 3.7 | 3      | 3.7  | 28        | 34.6 | 34     | 42.0 | 11 | 13.6 | 2 | 2.5 |
| 不明                     | 32  | -      | -   | 3      | 9.4  | 13        | 40.6 | 10     | 31.3 | 5  | 15.6 | 1 | 3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 5      | 3.6 | 14     | 10.0 | 41        | 29.3 | 66     | 47.1 | 13 | 9.3  | 1 | 0.7 |
| 500～999人               | 111 | 3      | 2.7 | 12     | 10.8 | 36        | 32.4 | 51     | 45.9 | 9  | 8.1  | - | -   |
| 1000人以上                | 145 | 5      | 3.4 | 9      | 6.2  | 42        | 29.0 | 69     | 47.6 | 18 | 12.4 | 2 | 1.4 |
| 不明                     | 473 | 16     | 3.4 | 38     | 8.0  | 152       | 32.1 | 220    | 46.5 | 43 | 9.1  | 4 | 0.8 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 6      | 5.6 | 14     | 13.1 | 30        | 28.0 | 45     | 42.1 | 11 | 10.3 | 1 | 0.9 |
| 300～499人               | 91  | 2      | 2.2 | 10     | 11.0 | 30        | 33.0 | 41     | 45.1 | 8  | 8.8  | - | -   |
| 500～999人               | 94  | 4      | 4.3 | 7      | 7.4  | 26        | 27.7 | 45     | 47.9 | 12 | 12.8 | - | -   |
| 1000人以上                | 92  | 1      | 1.1 | 2      | 2.2  | 32        | 34.8 | 47     | 51.1 | 8  | 8.7  | 2 | 2.2 |
| 不明                     | 485 | 16     | 3.3 | 40     | 8.2  | 153       | 31.5 | 228    | 47.0 | 44 | 9.1  | 4 | 0.8 |

問29-c. 経済・雇用情勢：企業を従業員との共同体であるとみなす考え方は時代遅れである

| [基本軸3] 社員数の増減 | 件数  | 全くそう思う |     | ややそう思う |      | どちらともいえない |      | 全く思わない |      | 不明 |      |   |      |
|---------------|-----|--------|-----|--------|------|-----------|------|--------|------|----|------|---|------|
|               |     | 件数     | 割合  | 件数     | 割合   | 件数        | 割合   | 件数     | 割合   |    |      |   |      |
| 合計            | 869 | 29     | 3.3 | 73     | 8.4  | 271       | 31.2 | 406    | 46.7 | 83 | 9.6  | 7 | 0.8  |
| 正社員           | 70  | 4      | 5.7 | 2      | 2.9  | 27        | 38.6 | 33     | 47.1 | 4  | 5.7  | - | -    |
| 5～20%減少       | 242 | 7      | 2.9 | 21     | 8.7  | 73        | 30.2 | 124    | 51.2 | 16 | 6.6  | 1 | 0.4  |
| ±5%の範囲内で増減    | 294 | 12     | 4.1 | 25     | 8.5  | 96        | 32.7 | 127    | 43.2 | 32 | 10.9 | 2 | 0.7  |
| 5～20%増加       | 183 | 5      | 2.7 | 16     | 8.7  | 53        | 29.0 | 90     | 49.2 | 18 | 9.8  | 1 | 0.5  |
| 20%以上増加       | 63  | 1      | 1.6 | 6      | 9.5  | 16        | 25.4 | 29     | 46.0 | 11 | 17.5 | - | -    |
| 不明            | 17  | -      | -   | 3      | 17.6 | 6         | 35.3 | 3      | 17.6 | 2  | 11.8 | 3 | 17.6 |
| 非正社員          | 43  | 2      | 4.7 | 1      | 2.3  | 18        | 41.9 | 19     | 44.2 | 3  | 7.0  | - | -    |
| 5～20%減少       | 85  | 3      | 3.5 | 7      | 8.2  | 31        | 36.5 | 39     | 45.9 | 4  | 4.7  | 1 | 1.2  |
| ±5%の範囲内で増減    | 308 | 9      | 2.9 | 27     | 8.8  | 99        | 32.1 | 138    | 44.8 | 34 | 11.0 | 1 | 0.3  |
| 5～20%増加       | 270 | 7      | 2.6 | 22     | 8.1  | 77        | 28.5 | 138    | 51.1 | 24 | 8.9  | 2 | 0.7  |
| 20%以上増加       | 107 | 5      | 4.7 | 8      | 7.5  | 32        | 29.9 | 47     | 43.9 | 15 | 14.0 | - | -    |
| 不明            | 56  | 3      | 5.4 | 8      | 14.3 | 14        | 25.0 | 25     | 44.6 | 3  | 5.4  | 3 | 5.4  |

問2.9-c. 経済・雇用情勢：企業を従業員との共同体であるとみなす考え方は時代遅れである

| 件数                           | 全くそう思う | ややそう思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明 |       |      |      |      |       |      |      |
|------------------------------|--------|--------|-----------|--------|--------|----|-------|------|------|------|-------|------|------|
|                              |        |        |           |        |        |    | 件数    | 割合   | 件数   | 割合   | 件数    | 割合   | 件数   |
| 合 計                          | 29     | 73     | 271       | 406    | 83     | 7  | 100.0 | 3.3  | 8.4  | 31.2 | 46.7  | 9.6  | 0.8  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・今後多くの社員を対象に維持  | 20     | 50     | 206       | 336    | 71     | 5  | 100.0 | 2.9  | 7.3  | 29.9 | 48.8  | 10.3 | 0.7  |
| 対象者を限定したうえで維持                | 6      | 15     | 51        | 55     | 7      | 1  | 100.0 | 4.4  | 11.1 | 37.8 | 40.7  | 5.2  | 0.7  |
| 優先的な課題ではない                   | 3      | 8      | 14        | 10     | 5      | 1  | 100.0 | 7.3  | 19.5 | 34.1 | 24.4  | 12.2 | 2.4  |
| 不明                           | -      | -      | -         | 5      | -      | -  | 100.0 | -    | -    | -    | 100.0 | -    | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた        | 5      | 10     | 48        | 86     | 18     | 1  | 100.0 | 3.0  | 6.0  | 28.6 | 51.2  | 10.7 | 0.6  |
| どちらともいえない                    | 15     | 45     | 145       | 226    | 43     | 3  | 100.0 | 3.1  | 9.4  | 30.4 | 47.4  | 9.0  | 0.6  |
| 重視してこなかった                    | 8      | 14     | 56        | 74     | 20     | -  | 100.0 | 4.7  | 8.1  | 32.6 | 43.0  | 11.6 | -    |
| 不明                           | 1      | 4      | 22        | 20     | 2      | 3  | 100.0 | 1.9  | 7.7  | 42.3 | 38.5  | 3.8  | 5.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある            | 12     | 34     | 142       | 211    | 38     | 3  | 100.0 | 2.7  | 7.7  | 32.3 | 48.0  | 8.6  | 0.7  |
| 無い                           | 16     | 39     | 129       | 194    | 45     | 3  | 100.0 | 3.8  | 9.2  | 30.3 | 45.5  | 10.6 | 0.7  |
| 不明                           | 1      | 1      | 1         | 1      | 1      | 1  | 100.0 | 33.3 | -    | -    | 33.3  | -    | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある            | 19     | 46     | 194       | 285    | 64     | 4  | 100.0 | 3.1  | 7.5  | 31.7 | 46.6  | 10.5 | 0.7  |
| 無い                           | 9      | 27     | 75        | 119    | 19     | 1  | 100.0 | 3.6  | 10.8 | 30.0 | 47.6  | 7.6  | 0.4  |
| 不明                           | 1      | 1      | 2         | 2      | 2      | 2  | 100.0 | 14.3 | -    | 28.6 | 28.6  | -    | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた | 19     | 53     | 214       | 325    | 70     | 4  | 100.0 | 2.8  | 7.7  | 31.2 | 47.4  | 10.2 | 0.6  |
| どちらともいえない                    | 2      | 8      | 19        | 23     | 3      | -  | 100.0 | 3.6  | 14.5 | 34.5 | 41.8  | 5.5  | -    |
| 対立してきた                       | -      | 1      | 3         | 5      | -      | -  | 100.0 | -    | 11.1 | 33.3 | 55.6  | -    | -    |
| 労使の協議は行っていない                 | 7      | 10     | 30        | 47     | 7      | -  | 100.0 | 6.9  | 9.9  | 29.7 | 46.5  | 6.9  | -    |
| 不明                           | 1      | 1      | 5         | 6      | 3      | 3  | 100.0 | 5.3  | 5.3  | 26.3 | 31.6  | 15.8 | 15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった           | 7      | 19     | 76        | 97     | 14     | -  | 100.0 | 3.3  | 8.9  | 35.7 | 45.5  | 6.6  | -    |
| どちらともいえない                    | 10     | 27     | 121       | 169    | 33     | 1  | 100.0 | 2.8  | 7.5  | 33.5 | 46.8  | 9.1  | 0.3  |
| 変化なし                         | 12     | 27     | 74        | 137    | 36     | -  | 100.0 | 4.2  | 9.4  | 25.9 | 47.9  | 12.6 | -    |
| 不明                           | 9      | -      | -         | 3      | -      | 6  | 100.0 | -    | -    | -    | 33.3  | -    | 66.7 |

問2.9-d. 経済・雇用情勢：株主の利益と従業員利益が対立する場合は従業員の利益を優先すべきである

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 全くそう思う |      | ややそう思う |      | どちらともいえない |      | そう思わない |      | 全く思わない |     | 不明   |
|---------------------|-------|--------|------|--------|------|-----------|------|--------|------|--------|-----|------|
|                     |       | 件数     | 割合   | 件数     | 割合   | 件数        | 割合   | 件数     | 割合   | 件数     | 割合  |      |
| 合計                  | 869   | 75     | 8.6  | 261    | 30.0 | 459       | 52.8 | 59     | 6.8  | 5      | 0.6 | 10   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 8.6    | 8.6  | 30.0   | 30.0 | 52.8      | 52.8 | 6.8    | 6.8  | 0.6    | 0.6 | 1.2  |
| 新興市場に上場             | 68    | 4      | 5.9  | 20     | 29.4 | 37        | 54.4 | 6      | 8.8  | -      | -   | 1.5  |
| 店頭公開                | 100.0 | -      | -    | 33.3   | 33.3 | 66.7      | 66.7 | -      | -    | -      | -   | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 1      | 7.7  | 2      | 15.4 | 9         | 69.2 | 1      | 7.7  | -      | -   | -    |
| 不明                  | 763   | 70     | 9.2  | 231    | 30.3 | 400       | 52.4 | 51     | 6.7  | 5      | 0.7 | 0.8  |
| 業種・・・・・・建設業         | 19    | -      | -    | 31.6   | 31.6 | 47.4      | 47.4 | 5.3    | 5.3  | -      | -   | 15.8 |
| 製造業小計               | 48    | 5      | 10.4 | 16     | 33.3 | 22        | 45.8 | 10.4   | 10.4 | -      | -   | -    |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 23     | 9.4  | 71     | 29.0 | 132       | 53.9 | 16     | 6.5  | 2      | 0.8 | 0.4  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 2      | 6.9  | 9      | 31.0 | 17        | 58.6 | 3.4    | 3.4  | -      | -   | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 4      | 10.3 | 9      | 23.1 | 23        | 59.0 | 7.7    | 7.7  | -      | -   | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 7      | 18.4 | 8      | 21.1 | 22        | 57.9 | 2.6    | 2.6  | -      | -   | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | -      | -    | 25.0   | 25.0 | 75.0      | 75.0 | -      | -    | -      | -   | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 100.0 | 10     | 7.9  | 42     | 33.1 | 61        | 48.0 | 11     | 8.7  | 2      | 1.6 | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | -      | -    | 1      | 25.0 | 2         | 50.0 | 1      | 25.0 | -      | -   | -    |
| 運輸業                 | 32    | 3      | 9.4  | 12     | 37.5 | 15        | 46.9 | 6.3    | 6.3  | -      | -   | -    |
| 卸売・小売業              | 115   | 10     | 8.7  | 26     | 22.6 | 66        | 57.4 | 9      | 7.8  | 1      | 0.9 | 2.6  |
| 金融・保険業              | 150   | 11     | 7.3  | 47     | 31.3 | 84        | 56.0 | 6      | 4.0  | 1      | 0.7 | 0.7  |
| 不動産業                | 53    | 1      | 1.9  | 17     | 32.1 | 29        | 54.7 | 5      | 9.4  | -      | -   | 1.9  |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 1      | 11.1 | 1      | 11.1 | 6         | 66.7 | 1      | 11.1 | -      | -   | -    |
| カーブス業               | 27    | 4      | 14.8 | 9      | 33.3 | 12        | 44.4 | 2      | 7.4  | -      | -   | -    |
| その他                 | 142   | 14     | 9.9  | 46     | 32.4 | 68        | 47.9 | 10     | 7.0  | 1      | 0.7 | 2.1  |
| 不明                  | 36    | 2      | 5.6  | 14     | 38.9 | 19        | 52.8 | 1      | 2.8  | -      | -   | -    |
| 合計                  | 8     | 1      | 12.5 | 1      | 12.5 | 4         | 50.0 | 1      | 12.5 | -      | -   | 12.5 |



問2.9-d. 経済・雇用情勢：株主の利益と従業員の利益が対立する場合は従業員の利益を優先すべきである

| [基本軸2] 社員数             | 件数  | 全くそう思う |      | ややそう思う |      | どちらともいえない |      | そう思わない |      | 全く思わない |     | 不明 |     |
|------------------------|-----|--------|------|--------|------|-----------|------|--------|------|--------|-----|----|-----|
|                        |     | 件数     | 割合   | 件数     | 割合   | 件数        | 割合   | 件数     | 割合   | 件数     | 割合  |    |     |
| 合計                     | 869 | 75     | 8.6  | 261    | 30.0 | 459       | 52.8 | 59     | 6.8  | 5      | 0.6 | 10 | 1.2 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 17     | 9.2  | 58     | 31.5 | 93        | 50.5 | 9      | 4.9  | 3      | 1.6 | 4  | 2.2 |
| 300～499人               | 266 | 26     | 9.8  | 77     | 28.9 | 139       | 52.3 | 23     | 8.6  | -      | -   | 1  | 0.4 |
| 500～999人               | 240 | 18     | 7.5  | 72     | 30.0 | 132       | 55.0 | 14     | 5.8  | 2      | 0.8 | 2  | 0.8 |
| 1000人以上                | 152 | 10     | 6.6  | 45     | 29.6 | 83        | 54.6 | 12     | 7.9  | -      | -   | 1  | 1.3 |
| 不明                     | 27  | 4      | 14.8 | 9      | 33.3 | 12        | 44.4 | 1      | 3.7  | -      | -   | 1  | 3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361 | 37     | 10.2 | 106    | 29.4 | 184       | 51.0 | 26     | 7.2  | 4      | 1.1 | 4  | 1.1 |
| 300～499人               | 247 | 18     | 7.3  | 78     | 31.6 | 130       | 52.6 | 19     | 7.7  | 1      | 0.4 | 1  | 0.4 |
| 500～999人               | 148 | 13     | 8.8  | 43     | 29.1 | 83        | 56.1 | 7      | 4.7  | -      | -   | 2  | 1.4 |
| 1000人以上                | 81  | 4      | 4.9  | 24     | 29.6 | 44        | 54.3 | 7      | 8.6  | -      | -   | 2  | 2.5 |
| 不明                     | 32  | 3      | 9.4  | 10     | 31.3 | 18        | 56.3 | -      | -    | -      | -   | 1  | 3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 14     | 10.0 | 38     | 27.1 | 74        | 52.9 | 11     | 7.9  | 1      | 0.7 | 1  | 1.4 |
| 500～999人               | 111 | 8      | 7.2  | 40     | 36.0 | 58        | 52.3 | 3      | 2.7  | 2      | 1.8 | -  | -   |
| 1000人以上                | 145 | 13     | 9.0  | 37     | 25.5 | 78        | 53.8 | 15     | 10.3 | -      | -   | 2  | 1.4 |
| 不明                     | 473 | 40     | 8.5  | 146    | 30.9 | 249       | 52.6 | 30     | 6.3  | 2      | 0.4 | 6  | 1.3 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 11     | 10.3 | 32     | 29.9 | 54        | 50.5 | 6      | 5.6  | 2      | 1.9 | 2  | 1.9 |
| 300～499人               | 91  | 8      | 8.8  | 23     | 25.3 | 51        | 56.0 | 8      | 8.8  | 1      | 1.1 | -  | -   |
| 500～999人               | 94  | 8      | 8.5  | 32     | 34.0 | 49        | 52.1 | 5      | 5.3  | -      | -   | -  | -   |
| 1000人以上                | 92  | 8      | 8.7  | 25     | 27.2 | 49        | 53.3 | 8      | 8.7  | -      | -   | 2  | 2.2 |
| 不明                     | 485 | 40     | 8.2  | 149    | 30.7 | 256       | 52.8 | 32     | 6.6  | 2      | 0.4 | 6  | 1.2 |

問2.9-d. 経済・雇用情勢：株主の利益と従業員の利益が対立する場合は従業員の利益を優先すべきである

| [基本軸3] 社員数の増減 | 件数  | 全くそう思う |      | ややそう思う |      | どちらともいえない |      | 全く思わない |      | 全く思わない |     | 不明 |      |
|---------------|-----|--------|------|--------|------|-----------|------|--------|------|--------|-----|----|------|
|               |     | 件数     | 割合   | 件数     | 割合   | 件数        | 割合   | 件数     | 割合   | 件数     | 割合  |    |      |
| 合計            | 869 | 75     | 8.6  | 261    | 30.0 | 459       | 52.8 | 59     | 6.8  | 5      | 0.6 | 10 | 1.2  |
| 正社員           | 70  | 5      | 7.1  | 22     | 31.4 | 34        | 48.6 | 7      | 10.0 | 2      | 2.9 | -  | -    |
| 5～20%減少       | 242 | 15     | 6.2  | 81     | 33.5 | 122       | 50.4 | 20     | 8.3  | -      | -   | 4  | 1.7  |
| ±5%の範囲内で増減    | 294 | 25     | 8.5  | 89     | 30.3 | 160       | 54.4 | 15     | 5.1  | 2      | 0.7 | 3  | 1.0  |
| 5～20%増加       | 183 | 24     | 13.1 | 45     | 24.6 | 99        | 54.1 | 15     | 8.2  | -      | -   | -  | -    |
| 20%以上増加       | 63  | 5      | 7.9  | 23     | 36.5 | 33        | 52.4 | 2      | 3.2  | -      | -   | -  | -    |
| 不明            | 17  | 1      | 5.9  | 1      | 5.9  | 11        | 64.7 | -      | -    | 1      | 5.9 | 3  | 17.6 |
| 非正社員          | 43  | 4      | 9.3  | 12     | 27.9 | 24        | 55.8 | 2      | 4.7  | 2      | 4.7 | 2  | 4.7  |
| 5～20%減少       | 85  | 7      | 8.2  | 26     | 30.6 | 45        | 52.9 | 6      | 7.1  | -      | -   | 1  | 1.2  |
| ±5%の範囲内で増減    | 308 | 28     | 9.1  | 97     | 31.5 | 161       | 52.3 | 18     | 5.8  | 2      | 0.6 | 2  | 0.6  |
| 5～20%増加       | 270 | 23     | 8.5  | 82     | 30.4 | 138       | 51.1 | 23     | 8.5  | 1      | 0.4 | 3  | 1.1  |
| 20%以上増加       | 107 | 7      | 6.5  | 28     | 26.2 | 67        | 62.6 | 4      | 3.7  | -      | -   | 1  | 0.9  |
| 不明            | 56  | 6      | 10.7 | 16     | 28.6 | 24        | 42.9 | 6      | 10.7 | 1      | 1.8 | 3  | 5.4  |

問2.9-d. 経済・雇用情勢：株主の利益と従業員利益が対立する場合は従業員の利益を優先すべきである

| 件数                             | 全くそう思う | ややそう思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明 |       |      |      |      |      |     |      |
|--------------------------------|--------|--------|-----------|--------|--------|----|-------|------|------|------|------|-----|------|
|                                |        |        |           |        |        |    | 件数    | 割合   | 件数   | 割合   | 件数   | 割合  | 件数   |
| 合 計                            | 869    | 75     | 261       | 459    | 59     | 10 | 100.0 | 8.6  | 30.0 | 52.8 | 6.8  | 0.6 | 1.2  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・今後も多く多くの社員を対象に維持 | 688    | 62     | 213       | 364    | 38     | 8  | 100.0 | 9.0  | 31.0 | 52.9 | 5.5  | 0.4 | 1.2  |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135    | 9      | 36        | 71     | 17     | 1  | 100.0 | 6.7  | 26.7 | 52.6 | 12.6 | 0.7 | 0.7  |
| 優先的な課題ではない                     | 41     | 4      | 10        | 21     | 4      | 1  | 100.0 | 9.8  | 24.4 | 51.2 | 9.8  | 2.4 | 2.4  |
| 不明                             | 5      | -      | 2         | 3      | -      | -  | 100.0 | -    | 40.0 | 60.0 | -    | -   | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 168    | 10     | 41        | 98     | 17     | 1  | 100.0 | 6.0  | 24.4 | 58.3 | 10.1 | 0.6 | 0.6  |
| どちらともいえない                      | 477    | 36     | 143       | 265    | 27     | 4  | 100.0 | 7.5  | 30.0 | 55.6 | 5.7  | 0.4 | 0.8  |
| 重視してこなかった                      | 172    | 26     | 63        | 68     | 13     | 2  | 100.0 | 15.1 | 36.6 | 39.5 | 7.6  | 1.2 | -    |
| 不明                             | 52     | 3      | 14        | 28     | 2      | 5  | 100.0 | 5.8  | 26.9 | 53.8 | 3.8  | -   | 9.6  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 440    | 33     | 134       | 236    | 32     | 1  | 100.0 | 7.5  | 30.5 | 53.6 | 7.3  | 0.2 | 0.9  |
| 無い                             | 426    | 42     | 127       | 221    | 27     | 4  | 100.0 | 9.9  | 29.8 | 51.9 | 6.3  | 0.9 | 1.2  |
| 不明                             | 3      | -      | -         | 2      | -      | 1  | 100.0 | -    | -    | 66.7 | -    | -   | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 612    | 48     | 185       | 330    | 42     | 6  | 100.0 | 7.8  | 30.2 | 53.9 | 6.9  | 0.2 | 1.0  |
| 無い                             | 250    | 27     | 76        | 124    | 17     | 4  | 100.0 | 10.8 | 30.4 | 49.6 | 6.8  | 1.6 | 0.8  |
| 不明                             | 7      | -      | -         | 5      | -      | 2  | 100.0 | -    | -    | 71.4 | -    | -   | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた   | 685    | 56     | 208       | 362    | 51     | 6  | 100.0 | 8.2  | 30.4 | 52.8 | 7.4  | 0.3 | 0.9  |
| どちらともいえない                      | 55     | 7      | 19        | 29     | -      | -  | 100.0 | 12.7 | 34.5 | 52.7 | -    | -   | -    |
| 対立してきた                         | 9      | -      | 3         | 5      | 1      | -  | 100.0 | -    | 33.3 | 55.6 | 11.1 | -   | -    |
| 労使の協議は行っていない                   | 101    | 11     | 31        | 52     | 4      | 3  | 100.0 | 10.9 | 30.7 | 51.5 | 4.0  | 3.0 | -    |
| 不明                             | 19     | 1      | -         | 11     | 3      | 4  | 100.0 | 5.3  | -    | 57.9 | 15.8 | -   | 21.1 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった             | 213    | 14     | 67        | 106    | 21     | 3  | 100.0 | 6.6  | 31.5 | 49.8 | 9.9  | 1.4 | 0.9  |
| どちらともいえない                      | 361    | 30     | 105       | 200    | 24     | 1  | 100.0 | 8.3  | 29.1 | 55.4 | 6.6  | 0.3 | 0.3  |
| 変化なし                           | 286    | 31     | 88        | 151    | 14     | 1  | 100.0 | 10.8 | 30.8 | 52.8 | 4.9  | 0.3 | 0.3  |
| 不明                             | 9      | -      | 1         | 2      | -      | 6  | 100.0 | -    | 11.1 | 22.2 | -    | -   | 66.7 |

問2.9-e. 経済・雇用情勢：株主には経営を監督する役割が求められる

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 全くそう思う |      | ややそう思う |      | どちらともいえない |      | そう思わない |      | 全く思わない |     | 不明   |
|---------------------|-------|--------|------|--------|------|-----------|------|--------|------|--------|-----|------|
|                     |       | 件数     | 割合   | 件数     | 割合   | 件数        | 割合   | 件数     | 割合   | 件数     | 割合  |      |
| 合計                  | 869   | 128    | 14.7 | 365    | 41.8 | 289       | 33.3 | 69     | 7.9  | 4      | 0.5 | 14   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 14.7   | 14.7 | 42.0   | 42.0 | 33.3      | 33.3 | 7.9    | 7.9  | 0.5    | 0.5 | 1.6  |
| 新興市場に上場             | 68    | 8      | 11.8 | 34     | 50.0 | 20        | 29.4 | 5      | 7.4  | -      | -   | 1    |
| 店頭公開                | 100.0 | -      | -    | 33.3   | 33.3 | 2         | 2    | 33.3   | 33.3 | -      | -   | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 2      | 15.4 | 5      | 38.5 | 4         | 30.8 | 2      | 15.4 | -      | -   | -    |
| 不明                  | 763   | 117    | 15.3 | 318    | 41.7 | 255       | 33.4 | 59     | 7.7  | 4      | 0.5 | 10   |
| 業種・・・建設業            | 100.0 | 5.3    | 5.3  | 31.6   | 31.6 | 8         | 8    | 1      | 1    | -      | -   | 3    |
| 製造業小計               | 48    | 5      | 10.4 | 23     | 47.9 | 15        | 31.3 | 5      | 10.4 | -      | -   | 15.8 |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 34     | 13.9 | 101    | 41.2 | 80        | 32.7 | 27     | 11.0 | 1      | 0.4 | 0.8  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 5      | 17.2 | 12     | 41.4 | 7         | 24.1 | 4      | 13.8 | -      | -   | 1    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 7      | 17.9 | 14     | 35.9 | 12        | 30.8 | 5      | 12.8 | 1      | 2.6 | 3.4  |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 3      | 7.9  | 19     | 50.0 | 13        | 34.2 | 3      | 7.9  | -      | -   | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 1      | 8.3  | 6      | 50.0 | 4         | 33.3 | 1      | 8.3  | -      | -   | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 100.0 | 18     | 18   | 50     | 50   | 44        | 44   | 14     | 14   | -      | -   | 1    |
| 情報通信業               | 100.0 | 14.2   | 14.2 | 39.4   | 39.4 | 34.6      | 34.6 | 11.0   | 11.0 | -      | -   | 0.8  |
| 運輸業                 | 4     | -      | -    | 75.0   | 75.0 | -         | -    | 1      | 25.0 | -      | -   | -    |
| 卸売・小売業              | 32    | 4      | 12.5 | 13     | 40.6 | 10        | 31.3 | 4      | 12.5 | -      | -   | 1    |
| 金融・保険業              | 100.0 | 17     | 17   | 57     | 57   | 32        | 32   | 4      | 4    | -      | -   | 3.1  |
| 不動産業                | 100.0 | 14.8   | 14.8 | 49.6   | 49.6 | 27.8      | 27.8 | 3.5    | 3.5  | -      | -   | 4.3  |
| 飲食店・宿泊業             | 150   | 19     | 12.7 | 59     | 39.3 | 62        | 41.3 | 10     | 6.7  | -      | -   | -    |
| その他                 | 53    | 17     | 32.1 | 20     | 37.7 | 15        | 28.3 | -      | -    | -      | -   | 1    |
| 不明                  | 100.0 | 3      | 3    | 44.4   | 44.4 | 1         | 1    | 11.1   | 11.1 | -      | -   | 1.9  |
| 合計                  | 100.0 | 33.3   | 33.3 | 44.4   | 44.4 | 11.1      | 11.1 | 2      | 2    | -      | -   | -    |
| その他                 | 27    | 4      | 14.8 | 8      | 29.6 | 12        | 44.4 | 7.4    | 27.4 | 1      | 3.7 | -    |
| 不明                  | 142   | 19     | 13.4 | 62     | 43.7 | 45        | 31.7 | 12     | 8.5  | 1      | 0.7 | 3    |
| その他                 | 36    | 5      | 13.9 | 13     | 36.1 | 14        | 38.9 | 2      | 5.6  | 2      | 2.8 | 2.1  |
| 不明                  | 100.0 | 1      | 1    | 2      | 2    | 3         | 3    | 1      | 1    | -      | -   | 1    |
| 合計                  | 100.0 | 12.5   | 12.5 | 25.0   | 25.0 | 37.5      | 37.5 | 12.5   | 12.5 | -      | -   | 12.5 |

問29-e. 経済・雇用情勢：株主には経営を監督する役割が求められる

| [基本軸2] 社員数             | 件数  | 全く思う |      | やや思う |      | どちらともいえない |      | そう思わない |      | 全く思わない |     | 不明  |
|------------------------|-----|------|------|------|------|-----------|------|--------|------|--------|-----|-----|
|                        |     | 件数   | 割合   | 件数   | 割合   | 件数        | 割合   | 件数     | 割合   | 件数     | 割合  |     |
| 合計                     | 869 | 128  | 14.7 | 365  | 41.9 | 289       | 33.3 | 69     | 7.9  | 4      | 0.5 | 14  |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 33   | 17.9 | 75   | 40.8 | 57        | 31.0 | 13     | 7.1  | 1      | 0.5 | 5   |
| 300～499人               | 266 | 37   | 13.9 | 105  | 39.5 | 94        | 35.3 | 25     | 9.4  | 2      | 0.8 | 3   |
| 500～999人               | 240 | 33   | 13.8 | 111  | 46.3 | 75        | 31.3 | 19     | 7.9  | -      | -   | 2   |
| 1000人以上                | 152 | 21   | 13.8 | 63   | 41.4 | 55        | 36.2 | 9      | 5.9  | 1      | 0.7 | 3   |
| 不明                     | 27  | 4    | 14.8 | 11   | 40.7 | 8         | 29.6 | 3      | 11.1 | -      | -   | 1   |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361 | 59   | 16.3 | 149  | 41.3 | 113       | 31.3 | 31     | 8.6  | 2      | 0.6 | 7   |
| 300～499人               | 247 | 34   | 13.8 | 97   | 39.3 | 88        | 35.6 | 25     | 10.1 | 1      | 0.4 | 2   |
| 500～999人               | 148 | 22   | 14.9 | 71   | 48.0 | 47        | 31.8 | 6      | 4.1  | -      | -   | 2   |
| 1000人以上                | 81  | 9    | 11.1 | 37   | 45.7 | 28        | 34.6 | 4      | 4.9  | 1      | 1.2 | 2   |
| 不明                     | 32  | 4    | 12.5 | 11   | 34.4 | 13        | 40.6 | 3      | 9.4  | -      | -   | 1   |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 27   | 19.3 | 57   | 40.7 | 40        | 28.6 | 12     | 8.6  | 2      | 1.4 | 2   |
| 500～999人               | 111 | 14   | 12.6 | 51   | 45.9 | 37        | 33.3 | 8      | 7.2  | -      | -   | 1   |
| 1000人以上                | 145 | 33   | 22.8 | 63   | 43.4 | 38        | 26.2 | 9      | 6.2  | -      | -   | 2   |
| 不明                     | 473 | 54   | 11.4 | 194  | 41.0 | 174       | 36.8 | 40     | 8.5  | 0.4    | 0.4 | 1.9 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 25   | 23.4 | 39   | 36.4 | 31        | 29.0 | 9      | 8.4  | -      | -   | 3   |
| 300～499人               | 91  | 12   | 13.2 | 38   | 41.8 | 31        | 34.1 | 8      | 8.8  | 2      | 2.2 | -   |
| 500～999人               | 94  | 20   | 21.3 | 45   | 47.9 | 24        | 25.5 | 5      | 5.3  | -      | -   | -   |
| 1000人以上                | 92  | 17   | 18.5 | 41   | 44.6 | 27        | 29.3 | 5      | 5.4  | -      | -   | 2   |
| 不明                     | 485 | 54   | 11.1 | 202  | 41.6 | 176       | 36.3 | 42     | 8.7  | 0.4    | 0.4 | 1.9 |

問29-e. 経済・雇用情勢：株主には経営を監督する役割が求められる

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 全くそう思う      |      | ややそう思う      |      | どちらともいえない   |      | そう思わない    |      | 全く思わない   |     | 不明        |
|----------------|--------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-----------|------|----------|-----|-----------|
|                |              | 件数          | 割合   | 件数          | 割合   | 件数          | 割合   | 件数        | 割合   | 件数       | 割合  |           |
| 合計             | 869<br>100.0 | 128<br>14.7 | 14.7 | 365<br>42.0 | 42.0 | 289<br>33.3 | 33.3 | 69<br>7.9 | 7.9  | 4<br>0.5 | 0.5 | 14<br>1.6 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 21<br>30.0  | 30.0 | 21<br>30.0  | 30.0 | 20<br>28.6  | 28.6 | 7<br>10.0 | 10.0 | -        | -   | 1<br>1.4  |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 35<br>14.5  | 14.5 | 106<br>43.8 | 43.8 | 79<br>32.6  | 32.6 | 19<br>7.9 | 7.9  | -        | -   | 3<br>1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 36<br>12.2  | 12.2 | 129<br>43.9 | 43.9 | 101<br>34.4 | 34.4 | 20<br>6.8 | 6.8  | 4<br>1.4 | 1.4 | 4<br>1.4  |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 26<br>14.2  | 14.2 | 79<br>43.2  | 43.2 | 63<br>34.4  | 34.4 | 12<br>6.6 | 6.6  | -        | -   | 3<br>1.6  |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 9<br>14.3   | 14.3 | 26<br>41.3  | 41.3 | 20<br>31.7  | 31.7 | 8<br>12.7 | 12.7 | -        | -   | -         |
| 不明             | 17<br>100.0  | 1<br>5.9    | 5.9  | 4<br>23.5   | 23.5 | 6<br>35.3   | 35.3 | 3<br>17.6 | 17.6 | -        | -   | 3<br>17.6 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 17<br>39.5  | 39.5 | 17<br>39.5  | 39.5 | 7<br>16.3   | 16.3 | 2<br>4.7  | 4.7  | -        | -   | -         |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 9<br>10.6   | 10.6 | 35<br>41.2  | 41.2 | 32<br>37.6  | 37.6 | 8<br>9.4  | 9.4  | -        | -   | 1<br>1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 38<br>12.3  | 12.3 | 134<br>43.5 | 43.5 | 106<br>34.4 | 34.4 | 23<br>7.5 | 7.5  | 3<br>1.0 | 1.0 | 4<br>1.3  |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 37<br>13.7  | 13.7 | 118<br>43.7 | 43.7 | 92<br>34.1  | 34.1 | 19<br>7.0 | 7.0  | 1<br>0.4 | 0.4 | 3<br>1.1  |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 20<br>18.7  | 18.7 | 43<br>40.2  | 40.2 | 33<br>30.8  | 30.8 | 10<br>9.3 | 9.3  | -        | -   | 1<br>0.9  |
| 不明             | 56<br>100.0  | 7<br>12.5   | 12.5 | 18<br>32.1  | 32.1 | 19<br>33.9  | 33.9 | 7<br>12.5 | 12.5 | -        | -   | 5<br>8.9  |

問2.9-e. 経済・雇用情勢：株主には経営を監督する役割が求められる

|   | 件数    | 全くそう思う | ややそう思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明   |
|---|-------|--------|--------|-----------|--------|--------|------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |       |        |        |           |        |        |      |
| 合計  | 869   | 128    | 365    | 289       | 69     | 4      | 14   |
| 100.0   | 100.0 | 14.7   | 42.0   | 33.3      | 7.9    | 0.5    | 1.6  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後多くの社員を対象に維持                           | 688   | 99     | 285    | 236       | 54     | 4      | 10   |
| 100.0   | 100.0 | 14.4   | 41.4   | 34.3      | 7.8    | 0.6    | 1.5  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 21     | 60     | 39        | 12     | 3      | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 15.6   | 44.4   | 28.9      | 8.9    | -      | 2.2  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 7      | 18     | 12        | 3      | 1      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 17.1   | 43.9   | 29.3      | 7.3    | -      | 2.4  |
| 不明  | 5     | 1      | 2      | 2         | -      | -      | -    |
| 100.0   | 100.0 | 20.0   | 40.0   | 40.0      | -      | -      | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                 | 168   | 25     | 80     | 45        | 16     | 2      | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 14.9   | 47.6   | 26.8      | 9.5    | -      | 1.2  |
| どちらともいえない   | 477   | 68     | 205    | 167       | 32     | 1      | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 14.3   | 43.0   | 35.0      | 6.7    | 0.2    | 0.8  |
| 重視してこなかった   | 172   | 31     | 62     | 58        | 18     | 2      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 18.0   | 36.0   | 33.7      | 10.5   | 1.2    | 0.6  |
| 不明  | 52    | 4      | 18     | 19        | 3      | 1      | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 7.7    | 34.6   | 36.5      | 5.8    | 1.9    | 13.5 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 440   | 56     | 193    | 157       | 24     | 2      | 8    |
| 100.0   | 100.0 | 12.7   | 43.9   | 35.7      | 5.5    | 0.5    | 1.8  |
| 無い  | 426   | 72     | 172    | 130       | 45     | 2      | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 16.9   | 40.4   | 30.5      | 10.6   | 0.5    | 1.2  |
| 不明  | 3     | -      | -      | 2         | -      | -      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | -      | -      | 66.7      | -      | -      | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 612   | 88     | 270    | 196       | 47     | 2      | 9    |
| 100.0   | 100.0 | 14.4   | 44.1   | 32.0      | 7.7    | 0.3    | 1.5  |
| 無い  | 250   | 40     | 91     | 92        | 22     | 2      | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 16.0   | 36.4   | 36.8      | 8.8    | 0.8    | 1.2  |
| 不明  | 7     | -      | 4      | 1         | -      | -      | 2    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 57.1   | 14.3      | -      | -      | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                          | 685   | 99     | 288    | 231       | 54     | 3      | 10   |
| 100.0   | 100.0 | 14.5   | 42.0   | 33.7      | 7.9    | 0.4    | 1.5  |
| どちらともいえない   | 55    | 5      | 25     | 21        | 3      | 1      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 9.1    | 45.5   | 38.2      | 5.5    | 1.8    | -    |
| 対立してきた  | 9     | 2      | 4      | 3         | -      | -      | -    |
| 100.0   | 100.0 | 22.2   | 44.4   | 33.3      | -      | -      | -    |
| 101   | 101   | 21     | 42     | 27        | 11     | -      | -    |
| 100.0   | 100.0 | 20.8   | 41.6   | 26.7      | 10.9   | -      | -    |
| 不明  | 19    | 1      | 6      | 7         | 1      | 4      | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 5.3    | 31.6   | 36.8      | 5.3    | -      | 21.1 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                               | 213   | 35     | 102    | 56        | 18     | 2      | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 16.4   | 47.9   | 26.3      | 8.5    | -      | 0.9  |
| どちらともいえない   | 361   | 46     | 157    | 140       | 12     | 2      | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 12.7   | 43.5   | 38.8      | 3.3    | 0.6    | 1.1  |
| 変化なし  | 286   | 47     | 104    | 92        | 39     | 2      | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 16.4   | 36.4   | 32.2      | 13.6   | 0.7    | 0.7  |
| 不明  | 9     | -      | 2      | 1         | -      | -      | 6    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 22.2   | 11.1      | -      | -      | 66.7 |

問2.9-f. 経済・雇用情勢：従業員代表（組合以外も含む）にも経営を監視する役割が求められる

|                     | 件数    | 全く思う | やや思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明   |
|---------------------|-------|------|------|-----------|--------|--------|------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |       |      |      |           |        |        |      |
| 合計                  | 869   | 91   | 399  | 283       | 82     | 6      | 8    |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 10.5 | 45.9 | 32.6      | 9.4    | 0.7    | 0.9  |
| 新興市場に上場             | 68    | 7    | 41   | 13        | 5      | 1      | 1    |
|                     | 100.0 | 10.3 | 60.3 | 19.1      | 7.4    | 1.5    | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | -    | 3    | 2         | 1      | -      | -    |
|                     | 100.0 | -    | 50.0 | 33.3      | 16.7   | -      | -    |
| 株式は非公開              | 13    | -    | 8    | 3         | 2      | -      | -    |
|                     | 100.0 | -    | 61.5 | 23.1      | 15.4   | -      | -    |
| 不明                  | 763   | 83   | 339  | 259       | 72     | 5      | 5    |
|                     | 100.0 | 10.9 | 44.4 | 33.9      | 9.4    | 0.7    | 0.7  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 1    | 8    | 6         | 2      | -      | 2    |
|                     | 100.0 | 5.3  | 42.1 | 31.6      | 10.5   | -      | 10.5 |
| 製造業小計               | 48    | 6    | 19   | 17        | 6      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 12.5 | 39.6 | 35.4      | 12.5   | -      | -    |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 32   | 104  | 83        | 24     | 1      | 1    |
|                     | 100.0 | 13.1 | 42.4 | 33.9      | 9.8    | 0.4    | 0.4  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 4    | 12   | 9         | 4      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 13.8 | 41.4 | 31.0      | 13.8   | -      | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 6    | 19   | 9         | 4      | 1      | 1    |
|                     | 100.0 | 15.4 | 48.7 | 23.1      | 10.3   | 2.6    | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 2    | 19   | 14        | 3      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 5.3  | 50.0 | 36.8      | 7.9    | -      | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 1    | 6    | 3         | 2      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 8.3  | 50.0 | 25.0      | 16.7   | -      | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 19   | 48   | 48        | 11     | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 15.0 | 37.8 | 37.8      | 8.7    | -      | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | -    | 3    | -         | 1      | -      | -    |
|                     | 100.0 | -    | 75.0 | -         | 25.0   | -      | -    |
| 運輸業                 | 32    | 2    | 15   | 10        | 5      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 6.3  | 46.9 | 31.3      | 15.6   | -      | -    |
| 卸売・小売業              | 115   | 9    | 57   | 33        | 13     | 1      | 2    |
|                     | 100.0 | 7.8  | 49.6 | 28.7      | 11.3   | 0.9    | 1.7  |
| 金融・保険業              | 150   | 9    | 79   | 52        | 9      | 1      | -    |
|                     | 100.0 | 6.0  | 52.7 | 34.7      | 6.0    | 0.7    | -    |
| 不動産業                | 53    | 8    | 31   | 13        | -      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 15.1 | 58.5 | 24.5      | -      | -      | 1.9  |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 1    | 3    | 2         | 3      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 11.1 | 33.3 | 22.2      | 33.3   | -      | -    |
| サービス業               | 27    | 5    | 9    | 9         | 3      | 1      | -    |
|                     | 100.0 | 18.5 | 33.3 | 33.3      | 11.1   | 3.7    | -    |
| その他                 | 142   | 16   | 61   | 48        | 13     | 2      | 2    |
|                     | 100.0 | 11.3 | 43.0 | 33.8      | 9.2    | 1.4    | 1.4  |
| 不明                  | 36    | 3    | 15   | 12        | 5      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 8.3  | 41.7 | 33.3      | 13.9   | -      | 2.8  |
|                     | 8     | -    | 3    | 4         | -      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | -    | 37.5 | 50.0      | -      | -      | 12.5 |



問2.9-f. 経済・雇用情勢：従業員代表（組合以外も含む）にも経営を監視する役割が求められる

| [基本軸2] 社員数             | 件数  | 全くそう思う |      | ややそう思う |      | どちらともいえない |      | そう思わない |      | 全く思わない |     | 不明  |
|------------------------|-----|--------|------|--------|------|-----------|------|--------|------|--------|-----|-----|
|                        |     | 件数     | 割合   | 件数     | 割合   | 件数        | 割合   | 件数     | 割合   | 件数     | 割合  |     |
| 合計                     | 869 | 91     | 10.5 | 399    | 45.9 | 283       | 32.6 | 82     | 9.4  | 6      | 0.7 | 8   |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 19     | 10.3 | 73     | 39.7 | 70        | 38.0 | 18     | 9.8  | 1      | 0.5 | 3   |
| 300～499人               | 266 | 27     | 10.2 | 117    | 44.0 | 90        | 33.8 | 30     | 11.3 | 1      | 0.4 | 1   |
| 500～999人               | 240 | 24     | 10.0 | 124    | 51.7 | 65        | 27.1 | 26     | 10.8 | 1      | 0.4 | -   |
| 1000人以上                | 152 | 17     | 11.2 | 76     | 50.0 | 48        | 31.6 | 5      | 3.3  | 2.0    | 2.0 | 2.0 |
| 不明                     | 27  | 4      | 14.8 | 9      | 33.3 | 10        | 37.0 | 3      | 11.1 | -      | -   | 3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361 | 39     | 10.8 | 149    | 41.3 | 126       | 34.9 | 40     | 11.1 | 0.8    | 1.1 | 1.1 |
| 300～499人               | 247 | 24     | 9.7  | 115    | 46.6 | 81        | 32.8 | 25     | 10.1 | 0.4    | 0.4 | 0.4 |
| 500～999人               | 148 | 15     | 10.1 | 78     | 52.7 | 44        | 29.7 | 11     | 7.4  | -      | -   | -   |
| 1000人以上                | 81  | 9      | 11.1 | 49     | 60.5 | 16        | 19.8 | 3      | 3.7  | 2.5    | 2.5 | 2.5 |
| 不明                     | 32  | 4      | 12.5 | 8      | 25.0 | 16        | 50.0 | 3      | 9.4  | -      | -   | 3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 16     | 11.4 | 57     | 40.7 | 48        | 34.3 | 15     | 10.7 | 1.4    | 1.4 | 1.4 |
| 500～999人               | 111 | 9      | 8.1  | 51     | 45.9 | 38        | 34.2 | 13     | 11.7 | -      | -   | -   |
| 1000人以上                | 145 | 25     | 17.2 | 77     | 53.1 | 34        | 23.4 | 6      | 4.1  | 0.7    | 1.4 | 1.4 |
| 不明                     | 473 | 41     | 8.7  | 214    | 45.2 | 163       | 34.5 | 48     | 10.1 | 0.6    | 0.8 | 0.8 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 17     | 15.9 | 45     | 42.1 | 31        | 29.0 | 11     | 10.3 | 0.9    | 1.9 | 1.9 |
| 300～499人               | 91  | 6      | 6.6  | 35     | 38.5 | 37        | 40.7 | 12     | 13.2 | 1.1    | -   | -   |
| 500～999人               | 94  | 10     | 10.6 | 45     | 47.9 | 33        | 35.1 | 6      | 6.4  | -      | -   | -   |
| 1000人以上                | 92  | 15     | 16.3 | 51     | 55.4 | 18        | 19.6 | 5      | 5.4  | 1.1    | 2.2 | 2.2 |
| 不明                     | 485 | 43     | 8.9  | 223    | 46.0 | 164       | 33.8 | 48     | 9.9  | 0.6    | 0.8 | 0.8 |

問2.9-f. 経済・雇用情勢：従業員代表（組合以外も含む）にも経営を監視する役割が求められる

|                  | 件数    | 全くそう思う | ややそう思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明   |
|------------------|-------|--------|--------|-----------|--------|--------|------|
| [基本軸3] 社員数の増減    |       |        |        |           |        |        |      |
| 合計               | 869   | 91     | 399    | 283       | 82     | 6      | 8    |
| 100.0            | 100.0 | 10.5   | 45.9   | 32.6      | 9.4    | 0.7    | 0.9  |
| 正社員・・・・・20%以上減少  | 70    | 12     | 26     | 23        | 7      | 1      | 1    |
| 100.0            | 100.0 | 17.1   | 37.1   | 32.9      | 10.0   | 1.4    | 1.4  |
| 5～20%減少          | 242   | 23     | 123    | 71        | 23     | 1      | 1    |
| 100.0            | 100.0 | 9.5    | 50.8   | 29.3      | 9.5    | 0.4    | 0.4  |
| ±5%の範囲内で増減       | 294   | 32     | 133    | 102       | 21     | 4      | 2    |
| 100.0            | 100.0 | 10.9   | 45.2   | 34.7      | 7.1    | 1.4    | 0.7  |
| 5～20%増加          | 183   | 20     | 78     | 61        | 23     | -      | 1    |
| 100.0            | 100.0 | 10.9   | 42.6   | 33.3      | 12.6   | -      | 0.5  |
| 20%以上増加          | 63    | 3      | 37     | 18        | 5      | -      | -    |
| 100.0            | 100.0 | 4.8    | 58.7   | 28.6      | 7.9    | -      | -    |
| 不明               | 17    | 1      | 2      | 8         | 3      | -      | 3    |
| 100.0            | 100.0 | 5.9    | 11.8   | 47.1      | 17.6   | -      | 17.6 |
| 非正社員・・・・・20%以上減少 | 43    | 11     | 17     | 8         | 6      | 1      | -    |
| 100.0            | 100.0 | 25.6   | 39.5   | 18.6      | 14.0   | 2.3    | -    |
| 5～20%減少          | 85    | 3      | 43     | 28        | 10     | -      | 1    |
| 100.0            | 100.0 | 3.5    | 50.6   | 32.9      | 11.8   | -      | 1.2  |
| ±5%の範囲内で増減       | 308   | 36     | 137    | 109       | 24     | 1      | 1    |
| 100.0            | 100.0 | 11.7   | 44.5   | 35.4      | 7.8    | 0.3    | 0.3  |
| 5～20%増加          | 270   | 19     | 131    | 90        | 25     | 3      | 2    |
| 100.0            | 100.0 | 7.0    | 48.5   | 33.3      | 9.3    | 1.1    | 0.7  |
| 20%以上増加          | 107   | 19     | 50     | 28        | 9      | 1      | -    |
| 100.0            | 100.0 | 17.8   | 46.7   | 26.2      | 8.4    | 0.9    | -    |
| 不明               | 56    | 3      | 21     | 20        | 8      | -      | 4    |
| 100.0            | 100.0 | 5.4    | 37.5   | 35.7      | 14.3   | -      | 7.1  |

問2.9-f. 経済・雇用情勢：従業員代表（組合以外も含む）にも経営を監視する役割が求められる

|   | 件数   | 全く思わない | やや思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明   |
|---|------|--------|------|-----------|--------|--------|------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |      |        |      |           |        |        |      |
| 合計  | 869  | 91     | 399  | 283       | 82     | 6      | 8    |
| 100.0   | 10.5 | 45.9   | 32.6 | 9.4       | 0.7    | 0.9    |      |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688  | 74     | 321  | 224       | 60     | 4      | 5    |
| 100.0   | 10.8 | 46.7   | 32.6 | 8.7       | 0.6    | 0.7    |      |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135  | 14     | 58   | 45        | 15     | 1      | 2    |
| 100.0   | 10.4 | 43.0   | 33.3 | 11.1      | 0.7    | 1.5    |      |
| 優先的な課題ではない  | 41   | 3      | 18   | 12        | 6      | 1      | 1    |
| 100.0   | 7.3  | 43.9   | 29.3 | 14.6      | 2.4    | 2.4    |      |
| 不明  | 5    | -      | 2    | 2         | 1      | -      | -    |
| 100.0   | -    | 40.0   | 40.0 | 20.0      | -      | -      |      |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                 | 168  | 20     | 84   | 45        | 17     | 1      | 1    |
| 100.0   | 11.9 | 50.0   | 26.8 | 10.1      | 0.6    | 0.6    |      |
| どちらともいえない   | 477  | 49     | 221  | 159       | 42     | 2      | 4    |
| 100.0   | 10.3 | 46.3   | 33.3 | 8.8       | 0.4    | 0.8    |      |
| 重視してこなかった   | 172  | 16     | 69   | 66        | 19     | 2      | 2    |
| 100.0   | 9.3  | 40.1   | 38.4 | 11.0      | 1.2    | -      |      |
| 不明  | 52   | 6      | 25   | 13        | 4      | 1      | 3    |
| 100.0   | 11.5 | 48.1   | 25.0 | 7.7       | 1.9    | 5.8    |      |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 440  | 49     | 220  | 128       | 37     | 3      | 3    |
| 100.0   | 11.1 | 50.0   | 29.1 | 8.4       | 0.7    | 0.7    |      |
| 無い  | 426  | 42     | 179  | 155       | 43     | 3      | 4    |
| 100.0   | 9.9  | 42.0   | 36.4 | 10.1      | 0.7    | 0.9    |      |
| 不明  | 3    | -      | -    | 2         | 2      | -      | 1    |
| 100.0   | -    | -      | -    | 66.7      | -      | -      | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 612  | 69     | 290  | 187       | 59     | 3      | 4    |
| 100.0   | 11.3 | 47.4   | 30.6 | 9.6       | 0.5    | 0.7    |      |
| 無い  | 250  | 22     | 107  | 94        | 22     | 3      | 2    |
| 100.0   | 8.8  | 42.8   | 37.6 | 8.8       | 1.2    | 0.8    |      |
| 不明  | 7    | -      | 2    | 2         | 1      | -      | 2    |
| 100.0   | -    | 28.6   | 28.6 | 14.3      | -      | -      | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                          | 685  | 70     | 324  | 220       | 63     | 3      | 5    |
| 100.0   | 10.2 | 47.3   | 32.1 | 9.2       | 0.4    | 0.7    |      |
| どちらともいえない   | 55   | 10     | 18   | 22        | 4      | 1      | 1    |
| 100.0   | 18.2 | 32.7   | 40.0 | 7.3       | 1.8    | -      |      |
| 対立してきた  | 9    | -      | 4    | 3         | 2      | -      | -    |
| 100.0   | -    | 44.4   | 33.3 | 22.2      | -      | -      |      |
| 労使の協議は行っていない  | 101  | 11     | 50   | 26        | 12     | 2      | 2    |
| 100.0   | 10.9 | 49.5   | 25.7 | 11.9      | 2.0    | -      |      |
| 不明  | 19   | -      | 3    | 12        | 1      | -      | 3    |
| 100.0   | -    | 15.8   | 63.2 | 5.3       | -      | -      | 15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                               | 213  | 23     | 113  | 57        | 18     | 2      | 2    |
| 100.0   | 10.8 | 53.1   | 26.8 | 8.5       | 0.9    | -      |      |
| どちらともいえない   | 361  | 33     | 167  | 133       | 25     | 1      | 2    |
| 100.0   | 9.1  | 46.3   | 36.8 | 6.9       | 0.3    | 0.6    |      |
| 変化なし  | 286  | 35     | 117  | 92        | 39     | 3      | 3    |
| 100.0   | 12.2 | 40.9   | 32.2 | 13.6      | 1.0    | -      |      |
| 不明  | 9    | -      | 2    | 1         | -      | -      | 6    |
| 100.0   | -    | 22.2   | 11.1 | -         | -      | -      | 66.7 |

問2.9 - g. 経済・雇用情勢：日本企業の経営者の報酬は低すぎる

|                     | 件数    | 全く思う | やや思う  | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明    |
|---------------------|-------|------|-------|-----------|--------|--------|-------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |       |      |       |           |        |        |       |
| 合計                  | 869   | 47   | 216   | 450       | 126    | 22     | 8     |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 5.4  | 24.9  | 51.8      | 14.5   | 2.5    | 0.9   |
| 新興市場に上場             | 68    | 5    | 20    | 34        | 7      | 1      | 1     |
|                     | 100.0 | 7.4  | 29.4  | 50.0      | 10.3   | 1.5    | 1.5   |
| 店頭公開                | 6     | -    | 66.7  | 16.7      | 16.7   | -      | -     |
|                     | 100.0 | -    | 100.0 | 100.0     | 100.0  | -      | -     |
| 株式は非公開              | 13    | -    | 15.4  | 76.9      | 7.7    | -      | -     |
|                     | 100.0 | -    | 100.0 | 100.0     | 100.0  | -      | -     |
| 不明                  | 763   | 42   | 186   | 393       | 116    | 21     | 5     |
|                     | 100.0 | 5.5  | 24.4  | 51.5      | 15.2   | 2.8    | 0.7   |
| 業種・・・・・・建設業         | 19    | -    | 21.1  | 63.2      | 5.3    | -      | 10.5  |
|                     | 100.0 | -    | 100.0 | 100.0     | 100.0  | -      | 100.0 |
| 製造業小計               | 48    | 1    | 16    | 22        | 9      | -      | -     |
|                     | 100.0 | 2.1  | 33.3  | 45.8      | 18.8   | -      | -     |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 17   | 60    | 139       | 26     | 2      | 1     |
|                     | 100.0 | 6.9  | 24.5  | 56.7      | 10.6   | 0.8    | 0.4   |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 2    | 4     | 21        | 2      | -      | -     |
|                     | 100.0 | 6.9  | 13.8  | 72.4      | 6.9    | -      | -     |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 5    | 9     | 19        | 6      | -      | -     |
|                     | 100.0 | 12.8 | 23.1  | 48.7      | 15.4   | -      | -     |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 1    | 10    | 22        | 4      | 1      | -     |
|                     | 100.0 | 2.6  | 26.3  | 57.9      | 10.5   | 2.6    | -     |
| 上記以外の製造業            | 12    | -    | 33.3  | 58.3      | 8.3    | -      | -     |
|                     | 100.0 | -    | 100.0 | 100.0     | 100.0  | -      | -     |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 9    | 33    | 70        | 13     | 1      | 1     |
|                     | 100.0 | 7.1  | 26.0  | 55.1      | 10.2   | 0.8    | 0.8   |
| 情報通信業               | 4     | -    | -     | 75.0      | 25.0   | -      | -     |
|                     | 100.0 | -    | -     | 100.0     | 100.0  | -      | -     |
| 運輸業                 | 32    | 2    | 11    | 14        | 3      | 2      | -     |
|                     | 100.0 | 6.3  | 34.4  | 43.8      | 9.4    | 6.3    | -     |
| 卸売・小売業              | 115   | 5    | 29    | 50        | 23     | 6      | 2     |
|                     | 100.0 | 4.3  | 25.2  | 43.5      | 20.0   | 5.2    | 1.7   |
| 金融・保険業              | 150   | 8    | 40    | 82        | 18     | 1      | 1     |
|                     | 100.0 | 5.3  | 26.7  | 54.7      | 12.0   | 0.7    | 0.7   |
| 不動産業                | 53    | 4    | 12    | 29        | 7      | 1      | -     |
|                     | 100.0 | 7.5  | 22.6  | 54.7      | 13.2   | 1.9    | -     |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 1    | 3     | 2         | 3      | -      | -     |
|                     | 100.0 | 11.1 | 33.3  | 22.2      | 33.3   | -      | -     |
| サービス業               | 27    | 2    | 2     | 17        | 3      | 3      | -     |
|                     | 100.0 | 7.4  | 7.4   | 63.0      | 11.1   | 11.1   | -     |
| その他                 | 142   | 7    | 35    | 65        | 27     | 6      | 2     |
|                     | 100.0 | 4.9  | 24.6  | 45.8      | 19.0   | 4.2    | 1.4   |
| 不明                  | 36    | -    | 8     | 20        | 6      | 1      | 1     |
|                     | 100.0 | -    | 22.2  | 55.6      | 16.7   | 2.8    | 2.8   |
|                     | 8     | -    | -     | 7         | -      | -      | 1     |
|                     | 100.0 | -    | -     | 87.5      | -      | -      | 12.5  |

問29-g. 経済・雇用情勢：日本企業の経営者の報酬は低すぎる

| [基本軸2] 社員数             | 件数  |       | 全くそう思う |     | ややそう思う |      | どちらともいえない |      | そう思わない |      | 全く思わない |     | 不明 |     |
|------------------------|-----|-------|--------|-----|--------|------|-----------|------|--------|------|--------|-----|----|-----|
|                        | 件数  | 割合    | 件数     | 割合  | 件数     | 割合   | 件数        | 割合   | 件数     | 割合   | 件数     | 割合  |    |     |
| 合計                     | 869 | 100.0 | 47     | 5.4 | 216    | 24.9 | 450       | 51.8 | 126    | 14.5 | 22     | 2.5 | 8  | 0.9 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 100.0 | 12     | 6.5 | 31     | 16.8 | 100       | 54.3 | 33     | 17.9 | 6      | 3.3 | 2  | 1.1 |
| 300～499人               | 266 | 100.0 | 12     | 4.5 | 71     | 26.7 | 130       | 48.9 | 46     | 17.3 | 6      | 2.3 | 1  | 0.4 |
| 500～999人               | 240 | 100.0 | 11     | 4.6 | 71     | 29.6 | 126       | 52.5 | 27     | 11.3 | 5      | 2.1 | -  | -   |
| 1000人以上                | 152 | 100.0 | 12     | 7.9 | 38     | 25.0 | 78        | 51.3 | 16     | 10.5 | 5      | 3.3 | 3  | 2.0 |
| 不明                     | 27  | 100.0 | -      | -   | 5      | 18.5 | 16        | 59.3 | 4      | 14.8 | -      | -   | 2  | 7.4 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361 | 100.0 | 19     | 5.3 | 68     | 18.8 | 188       | 52.1 | 66     | 18.3 | 17     | 4.7 | 3  | 0.8 |
| 300～499人               | 247 | 100.0 | 14     | 5.7 | 72     | 29.1 | 128       | 51.8 | 31     | 12.6 | 1      | 0.4 | 1  | 0.4 |
| 500～999人               | 148 | 100.0 | 10     | 6.8 | 46     | 31.1 | 74        | 50.0 | 17     | 11.5 | 1      | 0.7 | -  | -   |
| 1000人以上                | 81  | 100.0 | 3      | 3.7 | 24     | 29.6 | 41        | 50.6 | 8      | 9.9  | 3      | 3.7 | 2  | 2.5 |
| 不明                     | 32  | 100.0 | 1      | 3.1 | 6      | 18.8 | 19        | 59.4 | 4      | 12.5 | -      | -   | 2  | 6.3 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 100.0 | 9      | 6.4 | 35     | 25.0 | 65        | 46.4 | 27     | 19.3 | 3      | 2.1 | 1  | 0.7 |
| 500～999人               | 111 | 100.0 | 8      | 7.2 | 36     | 32.4 | 52        | 46.8 | 14     | 12.6 | 1      | 0.9 | -  | -   |
| 1000人以上                | 145 | 100.0 | 12     | 8.3 | 36     | 24.8 | 72        | 49.7 | 20     | 13.8 | 3      | 2.1 | 2  | 1.4 |
| 不明                     | 473 | 100.0 | 18     | 3.8 | 109    | 23.0 | 261       | 55.2 | 65     | 13.7 | 15     | 3.2 | 5  | 1.1 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 100.0 | 7      | 6.5 | 24     | 22.4 | 48        | 44.9 | 23     | 21.5 | 4      | 3.7 | 1  | 0.9 |
| 300～499人               | 91  | 100.0 | 8      | 8.8 | 26     | 28.6 | 44        | 48.4 | 12     | 13.2 | 1      | 1.1 | -  | -   |
| 500～999人               | 94  | 100.0 | 6      | 6.4 | 26     | 27.7 | 46        | 48.9 | 15     | 16.0 | 1      | 1.1 | -  | -   |
| 1000人以上                | 92  | 100.0 | 7      | 7.6 | 32     | 34.8 | 39        | 42.4 | 11     | 12.0 | 1      | 1.1 | 2  | 2.2 |
| 不明                     | 485 | 100.0 | 19     | 3.9 | 108    | 22.3 | 273       | 56.3 | 65     | 13.4 | 15     | 3.1 | 5  | 1.0 |

問29-g. 経済・雇用情勢：日本企業の経営者の報酬は低すぎる

| [基本軸3] 社員数の増減    | 件数           | 全くそう思う    |             | ややそう思う      |             | どちらともいえない |           | そう思わない |  | 全く思わない |  | 不明 |
|------------------|--------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|--------|--|--------|--|----|
|                  |              |           |             |             |             |           |           |        |  |        |  |    |
| 合計               | 869<br>100.0 | 47<br>5.4 | 216<br>24.9 | 450<br>51.8 | 126<br>14.5 | 22<br>2.5 | 8<br>0.9  |        |  |        |  |    |
| 正社員・・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 5<br>7.1  | 14<br>20.0  | 31<br>44.3  | 17<br>24.3  | 3<br>4.3  | -         |        |  |        |  |    |
| 5～20%減少          | 242<br>100.0 | 13<br>5.4 | 76<br>31.4  | 111<br>45.9 | 36<br>14.9  | 4<br>1.7  | 2<br>0.8  |        |  |        |  |    |
| ±5%の範囲内で増減       | 294<br>100.0 | 14<br>4.8 | 56<br>19.0  | 173<br>58.8 | 38<br>12.9  | 11<br>3.7 | 2<br>0.7  |        |  |        |  |    |
| 5～20%増加          | 183<br>100.0 | 10<br>5.5 | 50<br>27.3  | 100<br>54.6 | 18<br>9.8   | 4<br>2.2  | 1<br>0.5  |        |  |        |  |    |
| 20%以上増加          | 63<br>100.0  | 4<br>6.3  | 18<br>28.6  | 27<br>42.9  | 14<br>22.2  | -         | -         |        |  |        |  |    |
| 不明               | 17<br>100.0  | 1<br>5.9  | 2<br>11.8   | 8<br>47.1   | 3<br>17.6   | -         | 3<br>17.6 |        |  |        |  |    |
| 非正社員・・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 5<br>11.6 | 5<br>11.6   | 21<br>48.8  | 10<br>23.3  | 2<br>4.7  | -         |        |  |        |  |    |
| 5～20%減少          | 85<br>100.0  | 2<br>2.4  | 22<br>25.9  | 52<br>61.2  | 8<br>9.4    | -         | 1<br>1.2  |        |  |        |  |    |
| ±5%の範囲内で増減       | 308<br>100.0 | 14<br>4.5 | 85<br>27.6  | 162<br>52.6 | 39<br>12.7  | 6<br>1.9  | 2<br>0.6  |        |  |        |  |    |
| 5～20%増加          | 270<br>100.0 | 16<br>5.9 | 67<br>24.8  | 139<br>51.5 | 38<br>14.1  | 8<br>3.0  | 2<br>0.7  |        |  |        |  |    |
| 20%以上増加          | 107<br>100.0 | 7<br>6.5  | 25<br>23.4  | 53<br>49.5  | 18<br>16.8  | 4<br>3.7  | -         |        |  |        |  |    |
| 不明               | 56<br>100.0  | 3<br>5.4  | 12<br>21.4  | 23<br>41.1  | 13<br>23.2  | 2<br>3.6  | 3<br>5.4  |        |  |        |  |    |

問2.9 - g. 経済・雇用情勢：日本企業の経営者の報酬は低すぎる

|   | 件数    | 全く思わない | やや思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明   |
|---|-------|--------|------|-----------|--------|--------|------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |       |        |      |           |        |        |      |
| 合計  | 869   | 47     | 216  | 450       | 126    | 22     | 8    |
| 100.0   | 100.0 | 5.4    | 24.9 | 51.8      | 14.5   | 2.5    | 0.9  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 36     | 168  | 357       | 104    | 17     | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 5.2    | 24.4 | 51.9      | 15.1   | 2.5    | 0.9  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 9      | 33   | 70        | 18     | 4      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 6.7    | 24.4 | 51.9      | 13.3   | 3.0    | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 2      | 13   | 20        | 4      | 1      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 4.9    | 31.7 | 48.8      | 9.8    | 2.4    | 2.4  |
| 不明  | 5     | -      | 2    | 3         | -      | -      | -    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 40.0 | 60.0      | -      | -      | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 11     | 52   | 81        | 22     | 1      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 6.5    | 31.0 | 48.2      | 13.1   | 0.6    | 0.6  |
| どちらともいえない   | 477   | 24     | 110  | 257       | 70     | 13     | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 5.0    | 23.1 | 53.9      | 14.7   | 2.7    | 0.6  |
| 重視してこなかった   | 172   | 11     | 45   | 83        | 27     | 5      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 6.4    | 26.2 | 48.3      | 15.7   | 2.9    | 0.6  |
| 不明  | 52    | 1      | 9    | 29        | 7      | 3      | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 1.9    | 17.3 | 55.8      | 13.5   | 5.8    | 5.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 25     | 110  | 226       | 68     | 7      | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 5.7    | 25.0 | 51.4      | 15.5   | 1.6    | 0.9  |
| 無い  | 426   | 22     | 106  | 222       | 58     | 15     | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 5.2    | 24.9 | 52.1      | 13.6   | 3.5    | 0.7  |
| 不明  | 3     | -      | -    | 2         | -      | -      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | -      | -    | 66.7      | -      | -      | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 36     | 150  | 318       | 91     | 12     | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 5.9    | 24.5 | 52.0      | 14.9   | 2.0    | 0.8  |
| 無い  | 250   | 11     | 65   | 128       | 35     | 10     | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 4.4    | 26.0 | 51.2      | 14.0   | 4.0    | 0.4  |
| 不明  | 7     | -      | 1    | 4         | -      | -      | 2    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 14.3 | 57.1      | -      | -      | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 37     | 179  | 352       | 98     | 14     | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 5.4    | 26.1 | 51.4      | 14.3   | 2.0    | 0.7  |
| どちらともいえない   | 55    | 4      | 13   | 29        | 6      | 3      | -    |
| 100.0   | 100.0 | 7.3    | 23.6 | 52.7      | 10.9   | 5.5    | -    |
| 対立してきた  | 9     | -      | 1    | 6         | 2      | -      | -    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 11.1 | 66.7      | 22.2   | -      | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 6      | 20   | 53        | 17     | 5      | -    |
| 100.0   | 100.0 | 5.9    | 19.8 | 52.5      | 16.8   | 5.0    | -    |
| 不明  | 19    | -      | 3    | 10        | 3      | -      | 3    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 15.8 | 52.6      | 15.8   | -      | 15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213   | 10     | 51   | 100       | 45     | 6      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 4.7    | 23.9 | 46.9      | 21.1   | 2.8    | 0.5  |
| どちらともいえない   | 361   | 21     | 97   | 200       | 38     | 4      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 5.8    | 26.9 | 55.4      | 10.5   | 1.1    | 0.3  |
| 変化なし  | 286   | 16     | 67   | 149       | 42     | 12     | -    |
| 100.0   | 100.0 | 5.6    | 23.4 | 52.1      | 14.7   | 4.2    | -    |
| 不明  | 9     | -      | 1    | 1         | 1      | -      | 6    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 11.1 | 11.1      | 11.1   | -      | 66.7 |

問2.9-h. 経済・雇用情勢：敵対的企業買収には反対の立場である

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 全くそう思う | ややそう思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明   |
|---------------------|-------|--------|--------|-----------|--------|--------|------|
| 合計                  | 869   | 198    | 276    | 327       | 49     | 10     | 9    |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 22.8   | 31.8   | 37.6      | 5.6    | 1.2    | 1.0  |
| 新興市場に上場             | 68    | 17     | 29     | 19        | 2      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 42.6   | 27.9      | 2.9    | -      | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | -      | 1      | 4         | 1      | -      | -    |
|                     | 100.0 | -      | 16.7   | 66.7      | 16.7   | -      | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 4      | 3      | 4         | 2      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 30.8   | 23.1   | 30.8      | 15.4   | -      | -    |
| 不明                  | 763   | 175    | 240    | 291       | 42     | 9      | 6    |
|                     | 100.0 | 22.9   | 31.5   | 38.1      | 5.5    | 1.2    | 0.8  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 2      | 3      | 9         | 2      | 1      | 2    |
|                     | 100.0 | 10.5   | 15.8   | 47.4      | 10.5   | 5.3    | 10.5 |
| 製造業小計               | 48    | 12     | 18     | 15        | 3      | -      | -    |
| 一般機械器具製造業           | 100.0 | 25.0   | 37.5   | 31.3      | 6.3    | -      | -    |
| 電気機械器具製造業           | 245   | 67     | 79     | 84        | 12     | 1      | 2    |
| 輸送用機械器具製造業          | 100.0 | 27.3   | 32.2   | 34.3      | 4.9    | 0.4    | 0.8  |
| 精密機械器具製造業           | 29    | 8      | 9      | 11        | -      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 27.6   | 31.0   | 37.9      | -      | -      | 3.4  |
| 上記以外の製造業            | 39    | 10     | 11     | 17        | 1      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 25.6   | 28.2   | 43.6      | 2.6    | -      | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 38    | 13     | 13     | 11        | 1      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 34.2   | 34.2   | 28.9      | 2.6    | -      | -    |
| 情報通信業               | 12    | 1      | 4      | 6         | 1      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 8.3    | 33.3   | 50.0      | 8.3    | -      | -    |
| 運輸業                 | 127   | 35     | 42     | 39        | 9      | 1      | 1    |
|                     | 100.0 | 27.6   | 33.1   | 30.7      | 7.1    | 0.8    | 0.8  |
| 卸売・小売業              | 4     | 1      | 2      | 1         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 50.0   | 25.0      | -      | -      | -    |
| 金融・保険業              | 32    | 9      | 9      | 12        | 2      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 28.1   | 28.1   | 37.5      | 6.3    | -      | -    |
| 不動産業                | 115   | 23     | 38     | 47        | 3      | 2      | 2    |
|                     | 100.0 | 20.0   | 33.0   | 40.9      | 2.6    | 1.7    | 1.7  |
| 飲食店・宿泊業             | 150   | 31     | 50     | 55        | 12     | 2      | -    |
|                     | 100.0 | 20.7   | 33.3   | 36.7      | 8.0    | 1.3    | -    |
| サービス業               | 53    | 10     | 12     | 26        | 4      | 1      | -    |
|                     | 100.0 | 18.9   | 22.6   | 49.1      | 7.5    | 1.9    | -    |
| その他                 | 9     | 1      | 4      | 3         | -      | 1      | -    |
|                     | 100.0 | 11.1   | 44.4   | 33.3      | -      | 11.1   | -    |
| 不明                  | 27    | 3      | 9      | 12        | 2      | 1      | -    |
|                     | 100.0 | 11.1   | 33.3   | 44.4      | 7.4    | 3.7    | -    |
| 合計                  | 142   | 31     | 48     | 50        | 8      | 2      | 3    |
|                     | 100.0 | 21.8   | 33.8   | 35.2      | 5.6    | 1.4    | 2.1  |
| その他                 | 36    | 9      | 5      | 19        | 2      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 13.9   | 52.8      | 5.6    | -      | 2.8  |
| 不明                  | 8     | 1      | 2      | 3         | 1      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 12.5   | 25.0   | 37.5      | 12.5   | -      | 12.5 |



問2.9-h. 経済・雇用情勢：敵対的企業買収には反対の立場である

| [基本軸2] 社員数             | 件数  | 全くそう思う |      | ややそう思う |      | どちらともいえない |      | そう思わない |     | 全く思わない |     | 不明 |
|------------------------|-----|--------|------|--------|------|-----------|------|--------|-----|--------|-----|----|
|                        |     | 件数     | 割合   | 件数     | 割合   | 件数        | 割合   | 件数     | 割合  | 件数     | 割合  |    |
| 合計                     | 869 | 198    | 22.8 | 276    | 31.8 | 327       | 37.6 | 49     | 5.6 | 10     | 1.2 | 9  |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 47     | 25.5 | 54     | 29.3 | 65        | 35.3 | 11     | 6.0 | 5      | 2.7 | 2  |
| 300～499人               | 266 | 64     | 24.1 | 76     | 28.6 | 110       | 41.4 | 12     | 4.5 | 2      | 0.8 | 2  |
| 500～999人               | 240 | 53     | 22.1 | 84     | 35.0 | 83        | 34.6 | 16     | 6.7 | 3      | 1.3 | 1  |
| 1000人以上                | 152 | 28     | 18.4 | 53     | 34.9 | 60        | 39.5 | 8      | 5.3 | -      | -   | 3  |
| 不明                     | 27  | 6      | 22.2 | 9      | 33.3 | 9         | 33.3 | 2      | 7.4 | -      | -   | 1  |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361 | 87     | 24.1 | 105    | 29.1 | 135       | 37.4 | 22     | 6.1 | 8      | 2.2 | 4  |
| 300～499人               | 247 | 57     | 23.1 | 79     | 32.0 | 95        | 38.5 | 14     | 5.7 | 1      | 0.4 | 1  |
| 500～999人               | 148 | 34     | 23.0 | 54     | 36.5 | 50        | 33.8 | 8      | 5.4 | 1      | 0.7 | 1  |
| 1000人以上                | 81  | 16     | 19.8 | 26     | 32.1 | 34        | 42.0 | 3      | 3.7 | -      | -   | 2  |
| 不明                     | 32  | 4      | 12.5 | 12     | 37.5 | 13        | 40.6 | 2      | 6.3 | -      | -   | 1  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 33     | 23.6 | 42     | 30.0 | 55        | 39.3 | 5      | 3.6 | 4      | 2.9 | 1  |
| 500～999人               | 111 | 22     | 19.8 | 40     | 36.0 | 38        | 34.2 | 9      | 8.1 | 2      | 1.8 | -  |
| 1000人以上                | 145 | 33     | 22.8 | 48     | 33.1 | 53        | 36.6 | 8      | 5.5 | 1      | 0.7 | 2  |
| 不明                     | 473 | 110    | 23.3 | 146    | 30.9 | 181       | 38.3 | 27     | 5.7 | 3      | 0.6 | 6  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 26     | 24.3 | 31     | 29.0 | 40        | 37.4 | 5      | 4.7 | 4      | 3.7 | 1  |
| 300～499人               | 91  | 20     | 22.0 | 32     | 35.2 | 34        | 37.4 | 4      | 4.4 | 1      | 1.1 | -  |
| 500～999人               | 94  | 23     | 24.5 | 26     | 27.7 | 36        | 38.3 | 8      | 8.5 | 1      | 1.1 | -  |
| 1000人以上                | 92  | 23     | 25.0 | 32     | 34.8 | 30        | 32.6 | 4      | 4.3 | 1      | 1.1 | 2  |
| 不明                     | 485 | 106    | 21.9 | 155    | 32.0 | 187       | 38.6 | 28     | 5.8 | 3      | 0.6 | 6  |

問29-h. 経済・雇用情勢：敵対的企業買収には反対の立場である

| [基本軸3] 社員数の増減   | 件数           | やそ思う                       |                       |   |                            |                                      | 全<br>くそ<br>う<br>思<br>わ<br>な<br>い | そ<br>う<br>思<br>わ<br>な<br>い | 全<br>く<br>そ<br>う<br>思<br>わ<br>な<br>い | 不<br>明 |
|-----------------|--------------|----------------------------|-----------------------|---|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|--------|
|                 |              | 全<br>く<br>そ<br>う<br>思<br>う | や<br>そ<br>う<br>思<br>う | ど<br>ち<br>ら<br>と<br>も<br>い<br>え<br>な<br>い | そ<br>う<br>思<br>わ<br>な<br>い | 全<br>く<br>そ<br>う<br>思<br>わ<br>な<br>い |                                  |                            |                                      |        |
| 合 計             | 869<br>100.0 | 198<br>22.8                | 276<br>31.8           | 327<br>37.6                               | 49<br>5.6                  | 10<br>1.2                            | 9<br>1.0                         |                            |                                      |        |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 13<br>18.6                 | 22<br>31.4            | 28<br>40.0                                | 4<br>5.7                   | 3<br>4.3                             | -                                |                            |                                      |        |
| 5～20%減少         | 242<br>100.0 | 44<br>18.2                 | 89<br>36.8            | 90<br>37.2                                | 16<br>6.6                  | 2<br>0.8                             | 1<br>0.4                         |                            |                                      |        |
| ±5%の範囲内で増減      | 294<br>100.0 | 73<br>24.8                 | 77<br>26.2            | 125<br>42.5                               | 14<br>4.8                  | 2<br>0.7                             | 3<br>1.0                         |                            |                                      |        |
| 5～20%増加         | 183<br>100.0 | 47<br>25.7                 | 62<br>33.9            | 58<br>31.7                                | 12<br>6.6                  | 2<br>1.1                             | 2<br>1.1                         |                            |                                      |        |
| 20%以上増加         | 63<br>100.0  | 19<br>30.2                 | 22<br>34.9            | 19<br>30.2                                | 2<br>3.2                   | 1<br>1.6                             | -                                |                            |                                      |        |
| 不明              | 17<br>100.0  | 2<br>11.8                  | 4<br>23.5             | 7<br>41.2                                 | 1<br>5.9                   | -                                    | 3<br>17.6                        |                            |                                      |        |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 12<br>27.9                 | 11<br>25.6            | 16<br>37.2                                | 2<br>4.7                   | 2<br>4.7                             | -                                |                            |                                      |        |
| 5～20%減少         | 85<br>100.0  | 15<br>17.6                 | 29<br>34.1            | 34<br>40.0                                | 6<br>7.1                   | 1<br>-                               | 1<br>1.2                         |                            |                                      |        |
| ±5%の範囲内で増減      | 308<br>100.0 | 68<br>22.1                 | 105<br>34.1           | 114<br>37.0                               | 16<br>5.2                  | 3<br>1.0                             | 2<br>0.6                         |                            |                                      |        |
| 5～20%増加         | 270<br>100.0 | 63<br>23.3                 | 74<br>27.4            | 107<br>39.6                               | 21<br>7.8                  | 3<br>1.1                             | 2<br>0.7                         |                            |                                      |        |
| 20%以上増加         | 107<br>100.0 | 29<br>27.1                 | 39<br>36.4            | 36<br>33.6                                | 2<br>1.9                   | 1<br>0.9                             | -                                |                            |                                      |        |
| 不明              | 56<br>100.0  | 11<br>19.6                 | 18<br>32.1            | 20<br>35.7                                | 2<br>3.6                   | 1<br>1.8                             | 4<br>7.1                         |                            |                                      |        |

問2.9-h. 経済・雇用情勢：敵対的企業買収には反対の立場である

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 全くそう思う |      | ややそう思う |     | どちらともいえない |      | そう思わない |  | 全く思わない |  | 不明 |
|---|-------|--------|------|--------|-----|-----------|------|--------|--|--------|--|----|
|   |       |        |      |        |     |           |      |        |  |        |  |    |
| 合計  | 869   | 198    | 276  | 327    | 49  | 10        | 9    |        |  |        |  |    |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 100.0 | 22.8   | 31.8 | 37.6   | 5.6 | 1.2       | 1.0  |        |  |        |  |    |
| 対象者を限定したうえで維持   | 688   | 161    | 226  | 253    | 36  | 6         | 6    |        |  |        |  |    |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 23.4   | 32.8 | 36.8   | 5.2 | 0.9       | 0.9  |        |  |        |  |    |
| 不明  | 135   | 28     | 36   | 58     | 8   | 3         | 2    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 41    | 9      | 11   | 15     | 4   | 1         | 1    |        |  |        |  |    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 100.0 | 22.0   | 26.8 | 36.6   | 9.8 | 2.4       | 2.4  |        |  |        |  |    |
| 不明  | 5     | -      | 3    | 1      | 1   | -         | -    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 168   | 48     | 53   | 59     | 7   | 1         | 1    |        |  |        |  |    |
| どちらともいえない   | 100.0 | 28.6   | 31.5 | 35.1   | 4.2 | -         | 0.6  |        |  |        |  |    |
| 重視してこなかった   | 477   | 99     | 152  | 191    | 25  | 7         | 3    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 100.0 | 20.8   | 31.9 | 40.0   | 5.2 | 1.5       | 0.6  |        |  |        |  |    |
| 不明  | 172   | 40     | 58   | 58     | 13  | 3         | -    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 100.0 | 23.3   | 33.7 | 33.7   | 7.6 | 1.7       | -    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 52    | 11     | 13   | 19     | 4   | 5         | 5    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 100.0 | 21.2   | 25.0 | 36.5   | 7.7 | -         | 9.6  |        |  |        |  |    |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 98     | 141  | 170    | 22  | 5         | 4    |        |  |        |  |    |
| 無い  | 100.0 | 22.3   | 32.0 | 38.6   | 5.0 | 1.1       | 0.9  |        |  |        |  |    |
| 不明  | 426   | 100    | 134  | 156    | 27  | 5         | 4    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 100.0 | 23.5   | 31.5 | 36.6   | 6.3 | 1.2       | 0.9  |        |  |        |  |    |
| 不明  | 3     | -      | 1    | 1      | -   | -         | -    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 100.0 | -      | 33.3 | 33.3   | -   | -         | 33.3 |        |  |        |  |    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 141    | 191  | 240    | 30  | 5         | 5    |        |  |        |  |    |
| 無い  | 100.0 | 23.0   | 31.2 | 39.2   | 4.9 | 0.8       | 0.8  |        |  |        |  |    |
| 不明  | 250   | 56     | 83   | 85     | 19  | 5         | 2    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 100.0 | 22.4   | 33.2 | 34.0   | 7.6 | 2.0       | 0.8  |        |  |        |  |    |
| 不明  | 7     | 1      | 2    | 2      | -   | -         | -    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 100.0 | 14.3   | 28.6 | 28.6   | -   | -         | 28.6 |        |  |        |  |    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 168    | 217  | 250    | 38  | 7         | 5    |        |  |        |  |    |
| どちらともいえない   | 100.0 | 24.5   | 31.7 | 36.5   | 5.5 | 1.0       | 0.7  |        |  |        |  |    |
| 対立してきた  | 55    | 9      | 20   | 22     | 3   | 1         | -    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 100.0 | 16.4   | 36.4 | 40.0   | 5.5 | 1.8       | -    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 9     | -      | 5    | 4      | -   | -         | -    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 100.0 | -      | 55.6 | 44.4   | -   | -         | -    |        |  |        |  |    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 17     | 31   | 44     | 7   | 2         | -    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 100.0 | 16.8   | 30.7 | 43.6   | 6.9 | 2.0       | -    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 19    | 4      | 3    | 7      | 1   | 4         | -    |        |  |        |  |    |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 100.0 | 21.1   | 15.8 | 36.8   | 5.3 | -         | 21.1 |        |  |        |  |    |
| 不明  | 213   | 31     | 87   | 74     | 14  | 6         | 1    |        |  |        |  |    |
| どちらともいえない   | 100.0 | 14.6   | 40.8 | 34.7   | 6.6 | 2.8       | 0.5  |        |  |        |  |    |
| 変化なし  | 361   | 80     | 105  | 150    | 22  | 3         | 1    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 100.0 | 22.2   | 29.1 | 41.6   | 6.1 | 0.8       | 0.3  |        |  |        |  |    |
| 不明  | 286   | 87     | 83   | 101    | 13  | 1         | 1    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 100.0 | 30.4   | 29.0 | 35.3   | 4.5 | 0.3       | 0.3  |        |  |        |  |    |
| 不明  | 9     | 1      | 1    | 2      | -   | -         | -    |        |  |        |  |    |
| 不明  | 100.0 | -      | 11.1 | 22.2   | -   | -         | 66.7 |        |  |        |  |    |

問2.9-i. 経済・雇用情勢：従業員の生活を保障するのは企業の務めである

|                     | 件数    | 全くそう思う | ややそう思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明   |
|---------------------|-------|--------|--------|-----------|--------|--------|------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |       |        |        |           |        |        |      |
| 合計                  | 869   | 307    | 443    | 91        | 17     | 2      | 9    |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 35.3   | 51.0   | 10.5      | 2.0    | 0.2    | 1.0  |
| 新興市場に上場             | 68    | 21     | 38     | 7         | 1      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 30.9   | 55.9   | 10.3      | 1.5    | -      | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | -      | 83.3   | 16.7      | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | -      | 83.3   | 16.7      | -      | -      | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 3      | 7      | 3         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 23.1   | 53.8   | 23.1      | -      | -      | -    |
| 不明                  | 763   | 277    | 384    | 78        | 16     | 2      | 6    |
|                     | 100.0 | 36.3   | 50.3   | 10.2      | 2.1    | 0.3    | 0.8  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 6      | 9      | 2         | -      | -      | 2    |
|                     | 100.0 | 31.6   | 47.4   | 10.5      | -      | -      | 10.5 |
| 製造業小計               | 48    | 16     | 28     | 4         | -      | -      | -    |
| 一般機械器具製造業           | 100.0 | 33.3   | 58.3   | 8.3       | -      | -      | -    |
| 電気機械器具製造業           | 245   | 100    | 112    | 27        | 5      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 40.8   | 45.7   | 11.0      | 2.0    | -      | 0.4  |
| 輸送用機械器具製造業          | 29    | 8      | 19     | 2         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 27.6   | 65.5   | 6.9       | -      | -      | -    |
| 精密機械器具製造業           | 39    | 16     | 18     | 5         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 41.0   | 46.2   | 12.8      | -      | -      | -    |
| 上記以外の製造業            | 38    | 20     | 15     | 3         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 52.6   | 39.5   | 7.9       | -      | -      | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 12    | 2      | 7      | 3         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 16.7   | 58.3   | 25.0      | -      | -      | -    |
| 情報通信業               | 127   | 54     | 53     | 14        | 5      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 42.5   | 41.7   | 11.0      | 3.9    | -      | 0.8  |
| 運輸業                 | 4     | 1      | 2      | 1         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 50.0   | 25.0      | -      | -      | -    |
| 卸売・小売業              | 32    | 8      | 20     | 4         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 62.5   | 12.5      | -      | -      | -    |
| 金融・保険業              | 115   | 34     | 61     | 13        | 4      | 1      | 2    |
|                     | 100.0 | 29.6   | 53.0   | 11.3      | 3.5    | 0.9    | 1.7  |
| 不動産業                | 150   | 44     | 81     | 20        | 3      | 1      | 1    |
|                     | 100.0 | 29.3   | 54.0   | 13.3      | 2.0    | 0.7    | 0.7  |
| 飲食店・宿泊業             | 53    | 23     | 26     | 4         | -      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 43.4   | 49.1   | 7.5       | -      | -      | -    |
| その他                 | 9     | 2      | 4      | 2         | 1      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 22.2   | 44.4   | 22.2      | 11.1   | -      | -    |
| 不明                  | 27    | 11     | 13     | 1         | 2      | -      | -    |
|                     | 100.0 | 40.7   | 48.1   | 3.7       | 7.4    | -      | -    |
| 業種・・・建設業            | 142   | 58     | 68     | 11        | 2      | -      | 3    |
|                     | 100.0 | 40.8   | 47.9   | 7.7       | 1.4    | -      | 2.1  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 36    | 9      | 23     | 3         | -      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 63.9   | 8.3       | -      | -      | 2.8  |
| 情報通信業               | 8     | 1      | 5      | 1         | -      | -      | 1    |
|                     | 100.0 | 12.5   | 62.5   | 12.5      | -      | -      | 12.5 |

問2.9-i. 経済・雇用情勢：従業員の生活を保障するのは企業の務めである

| [基本軸2] 社員数             | 件数  | 全くそう思う |      | ややそう思う |      | どちらともいえない |      | そう思わない |     | 全く思わない |     | 不明 |
|------------------------|-----|--------|------|--------|------|-----------|------|--------|-----|--------|-----|----|
|                        |     | 件数     | 割合   | 件数     | 割合   | 件数        | 割合   | 件数     | 割合  | 件数     | 割合  |    |
| 合計                     | 869 | 307    | 35.3 | 443    | 51.0 | 91        | 10.5 | 17     | 2.0 | 2      | 0.2 | 9  |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 67     | 36.4 | 98     | 53.3 | 13        | 7.1  | 4      | 2.2 | -      | -   | 2  |
| 300～499人               | 266 | 89     | 33.5 | 139    | 52.3 | 28        | 10.5 | 8      | 3.0 | 1      | 0.4 | 1  |
| 500～999人               | 240 | 94     | 39.2 | 118    | 49.2 | 23        | 9.6  | 3      | 1.3 | -      | -   | 2  |
| 1000人以上                | 152 | 45     | 29.6 | 78     | 51.3 | 23        | 15.1 | 2      | 1.3 | 1      | 0.7 | 3  |
| 不明                     | 27  | 12     | 44.4 | 10     | 37.0 | 4         | 14.8 | -      | -   | -      | -   | 1  |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 361 | 132    | 36.6 | 188    | 52.1 | 28        | 7.8  | 9      | 2.5 | 1      | 0.3 | 3  |
| 300～499人               | 247 | 80     | 32.4 | 128    | 51.8 | 30        | 12.1 | 6      | 2.4 | 1      | 0.4 | 2  |
| 500～999人               | 148 | 65     | 43.9 | 67     | 45.3 | 14        | 9.5  | 1      | 0.7 | -      | -   | 1  |
| 1000人以上                | 81  | 21     | 25.9 | 45     | 55.6 | 12        | 14.8 | 1      | 1.2 | -      | -   | 2  |
| 不明                     | 32  | 9      | 28.1 | 15     | 46.9 | 7         | 21.9 | -      | -   | -      | -   | 1  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 53     | 37.9 | 72     | 51.4 | 8         | 5.7  | 5      | 3.6 | 1      | 0.7 | 1  |
| 500～999人               | 111 | 39     | 35.1 | 58     | 52.3 | 14        | 12.6 | -      | -   | -      | -   | -  |
| 1000人以上                | 145 | 55     | 37.9 | 75     | 51.7 | 9         | 6.2  | 2      | 1.4 | 2      | 1.4 | 3  |
| 不明                     | 473 | 160    | 33.8 | 238    | 50.3 | 60        | 12.7 | 10     | 2.1 | -      | -   | 5  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 40     | 37.4 | 59     | 55.1 | 5         | 4.7  | 1      | 0.9 | 1      | 0.9 | 1  |
| 300～499人               | 91  | 33     | 36.3 | 45     | 49.5 | 8         | 8.8  | 4      | 4.4 | 1      | 1.1 | -  |
| 500～999人               | 94  | 38     | 40.4 | 45     | 47.9 | 11        | 11.7 | -      | -   | -      | -   | -  |
| 1000人以上                | 92  | 39     | 42.4 | 45     | 48.9 | 4         | 4.3  | 1      | 1.1 | -      | -   | 3  |
| 不明                     | 485 | 157    | 32.4 | 249    | 51.3 | 63        | 13.0 | 11     | 2.3 | -      | -   | 5  |

問2.9-i. 経済・雇用情勢：従業員の生活を保障するのは企業の務めである

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 全くそう思う      |             | ややそう思う     |           | どちらともいえない |           | そう思わない |  | 全く思わない |  | 不明 |
|----------------|--------------|-------------|-------------|------------|-----------|-----------|-----------|--------|--|--------|--|----|
|                |              |             |             |            |           |           |           |        |  |        |  |    |
| 合計             | 869<br>100.0 | 307<br>35.3 | 443<br>51.0 | 91<br>10.5 | 17<br>2.0 | 2<br>0.2  | 9<br>1.0  |        |  |        |  |    |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 20<br>28.6  | 42<br>60.0  | 6<br>8.6   | 2<br>2.9  | -         | -         |        |  |        |  |    |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 78<br>32.2  | 126<br>52.1 | 28<br>11.6 | 7<br>2.9  | 1<br>0.4  | 2<br>0.8  |        |  |        |  |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 119<br>40.5 | 142<br>48.3 | 26<br>8.8  | 3<br>1.0  | 1<br>0.3  | 3<br>1.0  |        |  |        |  |    |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 61<br>33.3  | 97<br>53.0  | 20<br>10.9 | 4<br>2.2  | 1<br>0.5  | 1<br>0.5  |        |  |        |  |    |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 28<br>44.4  | 26<br>41.3  | 8<br>12.7  | 1<br>1.6  | -         | -         |        |  |        |  |    |
| 不明             | 17<br>100.0  | 1<br>5.9    | 10<br>58.8  | 3<br>17.6  | -         | -         | 3<br>17.6 |        |  |        |  |    |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 18<br>41.9  | 23<br>53.5  | 2<br>4.7   | -         | -         | -         |        |  |        |  |    |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 19<br>22.4  | 48<br>56.5  | 15<br>17.6 | 2<br>2.4  | -         | 1<br>1.2  |        |  |        |  |    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 116<br>37.7 | 158<br>51.3 | 23<br>7.5  | 8<br>2.6  | 1<br>0.3  | 2<br>0.6  |        |  |        |  |    |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 102<br>37.8 | 128<br>47.4 | 30<br>11.1 | 6<br>2.2  | 1<br>0.4  | 3<br>1.1  |        |  |        |  |    |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 38<br>35.5  | 54<br>50.5  | 14<br>13.1 | 1<br>0.9  | -         | -         |        |  |        |  |    |
| 不明             | 56<br>100.0  | 14<br>25.0  | 32<br>57.1  | 7<br>12.5  | -         | -         | 3<br>5.4  |        |  |        |  |    |

問2.9-i. 経済・雇用情勢：従業員の生活を保障するのは企業の務めである

|   | 件数    | 全くそう思う | ややそう思う | どちらともいえない | そう思わない | 全く思わない | 不明   |
|---|-------|--------|--------|-----------|--------|--------|------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |       |        |        |           |        |        |      |
| 合計  | 869   | 307    | 443    | 91        | 17     | 2      | 9    |
| 100.0   | 100.0 | 35.3   | 51.0   | 10.5      | 2.0    | 0.2    | 1.0  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 247    | 353    | 68        | 11     | 2      | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 35.9   | 51.3   | 9.9       | 1.6    | 0.3    | 1.0  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 49     | 68     | 15        | 2      | 1      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 36.3   | 50.4   | 11.1      | 1.5    | 0.7    | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 11     | 19     | 7         | 3      | 1      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 26.8   | 46.3   | 17.1      | 7.3    | 0.7    | 2.4  |
| 不明  | 5     | -      | 3      | 1         | 1      | -      | -    |
| 100.0   | 100.0 | 20.0   | 60.0   | 20.0      | 20.0   | -      | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                 | 168   | 64     | 81     | 19        | 3      | 1      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 38.1   | 48.2   | 11.3      | 1.8    | 0.6    | 0.6  |
| どちらともいえない   | 477   | 162    | 246    | 55        | 11     | 3      | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 34.0   | 51.6   | 11.5      | 2.3    | 0.6    | 0.6  |
| 重視してこなかった   | 172   | 58     | 96     | 13        | 3      | 2      | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 33.7   | 55.8   | 7.6       | 1.7    | 1.2    | 1.2  |
| 不明  | 52    | 23     | 20     | 4         | -      | -      | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 44.2   | 38.5   | 7.7       | -      | -      | 9.6  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 440   | 156    | 222    | 48        | 10     | 1      | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 35.5   | 50.5   | 10.9      | 2.3    | 0.2    | 0.7  |
| 無い  | 426   | 151    | 219    | 43        | 7      | 1      | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 35.4   | 51.4   | 10.1      | 1.6    | 0.2    | 1.2  |
| 不明  | 3     | -      | 2      | -         | -      | -      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 66.7   | -      | -         | -      | -      | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 612   | 217    | 311    | 65        | 14     | 1      | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 35.5   | 50.8   | 10.6      | 2.3    | 0.2    | 0.7  |
| 無い  | 250   | 89     | 128    | 26        | 3      | 1      | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 35.6   | 51.2   | 10.4      | 1.2    | 0.4    | 1.2  |
| 不明  | 7     | 1      | 4      | -         | -      | -      | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 14.3   | 57.1   | -         | -      | -      | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                          | 685   | 253    | 349    | 64        | 14     | 1      | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 36.9   | 50.9   | 9.3       | 2.0    | 0.1    | 0.6  |
| どちらともいえない   | 55    | 14     | 28     | 12        | 1      | -      | -    |
| 100.0   | 100.0 | 25.5   | 50.9   | 21.8      | 1.8    | -      | -    |
| 対立してきた  | 9     | 2      | 3      | 3         | 1      | -      | -    |
| 100.0   | 100.0 | 22.2   | 33.3   | 33.3      | 11.1   | -      | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 35     | 55     | 9         | 1      | 1      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 34.7   | 54.5   | 8.9       | -      | 1.0    | 1.0  |
| 不明  | 19    | 3      | 8      | 3         | 1      | -      | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 15.8   | 42.1   | 15.8      | 5.3    | -      | 21.1 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                               | 213   | 80     | 112    | 12        | 6      | 1      | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 37.6   | 52.6   | 5.6       | 2.8    | 0.5    | 0.9  |
| どちらともいえない   | 361   | 123    | 179    | 51        | 7      | -      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 34.1   | 49.6   | 14.1      | 1.9    | -      | 0.3  |
| 変化なし  | 286   | 104    | 150    | 27        | 4      | 1      | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 36.4   | 52.4   | 9.4       | 1.4    | 0.3    | -    |
| 不明  | 9     | -      | 2      | 1         | -      | -      | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 22.2   | 22.2   | 11.1      | -      | -      | 66.7 |

問3.0-a. 仕事や職場の変化：部門を越えた従業員間のコミュニケーションが活発になった

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---------------------|-------|--------|-----------|------|------|
| 合計                  | 869   | 246    | 437       | 174  | 12   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 28.3   | 50.3      | 20.0 | 1.4  |
| 新興市場に上場             | 68    | 19     | 30        | 18   | 1    |
|                     | 100.0 | 27.9   | 44.1      | 26.5 | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | 1      | 3         | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 16.7   | 50.0      | 33.3 | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 3      | 8         | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 23.1   | 61.5      | 15.4 | -    |
| 不明                  | 763   | 217    | 386       | 151  | 9    |
|                     | 100.0 | 28.4   | 50.6      | 19.8 | 1.2  |
| 業種・・・・・・建設業         | 19    | 6      | 10        | 1    | 2    |
|                     | 100.0 | 31.6   | 52.6      | 5.3  | 10.5 |
| 製造業小計               | 48    | 12     | 24        | 11   | 1    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 50.0      | 22.9 | 2.1  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 62     | 132       | 50   | 1    |
|                     | 100.0 | 25.3   | 53.9      | 20.4 | 0.4  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 4      | 18        | 7    | -    |
|                     | 100.0 | 13.8   | 62.1      | 24.1 | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 12     | 19        | 8    | -    |
|                     | 100.0 | 30.8   | 48.7      | 20.5 | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 11     | 19        | 8    | -    |
|                     | 100.0 | 28.9   | 50.0      | 21.1 | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 3      | 7         | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 58.3      | 16.7 | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 32     | 69        | 25   | 1    |
|                     | 100.0 | 25.2   | 54.3      | 19.7 | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | 1      | 2         | -    | 1    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 50.0      | -    | 25.0 |
| 運輸業                 | 32    | 13     | 13        | 6    | -    |
|                     | 100.0 | 40.6   | 40.6      | 18.8 | -    |
| 卸売・小売業              | 115   | 32     | 58        | 23   | 2    |
|                     | 100.0 | 27.8   | 50.4      | 20.0 | 1.7  |
| 金融・保険業              | 150   | 42     | 75        | 31   | 2    |
|                     | 100.0 | 28.0   | 50.0      | 20.7 | 1.3  |
| 不動産業                | 53    | 12     | 31        | 9    | 1    |
|                     | 100.0 | 22.6   | 58.5      | 17.0 | 1.9  |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 1      | 4         | 4    | -    |
|                     | 100.0 | 11.1   | 44.4      | 44.4 | -    |
| カーブス業               | 27    | 11     | 10        | 6    | -    |
|                     | 100.0 | 40.7   | 37.0      | 22.2 | -    |
| その他                 | 142   | 48     | 62        | 30   | 2    |
|                     | 100.0 | 33.8   | 43.7      | 21.1 | 1.4  |
| 不明                  | 36    | 10     | 22        | 4    | -    |
|                     | 100.0 | 27.8   | 61.1      | 11.1 | -    |
|                     | 8     | 2      | 4         | 2    | 2    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 50.0      | -    | 25.0 |



問3.0-a. 仕事や職場の変化：部門を越えた従業員間のコミュニケーションが活発になった

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 変化があった      | どちらともいえない   | 変化なし        | 不明        |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 246<br>28.3 | 437<br>50.3 | 174<br>20.0 | 12<br>1.4 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 57<br>31.0  | 86<br>46.7  | 39<br>21.2  | 2<br>1.1  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 82<br>30.8  | 127<br>47.7 | 54<br>20.3  | 3<br>1.1  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 63<br>26.3  | 133<br>55.4 | 44<br>18.3  | -         |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 38<br>25.0  | 78<br>51.3  | 32<br>21.1  | 4<br>2.6  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 6<br>22.2   | 13<br>48.1  | 5<br>18.5   | 3<br>11.1 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 109<br>30.2 | 182<br>50.4 | 67<br>18.6  | 3<br>0.8  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 64<br>25.9  | 126<br>51.0 | 55<br>22.3  | 2<br>0.8  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 45<br>30.4  | 73<br>49.3  | 29<br>19.6  | 1<br>0.7  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 19<br>23.5  | 43<br>53.1  | 16<br>19.8  | 3<br>3.7  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 9<br>28.1   | 13<br>40.6  | 7<br>21.9   | 3<br>9.4  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 49<br>35.0  | 64<br>45.7  | 25<br>17.9  | 2<br>1.4  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 29<br>26.1  | 57<br>51.4  | 25<br>22.5  | -         |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 39<br>26.9  | 70<br>48.3  | 34<br>23.4  | 2<br>1.4  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 129<br>27.3 | 246<br>52.0 | 90<br>19.0  | 8<br>1.7  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 32<br>29.9  | 58<br>54.2  | 15<br>14.0  | 2<br>1.9  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 27<br>29.7  | 40<br>44.0  | 24<br>26.4  | -         |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 30<br>31.9  | 40<br>42.6  | 24<br>25.5  | -         |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 25<br>27.2  | 47<br>51.1  | 18<br>19.6  | 2<br>2.2  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 132<br>27.2 | 252<br>52.0 | 93<br>19.2  | 8<br>1.6  |

問3.0-a. 仕事や職場の変化：部門を越えた従業員間のコミュニケーションが活発になった

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|----------------|-------|--------|-----------|------|------|
|                |       |        |           |      |      |
| 合計             | 869   | 246    | 437       | 174  | 12   |
|                | 100.0 | 28.3   | 50.3      | 20.0 | 1.4  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70    | 16     | 38        | 16   | -    |
|                | 100.0 | 22.9   | 54.3      | 22.9 | -    |
| 5～20%減少        | 242   | 55     | 132       | 53   | 2    |
|                | 100.0 | 22.7   | 54.5      | 21.9 | 0.8  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 89     | 143       | 58   | 4    |
|                | 100.0 | 30.3   | 48.6      | 19.7 | 1.4  |
| 5～20%増加        | 183   | 61     | 90        | 31   | 1    |
|                | 100.0 | 33.3   | 49.2      | 16.9 | 0.5  |
| 20%以上増加        | 63    | 20     | 28        | 15   | -    |
|                | 100.0 | 31.7   | 44.4      | 23.8 | -    |
| 不明             | 17    | 5      | 6         | 1    | 5    |
|                | 100.0 | 29.4   | 35.3      | 5.9  | 29.4 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 10     | 19        | 14   | -    |
|                | 100.0 | 23.3   | 44.2      | 32.6 | -    |
| 5～20%減少        | 85    | 24     | 44        | 15   | 2    |
|                | 100.0 | 28.2   | 51.8      | 17.6 | 2.4  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 98     | 141       | 66   | 3    |
|                | 100.0 | 31.8   | 45.8      | 21.4 | 1.0  |
| 5～20%増加        | 270   | 73     | 145       | 50   | 2    |
|                | 100.0 | 27.0   | 53.7      | 18.5 | 0.7  |
| 20%以上増加        | 107   | 27     | 60        | 20   | -    |
|                | 100.0 | 25.2   | 56.1      | 18.7 | -    |
| 不明             | 56    | 14     | 28        | 9    | 5    |
|                | 100.0 | 25.0   | 50.0      | 16.1 | 8.9  |

問3.0-a. 仕事や職場の変化：部門を越えた従業員間のコミュニケーションが活発になった

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---|-------|--------|-----------|------|------|
|   |       |        |           |      |      |
| 合計  | 869   | 246    | 437       | 174  | 12   |
| 100.0   | 100.0 | 28.3   | 50.3      | 20.0 | 1.4  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 198    | 340       | 140  | 10   |
| 100.0   | 100.0 | 28.8   | 49.4      | 20.3 | 1.5  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 41     | 70        | 23   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 30.4   | 51.9      | 17.0 | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 7      | 24        | 9    | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 17.1   | 58.5      | 22.0 | 2.4  |
| 不明  | 5     | -      | 3         | 2    | -    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 60.0      | 40.0 | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 53     | 84        | 30   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 31.5   | 50.0      | 17.9 | 0.6  |
| どちらともいえない   | 477   | 145    | 239       | 88   | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 30.4   | 50.1      | 18.4 | 1.0  |
| 重視してこなかった   | 172   | 40     | 85        | 46   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 23.3   | 49.4      | 26.7 | 0.6  |
| 不明  | 52    | 8      | 29        | 10   | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 15.4   | 55.8      | 19.2 | 9.6  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 105    | 239       | 89   | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 23.9   | 54.3      | 20.2 | 1.6  |
| 無い  | 426   | 141    | 197       | 84   | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 33.1   | 46.2      | 19.7 | 0.9  |
| 不明  | 3     | -      | 1         | 1    | 1    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 33.3      | 33.3 | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 166    | 311       | 127  | 8    |
| 100.0   | 100.0 | 27.1   | 50.8      | 20.8 | 1.3  |
| 無い  | 250   | 77     | 125       | 47   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 30.8   | 50.0      | 18.8 | 0.4  |
| 不明  | 7     | 3      | 1         | 3    | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 42.9   | 14.3      | -    | 42.9 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 207    | 338       | 133  | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 30.2   | 49.3      | 19.4 | 1.0  |
| どちらともいえない   | 55    | 15     | 28        | 11   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 27.3   | 50.9      | 20.0 | 1.8  |
| 対立してきた  | 9     | -      | 5         | 4    | -    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 55.6      | 44.4 | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 18     | 59        | 24   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 17.8   | 58.4      | 23.8 | -    |
| 不明  | 19    | 6      | 7         | 2    | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 31.6   | 36.8      | 10.5 | 21.1 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213   | 54     | 113       | 44   | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 25.4   | 53.1      | 20.7 | 0.9  |
| どちらともいえない   | 361   | 117    | 197       | 46   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 32.4   | 54.6      | 12.7 | 0.3  |
| 変化なし  | 286   | 75     | 126       | 84   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 26.2   | 44.1      | 29.4 | 0.3  |
| 不明  | 9     | -      | 1         | -    | 8    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 11.1      | -    | 88.9 |

問3.0-b. 仕事や職場の変化：社内における意思決定のスピードが上がった

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---------------------|-------|--------|-----------|------|------|
| 合計                  | 869   | 332    | 372       | 157  | 8    |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 38.2   | 42.8      | 18.1 | 0.9  |
| 新興市場に上場             | 68    | 25     | 23        | 19   | 1    |
|                     | 100.0 | 36.8   | 33.8      | 27.9 | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | 5      | 1         | -    | -    |
|                     | 100.0 | 83.3   | 16.7      | -    | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 3      | 7         | 3    | -    |
|                     | 100.0 | 23.1   | 53.8      | 23.1 | -    |
| 不明                  | 763   | 290    | 334       | 134  | 5    |
|                     | 100.0 | 38.0   | 43.8      | 17.6 | 0.7  |
| 業種・・・・・・建設業         | 19    | 9      | 7         | 1    | 2    |
|                     | 100.0 | 47.4   | 36.8      | 5.3  | 10.5 |
| 製造業小計               | 48    | 14     | 17        | 16   | 1    |
| 一般機械器具製造業           | 100.0 | 29.2   | 35.4      | 33.3 | 2.1  |
| 電気機械器具製造業           | 245   | 93     | 109       | 41   | 2    |
|                     | 100.0 | 38.0   | 44.5      | 16.7 | 0.8  |
| 輸送用機械器具製造業          | 29    | 11     | 16        | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 37.9   | 55.2      | 6.9  | -    |
| 精密機械器具製造業           | 39    | 17     | 15        | 7    | -    |
|                     | 100.0 | 43.6   | 38.5      | 17.9 | -    |
| 上記以外の製造業            | 38    | 12     | 19        | 7    | -    |
|                     | 100.0 | 31.6   | 50.0      | 18.4 | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 12    | 4      | 5         | 3    | -    |
|                     | 100.0 | 33.3   | 41.7      | 25.0 | -    |
| 情報通信業               | 127   | 49     | 54        | 22   | 2    |
|                     | 100.0 | 38.6   | 42.5      | 17.3 | 1.6  |
| 運輸業                 | 4     | 3      | 1         | -    | -    |
|                     | 100.0 | 75.0   | 25.0      | -    | -    |
| 卸売・小売業              | 32    | 13     | 14        | 5    | -    |
|                     | 100.0 | 40.6   | 43.8      | 15.6 | -    |
| 金融・保険業              | 115   | 46     | 49        | 18   | 2    |
|                     | 100.0 | 40.0   | 42.6      | 15.7 | 1.7  |
| 不動産業                | 150   | 60     | 63        | 26   | 1    |
|                     | 100.0 | 40.0   | 42.0      | 17.3 | 0.7  |
| 飲食店・宿泊業             | 53    | 17     | 28        | 8    | -    |
|                     | 100.0 | 32.1   | 52.8      | 15.1 | -    |
| サービス業               | 9     | 1      | 4         | 4    | -    |
|                     | 100.0 | 11.1   | 44.4      | 44.4 | -    |
| その他                 | 27    | 9      | 9         | 9    | -    |
|                     | 100.0 | 33.3   | 33.3      | 33.3 | -    |
| 不明                  | 142   | 53     | 63        | 25   | 1    |
|                     | 100.0 | 37.3   | 44.4      | 17.6 | 0.7  |
| その他                 | 36    | 19     | 12        | 5    | -    |
|                     | 100.0 | 52.8   | 33.3      | 13.9 | -    |
| 合計                  | 8     | 4      | 3         | -    | 1    |
|                     | 100.0 | 50.0   | 37.5      | -    | 12.5 |

問3.0-b. 仕事や職場の変化：社内における意思決定のスピードが上がった

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明  |
|------------------------|-------|--------|-----------|------|-----|
|                        |       |        |           |      |     |
| 合計                     | 869   | 332    | 37.2      | 157  | 8   |
|                        | 100.0 | 38.2   | 42.8      | 18.1 | 0.9 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 73     | 68        | 40   | 3   |
|                        | 100.0 | 39.7   | 37.0      | 21.7 | 1.6 |
| 300～499人               | 266   | 104    | 122       | 40   | -   |
|                        | 100.0 | 39.1   | 45.9      | 15.0 | -   |
| 500～999人               | 240   | 100    | 105       | 35   | -   |
|                        | 100.0 | 41.7   | 43.8      | 14.6 | -   |
| 1000人以上                | 152   | 48     | 64        | 36   | 4   |
|                        | 100.0 | 31.6   | 42.1      | 23.7 | 2.6 |
| 不明                     | 27    | 7      | 13        | 6    | 1   |
|                        | 100.0 | 25.9   | 48.1      | 22.2 | 3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 142    | 151       | 65   | 3   |
|                        | 100.0 | 39.3   | 41.8      | 18.0 | 0.8 |
| 300～499人               | 247   | 97     | 109       | 41   | -   |
|                        | 100.0 | 39.3   | 44.1      | 16.6 | -   |
| 500～999人               | 148   | 55     | 70        | 22   | 1   |
|                        | 100.0 | 37.2   | 47.3      | 14.9 | 0.7 |
| 1000人以上                | 81    | 30     | 27        | 21   | 3   |
|                        | 100.0 | 37.0   | 33.3      | 25.9 | 3.7 |
| 不明                     | 32    | 8      | 15        | 8    | 1   |
|                        | 100.0 | 25.0   | 46.9      | 25.0 | 3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 52     | 65        | 21   | 2   |
|                        | 100.0 | 37.1   | 46.4      | 15.0 | 1.4 |
| 500～999人               | 111   | 54     | 42        | 15   | -   |
|                        | 100.0 | 48.6   | 37.8      | 13.5 | -   |
| 1000人以上                | 145   | 47     | 65        | 32   | 1   |
|                        | 100.0 | 32.4   | 44.8      | 22.1 | 0.7 |
| 不明                     | 473   | 179    | 200       | 89   | 5   |
|                        | 100.0 | 37.8   | 42.3      | 18.8 | 1.1 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 38     | 52        | 15   | 2   |
|                        | 100.0 | 35.5   | 48.6      | 14.0 | 1.9 |
| 300～499人               | 91    | 42     | 31        | 18   | -   |
|                        | 100.0 | 46.2   | 34.1      | 19.8 | -   |
| 500～999人               | 94    | 42     | 40        | 12   | -   |
|                        | 100.0 | 44.7   | 42.6      | 12.8 | -   |
| 1000人以上                | 92    | 26     | 41        | 24   | 1   |
|                        | 100.0 | 28.3   | 44.6      | 26.1 | 1.1 |
| 不明                     | 485   | 184    | 208       | 88   | 5   |
|                        | 100.0 | 37.9   | 42.9      | 18.1 | 1.0 |

問3.0-b. 仕事や職場の変化：社内における意思決定のスピードが上がった

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|----------------|-------|--------|-----------|------|------|
|                |       |        |           |      |      |
| 合計             | 869   | 332    | 372       | 157  | 8    |
|                | 100.0 | 38.2   | 42.8      | 18.1 | 0.9  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70    | 21     | 33        | 16   | -    |
|                | 100.0 | 30.0   | 47.1      | 22.9 | -    |
| 5～20%減少        | 242   | 82     | 112       | 48   | -    |
|                | 100.0 | 33.9   | 46.3      | 19.8 | -    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 124    | 116       | 51   | 3    |
|                | 100.0 | 42.2   | 39.5      | 17.3 | 1.0  |
| 5～20%増加        | 183   | 73     | 77        | 33   | -    |
|                | 100.0 | 39.9   | 42.1      | 18.0 | -    |
| 20%以上増加        | 63    | 26     | 28        | 8    | 1    |
|                | 100.0 | 41.3   | 44.4      | 12.7 | 1.6  |
| 不明             | 17    | 6      | 6         | 1    | 4    |
|                | 100.0 | 35.3   | 35.3      | 5.9  | 23.5 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 11     | 18        | 14   | -    |
|                | 100.0 | 25.6   | 41.9      | 32.6 | -    |
| 5～20%減少        | 85    | 38     | 36        | 11   | -    |
|                | 100.0 | 44.7   | 42.4      | 12.9 | -    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 116    | 129       | 62   | 1    |
|                | 100.0 | 37.7   | 41.9      | 20.1 | 0.3  |
| 5～20%増加        | 270   | 102    | 121       | 45   | 2    |
|                | 100.0 | 37.8   | 44.8      | 16.7 | 0.7  |
| 20%以上増加        | 107   | 43     | 47        | 16   | 1    |
|                | 100.0 | 40.2   | 43.9      | 15.0 | 0.9  |
| 不明             | 56    | 22     | 21        | 9    | 4    |
|                | 100.0 | 39.3   | 37.5      | 16.1 | 7.1  |

問3.0-b. 仕事や職場の変化：社内における意思決定のスピードが上がった

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---|-------|--------|-----------|------|------|
|   |       |        |           |      |      |
| 合計  | 869   | 332    | 372       | 157  | 8    |
| 100.0   | 100.0 | 38.2   | 42.8      | 18.1 | 0.9  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 266    | 290       | 126  | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 38.7   | 42.2      | 18.3 | 0.9  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 49     | 64        | 21   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 36.3   | 47.4      | 15.6 | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 16     | 16        | 8    | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 39.0   | 39.0      | 19.5 | 2.4  |
| 不明  | 5     | 1      | 2         | 2    | -    |
| 100.0   | 100.0 | 20.0   | 40.0      | 40.0 | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                 | 168   | 76     | 68        | 23   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 45.2   | 40.5      | 13.7 | 0.6  |
| どちらともいえない   | 477   | 191    | 204       | 80   | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 40.0   | 42.8      | 16.8 | 0.4  |
| 重視してこなかった   | 172   | 49     | 75        | 47   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 28.5   | 43.6      | 27.3 | 0.6  |
| 不明  | 52    | 16     | 25        | 7    | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 30.8   | 48.1      | 13.5 | 7.7  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 440   | 168    | 186       | 81   | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 38.2   | 42.3      | 18.4 | 1.1  |
| 無い  | 426   | 163    | 186       | 75   | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 38.3   | 43.7      | 17.6 | 0.5  |
| 不明  | 3     | 1      | 1         | 1    | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 33.3   | -         | 33.3 | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 612   | 241    | 260       | 106  | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 39.4   | 42.5      | 17.3 | 0.8  |
| 無い  | 250   | 86     | 112       | 51   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 34.4   | 44.8      | 20.4 | 0.4  |
| 不明  | 7     | 5      | 5         | 2    | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 71.4   | -         | -    | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                          | 685   | 278    | 280       | 122  | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 40.6   | 40.9      | 17.8 | 0.7  |
| どちらともいえない   | 55    | 24     | 24        | 7    | -    |
| 100.0   | 100.0 | 43.6   | 43.6      | 12.7 | -    |
| 対立してきた  | 9     | 1      | 6         | 2    | -    |
| 100.0   | 100.0 | 11.1   | 66.7      | 22.2 | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 20     | 58        | 23   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 19.8   | 57.4      | 22.8 | -    |
| 不明  | 19    | 9      | 4         | 3    | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 47.4   | 21.1      | 15.8 | 15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                               | 213   | 72     | 103       | 38   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 33.8   | 48.4      | 17.8 | -    |
| どちらともいえない   | 361   | 148    | 167       | 46   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 41.0   | 46.3      | 12.7 | -    |
| 変化なし  | 286   | 110    | 102       | 73   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 38.5   | 35.7      | 25.5 | 0.3  |
| 不明  | 9     | 2      | 2         | 2    | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 22.2   | -         | -    | 77.8 |

問3.0-c. 仕事や職場の変化：仕事の進め方において従業員の裁量が増大した

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 変化があった      | どちらともいえない   | 変化なし        | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 165<br>19.0 | 496<br>57.1 | 199<br>22.9 | 9<br>1.0  |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 14<br>20.6  | 35<br>51.5  | 18<br>26.5  | 1<br>1.5  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 2<br>33.3   | 3<br>50.0   | 1<br>16.7   | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 4<br>30.8   | 7<br>53.8   | 2<br>15.4   | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 140<br>18.3 | 441<br>57.8 | 176<br>23.1 | 6<br>0.8  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 5<br>26.3   | 10<br>52.6  | 2<br>10.5   | 2<br>10.5 |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 7<br>14.6   | 26<br>54.2  | 14<br>29.2  | 1<br>2.1  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 46<br>18.8  | 133<br>54.3 | 64<br>26.1  | 2<br>0.8  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 7<br>24.1   | 14<br>48.3  | 8<br>27.6   | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 11<br>28.2  | 23<br>59.0  | 5<br>12.8   | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 8<br>21.1   | 19<br>50.0  | 11<br>28.9  | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 1<br>8.3    | 4<br>33.3   | 6<br>50.0   | 1<br>8.3  |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 19<br>15.0  | 73<br>57.5  | 34<br>26.8  | 1<br>0.8  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 3<br>75.0   | 1<br>25.0   | -           | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 5<br>15.6   | 21<br>65.6  | 6<br>18.8   | -         |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 26<br>22.6  | 64<br>55.7  | 23<br>20.0  | 2<br>1.7  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 22<br>14.7  | 96<br>64.0  | 31<br>20.7  | 1<br>0.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 9<br>17.0   | 34<br>64.2  | 10<br>18.9  | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | -           | 5<br>55.6   | 4<br>44.4   | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 8<br>29.6   | 12<br>44.4  | 7<br>25.9   | -         |
| カーブス業               | 142<br>100.0 | 34<br>23.9  | 71<br>50.0  | 35<br>24.6  | 2<br>1.4  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 3<br>8.3    | 28<br>77.8  | 5<br>13.9   | -         |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 2<br>25.0   | 5<br>62.5   | -           | 1<br>12.5 |



問3.0-c. 仕事や職場の変化：仕事の進め方において従業員の裁量が拡大した

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 変化があった      | どちらともいえない   | 変化なし        | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 165<br>19.0 | 496<br>57.1 | 199<br>22.9 | 9<br>1.0 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 29<br>15.8  | 106<br>57.6 | 47<br>25.5  | 2<br>1.1 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 55<br>20.7  | 149<br>56.0 | 60<br>22.6  | 2<br>0.8 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 52<br>21.7  | 138<br>57.5 | 50<br>20.8  | -        |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 22<br>14.5  | 90<br>59.2  | 36<br>23.7  | 4<br>2.6 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 7<br>25.9   | 13<br>48.1  | 6<br>22.2   | 1<br>3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 65<br>18.0  | 210<br>58.2 | 84<br>23.3  | 2<br>0.6 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 54<br>21.9  | 134<br>54.3 | 57<br>23.1  | 2<br>0.8 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 27<br>18.2  | 88<br>59.5  | 32<br>21.6  | 1<br>0.7 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 14<br>17.3  | 47<br>58.0  | 17<br>21.0  | 3<br>3.7 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 5<br>15.6   | 17<br>53.1  | 9<br>28.1   | 1<br>3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 26<br>18.6  | 81<br>57.9  | 31<br>22.1  | 2<br>1.4 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 25<br>22.5  | 60<br>54.1  | 25<br>22.5  | 1<br>0.9 |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 23<br>15.9  | 80<br>55.2  | 40<br>27.6  | 2<br>1.4 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 91<br>19.2  | 275<br>58.1 | 103<br>21.8 | 4<br>0.8 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 19<br>17.8  | 65<br>60.7  | 21<br>19.6  | 2<br>1.9 |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 19<br>20.9  | 46<br>50.5  | 25<br>27.5  | 1<br>1.1 |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 18<br>19.1  | 52<br>55.3  | 24<br>25.5  | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 20<br>21.7  | 47<br>51.1  | 23<br>25.0  | 2<br>2.2 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 89<br>18.4  | 286<br>59.0 | 106<br>21.9 | 4<br>0.8 |

問3.0-c. 仕事や職場の変化：仕事の進め方において従業員の裁量が増大した

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|----------------|-------|--------|-----------|------|------|
|                |       |        |           |      |      |
| 合計             | 869   | 165    | 496       | 199  | 9    |
|                | 100.0 | 19.0   | 57.1      | 22.9 | 1.0  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70    | 11     | 43        | 16   | -    |
|                | 100.0 | 15.7   | 61.4      | 22.9 | -    |
| 5～20%減少        | 242   | 42     | 133       | 66   | 1    |
|                | 100.0 | 17.4   | 55.0      | 27.3 | 0.4  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 53     | 169       | 68   | 4    |
|                | 100.0 | 18.0   | 57.5      | 23.1 | 1.4  |
| 5～20%増加        | 183   | 46     | 98        | 39   | -    |
|                | 100.0 | 25.1   | 53.6      | 21.3 | -    |
| 20%以上増加        | 63    | 11     | 43        | 9    | -    |
|                | 100.0 | 17.5   | 68.3      | 14.3 | -    |
| 不明             | 17    | 2      | 10        | 1    | 4    |
|                | 100.0 | 11.8   | 58.8      | 5.9  | 23.5 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 5      | 25        | 13   | -    |
|                | 100.0 | 11.6   | 58.1      | 30.2 | -    |
| 5～20%減少        | 85    | 16     | 50        | 18   | 1    |
|                | 100.0 | 18.8   | 58.8      | 21.2 | 1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 53     | 172       | 82   | 1    |
|                | 100.0 | 17.2   | 55.8      | 26.6 | 0.3  |
| 5～20%増加        | 270   | 56     | 156       | 56   | 2    |
|                | 100.0 | 20.7   | 57.8      | 20.7 | 0.7  |
| 20%以上増加        | 107   | 23     | 62        | 21   | 1    |
|                | 100.0 | 21.5   | 57.9      | 19.6 | 0.9  |
| 不明             | 56    | 12     | 31        | 9    | 4    |
|                | 100.0 | 21.4   | 55.4      | 16.1 | 7.1  |

問3.0-c. 仕事や職場の変化：仕事の進め方において従業員の裁量が増大した

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---|-------|--------|-----------|------|------|
|   |       |        |           |      |      |
| 合計  | 869   | 165    | 496       | 199  | 9    |
| 100.0   | 100.0 | 19.0   | 57.1      | 22.9 | 1.0  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 131    | 390       | 160  | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 19.0   | 56.7      | 23.3 | 1.0  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 25     | 81        | 28   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 18.5   | 60.0      | 20.7 | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 9      | 22        | 9    | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 22.0   | 53.7      | 22.0 | 2.4  |
| 不明  | 5     | -      | 3         | 2    | -    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 60.0      | 40.0 | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                 | 168   | 41     | 94        | 32   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 24.4   | 56.0      | 19.0 | 0.6  |
| どちらともいえない   | 477   | 84     | 280       | 110  | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 17.6   | 58.7      | 23.1 | 0.6  |
| 重視してこなかった   | 172   | 32     | 93        | 47   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 18.6   | 54.1      | 27.3 | -    |
| 不明  | 52    | 8      | 29        | 10   | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 15.4   | 55.8      | 19.2 | 9.6  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 440   | 78     | 252       | 104  | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 17.7   | 57.3      | 23.6 | 1.4  |
| 無い  | 426   | 87     | 243       | 94   | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 20.4   | 57.0      | 22.1 | 0.5  |
| 不明  | 3     | -      | 1         | 1    | 1    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 33.3      | 33.3 | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 612   | 114    | 354       | 138  | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 18.6   | 57.8      | 22.5 | 1.0  |
| 無い  | 250   | 47     | 141       | 61   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 18.8   | 56.4      | 24.4 | 0.4  |
| 不明  | 7     | 4      | 1         | -    | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 57.1   | 14.3      | -    | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                          | 685   | 123    | 408       | 149  | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 18.0   | 59.6      | 21.8 | 0.7  |
| どちらともいえない   | 55    | 17     | 26        | 12   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 30.9   | 47.3      | 21.8 | -    |
| 対立してきた  | 9     | 2      | 3         | 4    | -    |
| 100.0   | 100.0 | 22.2   | 33.3      | 44.4 | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 17     | 53        | 31   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 16.8   | 52.5      | 30.7 | -    |
| 不明  | 19    | 6      | 6         | 3    | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 31.6   | 31.6      | 15.8 | 21.1 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                               | 213   | 46     | 117       | 50   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 21.6   | 54.9      | 23.5 | -    |
| どちらともいえない   | 361   | 67     | 242       | 52   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 18.6   | 67.0      | 14.4 | -    |
| 変化なし  | 286   | 52     | 136       | 97   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 18.2   | 47.6      | 33.9 | 0.3  |
| 不明  | 9     | -      | 1         | -    | 8    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 11.1      | -    | 88.9 |

問3.0-d. 仕事や職場の変化：進捗管理が厳しくなった

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---------------------|-------|--------|-----------|------|------|
| 合計                  | 869   | 412    | 341       | 109  | 7    |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 47.4   | 39.2      | 12.5 | 0.8  |
| 新興市場に上場             | 68    | 38     | 21        | 8    | 1    |
|                     | 100.0 | 55.9   | 30.9      | 11.8 | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | 4      | 2         | -    | -    |
|                     | 100.0 | 66.7   | 33.3      | -    | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 8      | 4         | 1    | -    |
|                     | 100.0 | 61.5   | 30.8      | 7.7  | -    |
| 不明                  | 763   | 350    | 308       | 100  | 5    |
|                     | 100.0 | 45.9   | 40.4      | 13.1 | 0.7  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 12     | 6         | -    | 1    |
|                     | 100.0 | 63.2   | 31.6      | -    | 5.3  |
| 製造業小計               | 48    | 19     | 22        | 6    | 1    |
|                     | 100.0 | 39.6   | 45.8      | 12.5 | 2.1  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 134    | 88        | 22   | 1    |
|                     | 100.0 | 54.7   | 35.9      | 9.0  | 0.4  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 14     | 13        | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 48.3   | 44.8      | 6.9  | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 27     | 11        | 1    | -    |
|                     | 100.0 | 69.2   | 28.2      | 2.6  | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 25     | 11        | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 65.8   | 28.9      | 5.3  | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 4      | 6         | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 33.3   | 50.0      | 16.7 | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 64     | 47        | 15   | 1    |
|                     | 100.0 | 50.4   | 37.0      | 11.8 | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | 4      | -         | -    | -    |
|                     | 100.0 | 100.0  | -         | -    | -    |
| 運輸業                 | 32    | 19     | 8         | 5    | -    |
|                     | 100.0 | 59.4   | 25.0      | 15.6 | -    |
| 卸売・小売業              | 115   | 53     | 40        | 20   | 2    |
|                     | 100.0 | 46.1   | 34.8      | 17.4 | 1.7  |
| 金融・保険業              | 150   | 71     | 63        | 15   | 1    |
|                     | 100.0 | 47.3   | 42.0      | 10.0 | 0.7  |
| 不動産業                | 53    | 32     | 16        | 5    | -    |
|                     | 100.0 | 60.4   | 30.2      | 9.4  | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 2      | 5         | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 22.2   | 55.6      | 22.2 | -    |
| サービス業               | 27    | 7      | 12        | 8    | -    |
|                     | 100.0 | 25.9   | 44.4      | 29.6 | -    |
| その他                 | 142   | 48     | 70        | 23   | 1    |
|                     | 100.0 | 33.8   | 49.3      | 16.2 | 0.7  |
| 不明                  | 36    | 19     | 14        | 3    | -    |
|                     | 100.0 | 52.8   | 38.9      | 8.3  | -    |
|                     | 8     | 4      | 3         | -    | 1    |
|                     | 100.0 | 50.0   | 37.5      | -    | 12.5 |

問30-d. 仕事や職場の変化：進捗管理が厳しくなった

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 変化があった      | どちらともいえない   | 変化なし        | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 412<br>47.4 | 341<br>39.2 | 109<br>12.5 | 7<br>0.8 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 81<br>44.0  | 75<br>40.8  | 27<br>14.7  | 1<br>0.5 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 134<br>50.4 | 94<br>35.3  | 37<br>13.9  | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 125<br>52.1 | 97<br>40.4  | 18<br>7.5   | -        |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 59<br>38.8  | 64<br>42.1  | 25<br>16.4  | 4<br>2.6 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 13<br>48.1  | 11<br>40.7  | 2<br>7.4    | 1<br>3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 157<br>43.5 | 152<br>42.1 | 51<br>14.1  | 1<br>0.3 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 124<br>50.2 | 87<br>35.2  | 35<br>14.2  | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 74<br>50.0  | 63<br>42.6  | 10<br>6.8   | 1<br>0.7 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 39<br>48.1  | 29<br>35.8  | 10<br>12.3  | 3<br>3.7 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 18<br>56.3  | 10<br>31.3  | 3<br>9.4    | 1<br>3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 66<br>47.1  | 55<br>39.3  | 18<br>12.9  | 1<br>0.7 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 58<br>52.3  | 39<br>35.1  | 14<br>12.6  | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 76<br>52.4  | 47<br>32.4  | 20<br>13.8  | 2<br>1.4 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 212<br>44.8 | 200<br>42.3 | 57<br>12.1  | 4<br>0.8 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 55<br>51.4  | 36<br>33.6  | 15<br>14.0  | 1<br>0.9 |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 44<br>48.4  | 31<br>34.1  | 16<br>17.6  | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 41<br>43.6  | 43<br>45.7  | 10<br>10.6  | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 49<br>53.3  | 31<br>33.7  | 10<br>10.9  | 2<br>2.2 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 223<br>46.0 | 200<br>41.2 | 58<br>12.0  | 4<br>0.8 |

問3.0-d. 仕事や職場の変化：進捗管理が厳しくなった

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 変化があった      | どちらともいえない   | 変化なし        | 不明        |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
|                |              |             |             |             |           |
| 合計             | 869<br>100.0 | 412<br>47.4 | 341<br>39.2 | 109<br>12.5 | 7<br>0.8  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 30<br>42.9  | 28<br>40.0  | 12<br>17.1  | -         |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 118<br>48.8 | 93<br>38.4  | 30<br>12.4  | 1<br>0.4  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 134<br>45.6 | 114<br>38.8 | 43<br>14.6  | 3<br>1.0  |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 95<br>51.9  | 72<br>39.3  | 16<br>8.7   | -         |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 27<br>42.9  | 29<br>46.0  | 7<br>11.1   | -         |
| 不明             | 17<br>100.0  | 8<br>47.1   | 5<br>29.4   | 1<br>5.9    | 3<br>17.6 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 19<br>44.2  | 15<br>34.9  | 9<br>20.9   | -         |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 40<br>47.1  | 38<br>44.7  | 6<br>7.1    | 1<br>1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 153<br>49.7 | 114<br>37.0 | 40<br>13.0  | 1<br>0.3  |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 124<br>45.9 | 107<br>39.6 | 37<br>13.7  | 2<br>0.7  |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 54<br>50.5  | 42<br>39.3  | 11<br>10.3  | -         |
| 不明             | 56<br>100.0  | 22<br>39.3  | 25<br>44.6  | 6<br>10.7   | 3<br>5.4  |

問3.0-d. 仕事や職場の変化：進捗管理が厳しくなくなった

| 件数                       | 変化があった       | どちらともいえない   | 変化なし        | 不明          |           |
|--------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 合計                       | 869<br>100.0 | 412<br>47.4 | 341<br>39.2 | 109<br>12.5 | 7<br>0.8  |
| 長期安定雇用・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 688<br>100.0 | 321<br>46.7 | 275<br>40.0 | 86<br>12.5  | 6<br>0.9  |
| 対象者を限定したうえで維持            | 135<br>100.0 | 63<br>46.7  | 54<br>40.0  | 17<br>12.6  | 1<br>0.7  |
| 優先的な課題ではない               | 41<br>100.0  | 24<br>58.5  | 12<br>29.3  | 5<br>12.2   | -         |
| 不明                       | 5<br>100.0   | 4<br>80.0   | -           | 1<br>20.0   | -         |
| 株主価値の向上・・・・重視してきた        | 168<br>100.0 | 97<br>57.7  | 57<br>33.9  | 13<br>7.7   | 1<br>0.6  |
| どちらともいえない                | 477<br>100.0 | 224<br>47.0 | 194<br>40.7 | 57<br>11.9  | 2<br>0.4  |
| 重視してこなかった                | 172<br>100.0 | 70<br>40.7  | 69<br>40.1  | 33<br>19.2  | -         |
| 不明                       | 52<br>100.0  | 21<br>40.4  | 21<br>40.4  | 6<br>11.5   | 4<br>7.7  |
| 労働組合の有無・・・・ある            | 440<br>100.0 | 224<br>50.9 | 160<br>36.4 | 51<br>11.6  | 5<br>1.1  |
| 無い                       | 426<br>100.0 | 187<br>43.9 | 181<br>42.5 | 57<br>13.4  | 1<br>0.2  |
| 不明                       | 3<br>100.0   | 1<br>33.3   | -           | 1<br>33.3   | 1<br>33.3 |
| 労使協議の有無・・・・ある            | 612<br>100.0 | 312<br>51.0 | 230<br>37.6 | 65<br>10.6  | 5<br>0.8  |
| 無い                       | 250<br>100.0 | 94<br>37.6  | 111<br>44.4 | 44<br>17.6  | 1<br>0.4  |
| 不明                       | 7<br>100.0   | 6<br>85.7   | -           | -           | 1<br>14.3 |
| 労使協議の状況・・・・協議的に協議が行われてきた | 685<br>100.0 | 339<br>49.5 | 262<br>38.2 | 80<br>11.7  | 4<br>0.6  |
| どちらともいえない                | 55<br>100.0  | 25<br>45.5  | 24<br>43.6  | 6<br>10.9   | -         |
| 対立してきた                   | 9<br>100.0   | 4<br>44.4   | 5<br>55.6   | -           | -         |
| 労使の協議は行っていない             | 101<br>100.0 | 36<br>35.6  | 45<br>44.6  | 20<br>19.8  | -         |
| 不明                       | 19<br>100.0  | 8<br>42.1   | 5<br>26.3   | 3<br>15.8   | 3<br>15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった      | 213<br>100.0 | 125<br>58.7 | 70<br>32.9  | 18<br>8.5   | -         |
| どちらともいえない                | 361<br>100.0 | 164<br>45.4 | 174<br>48.2 | 23<br>6.4   | -         |
| 変化なし                     | 286<br>100.0 | 122<br>42.7 | 96<br>33.6  | 68<br>23.8  | -         |
| 不明                       | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 1<br>11.1   | -           | 7<br>77.8 |

問3.0-e. 仕事や職場の変化：従業員の間での競争意識が高まった

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 変化した<br>あった | どちらとも<br>いえない | 変化なし        | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|---------------|-------------|-----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 119<br>13.7 | 558<br>64.2   | 181<br>20.8 | 11<br>1.3 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 11<br>16.2  | 41<br>60.3    | 15<br>22.1  | 1<br>1.5  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 3<br>50.0     | 2<br>33.3   | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 1<br>7.7    | 10<br>76.9    | 2<br>15.4   | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 102<br>13.4 | 493<br>64.6   | 161<br>21.1 | 7<br>0.9  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 4<br>21.1   | 11<br>57.9    | 1<br>5.3    | 3<br>15.8 |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 6<br>12.5   | 27<br>56.3    | 14<br>29.2  | 1<br>2.1  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 32<br>13.1  | 158<br>64.5   | 54<br>22.0  | 1<br>0.4  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 1<br>3.4    | 20<br>69.0    | 8<br>27.6   | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 9<br>23.1   | 21<br>53.8    | 9<br>23.1   | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 3<br>7.9    | 30<br>78.9    | 5<br>13.2   | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 3<br>25.0   | 4<br>33.3     | 5<br>41.7   | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 16<br>12.6  | 83<br>65.4    | 27<br>21.3  | 1<br>0.8  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 2<br>50.0     | -           | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 4<br>12.5   | 22<br>68.8    | 6<br>18.8   | -         |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 13<br>11.3  | 76<br>66.1    | 23<br>20.0  | 3<br>2.6  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 22<br>14.7  | 98<br>65.3    | 29<br>19.3  | 1<br>0.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 10<br>18.9  | 36<br>67.9    | 7<br>13.2   | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | -           | 7<br>77.8     | 2<br>22.2   | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 4<br>14.8   | 15<br>55.6    | 8<br>29.6   | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 18<br>12.7  | 89<br>62.7    | 31<br>21.8  | 4<br>2.8  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 7<br>19.4   | 22<br>61.1    | 7<br>19.4   | -         |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 1<br>12.5   | 6<br>75.0     | -           | 1<br>12.5 |



問30-e. 仕事や職場の変化：従業員の間での競争意識が高まった

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明  |
|------------------------|-------|--------|-----------|------|-----|
|                        |       |        |           |      |     |
| 合計                     | 869   | 119    | 558       | 181  | 11  |
|                        | 100.0 | 13.7   | 64.2      | 20.8 | 1.3 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 22     | 118       | 42   | 2   |
|                        | 100.0 | 12.0   | 64.1      | 22.8 | 1.1 |
| 300～499人               | 266   | 41     | 166       | 56   | 3   |
|                        | 100.0 | 15.4   | 62.4      | 21.1 | 1.1 |
| 500～999人               | 240   | 37     | 161       | 42   | -   |
|                        | 100.0 | 15.4   | 67.1      | 17.5 | -   |
| 1000人以上                | 152   | 16     | 94        | 37   | 5   |
|                        | 100.0 | 10.5   | 61.8      | 24.3 | 3.3 |
| 不明                     | 27    | 3      | 19        | 4    | 1   |
|                        | 100.0 | 11.1   | 70.4      | 14.8 | 3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 49     | 228       | 79   | 5   |
|                        | 100.0 | 13.6   | 63.2      | 21.9 | 1.4 |
| 300～499人               | 247   | 35     | 161       | 50   | 1   |
|                        | 100.0 | 14.2   | 65.2      | 20.2 | 0.4 |
| 500～999人               | 148   | 21     | 96        | 30   | 1   |
|                        | 100.0 | 14.2   | 64.9      | 20.3 | 0.7 |
| 1000人以上                | 81    | 11     | 50        | 17   | 3   |
|                        | 100.0 | 13.6   | 61.7      | 21.0 | 3.7 |
| 不明                     | 32    | 3      | 23        | 5    | 1   |
|                        | 100.0 | 9.4    | 71.9      | 15.6 | 3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 20     | 85        | 33   | 2   |
|                        | 100.0 | 14.3   | 60.7      | 23.6 | 1.4 |
| 500～999人               | 111   | 16     | 71        | 24   | -   |
|                        | 100.0 | 14.4   | 64.0      | 21.6 | -   |
| 1000人以上                | 145   | 25     | 87        | 31   | 2   |
|                        | 100.0 | 17.2   | 60.0      | 21.4 | 1.4 |
| 不明                     | 473   | 58     | 315       | 93   | 7   |
|                        | 100.0 | 12.3   | 66.6      | 19.7 | 1.5 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 11     | 68        | 26   | 2   |
|                        | 100.0 | 10.3   | 63.6      | 24.3 | 1.9 |
| 300～499人               | 91    | 15     | 52        | 24   | -   |
|                        | 100.0 | 16.5   | 57.1      | 26.4 | -   |
| 500～999人               | 94    | 18     | 58        | 18   | -   |
|                        | 100.0 | 19.1   | 61.7      | 19.1 | -   |
| 1000人以上                | 92    | 14     | 56        | 20   | 2   |
|                        | 100.0 | 15.2   | 60.9      | 21.7 | 2.2 |
| 不明                     | 485   | 61     | 324       | 93   | 7   |
|                        | 100.0 | 12.6   | 66.8      | 19.2 | 1.4 |

問3.0-e. 仕事や職場の変化：従業員の間の競争意識が高まった

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 変化があった      | どちらともいえない   | 変化なし        | 不明        |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
|                |              |             |             |             |           |
| 合計             | 869<br>100.0 | 119<br>13.7 | 558<br>64.2 | 181<br>20.8 | 11<br>1.3 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 2<br>2.9    | 47<br>67.1  | 21<br>30.0  | -         |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 34<br>14.0  | 154<br>63.6 | 52<br>21.5  | 2<br>0.8  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 44<br>15.0  | 187<br>63.6 | 58<br>19.7  | 5<br>1.7  |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 33<br>18.0  | 120<br>65.6 | 30<br>16.4  | -         |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 6<br>9.5    | 39<br>61.9  | 18<br>28.6  | -         |
| 不明             | 17<br>100.0  | -           | 11<br>64.7  | 2<br>11.8   | 4<br>23.5 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 2<br>4.7    | 25<br>58.1  | 16<br>37.2  | -         |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 14<br>16.5  | 51<br>60.0  | 19<br>22.4  | 1<br>1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 45<br>14.6  | 199<br>64.6 | 63<br>20.5  | 1<br>0.3  |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 44<br>16.3  | 171<br>63.3 | 50<br>18.5  | 5<br>1.9  |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 11<br>10.3  | 70<br>65.4  | 26<br>24.3  | -         |
| 不明             | 56<br>100.0  | 3<br>5.4    | 42<br>75.0  | 7<br>12.5   | 4<br>7.1  |

問3.0-e. 仕事や職場の変化：従業員の間での競争意識が高まった

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---|-------|--------|-----------|------|------|
|   |       |        |           |      |      |
| 合計  | 869   | 119    | 558       | 181  | 11   |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 100.0 | 13.7   | 64.2      | 20.8 | 1.3  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 688   | 93     | 446       | 141  | 8    |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 13.5   | 64.8      | 20.5 | 1.2  |
| 優先的な課題ではない  | 135   | 22     | 82        | 29   | 2    |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 16.3   | 60.7      | 21.5 | 1.5  |
| 不明  | 41    | 4      | 27        | 9    | 1    |
| 不明  | 100.0 | 9.8    | 65.9      | 22.0 | 2.4  |
| 不明  | 5     | -      | 3         | 2    | -    |
| 不明  | 100.0 | -      | 60.0      | 40.0 | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 32     | 102       | 33   | 1    |
| どちらともいえない   | 100.0 | 19.0   | 60.7      | 19.6 | 0.6  |
| どちらともいえない   | 477   | 66     | 311       | 96   | 4    |
| 重視してこなかった   | 100.0 | 13.8   | 65.2      | 20.1 | 0.8  |
| 重視してこなかった   | 172   | 15     | 112       | 44   | 1    |
| 重視してこなかった   | 100.0 | 8.7    | 65.1      | 25.6 | 0.6  |
| 不明  | 52    | 6      | 33        | 8    | 5    |
| 不明  | 100.0 | 11.5   | 63.5      | 15.4 | 9.6  |
| 不明  | 440   | 59     | 287       | 88   | 6    |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 100.0 | 13.4   | 65.2      | 20.0 | 1.4  |
| 無い  | 426   | 60     | 270       | 92   | 4    |
| 無い  | 100.0 | 14.1   | 63.4      | 21.6 | 0.9  |
| 不明  | 3     | -      | 1         | 1    | 1    |
| 不明  | 100.0 | -      | 33.3      | 33.3 | 33.3 |
| 不明  | 612   | 87     | 402       | 115  | 8    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 100.0 | 14.2   | 65.7      | 18.8 | 1.3  |
| 無い  | 250   | 31     | 153       | 65   | 1    |
| 無い  | 100.0 | 12.4   | 61.2      | 26.0 | 0.4  |
| 不明  | 7     | 1      | 3         | 1    | 2    |
| 不明  | 100.0 | 14.3   | 42.9      | 14.3 | 28.6 |
| 不明  | 685   | 95     | 454       | 130  | 6    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 100.0 | 13.9   | 66.3      | 19.0 | 0.9  |
| どちらともいえない   | 55    | 10     | 34        | 10   | 1    |
| どちらともいえない   | 100.0 | 18.2   | 61.8      | 18.2 | 1.8  |
| 対立してきた  | 9     | 1      | 4         | 4    | -    |
| 対立してきた  | 100.0 | 11.1   | 44.4      | 44.4 | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 10     | 58        | 33   | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 100.0 | 9.9    | 57.4      | 32.7 | -    |
| 不明  | 19    | 3      | 8         | 4    | 4    |
| 不明  | 100.0 | 15.8   | 42.1      | 21.1 | 21.1 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・変化があった                                 | 213   | 35     | 133       | 43   | 2    |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・変化があった                                 | 100.0 | 16.4   | 62.4      | 20.2 | 0.9  |
| どちらともいえない   | 361   | 54     | 251       | 55   | 1    |
| どちらともいえない   | 100.0 | 15.0   | 69.5      | 15.2 | 0.3  |
| 変化なし  | 286   | 30     | 173       | 83   | -    |
| 変化なし  | 100.0 | 10.5   | 60.5      | 29.0 | -    |
| 不明  | 9     | -      | 1         | 1    | 8    |
| 不明  | 100.0 | -      | 11.1      | -    | 88.9 |

問3.0-f. 仕事や職場の変化：従業員の仕事に対する意欲が高まった

| 件数                  | 変化した         | どちらともいえない   | 変化なし        | 不明          |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |              |             |             |             |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 155<br>17.8 | 530<br>61.0 | 176<br>20.3 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 11<br>16.2  | 40<br>58.8  | 16<br>23.5  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 4<br>66.7   | 1<br>16.7   |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 1<br>7.7    | 8<br>61.5   | 4<br>30.8   |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 136<br>17.8 | 469<br>61.5 | 153<br>20.1 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 6<br>31.6   | 9<br>47.4   | 2<br>10.5   |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 2<br>4.2    | 32<br>66.7  | 13<br>27.1  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 53<br>21.6  | 139<br>56.7 | 52<br>21.2  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 2<br>6.9    | 20<br>69.0  | 7<br>24.1   |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 9<br>23.1   | 22<br>56.4  | 8<br>20.5   |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 9<br>23.7   | 25<br>65.8  | 4<br>10.5   |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 3<br>25.0   | 5<br>41.7   | 4<br>33.3   |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 30<br>23.6  | 67<br>52.8  | 29<br>22.8  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 2<br>50.0   | -           |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 7<br>21.9   | 21<br>65.6  | 4<br>12.5   |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 23<br>20.0  | 71<br>61.7  | 18<br>15.7  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 25<br>16.7  | 96<br>64.0  | 28<br>18.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 7<br>13.2   | 37<br>69.8  | 9<br>17.0   |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | -           | 5<br>55.6   | 4<br>44.4   |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 4<br>14.8   | 16<br>59.3  | 7<br>25.9   |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 22<br>15.5  | 83<br>58.5  | 36<br>25.4  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 7<br>19.4   | 25<br>69.4  | 4<br>11.1   |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 3<br>37.5   | 3<br>37.5   | 1<br>12.5   |

問3.0-f. 仕事や職場の変化：従業員の仕事に対する意欲が高まった

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 変化があった      | どちらともいえない   | 変化なし        | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 155<br>17.8 | 530<br>61.0 | 176<br>20.3 | 8<br>0.9 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 32<br>17.4  | 111<br>60.3 | 39<br>21.2  | 2<br>1.1 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 47<br>17.7  | 165<br>62.0 | 53<br>19.9  | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 46<br>19.2  | 152<br>63.3 | 42<br>17.5  | -        |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 25<br>16.4  | 86<br>56.6  | 37<br>24.3  | 4<br>2.6 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 5<br>18.5   | 16<br>59.3  | 5<br>18.5   | 1<br>3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 60<br>16.6  | 224<br>62.0 | 74<br>20.5  | 3<br>0.8 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 50<br>20.2  | 147<br>59.5 | 50<br>20.2  | -        |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 25<br>16.9  | 95<br>64.2  | 27<br>18.2  | 1<br>0.7 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 14<br>17.3  | 46<br>56.8  | 18<br>22.2  | 3<br>3.7 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 6<br>18.8   | 18<br>56.3  | 7<br>21.9   | 1<br>3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 19<br>13.6  | 89<br>63.6  | 30<br>21.4  | 2<br>1.4 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 21<br>18.9  | 74<br>66.7  | 16<br>14.4  | -        |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 27<br>18.6  | 80<br>55.2  | 37<br>25.5  | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 88<br>18.6  | 287<br>60.7 | 93<br>19.7  | 5<br>1.1 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 11<br>10.3  | 72<br>67.3  | 22<br>20.6  | 2<br>1.9 |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 20<br>22.0  | 50<br>54.9  | 21<br>23.1  | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 15<br>16.0  | 64<br>68.1  | 15<br>16.0  | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 21<br>22.8  | 49<br>53.3  | 21<br>22.8  | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 88<br>18.1  | 295<br>60.8 | 97<br>20.0  | 5<br>1.0 |

問3.0-f. 仕事や職場の変化：従業員の仕事に対する意欲が高まった

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|----------------|-------|--------|-----------|------|------|
|                |       |        |           |      |      |
| 合計             | 869   | 155    | 530       | 176  | 8    |
|                | 100.0 | 17.8   | 61.0      | 20.3 | 0.9  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70    | 8      | 40        | 22   | -    |
|                | 100.0 | 11.4   | 57.1      | 31.4 | -    |
| 5～20%減少        | 242   | 43     | 144       | 55   | -    |
|                | 100.0 | 17.8   | 59.5      | 22.7 | -    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 51     | 186       | 53   | 4    |
|                | 100.0 | 17.3   | 63.3      | 18.0 | 1.4  |
| 5～20%増加        | 183   | 39     | 115       | 29   | -    |
|                | 100.0 | 21.3   | 62.8      | 15.8 | -    |
| 20%以上増加        | 63    | 10     | 38        | 15   | -    |
|                | 100.0 | 15.9   | 60.3      | 23.8 | -    |
| 不明             | 17    | 4      | 7         | 2    | 4    |
|                | 100.0 | 23.5   | 41.2      | 11.8 | 23.5 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 5      | 22        | 16   | -    |
|                | 100.0 | 11.6   | 51.2      | 37.2 | -    |
| 5～20%減少        | 85    | 14     | 52        | 19   | -    |
|                | 100.0 | 16.5   | 61.2      | 22.4 | -    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 49     | 206       | 52   | 1    |
|                | 100.0 | 15.9   | 66.9      | 16.9 | 0.3  |
| 5～20%増加        | 270   | 61     | 156       | 50   | 3    |
|                | 100.0 | 22.6   | 57.8      | 18.5 | 1.1  |
| 20%以上増加        | 107   | 16     | 61        | 30   | -    |
|                | 100.0 | 15.0   | 57.0      | 28.0 | -    |
| 不明             | 56    | 10     | 33        | 9    | 4    |
|                | 100.0 | 17.9   | 58.9      | 16.1 | 7.1  |

問3.0-f. 仕事や職場の変化：従業員の仕事に対する意欲が高まった

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---|-------|--------|-----------|------|------|
|   |       |        |           |      |      |
| 合計  | 869   | 155    | 530       | 176  | 8    |
| 100.0   | 100.0 | 17.8   | 61.0      | 20.3 | 0.9  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 122    | 422       | 138  | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 17.7   | 61.3      | 20.1 | 0.9  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 27     | 78        | 29   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 20.0   | 57.8      | 21.5 | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 5      | 28        | 7    | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 12.2   | 68.3      | 17.1 | 2.4  |
| 不明  | 5     | 1      | 2         | 2    | -    |
| 100.0   | 100.0 | 20.0   | 40.0      | 40.0 | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 40     | 103       | 24   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 23.8   | 61.3      | 14.3 | 0.6  |
| どちらともいえない   | 477   | 82     | 289       | 103  | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 17.2   | 60.6      | 21.6 | 0.6  |
| 重視してこなかった   | 172   | 26     | 105       | 41   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 15.1   | 61.0      | 23.8 | -    |
| 不明  | 52    | 7      | 33        | 8    | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 13.5   | 63.5      | 15.4 | 7.7  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 84     | 263       | 87   | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 19.1   | 59.8      | 19.8 | 1.4  |
| 無い  | 426   | 71     | 266       | 88   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 16.7   | 62.4      | 20.7 | 0.2  |
| 不明  | 3     | -      | 1         | 1    | 1    |
| 100.0   | 100.0 | -      | 33.3      | 33.3 | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 117    | 376       | 113  | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 19.1   | 61.4      | 18.5 | 1.0  |
| 無い  | 250   | 36     | 151       | 63   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 14.4   | 60.4      | 25.2 | -    |
| 不明  | 7     | 2      | 3         | 2    | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 28.6   | 42.9      | -    | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 132    | 421       | 127  | 5    |
| 100.0   | 100.0 | 19.3   | 61.5      | 18.5 | 0.7  |
| どちらともいえない   | 55    | 11     | 31        | 13   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 20.0   | 56.4      | 23.6 | -    |
| 対立してきた  | 9     | 2      | 4         | 3    | -    |
| 100.0   | 100.0 | 22.2   | 44.4      | 33.3 | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 6      | 65        | 30   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 5.9    | 64.4      | 29.7 | -    |
| 不明  | 19    | 4      | 9         | 3    | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 21.1   | 47.4      | 15.8 | 15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                     | 213   | 32     | 129       | 51   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 15.0   | 60.6      | 23.9 | 0.5  |
| どちらともいえない   | 361   | 56     | 261       | 44   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 15.5   | 72.3      | 12.2 | -    |
| 変化なし  | 286   | 66     | 139       | 81   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 23.1   | 48.6      | 28.3 | -    |
| 不明  | 9     | 1      | 1         | 1    | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 11.1   | 11.1      | -    | 77.8 |

問3.0-g. 仕事や職場の変化：若年層の育成に手が回らなくなった

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---------------------|-------|--------|-----------|------|------|
| 合計                  | 869   | 205    | 470       | 184  | 10   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 23.6   | 54.1      | 21.2 | 1.2  |
| 新興市場に上場             | 68    | 18     | 33        | 16   | 1    |
|                     | 100.0 | 26.5   | 48.5      | 23.5 | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | 1      | 4         | 1    | -    |
|                     | 100.0 | 16.7   | 66.7      | 16.7 | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 3      | 6         | 4    | -    |
|                     | 100.0 | 23.1   | 46.2      | 30.8 | -    |
| 不明                  | 763   | 178    | 418       | 160  | 7    |
|                     | 100.0 | 23.3   | 54.8      | 21.0 | 0.9  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 5      | 9         | 3    | 2    |
|                     | 100.0 | 26.3   | 47.4      | 15.8 | 10.5 |
| 製造業小計               | 48    | 15     | 23        | 9    | 1    |
| 一般機械器具製造業           | 100.0 | 31.3   | 47.9      | 18.8 | 2.1  |
| 電気機械器具製造業           | 245   | 55     | 141       | 47   | 2    |
|                     | 100.0 | 22.4   | 57.6      | 19.2 | 0.8  |
| 輸送用機械器具製造業          | 29    | 5      | 22        | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 17.2   | 75.9      | 6.9  | -    |
| 精密機械器具製造業           | 39    | 10     | 21        | 8    | -    |
|                     | 100.0 | 25.6   | 53.8      | 20.5 | -    |
| 上記以外の製造業            | 38    | 10     | 23        | 5    | -    |
|                     | 100.0 | 26.3   | 60.5      | 13.2 | -    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 12    | 3      | 6         | 3    | -    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 50.0      | 25.0 | -    |
| 情報通信業               | 127   | 27     | 69        | 29   | 2    |
|                     | 100.0 | 21.3   | 54.3      | 22.8 | 1.6  |
| 運輸業                 | 4     | -      | 2         | 2    | -    |
|                     | 100.0 | -      | 50.0      | 50.0 | -    |
| 卸売・小売業              | 32    | 14     | 16        | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 43.8   | 50.0      | 6.3  | -    |
| 金融・保険業              | 115   | 25     | 61        | 27   | 2    |
|                     | 100.0 | 21.7   | 53.0      | 23.5 | 1.7  |
| 不動産業                | 150   | 29     | 88        | 32   | 1    |
|                     | 100.0 | 19.3   | 58.7      | 21.3 | 0.7  |
| 飲食店・宿泊業             | 53    | 22     | 22        | 9    | -    |
|                     | 100.0 | 41.5   | 41.5      | 17.0 | -    |
| サービス業               | 9     | 2      | 5         | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 22.2   | 55.6      | 22.2 | -    |
| その他                 | 27    | 6      | 11        | 9    | 1    |
|                     | 100.0 | 22.2   | 40.7      | 33.3 | 3.7  |
| 不明                  | 142   | 27     | 75        | 38   | 2    |
|                     | 100.0 | 19.0   | 52.8      | 26.8 | 1.4  |
| 合計                  | 36    | 9      | 21        | 6    | -    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 58.3      | 16.7 | -    |
| 不明                  | 8     | 1      | 5         | 1    | 1    |
|                     | 100.0 | 12.5   | 62.5      | 12.5 | 12.5 |



問3.0-g. 仕事や職場の変化：若年層の育成に手が回らなくなった

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明  |
|------------------------|-------|--------|-----------|------|-----|
|                        |       |        |           |      |     |
| 合計                     | 869   | 205    | 470       | 184  | 10  |
|                        | 100.0 | 23.6   | 54.1      | 21.2 | 1.2 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 31     | 109       | 42   | 2   |
|                        | 100.0 | 16.8   | 59.2      | 22.8 | 1.1 |
| 300～499人               | 266   | 62     | 140       | 63   | 1   |
|                        | 100.0 | 23.3   | 52.6      | 23.7 | 0.4 |
| 500～999人               | 240   | 56     | 143       | 41   | -   |
|                        | 100.0 | 23.3   | 59.6      | 17.1 | -   |
| 1000人以上                | 152   | 50     | 63        | 33   | 6   |
|                        | 100.0 | 32.9   | 41.4      | 21.7 | 3.9 |
| 不明                     | 27    | 6      | 15        | 5    | 1   |
|                        | 100.0 | 22.2   | 55.6      | 18.5 | 3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 63     | 208       | 88   | 2   |
|                        | 100.0 | 17.5   | 57.6      | 24.4 | 0.6 |
| 300～499人               | 247   | 68     | 129       | 48   | 2   |
|                        | 100.0 | 27.5   | 52.2      | 19.4 | 0.8 |
| 500～999人               | 148   | 39     | 78        | 30   | 1   |
|                        | 100.0 | 26.4   | 52.7      | 20.3 | 0.7 |
| 1000人以上                | 81    | 28     | 36        | 13   | 4   |
|                        | 100.0 | 34.6   | 44.4      | 16.0 | 4.9 |
| 不明                     | 32    | 7      | 19        | 5    | 1   |
|                        | 100.0 | 21.9   | 59.4      | 15.6 | 3.1 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 30     | 75        | 33   | 2   |
|                        | 100.0 | 21.4   | 53.6      | 23.6 | 1.4 |
| 500～999人               | 111   | 31     | 62        | 18   | -   |
|                        | 100.0 | 27.9   | 55.9      | 16.2 | -   |
| 1000人以上                | 145   | 45     | 61        | 35   | 4   |
|                        | 100.0 | 31.0   | 42.1      | 24.1 | 2.8 |
| 不明                     | 473   | 99     | 272       | 98   | 4   |
|                        | 100.0 | 20.9   | 57.5      | 20.7 | 0.8 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 24     | 60        | 21   | 2   |
|                        | 100.0 | 22.4   | 56.1      | 19.6 | 1.9 |
| 300～499人               | 91    | 22     | 43        | 26   | -   |
|                        | 100.0 | 24.2   | 47.3      | 28.6 | -   |
| 500～999人               | 94    | 23     | 50        | 20   | 1   |
|                        | 100.0 | 24.5   | 53.2      | 21.3 | 1.1 |
| 1000人以上                | 92    | 34     | 40        | 15   | 3   |
|                        | 100.0 | 37.0   | 43.5      | 16.3 | 3.3 |
| 不明                     | 485   | 102    | 277       | 102  | 4   |
|                        | 100.0 | 21.0   | 57.1      | 21.0 | 0.8 |

問3.0-g. 仕事や職場の変化：若年層の育成に手が回らなくなった

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数           | 変化があった      | どちらともいえない   | 変化なし        | 不明        |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
|                |              |             |             |             |           |
| 合計             | 869<br>100.0 | 205<br>23.6 | 470<br>54.1 | 184<br>21.2 | 10<br>1.2 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 14<br>20.0  | 40<br>57.1  | 16<br>22.9  | -         |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 60<br>24.8  | 136<br>56.2 | 45<br>18.6  | 1<br>0.4  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 63<br>21.4  | 160<br>54.4 | 68<br>23.1  | 3<br>1.0  |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 45<br>24.6  | 100<br>54.6 | 36<br>19.7  | 2<br>1.1  |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 22<br>34.9  | 24<br>38.1  | 17<br>27.0  | -         |
| 不明             | 17<br>100.0  | 1<br>5.9    | 10<br>58.8  | 2<br>11.8   | 4<br>23.5 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 7<br>16.3   | 22<br>51.2  | 14<br>32.6  | -         |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 9<br>10.6   | 61<br>71.8  | 14<br>16.5  | 1<br>1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 82<br>26.6  | 165<br>53.6 | 60<br>19.5  | 1<br>0.3  |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 70<br>25.9  | 135<br>50.0 | 62<br>23.0  | 3<br>1.1  |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 29<br>27.1  | 50<br>46.7  | 27<br>25.2  | 1<br>0.9  |
| 不明             | 56<br>100.0  | 8<br>14.3   | 37<br>66.1  | 7<br>12.5   | 4<br>7.1  |

問3.0-g. 仕事や職場の変化：若年層の育成に手が回らなくなった

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---|-------|--------|-----------|------|------|
|   |       |        |           |      |      |
| 合計  | 869   | 205    | 470       | 184  | 10   |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 100.0 | 23.6   | 54.1      | 21.2 | 1.2  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 100.0 | 165    | 375       | 140  | 8    |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 24.0   | 54.5      | 20.3 | 1.2  |
| 不明  | 100.0 | 29     | 69        | 36   | 1    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 100.0 | 21.5   | 51.1      | 26.7 | 0.7  |
| どちらともいえない   | 100.0 | 10     | 22        | 8    | 1    |
| 重視してこなかった   | 100.0 | 24.4   | 53.7      | 19.5 | 2.4  |
| 不明  | 100.0 | 1      | 4         | -    | -    |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 100.0 | 20.0   | 80.0      | -    | -    |
| 無   | 168   | 43     | 90        | 34   | 1    |
| 不明  | 100.0 | 25.6   | 53.6      | 20.2 | 0.6  |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 112    | 239       | 84   | 5    |
| 無   | 100.0 | 25.5   | 54.3      | 19.1 | 1.1  |
| 不明  | 426   | 93     | 230       | 99   | 4    |
| 協力的に協議が行われてきた   | 100.0 | 21.8   | 54.0      | 23.2 | 0.9  |
| どちらともいえない   | 100.0 | 11     | 24        | 11   | 6    |
| 対立してきた  | 100.0 | 21.2   | 46.2      | 21.2 | 11.5 |
| 不明  | 100.0 | 3      | 1         | 1    | 1    |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・変化があった                                 | 100.0 | -      | 33.3      | 33.3 | 33.3 |
| どちらともいえない   | 612   | 153    | 332       | 121  | 6    |
| 重視してこなかった   | 100.0 | 25.0   | 54.2      | 19.8 | 1.0  |
| 不明  | 250   | 52     | 135       | 62   | 1    |
| 協力的に協議が行われてきた   | 100.0 | 20.8   | 54.0      | 24.8 | 0.4  |
| どちらともいえない   | 100.0 | 7      | 3         | 1    | 3    |
| 対立してきた  | 100.0 | -      | 42.9      | 14.3 | 42.9 |
| 不明  | 685   | 171    | 371       | 138  | 5    |
| 協力的に協議が行われてきた   | 100.0 | 25.0   | 54.2      | 20.1 | 0.7  |
| どちらともいえない   | 55    | 12     | 30        | 13   | -    |
| 対立してきた  | 100.0 | 21.8   | 54.5      | 23.6 | -    |
| 不明  | 9     | 3      | 5         | 1    | -    |
| 協力的に協議が行われてきた   | 100.0 | 33.3   | 55.6      | 11.1 | -    |
| どちらともいえない   | 101   | 19     | 53        | 29   | -    |
| 対立してきた  | 100.0 | 18.8   | 52.5      | 28.7 | -    |
| 不明  | 19    | -      | 11        | 3    | 5    |
| 協力的に協議が行われてきた   | 100.0 | -      | 57.9      | 15.8 | 26.3 |
| どちらともいえない   | 213   | 75     | 95        | 43   | -    |
| 対立してきた  | 100.0 | 35.2   | 44.6      | 20.2 | -    |
| 不明  | 361   | 73     | 246       | 41   | 1    |
| 協力的に協議が行われてきた   | 100.0 | 20.2   | 68.1      | 11.4 | 0.3  |
| どちらともいえない   | 286   | 56     | 129       | 100  | 1    |
| 対立してきた  | 100.0 | 19.6   | 45.1      | 35.0 | 0.3  |
| 不明  | 9     | 1      | -         | -    | 8    |
| 協力的に協議が行われてきた   | 100.0 | 11.1   | -         | -    | 88.9 |

問3.0-h. 仕事や職場の変化：職場で協力し合う雰囲気になくなった

| 件数                  | 変化した         | どちらともいえない  | 変化なし        | 不明          |
|---------------------|--------------|------------|-------------|-------------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |              |            |             |             |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 95<br>10.9 | 538<br>61.9 | 223<br>25.7 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 8<br>11.8  | 40<br>58.8  | 18<br>26.5  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7  | 3<br>50.0   | 2<br>33.3   |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 1<br>7.7   | 8<br>61.5   | 4<br>30.8   |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 82<br>10.7 | 478<br>62.6 | 195<br>25.6 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 3<br>15.8  | 9<br>47.4   | 4<br>21.1   |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 7<br>14.6  | 30<br>62.5  | 9<br>18.8   |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 27<br>11.0 | 142<br>58.0 | 74<br>30.2  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 1<br>3.4   | 22<br>75.9  | 6<br>20.7   |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 6<br>15.4  | 21<br>53.8  | 12<br>30.8  |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 4<br>10.5  | 25<br>65.8  | 9<br>23.7   |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 1<br>8.3   | 8<br>66.7   | 3<br>25.0   |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 15<br>11.8 | 66<br>52.0  | 44<br>34.6  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -          | 2<br>50.0   | 2<br>50.0   |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 6<br>18.8  | 21<br>65.6  | 5<br>15.6   |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 15<br>13.0 | 71<br>61.7  | 26<br>22.6  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 13<br>8.7  | 98<br>65.3  | 38<br>25.3  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 6<br>11.3  | 35<br>66.0  | 11<br>20.8  |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 1<br>11.1  | 6<br>66.7   | 2<br>22.2   |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 4<br>14.8  | 15<br>55.6  | 7<br>25.9   |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 12<br>8.5  | 86<br>60.6  | 42<br>29.6  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 3<br>8.3   | 26<br>72.2  | 7<br>19.4   |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 1<br>12.5  | 6<br>75.0   | 1<br>12.5   |

問3.0-h. 仕事や職場の変化：職場で協力し合う雰囲気になくなった

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 変化した<br>があった | どちらとも<br>いえない | 変化なし        | 不明        |
|------------------------|--------------|--------------|---------------|-------------|-----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 95<br>10.9   | 538<br>61.9   | 223<br>25.7 | 13<br>1.5 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 11<br>6.0    | 113<br>61.4   | 58<br>31.5  | 2<br>1.1  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 26<br>9.8    | 172<br>64.7   | 65<br>24.4  | 3<br>1.1  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 30<br>12.5   | 150<br>62.5   | 60<br>25.0  | -         |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 25<br>16.4   | 87<br>57.2    | 33<br>21.7  | 7<br>4.6  |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 3<br>11.1    | 16<br>59.3    | 7<br>25.9   | 1<br>3.7  |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 32<br>8.9    | 221<br>61.2   | 104<br>28.8 | 4<br>1.1  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 24<br>9.7    | 160<br>64.8   | 61<br>24.7  | 2<br>0.8  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 21<br>14.2   | 89<br>60.1    | 37<br>25.0  | 1<br>0.7  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 14<br>17.3   | 47<br>58.0    | 15<br>18.5  | 5<br>6.2  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 4<br>12.5    | 21<br>65.6    | 6<br>18.8   | 1<br>3.1  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 12<br>8.6    | 89<br>63.6    | 36<br>25.7  | 3<br>2.1  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 10<br>9.0    | 75<br>67.6    | 26<br>23.4  | -         |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 19<br>13.1   | 81<br>55.9    | 40<br>27.6  | 5<br>3.4  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 54<br>11.4   | 293<br>61.9   | 121<br>25.6 | 5<br>1.1  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 6<br>5.6     | 72<br>67.3    | 26<br>24.3  | 3<br>2.8  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 9<br>9.9     | 52<br>57.1    | 30<br>33.0  | -         |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 12<br>12.8   | 60<br>63.8    | 21<br>22.3  | 1<br>1.1  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 15<br>16.3   | 48<br>52.2    | 25<br>27.2  | 4<br>4.3  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 53<br>10.9   | 306<br>63.1   | 121<br>24.9 | 5<br>1.0  |

問3.0-h. 仕事や職場の変化：職場で協力し合う雰囲気になくなった

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|----------------|-------|--------|-----------|------|------|
|                |       |        |           |      |      |
| 合計             | 869   | 95     | 538       | 223  | 13   |
|                | 100.0 | 10.9   | 61.9      | 25.7 | 1.5  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70    | 5      | 48        | 17   | -    |
|                | 100.0 | 7.1    | 68.6      | 24.3 | -    |
| 5～20%減少        | 242   | 26     | 155       | 59   | 2    |
|                | 100.0 | 10.7   | 64.0      | 24.4 | 0.8  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 30     | 178       | 81   | 5    |
|                | 100.0 | 10.2   | 60.5      | 27.6 | 1.7  |
| 5～20%増加        | 183   | 23     | 116       | 42   | 2    |
|                | 100.0 | 12.6   | 63.4      | 23.0 | 1.1  |
| 20%以上増加        | 63    | 8      | 33        | 22   | -    |
|                | 100.0 | 12.7   | 52.4      | 34.9 | -    |
| 不明             | 17    | 3      | 8         | 2    | 4    |
|                | 100.0 | 17.6   | 47.1      | 11.8 | 23.5 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 3      | 29        | 11   | -    |
|                | 100.0 | 7.0    | 67.4      | 25.6 | -    |
| 5～20%減少        | 85    | 8      | 56        | 20   | 1    |
|                | 100.0 | 9.4    | 65.9      | 23.5 | 1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 32     | 189       | 85   | 2    |
|                | 100.0 | 10.4   | 61.4      | 27.6 | 0.6  |
| 5～20%増加        | 270   | 31     | 171       | 64   | 4    |
|                | 100.0 | 11.5   | 63.3      | 23.7 | 1.5  |
| 20%以上増加        | 107   | 13     | 61        | 32   | 1    |
|                | 100.0 | 12.1   | 57.0      | 29.9 | 0.9  |
| 不明             | 56    | 8      | 32        | 11   | 5    |
|                | 100.0 | 14.3   | 57.1      | 19.6 | 8.9  |

問3.0-h. 仕事や職場の変化：職場で協力し合う雰囲気はなくなった

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---|-------|--------|-----------|------|------|
|   |       |        |           |      |      |
| 合計  | 869   | 95     | 538       | 223  | 13   |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 100.0 | 10.9   | 61.9      | 25.7 | 1.5  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 688   | 73     | 430       | 174  | 11   |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 10.6   | 62.5      | 25.3 | 1.6  |
| 優先的な課題ではない  | 135   | 16     | 84        | 34   | 1    |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 11.9   | 62.2      | 25.2 | 0.7  |
| 不明  | 41    | 5      | 22        | 13   | 1    |
| 不明  | 100.0 | 12.2   | 53.7      | 31.7 | 2.4  |
| 不明  | 5     | 1      | 2         | 2    | -    |
| 不明  | 100.0 | 20.0   | 40.0      | 40.0 | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 20     | 102       | 45   | 1    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 100.0 | 11.9   | 60.7      | 26.8 | 0.6  |
| どちらともいえない   | 477   | 54     | 294       | 125  | 4    |
| どちらともいえない   | 100.0 | 11.3   | 61.6      | 26.2 | 0.8  |
| 重視してこなかった   | 172   | 16     | 110       | 44   | 2    |
| 重視してこなかった   | 100.0 | 9.3    | 64.0      | 25.6 | 1.2  |
| 不明  | 52    | 5      | 32        | 9    | 6    |
| 不明  | 100.0 | 9.6    | 61.5      | 17.3 | 11.5 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 47     | 275       | 110  | 8    |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 100.0 | 10.7   | 62.5      | 25.0 | 1.8  |
| 無い  | 426   | 48     | 262       | 112  | 4    |
| 無い  | 100.0 | 11.3   | 61.5      | 26.3 | 0.9  |
| 不明  | 3     | 1      | 1         | 1    | 1    |
| 不明  | 100.0 | -      | 33.3      | 33.3 | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 68     | 384       | 151  | 9    |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 100.0 | 11.1   | 62.7      | 24.7 | 1.5  |
| 無い  | 250   | 26     | 151       | 72   | 1    |
| 無い  | 100.0 | 10.4   | 60.4      | 28.8 | 0.4  |
| 不明  | 7     | 1      | 3         | 3    | 3    |
| 不明  | 100.0 | 14.3   | 42.9      | -    | 42.9 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 75     | 427       | 175  | 8    |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 100.0 | 10.9   | 62.3      | 25.5 | 1.2  |
| どちらともいえない   | 55    | 9      | 35        | 11   | -    |
| どちらともいえない   | 100.0 | 16.4   | 63.6      | 20.0 | -    |
| 対立してきた  | 9     | 1      | 7         | 1    | -    |
| 対立してきた  | 100.0 | 11.1   | 77.8      | 11.1 | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 8      | 60        | 33   | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 100.0 | 7.9    | 59.4      | 32.7 | -    |
| 不明  | 19    | 2      | 9         | 3    | 5    |
| 不明  | 100.0 | 10.5   | 47.4      | 15.8 | 26.3 |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                     | 213   | 30     | 138       | 44   | 1    |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                     | 100.0 | 14.1   | 64.8      | 20.7 | 0.5  |
| どちらともいえない   | 361   | 40     | 264       | 56   | 1    |
| どちらともいえない   | 100.0 | 11.1   | 73.1      | 15.5 | 0.3  |
| 変化なし  | 286   | 25     | 135       | 123  | 3    |
| 変化なし  | 100.0 | 8.7    | 47.2      | 43.0 | 1.0  |
| 不明  | 9     | 1      | 1         | 1    | 8    |
| 不明  | 100.0 | -      | 11.1      | -    | 88.9 |

問3.0-i. 仕事や職場の変化：仕事のできる人に仕事が集まるようになった

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---------------------|-------|--------|-----------|------|------|
| 合計                  | 869   | 307    | 380       | 173  | 9    |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 35.3   | 43.7      | 19.9 | 1.0  |
| 新興市場に上場             | 68    | 29     | 20        | 18   | 1    |
|                     | 100.0 | 42.6   | 29.4      | 26.5 | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | 1      | 3         | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 16.7   | 50.0      | 33.3 | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 2      | 5         | 6    | -    |
|                     | 100.0 | 15.4   | 38.5      | 46.2 | -    |
| 不明                  | 763   | 265    | 347       | 145  | 6    |
|                     | 100.0 | 34.7   | 45.5      | 19.0 | 0.8  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 10     | 5         | 2    | 2    |
|                     | 100.0 | 52.6   | 26.3      | 10.5 | 10.5 |
| 製造業小計               | 48    | 20     | 19        | 8    | 1    |
|                     | 100.0 | 41.7   | 39.6      | 16.7 | 2.1  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 86     | 110       | 47   | 2    |
|                     | 100.0 | 35.1   | 44.9      | 19.2 | 0.8  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 11     | 14        | 4    | -    |
|                     | 100.0 | 37.9   | 48.3      | 13.8 | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 14     | 17        | 8    | -    |
|                     | 100.0 | 35.9   | 43.6      | 20.5 | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 17     | 17        | 4    | -    |
|                     | 100.0 | 44.7   | 44.7      | 10.5 | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 2      | 7         | 2    | 1    |
|                     | 100.0 | 16.7   | 58.3      | 16.7 | 8.3  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 42     | 55        | 29   | 1    |
|                     | 100.0 | 33.1   | 43.3      | 22.8 | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | 1      | 3         | -    | -    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 75.0      | -    | -    |
| 運輸業                 | 32    | 13     | 12        | 7    | -    |
|                     | 100.0 | 40.6   | 37.5      | 21.9 | -    |
| 卸売・小売業              | 115   | 37     | 51        | 25   | 2    |
|                     | 100.0 | 32.2   | 44.3      | 21.7 | 1.7  |
| 金融・保険業              | 150   | 47     | 65        | 36   | 2    |
|                     | 100.0 | 31.3   | 43.3      | 24.0 | 1.3  |
| 不動産業                | 53    | 25     | 23        | 5    | -    |
|                     | 100.0 | 47.2   | 43.4      | 9.4  | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 4      | 5         | -    | -    |
|                     | 100.0 | 44.4   | 55.6      | -    | -    |
| サービス業               | 27    | 8      | 13        | 6    | -    |
|                     | 100.0 | 29.6   | 48.1      | 22.2 | -    |
| その他                 | 142   | 52     | 58        | 31   | 1    |
|                     | 100.0 | 36.6   | 40.8      | 21.8 | 0.7  |
| 不明                  | 36    | 13     | 17        | 6    | -    |
|                     | 100.0 | 36.1   | 47.2      | 16.7 | -    |
| 合計                  | 8     | 1      | 4         | 2    | 1    |
|                     | 100.0 | 12.5   | 50.0      | 25.0 | 12.5 |



問3.0-i. 仕事や職場の変化：仕事のできる人に仕事が集まるようになった

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 変化があった      | どちらともいえない   | 変化なし        | 不明       |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 307<br>35.3 | 380<br>43.7 | 173<br>19.9 | 9<br>1.0 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 58<br>31.5  | 85<br>46.2  | 38<br>20.7  | 3<br>1.6 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 97<br>36.5  | 119<br>44.7 | 49<br>18.4  | 1<br>0.4 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 83<br>34.6  | 117<br>48.8 | 40<br>16.7  | -        |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 59<br>38.8  | 53<br>34.9  | 36<br>23.7  | 4<br>2.6 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 10<br>37.0  | 6<br>22.2   | 10<br>37.0  | 1<br>3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 116<br>32.1 | 178<br>49.3 | 64<br>17.7  | 3<br>0.8 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 93<br>37.7  | 104<br>42.1 | 50<br>20.2  | -        |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 53<br>35.8  | 64<br>43.2  | 30<br>20.3  | 1<br>0.7 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 37<br>45.7  | 24<br>29.6  | 17<br>21.0  | 3<br>3.7 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 8<br>25.0   | 10<br>31.3  | 12<br>37.5  | 2<br>6.3 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 49<br>35.0  | 63<br>45.0  | 26<br>18.6  | 2<br>1.4 |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 38<br>34.2  | 50<br>45.0  | 22<br>19.8  | 1<br>0.9 |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 53<br>36.6  | 51<br>35.2  | 40<br>27.6  | 1<br>0.7 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 167<br>35.3 | 216<br>45.7 | 85<br>18.0  | 5<br>1.1 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 40<br>37.4  | 45<br>42.1  | 20<br>18.7  | 2<br>1.9 |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 30<br>33.0  | 42<br>46.2  | 19<br>20.9  | -        |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 28<br>29.8  | 47<br>50.0  | 19<br>20.2  | -        |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 35<br>38.0  | 28<br>30.4  | 28<br>30.4  | 1<br>1.1 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 174<br>35.9 | 218<br>44.9 | 87<br>17.9  | 6<br>1.2 |

問 3.0 - i. 仕事や職場の変化：仕事のできる人に仕事が集まるようになった

| [基本軸 3] 社員数の増減 | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|----------------|-------|--------|-----------|------|------|
|                |       |        |           |      |      |
| 合計             | 869   | 307    | 380       | 173  | 9    |
|                | 100.0 | 35.3   | 43.7      | 19.9 | 1.0  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70    | 19     | 37        | 14   | -    |
|                | 100.0 | 27.1   | 52.9      | 20.0 | -    |
| 5～20%減少        | 242   | 108    | 97        | 37   | -    |
|                | 100.0 | 44.6   | 40.1      | 15.3 | -    |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 88     | 130       | 72   | 4    |
|                | 100.0 | 29.9   | 44.2      | 24.5 | 1.4  |
| 5～20%増加        | 183   | 64     | 82        | 36   | 1    |
|                | 100.0 | 35.0   | 44.8      | 19.7 | 0.5  |
| 20%以上増加        | 63    | 23     | 29        | 11   | -    |
|                | 100.0 | 36.5   | 46.0      | 17.5 | -    |
| 不明             | 17    | 5      | 5         | 3    | 4    |
|                | 100.0 | 29.4   | 29.4      | 17.6 | 23.5 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 11     | 22        | 10   | -    |
|                | 100.0 | 25.6   | 51.2      | 23.3 | -    |
| 5～20%減少        | 85    | 28     | 40        | 17   | -    |
|                | 100.0 | 32.9   | 47.1      | 20.0 | -    |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 106    | 134       | 66   | 2    |
|                | 100.0 | 34.4   | 43.5      | 21.4 | 0.6  |
| 5～20%増加        | 270   | 103    | 118       | 46   | 3    |
|                | 100.0 | 38.1   | 43.7      | 17.0 | 1.1  |
| 20%以上増加        | 107   | 39     | 43        | 25   | -    |
|                | 100.0 | 36.4   | 40.2      | 23.4 | -    |
| 不明             | 56    | 20     | 23        | 9    | 4    |
|                | 100.0 | 35.7   | 41.1      | 16.1 | 7.1  |

問3.0-i. 仕事や職場の変化：仕事のできる人に仕事が集まるようになった

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---|-------|--------|-----------|------|------|
|   |       |        |           |      |      |
| 合計  | 869   | 307    | 380       | 173  | 9    |
| 100.0   | 100.0 | 35.3   | 43.7      | 19.9 | 1.0  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 688   | 240    | 303       | 138  | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 34.9   | 44.0      | 20.1 | 1.0  |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 50     | 56        | 28   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 37.0   | 41.5      | 20.7 | 0.7  |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 16     | 19        | 5    | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 39.0   | 46.3      | 12.2 | 2.4  |
| 不明  | 5     | 1      | 2         | 2    | -    |
| 100.0   | 100.0 | 20.0   | 40.0      | 40.0 | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 68     | 64        | 34   | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 40.5   | 38.1      | 20.2 | 1.2  |
| どちらともいえない   | 477   | 161    | 226       | 87   | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 33.8   | 47.4      | 18.2 | 0.6  |
| 重視してこなかった   | 172   | 67     | 68        | 37   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 39.0   | 39.5      | 21.5 | -    |
| 不明  | 52    | 11     | 22        | 15   | 4    |
| 100.0   | 100.0 | 21.2   | 42.3      | 28.8 | 7.7  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 162    | 184       | 87   | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 36.8   | 41.8      | 19.8 | 1.6  |
| 無い  | 426   | 144    | 195       | 86   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 33.8   | 45.8      | 20.2 | 0.2  |
| 不明  | 3     | 1      | 1         | -    | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 33.3   | 33.3      | -    | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 220    | 265       | 120  | 7    |
| 100.0   | 100.0 | 35.9   | 43.3      | 19.6 | 1.1  |
| 無い  | 250   | 86     | 111       | 53   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 34.4   | 44.4      | 21.2 | -    |
| 不明  | 7     | 1      | 4         | -    | 2    |
| 100.0   | 100.0 | 14.3   | 57.1      | -    | 28.6 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 251    | 294       | 134  | 6    |
| 100.0   | 100.0 | 36.6   | 42.9      | 19.6 | 0.9  |
| どちらともいえない   | 55    | 20     | 30        | 5    | -    |
| 100.0   | 100.0 | 36.4   | 54.5      | 9.1  | -    |
| 対立してきた  | 9     | 6      | 1         | 2    | -    |
| 100.0   | 100.0 | 66.7   | 11.1      | 22.2 | -    |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 27     | 44        | 30   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 26.7   | 43.6      | 29.7 | -    |
| 不明  | 19    | 3      | 11        | 2    | 3    |
| 100.0   | 100.0 | 15.8   | 57.9      | 10.5 | 15.8 |
| 自己都合離職が増加・・・・変化があった                                     | 213   | 91     | 84        | 38   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 42.7   | 39.4      | 17.8 | -    |
| どちらともいえない   | 361   | 131    | 191       | 38   | 1    |
| 100.0   | 100.0 | 36.3   | 52.9      | 10.5 | 0.3  |
| 変化なし  | 286   | 84     | 105       | 97   | -    |
| 100.0   | 100.0 | 29.4   | 36.7      | 33.9 | -    |
| 不明  | 9     | 1      | -         | -    | 8    |
| 100.0   | 100.0 | 11.1   | -         | -    | 88.9 |

問3.0-1. 仕事や職場の変化：残業が増えるなど、労働時間が増加した

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---------------------|-------|--------|-----------|------|------|
| 合計                  | 869   | 253    | 406       | 200  | 10   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 29.1   | 46.7      | 23.0 | 1.2  |
| 新興市場に上場             | 68    | 23     | 27        | 17   | 1    |
|                     | 100.0 | 33.8   | 39.7      | 25.0 | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | 1      | 4         | 1    | -    |
|                     | 100.0 | 16.7   | 66.7      | 16.7 | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 1      | 8         | 4    | -    |
|                     | 100.0 | 7.7    | 61.5      | 30.8 | -    |
| 不明                  | 763   | 219    | 361       | 176  | 7    |
|                     | 100.0 | 28.7   | 47.3      | 23.1 | 0.9  |
| 業種・・・建設業            | 19    | 9      | 6         | 2    | 2    |
|                     | 100.0 | 47.4   | 31.6      | 10.5 | 10.5 |
| 製造業小計               | 48    | 19     | 19        | 9    | 1    |
|                     | 100.0 | 39.6   | 39.6      | 18.8 | 2.1  |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 80     | 113       | 49   | 3    |
|                     | 100.0 | 32.7   | 46.1      | 20.0 | 1.2  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 12     | 14        | 3    | -    |
|                     | 100.0 | 41.4   | 48.3      | 10.3 | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 16     | 15        | 7    | 1    |
|                     | 100.0 | 41.0   | 38.5      | 17.9 | 2.6  |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 19     | 12        | 7    | -    |
|                     | 100.0 | 50.0   | 31.6      | 18.4 | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | 4      | 6         | 1    | 1    |
|                     | 100.0 | 33.3   | 50.0      | 8.3  | 8.3  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 29     | 66        | 31   | 1    |
|                     | 100.0 | 22.8   | 52.0      | 24.4 | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | 1      | 2         | 1    | -    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 50.0      | 25.0 | -    |
| 運輸業                 | 32    | 6      | 18        | 8    | -    |
|                     | 100.0 | 18.8   | 56.3      | 25.0 | -    |
| 卸売・小売業              | 115   | 37     | 50        | 26   | 2    |
|                     | 100.0 | 32.2   | 43.5      | 22.6 | 1.7  |
| 金融・保険業              | 150   | 32     | 72        | 45   | 1    |
|                     | 100.0 | 21.3   | 48.0      | 30.0 | 0.7  |
| 不動産業                | 53    | 21     | 23        | 9    | -    |
|                     | 100.0 | 39.6   | 43.4      | 17.0 | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 2      | 6         | 1    | -    |
|                     | 100.0 | 22.2   | 66.7      | 11.1 | -    |
| カーブス業               | 27    | 10     | 13        | 4    | -    |
|                     | 100.0 | 37.0   | 48.1      | 14.8 | -    |
| その他                 | 142   | 32     | 69        | 39   | 2    |
|                     | 100.0 | 22.5   | 48.6      | 27.5 | 1.4  |
| 不明                  | 36    | 11     | 16        | 9    | -    |
|                     | 100.0 | 30.6   | 44.4      | 25.0 | -    |
| 合計                  | 8     | 2      | 5         | 1    | 1    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 62.5      | -    | 12.5 |

問30-j. 仕事や職場の変化：残業が増えるなど、労働時間が増加した

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明  |
|------------------------|-------|--------|-----------|------|-----|
|                        |       |        |           |      |     |
| 合計                     | 869   | 253    | 406       | 200  | 10  |
|                        | 100.0 | 29.1   | 46.7      | 23.0 | 1.2 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 50     | 76        | 56   | 2   |
|                        | 100.0 | 27.2   | 41.3      | 30.4 | 1.1 |
| 300～499人               | 266   | 78     | 127       | 58   | 3   |
|                        | 100.0 | 29.3   | 47.7      | 21.8 | 1.1 |
| 500～999人               | 240   | 70     | 120       | 50   | -   |
|                        | 100.0 | 29.2   | 50.0      | 20.8 | -   |
| 1000人以上                | 152   | 50     | 68        | 30   | 4   |
|                        | 100.0 | 32.9   | 44.7      | 19.7 | 2.6 |
| 不明                     | 27    | 5      | 15        | 6    | 1   |
|                        | 100.0 | 18.5   | 55.6      | 22.2 | 3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 96     | 162       | 101  | 2   |
|                        | 100.0 | 26.6   | 44.9      | 28.0 | 0.6 |
| 300～499人               | 247   | 72     | 120       | 53   | 2   |
|                        | 100.0 | 29.1   | 48.6      | 21.5 | 0.8 |
| 500～999人               | 148   | 43     | 79        | 25   | 1   |
|                        | 100.0 | 29.1   | 53.4      | 16.9 | 0.7 |
| 1000人以上                | 81    | 33     | 32        | 13   | 3   |
|                        | 100.0 | 40.7   | 39.5      | 16.0 | 3.7 |
| 不明                     | 32    | 9      | 13        | 8    | 2   |
|                        | 100.0 | 28.1   | 40.6      | 25.0 | 6.3 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 37     | 65        | 36   | 2   |
|                        | 100.0 | 26.4   | 46.4      | 25.7 | 1.4 |
| 500～999人               | 111   | 31     | 50        | 29   | 1   |
|                        | 100.0 | 27.9   | 45.0      | 26.1 | 0.9 |
| 1000人以上                | 145   | 44     | 64        | 34   | 3   |
|                        | 100.0 | 30.3   | 44.1      | 23.4 | 2.1 |
| 不明                     | 473   | 141    | 227       | 101  | 4   |
|                        | 100.0 | 29.8   | 48.0      | 21.4 | 0.8 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 23     | 55        | 27   | 2   |
|                        | 100.0 | 21.5   | 51.4      | 25.2 | 1.9 |
| 300～499人               | 91    | 26     | 34        | 31   | -   |
|                        | 100.0 | 28.6   | 37.4      | 34.1 | -   |
| 500～999人               | 94    | 26     | 47        | 21   | -   |
|                        | 100.0 | 27.7   | 50.0      | 22.3 | -   |
| 1000人以上                | 92    | 29     | 40        | 21   | 2   |
|                        | 100.0 | 31.5   | 43.5      | 22.8 | 2.2 |
| 不明                     | 485   | 149    | 230       | 100  | 6   |
|                        | 100.0 | 30.7   | 47.4      | 20.6 | 1.2 |

問3.0-1. 仕事や職場の変化：残業が増えるなど、労働時間が増加した

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|----------------|-------|--------|-----------|------|------|
|                |       |        |           |      |      |
| 合計             | 869   | 253    | 406       | 200  | 10   |
|                | 100.0 | 29.1   | 46.7      | 23.0 | 1.2  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70    | 24     | 25        | 21   | -    |
|                | 100.0 | 34.3   | 35.7      | 30.0 | -    |
| 5～20%減少        | 242   | 72     | 116       | 53   | 1    |
|                | 100.0 | 29.8   | 47.9      | 21.9 | 0.4  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 79     | 138       | 73   | 4    |
|                | 100.0 | 26.9   | 46.9      | 24.8 | 1.4  |
| 5～20%増加        | 183   | 58     | 88        | 36   | 1    |
|                | 100.0 | 31.7   | 48.1      | 19.7 | 0.5  |
| 20%以上増加        | 63    | 17     | 32        | 14   | -    |
|                | 100.0 | 27.0   | 50.8      | 22.2 | -    |
| 不明             | 17    | 3      | 7         | 3    | 4    |
|                | 100.0 | 17.6   | 41.2      | 17.6 | 23.5 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 7      | 21        | 15   | -    |
|                | 100.0 | 16.3   | 48.8      | 34.9 | -    |
| 5～20%減少        | 85    | 17     | 46        | 21   | 1    |
|                | 100.0 | 20.0   | 54.1      | 24.7 | 1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 92     | 143       | 71   | 2    |
|                | 100.0 | 29.9   | 46.4      | 23.1 | 0.6  |
| 5～20%増加        | 270   | 89     | 119       | 59   | 3    |
|                | 100.0 | 33.0   | 44.1      | 21.9 | 1.1  |
| 20%以上増加        | 107   | 36     | 48        | 23   | -    |
|                | 100.0 | 33.6   | 44.9      | 21.5 | -    |
| 不明             | 56    | 12     | 29        | 11   | 4    |
|                | 100.0 | 21.4   | 51.8      | 19.6 | 7.1  |

問3.0-j. 仕事や職場の変化：残業が増えるなど、労働時間が増加した

|   | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明    |
|---|-------|--------|-----------|------|-------|
| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |       |        |           |      |       |
| 合計  | 869   | 253    | 406       | 200  | 10    |
| 100.0   | 100.0 | 29.1   | 46.7      | 23.0 | 1.2   |
| 長期安定雇用・・・今後も多くの社員を対象に維持                                 | 688   | 203    | 322       | 156  | 7     |
| 100.0   | 100.0 | 29.5   | 46.8      | 22.7 | 1.0   |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 37     | 62        | 35   | 1     |
| 100.0   | 100.0 | 27.4   | 45.9      | 25.9 | 0.7   |
| 優先的な課題ではない  | 41    | 12     | 19        | 8    | 2     |
| 100.0   | 100.0 | 29.3   | 46.3      | 19.5 | 4.9   |
| 不明  | 5     | 1      | 3         | 1    | -     |
| 100.0   | 100.0 | 20.0   | 60.0      | 20.0 | -     |
| 株主価値の向上・・・重視してきた  | 168   | 56     | 75        | 35   | 2     |
| 100.0   | 100.0 | 33.3   | 44.6      | 20.8 | 1.2   |
| どちらともいえない   | 477   | 141    | 231       | 102  | 3     |
| 100.0   | 100.0 | 29.6   | 48.4      | 21.4 | 0.6   |
| 重視してこなかった   | 172   | 47     | 79        | 46   | -     |
| 100.0   | 100.0 | 27.3   | 45.9      | 26.7 | -     |
| 不明  | 52    | 9      | 21        | 17   | 5     |
| 100.0   | 100.0 | 17.3   | 40.4      | 32.7 | 9.6   |
| 労働組合の有無・・・ある  | 440   | 142    | 199       | 93   | 6     |
| 100.0   | 100.0 | 32.3   | 45.2      | 21.1 | 1.4   |
| 無い  | 426   | 110    | 206       | 107  | 3     |
| 100.0   | 100.0 | 25.8   | 48.4      | 25.1 | 0.7   |
| 不明  | 3     | 1      | 1         | -    | 1     |
| 100.0   | 100.0 | 33.3   | 33.3      | -    | 33.3  |
| 労使協議の有無・・・ある  | 612   | 191    | 286       | 128  | 7     |
| 100.0   | 100.0 | 31.2   | 46.7      | 20.9 | 1.1   |
| 無い  | 250   | 61     | 116       | 72   | 1     |
| 100.0   | 100.0 | 24.4   | 46.4      | 28.8 | 0.4   |
| 不明  | 7     | 1      | 4         | -    | 2     |
| 100.0   | 100.0 | 14.3   | 57.1      | -    | 28.6  |
| 労使協議の状況・・・協力的に協議が行われてきた                                 | 685   | 211    | 316       | 152  | 6     |
| 100.0   | 100.0 | 30.8   | 46.1      | 22.2 | 0.9   |
| どちらともいえない   | 55    | 13     | 34        | 8    | -     |
| 100.0   | 100.0 | 23.6   | 61.8      | 14.5 | -     |
| 対立してきた  | 9     | 5      | 3         | 1    | -     |
| 100.0   | 100.0 | 55.6   | 33.3      | 11.1 | -     |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 22     | 43        | 36   | -     |
| 100.0   | 100.0 | 21.8   | 42.6      | 35.6 | -     |
| 不明  | 19    | 2      | 10        | 3    | 4     |
| 100.0   | 100.0 | 10.5   | 52.6      | 15.8 | 21.1  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった                                      | 213   | 83     | 89        | 41   | -     |
| 100.0   | 100.0 | 39.0   | 41.8      | 19.2 | -     |
| どちらともいえない   | 361   | 100    | 221       | 40   | -     |
| 100.0   | 100.0 | 27.7   | 61.2      | 11.1 | -     |
| 変化なし  | 286   | 70     | 96        | 119  | 1     |
| 100.0   | 100.0 | 24.5   | 33.6      | 41.6 | 0.3   |
| 不明  | 9     | -      | -         | -    | 9     |
| 100.0   | 100.0 | -      | -         | -    | 100.0 |

問3.0-k. 仕事や職場の変化：精神的ストレスを訴える従業員が増加した

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 変化があった      | どちらともいえない   | 変化なし        | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 447<br>51.4 | 261<br>30.0 | 152<br>17.5 | 9<br>1.0  |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 48<br>70.6  | 12<br>17.6  | 7<br>10.3   | 1<br>1.5  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 5<br>83.3   | 1<br>16.7   | -           | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 9<br>69.2   | 2<br>15.4   | 2<br>15.4   | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 374<br>49.0 | 240<br>31.5 | 143<br>18.7 | 6<br>0.8  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 11<br>57.9  | 6<br>31.6   | -           | 2<br>10.5 |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 23<br>47.9  | 15<br>31.3  | 9<br>18.8   | 1<br>2.1  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 143<br>58.4 | 61<br>24.9  | 39<br>15.9  | 2<br>0.8  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 16<br>55.2  | 8<br>27.6   | 5<br>17.2   | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 25<br>64.1  | 9<br>23.1   | 5<br>12.8   | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 23<br>60.5  | 9<br>23.7   | 6<br>15.8   | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 5<br>41.7   | 2<br>16.7   | 4<br>33.3   | 1<br>8.3  |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 74<br>58.3  | 33<br>26.0  | 19<br>15.0  | 1<br>0.8  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | 2<br>50.0   | 2<br>50.0   | -           | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 24<br>75.0  | 4<br>12.5   | 4<br>12.5   | -         |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 51<br>44.3  | 37<br>32.2  | 25<br>21.7  | 2<br>1.7  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 71<br>47.3  | 44<br>29.3  | 34<br>22.7  | 1<br>0.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 37<br>69.8  | 13<br>24.5  | 3<br>5.7    | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 5<br>55.6   | 4<br>44.4   | -           | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 15<br>55.6  | 9<br>33.3   | 3<br>11.1   | -         |
| カーピス業               | 142<br>100.0 | 58<br>40.8  | 51<br>35.9  | 31<br>21.8  | 2<br>1.4  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 15<br>41.7  | 17<br>47.2  | 4<br>11.1   | -         |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 3<br>37.5   | 4<br>50.0   | -           | 1<br>12.5 |



問30-k. 仕事や職場の変化：精神的ストレスを訴える従業員が増加した

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明  |
|------------------------|-------|--------|-----------|------|-----|
|                        |       |        |           |      |     |
| 合計                     | 869   | 447    | 261       | 152  | 9   |
|                        | 100.0 | 51.4   | 30.0      | 17.5 | 1.0 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 62     | 74        | 46   | 2   |
|                        | 100.0 | 33.7   | 40.2      | 25.0 | 1.1 |
| 300～499人               | 266   | 136    | 76        | 52   | 2   |
|                        | 100.0 | 51.1   | 28.6      | 19.5 | 0.8 |
| 500～999人               | 240   | 136    | 70        | 34   | -   |
|                        | 100.0 | 56.7   | 29.2      | 14.2 | -   |
| 1000人以上                | 152   | 98     | 33        | 17   | 4   |
|                        | 100.0 | 64.5   | 21.7      | 11.2 | 2.6 |
| 不明                     | 27    | 15     | 8         | 3    | 1   |
|                        | 100.0 | 55.6   | 29.6      | 11.1 | 3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 127    | 140       | 92   | 2   |
|                        | 100.0 | 35.2   | 38.8      | 25.5 | 0.6 |
| 300～499人               | 247   | 141    | 67        | 38   | 1   |
|                        | 100.0 | 57.1   | 27.1      | 15.4 | 0.4 |
| 500～999人               | 148   | 95     | 38        | 14   | 1   |
|                        | 100.0 | 64.2   | 25.7      | 9.5  | 0.7 |
| 1000人以上                | 81    | 68     | 7         | 3    | 3   |
|                        | 100.0 | 84.0   | 8.6       | 3.7  | 3.7 |
| 不明                     | 32    | 16     | 9         | 5    | 2   |
|                        | 100.0 | 50.0   | 28.1      | 15.6 | 6.3 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 61     | 52        | 25   | 2   |
|                        | 100.0 | 43.6   | 37.1      | 17.9 | 1.4 |
| 500～999人               | 111   | 65     | 26        | 19   | 1   |
|                        | 100.0 | 58.6   | 23.4      | 17.1 | 0.9 |
| 1000人以上                | 145   | 95     | 32        | 16   | 2   |
|                        | 100.0 | 65.5   | 22.1      | 11.0 | 1.4 |
| 不明                     | 473   | 226    | 151       | 92   | 4   |
|                        | 100.0 | 47.8   | 31.9      | 19.5 | 0.8 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 41     | 43        | 21   | 2   |
|                        | 100.0 | 38.3   | 40.2      | 19.6 | 1.9 |
| 300～499人               | 91    | 47     | 25        | 19   | -   |
|                        | 100.0 | 51.6   | 27.5      | 20.9 | -   |
| 500～999人               | 94    | 62     | 23        | 9    | -   |
|                        | 100.0 | 66.0   | 24.5      | 9.6  | -   |
| 1000人以上                | 92    | 63     | 16        | 11   | 2   |
|                        | 100.0 | 68.5   | 17.4      | 12.0 | 2.2 |
| 不明                     | 485   | 234    | 154       | 92   | 5   |
|                        | 100.0 | 48.2   | 31.8      | 19.0 | 1.0 |

問 3.0 - k. 仕事や職場の変化：精神的ストレスを訴える従業員が増加した

| [基本軸 3] 社員数の増減 | 件数           | 変化があった      | どちらともいえない   | 変化なし        | 不明        |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
|                |              |             |             |             |           |
| 合計             | 869<br>100.0 | 447<br>51.4 | 261<br>30.0 | 152<br>17.5 | 9<br>1.0  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70<br>100.0  | 27<br>38.6  | 29<br>41.4  | 14<br>20.0  | -         |
| 5～20%減少        | 242<br>100.0 | 126<br>52.1 | 69<br>28.5  | 46<br>19.0  | 1<br>0.4  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294<br>100.0 | 140<br>47.6 | 99<br>33.7  | 52<br>17.7  | 3<br>1.0  |
| 5～20%増加        | 183<br>100.0 | 100<br>54.6 | 49<br>26.8  | 33<br>18.0  | 1<br>0.5  |
| 20%以上増加        | 63<br>100.0  | 44<br>69.8  | 12<br>19.0  | 7<br>11.1   | -         |
| 不明             | 17<br>100.0  | 10<br>58.8  | 3<br>17.6   | -           | 4<br>23.5 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43<br>100.0  | 11<br>25.6  | 21<br>48.8  | 11<br>25.6  | -         |
| 5～20%減少        | 85<br>100.0  | 39<br>45.9  | 28<br>32.9  | 17<br>20.0  | 1<br>1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308<br>100.0 | 166<br>53.9 | 96<br>31.2  | 45<br>14.6  | 1<br>0.3  |
| 5～20%増加        | 270<br>100.0 | 137<br>50.7 | 79<br>29.3  | 51<br>18.9  | 3<br>1.1  |
| 20%以上増加        | 107<br>100.0 | 65<br>60.7  | 25<br>23.4  | 17<br>15.9  | -         |
| 不明             | 56<br>100.0  | 29<br>51.8  | 12<br>21.4  | 11<br>19.6  | 4<br>7.1  |

問3.0-k. 仕事や職場の変化：精神的ストレスを訴える従業員が増加した

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明    |
|---|-------|--------|-----------|------|-------|
|   |       |        |           |      |       |
| 合計  | 869   | 447    | 261       | 152  | 9     |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 100.0 | 51.4   | 30.0      | 17.5 | 1.0   |
| 対象者を限定したうえで維持   | 688   | 359    | 209       | 113  | 7     |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 52.2   | 30.4      | 16.4 | 1.0   |
| 不明  | 135   | 65     | 37        | 32   | 1     |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 48.1   | 27.4      | 23.7 | 0.7   |
| 不明  | 41    | 20     | 14        | 6    | 1     |
| 不明  | 100.0 | 48.8   | 34.1      | 14.6 | 2.4   |
| 不明  | 5     | 3      | 1         | 1    | -     |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた                                   | 168   | 109    | 41        | 16   | 2     |
| どちらともいえない   | 100.0 | 64.9   | 24.4      | 9.5  | 1.2   |
| 重視してこなかった   | 477   | 230    | 154       | 91   | 2     |
| 不明  | 100.0 | 48.2   | 32.3      | 19.1 | 0.4   |
| 不明  | 172   | 83     | 54        | 35   | -     |
| 不明  | 100.0 | 48.3   | 31.4      | 20.3 | -     |
| 不明  | 52    | 25     | 12        | 10   | 5     |
| 不明  | 100.0 | 48.1   | 23.1      | 19.2 | 9.6   |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある                                       | 440   | 255    | 117       | 62   | 6     |
| 無い  | 100.0 | 58.0   | 26.6      | 14.1 | 1.4   |
| 不明  | 426   | 191    | 143       | 90   | 2     |
| 不明  | 100.0 | 44.8   | 33.6      | 21.1 | 0.5   |
| 不明  | 3     | 1      | 1         | -    | 1     |
| 不明  | 100.0 | 33.3   | 33.3      | -    | 33.3  |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある                                       | 612   | 344    | 170       | 92   | 6     |
| 無い  | 100.0 | 56.2   | 27.8      | 15.0 | 1.0   |
| 不明  | 250   | 100    | 90        | 59   | 1     |
| 不明  | 100.0 | 40.0   | 36.0      | 23.6 | 0.4   |
| 不明  | 7     | 3      | 1         | 1    | 2     |
| 不明  | 100.0 | 42.9   | 14.3      | 14.3 | 28.6  |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                            | 685   | 370    | 193       | 117  | 5     |
| どちらともいえない   | 100.0 | 54.0   | 28.2      | 17.1 | 0.7   |
| 対立してきた  | 55    | 22     | 22        | 11   | -     |
| 不明  | 100.0 | 40.0   | 40.0      | 20.0 | -     |
| 不明  | 9     | 3      | 6         | -    | -     |
| 不明  | 100.0 | 33.3   | 66.7      | -    | -     |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 43     | 35        | 23   | -     |
| 不明  | 100.0 | 42.6   | 34.7      | 22.8 | -     |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・変化があった                                 | 19    | 9      | 5         | 5    | 4     |
| 不明  | 100.0 | 47.4   | 26.3      | 5.3  | 21.1  |
| 不明  | 213   | 158    | 37        | 18   | -     |
| 不明  | 100.0 | 74.2   | 17.4      | 8.5  | -     |
| どちらともいえない   | 361   | 170    | 164       | 27   | -     |
| 変化なし  | 100.0 | 47.1   | 45.4      | 7.5  | -     |
| 不明  | 286   | 119    | 60        | 107  | -     |
| 不明  | 100.0 | 41.6   | 21.0      | 37.4 | -     |
| 不明  | 9     | -      | -         | -    | 9     |
| 不明  | 100.0 | -      | -         | -    | 100.0 |

問3.0-1. 仕事や職場の変化：自己都合で離職する従業員が増加した

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|---------------------|-------|--------|-----------|------|------|
|                     |       |        |           |      |      |
| 合計                  | 869   | 213    | 361       | 286  | 9    |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 24.5   | 41.5      | 32.9 | 1.0  |
| 新興市場に上場             | 68    | 18     | 22        | 27   | 1    |
|                     | 100.0 | 26.5   | 32.4      | 39.7 | 1.5  |
| 店頭公開                | 6     | 2      | 2         | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 33.3   | 33.3      | 33.3 | -    |
| 株式は非公開              | 13    | 1      | 9         | 3    | -    |
|                     | 100.0 | 7.7    | 69.2      | 23.1 | -    |
| 不明                  | 763   | 186    | 320       | 251  | 6    |
|                     | 100.0 | 24.4   | 41.9      | 32.9 | 0.8  |
| 業種・・・・・・建設業         | 19    | 6      | 8         | 3    | 2    |
|                     | 100.0 | 31.6   | 42.1      | 15.8 | 10.5 |
| 製造業小計               | 48    | 15     | 19        | 13   | 1    |
| 一般機械器具製造業           | 245   | 49     | 91        | 103  | 2    |
|                     | 100.0 | 20.0   | 37.1      | 42.0 | 0.8  |
| 電気機械器具製造業           | 29    | 5      | 12        | 12   | -    |
|                     | 100.0 | 17.2   | 41.4      | 41.4 | -    |
| 輸送用機械器具製造業          | 39    | 7      | 9         | 23   | -    |
|                     | 100.0 | 17.9   | 23.1      | 59.0 | -    |
| 精密機械器具製造業           | 38    | 8      | 15        | 15   | -    |
|                     | 100.0 | 21.1   | 39.5      | 39.5 | -    |
| 上記以外の製造業            | 12    | -      | 6         | 5    | 1    |
|                     | 100.0 | -      | 50.0      | 41.7 | 8.3  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127   | 29     | 49        | 48   | 1    |
|                     | 100.0 | 22.8   | 38.6      | 37.8 | 0.8  |
| 情報通信業               | 4     | -      | 3         | 1    | -    |
|                     | 100.0 | -      | 75.0      | 25.0 | -    |
| 運輸業                 | 32    | 7      | 15        | 10   | -    |
|                     | 100.0 | 21.9   | 46.9      | 31.3 | -    |
| 卸売・小売業              | 115   | 34     | 47        | 32   | 2    |
|                     | 100.0 | 29.6   | 40.9      | 27.8 | 1.7  |
| 金融・保険業              | 150   | 41     | 56        | 52   | 1    |
|                     | 100.0 | 27.3   | 37.3      | 34.7 | 0.7  |
| 不動産業                | 53    | 14     | 28        | 11   | -    |
|                     | 100.0 | 26.4   | 52.8      | 20.8 | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 9     | 1      | 6         | 2    | -    |
|                     | 100.0 | 11.1   | 66.7      | 22.2 | -    |
| サービス業               | 27    | 8      | 12        | 7    | -    |
|                     | 100.0 | 29.6   | 44.4      | 25.9 | -    |
| その他                 | 142   | 35     | 57        | 48   | 2    |
|                     | 100.0 | 24.6   | 40.1      | 33.8 | 1.4  |
| 不明                  | 36    | 7      | 23        | 6    | -    |
|                     | 100.0 | 19.4   | 63.9      | 16.7 | -    |
| 合計                  | 8     | 2      | 4         | 1    | 1    |
|                     | 100.0 | 25.0   | 50.0      | 12.5 | 12.5 |

問3.0-1. 仕事や職場の変化：自己都合で離職する従業員が増加した

| [基本軸2] 社員数             | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明  |
|------------------------|-------|--------|-----------|------|-----|
|                        |       |        |           |      |     |
| 合計                     | 869   | 213    | 361       | 286  | 9   |
|                        | 100.0 | 24.5   | 41.5      | 32.9 | 1.0 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184   | 39     | 76        | 67   | 2   |
|                        | 100.0 | 21.2   | 41.3      | 36.4 | 1.1 |
| 300～499人               | 266   | 67     | 108       | 89   | 2   |
|                        | 100.0 | 25.2   | 40.6      | 33.5 | 0.8 |
| 500～999人               | 240   | 63     | 108       | 69   | -   |
|                        | 100.0 | 26.3   | 45.0      | 28.8 | -   |
| 1000人以上                | 152   | 37     | 61        | 50   | 4   |
|                        | 100.0 | 24.3   | 40.1      | 32.9 | 2.6 |
| 不明                     | 27    | 7      | 8         | 11   | 1   |
|                        | 100.0 | 25.9   | 29.6      | 40.7 | 3.7 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361   | 84     | 142       | 133  | 2   |
|                        | 100.0 | 23.3   | 39.3      | 36.8 | 0.6 |
| 300～499人               | 247   | 60     | 116       | 70   | 1   |
|                        | 100.0 | 24.3   | 47.0      | 28.3 | 0.4 |
| 500～999人               | 148   | 41     | 62        | 44   | 1   |
|                        | 100.0 | 27.7   | 41.9      | 29.7 | 0.7 |
| 1000人以上                | 81    | 20     | 29        | 29   | 3   |
|                        | 100.0 | 24.7   | 35.8      | 35.8 | 3.7 |
| 不明                     | 32    | 8      | 12        | 10   | 2   |
|                        | 100.0 | 25.0   | 37.5      | 31.3 | 6.3 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140   | 33     | 63        | 42   | 2   |
|                        | 100.0 | 23.6   | 45.0      | 30.0 | 1.4 |
| 500～999人               | 111   | 28     | 44        | 38   | 1   |
|                        | 100.0 | 25.2   | 39.6      | 34.2 | 0.9 |
| 1000人以上                | 145   | 43     | 51        | 49   | 2   |
|                        | 100.0 | 29.7   | 35.2      | 33.8 | 1.4 |
| 不明                     | 473   | 109    | 203       | 157  | 4   |
|                        | 100.0 | 23.0   | 42.9      | 33.2 | 0.8 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107   | 32     | 39        | 34   | 2   |
|                        | 100.0 | 29.9   | 36.4      | 31.8 | 1.9 |
| 300～499人               | 91    | 15     | 43        | 33   | -   |
|                        | 100.0 | 16.5   | 47.3      | 36.3 | -   |
| 500～999人               | 94    | 24     | 39        | 31   | -   |
|                        | 100.0 | 25.5   | 41.5      | 33.0 | -   |
| 1000人以上                | 92    | 30     | 32        | 28   | 2   |
|                        | 100.0 | 32.6   | 34.8      | 30.4 | 2.2 |
| 不明                     | 485   | 112    | 208       | 160  | 5   |
|                        | 100.0 | 23.1   | 42.9      | 33.0 | 1.0 |

問3.0-1. 仕事や職場の変化：自己都合で離職する従業員が増加した

| [基本軸3] 社員数の増減  | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし | 不明   |
|----------------|-------|--------|-----------|------|------|
|                |       |        |           |      |      |
| 合計             | 869   | 213    | 361       | 286  | 9    |
| 100.0          | 100.0 | 24.5   | 41.5      | 32.9 | 1.0  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70    | 24     | 23        | 23   | -    |
| 100.0          | 100.0 | 34.3   | 32.9      | 32.9 | -    |
| 5～20%減少        | 242   | 77     | 96        | 68   | 1    |
| 100.0          | 100.0 | 31.8   | 39.7      | 28.1 | 0.4  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 65     | 132       | 94   | 3    |
| 100.0          | 100.0 | 22.1   | 44.9      | 32.0 | 1.0  |
| 5～20%増加        | 183   | 32     | 80        | 70   | 1    |
| 100.0          | 100.0 | 17.5   | 43.7      | 38.3 | 0.5  |
| 20%以上増加        | 63    | 11     | 24        | 28   | -    |
| 100.0          | 100.0 | 17.5   | 38.1      | 44.4 | -    |
| 不明             | 17    | 4      | 6         | 3    | 4    |
| 100.0          | 100.0 | 23.5   | 35.3      | 17.6 | 23.5 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43    | 9      | 19        | 15   | -    |
| 100.0          | 100.0 | 20.9   | 44.2      | 34.9 | -    |
| 5～20%減少        | 85    | 23     | 39        | 22   | 1    |
| 100.0          | 100.0 | 27.1   | 45.9      | 25.9 | 1.2  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 77     | 134       | 96   | 1    |
| 100.0          | 100.0 | 25.0   | 43.5      | 31.2 | 0.3  |
| 5～20%増加        | 270   | 74     | 106       | 87   | 3    |
| 100.0          | 100.0 | 27.4   | 39.3      | 32.2 | 1.1  |
| 20%以上増加        | 107   | 20     | 41        | 46   | -    |
| 100.0          | 100.0 | 18.7   | 38.3      | 43.0 | -    |
| 不明             | 56    | 10     | 22        | 20   | 4    |
| 100.0          | 100.0 | 17.9   | 39.3      | 35.7 | 7.1  |

問3.0-1. 仕事や職場の変化：自己都合で離職する従業員が増加した

| [基本軸4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 | 件数    | 変化があった | どちらともいえない | 変化なし  | 不明    |
|---|-------|--------|-----------|-------|-------|
|   |       |        |           |       |       |
| 合計  | 869   | 213    | 361       | 286   | 9     |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持                          | 100.0 | 24.5   | 41.5      | 32.9  | 1.0   |
| 対象者を限定したうえで維持   | 688   | 158    | 295       | 228   | 7     |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 23.0   | 42.9      | 33.1  | 1.0   |
| 対象者を限定したうえで維持   | 135   | 41     | 50        | 43    | 1     |
| 優先的な課題ではない  | 100.0 | 30.4   | 37.0      | 31.9  | 0.7   |
| 不明  | 41    | 12     | 15        | 13    | 1     |
| 不明  | 100.0 | 29.3   | 36.6      | 31.7  | 2.4   |
| 不明  | 5     | 2      | 1         | 2     | -     |
| 100.0   | 100.0 | 40.0   | 20.0      | 40.0  | -     |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた                                 | 168   | 43     | 69        | 54    | 2     |
| どちらともいえない   | 100.0 | 25.6   | 41.1      | 32.1  | 1.2   |
| どちらともいえない   | 477   | 101    | 215       | 159   | 2     |
| 重視してこなかった   | 100.0 | 21.2   | 45.1      | 33.3  | 0.4   |
| 重視してこなかった   | 172   | 53     | 60        | 59    | -     |
| 不明  | 100.0 | 30.8   | 34.9      | 34.3  | -     |
| 不明  | 52    | 16     | 17        | 14    | 5     |
| 100.0   | 100.0 | 30.8   | 32.7      | 26.9  | 9.6   |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 440   | 118    | 175       | 141   | 6     |
| 無い  | 100.0 | 26.8   | 39.8      | 32.0  | 1.4   |
| 無い  | 426   | 95     | 184       | 145   | 2     |
| 不明  | 100.0 | 22.3   | 43.2      | 34.0  | 0.5   |
| 不明  | 3     | -      | 2         | -     | 1     |
| 100.0   | 100.0 | -      | 66.7      | -     | 33.3  |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある                                     | 612   | 152    | 253       | 201   | 6     |
| 無い  | 100.0 | 24.8   | 41.3      | 32.8  | 1.0   |
| 無い  | 250   | 59     | 107       | 83    | 1     |
| 不明  | 100.0 | 23.6   | 42.8      | 33.2  | 0.4   |
| 不明  | 7     | 2      | 1         | 2     | 2     |
| 100.0   | 100.0 | 28.6   | 14.3      | 28.6  | 28.6  |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた                          | 685   | 161    | 289       | 230   | 5     |
| どちらともいえない   | 100.0 | 23.5   | 42.2      | 33.6  | 0.7   |
| どちらともいえない   | 55    | 16     | 25        | 14    | -     |
| 対立してきた  | 100.0 | 29.1   | 45.5      | 25.5  | -     |
| 対立してきた  | 9     | 4      | 4         | 1     | -     |
| 100.0   | 100.0 | 44.4   | 44.4      | 11.1  | -     |
| 労使の協議は行っていない  | 101   | 27     | 39        | 35    | -     |
| 不明  | 100.0 | 26.7   | 38.6      | 34.7  | -     |
| 不明  | 19    | 5      | 4         | 6     | 4     |
| 100.0   | 100.0 | 26.3   | 21.1      | 31.6  | 21.1  |
| 自己都合離職が増加・・・・・・・・・・変化があった                               | 213   | 213    | -         | -     | -     |
| 100.0   | 100.0 | 100.0  | -         | -     | -     |
| どちらともいえない   | 361   | -      | 361       | -     | -     |
| 変化なし  | 286   | -      | -         | 286   | -     |
| 不明  | 100.0 | -      | -         | 100.0 | -     |
| 不明  | 9     | -      | -         | -     | 9     |
| 100.0   | 100.0 | -      | -         | -     | 100.0 |

F 1. 株式の公開

| 件数                  | 場券の取<br>引部所<br>場一部<br>に上 | 市の上<br>場、証<br>書の引<br>取部所<br>場一部<br>に上 | どの上<br>場、証<br>書の引<br>取部所<br>場一部<br>に上 | る店<br>頭公<br>開を<br>行っ<br>てい | て上<br>株場<br>ない<br>の店<br>頭公<br>開は<br>行っ<br>たよ | 不<br>明      |
|---------------------|--------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|--|-------------|
| 合計                  | 869<br>100.0             | 68<br>7.8                             | 6<br>0.7                              | 13<br>1.5                  | 763<br>87.8                                  | 19<br>2.2   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0              | 68<br>100.0                           | -                                     | -                          | -  | -           |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0               | -                                     | 6<br>100.0                            | -                          | -  | -           |
| 店頭公開                | 13<br>100.0              | -                                     | -                                     | 13<br>100.0                | -  | -           |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0             | -                                     | -                                     | -                          | 763<br>100.0                                 | -           |
| 不明                  | 19<br>100.0              | -                                     | -                                     | -                          | -  | 19<br>100.0 |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0              | 2<br>4.2                              | -                                     | -                          | 46<br>95.8                                   | -           |
| 製造業小計               | 245<br>100.0             | 46<br>18.8                            | 3<br>1.2                              | 5<br>2.0                   | 191<br>78.0                                  | -           |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0              | 6<br>20.7                             | -                                     | -                          | 23<br>79.3                                   | -           |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0              | 8<br>20.5                             | -                                     | 1<br>2.6                   | 30<br>76.9                                   | -           |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0              | 5<br>13.2                             | -                                     | -                          | 33<br>86.8                                   | -           |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0              | 2<br>16.7                             | -                                     | -                          | 10<br>83.3                                   | -           |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0             | 25<br>19.7                            | 3<br>2.4                              | 4<br>3.1                   | 95<br>74.8                                   | -           |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0               | 1<br>25.0                             | -                                     | -                          | 3<br>75.0                                    | -           |
| 情報通信業               | 32<br>100.0              | 1<br>3.1                              | 1<br>3.1                              | 3<br>9.4                   | 27<br>84.4                                   | -           |
| 運輸業                 | 115<br>100.0             | 5<br>4.3                              | 1<br>0.9                              | 1<br>0.9                   | 107<br>93.0                                  | 1<br>0.9    |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0             | 4<br>2.7                              | -                                     | 3<br>2.0                   | 143<br>95.3                                  | -           |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0              | 4<br>7.5                              | -                                     | -                          | 42<br>79.2                                   | 7<br>13.2   |
| 不動産業                | 9<br>100.0               | 1<br>11.1                             | -                                     | -                          | 8<br>88.9                                    | -           |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0              | -                                     | -                                     | -                          | 27<br>100.0                                  | -           |
| サービス業               | 142<br>100.0             | 3<br>2.1                              | 1<br>0.7                              | -                          | 132<br>93.0                                  | 6<br>4.2    |
| その他                 | 36<br>100.0              | 1<br>2.8                              | -                                     | -                          | 32<br>88.9                                   | 3<br>8.3    |
| 不明                  | 8<br>100.0               | -                                     | -                                     | 1<br>12.5                  | 5<br>62.5                                    | 2<br>25.0   |



F 1. 株式の公開

| 件数                     | 場券の取<br>引は引所<br>場一部に<br>上あ | 市ど「<br>場、証<br>に、い<br>上、マ<br>場、わ<br>し、ゆ<br>て、る<br>ズ、<br>い、新<br>る、興 | 店頭公<br>開を行<br>って | 上株場<br>ないの<br>店頭公<br>開は開<br>行によ | 不<br>明      |           |
|------------------------|----------------------------|---|------------------|---------------------------------|-------------|-----------|
| 合計                     | 869<br>100.0               | 68<br>7.8   | 6<br>0.7         | 13<br>1.5                       | 763<br>87.8 | 19<br>2.2 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0               | 4<br>2.2  | 1<br>0.5         | 1<br>0.5                        | 174<br>94.6 | 4<br>2.2  |
| 300～499人               | 266<br>100.0               | 12<br>4.5   | 3<br>1.1         | 3<br>1.1                        | 242<br>91.0 | 6<br>2.3  |
| 500～999人               | 240<br>100.0               | 14<br>5.8   | 2<br>0.8         | 3<br>1.3                        | 217<br>90.4 | 4<br>1.7  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0               | 31<br>20.4  | 3<br>-           | 4<br>2.6                        | 115<br>75.7 | 2<br>1.3  |
| 不明                     | 27<br>100.0                | 7<br>25.9   | -<br>-           | 2<br>7.4                        | 15<br>55.6  | 3<br>11.1 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0               | 8<br>2.2  | 1<br>0.3         | 2<br>0.6                        | 342<br>94.7 | 8<br>2.2  |
| 300～499人               | 247<br>100.0               | 10<br>4.0   | 3<br>1.2         | 4<br>1.6                        | 228<br>92.3 | 2<br>0.8  |
| 500～999人               | 148<br>100.0               | 16<br>10.8  | 2<br>1.4         | 3<br>2.0                        | 124<br>83.8 | 3<br>2.0  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0                | 28<br>34.6  | -<br>-           | 2<br>2.5                        | 51<br>63.0  | -<br>-    |
| 不明                     | 32<br>100.0                | 6<br>18.8   | -<br>-           | 2<br>6.3                        | 18<br>56.3  | 6<br>18.8 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0               | 4<br>2.9  | 2<br>1.4         | 2<br>1.4                        | 128<br>91.4 | 4<br>2.9  |
| 500～999人               | 111<br>100.0               | 11<br>9.9   | 1<br>0.9         | 1<br>0.9                        | 98<br>88.3  | -<br>-    |
| 1000人以上                | 145<br>100.0               | 34<br>23.4  | 1<br>0.7         | 4<br>2.8                        | 106<br>73.1 | -<br>-    |
| 不明                     | 473<br>100.0               | 19<br>4.0   | 2<br>0.4         | 6<br>1.3                        | 431<br>91.1 | 15<br>3.2 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0               | 1<br>0.9  | 1<br>0.9         | 1<br>-                          | 102<br>95.3 | 3<br>2.8  |
| 300～499人               | 91<br>100.0                | 7<br>7.7  | 1<br>1.1         | 1<br>2.2                        | 80<br>87.9  | 1<br>1.1  |
| 500～999人               | 94<br>100.0                | 12<br>12.8  | 2<br>2.1         | 3<br>3.2                        | 77<br>81.9  | -<br>-    |
| 1000人以上                | 92<br>100.0                | 25<br>27.2  | -<br>-           | 1<br>1.1                        | 66<br>71.7  | -<br>-    |
| 不明                     | 485<br>100.0               | 23<br>4.7   | 2<br>0.4         | 7<br>1.4                        | 438<br>90.3 | 15<br>3.1 |

F 1. 株式の公開

| 件数             | 場の証券<br>しい券<br>は取<br>いる<br>部<br>場<br>に<br>部<br>に<br>上 | 市ど<br>場<br>に<br>上<br>場<br>し<br>て<br>る<br>新<br>興 | 市ど<br>場<br>に<br>上<br>場<br>し<br>て<br>る<br>新<br>興 | ど<br>の<br>証<br>明<br>書<br>を<br>用<br>い<br>て<br>お<br>く<br> | 店<br>頭<br>公<br>開<br>を<br>行<br>っ<br>た<br> | 店<br>頭<br>公<br>開<br>を<br>行<br>っ<br>た<br> | 上<br>場<br>公<br>司<br>の<br>数<br>に<br>対<br>し<br>て<br>開<br>行<br>っ<br>た<br> | 不<br>明 |
|----------------|---|---|---|---|--|--|--|--------|
|                |   |   |   |   |  |  |  |        |
| 合 計            | 869   | 68  | 6   | 13  | 763                                      | 19                                       |  |        |
| 正社員・・・20%以上減少  | 100.0   | 7.8   | 0.7   | 1.5   | 87.8                                     | 2.2                                      |  |        |
| 5～20%減少        | 70  | 7   | -   | 2   | 60                                       | 1  |  |        |
| 100.0          | 10.0  | -   | -   | 2.9   | 85.7                                     | 1.4                                      |  |        |
| 242            | 12  | 4   | 1   | 220   | 5  |  |  |        |
| 100.0          | 5.0   | 1.7   | 0.4   | 90.9  | 2.1                                      |  |  |        |
| ±5%の範囲内で増減     | 294   | 27  | 1   | 4   | 257                                      | 5  |  |        |
| 100.0          | 9.2   | 0.3   | 1.4   | 87.4  | 1.7                                      |  |  |        |
| 5～20%増加        | 183   | 14  | -   | 4   | 163                                      | 2  |  |        |
| 100.0          | 7.7   | -   | -   | 2.2   | 89.1                                     | 1.1                                      |  |        |
| 20%以上増加        | 63  | 7   | 1   | 2   | 51                                       | 2  |  |        |
| 100.0          | 11.1  | 1.6   | 3.2   | 81.0  | 3.2                                      |  |  |        |
| 不明             | 17  | 1   | -   | -   | 12                                       | 4  |  |        |
| 100.0          | 5.9   | -   | -   | -   | 70.6                                     | 23.5                                     |  |        |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43  | 3   | 2   | 1   | 37                                       | -  |  |        |
| 100.0          | 7.0   | 4.7   | 2.3   | 86.0  | -  |  |  |        |
| 5～20%減少        | 85  | 3   | -   | 1   | 80                                       | 1  |  |        |
| 100.0          | 3.5   | -   | -   | 1.2   | 94.1                                     | 1.2                                      |  |        |
| ±5%の範囲内で増減     | 308   | 27  | 3   | 5   | 269                                      | 4  |  |        |
| 100.0          | 8.8   | 1.0   | 1.6   | 87.3  | 1.3                                      |  |  |        |
| 5～20%増加        | 270   | 20  | -   | 6   | 238                                      | 6  |  |        |
| 100.0          | 7.4   | -   | -   | 2.2   | 88.1                                     | 2.2                                      |  |        |
| 20%以上増加        | 107   | 10  | 1   | 93  | 3  |  |  |        |
| 100.0          | 9.3   | 0.9   | -   | 86.9  | 2.8                                      |  |  |        |
| 不明             | 56  | 5   | -   | -   | 46                                       | 5  |  |        |
| 100.0          | 8.9   | -   | -   | 82.1  | 8.9                                      |  |  |        |



F 2 - ①. 年間売上高  
F 3. 業種…金融・保険業以外

| 業種                  | 件数  | 5億円未満 |      |      |      |     | 5億円以上10億円未満 |      |      |      |      | 10億円以上20億円未満 |       |          |    |     | 20億円以上30億円未満 |       |           |          |    | 30億円以上40億円未満 |    |    |    |    | 40億円以上50億円未満 |    |    |    |    | 50億円以上 |  |  |  |  | 不明 | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|---------------------|-----|-------|------|------|------|-----|-------------|------|------|------|------|--------------|-------|----------|----|-----|--------------|-------|-----------|----------|----|--------------|----|----|----|----|--------------|----|----|----|----|--------|--|--|--|--|----|-----|-----|-----|------|
|                     |     | 5     | 1    | 2    | 3    | 5   | 2           | 3    | 5    | 10   | 20   | 10           | 20    | 30       | 40 | 50  | 30           | 40    | 50        | 60       | 70 | 40           | 50 | 60 | 70 | 80 | 50           | 60 | 70 | 80 | 90 |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 合計                  | 816 | 176   | 151  | 146  | 84   | 68  | 146         | 179  | 10.3 | 8.3  | 11.2 | 10           | 27    | 42.2     | 3  | 100 | 3616437      | 11700 | 140000000 | 10477555 |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 64  | -     | 1    | 10   | 12   | 11  | 10          | 18.8 | 17.2 | 17.2 | 27   | 3            | 4.7   | 21563358 |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 新興市場)上場             | 6   | -     | -    | 1    | 1    | 3   | 1           | 16.7 | 16.7 | 50.0 | -    | 1            | 16.7  | 1010381  |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 店頭公開                | 13  | 1     | 4    | 3    | 1    | -   | 3           | 23.1 | 7.7  | -    | 15.4 | 2            | 15.4  | 9062938  |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 株式は非公開              | 721 | 171   | 146  | 132  | 70   | 54  | 132         | 20.2 | 18.3 | 9.7  | 7.5  | 8.6          | 11.9  | 8055815  |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 不明                  | 12  | 4     | -    | -    | -    | -   | -           | -    | -    | -    | -    | 8            | 83076 |          |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 業種・・・建設業            | 48  | 2     | 9    | 17   | 6    | 6   | 9           | 17   | 12.5 | 12.5 | 12.5 | 6            | 2     | 2838362  |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 製造業小計               | 245 | 24    | 47   | 52   | 34   | 22  | 52          | 21.2 | 13.9 | 9.0  | 16.3 | 10.6         | 26    | 15163486 |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 一般機械器具製造業           | 29  | 2     | 7    | 7    | 3    | 3   | 7           | 24.1 | 10.3 | 10.3 | 3    | 4            | 13.8  | 17651020 |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 電気機械器具製造業           | 39  | 3     | 8    | 9    | 2    | 3   | 9           | 23.1 | 5.1  | 7.7  | 23.1 | 5            | 12.8  | 15262587 |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 輸送用機械器具製造業          | 38  | 3     | 6    | 8    | 7    | 4   | 8           | 21.1 | 18.4 | 10.5 | 21.1 | 8            | 5.3   | 16195655 |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 精密機械器具製造業           | 12  | -     | 2    | 2    | 1    | -   | 2           | 16.7 | 8.3  | -    | 2    | 5            | 41.7  | 39708010 |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 上記以外の製造業            | 127 | 16    | 24   | 26   | 21   | 12  | 26          | 20.5 | 16.5 | 9.4  | 14.2 | 10           | 7.9   | 10253421 |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4   | 12.6  | 18.9 | 20.5 | 16.5 | 9.4 | 3           | 75.0 | 25.0 | -    | -    | -            | -     | 686866   |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 情報通信業               | 32  | 8     | 11   | 5    | 2    | 2   | 5           | 15.6 | 6.3  | 6.3  | 6.3  | 2            | 6.3   | 2089385  |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 運輸業                 | 115 | 45    | 27   | 12   | 7    | 6   | 12          | 10.4 | 6.1  | 5.2  | 3.5  | 12.2         | 14    | 1870444  |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 卸売・小売業              | 150 | 6     | 12   | 32   | 26   | 24  | 32          | 21.3 | 17.3 | 16.0 | 19.3 | 14.0         | 21    | 13174898 |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 金融・保険業              | -   | -     | -    | -    | -    | -   | -           | -    | -    | -    | -    | -            | -     | -        |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 不動産業                | 9   | 2     | -    | 1    | 2    | 1   | 1           | 11.1 | 22.2 | 11.1 | 22.2 | 11.1         | 1     | 2933965  |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 飲食店・宿泊業             | 27  | 8     | 15   | 1    | 1    | -   | 1           | 3.7  | 3.7  | -    | -    | 7.4          | 2     | 473213   |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| サービス業               | 142 | 66    | 25   | 17   | 2    | 5   | 17          | 12.0 | 1.4  | 3.5  | 4.9  | 14.1         | 20    | 3190108  |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| その他                 | 36  | 15    | 2    | 6    | 3    | 1   | 6           | 16.7 | 8.3  | 2.8  | 2.8  | 22.2         | 8     | 1707925  |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |
| 不明                  | 8   | -     | 37.5 | -    | -    | -   | -           | -    | -    | -    | -    | 50.0         | 4     | 1471226  |    |     |              |       |           |          |    |              |    |    |    |    |              |    |    |    |    |        |  |  |  |  |    |     |     |     |      |

F 2 - ①. 年間売上高  
F 3. 業種...金融・保険業以外

| 件数                     | 5億円未満        | 15億円未満      | 21億円未満      | 32億円未満      | 53億円未満     | 55億円以上     | 不明         | 平均値      | 最小値    | 最大値       | 標準偏差     |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|----------|--------|-----------|----------|
|                        |              |             |             |             |            |            |            |          |        |           |          |
| 合計                     | 816<br>100.0 | 176<br>21.6 | 151<br>18.5 | 146<br>17.9 | 84<br>10.3 | 68<br>8.3  | 91<br>11.2 | 3616437  | 11700  | 140000000 | 10477555 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 172<br>100.0 | 69<br>40.1  | 40<br>23.3  | 23<br>13.4  | 10<br>5.8  | 6<br>3.5   | 2<br>1.2   | 936161   | 12000  | 8775500   | 1163340  |
| 300～499人               | 253<br>100.0 | 63<br>24.9  | 67<br>26.5  | 59<br>23.3  | 26<br>10.3 | 14<br>5.5  | 3<br>1.2   | 1228023  | 11700  | 10380000  | 1275950  |
| 500～999人               | 221<br>100.0 | 32<br>14.5  | 32<br>14.5  | 46<br>20.8  | 32<br>14.5 | 26<br>11.8 | 23<br>10.4 | 2679772  | 108896 | 34670762  | 3991738  |
| 1000人以上                | 144<br>100.0 | 9<br>6.3    | 11<br>7.6   | 18<br>12.5  | 13<br>9.0  | 22<br>15.3 | 58<br>40.3 | 10726496 | 64180  | 140000000 | 20335570 |
| 不明                     | 26<br>100.0  | 3<br>11.5   | 1<br>3.8    | -           | 3<br>11.5  | -          | 5<br>19.2  | 20586302 | 200000 | 71737000  | 26073433 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 344<br>100.0 | 136<br>39.5 | 81<br>23.5  | 56<br>16.3  | 25<br>7.3  | 13<br>3.8  | 3<br>0.9   | 952234   | 11700  | 10209000  | 1141992  |
| 300～499人               | 232<br>100.0 | 29<br>12.5  | 55<br>23.7  | 54<br>23.3  | 28<br>12.1 | 24<br>10.3 | 9<br>3.9   | 1855721  | 66000  | 18750000  | 2162810  |
| 500～999人               | 135<br>100.0 | 8<br>5.9    | 11<br>8.1   | 29<br>21.5  | 20<br>14.8 | 24<br>17.8 | 28<br>20.7 | 4100620  | 64180  | 36000000  | 5499422  |
| 1000人以上                | 75<br>100.0  | -           | 2<br>2.7    | 5<br>6.7    | 7<br>9.3   | 7<br>9.3   | 48<br>64.0 | 19875213 | 875927 | 140000000 | 27482250 |
| 不明                     | 30<br>100.0  | 3<br>10.0   | 2<br>6.7    | 2<br>6.7    | 4<br>13.3  | -          | 3<br>10.0  | 4115326  | 200000 | 15043400  | 5352280  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 126<br>100.0 | 46<br>36.5  | 35<br>27.8  | 22<br>17.5  | 11<br>8.7  | 3<br>2.4   | 1<br>0.8   | 969099   | 33000  | 7922409   | 1028310  |
| 500～999人               | 103<br>100.0 | 11<br>10.7  | 18<br>17.5  | 25<br>24.3  | 17<br>16.5 | 11<br>10.7 | 11<br>10.7 | 2655637  | 84000  | 34670762  | 4080067  |
| 1000人以上                | 141<br>100.0 | 11<br>7.8   | 15<br>10.6  | 20<br>14.2  | 16<br>11.3 | 20<br>14.2 | 45<br>31.9 | 9420145  | 64959  | 140000000 | 20275518 |
| 不明                     | 446<br>100.0 | 108<br>24.2 | 83<br>18.6  | 79<br>17.7  | 40<br>9.0  | 34<br>7.6  | 34<br>7.6  | 2729318  | 11700  | 71737000  | 7132829  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 94<br>100.0  | 45<br>47.9  | 19<br>20.2  | 13<br>13.8  | 4<br>4.3   | 4<br>4.3   | 2<br>2.1   | 1009638  | 33000  | 10209000  | 1549390  |
| 300～499人               | 87<br>100.0  | 11<br>12.6  | 21<br>24.1  | 26<br>29.9  | 13<br>14.9 | 8<br>9.2   | 1<br>1.1   | 1528335  | 150000 | 7583800   | 1230988  |
| 500～999人               | 87<br>100.0  | 5<br>5.7    | 16<br>18.4  | 16<br>18.4  | 16<br>18.4 | 10<br>11.5 | 15<br>17.2 | 3278162  | 212042 | 34670762  | 4566968  |
| 1000人以上                | 90<br>100.0  | 6<br>6.7    | 13<br>14.4  | 8<br>8.9    | 9<br>10.0  | 10<br>11.1 | 37<br>41.1 | 12608531 | 100000 | 140000000 | 24170412 |
| 不明                     | 458<br>100.0 | 109<br>23.8 | 82<br>17.9  | 83<br>18.1  | 42<br>9.2  | 36<br>7.9  | 36<br>7.9  | 2775924  | 11700  | 71737000  | 7219206  |

F 2 - ①. 年間売上高  
F 3. 業種...金融・保険業以外

| 件数         | 50億円未満       | 150億円未満     | 210億円未満     | 320億円未満     | 530億円未満    | 500億円以上    | 不明         | 平均値     | 最小値    | 最大値       | 標準偏差     |
|------------|--------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|---------|--------|-----------|----------|
|            | 50億円未満       | 150億円未満     | 210億円未満     | 320億円未満     | 530億円未満    | 500億円以上    |            |         |        |           |          |
| 合計         | 816<br>100.0 | 176<br>21.6 | 151<br>18.5 | 146<br>17.9 | 84<br>10.3 | 68<br>8.3  | 91<br>11.2 | 3616437 | 11700  | 140000000 | 10477555 |
| 正社員        | 62<br>100.0  | 25<br>40.3  | 9<br>14.5   | 4<br>6.5    | 7<br>11.3  | 5<br>8.1   | 6<br>9.7   | 3830685 | 33000  | 74268600  | 10731366 |
| 5～20%減少    | 221<br>100.0 | 51<br>23.1  | 38<br>17.2  | 40<br>18.1  | 23<br>10.4 | 22<br>10.0 | 24<br>10.9 | 3983836 | 80000  | 140000000 | 13897203 |
| ±5%の範囲内で増減 | 279<br>100.0 | 60<br>21.5  | 59<br>21.1  | 50<br>17.9  | 28<br>10.0 | 20<br>7.2  | 22<br>7.9  | 3023784 | 60000  | 91212800  | 9038194  |
| 5～20%増加    | 176<br>100.0 | 26<br>14.8  | 38<br>21.6  | 35<br>19.9  | 21<br>11.9 | 14<br>8.0  | 27<br>15.3 | 3950888 | 11700  | 71737000  | 8618679  |
| 20%以上増加    | 61<br>100.0  | 13<br>21.3  | 6<br>9.8    | 15<br>24.6  | 5<br>8.2   | 7<br>11.5  | 9<br>14.8  | 3516847 | 84000  | 36000000  | 6221301  |
| 不明         | 17<br>100.0  | 1<br>5.9    | 1<br>5.9    | 2<br>11.8   | -          | -          | 3<br>17.6  | 4835229 | 12000  | 11262800  | 4760893  |
| 非正社員       | 40<br>100.0  | 15<br>37.5  | 5<br>12.5   | 3<br>7.5    | 2<br>5.0   | 9<br>22.5  | 2<br>5.0   | 6719533 | 33000  | 116335700 | 22101560 |
| 5～20%減少    | 84<br>100.0  | 18<br>21.4  | 16<br>19.0  | 15<br>17.9  | 12<br>14.3 | 7<br>8.3   | 6<br>7.1   | 3373934 | 100000 | 59375300  | 8364344  |
| ±5%の範囲内で増減 | 292<br>100.0 | 52<br>17.8  | 65<br>22.3  | 63<br>21.6  | 29<br>9.9  | 22<br>7.5  | 22<br>7.5  | 3137879 | 66000  | 140000000 | 11359044 |
| 5～20%増加    | 252<br>100.0 | 66<br>26.2  | 48<br>19.0  | 35<br>13.9  | 29<br>11.5 | 16<br>6.3  | 35<br>13.9 | 3455433 | 11700  | 71737000  | 8004600  |
| 20%以上増加    | 94<br>100.0  | 14<br>14.9  | 10<br>10.6  | 23<br>24.5  | 9<br>9.6   | 10<br>10.6 | 18<br>19.1 | 4253237 | 84000  | 65130000  | 8308318  |
| 不明         | 54<br>100.0  | 11<br>20.4  | 7<br>13.0   | 7<br>13.0   | 3<br>5.6   | 4<br>7.4   | 8<br>14.8  | 3883622 | 12000  | 44260800  | 7537161  |

F 2 - ①. 年間売上高  
F 3. 業種...金融・保険業以外

| 件数            | 5億円未満        | 15億円未満      | 21億円未満      | 32億円未満      | 53億円未満     | 5億円以上      | 不明         | 平均値     | 最小値    | 最大値       | 標準偏差     |
|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|---------|--------|-----------|----------|
|               |              |             |             |             |            |            |            |         |        |           |          |
| 合計            | 816<br>100.0 | 176<br>21.6 | 151<br>18.5 | 146<br>17.9 | 84<br>10.3 | 68<br>8.3  | 91<br>11.2 | 3616437 | 11700  | 140000000 | 10477555 |
| 長期安定雇用        | 648<br>100.0 | 136<br>21.0 | 122<br>18.8 | 119<br>18.4 | 70<br>10.8 | 54<br>8.3  | 71<br>11.7 | 3560981 | 11700  | 140000000 | 10720914 |
| 対象者を限定したうえで維持 | 124<br>100.0 | 30<br>24.2  | 23<br>18.5  | 17<br>13.7  | 11<br>8.9  | 12<br>9.7  | 13<br>10.5 | 3005282 | 12000  | 39508100  | 5750019  |
| 優先的な課題ではない    | 39<br>100.0  | 8<br>20.5   | 5<br>12.8   | 10<br>25.6  | 3<br>7.7   | 2<br>5.1   | 7<br>17.9  | 6644282 | 77500  | 74268600  | 16000331 |
| 不明            | 5<br>100.0   | 2<br>40.0   | 1<br>20.0   | -           | -          | -          | -          | 459300  | 192900 | 815000    | 261703   |
| 株主価値の向上       | 157<br>100.0 | 13<br>8.3   | 24<br>15.3  | 28<br>17.8  | 22<br>14.0 | 20<br>12.7 | 39<br>24.8 | 8616778 | 66000  | 116335700 | 17994855 |
| どちらとも言えない     | 443<br>100.0 | 104<br>23.5 | 82<br>18.5  | 82<br>18.5  | 41<br>9.3  | 37<br>8.4  | 34<br>7.7  | 2514567 | 11700  | 140000000 | 8013176  |
| 重視してこなかった     | 170<br>100.0 | 49<br>28.8  | 37<br>21.8  | 29<br>17.1  | 19<br>11.2 | 9<br>5.3   | 13<br>7.6  | 1937513 | 12000  | 31980000  | 3609416  |
| 不明            | 46<br>100.0  | 10<br>21.7  | 8<br>17.4   | 7<br>15.2   | 2<br>4.3   | 2<br>4.3   | 5<br>10.9  | 2162695 | 94660  | 9750900   | 2812487  |
| 労働組合の有無       | 408<br>100.0 | 63<br>15.4  | 76<br>18.6  | 76<br>18.6  | 51<br>12.5 | 40<br>9.8  | 62<br>15.2 | 5094571 | 64180  | 140000000 | 13933513 |
| 無い            | 405<br>100.0 | 112<br>27.7 | 75<br>18.5  | 70<br>17.3  | 33<br>8.1  | 28<br>6.9  | 28<br>6.9  | 2047760 | 11700  | 36000000  | 3981147  |
| 不明            | 3<br>100.0   | 1<br>33.3   | -           | -           | -          | -          | 1<br>33.3  | 3020800 | 85000  | 5956600   | 2935800  |
| 労使協議の有無       | 571<br>100.0 | 103<br>18.0 | 113<br>19.8 | 103<br>18.0 | 59<br>10.3 | 52<br>9.1  | 76<br>13.3 | 4321088 | 11700  | 140000000 | 12192335 |
| 無い            | 239<br>100.0 | 72<br>30.1  | 37<br>15.5  | 43<br>18.0  | 25<br>10.5 | 16<br>6.7  | 14<br>5.9  | 1898035 | 12000  | 31980000  | 3453681  |
| 不明            | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 1<br>16.7   | -           | -          | -          | 1<br>16.7  | 3335000 | 85000  | 9190000   | 4148476  |
| 労使協議の状況       | 637<br>100.0 | 121<br>19.0 | 120<br>18.8 | 124<br>19.5 | 70<br>11.0 | 55<br>8.6  | 81<br>12.7 | 4082685 | 11700  | 140000000 | 11583162 |
| どちらとも言えない     | 53<br>100.0  | 16<br>30.2  | 13<br>24.5  | 4<br>7.5    | 2<br>3.8   | 4<br>7.5   | 4<br>7.5   | 1831216 | 125000 | 19065400  | 3220883  |
| 対立してきた        | 9<br>100.0   | -           | 4<br>44.4   | 2<br>22.2   | 1<br>11.1  | -          | -          | 1100245 | 520000 | 2081200   | 622805   |
| 労使の協議は行っていない  | 98<br>100.0  | 34<br>34.7  | 12<br>12.2  | 14<br>14.3  | 10<br>10.2 | 9<br>9.2   | 4<br>4.1   | 1755463 | 33000  | 23322500  | 3088508  |
| 不明            | 19<br>100.0  | 5<br>26.3   | 2<br>10.5   | 2<br>10.5   | 1<br>5.3   | -          | 2<br>10.5  | 2167332 | 12000  | 9750900   | 3321074  |
| 自己都合離職が増加     | 199<br>100.0 | 47<br>23.6  | 35<br>17.6  | 33<br>16.6  | 19<br>9.5  | 19<br>9.5  | 25<br>12.6 | 3378346 | 64959  | 74268600  | 7886920  |
| どちらとも言えない     | 333<br>100.0 | 62<br>18.6  | 69<br>20.7  | 71<br>21.3  | 29<br>8.7  | 25<br>7.5  | 30<br>9.0  | 3745273 | 33000  | 140000000 | 12917304 |
| 変化なし          | 275<br>100.0 | 65<br>23.6  | 47<br>17.1  | 40<br>14.5  | 36<br>13.1 | 24<br>8.7  | 33<br>12.0 | 3616579 | 11700  | 91212800  | 8958669  |
| 不明            | 9<br>100.0   | 2<br>22.2   | -           | 2<br>22.2   | -          | -          | 3<br>33.3  | 4401901 | 160000 | 10000000  | 4248012  |

F 2 - ②. 経常利益

F 3. 業種…金融・保険業以外

| 件数               | マイナス | 1億円未満 | 51億円未満 | 15億円未満 | 51億円未満 | 51億円以上 | 不明   | 平均値     | 最小値      | 最大値      | 標準偏差    |
|------------------|------|-------|--------|--------|--------|--------|------|---------|----------|----------|---------|
| 合計               | 44   | 149   | 220    | 91     | 116    | 35     | 161  | 171281  | -1763429 | 11259000 | 791013  |
| 株式公開             | 5.4  | 18.3  | 27.0   | 11.2   | 14.2   | 4.3    | 19.7 |         |          |          |         |
| ・・・・証券取引所一部、二部上場 | 3    | -     | 4      | 5      | 29     | 19     | 4    | 1002471 | -1763429 | 11259000 | 2177969 |
| 新興市場)上場          | 4.7  | -     | 6.3    | 7.8    | 45.3   | 29.7   | 6.3  |         |          |          |         |
| 店頭公開             | 1    | -     | 1      | -      | 3      | -      | 1    | 18840   | -359500  | 178800   | 196436  |
| 13               | -    | -     | 7      | 1      | 2      | 1      | 2    | 256484  | 17300    | 1980000  | 554860  |
| 株式会社は非公開         | 40   | 146   | 206    | 85     | 82     | 15     | 147  | 85453   | -960000  | 6589000  | 363015  |
| 100.0            | 5.5  | 20.2  | 28.6   | 11.8   | 11.4   | 2.1    | 20.4 |         |          |          |         |
| 不明               | -    | 3     | 2      | -      | -      | -      | 7    | 15107   | 2000     | 35500    | 14157   |
| 100.0            | -    | 25.0  | 16.7   | -      | -      | -      | 58.3 |         |          |          |         |
| 業種・・・・建設業        | 5    | 6     | 16     | 7      | 8      | 1      | 5    | 64752   | -212705  | 677800   | 131532  |
| 100.0            | 10.4 | 12.5  | 33.3   | 14.6   | 16.7   | 2.1    | 10.4 |         |          |          |         |
| 製造業小計            | 15   | 25    | 58     | 24     | 50     | 26     | 47   | 412658  | -1170000 | 11259000 | 1372381 |
| 100.0            | 6.1  | 10.2  | 23.7   | 9.8    | 20.4   | 10.6   | 19.2 |         |          |          |         |
| 一般機械器具製造業        | 1    | 1     | 8      | 6      | 7      | 2      | 4    | 488221  | -76982   | 7847000  | 1570249 |
| 100.0            | 3.4  | 3.4   | 27.6   | 20.7   | 24.1   | 6.9    | 13.8 |         |          |          |         |
| 電気機械器具製造業        | 2    | 4     | 9      | 1      | 11     | 4      | 8    | 459504  | -1170000 | 7757800  | 1464962 |
| 100.0            | 5.1  | 10.3  | 23.1   | 2.6    | 28.2   | 10.3   | 20.5 |         |          |          |         |
| 輸送用機械器具製造業       | 1    | 5     | 6      | 7      | 10     | 3      | 6    | 340930  | -960000  | 6320000  | 1153055 |
| 100.0            | 2.6  | 13.2  | 15.8   | 18.4   | 26.3   | 7.9    | 15.8 |         |          |          |         |
| 精密機械器具製造業        | -    | -     | 2      | -      | -      | 2      | 8    | 1949875 | 15000    | 6589000  | 2718749 |
| 100.0            | -    | -     | 16.7   | -      | -      | 16.7   | 66.7 |         |          |          |         |
| 上記以外の製造業         | 11   | 15    | 33     | 10     | 22     | 15     | 21   | 344781  | -359500  | 11259000 | 1237465 |
| 100.0            | 8.7  | 11.8  | 26.0   | 7.9    | 17.3   | 11.8   | 16.5 |         |          |          |         |
| 電気・ガス・熱供給・水道業    | 1    | -     | 1      | 2      | -      | -      | -    | -390224 | -1763429 | 88700    | 793239  |
| 100.0            | 25.0 | -     | 25.0   | 50.0   | -      | -      | -    |         |          |          |         |
| 情報通信業            | -    | 5     | 12     | 4      | 6      | 2      | 3    | 104080  | 2500     | 651700   | 165731  |
| 100.0            | -    | 15.6  | 37.5   | 12.5   | 18.8   | 6.3    | 9.4  |         |          |          |         |
| 運輸業              | 8    | 35    | 29     | 10     | 12     | -      | 21   | 42446   | -100000  | 410400   | 79046   |
| 100.0            | 7.0  | 30.4  | 25.2   | 8.7    | 10.4   | -      | 18.3 |         |          |          |         |
| 卸売・小売業           | 8    | 20    | 37     | 25     | 25     | 4      | 31   | 101794  | -22900   | 1800000  | 206308  |
| 100.0            | 5.3  | 13.3  | 24.7   | 16.7   | 16.7   | 2.7    | 20.7 |         |          |          |         |
| 金融・保険業           | -    | -     | -      | -      | -      | -      | -    | -       | -        | -        | -       |
| 不動産業             | -    | 1     | 1      | 4      | 2      | -      | 1    | 119789  | 7720     | 345000   | 125301  |
| 100.0            | -    | 11.1  | 11.1   | 44.4   | 22.2   | -      | 11.1 |         |          |          |         |
| 飲食店・宿泊業          | 2    | 6     | 6      | 3      | -      | -      | 10   | 19365   | -8900    | 73000    | 22755   |
| 100.0            | 7.4  | 22.2  | 22.2   | 11.1   | -      | -      | 37.0 |         |          |          |         |
| サービス業            | 3    | 40    | 53     | 7      | 10     | 1      | 28   | 44798   | -42900   | 1200000  | 125247  |
| 100.0            | 2.1  | 28.2  | 37.3   | 4.9    | 7.0    | 0.7    | 19.7 |         |          |          |         |
| その他              | 2    | 11    | 5      | 5      | 2      | 1      | 10   | 138895  | -37700   | 2800000  | 533991  |
| 100.0            | 5.6  | 30.6  | 13.9   | 13.9   | 5.6    | 2.8    | 27.8 |         |          |          |         |
| 不明               | -    | -     | 2      | -      | 1      | -      | 5    | 44000   | 10000    | 100000   | 39900   |
| 100.0            | -    | -     | 25.0   | -      | 12.5   | -      | 62.5 |         |          |          |         |



F2-②. 経常利益

F3. 業種…金融・保険業以外

| 件数                     | マイナス      | 1億円未満       | 51億円未満      | 15億円未満     | 51億円未満      | 51億円以上     | 不明          | 平均値     | 最小値      | 最大値      | 標準偏差    |
|------------------------|-----------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|---------|----------|----------|---------|
| 合計                     | 44<br>5.4 | 149<br>18.3 | 220<br>27.0 | 91<br>11.2 | 116<br>14.2 | 35<br>4.3  | 161<br>19.7 | 171281  | -1763429 | 11259000 | 791013  |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 11<br>6.4 | 49<br>28.5  | 51<br>29.7  | 16<br>9.3  | 7<br>4.1    | 1<br>0.6   | 37<br>21.5  | 32948   | -212705  | 570800   | 77851   |
| 300～499人               | 16<br>6.3 | 55<br>21.7  | 79<br>31.2  | 32<br>12.6 | 26<br>10.3  | 1<br>0.4   | 44<br>17.4  | 48324   | -78142   | 1200000  | 105760  |
| 500～999人               | 12<br>5.4 | 34<br>15.4  | 60<br>27.1  | 24<br>10.9 | 46<br>20.8  | 4<br>1.8   | 41<br>18.6  | 84507   | -359500  | 1000000  | 152369  |
| 1000人以上                | 3<br>2.1  | 8<br>5.6    | 30<br>20.8  | 19<br>13.2 | 36<br>25.0  | 25<br>17.4 | 23<br>16.0  | 566685  | -1170000 | 11259000 | 1541247 |
| 不明                     | 2<br>7.7  | 3<br>11.5   | -           | -          | 1<br>3.8    | 4<br>15.4  | 16<br>61.5  | 1386131 | -1763429 | 7757800  | 2725732 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 25<br>7.3 | 103<br>29.9 | 106<br>30.8 | 34<br>9.9  | 10<br>2.9   | 1<br>0.3   | 65<br>18.9  | 20947   | -1763429 | 570800   | 122620  |
| 300～499人               | 10<br>4.3 | 37<br>15.9  | 70<br>30.2  | 30<br>12.9 | 36<br>15.5  | 1<br>0.4   | 48<br>20.7  | 65805   | -100000  | 1200000  | 120871  |
| 500～999人               | 7<br>5.2  | 5<br>3.7    | 37<br>27.4  | 18<br>13.3 | 46<br>34.1  | 4<br>3.0   | 18<br>13.3  | 118073  | -359500  | 1000000  | 175610  |
| 1000人以上                | 2<br>2.7  | 1<br>1.3    | 6<br>8.0    | 8<br>10.7  | 21<br>28.0  | 27<br>36.0 | 10<br>13.3  | 1175788 | -1170000 | 11259000 | 2216107 |
| 不明                     | -         | 3<br>10.0   | 1<br>3.3    | 1<br>3.3   | 3<br>10.0   | 2<br>6.7   | 20<br>66.7  | 399600  | 5000     | 2372200  | 729878  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 9<br>7.1  | 36<br>28.6  | 36<br>28.6  | 14<br>11.1 | 9<br>7.1    | -          | 22<br>17.5  | 27720   | -212705  | 280000   | 50722   |
| 500～999人               | 4<br>3.9  | 18<br>17.5  | 23<br>22.3  | 18<br>17.5 | 19<br>18.4  | 1<br>1.0   | 20<br>19.4  | 76904   | -100000  | 613200   | 103787  |
| 1000人以上                | 7<br>5.0  | 14<br>9.9   | 24<br>17.0  | 18<br>12.8 | 34<br>24.1  | 21<br>14.9 | 23<br>16.3  | 531973  | -1170000 | 11259000 | 1541336 |
| 不明                     | 24<br>5.4 | 81<br>18.2  | 137<br>30.7 | 41<br>9.2  | 54<br>12.1  | 13<br>2.9  | 96<br>21.5  | 114715  | -1763429 | 7757800  | 558016  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 7<br>7.4  | 34<br>36.2  | 22<br>23.4  | 10<br>10.6 | 3<br>3.2    | -          | 18<br>19.1  | 18499   | -212705  | 157287   | 45355   |
| 300～499人               | 5<br>5.7  | 16<br>18.4  | 25<br>28.7  | 12<br>13.8 | 14<br>16.1  | -          | 15<br>17.2  | 54332   | -100000  | 330000   | 74020   |
| 500～999人               | 1<br>1.1  | 12<br>13.8  | 19<br>21.8  | 14<br>16.1 | 23<br>26.4  | 3<br>3.4   | 15<br>17.2  | 121473  | -158600  | 934339   | 174186  |
| 1000人以上                | 7<br>7.8  | 5<br>5.6    | 19<br>21.1  | 11<br>12.2 | 22<br>24.4  | 15<br>16.7 | 11<br>12.2  | 574640  | -1170000 | 7847000  | 1555430 |
| 不明                     | 24<br>5.2 | 82<br>17.9  | 135<br>29.5 | 44<br>9.6  | 54<br>11.8  | 17<br>3.7  | 102<br>22.3 | 148114  | -1763429 | 11259000 | 749508  |

F 2 - ②. 経常利益

F 3. 業種…金融・保険業以外

|                | 件数           | マイナス      | 1億円未満       | 5.1億円未満     | 1.5億円未満    | 5.1億円未満     | 5.0億円以上   | 不明          | 平均値    | 最小値      | 最大値      | 標準偏差    |
|----------------|--------------|-----------|-------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|--------|----------|----------|---------|
| [基本軸3] 社員数の増減  |              |           |             |             |            |             |           |             |        |          |          |         |
| 合計             | 816<br>100.0 | 44<br>5.4 | 149<br>18.3 | 220<br>27.0 | 91<br>11.2 | 116<br>14.2 | 35<br>4.3 | 161<br>19.7 | 171281 | -1763429 | 11259000 | 791013  |
| 正社員・・・20%以上減少  | 62<br>100.0  | 9<br>14.5 | 20<br>32.3  | 11<br>17.7  | 6<br>9.7   | 2<br>3.2    | 3<br>4.8  | 11<br>17.7  | 22133  | -1763429 | 1483300  | 405194  |
| 5～20%減少        | 221<br>100.0 | 17<br>7.7 | 45<br>20.4  | 69<br>31.2  | 15<br>6.8  | 24<br>10.9  | 9<br>4.1  | 42<br>19.0  | 187078 | -359500  | 11259000 | 1017416 |
| ±5%の範囲内で増減     | 279<br>100.0 | 12<br>4.3 | 53<br>19.0  | 80<br>28.7  | 34<br>12.2 | 29<br>10.4  | 13<br>4.7 | 58<br>20.8  | 185666 | -70000   | 7847000  | 784745  |
| 5～20%増加        | 176<br>100.0 | 3<br>1.7  | 22<br>12.5  | 45<br>25.6  | 24<br>13.6 | 43<br>24.4  | 8<br>4.5  | 31<br>17.6  | 205235 | -960000  | 7757800  | 726782  |
| 20%以上増加        | 61<br>100.0  | 3<br>4.9  | 8<br>13.1   | 14<br>23.0  | 11<br>18.0 | 16<br>26.2  | -         | 9<br>14.8   | 86115  | -158600  | 380000   | 111110  |
| 不明             | 17<br>100.0  | -         | 1<br>5.9    | 1<br>5.9    | 1<br>5.9   | 2<br>11.8   | 2<br>11.8 | 10<br>58.8  | 329171 | 0        | 1001900  | 358176  |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 40<br>100.0  | 4<br>10.0 | 10<br>25.0  | 8<br>20.0   | 6<br>15.0  | 5<br>12.5   | 1<br>2.5  | 6<br>15.0   | 191478 | -1170000 | 6589000  | 1135801 |
| 5～20%減少        | 84<br>100.0  | 5<br>6.0  | 20<br>23.8  | 20<br>23.8  | 10<br>11.9 | 11<br>13.1  | 2<br>2.4  | 16<br>19.0  | 231993 | -78142   | 11259000 | 1356350 |
| ±5%の範囲内で増減     | 292<br>100.0 | 23<br>7.9 | 52<br>17.8  | 79<br>27.1  | 33<br>11.3 | 35<br>12.0  | 12<br>4.1 | 58<br>19.9  | 145831 | -960000  | 7847000  | 647154  |
| 5～20%増加        | 252<br>100.0 | 7<br>2.8  | 52<br>20.6  | 77<br>30.6  | 25<br>9.9  | 34<br>13.5  | 13<br>5.2 | 44<br>17.5  | 169678 | -76982   | 7757800  | 648995  |
| 20%以上増加        | 94<br>100.0  | 2<br>2.1  | 8<br>8.5    | 24<br>25.5  | 14<br>14.9 | 22<br>23.4  | 4<br>4.3  | 20<br>21.3  | 206074 | -100000  | 6320000  | 749974  |
| 不明             | 54<br>100.0  | 3<br>5.6  | 7<br>13.0   | 12<br>22.2  | 3<br>5.6   | 9<br>16.7   | 3<br>5.6  | 17<br>31.5  | 141524 | -1763429 | 2953900  | 595100  |

F 2 - ②. 経常利益

F 3. 業種…金融・保険業以外

| 件数    | マイナス | 1億円未満 | 5億1000万円未満 | 1億5000万円未満 | 5億1000万円未満 | 5億1000万円以上 | 不明   | 平均値    | 最小値      | 最大値      | 標準偏差    |
|-------|------|-------|------------|------------|------------|------------|------|--------|----------|----------|---------|
| 合計    | 44   | 149   | 220        | 91         | 116        | 35         | 161  | 171281 | -1763429 | 11259000 | 791013  |
| 100.0 | 5.4  | 18.3  | 27.0       | 11.2       | 14.2       | 4.3        | 19.7 |        |          |          |         |
| 648   | 33   | 111   | 182        | 76         | 94         | 26         | 126  | 150172 | -1763429 | 7847000  | 624351  |
| 100.0 | 5.1  | 17.1  | 28.1       | 11.7       | 14.5       | 4.0        | 19.4 |        |          |          |         |
| 124   | 6    | 22    | 33         | 14         | 15         | 7          | 27   | 222898 | -20840   | 7757800  | 906661  |
| 100.0 | 4.8  | 17.7  | 26.6       | 11.3       | 12.1       | 5.6        | 21.8 |        |          |          |         |
| 39    | 5    | 14    | 4          | 1          | 7          | 2          | 6    | 368308 | -1170000 | 11259000 | 1944387 |
| 100.0 | 12.8 | 35.9  | 10.3       | 2.6        | 17.9       | 5.1        | 15.4 |        |          |          |         |
| 5     | -    | 2     | 1          | -          | -          | -          | 2    | 7933   | 1100     | 17700    | 7087    |
| 100.0 | -    | 40.0  | 20.0       | -          | -          | -          | 40.0 |        |          |          |         |
| 157   | 6    | 16    | 34         | 19         | 40         | 24         | 18   | 561506 | -1763429 | 11259000 | 1615800 |
| 100.0 | 3.8  | 10.2  | 21.7       | 12.1       | 25.5       | 15.3       | 11.5 |        |          |          |         |
| 443   | 25   | 91    | 120        | 49         | 62         | 5          | 91   | 60181  | -960000  | 1200000  | 147455  |
| 100.0 | 5.6  | 20.5  | 27.1       | 11.1       | 14.0       | 1.1        | 20.5 |        |          |          |         |
| 170   | 11   | 38    | 54         | 20         | 11         | 4          | 32   | 60355  | -100000  | 1800000  | 179206  |
| 100.0 | 6.5  | 22.4  | 31.8       | 11.8       | 6.5        | 2.4        | 18.8 |        |          |          |         |
| 46    | 2    | 4     | 12         | 3          | 3          | 2          | 20   | 177968 | -10300   | 2800000  | 541923  |
| 100.0 | 4.3  | 8.7   | 26.1       | 6.5        | 6.5        | 4.3        | 43.5 |        |          |          |         |
| 408   | 31   | 68    | 100        | 43         | 71         | 28         | 67   | 260346 | -1763429 | 11259000 | 1068061 |
| 100.0 | 7.6  | 16.7  | 24.5       | 10.5       | 17.4       | 6.9        | 16.4 |        |          |          |         |
| 405   | 13   | 80    | 120        | 48         | 44         | 7          | 93   | 74521  | -359500  | 2800000  | 220594  |
| 100.0 | 3.2  | 19.8  | 29.6       | 11.9       | 10.9       | 1.7        | 23.0 |        |          |          |         |
| 3     | -    | 1     | -          | -          | 1          | -          | 1    | 80200  | 4000     | 156400   | 76200   |
| 100.0 | -    | 33.3  | -          | -          | 33.3       | -          | 33.3 |        |          |          |         |
| 571   | 38   | 92    | 153        | 60         | 91         | 33         | 104  | 216046 | -1763429 | 11259000 | 928010  |
| 100.0 | 6.7  | 16.1  | 26.8       | 10.5       | 15.9       | 5.8        | 18.2 |        |          |          |         |
| 239   | 6    | 55    | 67         | 31         | 25         | 2          | 53   | 60671  | -100000  | 1800000  | 153554  |
| 100.0 | 2.5  | 23.0  | 28.0       | 13.0       | 10.5       | 0.8        | 22.2 |        |          |          |         |
| 6     | -    | 2     | -          | -          | -          | -          | 4    | 5450   | 4000     | 6900     | 1450    |
| 100.0 | -    | 33.3  | -          | -          | -          | -          | 66.7 |        |          |          |         |
| 637   | 38   | 110   | 174        | 70         | 99         | 32         | 114  | 199214 | -1763429 | 11259000 | 881244  |
| 100.0 | 6.0  | 17.3  | 27.3       | 11.0       | 15.5       | 5.0        | 17.9 |        |          |          |         |
| 53    | 4    | 10    | 13         | 4          | 7          | 2          | 13   | 74823  | -32700   | 613200   | 134679  |
| 100.0 | 7.5  | 18.9  | 24.5       | 7.5        | 13.2       | 3.8        | 24.5 |        |          |          |         |
| 9     | 1    | -     | 2          | 2          | -          | -          | 4    | 38070  | -37700   | 86700    | 44709   |
| 100.0 | 11.1 | -     | 22.2       | 22.2       | -          | -          | 44.4 |        |          |          |         |
| 98    | 1    | 24    | 27         | 15         | 10         | -          | 21   | 52191  | -5900    | 400000   | 80474   |
| 100.0 | 1.0  | 24.5  | 27.6       | 15.3       | 10.2       | -          | 21.4 |        |          |          |         |
| 19    | -    | 5     | 4          | -          | -          | -          | 9    | 79816  | 0        | 677800   | 199589  |
| 100.0 | -    | 26.3  | 21.1       | -          | -          | -          | 47.4 |        |          |          |         |
| 199   | 19   | 35    | 54         | 19         | 25         | 8          | 39   | 135576 | -1170000 | 7757800  | 671163  |
| 100.0 | 9.5  | 17.6  | 27.1       | 9.5        | 12.6       | 4.0        | 19.6 |        |          |          |         |
| 333   | 15   | 54    | 98         | 40         | 47         | 12         | 67   | 182242 | -100000  | 11259000 | 879619  |
| 100.0 | 4.5  | 16.2  | 29.4       | 12.0       | 14.1       | 3.6        | 20.1 |        |          |          |         |
| 275   | 10   | 60    | 66         | 31         | 43         | 13         | 52   | 180379 | -1763429 | 7847000  | 765997  |
| 100.0 | 3.6  | 21.8  | 24.0       | 11.3       | 15.6       | 4.7        | 18.9 |        |          |          |         |
| 9     | -    | -     | 2          | 1          | 1          | 2          | 3    | 299325 | 13000    | 900000   | 353590  |
| 100.0 | -    | -     | 22.2       | 11.1       | 11.1       | 22.2       | 33.3 |        |          |          |         |

[基本軸 4] 長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加

無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加

長期安定雇用・・・今後も多くの社員を対象に維持

対象者を限定したうえで維持

優先的な課題ではない

不明

株主価値の向上・・・重視してきた

どちらとも言えない

重視してこなかった

不明

労働組合の有無・・・ある

無い

不明

労使協議の有無・・・ある

無い

不明

労使協議の状況・・・協力的に協議が行われてきた

どちらとも言えない

対立してきた

労使の協議は行っていない

不明

自己都合離職が増加・・・変化があった

どちらとも言えない

変化なし

不明

F.3. 業種

| 業種                  | 件数           | 建設業         | 一般機械器具製造業   | 電気機械器具製造業   | 輸送用機械器具製造業  | 精密機械器具製造業   | 外用一般の製造業     | 給電・水・ガス・熱供給 | 情報通信業        | 運輸業          | 卸売・小売業      | 金融・保険業      | 不動産業       | 飲食店・宿泊業      | サービス業       | その他        | 不明        |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|------------|--------------|-------------|------------|-----------|
| [基本軸1] 株式公開、業種      |              |             |             |             |             |             |              |             |              |              |             |             |            |              |             |            |           |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 48<br>5.5   | 29<br>3.3   | 39<br>4.5   | 38<br>4.4   | 12<br>1.4   | 127<br>14.6  | 4<br>0.5    | 32<br>3.7    | 115<br>13.2  | 150<br>17.3 | 53<br>6.1   | 9<br>1.0   | 27<br>3.1    | 142<br>16.3 | 36<br>4.1  | 8<br>0.9  |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 2<br>2.9    | 6<br>8.8    | 8<br>11.8   | 5<br>7.4    | 2<br>2.9    | 25<br>36.8   | 1<br>1.5    | 1<br>1.5     | 5<br>7.4     | 4<br>5.9    | 4<br>5.9    | 1<br>1.5   | -            | 3<br>4.4    | 1<br>1.5   | -         |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | -           | -           | -           | -           | -           | 3<br>50.0    | -           | 1<br>16.7    | 1<br>16.7    | -           | -           | -          | -            | 1<br>16.7   | -          | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | -           | -           | 1<br>7.7    | -           | -           | 4<br>30.8    | -           | 3<br>23.1    | 1<br>7.7     | 3<br>23.1   | -           | -          | -            | -           | -          | 1<br>7.7  |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 46<br>6.0   | 23<br>3.0   | 30<br>3.9   | 33<br>4.3   | 10<br>1.3   | 95<br>12.5   | 3<br>0.4    | 27<br>3.5    | 107<br>14.0  | 143<br>18.7 | 42<br>5.5   | 8<br>1.0   | 27<br>3.5    | 132<br>17.3 | 32<br>4.2  | 5<br>0.7  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | -           | -           | -           | -           | -           | -            | -           | -            | 1<br>5.3     | -           | 7<br>36.8   | -          | -            | 6<br>31.6   | 3<br>15.8  | 2<br>10.5 |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 48<br>100.0 | -           | -           | -           | -           | -            | -           | -            | -            | -           | -           | -          | -            | -           | -          | -         |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | -           | 29<br>11.8  | 39<br>15.9  | 38<br>15.5  | 12<br>4.9   | 127<br>51.8  | -           | -            | -            | -           | -           | -          | -            | -           | -          | -         |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | -           | 29<br>100.0 | -           | -           | -           | -            | -           | -            | -            | -           | -           | -          | -            | -           | -          | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | -           | -           | 39<br>100.0 | -           | -           | -            | -           | -            | -            | -           | -           | -          | -            | -           | -          | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | -           | -           | -           | 38<br>100.0 | -           | -            | -           | -            | -            | -           | -           | -          | -            | -           | -          | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | -           | -           | -           | -           | 12<br>100.0 | -            | -           | -            | -            | -           | -           | -          | -            | -           | -          | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | -           | -           | -           | -           | -           | 127<br>100.0 | -           | -            | -            | -           | -           | -          | -            | -           | -          | -         |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -           | -           | 1<br>100.0  | -           | -           | -            | 4<br>100.0  | -            | -            | -           | -           | -          | -            | -           | -          | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | -           | -           | -           | -           | -           | -            | 32<br>100.0 | -            | -            | -           | -           | -          | -            | -           | -          | -         |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | -           | -           | -           | -           | -           | -            | -           | 115<br>100.0 | -            | -           | -           | -          | -            | -           | -          | -         |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | -           | -           | -           | -           | -           | -            | -           | -            | 150<br>100.0 | -           | -           | -          | -            | -           | -          | -         |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | -           | -           | -           | -           | -           | -            | -           | -            | -            | 100.0       | 53<br>100.0 | -          | -            | -           | -          | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | -           | -           | -           | -           | -           | -            | -           | -            | -            | -           | -           | 9<br>100.0 | -            | -           | -          | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | -           | -           | -           | -           | -           | -            | -           | -            | -            | -           | -           | -          | 27<br>100.0  | -           | -          | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | -           | -           | -           | -           | -           | -            | -           | -            | -            | -           | -           | -          | 142<br>100.0 | -           | -          | -         |
| その他                 | 36<br>100.0  | -           | -           | -           | -           | -           | -            | -           | -            | -            | -           | -           | -          | -            | 36<br>100.0 | -          | -         |
| 不明                  | 8<br>100.0   | -           | -           | -           | -           | -           | -            | -           | -            | -            | -           | -           | -          | -            | -           | 8<br>100.0 | -         |

F.3. 業種

| [基本軸2] 社員数    |     | 件数   | 建設業 | 一般機械器具製造業 | 電気機械器具製造業 | 業送用機械器具製造業 | 精密機械器具製造業 | 外用一般の製造業 | 給電・水・ガス・熱供給業 | 情報通信業 | 運輸業  | 卸売・小売業 | 金融・保険業 | 不動産業 | 飲食店・宿泊業 | サービス業 | その他 | 不明 |
|---------------|-----|------|-----|-----------|-----------|------------|-----------|----------|--------------|-------|------|--------|--------|------|---------|-------|-----|----|
| 合計            | 869 | 48   | 29  | 39        | 12        | 127        | 4         | 32       | 115          | 150   | 53   | 9      | 27     | 142  | 36      | 8     |     |    |
| 貴社のみ：全社員数     | 184 | 5.5  | 3.3 | 4.5       | 1.4       | 14.6       | 0.5       | 3.7      | 13.2         | 17.3  | 6.1  | 1.0    | 3.1    | 16.3 | 4.1     | 0.9   |     |    |
| 300～499人      | 266 | 17   | 4   | 6         | 2         | 27         | 2         | 6        | 30           | 35    | 12   | 2      | 3      | 24   | 8       | 2     |     |    |
| 500～999人      | 240 | 9.2  | 2.2 | 3.3       | 1.1       | 14.7       | 1.1       | 3.3      | 16.3         | 19.0  | 6.5  | 1.1    | 1.6    | 13.0 | 4.3     | 1.1   |     |    |
| 1000人以上       | 152 | 13   | 14  | 12        | 4         | 35         | 1         | 13       | 37           | 41    | 13   | 4      | 12     | 45   | 11      | 1     |     |    |
| 不明            | 27  | 4.9  | 5.3 | 4.5       | 1.5       | 13.2       | 0.4       | 4.9      | 13.9         | 15.4  | 4.9  | 1.5    | 4.5    | 16.9 | 4.1     | 0.4   |     |    |
| 貴社のみ：全社員数     | 361 | 11   | 6   | 8         | 1         | 39         | -         | 7        | 32           | 40    | 19   | 2      | 5      | 45   | 11      | 1     |     |    |
| 300～499人      | 247 | 4.6  | 2.5 | 3.3       | 0.4       | 16.3       | -         | 2.9      | 13.3         | 16.7  | 7.9  | 0.8    | 2.1    | 18.8 | 4.6     | 0.4   |     |    |
| 500～999人      | 148 | 5    | 4   | 9         | 5         | 24         | -         | 5        | 15           | 31    | 8    | 1      | 7      | 25   | 5       |       |     |    |
| 1000人以上       | 81  | 3.3  | 2.6 | 5.9       | 3.3       | 15.8       | -         | 3.3      | 9.9          | 20.4  | 5.3  | 0.7    | 4.6    | 16.4 | 3.3     |       |     |    |
| 不明            | 32  | 2    | 1   | 4         | 3         | 2          | 1         | 1        | 1            | 3     | 1    | -      | 3      | 3    | 1       | 4     |     |    |
| 企業グループ全体：全社員数 | 140 | 7.4  | 3.7 | 14.8      | -         | 7.4        | 3.7       | 3.7      | 3.7          | 11.1  | 3.7  | -      | 11.1   | 11.1 | 3.7     | 14.8  |     |    |
| 300～499人      | 111 | 22   | 9   | 12        | 4         | 47         | 4         | 12       | 53           | 61    | 17   | 2      | 15     | 74   | 18      | 2     |     |    |
| 500～999人      | 145 | 6.1  | 2.5 | 3.3       | 1.1       | 13.0       | 1.1       | 3.3      | 14.7         | 16.9  | 4.7  | 0.6    | 4.2    | 20.5 | 5.0     | 0.6   |     |    |
| 1000人以上       | 473 | 11   | 12  | 10        | 2         | 34         | -         | 10       | 37           | 49    | 15   | 4      | 9      | 32   | 10      | 2     |     |    |
| 不明            | 32  | 4.5  | 4.9 | 4.0       | 0.8       | 13.8       | -         | 4.0      | 15.0         | 19.8  | 6.1  | 1.6    | 3.6    | 13.0 | 4.0     | 0.8   |     |    |
| 企業グループ全体：正社員数 | 107 | 8    | 5   | 5         | 2         | 29         | -         | 4        | 15           | 28    | 13   | 3      | 1      | 24   | 1       | -     |     |    |
| 300～499人      | 91  | 5.4  | 3.4 | 3.4       | 1.4       | 19.6       | -         | 2.7      | 10.1         | 18.9  | 8.8  | 2.0    | 0.7    | 16.2 | 0.7     | -     |     |    |
| 500～999人      | 94  | 3    | 1   | 9         | 3         | 15         | -         | 5        | 9            | 8     | 6    | -      | 2      | 9    | 4       | -     |     |    |
| 1000人以上       | 92  | 3.7  | 1.2 | 11.1      | 8.6       | 3.7        | -         | 6.2      | 11.1         | 9.9   | 7.4  | -      | 2.5    | 11.1 | 4.9     | -     |     |    |
| 不明            | 485 | 4    | 2   | 3         | 2         | 2          | 1         | 1        | 1            | 4     | 2    | -      | 2.5    | 11.1 | 3       | 4     |     |    |
| 企業グループ全体：正社員数 | 140 | 12.5 | 6.3 | 9.4       | 6.3       | 6.3        | 3.1       | 3.1      | 3.1          | 12.5  | 6.3  | -      | 3.1    | 9.4  | 9.4     | 12.5  |     |    |
| 300～499人      | 111 | 13   | 4   | 4         | 7         | 1          | 1         | 7        | 16           | 12    | 14   | 1      | 4      | 24   | 6       | 2     |     |    |
| 500～999人      | 145 | 9.3  | 2.9 | 2.9       | 5.0       | 0.7        | 0.7       | 5.0      | 11.4         | 8.6   | 10.0 | 0.7    | 2.9    | 17.1 | 4.3     | 1.4   |     |    |
| 1000人以上       | 473 | 5    | 4   | 3         | 3         | 3          | -         | 4.5      | 19           | 24    | 8    | 3      | 4      | 13   | 4       | -     |     |    |
| 不明            | 32  | 4.5  | 3.6 | 2.7       | 2.7       | 2.7        | -         | 4.5      | 17.1         | 21.6  | 7.2  | 2.7    | 3.6    | 11.7 | 3.6     | -     |     |    |
| 企業グループ全体：正社員数 | 107 | 5    | 5   | 10        | 6         | 6          | -         | 4        | 19           | 23    | 4    | 2      | 5      | 21   | 7       | -     |     |    |
| 300～499人      | 91  | 3.4  | 3.4 | 6.9       | 4.1       | 4.1        | -         | 2.8      | 13.1         | 15.9  | 2.8  | 1.4    | 3.4    | 14.5 | 4.8     | -     |     |    |
| 500～999人      | 94  | 25   | 16  | 22        | 2         | 62         | 3         | 16       | 61           | 91    | 27   | 3      | 14     | 84   | 19      | 6     |     |    |
| 1000人以上       | 92  | 5.3  | 3.4 | 4.7       | 4.7       | 4.7        | 0.6       | 3.4      | 12.9         | 19.2  | 5.7  | 0.6    | 3.0    | 17.8 | 4.0     | 1.3   |     |    |
| 不明            | 485 | 8    | 2   | 1         | 6         | 10         | -         | 3        | 13           | 12    | 13   | 4      | 4      | 27   | 7       | 1     |     |    |
| 企業グループ全体：正社員数 | 140 | 7.5  | 1.9 | 0.9       | 5.6       | -          | -         | 2.8      | 12.1         | 11.2  | 12.1 | -      | 3.7    | 25.2 | 6.5     | 0.9   |     |    |
| 300～499人      | 91  | 5    | 3   | 3         | 4         | 3          | 1         | 4        | 11           | 15    | 4    | 2      | 4      | 6    | 2       | 1     |     |    |
| 500～999人      | 94  | 5.5  | 3.3 | 3.3       | 4.4       | 3.3        | 1.1       | 4.4      | 12.1         | 16.5  | 4.4  | 2.2    | 4.4    | 6.6  | 2.2     | 1.1   |     |    |
| 1000人以上       | 92  | 5    | 3   | 4         | 2         | 2          | -         | 5        | 14           | 18    | 7    | 2      | 5      | 10   | 3       | -     |     |    |
| 不明            | 485 | 5.3  | 3.2 | 4.3       | 2.1       | 2.1        | -         | 5.3      | 14.9         | 19.1  | 7.4  | 2.1    | 5.3    | 10.6 | 3.2     | -     |     |    |
| 企業グループ全体：正社員数 | 140 | 3    | 6   | 8         | 4         | 4          | -         | 4        | 15           | 11    | 2    | 1      | 2      | 14   | 2       | -     |     |    |
| 300～499人      | 91  | 3.3  | 6.5 | 8.7       | 4.3       | 4.3        | -         | 4.3      | 16.3         | 12.0  | 2.2  | 1.1    | -      | 15.2 | 2.2     | -     |     |    |
| 500～999人      | 94  | 27   | 15  | 23        | 22        | 3          | 3         | 16       | 62           | 94    | 27   | 4      | 14     | 85   | 22      | 6     |     |    |
| 1000人以上       | 92  | 5.6  | 3.1 | 4.7       | 4.5       | 0.6        | 0.6       | 3.3      | 12.8         | 19.4  | 5.6  | 0.8    | 2.9    | 17.5 | 4.5     | 1.2   |     |    |

F.3. 業種

| [基本軸3] 社員数の増減 |            | 件数    | 建設業  | 一般機械器具製造業 | 電気機械器具製造業 | 輸送用機械器具製造業 | 精密機械器具製造業 | 外用一般製造業 | 給電・水・ガス・熱供給業 | 情報通信業 | 運輸業  | 卸売・小売業 | 金融・保険業 | 不動産業 | 飲食店・宿泊業 | サービス業 | その他  | 不明  |
|---------------|------------|-------|------|-----------|-----------|------------|-----------|---------|--------------|-------|------|--------|--------|------|---------|-------|------|-----|
| 合計            |            | 869   | 48   | 29        | 39        | 38         | 12        | 127     | 4            | 32    | 115  | 150    | 53     | 9    | 27      | 142   | 36   | 8   |
| 正社員           | 20%以上減少    | 100.0 | 5.5  | 3.3       | 4.5       | 4.4        | 1.4       | 14.6    | 0.5          | 3.7   | 13.2 | 17.3   | 6.1    | 1.0  | 3.1     | 16.3  | 4.1  | 0.9 |
|               | 5~20%減少    | 100.0 | 7.1  | 2.9       | 4.3       | 1.4        | -         | 15.7    | 1.4          | -     | 7.1  | 10.0   | 11.4   | 2.9  | 2.9     | 25.7  | 5.7  | 1.4 |
|               | ±5%の範囲内で増減 | 100.0 | 7.4  | 3.3       | 3.3       | 0.8        | 0.8       | 17.4    | -            | 2.9   | 16.1 | 18.6   | 8.7    | -    | 6       | 12.4  | 10   | 4   |
|               | 5~20%増加    | 100.0 | 3.7  | 2.7       | 4.8       | 3.7        | 2.0       | 15.0    | 0.3          | 3.7   | 16.0 | 18.7   | 5.1    | 0.3  | 3.7     | 15.0  | 5.1  | -   |
|               | 20%以上増加    | 100.0 | 4.4  | 4.9       | 5.5       | 9.3        | 2.2       | 12.6    | 1.1          | 3.8   | 8.7  | 17.5   | 3.8    | 1.6  | 4.4     | 17.5  | 2.7  | -   |
|               | 不明         | 100.0 | 7.9  | 3.2       | 4.8       | 11.1       | -         | 7.9     | -            | 9.5   | 9.5  | 14.3   | 3.2    | 4.8  | -       | 20.6  | 3.2  | -   |
|               | 20%以上減少    | 100.0 | 5.9  | -         | 5.9       | -          | -         | 11.8    | -            | 5.9   | 11.8 | 11.8   | -      | -    | -       | 29.4  | -    | 3   |
| 非正社員          | 20%以上減少    | 100.0 | 7.0  | 7.0       | 2.3       | 2.3        | 4.7       | 9.3     | -            | 2.3   | 4.7  | 14.0   | 7.0    | 2    | -       | 20.9  | 11.6 | 2.3 |
|               | 5~20%減少    | 100.0 | 6    | 3         | 6         | 3          | 2         | 7       | 1            | 2     | 13   | 17     | 1      | -    | 4       | 12    | 5    | 3   |
|               | ±5%の範囲内で増減 | 100.0 | 7.1  | 3.5       | 7.1       | 3.5        | 2.4       | 8.2     | 1.2          | 2.4   | 15.3 | 20.0   | 1.2    | -    | 4.7     | 14.1  | 5.9  | 3.5 |
|               | 5~20%増加    | 100.0 | 6.5  | 3.9       | 4.2       | 3.9        | 0.3       | 19.8    | 0.6          | 5.5   | 14.0 | 16.6   | 5.2    | 0.3  | 3.9     | 12.7  | 2.6  | -   |
|               | 不明         | 100.0 | 8    | 7         | 10        | 10         | 4         | 36      | -            | 6     | 40   | 47     | 18     | 2    | 8       | 60    | 13   | 1   |
|               | 20%以上増加    | 100.0 | 4.7  | 1.9       | 3.7       | 9.3        | 1.9       | 13.1    | -            | 2.8   | 8.4  | 20.6   | 12.1   | 2.8  | 1.9     | 13.1  | 3.7  | -   |
|               | 不明         | 100.0 | 10.7 | 3.6       | 8.9       | 3.6        | 1.8       | 8.9     | 1.8          | 5.4   | 14.3 | 12.5   | 3.6    | 1.8  | 1.8     | 14.3  | 1.8  | 5.4 |

F.3. 業種

|                               | 件数           | 建設業       | 一般機械器具製造業 | 電気機械器具製造業 | 業送用機械器具製造業 | 精密機械器具製造業 | 外用一般製造業     | 給電・ガス・水道・熱供給業 | 情報通信業     | 運輸業         | 卸売・小売業      | 金融・保険業    | 不動産業     | 飲食店・宿泊業   | サービス業       | その他       | 不明        |
|-------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-------------|---------------|-----------|-------------|-------------|-----------|----------|-----------|-------------|-----------|-----------|
| 合計                            | 869<br>100.0 | 48<br>5.5 | 29<br>3.3 | 39<br>4.5 | 38<br>4.4  | 12<br>1.4 | 127<br>14.6 | 4<br>0.5      | 32<br>3.7 | 115<br>13.2 | 150<br>17.3 | 53<br>6.1 | 9<br>1.0 | 27<br>3.1 | 142<br>16.3 | 36<br>4.1 | 8<br>0.9  |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後多くの社員を対象に維持 | 688<br>100.0 | 39<br>5.7 | 23<br>3.3 | 31<br>4.5 | 32<br>4.7  | 12<br>1.7 | 102<br>14.8 | 4<br>0.6      | 26<br>3.8 | 94<br>13.7  | 118<br>17.2 | 40<br>5.8 | 5<br>0.7 | 19<br>2.8 | 107<br>15.6 | 29<br>4.2 | 7<br>1.0  |
| 対象者を限定したうえで維持                 | 135<br>100.0 | 7<br>5.2  | 4<br>3.0  | 4<br>3.0  | 6<br>4.4   | -         | 19<br>14.1  | -             | 5<br>3.7  | 14<br>10.4  | 23<br>17.0  | 11<br>8.1 | 1<br>0.7 | 5<br>3.7  | 29<br>21.5  | 6<br>4.4  | 1<br>0.7  |
| 優先的な課題ではない                    | 41<br>100.0  | 2<br>4.9  | 2<br>4.9  | 4<br>9.8  | -          | -         | 5<br>12.2   | -             | -         | 6<br>14.6   | 8<br>19.5   | 2<br>4.9  | 3<br>7.3 | 2<br>4.9  | 6<br>14.6   | 1<br>2.4  | -         |
| 不明                            | 5<br>100.0   | -         | -         | -         | -          | -         | 1<br>20.0   | -             | 1<br>20.0 | 1<br>20.0   | 1<br>20.0   | -         | -        | 1<br>20.0 | -           | -         | -         |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた         | 168<br>100.0 | 8<br>4.8  | 9<br>5.4  | 11<br>6.5 | 8<br>4.8   | 4<br>2.4  | 37<br>22.0  | 2<br>1.2      | 11<br>6.5 | 18<br>10.7  | 26<br>15.5  | 11<br>6.5 | 2<br>1.2 | -         | 16<br>9.5   | 5<br>3.0  | -         |
| どちらとも言えない                     | 477<br>100.0 | 29<br>6.1 | 14<br>2.9 | 21<br>4.4 | 17<br>3.6  | 6<br>1.3  | 66<br>13.8  | 2<br>0.4      | 14<br>2.9 | 58<br>12.2  | 86<br>18.0  | 34<br>7.1 | 4<br>0.8 | 15<br>3.1 | 84<br>17.6  | 22<br>4.6 | 5<br>1.0  |
| 重視してこなかった                     | 172<br>100.0 | 10<br>5.8 | 5<br>2.9  | 6<br>3.5  | 13<br>7.6  | 2<br>1.2  | 20<br>11.6  | -             | 6<br>3.5  | 29<br>16.9  | 29<br>16.9  | 2<br>1.2  | 3<br>1.7 | 11<br>6.4 | 31<br>18.0  | 4<br>2.3  | 1<br>0.6  |
| 不明                            | 52<br>100.0  | 1<br>1.9  | 1<br>1.9  | 1<br>1.9  | -          | -         | 4<br>7.7    | -             | 1<br>1.9  | 10<br>19.2  | 9<br>17.3   | 6<br>11.5 | 1<br>1.9 | 1<br>1.9  | 11<br>21.2  | 5<br>9.6  | 2<br>3.8  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある             | 440<br>100.0 | 22<br>5.0 | 21<br>4.8 | 25<br>5.7 | 29<br>6.6  | 6<br>1.4  | 80<br>18.2  | 2<br>0.5      | 6<br>1.4  | 81<br>18.4  | 76<br>17.3  | 32<br>7.3 | 3<br>0.7 | 6<br>1.4  | 33<br>7.5   | 14<br>3.2 | 4<br>0.9  |
| 無い                            | 426<br>100.0 | 26<br>6.1 | 8<br>1.9  | 14<br>3.3 | 9<br>2.1   | 6<br>1.4  | 47<br>11.0  | 2<br>0.5      | 26<br>6.1 | 34<br>8.0   | 73<br>17.1  | 21<br>4.9 | 6<br>1.4 | 21<br>4.9 | 109<br>25.6 | 21<br>4.9 | 3<br>0.7  |
| 不明                            | 3<br>100.0   | -         | -         | -         | -          | -         | -           | -             | -         | -           | 1<br>33.3   | -         | -        | -         | -           | 1<br>33.3 | 1<br>33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある             | 612<br>100.0 | 30<br>4.9 | 27<br>4.4 | 36<br>5.9 | 36<br>5.9  | 10<br>1.6 | 96<br>15.7  | 4<br>0.7      | 21<br>3.4 | 92<br>15.0  | 100<br>16.3 | 41<br>6.7 | 4<br>0.7 | 11<br>1.8 | 78<br>12.7  | 21<br>3.4 | 5<br>0.8  |
| 無い                            | 250<br>100.0 | 18<br>7.2 | 2<br>0.8  | 3<br>1.2  | 2<br>0.8   | 2<br>0.8  | 30<br>12.0  | -             | 11<br>4.4 | 22<br>8.8   | 49<br>19.6  | 11<br>4.4 | 5<br>2.0 | 16<br>6.4 | 63<br>25.2  | 14<br>5.6 | 2<br>0.8  |
| 不明                            | 7<br>100.0   | -         | -         | -         | -          | -         | 1<br>14.3   | -             | -         | 1<br>14.3   | 1<br>14.3   | 1<br>14.3 | -        | -         | 1<br>14.3   | 1<br>14.3 | 1<br>14.3 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた  | 685<br>100.0 | 38<br>5.5 | 27<br>3.9 | 36<br>5.3 | 34<br>5.0  | 9<br>1.3  | 103<br>15.0 | 4<br>0.6      | 28<br>4.1 | 96<br>14.0  | 114<br>16.6 | 48<br>7.0 | 6<br>0.9 | 21<br>3.1 | 92<br>13.4  | 23<br>3.4 | 6<br>0.9  |
| どちらとも言えない                     | 55<br>100.0  | 1<br>1.8  | 1<br>1.8  | 3<br>5.5  | 2<br>3.6   | 2<br>3.6  | 9<br>16.4   | -             | 2<br>3.6  | 4<br>7.3    | 11<br>20.0  | 2<br>3.6  | 1<br>1.8 | 4<br>7.3  | 10<br>18.2  | 3<br>5.5  | -         |
| 対立してきた                        | 9<br>100.0   | -         | 1<br>11.1 | -         | 1<br>11.1  | -         | 2<br>22.2   | -             | -         | 4<br>44.4   | -           | -         | -        | -         | -           | 1<br>11.1 | -         |
| 労使の協議は行っていない                  | 101<br>100.0 | 8<br>7.9  | -         | -         | 1<br>1.0   | 1<br>1.0  | 12<br>11.9  | -             | 2<br>2.0  | 10<br>9.9   | 22<br>21.8  | 3<br>3.0  | 2<br>2.0 | 1<br>1.0  | 32<br>31.7  | 6<br>5.9  | 1<br>1.0  |
| 不明                            | 19<br>100.0  | 1<br>5.3  | -         | -         | -          | -         | 5<br>11.1   | -             | -         | 1<br>5.3    | 3<br>15.8   | -         | -        | 1<br>5.3  | 8<br>42.1   | 3<br>15.8 | 1<br>5.3  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった            | 213<br>100.0 | 15<br>7.0 | 5<br>2.3  | 7<br>3.3  | 8<br>3.8   | -         | 29<br>13.6  | -             | 7<br>3.3  | 34<br>16.0  | 41<br>19.2  | 14<br>6.6 | 1<br>0.5 | 8<br>3.8  | 35<br>16.4  | 7<br>3.3  | 2<br>0.9  |
| どちらとも言えない                     | 361<br>100.0 | 19<br>5.3 | 12<br>3.3 | 9<br>2.5  | 15<br>4.2  | 6<br>1.7  | 49<br>13.6  | 3<br>0.8      | 15<br>4.2 | 47<br>13.0  | 56<br>15.5  | 28<br>7.8 | 6<br>1.7 | 12<br>3.3 | 57<br>15.8  | 23<br>6.4 | 4<br>1.1  |
| 変化なし                          | 286<br>100.0 | 13<br>4.5 | 12<br>4.2 | 23<br>8.0 | 15<br>5.2  | 5<br>1.7  | 48<br>16.8  | 1<br>0.3      | 10<br>3.5 | 32<br>11.2  | 52<br>18.2  | 11<br>3.8 | 2<br>0.7 | 7<br>2.4  | 48<br>16.8  | 6<br>2.1  | 1<br>0.3  |
| 不明                            | 9<br>100.0   | 1<br>11.1 | -         | -         | -          | 1<br>11.1 | 1<br>11.1   | -             | -         | 2<br>22.2   | 1<br>11.1   | -         | -        | -         | 2<br>22.2   | 1<br>11.1 | 1<br>11.1 |

F 4 - ①. 全社員数

| 件数                  | 300人未満 | 300人 | 300人 | 500人 | 1000人以上 | 不明   | 平均値     | 最小値 | 最大値   | 標準偏差    |
|---------------------|--------|------|------|------|---------|------|---------|-----|-------|---------|
| 合計                  | 869    | 184  | 266  | 240  | 152     | 27   | 856.88  | 26  | 46840 | 2036.55 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0  | 21.2 | 30.6 | 27.6 | 17.5    | 3.1  |         |     |       |         |
| 新興市場に上場             | 68     | 4    | 12   | 14   | 31      | 7    | 2424.84 | 41  | 46840 | 6063.04 |
|                     | 100.0  | 5.9  | 17.6 | 20.6 | 45.6    | 10.3 |         |     |       |         |
| 店頭公開                | 6      | 1    | 3    | 2    | -       | -    | 476.83  | 227 | 686   | 163.14  |
|                     | 100.0  | 16.7 | 50.0 | 33.3 |         |      |         |     |       |         |
| 株式は非公開              | 13     | 1    | 3    | 3    | 4       | 2    | 1608.00 | 230 | 5838  | 1784.72 |
|                     | 100.0  | 7.7  | 23.1 | 23.1 | 30.8    | 15.4 |         |     |       |         |
| 不明                  | 763    | 174  | 242  | 217  | 115     | 15   | 728.08  | 26  | 19000 | 1180.06 |
|                     | 100.0  | 22.8 | 31.7 | 28.4 | 15.1    | 2.0  |         |     |       |         |
| 業種・・・建設業            | 19     | 4    | 6    | 4    | 2       | 3    | 526.50  | 80  | 1400  | 337.36  |
|                     | 100.0  | 21.1 | 31.6 | 21.1 | 10.5    | 15.8 |         |     |       |         |
| 製造業小計               | 48     | 17   | 13   | 11   | 5       | 2    | 516.35  | 165 | 2112  | 413.15  |
|                     | 100.0  | 35.4 | 27.1 | 22.9 | 10.4    | 4.2  |         |     |       |         |
| 一般機械器具製造業           | 245    | 43   | 75   | 67   | 50      | 10   | 1070.72 | 40  | 46840 | 3257.91 |
|                     | 100.0  | 17.6 | 30.6 | 27.3 | 20.4    | 4.1  |         |     |       |         |
| 電気機械器具製造業           | 29     | 4    | 14   | 6    | 4       | 1    | 817.89  | 180 | 9034  | 1612.03 |
|                     | 100.0  | 13.8 | 48.3 | 20.7 | 13.8    | 3.4  |         |     |       |         |
| 輸送用機械器具製造業          | 39     | 6    | 12   | 8    | 9       | 4    | 997.66  | 150 | 6234  | 1196.70 |
|                     | 100.0  | 15.4 | 30.8 | 20.5 | 23.1    | 10.3 |         |     |       |         |
| 精密機械器具製造業           | 38     | 4    | 10   | 13   | 8       | 3    | 2140.11 | 40  | 46840 | 7707.33 |
|                     | 100.0  | 10.5 | 26.3 | 34.2 | 21.1    | 7.9  |         |     |       |         |
| 上記以外の製造業            | 12     | 2    | 4    | 1    | 5       | -    | 1762.75 | 80  | 11419 | 3042.01 |
|                     | 100.0  | 16.7 | 33.3 | 8.3  | 41.7    |      |         |     |       |         |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127    | 27   | 35   | 39   | 24      | 2    | 781.94  | 72  | 6445  | 992.24  |
|                     | 100.0  | 21.3 | 27.6 | 30.7 | 18.9    | 1.6  |         |     |       |         |
| 情報通信業               | 4      | 2    | 1    | -    | -       | 1    | 278.33  | 263 | 300   | 15.76   |
|                     | 100.0  | 50.0 | 25.0 |      |         | 25.0 |         |     |       |         |
| 運輸業                 | 32     | 6    | 13   | 7    | 5       | 1    | 667.61  | 210 | 3293  | 642.93  |
|                     | 100.0  | 18.8 | 40.6 | 21.9 | 15.6    | 3.1  |         |     |       |         |
| 卸売・小売業              | 115    | 30   | 37   | 32   | 15      | 1    | 590.29  | 167 | 3600  | 555.99  |
|                     | 100.0  | 26.1 | 32.2 | 27.8 | 13.0    | 0.9  |         |     |       |         |
| 金融・保険業              | 150    | 35   | 41   | 40   | 31      | 3    | 909.12  | 41  | 10000 | 1323.97 |
|                     | 100.0  | 23.3 | 27.3 | 26.7 | 20.7    | 2.0  |         |     |       |         |
| 不動産業                | 53     | 12   | 13   | 19   | 8       | 1    | 849.48  | 107 | 8000  | 1377.24 |
|                     | 100.0  | 22.6 | 24.5 | 35.8 | 15.1    | 1.9  |         |     |       |         |
| 飲食店・宿泊業             | 9      | 2    | 4    | 2    | 1       | -    | 602.56  | 150 | 1839  | 487.32  |
|                     | 100.0  | 22.2 | 44.4 | 22.2 | 11.1    |      |         |     |       |         |
| サービス業               | 27     | 3    | 12   | 5    | 7       | -    | 1855.56 | 250 | 19000 | 3948.59 |
|                     | 100.0  | 11.1 | 44.4 | 18.5 | 25.9    |      |         |     |       |         |
| その他                 | 142    | 24   | 45   | 45   | 25      | 3    | 705.28  | 50  | 5000  | 742.33  |
|                     | 100.0  | 16.9 | 31.7 | 31.7 | 17.6    | 2.1  |         |     |       |         |
| 不明                  | 36     | 8    | 11   | 11   | 5       | 1    | 693.46  | 26  | 4853  | 874.94  |
|                     | 100.0  | 22.2 | 30.6 | 30.6 | 13.9    | 2.8  |         |     |       |         |
| 合計                  | 8      | 2    | 1    | 1    | 4       | 4    | 413.25  | 250 | 650   | 160.38  |
|                     | 100.0  | 25.0 | 12.5 | 12.5 | -       | 50.0 |         |     |       |         |



F 4 - ①. 全社員数

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 300人未満       | 300人         | 300人         | 300人         | 500人以上      | 不明 | 平均値     | 最小値  | 最大値   | 標準偏差    |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|----|---------|------|-------|---------|
| 合計                     | 869<br>100.0 | 184<br>21.2  | 266<br>30.6  | 240<br>27.6  | 152<br>17.5  | 27<br>3.1   |    | 856.88  | 26   | 46840 | 2036.55 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 184<br>100.0 | -            | -            | -            | -           | -  | 233.62  | 26   | 299   | 60.06   |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | -            | 266<br>100.0 | -            | -            | -           | -  | 377.59  | 300  | 497   | 56.28   |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | -            | -            | 240<br>100.0 | -            | -           | -  | 675.32  | 500  | 989   | 132.74  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | -            | -            | -            | 152<br>100.0 | -           | -  | 2736.77 | 1000 | 46840 | 4298.73 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | -            | -            | -            | -            | 27<br>100.0 | -  | 0.00    | 0    | 0     | 0.00    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 183<br>50.7  | 125<br>34.6  | 40<br>11.1   | 12<br>3.3    | 1<br>0.3    |    | 364.23  | 26   | 5000  | 324.45  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | -            | 136<br>55.1  | 90<br>36.4   | 21<br>8.5    | -           | -  | 590.34  | 300  | 3000  | 385.82  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | -            | -            | 109<br>73.6  | 39<br>26.4   | -           | -  | 1021.76 | 520  | 7000  | 864.74  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | -            | -            | -            | 76<br>93.8   | 5<br>6.2    |    | 3703.14 | 1000 | 46840 | 5811.62 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 1<br>3.1     | 5<br>15.6    | 1<br>3.1     | 4<br>12.5    | 21<br>65.6  |    | 1081.45 | 250  | 4126  | 1159.57 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 70<br>50.0   | 63<br>45.0   | 2<br>1.4     | 1<br>0.7     | 4<br>2.9    |    | 343.42  | 26   | 7000  | 581.08  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 8<br>7.2     | 29<br>26.1   | 74<br>66.7   | -            | -           |    | 558.85  | 150  | 950   | 173.98  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 10<br>6.9    | 23<br>15.9   | 34<br>23.4   | 78<br>53.8   | -           |    | 1874.00 | 41   | 46840 | 4130.32 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 96<br>20.3   | 151<br>31.9  | 130<br>27.5  | 73<br>15.4   | 23<br>4.9   |    | 757.83  | 46   | 19000 | 1307.39 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 60<br>56.1   | 24<br>22.4   | 14<br>13.1   | 5<br>4.7     | 4<br>3.7    |    | 409.02  | 26   | 7000  | 691.03  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 14<br>15.4   | 54<br>59.3   | 20<br>22.0   | 3<br>3.3     | -           |    | 467.64  | 72   | 2035  | 315.69  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 7<br>7.4     | 16<br>17.0   | 56<br>59.6   | 15<br>16.0   | -           |    | 815.69  | 150  | 6300  | 772.20  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 6<br>6.5     | 13<br>14.1   | 20<br>21.7   | 49<br>53.3   | 4<br>4.3    |    | 1726.50 | 41   | 11419 | 1964.30 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 97<br>20.0   | 159<br>32.8  | 130<br>26.8  | 80<br>16.5   | 19<br>3.9   |    | 875.96  | 46   | 46840 | 2510.51 |

F 4 - ①. 全社員数

| 件数         | 300人未満 | 300人 | 300人 | 300人 | 300人以上 | 不明   | 平均値     | 最小値 | 最大値   | 標準偏差    |
|------------|--------|------|------|------|--------|------|---------|-----|-------|---------|
|            |        |      |      |      |        |      |         |     |       |         |
| 合計         | 869    | 184  | 266  | 240  | 152    | 27   | 856.88  | 26  | 46840 | 2036.55 |
| 正社員        | 100.0  | 21.2 | 30.6 | 27.6 | 17.5   | 3.1  |         |     |       |         |
| 5～20%減少    | 70     | 33   | 14   | 12   | 9      | 2    | 666.03  | 26  | 6800  | 1184.74 |
| 5～20%減少    | 100.0  | 47.1 | 20.0 | 17.1 | 12.9   | 2.9  |         |     |       |         |
| ±5%の範囲内で増減 | 242    | 64   | 71   | 66   | 38     | 3    | 734.40  | 72  | 11419 | 1134.47 |
| ±5%の範囲内で増減 | 100.0  | 26.4 | 29.3 | 27.3 | 15.7   | 1.2  |         |     |       |         |
| 5～20%増加    | 294    | 56   | 105  | 76   | 47     | 10   | 968.19  | 50  | 46840 | 3121.22 |
| 5～20%増加    | 100.0  | 19.0 | 35.7 | 25.9 | 16.0   | 3.4  |         |     |       |         |
| 20%以上増加    | 183    | 21   | 54   | 59   | 41     | 8    | 919.10  | 41  | 10000 | 1241.81 |
| 20%以上増加    | 100.0  | 11.5 | 29.5 | 32.2 | 22.4   | 4.4  |         |     |       |         |
| 不明         | 63     | 7    | 21   | 22   | 13     | -    | 841.14  | 150 | 4126  | 756.10  |
| 不明         | 100.0  | 11.1 | 33.3 | 34.9 | 20.6   | -    |         |     |       |         |
| 非正社員       | 17     | 3    | 1    | 5    | 4      | 4    | 913.69  | 80  | 2112  | 692.88  |
| 非正社員       | 100.0  | 17.6 | 5.9  | 29.4 | 23.5   | 23.5 |         |     |       |         |
| 5～20%減少    | 43     | 19   | 7    | 12   | 4      | 1    | 955.69  | 26  | 11419 | 2116.95 |
| 5～20%減少    | 100.0  | 44.2 | 16.3 | 27.9 | 9.3    | 2.3  |         |     |       |         |
| ±5%の範囲内で増減 | 85     | 19   | 26   | 28   | 10     | 2    | 783.36  | 167 | 10000 | 1287.28 |
| ±5%の範囲内で増減 | 100.0  | 22.4 | 30.6 | 32.9 | 11.8   | 2.4  |         |     |       |         |
| 5～20%増加    | 308    | 73   | 114  | 72   | 42     | 7    | 718.66  | 72  | 19000 | 1403.76 |
| 5～20%増加    | 100.0  | 23.7 | 37.0 | 23.4 | 13.6   | 2.3  |         |     |       |         |
| 20%以上増加    | 270    | 41   | 77   | 84   | 59     | 9    | 881.33  | 50  | 10000 | 1184.44 |
| 20%以上増加    | 100.0  | 15.2 | 28.5 | 31.1 | 21.9   | 3.3  |         |     |       |         |
| 不明         | 107    | 17   | 30   | 32   | 27     | 1    | 1274.75 | 41  | 46840 | 4507.83 |
| 不明         | 100.0  | 15.9 | 28.0 | 29.9 | 25.2   | 0.9  |         |     |       |         |
| 合計         | 56     | 15   | 12   | 12   | 10     | 7    | 711.53  | 80  | 4000  | 740.64  |
| 合計         | 100.0  | 26.8 | 21.4 | 21.4 | 17.9   | 12.5 |         |     |       |         |

F 4 - ①. 全社員数

|                                | 件数           | 30人未満       | 30人         | 30人         | 50人         | 100人以上    | 不明 | 平均値     | 最小値 | 最大値   | 標準偏差    |
|--------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|----|---------|-----|-------|---------|
| 合計                             | 869<br>100.0 | 184<br>21.2 | 266<br>30.6 | 240<br>27.6 | 152<br>17.5 | 27<br>3.1 |    | 856.88  | 26  | 46840 | 2036.55 |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 688<br>100.0 | 145<br>21.1 | 216<br>31.4 | 183<br>26.6 | 121<br>17.6 | 23<br>3.3 |    | 856.44  | 26  | 46840 | 2182.48 |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135<br>100.0 | 26<br>19.3  | 39<br>28.9  | 45<br>33.3  | 21<br>15.6  | 4<br>3.0  |    | 721.11  | 40  | 8567  | 936.47  |
| 優先的な課題ではない                     | 41<br>100.0  | 11<br>26.8  | 9<br>22.0   | 12<br>29.3  | 9<br>22.0   | -         |    | 1300.12 | 80  | 10000 | 2172.24 |
| 不明                             | 5<br>100.0   | 2<br>40.0   | 2<br>40.0   | -           | 1<br>20.0   | -         |    | 838.00  | 250 | 3000  | 1081.60 |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 168<br>100.0 | 26<br>15.5  | 53<br>31.5  | 38<br>22.6  | 43<br>25.6  | 8<br>4.8  |    | 1360.25 | 41  | 46840 | 3951.22 |
| どちらとも言えない                      | 477<br>100.0 | 111<br>23.3 | 146<br>30.6 | 136<br>28.5 | 73<br>15.3  | 11<br>2.3 |    | 692.36  | 26  | 10000 | 850.19  |
| 重視してこなかった                      | 172<br>100.0 | 40<br>23.3  | 56<br>32.6  | 43<br>25.0  | 27<br>15.7  | 6<br>3.5  |    | 706.93  | 40  | 10000 | 1096.40 |
| 不明                             | 52<br>100.0  | 7<br>13.5   | 11<br>21.2  | 23<br>44.2  | 9<br>17.3   | 2<br>3.8  |    | 1277.20 | 80  | 19000 | 2800.60 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 440<br>100.0 | 80<br>18.2  | 127<br>28.9 | 125<br>28.4 | 92<br>20.9  | 16<br>3.6 |    | 993.26  | 26  | 46840 | 2547.03 |
| 無い                             | 426<br>100.0 | 103<br>24.2 | 138<br>32.4 | 115<br>27.0 | 60<br>14.1  | 10<br>2.3 |    | 721.17  | 40  | 19000 | 1320.19 |
| 不明                             | 3<br>100.0   | 1<br>33.3   | 1<br>33.3   | -           | -           | 1<br>33.3 |    | 170.50  | 41  | 300   | 129.50  |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 612<br>100.0 | 120<br>19.6 | 180<br>29.4 | 175<br>28.6 | 117<br>19.1 | 20<br>3.3 |    | 901.83  | 26  | 46840 | 2205.97 |
| 無い                             | 250<br>100.0 | 63<br>25.2  | 83<br>33.2  | 64<br>25.6  | 34<br>13.6  | 6<br>2.4  |    | 749.90  | 40  | 19000 | 1570.99 |
| 不明                             | 7<br>100.0   | 1<br>14.3   | 3<br>42.9   | 1<br>14.3   | 1<br>14.3   | 1<br>14.3 |    | 772.17  | 80  | 2800  | 926.74  |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた   | 685<br>100.0 | 139<br>20.3 | 204<br>29.8 | 189<br>27.6 | 134<br>19.6 | 19<br>2.8 |    | 894.22  | 26  | 46840 | 2132.70 |
| どちらとも言えない                      | 55<br>100.0  | 10<br>18.2  | 20<br>36.4  | 14<br>25.5  | 7<br>12.7   | 4<br>7.3  |    | 1097.47 | 150 | 19000 | 2818.17 |
| 対立してきた                         | 9<br>100.0   | 3<br>33.3   | 2<br>22.2   | 4<br>44.4   | -           | -         |    | 446.11  | 205 | 750   | 191.96  |
| 労使の協議は行っていない                   | 101<br>100.0 | 30<br>29.7  | 32<br>31.7  | 28<br>27.7  | 8<br>7.9    | 3<br>3.0  |    | 547.23  | 40  | 4853  | 588.93  |
| 不明                             | 19<br>100.0  | 2<br>10.5   | 8<br>42.1   | 5<br>26.3   | 3<br>15.8   | 1<br>5.3  |    | 684.67  | 80  | 2800  | 678.55  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった             | 213<br>100.0 | 39<br>18.3  | 67<br>31.5  | 63<br>29.6  | 37<br>17.4  | 7<br>3.3  |    | 871.01  | 72  | 8567  | 1268.71 |
| どちらとも言えない                      | 361<br>100.0 | 76<br>21.1  | 108<br>29.9 | 108<br>29.9 | 61<br>16.9  | 8<br>2.2  |    | 739.76  | 40  | 11419 | 1046.29 |
| 変化なし                           | 286<br>100.0 | 67<br>23.4  | 89<br>31.1  | 69<br>24.1  | 50<br>17.5  | 11<br>3.8 |    | 971.45  | 26  | 46840 | 3146.51 |
| 不明                             | 9<br>100.0   | 2<br>22.2   | 2<br>22.2   | -           | 4<br>44.4   | 1<br>11.1 |    | 1721.88 | 80  | 7000  | 2152.73 |

F 4-①. うち正社員数

| 件数                  | 300人未満 | 300人  | 300人 | 300人 | 500人以上 | 不明   | 平均値     | 最小値 | 最大値   | 標準偏差    |
|---------------------|--------|-------|------|------|--------|------|---------|-----|-------|---------|
| 合計                  | 869    | 361   | 247  | 148  | 81     | 32   | 571.80  | 2   | 39300 | 1557.56 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0  | 41.5  | 28.4 | 17.0 | 9.3    | 3.7  |         |     |       |         |
| 新興市場に上場             | 68     | 8     | 10   | 16   | 28     | 6    | 2108.29 | 29  | 39300 | 5065.81 |
|                     | 100.0  | 11.8  | 14.7 | 23.5 | 41.2   | 8.8  |         |     |       |         |
| 店頭公開                | 6      | 1     | 3    | 2    | -      | -    | 428.33  | 216 | 685   | 175.20  |
|                     | 100.0  | 16.7  | 50.0 | 33.3 | -      | -    |         |     |       |         |
| 株式は非公開              | 13     | 2     | 4    | 3    | 2      | 2    | 971.09  | 170 | 5656  | 1501.08 |
|                     | 100.0  | 15.4  | 30.8 | 23.1 | 15.4   | 15.4 |         |     |       |         |
| 不明                  | 763    | 342   | 228  | 124  | 51     | 18   | 443.82  | 2   | 10915 | 582.29  |
|                     | 100.0  | 44.8  | 29.9 | 16.3 | 6.7    | 2.4  |         |     |       |         |
| 業種・・・建設業            | 19     | 8     | 2    | 3    | 6      | 6    | 306.77  | 5   | 700   | 206.16  |
|                     | 100.0  | 42.1  | 10.5 | 15.8 | -      | 31.6 |         |     |       |         |
| 製造業小計               | 48     | 22    | 11   | 8    | 3      | 4    | 448.16  | 160 | 1799  | 362.70  |
|                     | 100.0  | 45.8  | 22.9 | 16.7 | 6.3    | 8.3  |         |     |       |         |
| 一般機械器具製造業           | 245    | 81    | 68   | 51   | 35     | 10   | 907.63  | 2   | 39300 | 2789.46 |
|                     | 100.0  | 33.1  | 27.8 | 20.8 | 14.3   | 4.1  |         |     |       |         |
| 電気機械器具製造業           | 29     | 9     | 12   | 5    | 1      | 2    | 629.96  | 161 | 6940  | 1250.36 |
|                     | 100.0  | 31.0  | 41.4 | 17.2 | 3.4    | 6.9  |         |     |       |         |
| 輸送用機械器具製造業          | 39     | 12    | 10   | 5    | 9      | 3    | 887.11  | 2   | 4775  | 1085.67 |
|                     | 100.0  | 30.8  | 25.6 | 12.8 | 23.1   | 7.7  |         |     |       |         |
| 精密機械器具製造業           | 38     | 9     | 10   | 10   | 7      | 2    | 1875.72 | 30  | 39300 | 6432.47 |
|                     | 100.0  | 23.7  | 26.3 | 26.3 | 18.4   | 5.3  |         |     |       |         |
| 上記以外の製造業            | 12     | 4     | 2    | 2    | 3      | 1    | 1630.55 | 27  | 10915 | 3051.38 |
|                     | 100.0  | 33.3  | 16.7 | 16.7 | 25.0   | 8.3  |         |     |       |         |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 127    | 47    | 34   | 29   | 15     | 2    | 631.09  | 70  | 5800  | 897.90  |
|                     | 100.0  | 37.0  | 26.8 | 22.8 | 11.8   | 1.6  |         |     |       |         |
| 情報通信業               | 4      | 4     | -    | -    | -      | -    | 231.75  | 139 | 270   | 53.78   |
|                     | 100.0  | 100.0 | -    | -    | -      | -    |         |     |       |         |
| 運輸業                 | 32     | 12    | 10   | 4    | 5      | 1    | 591.45  | 10  | 3133  | 644.65  |
|                     | 100.0  | 37.5  | 31.3 | 12.5 | 15.6   | 3.1  |         |     |       |         |
| 卸売・小売業              | 115    | 53    | 37   | 15   | 9      | 1    | 405.92  | 33  | 2350  | 330.04  |
|                     | 100.0  | 46.1  | 32.2 | 13.0 | 7.8    | 0.9  |         |     |       |         |
| 金融・保険業              | 150    | 61    | 49   | 28   | 8      | 4    | 422.93  | 4   | 1871  | 302.55  |
|                     | 100.0  | 40.7  | 32.7 | 18.7 | 5.3    | 2.7  |         |     |       |         |
| 不動産業                | 53     | 17    | 15   | 13   | 6      | 2    | 662.94  | 90  | 6000  | 1017.97 |
|                     | 100.0  | 32.1  | 28.3 | 24.5 | 11.3   | 3.8  |         |     |       |         |
| 飲食店・宿泊業             | 9      | 2     | 4    | 3    | -      | -    | 362.33  | 60  | 627   | 176.64  |
|                     | 100.0  | 22.2  | 44.4 | 33.3 | -      | -    |         |     |       |         |
| サービス業               | 27     | 15    | 9    | 1    | 2      | -    | 355.41  | 70  | 1800  | 343.28  |
|                     | 100.0  | 55.6  | 33.3 | 3.7  | 7.4    | -    |         |     |       |         |
| その他                 | 142    | 74    | 32   | 24   | 9      | 3    | 384.50  | 5   | 4900  | 500.10  |
|                     | 100.0  | 52.1  | 22.5 | 16.9 | 6.3    | 2.1  |         |     |       |         |
| 不明                  | 36     | 18    | 10   | 1    | 4      | 3    | 509.55  | 5   | 4618  | 872.24  |
|                     | 100.0  | 50.0  | 27.8 | 2.8  | 11.1   | 8.3  |         |     |       |         |
| 合計                  | 8      | 2     | 2    | -    | -      | 4    | 343.75  | 245 | 470   | 98.58   |
|                     | 100.0  | 25.0  | 25.0 | -    | -      | 50.0 |         |     |       |         |

F 4 - ①. うち正社員数

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 300人未満       | 300人         | 300人         | 500人以上      | 不明          | 平均値     | 最小値  | 最大値   | 標準偏差    |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|---------|------|-------|---------|
|                        |              |              |              |              |             |             |         |      |       |         |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 361<br>41.5  | 247<br>28.4  | 148<br>17.0  | 81<br>9.3   | 32<br>3.7   | 571.80  | 2    | 39300 | 1557.56 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 183<br>99.5  | -            | -            | -           | 1<br>0.5    | 191.17  | 4    | 297   | 75.13   |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 125<br>47.0  | 136<br>51.1  | -            | -           | 5<br>1.9    | 291.16  | 2    | 497   | 96.94   |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 40<br>16.7   | 90<br>37.5   | 109<br>45.4  | -           | 1<br>0.4    | 463.61  | 10   | 851   | 178.14  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 12<br>7.9    | 21<br>13.8   | 39<br>25.7   | 76<br>50.0  | 4<br>2.6    | 1603.68 | 70   | 39300 | 3435.02 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 1<br>3.7     | -            | -            | 5<br>18.5   | 21<br>77.8  | 3246.33 | 139  | 6800  | 1949.48 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 361<br>100.0 | -            | -            | -           | -           | 199.88  | 2    | 299   | 79.29   |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | -            | 247<br>100.0 | -            | -           | -           | 377.66  | 300  | 498   | 57.08   |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | -            | -            | 148<br>100.0 | -           | -           | 642.30  | 500  | 956   | 113.16  |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | -            | -            | -            | 81<br>100.0 | -           | 2692.62 | 1000 | 39300 | 4446.22 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | -            | -            | -            | -           | 32<br>100.0 | 0.00    | 0    | 0     | 0.00    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 101<br>72.1  | 32<br>22.9   | 1<br>0.7     | 6<br>4.3    | -           | 247.92  | 5    | 900   | 109.34  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 28<br>25.2   | 48<br>43.2   | 33<br>29.7   | -           | 2<br>1.8    | 406.32  | 20   | 830   | 176.10  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 26<br>17.9   | 33<br>22.8   | 36<br>24.8   | 48<br>33.1  | 2<br>1.4    | 1361.97 | 5    | 39300 | 3515.92 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 206<br>43.6  | 134<br>28.3  | 78<br>16.5   | 33<br>7.0   | 22<br>4.7   | 457.49  | 2    | 6800  | 568.25  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 99<br>92.5   | 3<br>2.8     | 1<br>0.9     | 4<br>3.7    | -           | 199.88  | 5    | 900   | 111.68  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 31<br>34.1   | 59<br>64.8   | -            | -           | 1<br>1.1    | 325.86  | 70   | 483   | 74.34   |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 9<br>9.6     | 33<br>35.1   | 52<br>55.3   | -           | -           | 504.54  | 120  | 830   | 165.79  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 14<br>15.2   | 14<br>15.2   | 16<br>17.4   | 48<br>52.2  | -           | 1435.72 | 12   | 10915 | 1671.69 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 208<br>42.9  | 138<br>28.5  | 79<br>16.3   | 33<br>6.8   | 27<br>5.6   | 544.04  | 2    | 39300 | 1915.21 |

F 4 - ①. うち正社員数

| 件数             | 300人未満 | 300人 | 300人 | 300人 | 300人 | 300人以上 | 不明     | 平均値   | 最小値     | 最大値 | 標準偏差 |
|----------------|--------|------|------|------|------|--------|--------|-------|---------|-----|------|
|                |        |      |      |      |      |        |        |       |         |     |      |
| 合計             | 869    | 361  | 247  | 148  | 81   | 32     | 571.80 | 39300 | 1557.56 |     |      |
| 正社員・・・20%以上減少  | 100.0  | 41.5 | 28.4 | 17.0 | 9.3  | 3.7    |        |       |         |     |      |
|                | 70     | 50   | 7    | 5    | 3    |        |        |       |         |     |      |
|                | 100.0  | 71.4 | 10.0 | 7.1  | 4.3  |        |        |       |         |     |      |
| 5～20%減少        | 242    | 121  | 54   | 44   | 19   | 4      | 523.59 | 10915 | 958.90  |     |      |
|                | 100.0  | 50.0 | 22.3 | 18.2 | 7.9  | 1.7    |        |       |         |     |      |
| ±5%の範囲内で増減     | 294    | 118  | 97   | 40   | 28   | 11     | 639.43 | 39300 | 2401.04 |     |      |
|                | 100.0  | 40.1 | 33.0 | 13.6 | 9.5  | 3.7    |        |       |         |     |      |
| 5～20%増加        | 183    | 56   | 56   | 43   | 19   | 9      | 604.51 | 6800  | 817.03  |     |      |
|                | 100.0  | 30.6 | 30.6 | 23.5 | 10.4 | 4.9    |        |       |         |     |      |
| 20%以上増加        | 63     | 12   | 30   | 14   | 6    | 1      | 510.48 | 1850  | 359.32  |     |      |
|                | 100.0  | 19.0 | 47.6 | 22.2 | 9.5  | 1.6    |        |       |         |     |      |
| 不明             | 17     | 4    | 3    | 2    | 4    | 4      | 711.15 | 1799  | 595.94  |     |      |
|                | 100.0  | 23.5 | 17.6 | 11.8 | 23.5 | 23.5   |        |       |         |     |      |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43     | 28   | 5    | 6    | 3    | 1      | 718.69 | 10915 | 1872.71 |     |      |
|                | 100.0  | 65.1 | 11.6 | 14.0 | 7.0  | 2.3    |        |       |         |     |      |
| 5～20%減少        | 85     | 37   | 24   | 16   | 5    | 3      | 499.34 | 5800  | 727.98  |     |      |
|                | 100.0  | 43.5 | 28.2 | 18.8 | 5.9  | 3.5    |        |       |         |     |      |
| ±5%の範囲内で増減     | 308    | 126  | 100  | 44   | 27   | 11     | 502.14 | 6940  | 716.61  |     |      |
|                | 100.0  | 40.9 | 32.5 | 14.3 | 8.8  | 3.6    |        |       |         |     |      |
| 5～20%増加        | 270    | 115  | 71   | 49   | 27   | 8      | 540.37 | 6800  | 755.81  |     |      |
|                | 100.0  | 42.6 | 26.3 | 18.1 | 10.0 | 3.0    |        |       |         |     |      |
| 20%以上増加        | 107    | 35   | 36   | 23   | 12   | 1      | 840.47 | 39300 | 3772.61 |     |      |
|                | 100.0  | 32.7 | 33.6 | 21.5 | 11.2 | 0.9    |        |       |         |     |      |
| 不明             | 56     | 20   | 11   | 10   | 7    | 8      | 576.38 | 3221  | 616.95  |     |      |
|                | 100.0  | 35.7 | 19.6 | 17.9 | 12.5 | 14.3   |        |       |         |     |      |

F 4-①. うち正社員数

|                              | 件数           | 300人未満      | 300人        | 300人        | 500人以上     | 不明        | 平均値     | 最小値 | 最大値   | 標準偏差    |
|------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|------------|-----------|---------|-----|-------|---------|
| 合 計                          | 869<br>100.0 | 361<br>41.5 | 247<br>28.4 | 148<br>17.0 | 81<br>9.3  | 32<br>3.7 | 571.80  | 2   | 39300 | 1557.56 |
| 長期安定雇用・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 688<br>100.0 | 284<br>41.3 | 199<br>28.9 | 113<br>16.4 | 63<br>9.2  | 29<br>4.2 | 578.91  | 2   | 39300 | 1699.96 |
| 対象者を限定したうえで維持                | 135<br>100.0 | 57<br>42.2  | 35<br>25.9  | 30<br>22.2  | 10<br>7.4  | 3<br>2.2  | 477.89  | 4   | 4618  | 580.60  |
| 優先的な課題ではない                   | 41<br>100.0  | 17<br>41.5  | 11<br>26.8  | 5<br>12.2   | 8<br>19.5  | -         | 796.00  | 5   | 6000  | 1378.03 |
| 不明                           | 5<br>100.0   | 3<br>60.0   | 2<br>40.0   | -           | -          | -         | 276.00  | 70  | 450   | 122.41  |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた        | 168<br>100.0 | 48<br>28.6  | 48<br>28.6  | 30<br>17.9  | 35<br>20.8 | 7<br>4.2  | 1151.52 | 10  | 39300 | 3361.93 |
| どちらとも言えない                    | 477<br>100.0 | 217<br>45.5 | 132<br>27.7 | 80<br>16.8  | 32<br>6.7  | 16<br>3.4 | 435.90  | 2   | 4900  | 461.63  |
| 重視してこなかった                    | 172<br>100.0 | 79<br>45.9  | 50<br>29.1  | 27<br>15.7  | 9<br>5.2   | 7<br>4.1  | 383.57  | 10  | 1871  | 304.54  |
| 不明                           | 52<br>100.0  | 17<br>32.7  | 17<br>32.7  | 11<br>21.2  | 5<br>9.6   | 2<br>3.8  | 579.30  | 5   | 4618  | 759.31  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある            | 440<br>100.0 | 150<br>34.1 | 127<br>28.9 | 91<br>20.7  | 56<br>12.7 | 16<br>3.6 | 748.85  | 2   | 39300 | 2136.22 |
| 無い                           | 426<br>100.0 | 209<br>49.1 | 120<br>28.2 | 57<br>13.4  | 25<br>5.9  | 15<br>3.5 | 391.86  | 5   | 4618  | 408.10  |
| 不明                           | 3<br>100.0   | 2<br>66.7   | -           | -           | -          | 1<br>33.3 | 17.50   | 6   | 29    | 11.50   |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある            | 612<br>100.0 | 232<br>37.9 | 176<br>28.8 | 121<br>19.8 | 63<br>10.3 | 20<br>3.3 | 647.27  | 2   | 39300 | 1823.52 |
| 無い                           | 250<br>100.0 | 126<br>50.4 | 70<br>28.0  | 26<br>10.4  | 17<br>6.8  | 11<br>4.4 | 385.75  | 5   | 4618  | 445.46  |
| 不明                           | 7<br>100.0   | 3<br>42.9   | 1<br>14.3   | 1<br>14.3   | 1<br>14.3  | 1<br>14.3 | 536.83  | 5   | 2000  | 700.52  |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた | 685<br>100.0 | 268<br>39.1 | 195<br>28.5 | 128<br>18.7 | 73<br>10.7 | 21<br>3.1 | 624.27  | 2   | 39300 | 1729.71 |
| どちらとも言えない                    | 55<br>100.0  | 25<br>45.5  | 14<br>25.5  | 8<br>14.5   | 3<br>5.5   | 5<br>9.1  | 399.56  | 30  | 1871  | 375.04  |
| 対立してきた                       | 9<br>100.0   | 4<br>44.4   | 4<br>44.4   | 1<br>11.1   | -          | -         | 354.11  | 205 | 600   | 129.40  |
| 労使の協議は行っていない                 | 101<br>100.0 | 56<br>55.4  | 30<br>29.7  | 8<br>7.9    | 3<br>3.0   | 4<br>4.0  | 341.93  | 5   | 4618  | 477.62  |
| 不明                           | 19<br>100.0  | 8<br>42.1   | 4<br>21.1   | 3<br>15.8   | 2<br>10.5  | 2<br>10.5 | 456.18  | 5   | 2000  | 569.94  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった           | 213<br>100.0 | 84<br>39.4  | 60<br>28.2  | 41<br>19.2  | 20<br>9.4  | 8<br>3.8  | 568.17  | 5   | 6000  | 821.40  |
| どちらとも言えない                    | 361<br>100.0 | 142<br>39.3 | 116<br>32.1 | 62<br>17.2  | 29<br>8.0  | 12<br>3.3 | 513.32  | 6   | 10915 | 848.47  |
| 変化なし                         | 286<br>100.0 | 133<br>46.5 | 70<br>24.5  | 44<br>15.4  | 29<br>10.1 | 10<br>3.5 | 641.12  | 2   | 39300 | 2433.78 |
| 不明                           | 9<br>100.0   | 2<br>22.2   | 1<br>11.1   | 1<br>11.1   | 3<br>33.3  | 2<br>22.2 | 861.14  | 5   | 1799  | 661.89  |

F 4-②. 企業グループ全体：全社員数

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 500人未満 | 500人 | 1,000人以上 | 不明   | 平均値      | 最小値 | 最大値    | 標準偏差      |
|---------------------|-------|--------|------|----------|------|----------|-----|--------|-----------|
|                     |       |        |      |          |      |          |     |        |           |
| 合計                  | 869   | 140    | 111  | 145      | 473  | 3654.98  | 0   | 300000 | 17838.22  |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 100.0 | 16.1   | 12.8 | 16.7     | 54.4 |          |     |        |           |
| 新興市場に上場             | 68    | 4      | 11   | 34       | 19   | 12715.29 | 330 | 300000 | 44664.05  |
|                     | 100.0 | 5.9    | 16.2 | 50.0     | 27.9 |          |     |        |           |
| 店頭公開                | 6     | 2      | 1    | 1        | 33.3 | 630.25   | 392 | 1030   | 256.49    |
|                     | 100.0 | 33.3   | 16.7 | 16.7     | 33.3 |          |     |        |           |
| 株式は非公開              | 13    | 2      | 1    | 4        | 6    | 4236.29  | 463 | 1911   | 6530.91   |
|                     | 100.0 | 15.4   | 7.7  | 30.8     | 46.2 |          |     |        |           |
| 株主は非公開              | 763   | 128    | 98   | 106      | 431  | 2382.89  | 0   | 100000 | 8380.16   |
|                     | 100.0 | 16.8   | 12.8 | 13.9     | 56.5 |          |     |        |           |
| 不明                  | 19    | 4      | -    | -        | 15   | 257.25   | 0   | 394    | 151.86    |
|                     | 100.0 | 21.1   | -    | -        | 78.9 |          |     |        |           |
| 業種・・・・・・建設業         | 48    | 13     | 5    | 5        | 25   | 1376.96  | 208 | 16000  | 3217.65   |
|                     | 100.0 | 27.1   | 10.4 | 10.4     | 52.1 |          |     |        |           |
| 製造業小計               | 245   | 40     | 26   | 55       | 124  | 3727.61  | 0   | 112000 | 11719.15  |
|                     | 100.0 | 16.3   | 10.6 | 22.4     | 50.6 |          |     |        |           |
| 一般機械器具製造業           | 29    | 4      | 4    | 5        | 16   | 4456.23  | 327 | 35870  | 9296.56   |
|                     | 100.0 | 13.8   | 13.8 | 17.2     | 55.2 |          |     |        |           |
| 電気機械器具製造業           | 39    | 4      | 3    | 10       | 22   | 4269.71  | 157 | 23839  | 6075.61   |
|                     | 100.0 | 10.3   | 7.7  | 25.6     | 56.4 |          |     |        |           |
| 輸送用機械器具製造業          | 38    | 7      | 3    | 6        | 22   | 8365.50  | 0   | 112000 | 26861.16  |
|                     | 100.0 | 18.4   | 7.9  | 15.8     | 57.9 |          |     |        |           |
| 精密機械器具製造業           | 12    | 1      | 3    | 6        | 2    | 6586.90  | 430 | 45680  | 13310.51  |
|                     | 100.0 | 8.3    | 25.0 | 50.0     | 16.7 |          |     |        |           |
| 上記以外の製造業            | 127   | 24     | 13   | 28       | 62   | 1858.58  | 60  | 19111  | 3691.92   |
|                     | 100.0 | 18.9   | 10.2 | 22.0     | 48.8 |          |     |        |           |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4     | 1      | -    | -        | 3    | 323.00   | 323 | 323    | 0.00      |
|                     | 100.0 | 25.0   | -    | -        | 75.0 |          |     |        |           |
| 情報通信業               | 32    | 7      | 5    | 4        | 16   | 1157.00  | 261 | 5798   | 1365.71   |
|                     | 100.0 | 21.9   | 15.6 | 12.5     | 50.0 |          |     |        |           |
| 運輸業                 | 115   | 16     | 19   | 19       | 61   | 2228.33  | 0   | 35000  | 4914.81   |
|                     | 100.0 | 13.9   | 16.5 | 16.5     | 53.0 |          |     |        |           |
| 卸売・小売業              | 150   | 12     | 24   | 23       | 91   | 1977.27  | 240 | 25000  | 3770.27   |
|                     | 100.0 | 8.0    | 16.0 | 15.3     | 60.7 |          |     |        |           |
| 金融・保険業              | 53    | 14     | 8    | 4        | 27   | 1052.23  | 12  | 8500   | 1948.80   |
|                     | 100.0 | 26.4   | 15.1 | 7.5      | 50.9 |          |     |        |           |
| 不動産業                | 9     | 1      | 3    | 2        | 3    | 50747.00 | 420 | 300000 | 111470.18 |
|                     | 100.0 | 11.1   | 33.3 | 22.2     | 33.3 |          |     |        |           |
| 飲食店・宿泊業             | 27    | 4      | 4    | 5        | 14   | 1281.00  | 36  | 6360   | 1564.98   |
|                     | 100.0 | 14.8   | 14.8 | 18.5     | 51.9 |          |     |        |           |
| サービス業               | 142   | 24     | 13   | 21       | 84   | 4917.81  | 0   | 100000 | 16266.58  |
|                     | 100.0 | 16.9   | 9.2  | 14.8     | 59.2 |          |     |        |           |
| その他                 | 36    | 6      | 4    | 7        | 19   | 4383.18  | 26  | 55000  | 12745.70  |
|                     | 100.0 | 16.7   | 11.1 | 19.4     | 52.8 |          |     |        |           |
| 不明                  | 8     | 2      | -    | -        | 6    | 299.00   | 298 | 300    | 1.00      |
|                     | 100.0 | 25.0   | -    | -        | 75.0 |          |     |        |           |



F 4 - ②. 企業グループ全体：全社員数

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 500人未満       | 500人         | 1000人以上      | 不明           | 平均値      | 最小値  | 最大値    | 標準偏差     |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|------|--------|----------|
|                        |              |              |              |              |              |          |      |        |          |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 140<br>16.1  | 111<br>12.8  | 145<br>16.7  | 473<br>54.4  | 3654.98  | 0    | 300000 | 17838.22 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 70<br>38.0   | 8<br>4.3     | 10<br>5.4    | 96<br>52.2   | 783.56   | 0    | 25000  | 2670.74  |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 63<br>23.7   | 29<br>10.9   | 23<br>8.6    | 151<br>56.8  | 1970.30  | 0    | 55000  | 6351.74  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 2<br>0.8     | 74<br>30.8   | 34<br>14.2   | 130<br>54.2  | 4787.30  | 0    | 300000 | 29248.07 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 1<br>0.7     | -            | 78<br>51.3   | 73<br>48.0   | 7898.19  | 450  | 112000 | 17423.03 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 4<br>14.8    | -            | -            | 23<br>85.2   | 319.00   | 270  | 400    | 53.97    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 101<br>28.0  | 28<br>7.8    | 26<br>7.2    | 206<br>57.1  | 1548.17  | 0    | 58000  | 5893.58  |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 32<br>13.0   | 48<br>19.4   | 33<br>13.4   | 134<br>54.3  | 2210.01  | 0    | 55000  | 7324.52  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 1<br>0.7     | 33<br>22.3   | 36<br>24.3   | 78<br>52.7   | 5616.83  | 450  | 300000 | 35455.89 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | -            | -            | 48<br>59.3   | 33<br>40.7   | 11467.90 | 1060 | 112000 | 21577.26 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 6<br>18.8    | 2<br>6.3     | 2<br>6.3     | 22<br>68.8   | 1403.80  | 270  | 6100   | 2044.09  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 140<br>100.0 | -            | -            | -            | 323.32   | 0    | 492    | 116.52   |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | -            | 111<br>100.0 | -            | -            | 705.23   | 500  | 980    | 125.70   |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | -            | -            | 145<br>100.0 | -            | 9129.84  | 1000 | 300000 | 28664.33 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | -            | -            | -            | 473<br>100.0 | 0.00     | 0    | 0      | 0.00     |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 83<br>77.6   | 17<br>15.9   | 7<br>6.5     | -            | 404.68   | 0    | 1500   | 294.85   |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 54<br>59.3   | 33<br>36.3   | 3<br>3.3     | 1<br>1.1     | 551.08   | 157  | 2372   | 337.67   |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | -            | 60<br>63.8   | 33<br>35.1   | 1<br>1.1     | 1074.42  | 550  | 6360   | 804.48   |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | -            | -            | 83<br>90.2   | 9<br>9.8     | 7067.65  | 1060 | 58000  | 11097.17 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 3<br>0.6     | 1<br>0.2     | 19<br>3.9    | 462<br>95.3  | 29040.83 | 10   | 300000 | 65042.30 |

F 4 - ②. 企業グループ全体：全社員数

| 件数             | 500人未満 | 500人 | 1000人 | 1000人以上 | 不明  | 平均値      | 最小値 | 最大値    | 標準偏差     |
|----------------|--------|------|-------|---------|-----|----------|-----|--------|----------|
|                |        |      |       |         |     |          |     |        |          |
| 合計             | 869    | 140  | 111   | 145     | 473 | 3654.98  | 0   | 300000 | 17838.22 |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70     | 16   | 8     | 8       | 38  | 2328.75  | 0   | 23839  | 4959.73  |
| 5～20%減少        | 242    | 44   | 31    | 38      | 129 | 2486.09  | 10  | 58000  | 7304.10  |
| ±5%の範囲内で増減     | 294    | 46   | 33    | 51      | 164 | 3367.38  | 0   | 112000 | 11748.02 |
| 5～20%増加        | 183    | 25   | 24    | 34      | 100 | 3527.99  | 0   | 100000 | 12375.20 |
| 20%以上増加        | 63     | 7    | 14    | 11      | 31  | 10726.97 | 286 | 300000 | 52017.73 |
| 不明             | 17     | 2    | 1     | 3       | 11  | 3013.33  | 0   | 13125  | 4592.24  |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43     | 8    | 2     | 9       | 24  | 6439.47  | 0   | 45680  | 11825.30 |
| 5～20%減少        | 85     | 15   | 11    | 9       | 50  | 2212.66  | 157 | 16000  | 4005.84  |
| ±5%の範囲内で増減     | 308    | 58   | 34    | 50      | 166 | 2953.68  | 0   | 100000 | 10319.86 |
| 5～20%増加        | 270    | 37   | 45    | 48      | 140 | 2368.68  | 0   | 58000  | 7254.69  |
| 20%以上増加        | 107    | 15   | 15    | 21      | 56  | 9633.63  | 36  | 300000 | 43893.87 |
| 不明             | 56     | 7    | 4     | 8       | 37  | 1521.74  | 0   | 13125  | 2808.72  |

F 4 - ②. 企業グループ全体：全社員数

| 件数            | 500人未満 | 500人 | 1000人 | 1000人以上 | 不明   | 平均値     | 最小値 | 最大値    | 標準偏差     | 【基本軸4】長期安定雇用、株主価値の向上、労働組合の有無、労使協議の有無、労使協議の状況、自己都合離職が増加 |         |
|---------------|--------|------|-------|---------|------|---------|-----|--------|----------|--|---------|
|               |        |      |       |         |      |         |     |        |          | 株主価値の向上  | 労働組合の有無 |
| 合計            | 869    | 140  | 111   | 145     | 473  | 3654.98 | 0   | 300000 | 17838.22 |  |         |
| 長期安定雇用        | 688    | 100  | 92    | 112     | 384  | 3968.31 | 0   | 300000 | 20139.87 |  |         |
| 対象者を限定したうえで維持 | 135    | 32   | 13    | 23      | 67   | 2215.37 | 0   | 35000  | 4941.68  |  |         |
| 優先的な課題ではない    | 41     | 7    | 5     | 10      | 19   | 4057.36 | 0   | 23839  | 6204.97  |  |         |
| 不明            | 5      | 1    | 1     | 24.4    | 46.3 | 550.00  | 480 | 620    | 70.00    |  |         |
| 株主価値の向上       | 168    | 25   | 23    | 48      | 72   | 8757.25 | 0   | 300000 | 33188.25 |  |         |
| どちらとも言えない     | 477    | 73   | 60    | 67      | 277  | 1885.80 | 0   | 58000  | 5889.55  |  |         |
| 重視してこなかった     | 172    | 34   | 23    | 20      | 95   | 2168.08 | 0   | 100000 | 11265.85 |  |         |
| 不明            | 52     | 8    | 5     | 10      | 29   | 2720.65 | 0   | 12000  | 3245.53  |  |         |
| 労働組合の有無       | 440    | 56   | 52    | 85      | 247  | 5473.40 | 0   | 300000 | 24644.83 |  |         |
| 無い            | 426    | 83   | 59    | 59      | 225  | 1932.00 | 0   | 58000  | 6124.10  |  |         |
| 不明            | 3      | 1    | 33.3  | 33.3    | 1    | 1337.00 | 320 | 2354   | 1017.00  |  |         |
| 労使協議の有無       | 612    | 84   | 74    | 108     | 346  | 4339.29 | 0   | 300000 | 21135.53 |  |         |
| 無い            | 250    | 54   | 37    | 35      | 124  | 2286.92 | 0   | 58000  | 7342.93  |  |         |
| 不明            | 7      | 2    | 2     | 2       | 3    | 1242.50 | 0   | 3000   | 1188.45  |  |         |
| 労使協議の状況       | 685    | 103  | 87    | 121     | 374  | 3936.06 | 0   | 300000 | 19600.41 |  |         |
| どちらとも言えない     | 55     | 6    | 9     | 7       | 33   | 1082.09 | 200 | 5500   | 1117.43  |  |         |
| 対立してきた        | 9      | 2    | 2     | 1       | 6    | 598.00  | 60  | 1324   | 532.87   |  |         |
| 労使の協議は行っていない  | 101    | 26   | 14    | 12      | 49   | 2341.77 | 0   | 55000  | 7771.52  |  |         |
| 不明            | 19     | 3    | 1     | 4       | 11   | 9485.63 | 0   | 58000  | 18709.74 |  |         |
| 自己都合離職が増加     | 213    | 33   | 28    | 43      | 109  | 3019.44 | 158 | 58000  | 8212.52  |  |         |
| どちらとも言えない     | 361    | 63   | 44    | 51      | 203  | 2722.37 | 0   | 100000 | 10055.36 |  |         |
| 変化なし          | 286    | 42   | 38    | 49      | 157  | 5319.12 | 0   | 300000 | 28171.53 |  |         |
| 不明            | 9      | 2    | 1     | 2       | 4    | 3410.00 | 0   | 12000  | 4525.97  |  |         |

F 4-②. 企業グループ全体：うち正社員数

| 件数                  | 300人未満       | 300人        | 300人         | 500人以上     | 不明         | 平均値     | 最小値 | 最大値   | 標準偏差     |
|---------------------|--------------|-------------|--------------|------------|------------|---------|-----|-------|----------|
| 合計                  | 869<br>100.0 | 107<br>12.3 | 91<br>10.5   | 94<br>10.8 | 92<br>10.6 | 1562.83 | 0   | 41934 | 4318.65  |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 1<br>1.5    | 10.3<br>17.6 | 12<br>17.6 | 25<br>36.8 | 3718.49 | 70  | 33776 | 6237.86  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 1<br>16.7   | 1<br>16.7    | 2<br>33.3  | -          | 517.50  | 285 | 760   | 203.55   |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | -           | 2<br>15.4    | 3<br>23.1  | 1<br>7.7   | 626.83  | 460 | 1000  | 201.33   |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 102<br>13.4 | 80<br>10.5   | 77<br>10.1 | 66<br>8.7  | 1311.13 | 0   | 41934 | 3986.05  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | 3<br>15.8   | 1<br>5.3     | -          | 15<br>78.9 | 211.50  | 0   | 320   | 126.48   |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 8<br>16.7   | 5<br>10.4    | 5<br>10.4  | 3<br>6.3   | 935.71  | 206 | 10000 | 2049.30  |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 19<br>7.8   | 36<br>14.7   | 25<br>10.2 | 40<br>16.3 | 2691.93 | 0   | 41934 | 6418.61  |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 2<br>6.9    | 3<br>10.3    | 3<br>10.3  | 6<br>20.7  | 6051.29 | 250 | 33776 | 10210.73 |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 1<br>2.6    | 3<br>7.7     | 4<br>10.3  | 8<br>20.5  | 3465.19 | 161 | 20753 | 5465.98  |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 6<br>15.8   | 4<br>10.5    | 2<br>5.3   | 4<br>10.5  | 2602.88 | 0   | 29000 | 6895.63  |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | -           | 3<br>25.0    | 2<br>16.7  | 4<br>33.3  | 6425.89 | 380 | 41934 | 12833.71 |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 10<br>7.9   | 23<br>18.1   | 14<br>11.0 | 18<br>14.2 | 1282.94 | 3   | 13220 | 2289.90  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -           | 1<br>25.0    | -          | -          | 312.00  | 312 | 312   | 0.00     |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 3<br>9.4    | 4<br>12.5    | 5<br>15.6  | 4<br>12.5  | 1086.88 | 200 | 5638  | 1340.60  |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 13<br>11.3  | 11<br>9.6    | 14<br>12.2 | 15<br>13.0 | 1406.72 | 0   | 31000 | 4233.39  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 12<br>8.0   | 15<br>10.0   | 18<br>12.0 | 11<br>7.3  | 1289.73 | 20  | 23000 | 3413.90  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 13<br>24.5  | 4<br>7.5     | 7<br>13.2  | 2<br>3.8   | 773.96  | 4   | 6500  | 1442.09  |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | -           | 2<br>22.2    | 2<br>22.2  | 1<br>11.1  | 662.40  | 370 | 1140  | 276.03   |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 4<br>14.8   | 4<br>14.8    | 5<br>18.5  | -          | 398.92  | 30  | 810   | 217.25   |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 27<br>19.0  | 6<br>4.2     | 10<br>7.0  | 14<br>9.9  | 1001.68 | 0   | 11500 | 1839.98  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 7<br>19.4   | 2<br>5.6     | 3<br>8.3   | 2<br>5.6   | 477.43  | 5   | 1650  | 469.46   |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 1<br>12.5   | 1<br>12.5    | -          | -          | 280.00  | 260 | 300   | 20.00    |

F 4 - ②. 企業グループ全体：うち正社員数

| 件数                     | 300人未満       | 300人         | 300人        | 300人        | 5人以上        | 不明           | 平均値      | 最小値  | 最大値   | 標準偏差    |
|------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|----------|------|-------|---------|
| [基本軸2] 社員数             |              |              |             |             |             |              |          |      |       |         |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 107<br>12.3  | 91<br>10.5  | 94<br>10.8  | 92<br>10.6  | 485<br>55.8  | 1562.83  | 0    | 41934 | 4318.65 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 60<br>32.6   | 14<br>7.6   | 7<br>3.8    | 6<br>3.3    | 97<br>52.7   | 840.84   | 0    | 23727 | 3466.45 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 24<br>9.0    | 54<br>20.3  | 16<br>6.0   | 13<br>4.9   | 159<br>59.8  | 1012.11  | 0    | 31000 | 3289.80 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 14<br>5.8    | 20<br>8.3   | 56<br>23.3  | 20<br>8.3   | 130<br>54.2  | 1105.68  | 0    | 29000 | 3054.55 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 5<br>3.3     | 3<br>2.0    | 15<br>9.9   | 49<br>32.2  | 80<br>52.6   | 3436.13  | 20   | 41934 | 6428.21 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 4<br>14.8    | -           | -           | 4<br>14.8   | 19<br>70.4   | 6206.25  | 165  | 20753 | 7339.95 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 99<br>27.4   | 31<br>8.6   | 9<br>2.5    | 14<br>3.9   | 208<br>57.6  | 931.12   | 0    | 31000 | 3684.01 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 3<br>1.2     | 59<br>23.9  | 33<br>13.4  | 14<br>5.7   | 138<br>55.9  | 978.81   | 0    | 29000 | 2947.05 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 1<br>0.7     | -           | 52<br>35.1  | 16<br>10.8  | 79<br>53.4   | 1100.28  | 20   | 15365 | 1827.55 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | -            | -           | -           | 48<br>59.3  | 33<br>40.7   | 5701.96  | 1000 | 41934 | 7858.81 |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 4<br>12.5    | 1<br>3.1    | -           | -           | 27<br>84.4   | 272.20   | 165  | 472   | 106.88  |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 83<br>59.3   | 54<br>38.6  | -           | -           | 3<br>2.1     | 260.67   | 0    | 461   | 111.28  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 17<br>15.3   | 33<br>29.7  | 60<br>54.1  | -           | 1<br>0.9     | 492.55   | 41   | 943   | 188.21  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 7<br>4.8     | 3<br>2.1    | 33<br>22.8  | 83<br>57.2  | 19<br>13.1   | 3041.80  | 5    | 41934 | 5955.69 |
| 不明                     | 473<br>100.0 | -            | 1<br>0.2    | 1<br>0.2    | 9<br>1.9    | 462<br>97.7  | 11542.36 | 325  | 29000 | 9330.45 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 107<br>100.0 | -           | -           | -           | -            | 190.92   | 0    | 299   | 91.99   |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | -            | 91<br>100.0 | -           | -           | -            | 379.38   | 300  | 492   | 54.56   |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | -            | -           | 94<br>100.0 | -           | -            | 668.01   | 500  | 965   | 119.52  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | -            | -           | -           | 92<br>100.0 | -            | 5243.26  | 1000 | 41934 | 7738.30 |
| 不明                     | 485<br>100.0 | -            | -           | -           | -           | 485<br>100.0 | 0.00     | 0    | 0     | 0.00    |

F 4 - ②. 企業グループ全体：うち正社員数

| [基本軸3] 社員数の増減         | 件数  | 300人未満 | 3000人 | 30000人 | 50000人以上 | 不明  | 平均値     | 最小値 | 最大値   | 標準偏差     |
|-----------------------|-----|--------|-------|--------|----------|-----|---------|-----|-------|----------|
|                       |     |        |       |        |          |     |         |     |       |          |
| 合計                    | 869 | 107    | 91    | 94     | 92       | 485 | 1562.83 | 0   | 41934 | 4318.65  |
| 正社員・・・・・・・・・・20%以上減少  | 70  | 18     | 1     | 6      | 8        | 37  | 1672.76 | 0   | 15365 | 3498.04  |
| 5～20%減少               | 242 | 39     | 20    | 25     | 24       | 134 | 1317.46 | 3   | 41934 | 4222.15  |
| ±5%の範囲内で増減            | 294 | 32     | 34    | 29     | 32       | 167 | 2090.53 | 0   | 33776 | 5647.33  |
| 5～20%増加               | 183 | 11     | 25    | 25     | 20       | 102 | 1229.26 | 0   | 20753 | 2635.67  |
| 20%以上増加               | 63  | 6      | 9     | 9      | 6        | 33  | 1104.17 | 90  | 13000 | 2286.80  |
| 不明                    | 17  | 1      | 2     | -      | 2        | 12  | 889.20  | 0   | 2000  | 783.40   |
| 非正社員・・・・・・・・・・20%以上減少 | 43  | 9      | 2     | 1      | 9        | 22  | 4874.14 | 0   | 41934 | 10005.67 |
| 5～20%減少               | 85  | 8      | 10    | 10     | 6        | 51  | 1384.82 | 24  | 11500 | 2802.79  |
| ±5%の範囲内で増減            | 308 | 37     | 36    | 31     | 30       | 174 | 1522.96 | 0   | 33776 | 4506.48  |
| 5～20%増加               | 270 | 31     | 30    | 37     | 30       | 142 | 1101.32 | 0   | 20753 | 2326.04  |
| 20%以上増加               | 107 | 17     | 10    | 10     | 12       | 58  | 1633.20 | 30  | 29000 | 4437.61  |
| 不明                    | 56  | 5      | 3     | 5      | 5        | 38  | 1422.89 | 0   | 13246 | 2927.21  |

F 4-②. 企業グループ全体：うち正社員数

| 件数                             | 300人未満       | 300人        | 300人       | 300人       | 500人以上     | 不明          | 平均値     | 最小値 | 最大値   | 標準偏差    |
|--------------------------------|--------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|---------|-----|-------|---------|
| 合計                             | 869<br>100.0 | 107<br>12.3 | 91<br>10.5 | 94<br>10.8 | 92<br>10.6 | 485<br>55.8 | 1562.83 | 0   | 41934 | 4318.65 |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 688<br>100.0 | 78<br>11.3  | 68<br>9.9  | 79<br>11.5 | 69<br>10.0 | 394<br>57.3 | 1528.70 | 0   | 41934 | 4310.09 |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 135<br>100.0 | 23<br>17.0  | 16<br>11.9 | 12<br>8.9  | 17<br>12.6 | 67<br>49.6  | 1739.56 | 0   | 31000 | 4835.70 |
| 優先的な課題ではない                     | 41<br>100.0  | 6<br>14.6   | 6<br>14.6  | 2<br>4.9   | 6<br>14.6  | 21<br>51.2  | 1570.30 | 0   | 7764  | 2295.90 |
| 不明                             | 5<br>100.0   | -           | 1<br>20.0  | 1<br>20.0  | -          | 3<br>60.0   | 495.00  | 400 | 590   | 95.00   |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | 168<br>100.0 | 13<br>7.7   | 20<br>11.9 | 21<br>12.5 | 35<br>20.8 | 79<br>47.0  | 3580.03 | 0   | 41934 | 7769.69 |
| どちらとも言えない                      | 477<br>100.0 | 59<br>12.4  | 47<br>9.9  | 52<br>10.9 | 37<br>7.8  | 282<br>59.1 | 990.23  | 0   | 23727 | 2182.21 |
| 重視してこなかった                      | 172<br>100.0 | 28<br>16.3  | 20<br>11.6 | 16<br>9.3  | 12<br>7.0  | 96<br>55.8  | 790.64  | 0   | 15365 | 1863.27 |
| 不明                             | 52<br>100.0  | 7<br>13.5   | 4<br>7.7   | 5<br>9.6   | 8<br>15.4  | 28<br>53.8  | 1179.96 | 0   | 11500 | 2252.42 |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 440<br>100.0 | 38<br>8.6   | 38<br>8.6  | 53<br>12.0 | 55<br>12.5 | 256<br>58.2 | 2269.29 | 0   | 41934 | 5720.80 |
| 無い                             | 426<br>100.0 | 68<br>16.0  | 53<br>12.4 | 41<br>9.6  | 36<br>8.5  | 228<br>53.5 | 916.82  | 0   | 23000 | 2205.22 |
| 不明                             | 3<br>100.0   | 1<br>33.3   | -          | -          | 1<br>33.3  | 1<br>33.3   | 523.00  | 7   | 1039  | 516.00  |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 612<br>100.0 | 59<br>9.6   | 55<br>9.0  | 76<br>12.4 | 65<br>10.6 | 357<br>58.3 | 1893.69 | 0   | 41934 | 5098.24 |
| 無い                             | 250<br>100.0 | 46<br>18.4  | 36<br>14.4 | 18<br>7.2  | 25<br>10.0 | 125<br>50.0 | 904.70  | 0   | 13000 | 1889.17 |
| 不明                             | 7<br>100.0   | 2<br>28.6   | -          | -          | 2<br>28.6  | 3<br>42.9   | 1036.25 | 0   | 2500  | 1076.78 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた   | 685<br>100.0 | 72<br>10.5  | 71<br>10.4 | 80<br>11.7 | 79<br>11.5 | 383<br>55.9 | 1752.47 | 0   | 41934 | 4743.52 |
| どちらとも言えない                      | 55<br>100.0  | 7<br>12.7   | 6<br>10.9  | 7<br>12.7  | 1<br>1.8   | 34<br>61.8  | 614.71  | 41  | 4800  | 958.49  |
| 対立してきた                         | 9<br>100.0   | 1<br>11.1   | 1<br>11.1  | 1<br>11.1  | -          | 6<br>66.7   | 417.67  | 3   | 880   | 359.62  |
| 労使の協議は行っていない                   | 101<br>100.0 | 24<br>23.8  | 12<br>11.9 | 6<br>5.9   | 8<br>7.9   | 51<br>50.5  | 751.36  | 0   | 13000 | 1845.55 |
| 不明                             | 19<br>100.0  | 3<br>15.8   | 1<br>5.3   | -          | 4<br>21.1  | 11<br>57.9  | 2393.50 | 0   | 11500 | 3614.00 |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった             | 213<br>100.0 | 32<br>15.0  | 15<br>7.0  | 24<br>11.3 | 30<br>14.1 | 112<br>52.6 | 1172.09 | 5   | 20753 | 2542.52 |
| どちらとも言えない                      | 361<br>100.0 | 39<br>10.8  | 43<br>11.9 | 39<br>10.8 | 32<br>8.9  | 208<br>57.6 | 1661.57 | 0   | 41934 | 5168.46 |
| 変化なし                           | 286<br>100.0 | 34<br>11.9  | 33<br>11.5 | 31<br>10.8 | 28<br>9.8  | 160<br>55.9 | 1686.54 | 0   | 33776 | 4268.52 |
| 不明                             | 9<br>100.0   | 2<br>22.2   | -          | -          | 2<br>22.2  | 5<br>55.6   | 3755.00 | 0   | 11500 | 4693.09 |

F.5-a. 正社員数の変化

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数    | 2010年 |       | 2011年 |       | 2012年 |       | 2013年 |      | 2014年 |      | 2015年 |      | 不明   |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|------|------|
|                     |       | 件数    | 減少率   | 件数    | 減少率   | 件数    | 減少率   | 件数    | 減少率  | 件数    | 減少率  | 件数    | 減少率  |      |
| 合計                  | 869   | 70    | 8.1   | 84    | 158   | 294   | 33.8  | 113   | 13.0 | 70    | 8.1  | 63    | 7.2  | 17   |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68    | 7     | 10.3  | 5     | 7.4   | 7     | 10.3  | 11    | 16.2 | 3     | 4.4  | 7     | 10.3 | 1    |
| 新興市場に上場             | 6     | -     | -     | -     | -     | 4     | 66.7  | 1     | 16.7 | -     | -    | 1     | 16.7 | -    |
| 店頭公開                | 13    | 2     | 15.4  | -     | -     | 1     | 7.7   | 4     | 30.8 | 2     | 15.4 | 2     | 15.4 | -    |
| 株式は非公開              | 763   | 60    | 7.9   | 75    | 9.8   | 145   | 19.0  | 257   | 33.7 | 64    | 8.4  | 51    | 6.7  | 12   |
| 不明                  | 19    | 1     | 5.3   | 4     | 21.1  | 1     | 5.3   | 5     | 26.3 | 1     | 5.3  | 2     | 10.5 | 4    |
| 業種・・・建設業            | 48    | 5     | 10.4  | 8     | 16.7  | 10    | 20.8  | 11    | 22.9 | 2     | 4.2  | 5     | 10.4 | 1    |
| 製造業小計               | 245   | 17    | 6.9   | 15    | 6.1   | 47    | 19.2  | 83    | 33.9 | 20    | 8.2  | 17    | 6.9  | 3    |
| 一般機械器具製造業           | 29    | 2     | 6.9   | 2     | 6.9   | 6     | 20.7  | 8     | 27.6 | 4     | 13.8 | 2     | 6.9  | -    |
| 電気機械器具製造業           | 39    | 3     | 7.7   | 3     | 7.7   | 5     | 12.8  | 14    | 35.9 | 5     | 12.8 | 3     | 7.7  | 1    |
| 輸送用機械器具製造業          | 38    | 1     | 2.6   | -     | -     | 2     | 5.3   | 11    | 28.9 | 5     | 13.2 | 7     | 18.4 | -    |
| 精密機械器具製造業           | 12    | -     | -     | 1     | 8.3   | 1     | 8.3   | 6     | 50.0 | 2     | 16.7 | -     | -    | -    |
| 上記以外の製造業            | 127   | 11    | 8.7   | 9     | 7.1   | 33    | 26.0  | 19    | 15.0 | 4     | 3.1  | 5     | 3.9  | 2    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4     | 1     | 25.0  | -     | -     | -     | -     | 1     | 25.0 | 1     | 25.0 | -     | -    | 1.6  |
| 情報通信業               | 32    | -     | -     | 1     | 3.1   | 6     | 18.8  | 11    | 34.4 | 4     | 12.5 | 6     | 18.8 | 1    |
| 運輸業                 | 115   | 5     | 4.3   | 13    | 11.3  | 26    | 22.6  | 47    | 40.9 | 8     | 7.0  | 6     | 5.2  | 2    |
| 卸売・小売業              | 150   | 7     | 4.7   | 18    | 12.0  | 27    | 18.0  | 55    | 36.7 | 21    | 14.0 | 9     | 6.0  | 2    |
| 金融・保険業              | 53    | 8     | 15.1  | 15    | 28.3  | 6     | 11.3  | 15    | 28.3 | 5     | 9.4  | 2     | 3.8  | 1.3  |
| 不動産業                | 9     | 2     | 22.2  | -     | -     | -     | -     | 1     | 11.1 | 3     | 33.3 | 3     | 33.3 | -    |
| 飲食店・宿泊業             | 27    | 2     | 7.4   | 3     | 11.1  | 3     | 11.1  | 5     | 18.5 | 3     | 11.1 | -     | -    | -    |
| サービス業               | 142   | 18    | 12.7  | 6     | 4.2   | 24    | 16.9  | 44    | 31.0 | 15    | 10.6 | 13    | 9.2  | 5    |
| その他                 | 36    | 4     | 11.1  | 4     | 11.1  | 6     | 16.7  | 15    | 41.7 | 3     | 8.3  | 2     | 5.6  | 2    |
| 不明                  | 8     | 1     | 12.5  | 1     | 12.5  | 3     | 37.5  | -     | -    | -     | -    | -     | -    | 3    |
|                     | 100.0 | 12.5  | 100.0 | 12.5  | 100.0 | 37.5  | 100.0 | -     | -    | -     | -    | -     | -    | 37.5 |



F.5-a. 正社員数の変化

| [基本軸2] 社員数             | 件数  | 2015年 |     | 2016年 |     | 2017年 |     | 2018年 |     | 2019年 |      | 2020年 |     | 不明 |
|------------------------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|------|-------|-----|----|
|                        |     | 人数    | 前年比 | 人数    | 前年比 | 人数    | 前年比 | 人数    | 前年比 | 人数    | 前年比  | 人数    | 前年比 |    |
| 合計                     | 869 | 70    | 84  | 158   | 294 | 113   | 70  | 63    | 17  | 8.1   | 7.2  | 2.0   |     |    |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184 | 33    | 26  | 38    | 56  | 15    | 6   | 7     | 3   | 3.3   | 3.8  | 1.6   |     |    |
| 300～499人               | 266 | 14    | 25  | 46    | 105 | 34    | 20  | 21    | 1   | 7.5   | 7.9  | 0.4   |     |    |
| 500～999人               | 240 | 12    | 20  | 46    | 76  | 36    | 23  | 22    | 5   | 9.6   | 9.2  | 2.1   |     |    |
| 1000人以上                | 152 | 9     | 12  | 26    | 47  | 22    | 19  | 13    | 4   | 12.5  | 8.6  | 2.6   |     |    |
| 不明                     | 27  | 2     | 1   | 2     | 10  | 6     | 2   | 4     |     |       |      |       |     |    |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361 | 50    | 41  | 80    | 118 | 34    | 22  | 12    | 4   | 6.1   | 3.3  | 1.1   |     |    |
| 300～499人               | 247 | 7     | 20  | 34    | 97  | 35    | 21  | 30    | 3   | 8.5   | 12.1 | 1.2   |     |    |
| 500～999人               | 148 | 5     | 14  | 30    | 40  | 26    | 17  | 14    | 2   | 11.5  | 9.5  | 1.4   |     |    |
| 1000人以上                | 81  | 5     | 7   | 12    | 28  | 11    | 8   | 6     | 4   | 7.4   | 7.4  | 4.9   |     |    |
| 不明                     | 32  | 3     | 2   | 2     | 11  | 7     | 2   | 1     | 4   |       |      |       |     |    |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140 | 16    | 19  | 25    | 46  | 18    | 7   | 7     | 2   | 5.0   | 5.0  | 1.4   |     |    |
| 500～999人               | 111 | 8     | 12  | 19    | 33  | 13    | 11  | 14    | 1   | 9.9   | 12.6 | 0.9   |     |    |
| 1000人以上                | 145 | 8     | 12  | 26    | 51  | 18    | 16  | 11    | 3   | 7.6   | 7.6  | 2.1   |     |    |
| 不明                     | 473 | 38    | 41  | 88    | 164 | 64    | 36  | 31    | 11  | 6.6   | 6.6  | 2.3   |     |    |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107 | 18    | 15  | 24    | 32  | 5     | 6   | 6     | 1   | 5.6   | 5.6  | 0.9   |     |    |
| 300～499人               | 91  | 1     | 10  | 10    | 34  | 20    | 5   | 9     | 2   | 5.5   | 9.9  | 2.2   |     |    |
| 500～999人               | 94  | 6     | 8   | 17    | 29  | 12    | 13  | 9     |     | 13.8  | 9.6  | -     |     |    |
| 1000人以上                | 92  | 8     | 8   | 16    | 32  | 11    | 9   | 6     | 2   | 6.5   | 6.5  | 2.2   |     |    |
| 不明                     | 485 | 37    | 43  | 91    | 167 | 65    | 37  | 33    | 12  | 7.6   | 6.8  | 2.5   |     |    |

F 5 - a . 正社員数の変化

| 件数             | 20%以上減少 | 10%減少 | 5%減少 | 減土5%の範囲内で増 | 5%以上増加 | 10%以上増加 | 20%以上増加 | 不明    |
|----------------|---------|-------|------|------------|--------|---------|---------|-------|
|                |         |       |      |            |        |         |         |       |
| 合計             | 869     | 84    | 158  | 294        | 113    | 70      | 63      | 17    |
| 100.0          | 8.1     | 9.7   | 18.2 | 33.8       | 13.0   | 8.1     | 7.2     | 2.0   |
| 正社員・・・20%以上減少  | 70      | -     | -    | -          | -      | -       | -       | -     |
| 100.0          | 100.0   | -     | -    | -          | -      | -       | -       | -     |
| 5～20%減少        | 242     | 84    | 158  | -          | -      | -       | -       | -     |
| 100.0          | -       | 34.7  | 65.3 | -          | -      | -       | -       | -     |
| ±5%の範囲内で増減     | 294     | -     | -    | 294        | -      | -       | -       | -     |
| 100.0          | -       | -     | -    | 100.0      | -      | -       | -       | -     |
| 5～20%増加        | 183     | -     | -    | -          | 113    | 70      | -       | -     |
| 100.0          | -       | -     | -    | -          | 61.7   | 38.3    | -       | -     |
| 20%以上増加        | 63      | -     | -    | -          | -      | -       | 63      | -     |
| 100.0          | -       | -     | -    | -          | -      | -       | 100.0   | -     |
| 不明             | 17      | -     | -    | -          | -      | -       | -       | 17    |
| 100.0          | -       | -     | -    | -          | -      | -       | -       | 100.0 |
| 非正社員・・・20%以上減少 | 43      | 24    | 5    | 6          | -      | 1       | 2       | -     |
| 100.0          | 55.8    | 11.6  | 11.6 | 14.0       | -      | 2.3     | 4.7     | -     |
| 5～20%減少        | 85      | 5     | 14   | 13         | 9      | 6       | 2       | 1     |
| 100.0          | 5.9     | 16.5  | 41.2 | 15.3       | 10.6   | 7.1     | 2.4     | 1.2   |
| ±5%の範囲内で増減     | 308     | 18    | 21   | 173        | 38     | 10      | 10      | -     |
| 100.0          | 5.8     | 6.8   | 12.3 | 56.2       | 12.3   | 3.2     | 3.2     | -     |
| 5～20%増加        | 270     | 9     | 31   | 69         | 49     | 40      | 10      | -     |
| 100.0          | 3.3     | 11.5  | 23.0 | 25.6       | 18.1   | 14.8    | 3.7     | -     |
| 20%以上増加        | 107     | 10    | 12   | 20         | 8      | 8       | 36      | -     |
| 100.0          | 9.3     | 11.2  | 12.1 | 18.7       | 7.5    | 7.5     | 33.6    | -     |
| 不明             | 56      | 4     | 1    | 13         | 9      | 5       | 3       | 16    |
| 100.0          | 7.1     | 1.8   | 8.9  | 23.2       | 16.1   | 8.9     | 5.4     | 28.6  |

F.5-a. 正社員数の変化

| 件数                             | 20%以上減少 | 10%減少 | 5%減少 | 減土5%範囲内で増 | 5%増加 | 10%増加 | 20%以上増加 | 不明   |      |
|--------------------------------|---------|-------|------|-----------|------|-------|---------|------|------|
|                                |         |       |      |           |      |       |         |      | 件数   |
| 合計                             | 869     | 70    | 84   | 158       | 294  | 113   | 70      | 63   | 17   |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 100.0   | 8.1   | 9.7  | 18.2      | 33.8 | 13.0  | 8.1     | 7.2  | 2.0  |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 688     | 46    | 65   | 124       | 238  | 88    | 60      | 55   | 12   |
| 優先的な課題ではない                     | 100.0   | 6.7   | 9.4  | 18.0      | 34.6 | 12.8  | 8.7     | 8.0  | 1.7  |
| 不明                             | 135     | 18    | 10   | 24        | 45   | 22    | 8       | 4    | 4    |
| 不明                             | 41      | 5     | 9    | 9         | 8    | 3     | 2       | 4    | 1    |
| 不明                             | 100.0   | 12.2  | 22.0 | 22.0      | 19.5 | 7.3   | 4.9     | 9.8  | 2.4  |
| 不明                             | 5       | 1     | -    | 1         | 3    | -     | -       | -    | -    |
| 株主価値の向上・・・・・・・・・・重視してきた        | 168     | 14    | 19   | 24        | 56   | 17    | 17      | 19   | 2    |
| どちらとも言えない                      | 100.0   | 8.3   | 11.3 | 14.3      | 33.3 | 10.1  | 10.1    | 11.3 | 1.2  |
| 重視してこなかった                      | 477     | 41    | 49   | 97        | 162  | 59    | 34      | 27   | 8    |
| 不明                             | 100.0   | 8.6   | 10.3 | 20.3      | 34.0 | 12.4  | 7.1     | 5.7  | 1.7  |
| 不明                             | 172     | 13    | 15   | 30        | 53   | 28    | 15      | 15   | 3    |
| 不明                             | 100.0   | 7.6   | 8.7  | 17.4      | 30.8 | 16.3  | 8.7     | 8.7  | 1.7  |
| 不明                             | 52      | 2     | 1    | 7         | 23   | 9     | 4       | 2    | 4    |
| 不明                             | 100.0   | 3.8   | 1.9  | 13.5      | 44.2 | 17.3  | 7.7     | 3.8  | 7.7  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・・・ある            | 440     | 37    | 49   | 95        | 163  | 47    | 25      | 17   | 7    |
| 無い                             | 100.0   | 8.4   | 11.1 | 21.6      | 37.0 | 10.7  | 5.7     | 3.9  | 1.6  |
| 不明                             | 426     | 33    | 35   | 63        | 130  | 65    | 45      | 46   | 9    |
| 不明                             | 100.0   | 7.7   | 8.2  | 14.8      | 30.5 | 15.3  | 10.6    | 10.8 | 2.1  |
| 不明                             | 3       | -     | -    | -         | 1    | 1     | -       | -    | 1    |
| 不明                             | 100.0   | -     | -    | -         | 33.3 | 33.3  | -       | -    | 33.3 |
| 労使協議の有無・・・・・・・・・・ある            | 612     | 44    | 66   | 118       | 210  | 72    | 53      | 38   | 11   |
| 無い                             | 100.0   | 7.2   | 10.8 | 19.3      | 34.3 | 11.8  | 8.7     | 6.2  | 1.8  |
| 不明                             | 250     | 26    | 18   | 40        | 81   | 41    | 16      | 25   | 3    |
| 不明                             | 100.0   | 10.4  | 7.2  | 16.0      | 32.4 | 16.4  | 6.4     | 10.0 | 1.2  |
| 不明                             | 7       | -     | -    | -         | 3    | -     | 1       | -    | 3    |
| 不明                             | 100.0   | -     | -    | -         | 42.9 | -     | 14.3    | -    | 42.9 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた | 685     | 52    | 73   | 125       | 231  | 85    | 57      | 51   | 11   |
| どちらとも言えない                      | 100.0   | 7.6   | 10.7 | 18.2      | 33.7 | 12.4  | 8.3     | 7.4  | 1.6  |
| 対立してきた                         | 55      | 5     | 3    | 8         | 23   | 7     | 6       | 3    | -    |
| 不明                             | 100.0   | 9.1   | 5.5  | 14.5      | 41.8 | 12.7  | 10.9    | 5.5  | -    |
| 不明                             | 9       | 1     | 1    | 3         | 3    | 1     | -       | -    | -    |
| 不明                             | 100.0   | 11.1  | 11.1 | 33.3      | 33.3 | 11.1  | -       | -    | -    |
| 労使の協議は行っていない                   | 101     | 12    | 6    | 20        | 30   | 17    | 6       | 9    | 1    |
| 不明                             | 100.0   | 11.9  | 5.9  | 19.8      | 29.7 | 16.8  | 5.9     | 8.9  | 1.0  |
| 不明                             | 19      | -     | 1    | 2         | 7    | 3     | 1       | -    | 5    |
| 不明                             | 100.0   | -     | 5.3  | 10.5      | 36.8 | 15.8  | 5.3     | -    | 26.3 |
| 自己都合離職が増加・・・・・・変化があった          | 213     | 24    | 25   | 52        | 65   | 19    | 13      | 11   | 4    |
| どちらとも言えない                      | 100.0   | 11.3  | 11.7 | 24.4      | 30.5 | 8.9   | 6.1     | 5.2  | 1.9  |
| 変化なし                           | 361     | 23    | 34   | 62        | 132  | 46    | 34      | 24   | 6    |
| 不明                             | 100.0   | 6.4   | 9.4  | 17.2      | 36.6 | 12.7  | 9.4     | 6.6  | 1.7  |
| 不明                             | 286     | 23    | 25   | 43        | 94   | 48    | 22      | 28   | 3    |
| 不明                             | 100.0   | 8.0   | 8.7  | 15.0      | 32.9 | 16.8  | 7.7     | 9.8  | 1.0  |
| 不明                             | 9       | -     | -    | 1         | 3    | -     | 1       | -    | 4    |
| 不明                             | 100.0   | -     | -    | 11.1      | 33.3 | -     | 11.1    | -    | 44.4 |

F.5-b. 非正社員数の変化

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 20%以上減少   | 10%減少     | 5%減少      | 減土5%の範囲内で増  | 5%増加        | 10%増加      | 20%以上増加     | 不明        |
|---------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|------------|-------------|-----------|
|                     |              |           |           |           |             |             |            |             |           |
| 合計                  | 869<br>100.0 | 43<br>4.9 | 23<br>2.6 | 62<br>7.1 | 308<br>35.4 | 173<br>19.9 | 97<br>11.2 | 107<br>12.3 | 56<br>6.4 |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 68<br>100.0  | 3<br>4.4  | 2<br>2.9  | 1<br>1.5  | 27<br>39.7  | 13<br>19.1  | 7<br>10.3  | 10<br>14.7  | 5<br>7.4  |
| 新興市場に上場             | 6<br>100.0   | 2<br>33.3 | -         | -         | 3<br>50.0   | -           | -          | 1<br>16.7   | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 1<br>7.7  | -         | 1<br>7.7  | 5<br>38.5   | 3<br>23.1   | 3<br>23.1  | -           | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 37<br>4.8 | 21<br>2.8 | 59<br>7.7 | 269<br>35.3 | 156<br>20.4 | 82<br>10.7 | 93<br>12.2  | 46<br>6.0 |
| 不明                  | 19<br>100.0  | -         | -         | 1<br>5.3  | 4<br>21.1   | 1<br>5.3    | 5<br>26.3  | 3<br>15.8   | 5<br>26.3 |
| 業種・・・建設業            | 48<br>100.0  | 3<br>6.3  | 2<br>4.2  | 4<br>8.3  | 20<br>41.7  | 5<br>10.4   | 3<br>6.3   | 5<br>10.4   | 6<br>12.5 |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 11<br>4.5 | 4<br>1.6  | 17<br>6.9 | 99<br>40.4  | 47<br>19.2  | 20<br>8.2  | 32<br>13.1  | 15<br>6.1 |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | 3<br>10.3 | 1<br>3.4  | 2<br>6.9  | 12<br>41.4  | 4<br>13.8   | 3<br>10.3  | 2<br>6.9    | 2<br>6.9  |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 1<br>2.6  | -         | 6<br>15.4 | 13<br>33.3  | 7<br>17.9   | 3<br>7.7   | 4<br>10.3   | 5<br>12.8 |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 1<br>2.6  | -         | 3<br>7.9  | 12<br>31.6  | 7<br>18.4   | 3<br>7.9   | 10<br>26.3  | 2<br>5.3  |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 2<br>16.7 | 1<br>8.3  | 1<br>8.3  | 1<br>8.3    | 4<br>33.3   | -          | 2<br>16.7   | 1<br>8.3  |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 4<br>3.1  | 2<br>1.6  | 5<br>3.9  | 61<br>48.0  | 25<br>19.7  | 11<br>8.7  | 14<br>11.0  | 5<br>3.9  |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -         | -         | 1<br>25.0 | 2<br>50.0   | -           | -          | -           | 1<br>25.0 |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 1<br>3.1  | -         | 2<br>6.3  | 17<br>53.1  | 4<br>12.5   | 2<br>6.3   | 3<br>9.4    | 3<br>9.4  |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 2<br>1.7  | 3<br>2.6  | 10<br>8.7 | 43<br>37.4  | 27<br>23.5  | 13<br>11.3 | 9<br>7.8    | 8<br>7.0  |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 6<br>4.0  | 5<br>3.3  | 12<br>8.0 | 51<br>34.0  | 32<br>21.3  | 15<br>10.0 | 22<br>14.7  | 7<br>4.7  |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 3<br>5.7  | -         | 1<br>1.9  | 16<br>30.2  | 9<br>17.0   | 9<br>17.0  | 13<br>24.5  | 2<br>3.8  |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 2<br>22.2 | -         | -         | 1<br>11.1   | 2<br>22.2   | -          | 3<br>33.3   | 1<br>11.1 |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | -         | 1<br>3.7  | 3<br>11.1 | 12<br>44.4  | 8<br>29.6   | -          | 2<br>7.4    | 1<br>3.7  |
| カービズ業               | 142<br>100.0 | 9<br>6.3  | 5<br>3.5  | 7<br>4.9  | 39<br>27.5  | 28<br>19.7  | 32<br>22.5 | 14<br>9.9   | 8<br>5.6  |
| その他                 | 36<br>100.0  | 5<br>13.9 | 1<br>2.8  | 4<br>11.1 | 8<br>22.2   | 10<br>27.8  | 3<br>8.3   | 4<br>11.1   | 1<br>2.8  |
| 不明                  | 8<br>100.0   | 1<br>12.5 | 2<br>25.0 | 1<br>12.5 | -           | 1<br>12.5   | -          | -           | 3<br>37.5 |

F.5-b. 非正社員数の変化

| [基本軸2] 社員数             | 件数           | 20%以上減少    | 10%減少     | 5%減少      | 減土5%の範囲内で増  | 5%増加        | 10%増加      | 20%以上増加     | 不明        |
|------------------------|--------------|------------|-----------|-----------|-------------|-------------|------------|-------------|-----------|
|                        |              |            |           |           |             |             |            |             |           |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 43<br>4.9  | 23<br>2.6 | 62<br>7.1 | 308<br>35.4 | 173<br>19.9 | 97<br>11.2 | 107<br>12.3 | 56<br>6.4 |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 19<br>10.3 | 4<br>2.2  | 15<br>8.2 | 73<br>39.7  | 26<br>14.1  | 15<br>8.2  | 17<br>9.2   | 15<br>8.2 |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 7<br>2.6   | 5<br>1.9  | 21<br>7.9 | 114<br>42.9 | 55<br>20.7  | 22<br>8.3  | 30<br>11.3  | 12<br>4.5 |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 12<br>5.0  | 11<br>4.6 | 17<br>7.1 | 72<br>30.0  | 51<br>21.3  | 33<br>13.8 | 32<br>13.3  | 12<br>5.0 |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 4<br>2.6   | 2<br>1.3  | 8<br>5.3  | 42<br>27.6  | 36<br>23.7  | 23<br>15.1 | 27<br>17.8  | 10<br>6.6 |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 1<br>3.7   | 1<br>3.7  | 1<br>3.7  | 7<br>25.9   | 5<br>18.5   | 4<br>14.8  | 1<br>3.7    | 7<br>25.9 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 28<br>7.8  | 6<br>1.7  | 31<br>8.6 | 126<br>34.9 | 72<br>19.9  | 43<br>11.9 | 35<br>9.7   | 20<br>5.5 |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 5<br>2.0   | 9<br>3.6  | 15<br>6.1 | 100<br>40.5 | 43<br>17.4  | 28<br>11.3 | 36<br>14.6  | 11<br>4.5 |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 6<br>4.1   | 6<br>4.1  | 10<br>6.8 | 44<br>29.7  | 34<br>23.0  | 15<br>10.1 | 23<br>15.5  | 10<br>6.8 |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 3<br>3.7   | 1<br>1.2  | 4<br>4.9  | 27<br>33.3  | 18<br>22.2  | 9<br>11.1  | 12<br>14.8  | 7<br>8.6  |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 1<br>3.1   | 1<br>3.1  | 2<br>6.3  | 11<br>34.4  | 6<br>18.8   | 2<br>6.3   | 1<br>3.1    | 8<br>25.0 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 8<br>5.7   | 4<br>2.9  | 11<br>7.9 | 58<br>41.4  | 25<br>17.9  | 12<br>8.6  | 15<br>10.7  | 7<br>5.0  |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 2<br>1.8   | 4<br>3.6  | 7<br>6.3  | 34<br>30.6  | 30<br>27.0  | 15<br>13.5 | 15<br>13.5  | 4<br>3.6  |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 9<br>6.2   | 2<br>1.4  | 7<br>4.8  | 50<br>34.5  | 30<br>20.7  | 18<br>12.4 | 21<br>14.5  | 8<br>5.5  |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 24<br>5.1  | 13<br>2.7 | 37<br>7.8 | 166<br>35.1 | 88<br>18.6  | 52<br>11.0 | 56<br>11.8  | 37<br>7.8 |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 9<br>8.4   | 1<br>0.9  | 7<br>6.5  | 37<br>34.6  | 17<br>15.9  | 14<br>13.1 | 17<br>15.9  | 5<br>4.7  |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 2<br>2.2   | 4<br>4.4  | 6<br>6.6  | 36<br>39.6  | 23<br>25.3  | 7<br>7.7   | 10<br>11.0  | 3<br>3.3  |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 1<br>1.1   | 4<br>4.3  | 6<br>6.4  | 31<br>33.0  | 24<br>25.5  | 13<br>13.8 | 10<br>10.6  | 5<br>5.3  |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 9<br>9.8   | 1<br>1.1  | 5<br>5.4  | 30<br>32.6  | 18<br>19.6  | 12<br>13.0 | 12<br>13.0  | 5<br>5.4  |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 22<br>4.5  | 13<br>2.7 | 38<br>7.8 | 174<br>35.9 | 91<br>18.8  | 51<br>10.5 | 58<br>12.0  | 38<br>7.8 |

F.5-b. 非正社員数の変化

| [基本軸3] 社員数の増減   | 件数  | 20%以上減少 |       | 10%減少 |      | 5%減少 |      | 減土5%の範囲内で増 |       | 5%増加 |      | 10%増加 |      | 20%以上増加 |       | 不明 |       |
|-----------------|-----|---------|-------|-------|------|------|------|------------|-------|------|------|-------|------|---------|-------|----|-------|
|                 |     | 件数      | %     | 件数    | %    | 件数   | %    | 件数         | %     | 件数   | %    | 件数    | %    | 件数      | %     |    |       |
| 合計              | 869 | 43      | 4.9   | 23    | 2.6  | 62   | 7.1  | 308        | 35.4  | 173  | 19.9 | 97    | 11.2 | 107     | 12.3  | 56 | 6.4   |
| 正社員・・・・20%以上減少  | 70  | 24      | 34.3  | 2     | 2.9  | 3    | 4.3  | 18         | 25.7  | 7    | 10.0 | 2     | 2.9  | 10      | 14.3  | 4  | 5.7   |
| 5~20%減少         | 242 | 10      | 4.1   | 14    | 5.8  | 35   | 14.5 | 59         | 24.4  | 63   | 26.0 | 30    | 12.4 | 25      | 10.3  | 6  | 2.5   |
| ±5%の範囲内で増減      | 294 | 6       | 2.0   | 3     | 1.0  | 10   | 3.4  | 173        | 58.8  | 50   | 17.0 | 19    | 6.5  | 20      | 6.8   | 13 | 4.4   |
| 5~20%増加         | 183 | 1       | 0.5   | 4     | 2.2  | 11   | 6.0  | 48         | 26.2  | 49   | 26.8 | 40    | 21.9 | 16      | 8.7   | 14 | 7.7   |
| 20%以上増加         | 63  | 2       | 3.2   | -     | -    | 2    | 3.2  | 10         | 15.9  | 4    | 6.3  | 6     | 9.5  | 36      | 57.1  | 3  | 4.8   |
| 不明              | 17  | -       | -     | -     | -    | 1    | 5.9  | -          | -     | -    | -    | -     | -    | -       | -     | 16 | 94.1  |
| 非正社員・・・・20%以上減少 | 43  | 43      | 100.0 | -     | -    | -    | -    | -          | -     | -    | -    | -     | -    | -       | -     | -  | -     |
| 5~20%減少         | 85  | -       | -     | 23    | 27.1 | 62   | 72.9 | -          | -     | -    | -    | -     | -    | -       | -     | -  | -     |
| ±5%の範囲内で増減      | 308 | -       | -     | -     | -    | -    | -    | 308        | 100.0 | -    | -    | -     | -    | -       | -     | -  | -     |
| 5~20%増加         | 270 | -       | -     | -     | -    | -    | -    | -          | -     | 173  | 64.1 | 97    | 35.9 | -       | -     | -  | -     |
| 20%以上増加         | 107 | -       | -     | -     | -    | -    | -    | -          | -     | -    | -    | -     | -    | 107     | 100.0 | -  | -     |
| 不明              | 56  | -       | -     | -     | -    | -    | -    | -          | -     | -    | -    | -     | -    | -       | -     | 56 | 100.0 |

F.5-b. 非正社員数の変化

| 件数                             | 20%以上減少 | 10%減少 | 5%減少 | 減土5%の範囲内で増 | 5%増加 | 10%増加 | 20%以上増加 | 不明   |
|--------------------------------|---------|-------|------|------------|------|-------|---------|------|
|                                |         |       |      |            |      |       |         |      |
| 合計                             | 43      | 23    | 62   | 308        | 173  | 97    | 107     | 56   |
| 長期安定雇用・・・・・・・・・・今後も多くの社員を対象に維持 | 4.9     | 2.6   | 7.1  | 35.4       | 19.9 | 11.2  | 12.3    | 6.4  |
| 対象者を限定したうえで維持                  | 4.4     | 2.8   | 6.4  | 36.5       | 19.5 | 11.3  | 12.9    | 6.3  |
| 優先的な課題ではない                     | 8.1     | 3     | 12   | 43         | 25   | 16    | 14      | 11   |
| 不明                             | 4.9     | 2.4   | 8.9  | 31.9       | 18.5 | 11.9  | 10.4    | 8.1  |
| 株主価値の向上・・・・・・・・重視してきた          | -       | -     | 20.0 | 60.0       | 20.0 | -     | -       | -    |
| どちらとも言えない                      | 4.8     | 1.8   | 4.8  | 35.7       | 17.9 | 11.9  | 19.0    | 4.2  |
| 重視してこなかった                      | 5.0     | 3.1   | 8.8  | 35.4       | 19.7 | 10.9  | 10.3    | 6.7  |
| 不明                             | 5.8     | 2.9   | 5.2  | 34.9       | 22.1 | 10.5  | 11.6    | 7.0  |
| 労働組合の有無・・・・・・・・ある              | 1.9     | -     | 5.8  | 36.5       | 21.2 | 13.5  | 11.5    | 9.6  |
| 無い                             | 3.6     | 2.7   | 8.0  | 40.5       | 20.0 | 8.0   | 11.8    | 5.5  |
| 不明                             | 6.3     | 2.6   | 6.3  | 30.5       | 20.0 | 14.3  | 12.7    | 7.3  |
| 労使協議の有無・・・・・・・・ある              | 4.2     | 2.8   | 7.0  | 37.3       | 20.6 | 9.3   | 12.9    | 5.9  |
| 無い                             | 6.8     | 2.4   | 7.6  | 31.2       | 18.8 | 15.2  | 11.2    | 6.8  |
| 不明                             | -       | -     | -    | 28.6       | -    | 28.6  | -       | 42.9 |
| 労使協議の状況・・・・・・・・協議的に協議が行われてきた   | 33      | 18    | 49   | 250        | 135  | 67    | 90      | 43   |
| どちらとも言えない                      | 4.8     | 2.6   | 7.2  | 36.5       | 19.7 | 9.8   | 13.1    | 6.3  |
| 対立してきた                         | 5.5     | 1.8   | 5.5  | 30.9       | 25.5 | 14.5  | 10.9    | 5.5  |
| 労使の協議は行っていない                   | 7       | 4     | 7    | 32         | 16   | 19    | 11      | 5    |
| 不明                             | 6.9     | 4.0   | 6.9  | 31.7       | 15.8 | 18.8  | 10.9    | 5.0  |
| 自己都合離職が増加・・・変化があった             | -       | -     | 10.5 | 31.6       | 15.8 | 15.8  | -       | 26.3 |
| どちらとも言えない                      | 4.2     | 3.8   | 7.0  | 36.2       | 21.1 | 13.6  | 9.4     | 4.7  |
| 変化なし                           | 5.3     | 2.2   | 8.6  | 37.1       | 18.3 | 11.1  | 11.4    | 6.1  |
| 不明                             | 5.2     | 2.4   | 5.2  | 33.6       | 20.6 | 9.8   | 16.1    | 7.0  |
| 合計                             | -       | -     | 11.1 | 11.1       | 33.3 | -     | -       | 44.4 |

F 6. 現在の会社の社長（代表）の経歴

| [基本軸1] 株式公開、業種      | 件数           | 創業者        | 創業者二代目      | 創業者一族       | 社内昇進者       | 親会社出身       | 親会社(銀行)出身 | 銀行出身      | 官庁出身     | その他       | 不明        |
|---------------------|--------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
|                     |              |            |             |             |             |             |           |           |          |           |           |
| 株式公開・・・証券取引所一部、二部上場 | 869<br>100.0 | 73<br>8.4  | 141<br>16.2 | 179<br>20.6 | 153<br>17.6 | 254<br>29.2 | 10<br>1.2 | 14<br>1.6 | 9<br>1.0 | 37<br>4.3 | 5<br>0.6  |
| 新興市場に上場             | 68<br>100.0  | 3<br>4.4   | 2<br>2.9    | 14<br>20.6  | 31<br>45.6  | 11<br>16.2  | 1<br>1.5  | 4<br>5.9  | 1<br>1.5 | 2<br>2.9  | -         |
| 店頭公開                | 13<br>100.0  | 3<br>23.1  | 4<br>30.8   | 2<br>15.4   | 2<br>15.4   | 2<br>15.4   | -         | -         | -        | -         | -         |
| 株式は非公開              | 763<br>100.0 | 66<br>8.7  | 132<br>17.3 | 162<br>21.2 | 111<br>14.5 | 234<br>30.7 | 9<br>1.2  | 10<br>1.3 | 8<br>1.0 | 34<br>4.5 | 2<br>0.3  |
| 不明                  | 19<br>100.0  | -          | 3<br>15.8   | -           | 9<br>47.4   | 3<br>15.8   | -         | -         | -        | 1<br>5.3  | 3<br>15.8 |
| 業種・・・・・・建設業         | 48<br>100.0  | 2<br>4.2   | 7<br>14.6   | 16<br>33.3  | 8<br>16.7   | 14<br>29.2  | -         | -         | -        | 1<br>2.1  | -         |
| 製造業小計               | 245<br>100.0 | 14<br>5.7  | 40<br>16.3  | 54<br>22.0  | 55<br>22.4  | 75<br>30.6  | 1<br>0.4  | 1<br>0.4  | -        | 8<br>3.3  | -         |
| 一般機械器具製造業           | 29<br>100.0  | -          | 1<br>3.4    | 6<br>20.7   | 10<br>34.5  | 11<br>37.9  | -         | -         | -        | 2<br>6.9  | -         |
| 電気機械器具製造業           | 39<br>100.0  | 2<br>5.1   | 4<br>10.3   | 5<br>12.8   | 6<br>15.4   | 21<br>53.8  | -         | -         | -        | 1<br>2.6  | -         |
| 輸送用機械器具製造業          | 38<br>100.0  | 3<br>7.9   | 9<br>23.7   | 8<br>21.1   | 4<br>10.5   | 12<br>31.6  | 1<br>2.6  | -         | -        | 2<br>5.3  | -         |
| 精密機械器具製造業           | 12<br>100.0  | 2<br>16.7  | 2<br>16.7   | 1<br>8.3    | 1<br>41.7   | 1<br>8.3    | -         | 1<br>8.3  | -        | -         | -         |
| 上記以外の製造業            | 127<br>100.0 | 7<br>5.5   | 24<br>18.9  | 34<br>26.8  | 30<br>23.6  | 30<br>23.6  | -         | -         | -        | 3<br>2.4  | -         |
| 電気・ガス・熱供給・水道業       | 4<br>100.0   | -          | -           | -           | -           | 3<br>75.0   | -         | 1<br>25.0 | -        | -         | -         |
| 情報通信業               | 32<br>100.0  | 5<br>15.6  | 3<br>9.4    | 1<br>3.1    | 5<br>15.6   | 11<br>34.4  | 2<br>6.3  | -         | 1<br>3.1 | 3<br>9.4  | 1<br>3.1  |
| 運輸業                 | 115<br>100.0 | 9<br>7.8   | 18<br>15.7  | 26<br>22.6  | 16<br>13.9  | 37<br>32.2  | 1<br>0.9  | 1<br>0.9  | 2<br>1.7 | 5<br>4.3  | -         |
| 卸売・小売業              | 150<br>100.0 | 13<br>8.7  | 30<br>20.0  | 42<br>28.0  | 20<br>13.3  | 38<br>25.3  | -         | -         | -        | 7<br>4.7  | -         |
| 金融・保険業              | 53<br>100.0  | 1<br>1.9   | 2<br>3.8    | 5<br>9.4    | 28<br>52.8  | 4<br>7.5    | 1<br>1.9  | 6<br>11.3 | 3<br>5.7 | 3<br>5.7  | -         |
| 不動産業                | 9<br>100.0   | 2<br>22.2  | 1<br>11.1   | 1<br>11.1   | 1<br>11.1   | 3<br>33.3   | -         | 1<br>11.1 | -        | 1<br>11.1 | -         |
| 飲食店・宿泊業             | 27<br>100.0  | 4<br>14.8  | 6<br>22.2   | 7<br>25.9   | -           | 7<br>25.9   | 1<br>3.7  | -         | -        | 2<br>7.4  | -         |
| サービス業               | 142<br>100.0 | 19<br>13.4 | 30<br>21.1  | 21<br>14.8  | 16<br>11.3  | 43<br>30.3  | 3<br>2.1  | 3<br>2.1  | 3<br>2.1 | 6<br>4.2  | -         |
| その他                 | 36<br>100.0  | 4<br>11.1  | 3<br>8.3    | 6<br>16.7   | 3<br>8.3    | 16<br>44.4  | 1<br>2.8  | 1<br>2.8  | -        | 1<br>2.8  | 1<br>2.8  |
| 不明                  | 8<br>100.0   | -          | 1<br>12.5   | -           | 1<br>12.5   | 3<br>37.5   | -         | -         | -        | -         | 3<br>37.5 |



F 6. 現在の会社の社長（代表）の経歴

| 件数                     | 創業           | 創業<br>者<br>二<br>代<br>目 | 創<br>業<br>者<br>一<br>族 | 社<br>内<br>昇<br>進<br>者 | 親<br>社<br>出<br>身 | 親<br>社<br>（<br>銀<br>行<br>）<br>出<br>身 | 銀<br>行<br>出<br>身 | 官<br>庁<br>出<br>身 | そ<br>の<br>他 | 不<br>明    |           |
|------------------------|--------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|--------------------------------------|------------------|------------------|-------------|-----------|-----------|
|                        |              |                        |                       |                       |                  |                                      |                  |                  |             |           | 創業<br>者   |
| 合計                     | 869<br>100.0 | 73<br>8.4              | 141<br>16.2           | 179<br>20.6           | 153<br>17.6      | 254<br>29.2                          | 10<br>1.2        | 14<br>1.6        | 9<br>1.0    | 37<br>4.3 | 5<br>0.6  |
| 貴社のみ：全社員数・・・300人未満     | 184<br>100.0 | 18<br>9.8              | 38<br>20.7            | 40<br>21.7            | 34<br>18.5       | 42<br>22.8                           | 2<br>1.1         | 2<br>1.1         | 1<br>0.5    | 8<br>4.3  | -         |
| 300～499人               | 266<br>100.0 | 23<br>8.6              | 43<br>16.2            | 55<br>20.7            | 44<br>16.5       | 80<br>30.1                           | 3<br>1.1         | 3<br>1.1         | 2<br>0.8    | 12<br>4.5 | 1<br>0.4  |
| 500～999人               | 240<br>100.0 | 15<br>6.3              | 35<br>14.6            | 51<br>21.3            | 36<br>15.0       | 87<br>36.3                           | 2<br>0.8         | 5<br>2.1         | 4<br>1.7    | 7<br>2.9  | 1<br>0.4  |
| 1000人以上                | 152<br>100.0 | 15<br>9.9              | 22<br>14.5            | 29<br>19.1            | 34<br>22.4       | 37<br>24.3                           | 3<br>2.0         | 3<br>2.0         | 2<br>1.3    | 9<br>5.9  | -         |
| 不明                     | 27<br>100.0  | 2<br>7.4               | 3<br>11.1             | 4<br>14.8             | 5<br>18.5        | 8<br>29.6                            | 1<br>-           | 1<br>-           | 1<br>-      | 1<br>3.7  | 3<br>11.1 |
| 貴社のみ：正社員数・・・300人未満     | 361<br>100.0 | 36<br>10.0             | 75<br>20.8            | 76<br>21.1            | 52<br>14.4       | 97<br>26.9                           | 5<br>1.4         | 6<br>1.7         | 3<br>0.8    | 12<br>3.3 | -         |
| 300～499人               | 247<br>100.0 | 19<br>7.7              | 39<br>15.8            | 52<br>21.1            | 42<br>17.0       | 77<br>31.2                           | 2<br>0.8         | 4<br>1.6         | 2<br>0.8    | 11<br>4.5 | 1<br>0.4  |
| 500～999人               | 148<br>100.0 | 9<br>6.1               | 18<br>12.2            | 36<br>24.3            | 26<br>17.6       | 46<br>31.1                           | 1<br>0.7         | 3<br>2.0         | 3<br>2.0    | 8<br>5.4  | -         |
| 1000人以上                | 81<br>100.0  | 8<br>9.9               | 6<br>7.4              | 10<br>12.3            | 26<br>32.1       | 24<br>29.6                           | 2<br>2.5         | 1<br>1.2         | 1<br>1.2    | 4<br>4.9  | -         |
| 不明                     | 32<br>100.0  | 1<br>3.1               | 3<br>9.4              | 5<br>15.6             | 7<br>21.9        | 10<br>31.3                           | -                | -                | -           | 2<br>6.3  | 4<br>12.5 |
| 企業グループ全体：全社員数・・・500人未満 | 140<br>100.0 | 14<br>10.0             | 39<br>27.9            | 22<br>15.7            | 23<br>16.4       | 33<br>23.6                           | 1<br>0.7         | 2<br>1.4         | 3<br>2.1    | 4<br>2.9  | -         |
| 500～999人               | 111<br>100.0 | 12<br>10.8             | 15<br>13.5            | 28<br>25.2            | 19<br>17.1       | 24<br>21.6                           | 1<br>0.9         | 4<br>3.6         | 1<br>0.9    | 7<br>6.3  | -         |
| 1000人以上                | 145<br>100.0 | 15<br>10.3             | 19<br>13.1            | 33<br>22.8            | 36<br>24.8       | 34<br>23.4                           | 2<br>1.4         | 3<br>2.1         | 1<br>0.7    | 5<br>3.4  | -         |
| 不明                     | 473<br>100.0 | 32<br>6.8              | 68<br>14.4            | 96<br>20.3            | 75<br>15.9       | 163<br>34.5                          | 6<br>1.3         | 5<br>1.1         | 4<br>0.8    | 21<br>4.4 | 5<br>1.1  |
| 企業グループ全体：正社員数・・・300人未満 | 107<br>100.0 | 15<br>14.0             | 27<br>25.2            | 20<br>18.7            | 16<br>15.0       | 20<br>18.7                           | -                | 4<br>3.7         | 2<br>1.9    | 4<br>3.7  | -         |
| 300～499人               | 91<br>100.0  | 8<br>8.8               | 23<br>25.3            | 19<br>20.9            | 15<br>16.5       | 20<br>22.0                           | 2<br>2.2         | 1<br>1.1         | 1<br>1.1    | 2<br>2.2  | -         |
| 500～999人               | 94<br>100.0  | 9<br>9.6               | 15<br>16.0            | 26<br>27.7            | 16<br>17.0       | 19<br>20.2                           | -                | 3<br>3.2         | 1<br>1.1    | 5<br>5.3  | -         |
| 1000人以上                | 92<br>100.0  | 9<br>9.8               | 9<br>9.8              | 19<br>20.7            | 26<br>28.3       | 24<br>26.1                           | 2<br>2.2         | 1<br>1.1         | 1<br>1.1    | 3<br>3.3  | -         |
| 不明                     | 485<br>100.0 | 32<br>6.6              | 67<br>13.8            | 95<br>19.6            | 80<br>16.5       | 171<br>35.3                          | 6<br>1.2         | 5<br>1.0         | 4<br>0.8    | 23<br>4.7 | 5<br>1.0  |

F 6. 現在の会社の社長（代表）の経歴

| [基本軸3] 社員数の増減 |            | 件数    | 創業者  | 創業者二代目 | 創業者一族 | 社内昇進者 | 親会社出身 | 親会社（銀行）出身 | 銀行出身 | 官庁出身 | その他 | 不明   |
|---------------|------------|-------|------|--------|-------|-------|-------|-----------|------|------|-----|------|
| 合計            |            | 869   | 73   | 141    | 179   | 153   | 254   | 10        | 14   | 9    | 37  | 5    |
| 100.0         |            | 100.0 | 8.4  | 16.2   | 20.6  | 17.6  | 29.2  | 1.2       | 1.6  | 1.0  | 4.3 | 0.6  |
| 正社員・・・        | 20%以上減少    | 70    | 5    | 12     | 15    | 14    | 17    | 1         | 2    | 1    | 2   | 1    |
| 100.0         |            | 100.0 | 7.1  | 17.1   | 21.4  | 20.0  | 24.3  | 1.4       | 2.9  | 1.4  | 2.9 | 1.4  |
|               | 5～20%減少    | 242   | 8    | 39     | 65    | 53    | 60    | 3         | 4    | 3    | 9   | -    |
| 100.0         |            | 100.0 | 3.3  | 16.1   | 26.9  | 21.9  | 24.8  | 1.2       | 1.7  | 1.2  | 3.7 | -    |
|               | ±5%の範囲内で増減 | 294   | 19   | 53     | 59    | 46    | 93    | 2         | 5    | 4    | 13  | -    |
| 100.0         |            | 100.0 | 6.5  | 18.0   | 20.1  | 15.6  | 31.6  | 0.7       | 1.7  | 1.4  | 4.4 | -    |
|               | 5～20%増加    | 183   | 28   | 27     | 31    | 32    | 53    | 3         | 2    | 1    | 9   | -    |
| 100.0         |            | 100.0 | 15.3 | 14.8   | 16.9  | 17.5  | 29.0  | 1.6       | 1.1  | 0.5  | 4.9 | -    |
|               | 20%以上増加    | 63    | 12   | 8      | 9     | 6     | 23    | 1         | 1    | 1    | 4   | -    |
| 100.0         |            | 100.0 | 19.0 | 12.7   | 14.3  | 9.5   | 36.5  | 1.6       | 1.6  | -    | 6.3 | -    |
|               | 不明         | 17    | 1    | 2      | -     | 2     | 8     | -         | -    | -    | -   | 4    |
| 100.0         |            | 100.0 | 5.9  | 11.8   | -     | 11.8  | 47.1  | -         | -    | -    | -   | 23.5 |
| 非正社員・・・       | 20%以上減少    | 43    | 2    | 4      | 10    | 11    | 14    | 1         | -    | -    | 1   | -    |
| 100.0         |            | 100.0 | 4.7  | 9.3    | 23.3  | 25.6  | 32.6  | 2.3       | -    | -    | 2.3 | -    |
|               | 5～20%減少    | 85    | 6    | 16     | 14    | 16    | 28    | 1         | 1    | 1    | 3   | -    |
| 100.0         |            | 100.0 | 7.1  | 18.8   | 16.5  | 18.8  | 32.9  | 1.2       | 1.2  | -    | 3.5 | -    |
|               | ±5%の範囲内で増減 | 308   | 18   | 48     | 68    | 48    | 101   | 3         | 4    | 4    | 14  | -    |
| 100.0         |            | 100.0 | 5.8  | 15.6   | 22.1  | 15.6  | 32.8  | 1.0       | 1.3  | 1.3  | 4.5 | -    |
|               | 5～20%増加    | 270   | 29   | 45     | 64    | 49    | 66    | 3         | 5    | 4    | 9   | -    |
| 100.0         |            | 100.0 | 10.7 | 16.7   | 23.7  | 18.1  | 24.4  | 1.1       | 1.9  | 1.5  | 3.3 | -    |
|               | 20%以上増加    | 107   | 11   | 17     | 15    | 24    | 30    | 2         | 3    | 1    | 6   | -    |
| 100.0         |            | 100.0 | 10.3 | 15.9   | 14.0  | 22.4  | 28.0  | 1.9       | 2.8  | 0.9  | 5.6 | -    |
|               | 不明         | 56    | 7    | 11     | 8     | 5     | 15    | -         | 1    | -    | 4   | 5    |
| 100.0         |            | 100.0 | 12.5 | 19.6   | 14.3  | 8.9   | 26.8  | -         | 1.8  | -    | 7.1 | 8.9  |

F 6. 現在の会社の社長（代表）の経歴

| 件数            | 創業<br>者 | 創業者<br>二代目 | 創業者一<br>族 | 社内昇<br>進者 | 親会社出<br>身 | 親会社（銀<br>行）出身 | 銀行出<br>身 | 官庁出<br>身 | その他  | 不明   |    |
|---------------|---------|------------|-----------|-----------|-----------|---------------|----------|----------|------|------|----|
|               |         |            |           |           |           |               |          |          |      |      | 件数 |
| 合 計           | 869     | 73         | 141       | 179       | 153       | 254           | 10       | 14       | 9    | 37   | 5  |
| 100.0         | 8.4     | 16.2       | 20.6      | 17.6      | 29.2      | 1.2           | 1.6      | 1.0      | 4.3  | 0.6  |    |
| 長期安定雇用        | 688     | 56         | 114       | 135       | 126       | 208           | 9        | 10       | 5    | 26   | 4  |
| 100.0         | 8.1     | 16.6       | 19.6      | 18.3      | 30.2      | 1.3           | 1.5      | 0.7      | 3.8  | 0.6  |    |
| 対象者を限定したうえで維持 | 135     | 12         | 23        | 38        | 19        | 30            | 1        | 3        | 3    | 6    | 1  |
| 100.0         | 8.9     | 17.0       | 28.1      | 14.1      | 22.2      | 0.7           | 2.2      | 2.2      | 4.4  | 0.7  |    |
| 優先的な課題ではない    | 41      | 5          | 3         | 6         | 7         | 14            | 1        | 1        | 1    | 4    | 0  |
| 100.0         | 12.2    | 7.3        | 14.6      | 17.1      | 34.1      | 2             | 2.4      | 2.4      | 9.8  | 0    |    |
| 不明            | 5       | 1          | 1         | 2         | 1         | 2             | 1        | 1        | 1    | 1    | 0  |
| 100.0         | 20.0    | 20.0       | 20.0      | 20.0      | 40.0      | 2             | 2        | 2        | 20.0 | 2    |    |
| 株主価値の向上       | 168     | 9          | 8         | 28        | 58        | 56            | 1        | 4        | 6    | 1    |    |
| 100.0         | 5.4     | 4.8        | 16.7      | 34.5      | 33.3      | 0.6           | 2.4      | 1.6      | 3.6  | 0.6  |    |
| どちらとも言えない     | 477     | 33         | 80        | 105       | 69        | 140           | 8        | 6        | 29   | 3    |    |
| 100.0         | 6.9     | 16.8       | 22.0      | 14.5      | 29.4      | 1.7           | 1.3      | 1.3      | 6.1  | 0.6  |    |
| 重視してこなかった     | 172     | 27         | 43        | 35        | 21        | 41            | 1        | 2        | 1    | 2    |    |
| 100.0         | 15.7    | 25.0       | 20.3      | 12.2      | 23.8      | 0.6           | 1.2      | 0.6      | 1.2  | 0    |    |
| 不明            | 52      | 4          | 10        | 11        | 5         | 17            | 2        | 2        | 2    | 1    |    |
| 100.0         | 7.7     | 19.2       | 21.2      | 9.6       | 32.7      | 0.6           | 3.8      | 3.8      | 1.9  | 0    |    |
| 労働組合の有無       | 440     | 10         | 53        | 87        | 98        | 158           | 5        | 7        | 19   | 1    |    |
| 100.0         | 2.3     | 12.0       | 19.8      | 22.3      | 35.9      | 1.1           | 1.6      | 1.4      | 4.3  | 0.2  |    |
| 無い            | 426     | 61         | 88        | 92        | 55        | 96            | 5        | 7        | 18   | 3    |    |
| 100.0         | 14.3    | 20.7       | 21.6      | 12.9      | 22.5      | 1.2           | 1.6      | 0.7      | 4.2  | 0.7  |    |
| 不明            | 3       | 2          | 2         | 1         | 2         | 1             | 1        | 1        | 1    | 1    |    |
| 100.0         | 66.7    | 66.7       | 66.7      | 66.7      | 66.7      | 66.7          | 66.7     | 66.7     | 66.7 | 66.7 |    |
| 労使協議の有無       | 612     | 30         | 83        | 121       | 119       | 206           | 9        | 9        | 8    | 28   | 3  |
| 100.0         | 4.9     | 13.6       | 19.8      | 19.4      | 33.7      | 1.5           | 1.5      | 1.3      | 4.6  | 0.5  |    |
| 無い            | 250     | 41         | 58        | 57        | 32        | 47            | 1        | 5        | 1    | 9    |    |
| 100.0         | 16.4    | 23.2       | 22.8      | 12.8      | 18.8      | 0.4           | 2.0      | 0.4      | 3.6  | 0.4  |    |
| 不明            | 7       | 2          | 2         | 1         | 2         | 1             | 1        | 1        | 1    | 1    |    |
| 100.0         | 28.6    | 28.6       | 28.6      | 28.6      | 28.6      | 14.3          | 14.3     | 14.3     | 14.3 | 14.3 |    |
| 労使協議の状況       | 685     | 43         | 105       | 135       | 131       | 213           | 10       | 12       | 9    | 30   | 3  |
| 100.0         | 6.3     | 15.3       | 19.7      | 19.1      | 31.1      | 1.5           | 1.8      | 1.3      | 4.4  | 0.4  |    |
| どちらとも言えない     | 55      | 8          | 9         | 14        | 5         | 15            | 1        | 1        | 3    | 1    |    |
| 100.0         | 14.5    | 16.4       | 25.5      | 9.1       | 27.3      | 0.4           | 0.4      | 0.4      | 5.5  | 1.8  |    |
| 対立してきた        | 9       | 5          | 5         | 3         | 1         | 3             | 1        | 1        | 1    | 1    |    |
| 100.0         | 55.6    | 55.6       | 55.6      | 55.6      | 55.6      | 55.6          | 55.6     | 55.6     | 55.6 | 55.6 |    |
| 労使の協議は行っていない  | 101     | 16         | 21        | 27        | 14        | 18            | 2        | 2        | 3    | 3    |    |
| 100.0         | 15.8    | 20.8       | 26.7      | 13.9      | 17.8      | 0.6           | 2.0      | 0.6      | 3.0  | 0.6  |    |
| 不明            | 19      | 6          | 1         | 3         | 2         | 5             | 1        | 1        | 1    | 1    |    |
| 100.0         | 31.6    | 5.3        | 15.8      | 10.5      | 26.3      | 0.6           | 0.6      | 0.6      | 5.3  | 5.3  |    |
| 自己都合離職が増加     | 213     | 13         | 38        | 41        | 41        | 59            | 1        | 4        | 2    | 15   |    |
| 100.0         | 6.1     | 17.8       | 19.2      | 19.2      | 27.7      | 0.5           | 1.9      | 0.9      | 7.0  | 0.6  |    |
| どちらとも言えない     | 361     | 31         | 60        | 78        | 50        | 116           | 6        | 5        | 10   | 3    |    |
| 100.0         | 8.6     | 16.6       | 21.6      | 13.9      | 32.1      | 1.7           | 1.4      | 1.4      | 2.8  | 0.8  |    |
| 変化なし          | 286     | 28         | 41        | 60        | 60        | 76            | 3        | 5        | 2    | 12   |    |
| 100.0         | 9.8     | 14.3       | 21.0      | 21.0      | 26.6      | 1.0           | 1.7      | 0.7      | 4.2  | 0.3  |    |
| 不明            | 9       | 1          | 2         | 2         | 2         | 3             | 1        | 1        | 1    | 1    |    |
| 100.0         | 11.1    | 22.2       | 22.2      | 22.2      | 33.3      | 0.6           | 0.6      | 0.6      | 11.1 | 11.1 |    |

---

JILPT 調査シリーズ No.68

企業における人事機能の現状と課題に関する調査

発行年月日 2010年6月25日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社 上野高速印刷

---

©2010 JILPT

\* 調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)