

Works 人材マネジメント調査 2015  
基本報告書



Works  
Human Resource Management  
**Research**

## はじめに

ここ数年、最高益を更新する上場企業が続出している。2008年のリーマンショックによる世界的な需要減少のあおりを受けたが、積極的な財政・金融政策の効果もあってか、株価上昇、円高の是正、物価の下げ止まり等が相まって、新たに事業展開できる環境が整ってきた。

しかし、その一方で、日本企業は大きな構造変化に直面し続けている。少子高齢化による労働力の不足、情報通信技術の発達によるビジネスモデルの転換、グローバル規模での成長市場の取り込み等、こうした課題を十分に克服できないままである……。



こうした状況で、日本企業の人事は何を考え、何を行っているのか。これらを明らかにするために、「ワークス人材マネジメント調査」では、以下の3つの点に注目した。

第一は、人材マネジメントの現状の可視化である。日本の企業システムや雇用慣行が変化する中で、人材マネジメントも多様化が進んでいる。本調査では、その根幹となる、給与制度、等級制度、人材育成施策等、人事制度の基礎的な情報を収集して明らかにした。

第二に、人事課題の把握を通じた将来の展望である。企業をとりまく環境変化を先取りする人材マネジメントもあれば、事後的に柔軟に対応する人材マネジメントもある。現在の人事施策、認識している人事課題やその重要度から、これからの日本企業の人材マネジメントを展望した。

最後に、生産性の向上を1つのストーリーラインに置いた。人材マネジメントの目的の1つに、社員ひいては企業の実業生産性向上がある。人事施策や組織風土が生産性の向上にどうつながるのかを解明して、簡素かつ平易に説明する試みである。



この基本報告書では、調査結果の一次分析(各設問の概要)と基本集計表を紹介する。より詳細な応用分析は、別途公表する分析報告書に示される。

ここで、ワークス人材マネジメント調査について改めて紹介したい。

この調査は、企業の組織・人事の実態、施策の方向性をリサーチして、未来の人事の姿を探索することを目的としている。2001年以来、隔年で実施し、8回目となる今回は、日本企業の人事を定点観測するべく、東京証券取引所第一部に上場している日本企業約1900社を調査対象として、人事課題・人事施策、運用実態、人材マネジメント思想や組織風土等を包括的に調査している。

今回調査の全体像は下表の通りである。調査票のPart I では、人事制度・運用実態を把握するべく、社員区分、給与・等級制度、給与格差、労働時間、女性管理職比率、若手育成の制度等を質問した。Part II では、現在の人事課題と取り組み、重要度を調査した。Part III では、テーマ別問題として、人材関連の指標、採用時の人材要件、人材マネジメント思想や組織風土、人事施策の成果等を確認した(詳細は、巻末調査票を参照いただきたい)。

**調査の全体像**

機能 ターゲット	人事課題	制度	施策	運用実態	成果 (評価・認識)	人員構成 (採用・退出)	ポリシー/ 組織開発
人材活用 (評価・処遇)	総額人件費の抑制 組織の年齢構成 のゆがみの矯正	コース区分 給与・等級制度	階層数 給与差	評価項目 処遇に差がつき はじめる時期 管理職(課長・部 長)昇進年齢	社員のモチベー ション 適材適所や 新陳代謝の実 現	大卒比率 中途比率 管理職比率 部下なし管理 職比率 退職者数	人材MGTのポ リシー(仕事の イニシアティブ、 本社人事部の 関与、キャリア の方向性、 キャリア開発 の責任など)
人材活用 (労働環境)	ワークライフバラ ンスの強化 メンタルヘルスへ の対応 離職率の改善	退職金・企業年 金	時短取り組 み主体	労働時間 残業時間 有休取得実績 女性社員比率 女性管理職比率	時間効率的な 働きやすさ ダイバーシティ MGTの実践	離職率 新卒3年以内 離職率 人口ピラミッド	
人材開発・ 育成	若手の早期戦力 化 次世代リーダーの 育成 OJT改革	自己啓発 メンター ジョブ・ローテー ション 次世代リーダー プログラム	人材育成の 評価項目 育成目的の 配置	Off-JTの運用 選抜時期 独立立ち時期 能力開発費	能力開発投資 人材のタイプ (イノベーション 人材・プロ人 材)		

最後になるが、本調査にご協力いただいた176社の企業の皆様に心よりお礼申し上げたい。また、調査票の設計、ならびに、調査回収の段階でご意見をいただいた19社の企業の皆様に、重ねて厚くお礼申し上げたい。本報告書を起点として、皆様の多大なるご協力に対し、幾ばくかのご恩返しができるよう、さらに努めていきたい。

リクルートワークス研究所  
主任研究員 久米功一

■ 調査概要

■ 調査名

- ワークス人材マネジメント調査2015

■ 調査目的

- 東証一部企業の人事の実態を可視化すること
- 5年後、10年後の人材マネジメントを探索・創造すること

■ 調査対象企業

- 東京証券取引所第一部に上場している1895社(2015年8月時点)

■ 調査項目

- Part I. 評価・処遇、労働環境、人材開発・育成等の実施
- Part II. 現在の人事課題
- Part III. テーマ別の問題(人材要件の明確化、人材関連の指標、組織風土等)

■ 調査期間

- 2015年8月17日～2015年10月9日

■ 回収社数

- 176社(回収率9.3%)

■ 調査方法

- 郵送にて回収(一部Eメールあり)

■ 回答企業プロフィール

- 業種(中分類)×従業員規模

	回答数 (社)	食品	エネルギー 資源	建設・ 資材	素材・ 化学	医薬品	自動車・ 輸送機	鉄鋼・ 非鉄	機械	電機・ 精密	情報通 信・サー ビスそ 他	電力・ガ ス	運輸・物 流	商社・卸 売	小売	金融 (銀行)	金融(除 く銀行)	不動産
全体	176	8.0	0.6	7.4	7.4	3.4	5.7	1.7	5.7	14.2	23.3	0.0	4.0	6.8	9.1	0.0	2.3	0.6
従業員 規模																		
従 1000人未満	68	10.3	0.0	1.5	2.9	1.5	2.9	1.5	4.4	14.7	29.4	0.0	5.9	11.8	8.8	0.0	2.9	1.5
業 1000人以上3000人未満	45	8.9	2.2	8.9	15.6	4.4	0.0	0.0	8.9	8.9	22.2	0.0	2.2	2.2	13.3	0.0	2.2	0.0
員 3000人以上5000人未満	18	5.6	0.0	16.7	16.7	11.1	0.0	5.6	0.0	5.6	11.1	0.0	5.6	5.6	16.7	0.0	0.0	0.0
規 5000人以上10000人未満	21	4.8	0.0	14.3	4.8	4.8	4.8	0.0	9.5	4.8	33.3	0.0	0.0	9.5	4.8	0.0	4.8	0.0
模 10000人以上	24	4.2	0.0	8.3	0.0	0.0	29.2	4.2	4.2	37.5	8.3	0.0	4.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

- 業種(中分類)×売上高規模別

	回答 数 (社)	500億 円未 満	500億 円以 上 1000 億円 未満	1000 億円 以上 5000 億円 未満	5000 億円 以上 1兆円 未満	1兆円 以上
全体	176	27.8	15.3	33.0	11.4	12.5
業 種						
メーカー	95	22.1	15.8	33.7	13.7	14.7
非メーカー	81	34.6	14.8	32.1	8.6	9.9

メーカー：食品、エネルギー資源、建設・資材、素材・化学、医薬品、自動車・輸送機、鉄鋼・非鉄、機械、電機・精密  
非メーカー：情報通信・サービスその他、運輸・物流、商社・卸売、小売、金融(除く銀行)、不動産

# 結果の概要

# 1. 人事課題

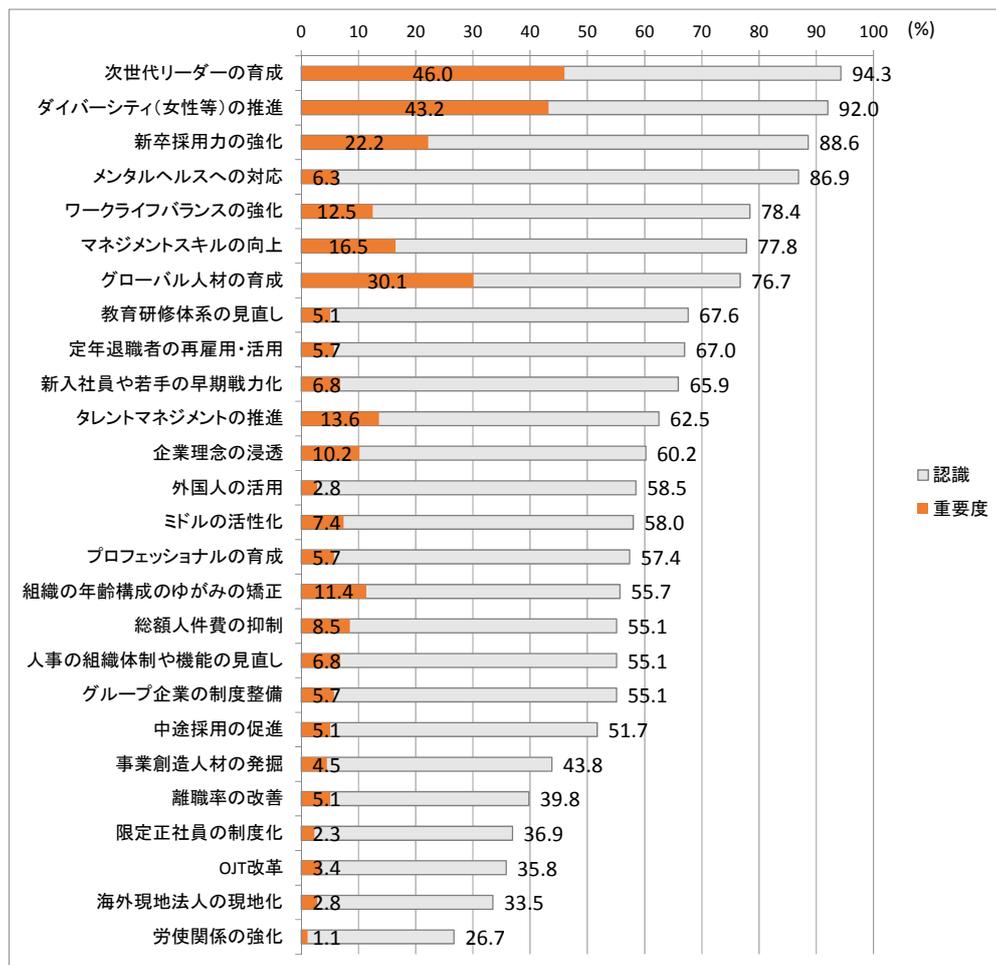
各社が認識している人事課題について26項目の中から複数回答いただき、さらに、特に重要だと思ふ課題を3つまで挙げていただいた。認識している課題として多く挙げられた順に並べた上で、重要度を重ねたグラフが図表1である。

認識している課題の上位は、次世代リーダーの育成94.3%、ダイバーシティ(女性等)の推進92.0%、新卒採用力の強化88.6%、メンタルヘルスへの対応86.9%である。

特に重要だと思ふ課題の上位は、次世代リーダーの育成46.0%、ダイバーシティ(女性等)の推進43.2%、グローバル人材の育成30.1%である。

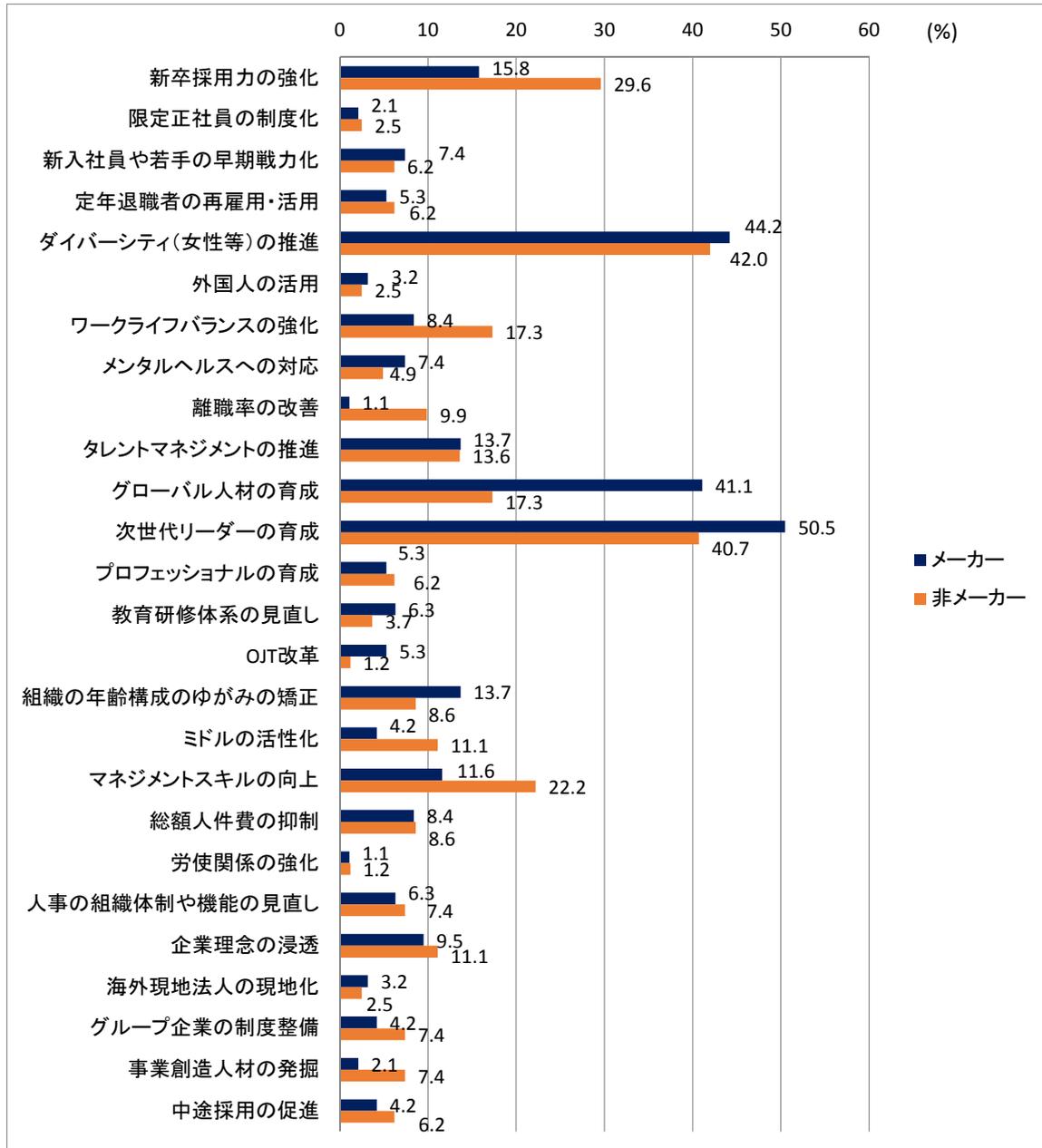
次世代リーダー育成、ダイバーシティ(女性等)の推進、グローバル人材の育成、新卒採用力の強化は、認識も重要度も高く、喫緊の課題といえる。一方、メンタルヘルスへの対応(認識度86.9%、重要度6.3%)、ワークライフバランスの強化(同78.4%、12.5%)は、認識と重要度の乖離が大きい。気掛かりではあるが、対応が後回しになっている課題といえよう。

図表1 認識している課題と特に重要な課題(3つまで)



人材マネジメント調査

図表2 業種別：特に重要な人事課題(3つまで)



業種に共通している重要課題として、次世代リーダーの育成、ダイバーシティ(女性等)の推進がある。次に、業種による違いが大きい項目に注目すると、メーカーは、グローバル人材の育成41.1%が高い。非メーカーでは、新卒採用力の強化29.6%、マネジメントスキルの向上22.2%、ワークライフバランスの強化17.3%、ミドルの活性化11.1%、離職率の改善9.9%となっている。当然ながら、非メーカーほど、国内の労働市場の現況に起因した課題が並んでいる。

## 2. 給与制度・等級制度

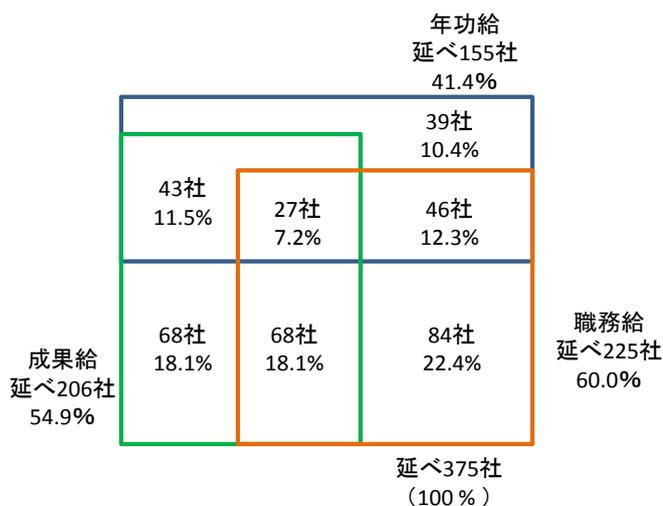
年功的な側面が強く残っているといわれている日本企業の人事制度。では、給与制度や等級制度の実態はどうなっているのか。本調査では、非管理職・管理職それぞれにあてはまる給与制度と等級制度を質問した。

給与制度は、図表3の通りであった(ここでは、非管理職・管理職をまとめている)。全体的にみて導入されている順に、職務給60.0%、成果給54.9%、年功給41.4%である。組み合わせでは、職務給単独22.4%、成果給単独18.1%、職務給と成果給の併用18.1%である。給与面では、年功的な側面は強いとはいえない。

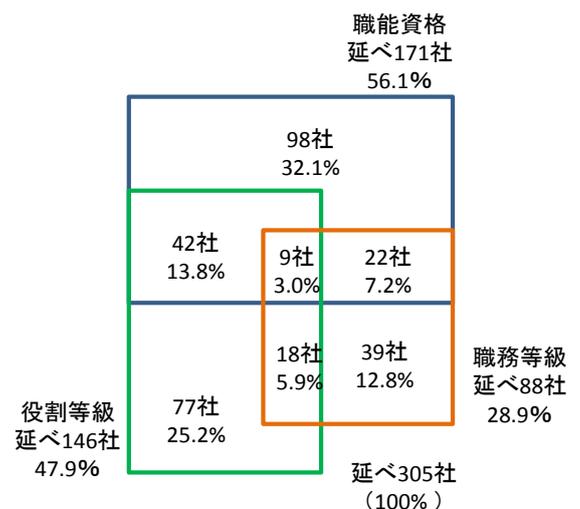
次に、等級制度をみると(図表4)、導入割合が高い順に、職能資格制度56.1%、役割等級制度47.9%、職務等級制度28.9%である。組み合わせでは、職能資格制度単独32.1%、役割等級制度単独25.2%、職能資格と役割等級制度の組み合わせ13.8%であった。

職能資格制度は、従業員が持つ能力に応じて等級を定める制度である。等級が職務(職種)を超えて設定されており、社内異動、ゼネラリスト育成など、これまでの日本企業の強みの源でもあった。その一方で、能力考課が難しく、年功的な運用になりがちで、人件費の高騰を招いた。今回の結果からは、現在でも職能資格制度を採用しながら、給与制度においては、職務給や成果給の割合を増やすなどして修正を図っている日本企業の姿がみてとれる。

図表3 給与制度



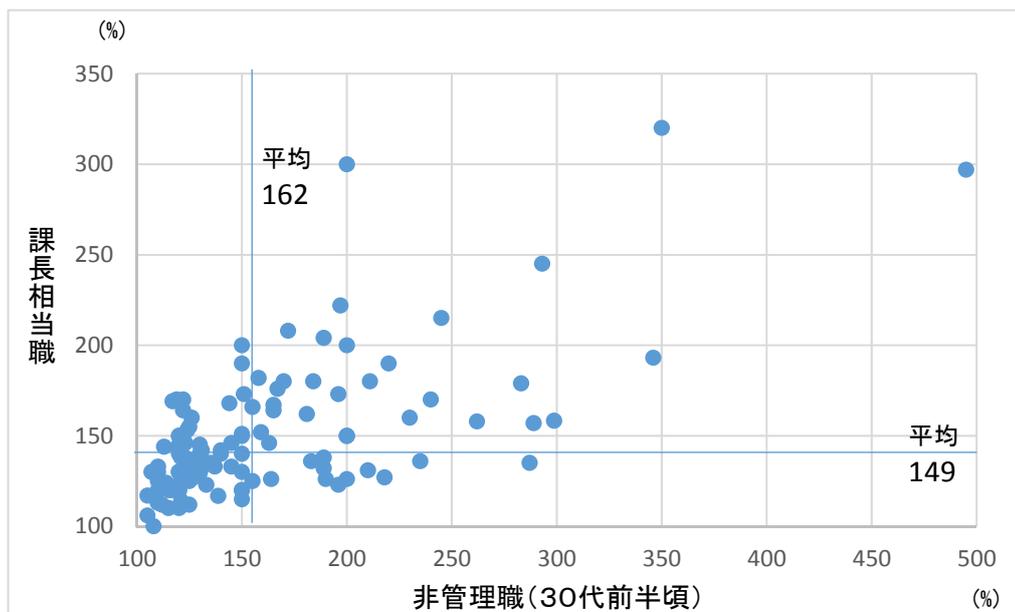
図表4 等級制度の実施状況



成果給や役割給の導入によって、貢献のあった社員により多く支払うことは、社員間の年収格差を許容することでもある。この実態を確かめるために、階層別に年収上限と年収下限の比率を調べた。例えば、100%は差がなく、120%なら20%の差(業績の高い人と業績の低い人の間には20%の給与差がある)を表す。

図表5の横軸、非管理職(30代前半頃)の給与格差をみると、平均162%である。一方、縦軸の課長相当職の給与格差は、平均149%である。そのうち、61社(回答企業の約半数、100~150%の範囲内)である。

図表5 同一の職階における年収の上限と下限の比率

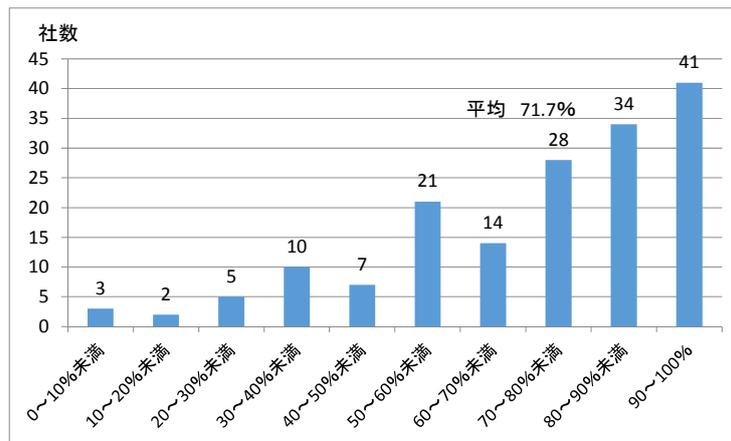


年功的な給与体系を運用すれば、同一年齢階層内での給与には差がつかないはずである。しかし、実態をみると、30代前半でも給与格差が150%程度あり、給与のばらつきが確認された。

### 3. 採用

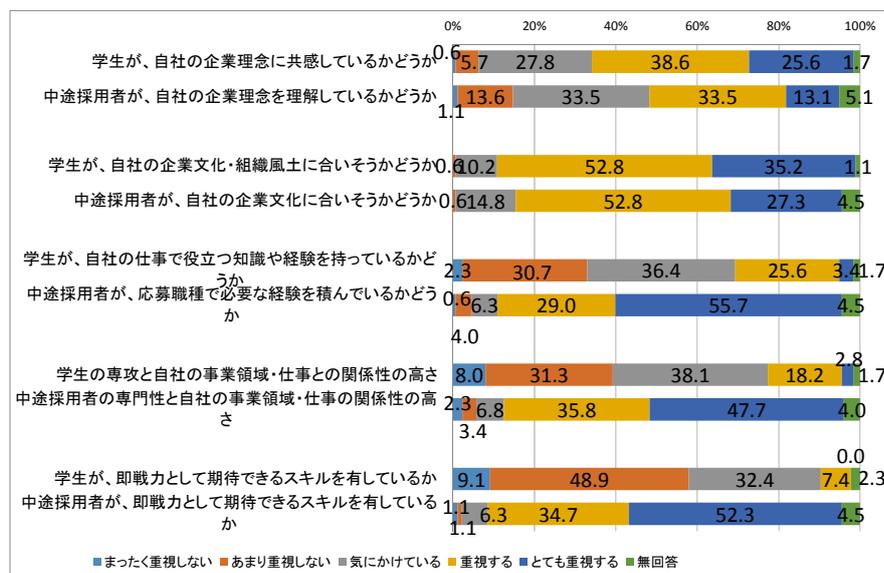
新卒一括採用にみられる、日本企業の採用形態。では、実際に、どの程度まで、採用は新卒依存なのだろうか。図表6に、大学・大学院新卒採用と中途採用の合計に占める新卒採用比率を表す。新卒比率は、平均71.7%、8割を超える企業も75社(全体の45%)を占める。やはり新卒を重視した採用であることがわかる。

図表6 採用に占める新卒採用比率



では、新卒採用と中途採用で重視する基準はどう異なるのか。図表7によると、新卒採用においては、学生が、自社の企業文化・組織風土に合いそうか(35.2%)、自社の企業理念に共感しているか(25.6%)が高い。中途採用者は、応募職種に必要な経験を積んでいるか(55.7%)、即戦力として期待できるスキルを有しているか(52.3%)等、即戦力が求められているのは当然ながら、新卒採用と同じように、企業文化・理念との一致も求められていることがわかる。

図表7 採用活動において重視する選考基準

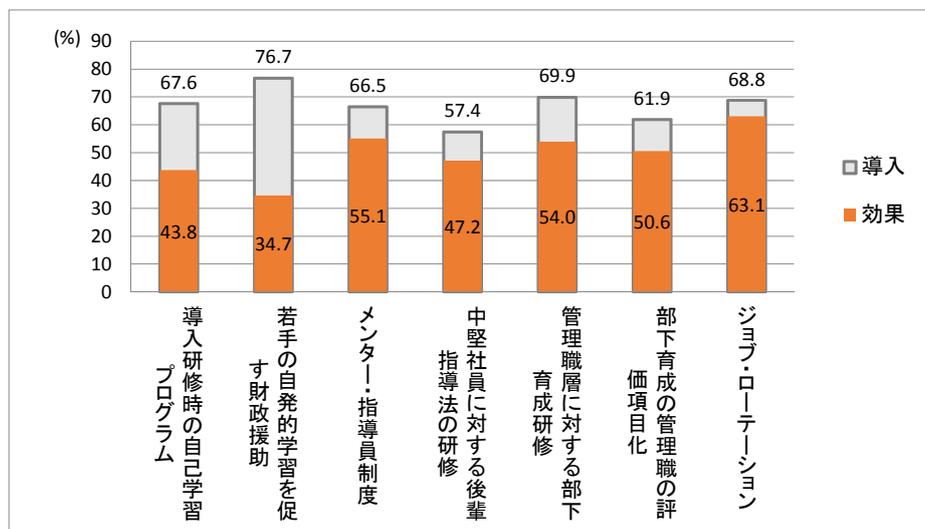


## 4. 人材育成

現場・現物を重視し、時間をかけて人材を育成する日本企業一。こうした日本企業の人材育成イメージは現在でも通用するのだろうか。図表8では、若手育成のための施策と効果をみた。

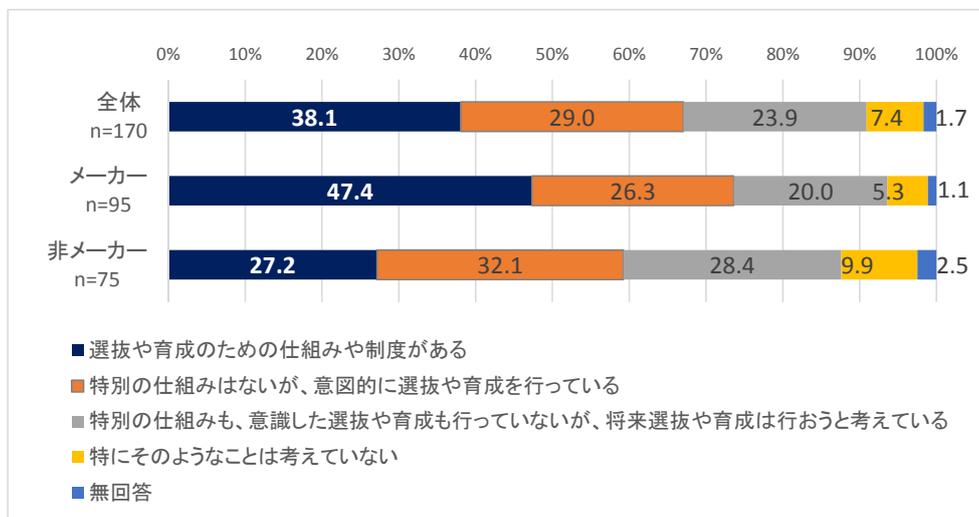
自発的学習を促す財政支援の導入は76.7%と最も高いが、その効果を感じている企業は34.7%と低い。一方、ジョブ・ローテーションは68.8%が導入し、63.1%が効果を感じている。若手の人材育成は、企業主導かつ現場主体であることがうかがえる。

図表8 新人や若手(20歳代)育成のために導入している施策と効果



人事課題のトップとして挙げられている次世代リーダーの育成(図表1)。では、そのプログラムを有している企業はどれくらいあるのか。図表9によると、選抜や育成のための仕組みや制度があるのは(38.1%)である。メーカーの方が、選抜や育成のための仕組みが整っている。

図表9 次世代リーダー候補の早期選抜・育成の取り組み状況



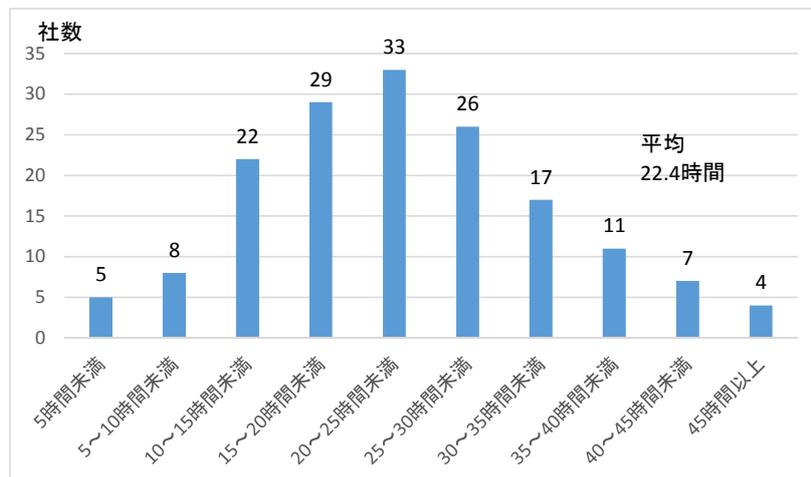
人材マネジメント調査

## 5. 労働時間

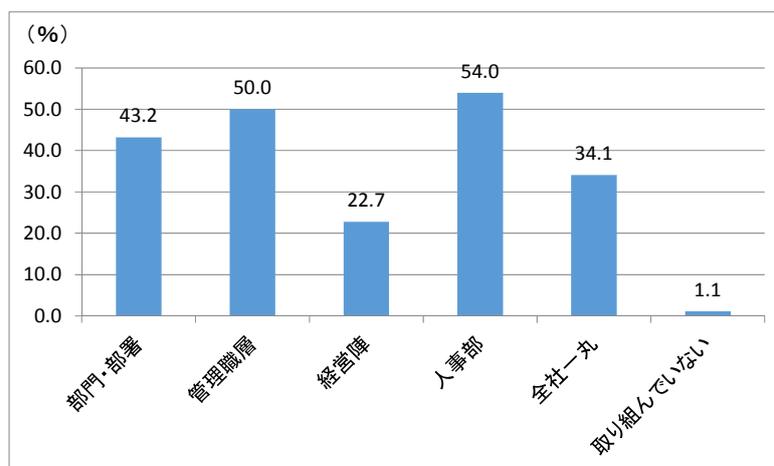
図表1の人事課題として挙げられた、ワークライフバランスの強化、ダイバーシティ(女性等)の推進、あるいは、メンタルヘルスへの対応や離職率の改善等の背景にある、最も大きな要因のひとつは、長労働時間だろう。

図表10に、1カ月の平均残業時間を示す。平均22.4時間、20～25時間未満が最頻値となっている。もし、すべての企業が「残業ゼロ」を前提にしているのならば、図表10の分布は、もっと左に山ができるだろう。図表11に、時間短縮の取り組み主体を示す。人事部54.0%、管理職総50.0%の割合が高い。時間短縮に対するトップによる旗振り(経営陣22.7%)を促す余地はまだある。

図表10 1カ月の平均残業時間



図表11 労働時間短縮に対する取り組みや成果に関して、責任を負っている主体

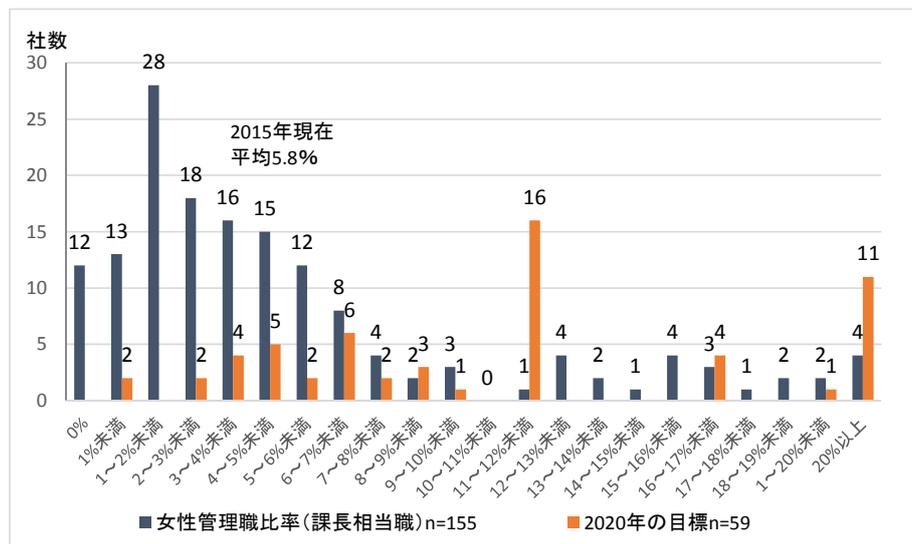


## 6. 女性の活躍

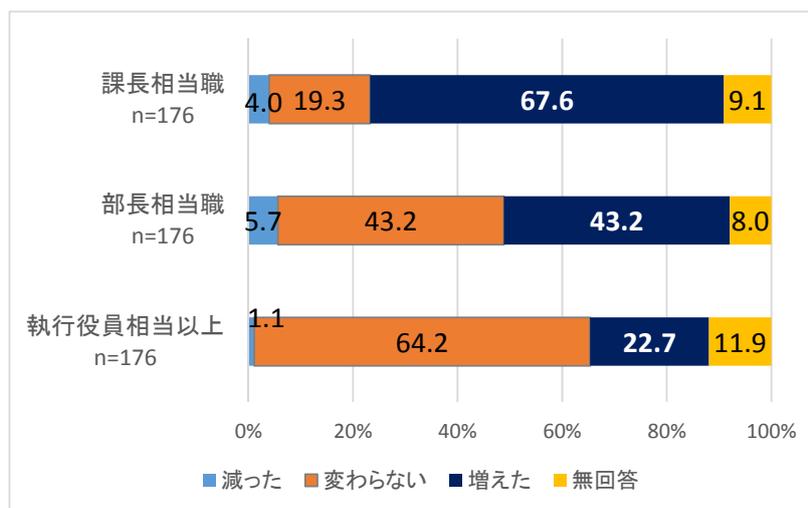
労働力不足への対応、あるいは、ダイバーシティを生かした事業促進等の観点から、女性の活躍が期待されている。2016年4月には、大企業では、女性の活躍推進に向けた行動計画の策定が義務付けられている(女性活躍推進法)。では、女性の活躍の現状はどうなっているのか。

図表12に、女性管理職比率(課長相当職)を示す。平均5.8%であるが、1~2%が28社と最も多い。2020年の目標値を設定している企業は59社と少なく、うち16社が10%を目標にしている。図表13の通り、女性管理職は、課長相当職から順に着実に増えつつある。今後も、女性が活躍できる労働環境を整えることが望まれる。

図表12 女性管理職比率(課長相当職)と2020年の目標



図表13 5年前と比較した女性管理職比率の増減(%)



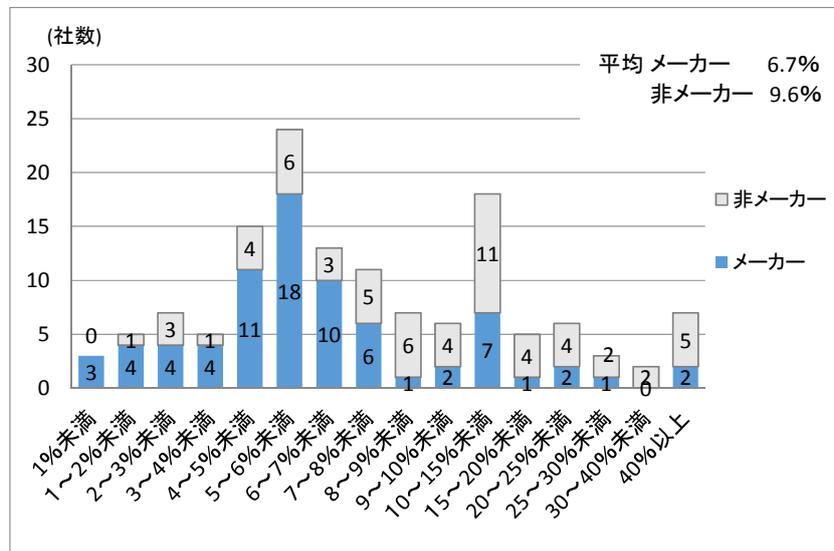
人材マネジメント調査

## 7. 人材の流動性、離職

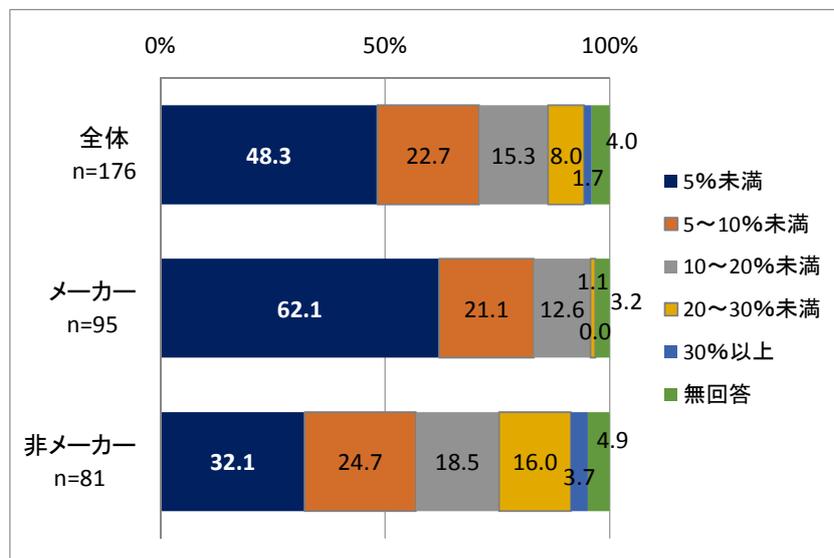
企業が継続的に発展していくためには、組織の新陳代謝・活性化の面からみても、適度な人材の入れ替わりが望ましい。そこで、採用者数と離職者数の合計が、全従業員数に占める割合(ここでは、人材流動性と呼ぶ)を試算した(図表14)。その結果、5~6%未満、10~15%未満の順に高かった。非メーカーの方が、人材流動性が高かった。

一方、離職に着目すると、新卒採用者の3年以内離職率(図表15)では、非メーカーでは、離職率20~30%が16.0%、30%以上が3.7%である。

図表14 (採用+離職)/全従業員数の比率の分布



図表15 大卒・大学院卒の新卒採用者の入社3年以内離職率



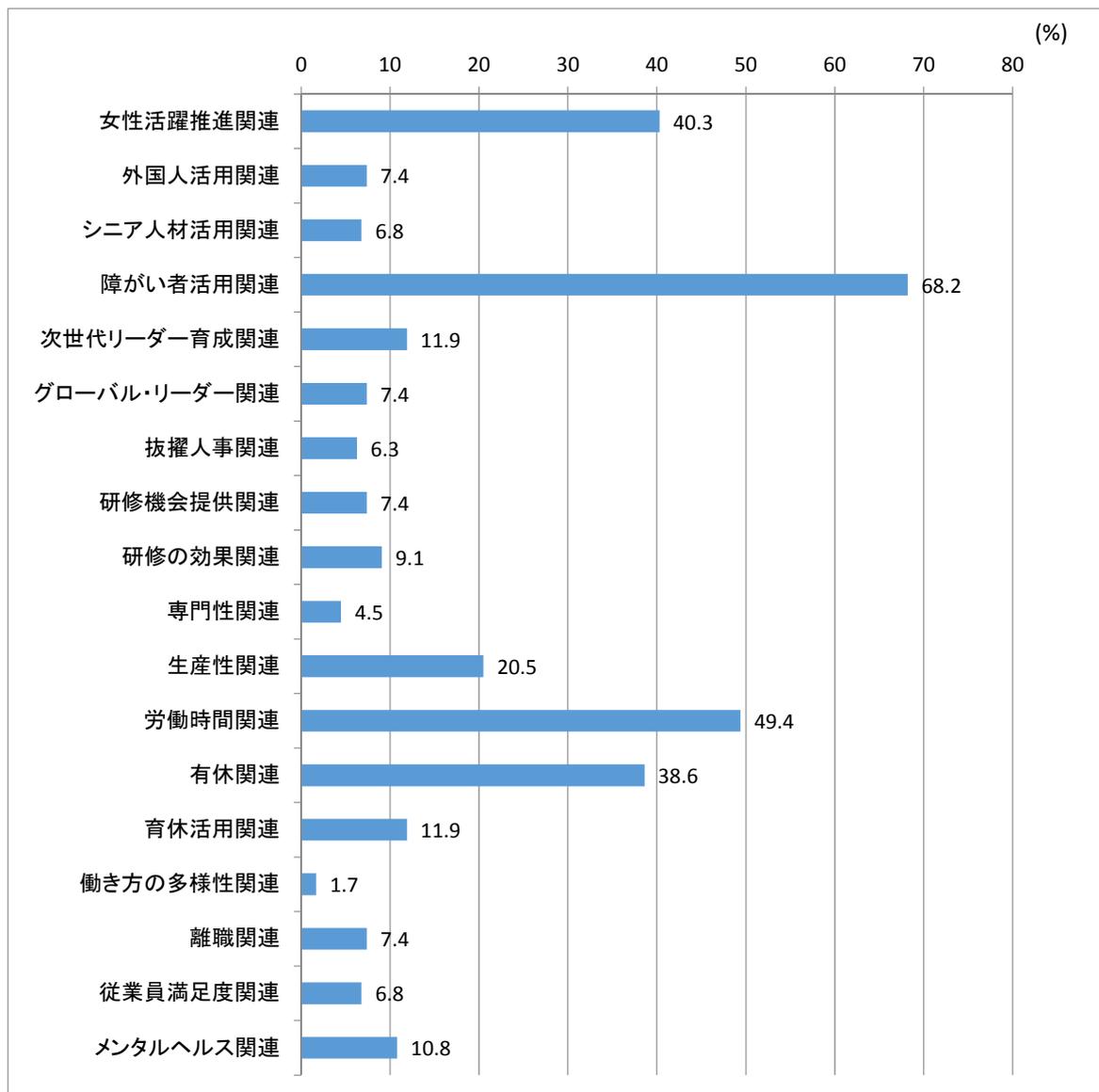
人材マネジメント調査

## 8. 人事関連の指標

人事関連の指標の把握・開示の現状はどうなっているのか。ここでは、達成目標を設定している人事関連の指標をみてみよう(図表16)。

障がい者活用関連68.2%、労働時間関連49.4%、女性活躍推進関連40.4%と法令対応項目が並ぶ。人事関連の成果は、指標化しにくいといわれている一方、数値目標を持った管理も求められている。人事関連の達成目標を独自に設定する流れになるか否か、今後の注目がされる。

図表16 達成目標を設定している人事関連の指標



## 9. 人材マネジメント思想

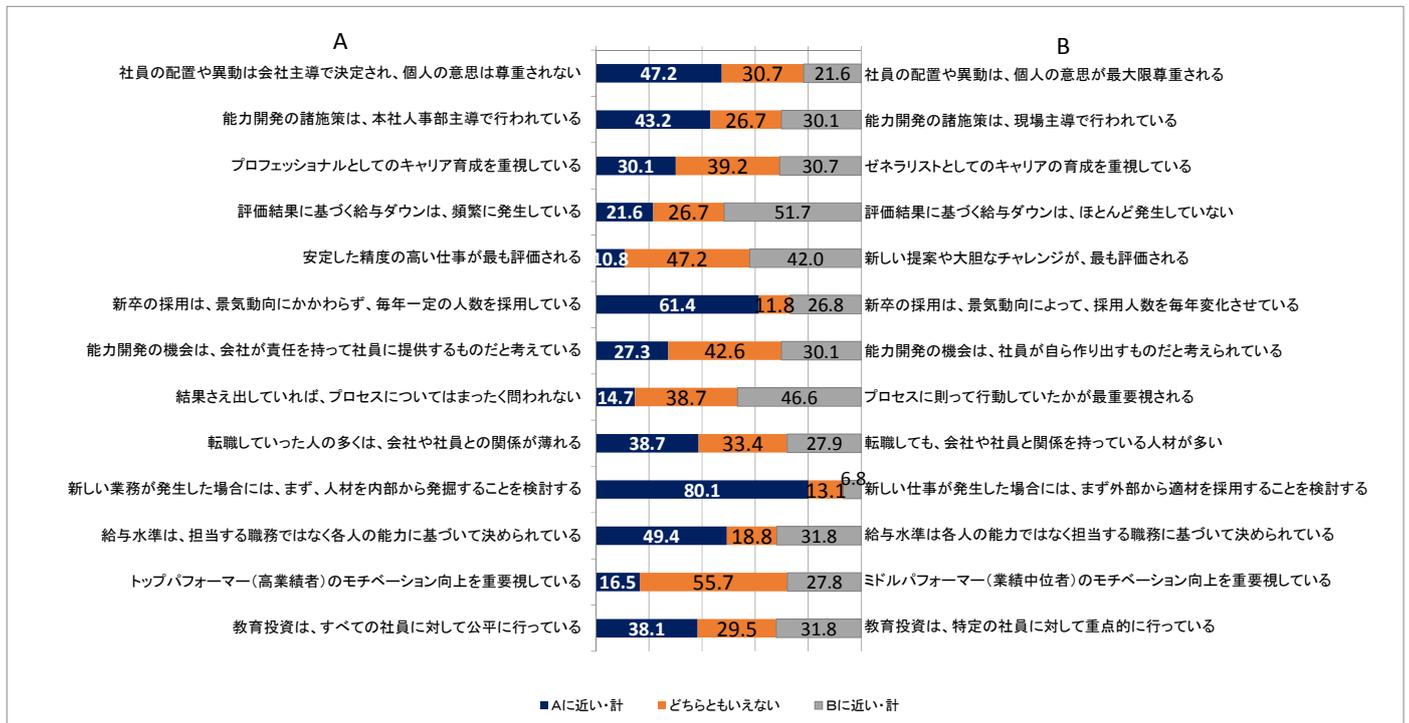
人材マネジメントの基本的な考え方を探るべく、対立する人事思想(価値軸)を回答してもらった。

人材調達の考え方(新しい業務が発生した場合には、まず、人材を内部から発掘することを検討する80.1%)、雇用のスタンス(新卒の採用は景気動向にかかわらず毎年一定の人数を採用している61.4%)、給与と評価の相関(評価に基づく給与ダウンはほとんど発生していない51.7%)は過半数を占めたが、他の項目では特定のパターンが支配的なわけではなく、人材マネジメント思想の多様性を確認できる。

仕事のイニシアティブ(社員の配置や移動は会社主導47.2%)、本社人事部の関与(能力開発の諸施策は本社人事部が主導43.2%)の傾向がややみられる。人事にかかわる会社・本社機能の強さがうかがえる。

業務設計思想においては個力を生かす設計(新しい提案や大胆なチャレンジが、最も評価される42.0%)であるが、仕事のスタイルは、手続き重視であり(プロセスに則って行動していたかが最重要視される46.6%)、社内外を隔てる壁も高い(転職していった人の多くは、会社や社員との関係が薄れる38.6%)。組織内で、適切な手順をとる範囲において、個力が生かされるというのが現状のようだ。

図表17 人材マネジメントの考え方や組織風土(AとBのどちらに近いか)



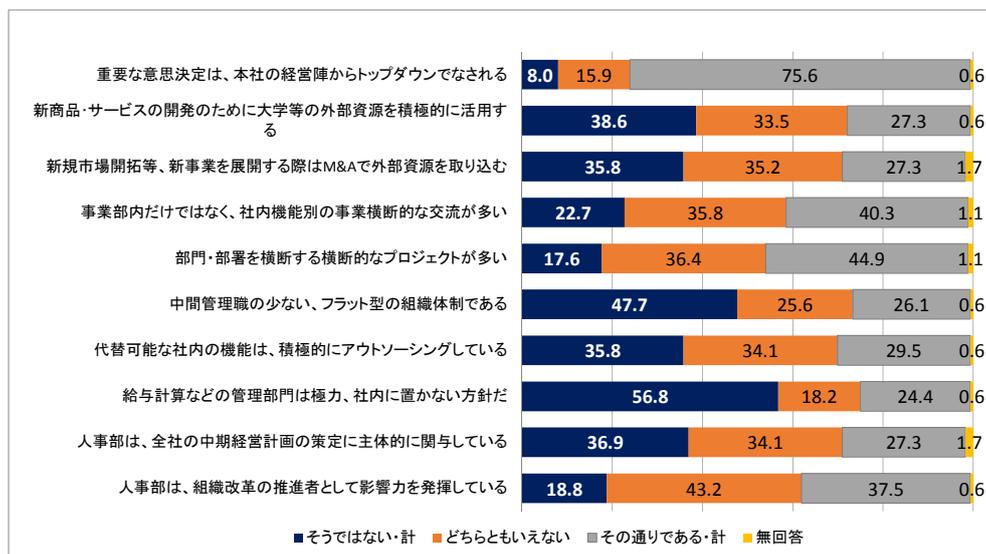
※「ワークス人材マネジメント調査」では、過去2回(2005年、2011年)にわたり、独自に人材マネジメント思想を調査してきた。12項目の対立する人事思想(価値軸)をもとに、各社の人材マネジメント思想を特徴づけることができる。

## 10. 経営方針・組織設計、生産性向上

経営環境の変化にともない、経営方針や組織設計が見直される中で、人事の役割も、人事制度・運営に長けた人事プロフェッショナルから、経営の伴走者としての人事ストラテジストへ、多様な変化をみせている。図表19に、各社の経営・組織、人事の方針をまとめている。

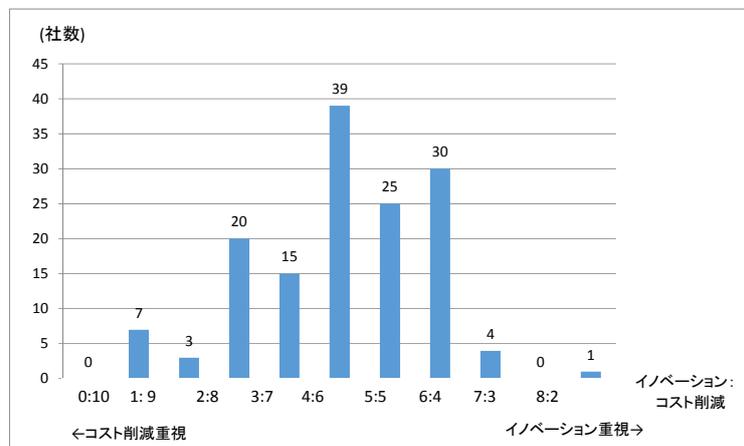
意思決定がトップダウンであることを除いて、一律に支配的な方針があるわけではなく、人事部の役割においても、中期計画に関与している27.2%、組織改革の推進者である37.5%、であり、各社各様であることがわかる。

図表19 経営方針や組織設計



生産性向上策について、会社の方針として、コスト削減重視か、イノベーション・付加価値重視か、その比重を10点満点で割り振ってもらった。生産性が、アウトプット(付加価値)/インプット(投入量)であるならば、両者は、その分母と分子に相当する。その結果(図表20)、5:5が最も多いが、全体の分布は、ややイノベーション重視に振れていた。

図表20 生産性向上策:イノベーションかコスト削減か



人材マネジメント調査

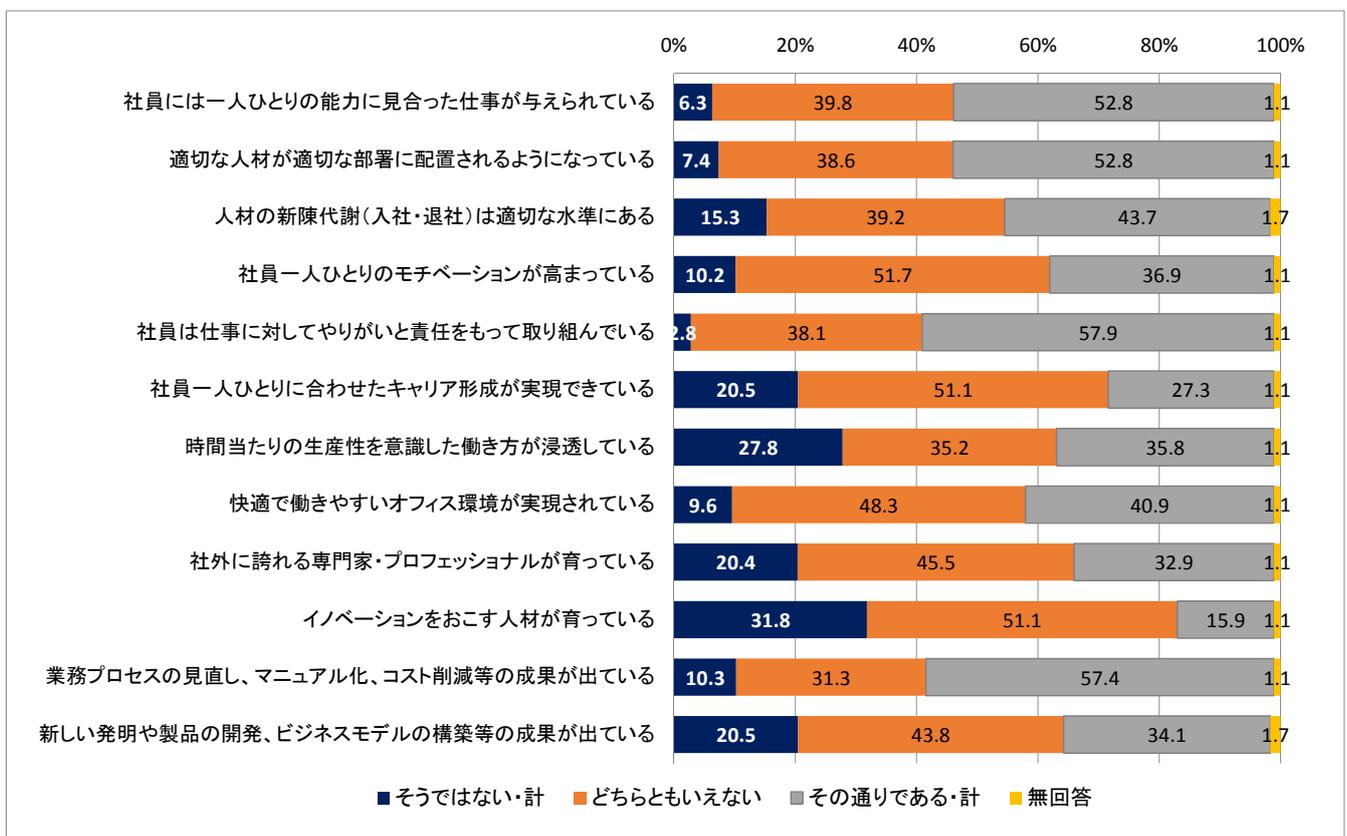
## 11. 人事の成果や生産性の評価

人事制度・施策、人材マネジメント思想、経営方針等、さまざまな要素が、人事の成果につながる。そこで、図表21では、人事の成果をいくつかの次元に分けて、2～3年前と比較した、各社の状況について評価してもらった。

仕事のアサイン52.8%、適材適所52.8%、社員のやりがい58.0%は、概ね良好のようだ。

しかし、イノベーション人材の育成15.9%、キャリアの形成27.3%、時間当たりの生産性を意識した働き方の浸透35.8%であり、まだまだ進展させる余地を残している。

図表21 2～3年前と比較した会社の状況



生産性に関しては、業務プロセスの見直し等のインプットの効率化に関して、成果が出ていると答えた割合は57.4%であるが、新しい発明や製品の開発等の付加価値・イノベーションの創出は34.1%と相対的にみて低い。

上述の通り、イノベーションをおこす人材の育成の評価も低いことから、今後も引き続き、付加価値の向上・イノベーション創出が、生産性向上に向けては、企業経営・人事の重要課題となることを示している。



はじめに、他から独立して、人事課題として認識されている大きな項目に注目しよう。

次世代リーダーの育成94.3%、ダイバーシティ(女性等)の推進92.0%が高い。これらは過去の調査でも同様に上位の課題である。不確実性の高い将来に対して決断し、組織を率いる人材、従来とは異なる観点から新しい付加価値を提供できる人材を切実に求めていることの表れである。

新卒採用力の強化88.6%も大きい。昨今の人手不足が如実に表れている。新入社員や若手の早期戦力化65.9%は、若手の減少、事業スピードの速さ、育成機会の喪失等、さまざまな背景に起因すると推察される。ワークライフバランスの強化78.4%も継続的な大きい課題である。

続いて、課題間の相関が高いものをみてみよう。

グローバル人材の育成、外国人の活用、海外現地法人の現地化の三角形に注目したい。企業の海外展開がますます進み、国境や国籍を問わず、優れた人材を経営人材として登用する必要性が増していることを示唆している。特に、外国人の活用は、その他の項目との相関を含めて、組織の見直しや新事業展開における1つの大きな要となっている。

企業理念の浸透、グループ企業の制度整備、事業創造人材の発掘の間にも、密接な関係がみられる。持ち株会社化や個別事業の分社化等、組織変更にともない、組織横断的な理念や制度が求められている。また、分社化によって、それまで把握できていた社内の人材情報が個社に閉じてしまった。また、仕事機会も個社に限られている。こうしたことが、事業創造人材の発掘の課題につながっている。

ミドルの活性化、事業創造人材の発掘、組織の年齢構成のゆがみの矯正の関係にも注目したい。本来的には、当該企業の考え方・方針に対する理解のあるミドルにこそ、新規事業の開拓等に踏み出してほしいところだ。しかし、それどころか、ミドルが活躍していない組織では、年齢構成のゆがみも合わせ持っている。新事業創造、人員構成のゆがみの矯正のヒントは、ミドルの活用にある。

ミドルの活性化と事業創造人材の発掘の橋渡しとなるのが、プロフェッショナルの育成である。ミドルには、プロフェッショナルとしての活躍が期待されている。それに向けた教育研修体系の見直しが課題となっている。

メンタルヘルスと定年退職者の再雇用・活用の関係も密接である。定年後の再雇用者は、退職直前と比べた役割期待の違いや退職によるバーンアウトなど、働くモチベーションを高めることが課題となっている。メンタルヘルスの背景には、長時間労働等の実態もあるだろう。これらの課題には、労働者の心身の健康管理やモチベーション維持が共通しているといえるだろう。

# 基本集計

Works 人材マネジメント調査 2015 基本報告書 目次

<b>第1章 評価・処遇</b>	<b>25</b>
Q1. 大卒・大学院卒正社員のコース区分	
Q1-1. 現在の割合	26
Q1-2. 5年前の割合	27
Q2-1. 管理職の給与制度	28
Q2-2. 非管理職の給与制度	29
Q2-3. 管理職の等級制度	30
Q2-4. 非管理職の等級制度	31
Q3-1. 現在の等級数	32
Q3-2. 5年前の等級数	33
Q4-1. 非管理職の年収差	34
Q4-2. 課長相当職の年収差	35
Q5-1. 非管理職の年収差の変化意向	36
Q5-2. 管理職の年収差の変化意向	37
Q6. 処遇に差がつく時期	38
Q7-1. 課長昇進年齢	39
Q7-2. 部長昇進年齢	40
Q8-1. 非管理職の評価項目(現在の重視度)	
Q8-1-1. :仕事に対する姿勢や態度	41
Q8-1-2. :職務遂行のための具体的な行動や貢献	42
Q8-1-3. :部下の果たした役割や達成した成果	43
Q8-2. 非管理職の評価項目(今後の重視度)	
Q8-2-1. :仕事に対する姿勢や態度	44
Q8-2-2. :職務遂行のための具体的な行動や貢献	45
Q8-2-3. :部下の果たした役割や達成した成果	46
Q8-3. 管理職の評価項目(現在の重視度)	
Q8-3-1. :仕事に対する姿勢や態度	47
Q8-3-2. :職務遂行のための具体的な行動や貢献	48
Q8-3-3. :部下の果たした役割や達成した成果	49
Q8-4. 管理職の評価項目(今後の重視度)	
Q8-4-1. :仕事に対する姿勢や態度	50
Q8-4-2. :職務遂行のための具体的な行動や貢献	51
Q8-4-3. :部下の果たした役割や達成した成果	52
<b>第2章 労働環境</b>	<b>53</b>
Q9-1. 労働時間	54
Q9-2. 残業時間	55
Q10. 5年前と比べた残業時間の変化	56
Q11. 労働時間短縮の取り組み	57
Q12. 平均残業時間の目標	58
Q13-1. 有給休暇取得率(昨年度の実績)	59

Q13-2. 有給休暇取得率(5年前の状況)	60
Q13-3. 有給休暇取得率(5年後の目標)	61
Q14-1. 女性総合職の比率(現在の実績)	62
Q14-2. 女性総合職の比率(5年後の目標)	63
Q15-1. 執行役員相当以上に占める女性の割合	
Q15-1-1. :2020年の目標数値	64
Q15-1-2. :現在	65
Q15-1-3. :5年前と比較した増減	66
Q15-2. 部長相当職に占める女性の割合	
Q15-2-1. :2020年の目標数値	67
Q15-2-2. :現在	68
Q15-2-3. :5年前と比較した増減	69
Q15-3. 課長相当職に占める女性の割合	
Q15-3-1. :2020年の目標数値	70
Q15-3-2. :現在	71
Q15-3-3. :5年前と比較した増減	72
Q16. 導入している退職金・企業年金制度	73
Q17. 導入を検討している退職金・企業年金制度	74
<b>第3章 人材開発・育成</b>	<b>75</b>
Q18-1. 若手の育成のために導入している施策(有無)	76
Q18-2. 若手の育成のために導入している施策(効果的)	77
Q19. Off-JT研修の実施状況	
Q19-1. :新入社員	78
Q19-2. :若手・中堅社員	79
Q19-3. :管理職層	80
Q19-4. :役職定年者	81
Q20. 次世代リーダー育成の仕組み	82
Q20-1. 次世代リーダー候補が選抜される年齢	83
Q21. 独り立ちするまでの期間	84
Q22. 能力開発費(年間1人当たり)	85
<b>第4章 人員構成</b>	<b>86</b>
Q23. 正社員に占める大卒・院卒の割合	87
Q24. 大卒・院卒社員に占める中途採用者の割合	88
Q25. 大卒・院卒社員に占める中途採用者の割合の変化	89
Q26. 正社員に占める課長相当職の割合	90
Q27. 正社員に占める課長相当職の割合の変化	91
Q28. 正社員に占める組織長としての課長相当職の割合の変化	92
Q29. 正社員に占める部下なし課長相当職の割合の変化	93
Q30-1. 退職者数	94

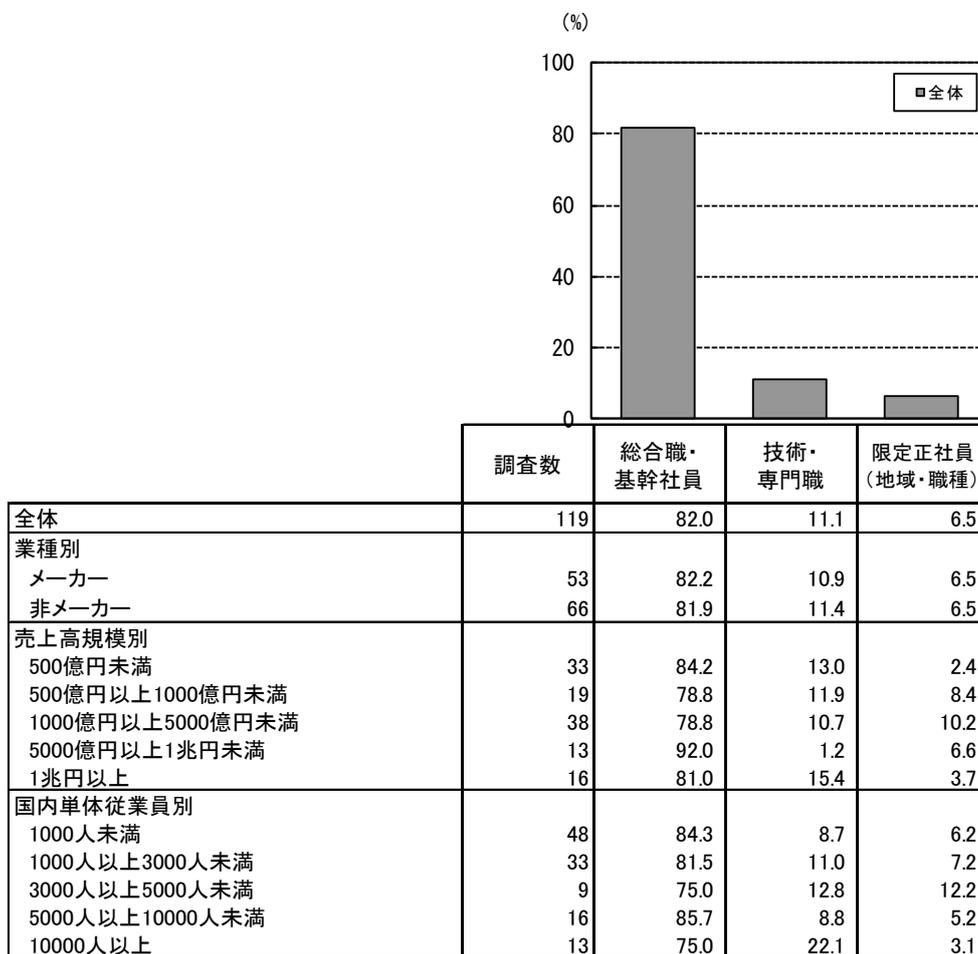
Q30-2. 定年退職者数	95
Q30-3. 退職者に占める、定年退職者の割合	96
Q31. 離職率の変化	97
Q32. 入社3年以内離職率	98
Q33. 入社3年以内離職率の変化	99
Q34. 年齢階層別の人員構成	100
<b>第5章 課題への対応・状況</b>	<b>101</b>
Q35-1. 認識している人事課題	102
Q35-2. 解決済みの人事課題	103
Q35-3. 課題解決に向けた取り組み状況	104
Q35-4. 重要だと思う人事課題(3つまで)	105
<b>第6章 人材関連の指標</b>	<b>106</b>
Q36. 人事部で把握している指標	107
Q37. 達成目標を設定している指標	108
Q38. 開示している指標の範囲	109
Q39. 開示している指標の内容	110
<b>第7章 人材調達</b>	<b>111</b>
Q40-1. 新卒採用人数	112
Q40-2. 中途採用人数	113
Q40-3. 中途採用比率	114
Q41-1. 人材像の明確化(新卒採用)	115
Q41-2. 人材像の明確化(中途採用)	116
Q42-1. 重視する人材要件(新卒採用)	117
Q42-2. 重視する人材要件(中途採用)	118
Q43. 重視する選考基準	119
Q44-1. 最近2～3年の入社後実態把握(新卒採用)	120
Q44-2. 最近2～3年の入社後実態把握(中途採用)	121
<b>第8章 人材マネジメント思想・組織風土</b>	<b>122</b>
Q45. 人材マネジメントの考え方や組織風土	123
<b>第9章 経営方針・組織設計</b>	<b>124</b>
Q46. 経営方針や組織設計	125
Q47. 生産性向上策の比重	
Q47-1. :A. コスト削減や無駄の排除	126
Q47-2. :B. イノベーションの創出、付加価値の向上	127
Q48. 現状に対する評価	128
<b>調査票</b>	

# 第1章

## 評価・処遇

- 大卒・大学院卒正社員のコース区分について、全社員の割合は、全体で総合職・基幹社員が占める割合が82.0%と最も多い。
- 売上高規模別では、5000億円以上1兆円未満の企業で総合職・基幹社員の占める割合が92.0%と最も多い。

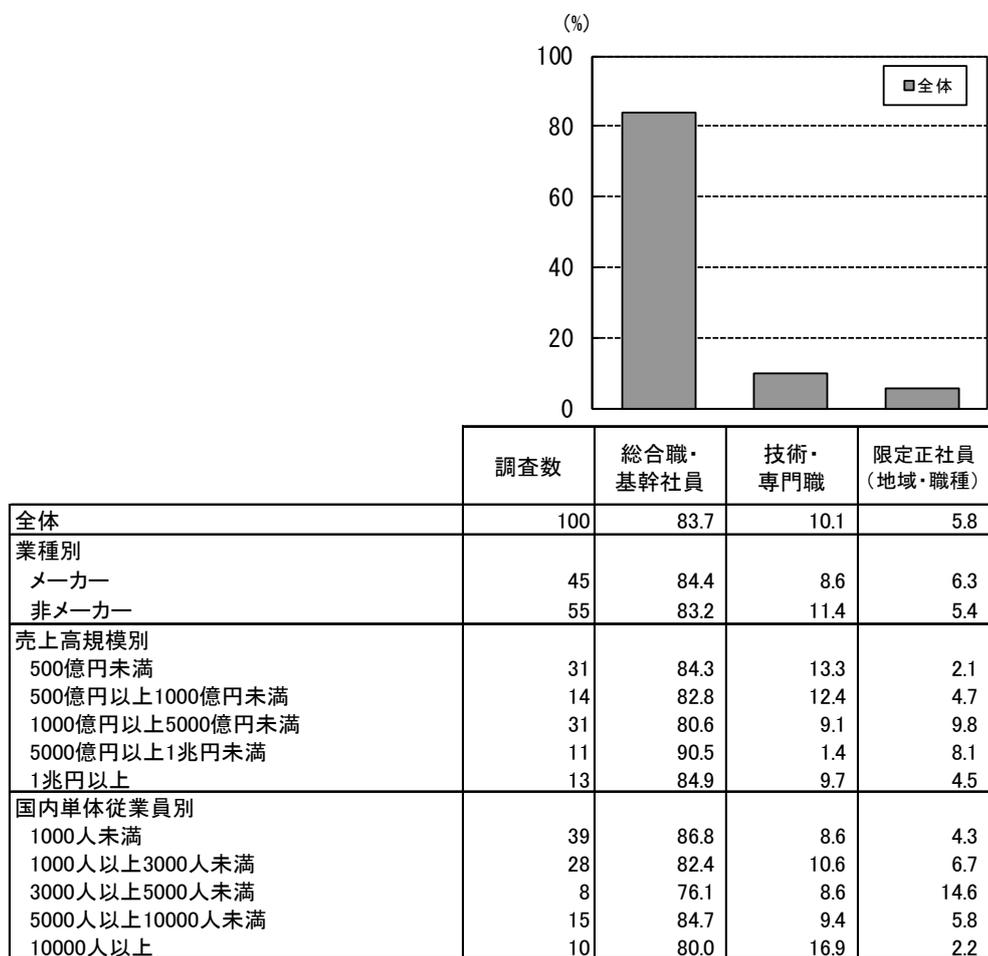
Q1-1. 大卒・大学院卒正社員のコース区分 現在の割合



Q 01. 大卒・大学院卒正社員のコース区分について、以下の空欄に数字をご記入ください。

- 大卒・大学院卒正社員のコース区分について、5年前の割合をみると全体で8割強を総合職・基幹社員が占めている。
- 売上高規模別で見ると、5年前も5000億円以上1兆円未満の企業で総合職・基幹社員が占める割合が90.5%と高い。

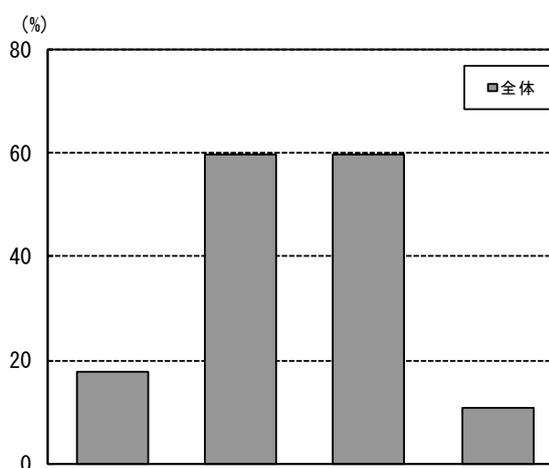
Q1-2. 大卒・大学院卒正社員のコース区分 5年前の割合



Q 01. 大卒・大学院卒正社員のコース区分について、以下の空欄に数字をご記入ください。

- 管理職に実施している給与制度では、成果給と職務給は約6割の企業で実施している。
- 年功給を実施している企業は全体で17.6%となっている。

Q2-1. 管理職の給与制度

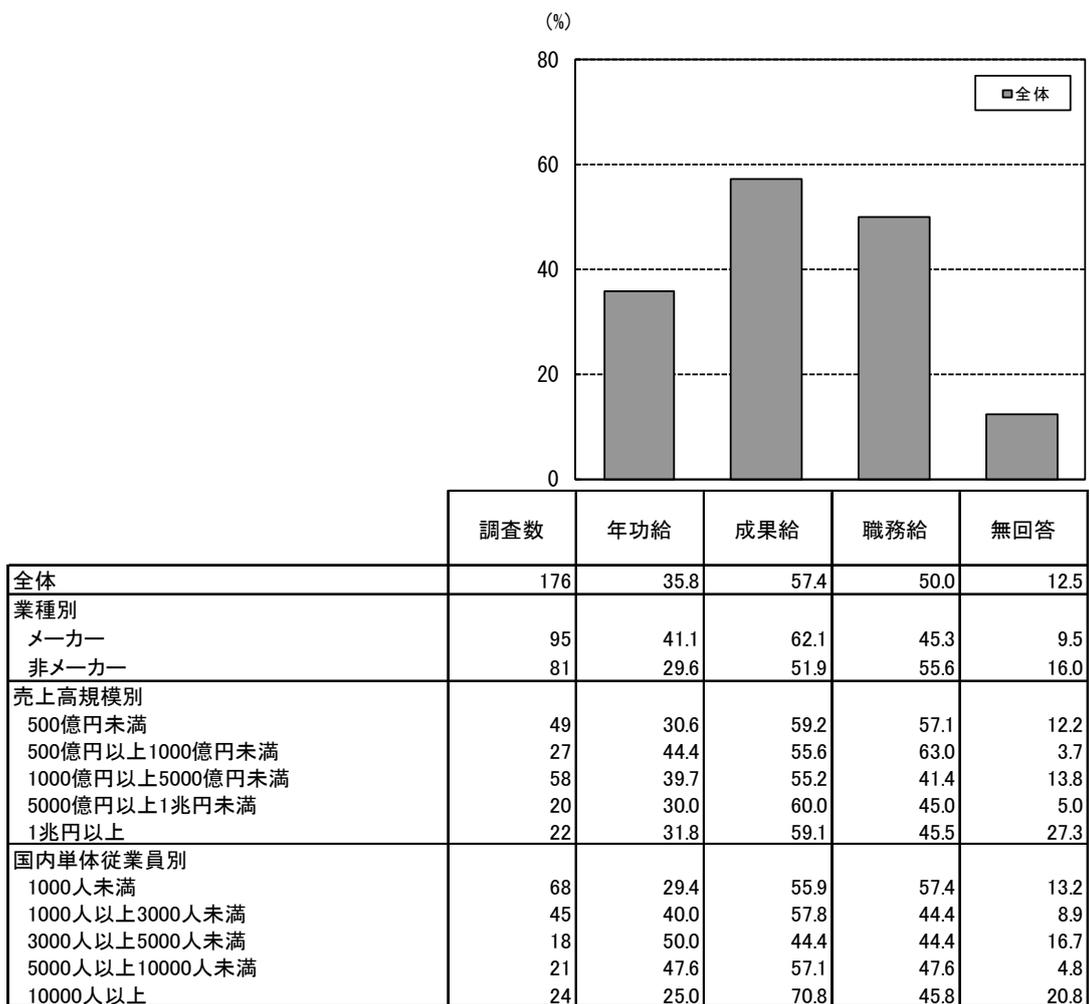


	調査数	年功給	成果給	職務給	無回答
全体	176	17.6	59.7	59.7	10.8
業種別					
メーカー	95	15.8	63.2	54.7	10.5
非メーカー	81	19.8	55.6	65.4	11.1
売上高規模別					
500億円未満	49	24.5	61.2	61.2	10.2
500億円以上1000億円未満	27	11.1	59.3	81.5	-
1000億円以上5000億円未満	58	24.1	60.3	50.0	12.1
5000億円以上1兆円未満	20	10.0	55.0	60.0	5.0
1兆円以上	22	-	59.1	54.5	27.3
国内単体従業員別					
1000人未満	68	19.1	57.4	63.2	8.8
1000人以上3000人未満	45	20.0	66.7	53.3	11.1
3000人以上5000人未満	18	22.2	44.4	66.7	16.7
5000人以上10000人未満	21	19.0	52.4	66.7	-
10000人以上	24	4.2	70.8	50.0	20.8

Q 02. 給与・等級制度について、管理職・非管理職に実施しているものに○をつけてください。

- 非管理職の給与制度では、成果給を実施している企業は全体で57.4%、職務給は50.0%である。
- 年功給を実施している企業は全体で35.8%である。

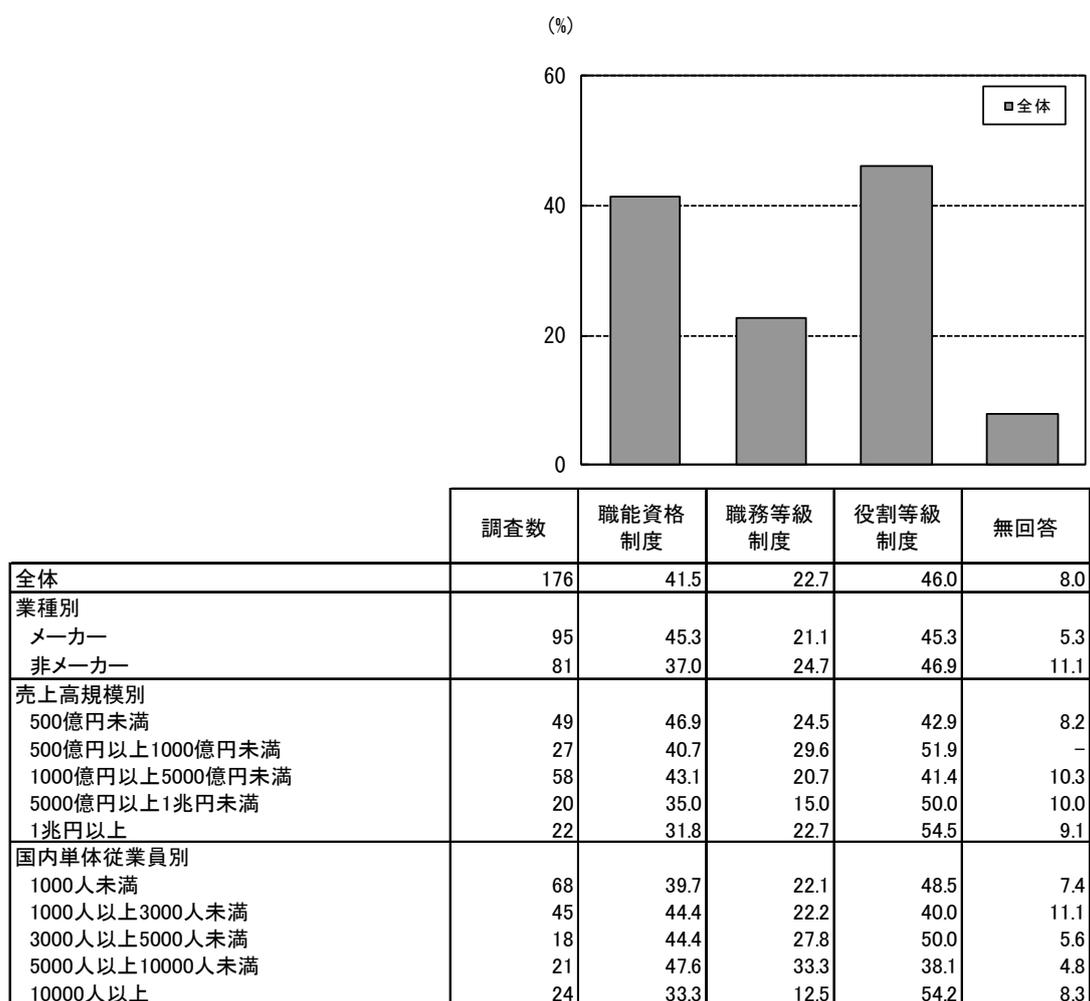
Q2-2. 非管理職の給与制度



Q 02. 給与・等級制度について、管理職・非管理職に実施しているものに○をつけてください。

- 管理職の等級制度をみると、役割等級制度を実施している企業は全体で46.0%、職能資格制度を実施している企業は41.5%となっている。
- 職務等級制度については全体で22.7%である。

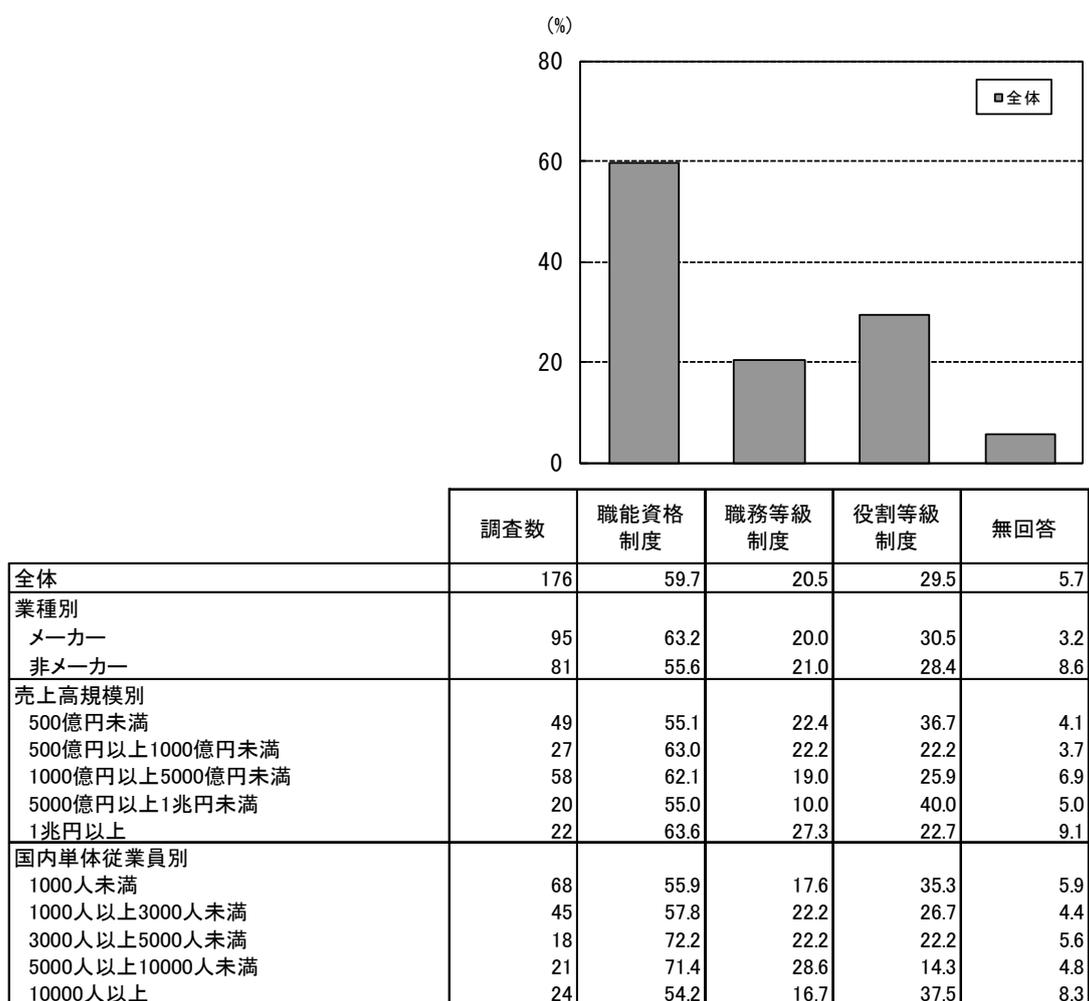
Q2-1. 管理職の等級制度



Q 02. 給与・等級制度について、管理職・非管理職に実施しているものに○をつけてください。

- 非管理職の等級制度については、職能資格制度を実施している企業は全体の約6割となっている。
- 役割等級制度については29.5%、職務等級制度は20.5%である。

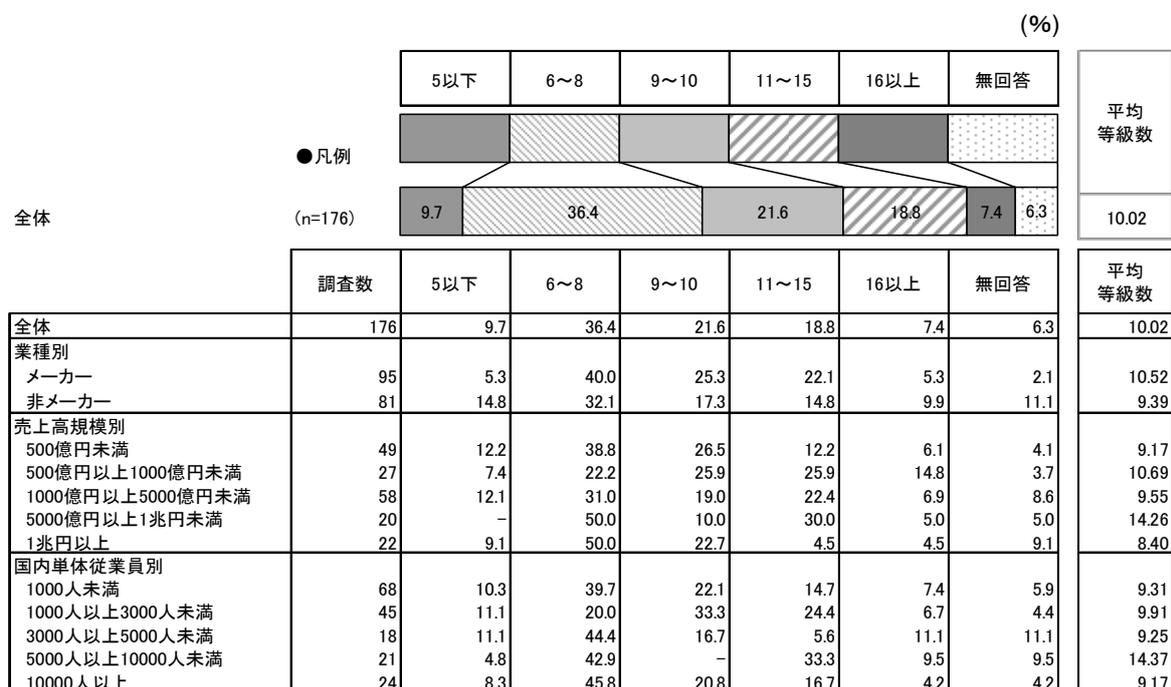
Q2-2. 非管理職の等級制度



Q 02. 給与・等級制度について、管理職・非管理職に実施しているものに○をつけてください。

- 総合職一般社員から上級管理職までの資格等級数についてみると、6～8と回答した企業が最も多く36.4%であった。
- 次いで多かったのは9～10で21.6%となっている。
- 平均等級数は10.02である。

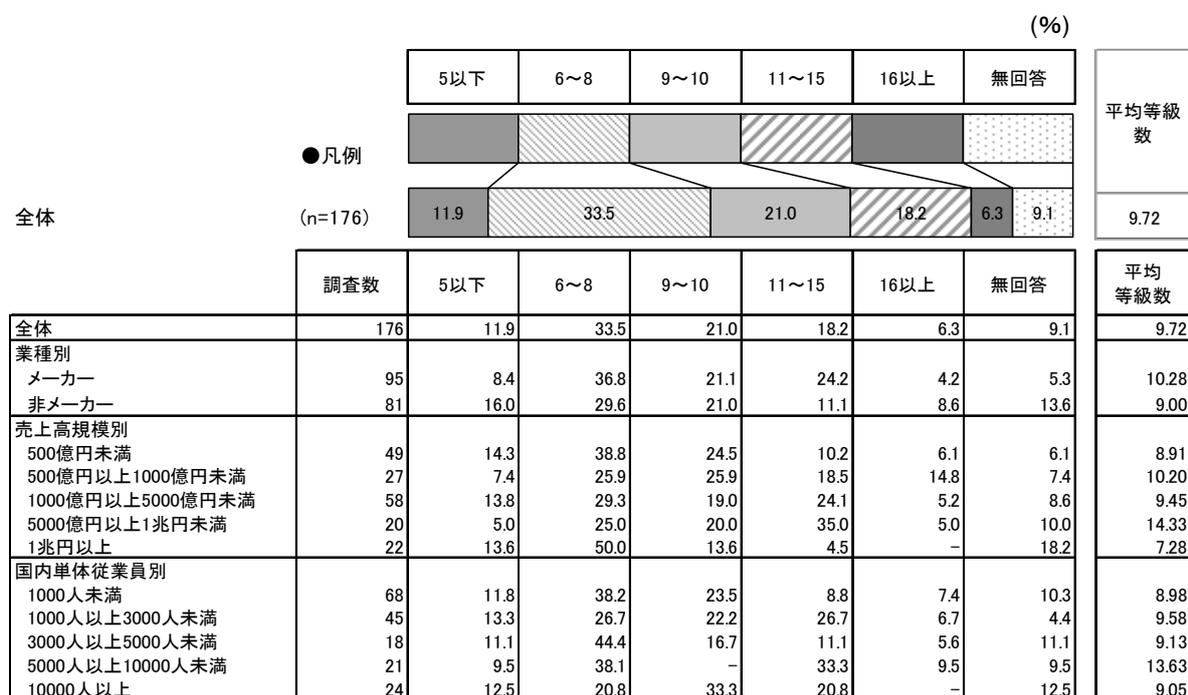
Q3-1. 現在の等級数



Q 03. 総合職一般社員から上級管理職までの（職務等級や役割等級などの）資格等級数をお教えてください。

- 総合職一般社員から上級管理職までの5年前の資格等級数については、最も多かったのは6～8で33.5%、次いで9～10で21.0%となっている。
- 5年前の平均等級数は9.72であった。

Q3-2. 5年前の等級数



Q 03. 総合職一般社員から上級管理職までの（職務等級や役割等級などの）資格等級数をお教えてください。

- 同一の職階において実際に支払われている年収の上限と下限の比率についてみると、非管理職では120%以上140%未満が最も多く22.7%であった。
- 年収の上限と下限の比率が200%以上の企業は全体の13.1%であった。

Q4-1. 非管理職の年収差

(%)

		100以上 120未満	120以上 140未満	140以上 160未満	160以上 200未満	200以上	無回答	平均比率	
●凡例									
全体	(n=176)	12.5	22.7	11.4	10.2	13.1	30.1	161.70	
		調査数	100以上 120未満	120以上 140未満	140以上 160未満	160以上 200未満	200以上	無回答	平均比率
全体		176	12.5	22.7	11.4	10.2	13.1	30.1	161.70
業種別									
メーカー		95	12.6	25.3	7.4	7.4	11.6	35.8	154.80
非メーカー		81	12.3	19.8	16.0	13.6	14.8	23.5	168.49
売上高規模別									
500億円未満		49	10.2	26.5	14.3	10.2	16.3	22.4	166.32
500億円以上1000億円未満		27	22.2	18.5	11.1	11.1	11.1	25.9	154.85
1000億円以上5000億円未満		58	8.6	20.7	8.6	13.8	12.1	36.2	164.10
5000億円以上1兆円未満		20	10.0	40.0	25.0	-	-	25.0	131.25
1兆円以上		22	18.2	9.1	-	9.1	22.7	40.9	187.08
国内単体従業員別									
1000人未満		68	17.6	25.0	13.2	7.4	11.8	25.0	155.33
1000人以上3000人未満		45	13.3	17.8	11.1	13.3	13.3	31.1	164.16
3000人以上5000人未満		18	-	27.8	16.7	5.6	11.1	38.9	158.64
5000人以上10000人未満		21	14.3	23.8	4.8	14.3	14.3	28.6	163.25
10000人以上		24	4.2	20.8	8.3	12.5	16.7	37.5	179.00

Q 04. 同一の職階において、実際に支払われている年収の上限と下限の比率についてお教えてください。

- 年収の上限と下限の比率について、課長相当職では平均が149.01%となっている。
- 業種別ではメーカー（148.18%）と非メーカー（149.83%）で大きな差はない。
- 売上高規模別で見ると1兆円以上の企業は158.64%である。

Q4-2. 課長相当職の年収差

(%)

●凡例

	100以上 120未満	120以上 140未満	140以上 160未満	160以上 200未満	200以上	無回答	平均比率
全体 (n=176)	7.4	26.7	14.8	13.6	5.7	31.8	149.01

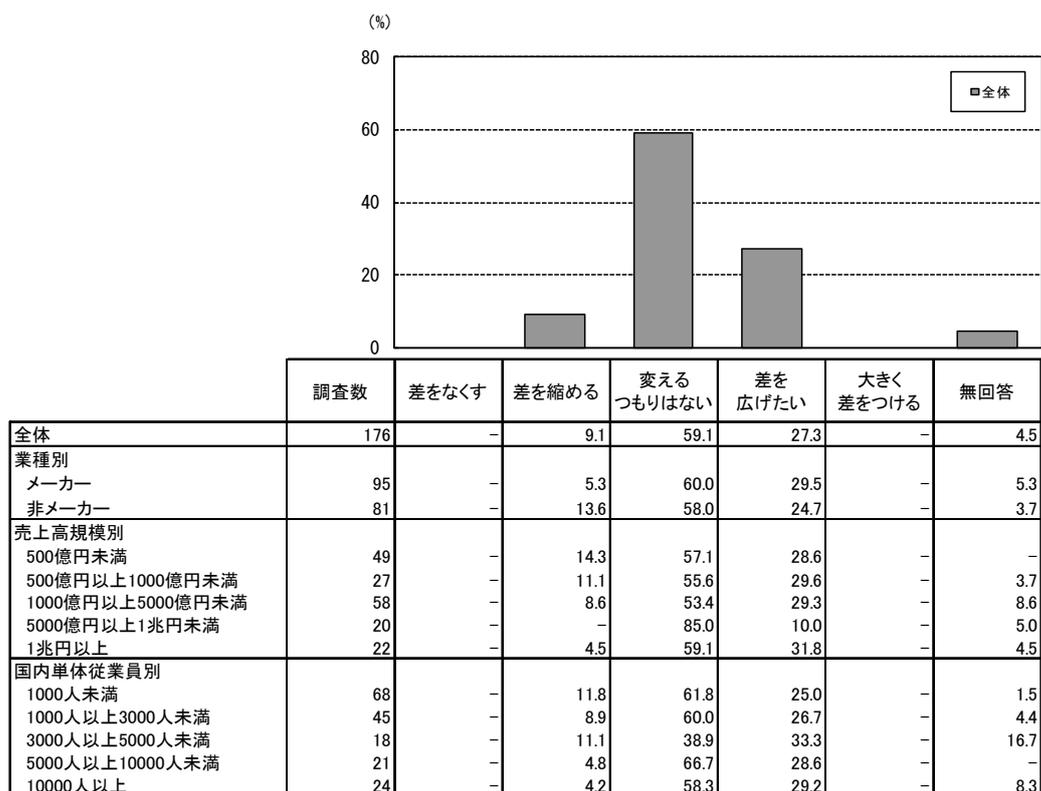
  

	調査数	100以上 120未満	120以上 140未満	140以上 160未満	160以上 200未満	200以上	無回答	平均比率
全体	176	7.4	26.7	14.8	13.6	5.7	31.8	149.01
業種別								
メーカー	95	8.4	22.1	14.7	13.7	4.2	36.8	148.18
非メーカー	81	6.2	32.1	14.8	13.6	7.4	25.9	149.83
売上高規模別								
500億円未満	49	4.1	36.7	14.3	12.2	8.2	24.5	150.12
500億円以上1000億円未満	27	14.8	25.9	14.8	7.4	3.7	33.3	140.06
1000億円以上5000億円未満	58	3.4	15.5	22.4	15.5	5.2	37.9	154.71
5000億円以上1兆円未満	20	20.0	30.0	10.0	15.0	-	25.0	134.32
1兆円以上	22	4.5	31.8	-	18.2	9.1	36.4	158.64
国内単体従業員別								
1000人未満	68	10.3	32.4	16.2	8.8	4.4	27.9	142.58
1000人以上3000人未満	45	4.4	24.4	15.6	15.6	6.7	33.3	155.02
3000人以上5000人未満	18	5.6	11.1	22.2	11.1	5.6	44.4	153.30
5000人以上10000人未満	21	4.8	28.6	9.5	19.0	4.8	33.3	146.91
10000人以上	24	8.3	25.0	8.3	20.8	8.3	29.2	156.12

Q 04. 同一の職階において、実際に支払われている年収の上限と下限の比率についてお教えてください。

- 非管理職の年収差の変化意向については、「変えるつもりはない」と回答した企業が最も多く6割近くを占めた。
- 「差を縮める」と回答した企業は9.1%で、「差を広げたい」とした企業は27.3%であった。
- 業種別にみると、「差を縮める」と回答した企業は非メーカーで13.6%であり、メーカーの5.3%よりもやや多かった。

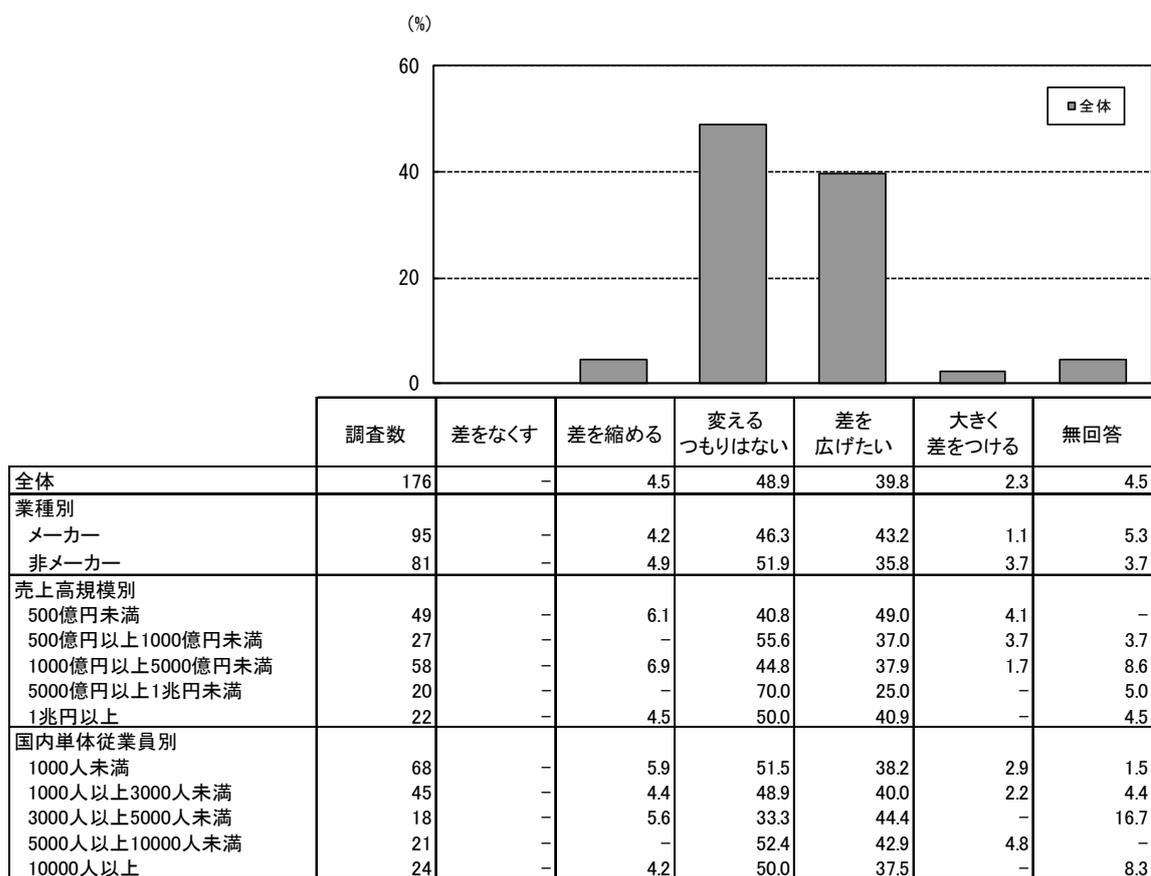
Q5-1. 非管理職の年収差の変化意向



Q 05. 5年程度の近い将来、1つの職階において、年収の上限と下限の差を、どのように変化させたいですか？

- 管理職の年収差の変化意向をみると、「変えるつもりはない」が最も多く48.9%である。
- 次に多かったのは「差を広げたい」とした企業で、39.8%であった。
- 「差を縮める」は4.5%、「大きく差をつける」が2.3%であった。

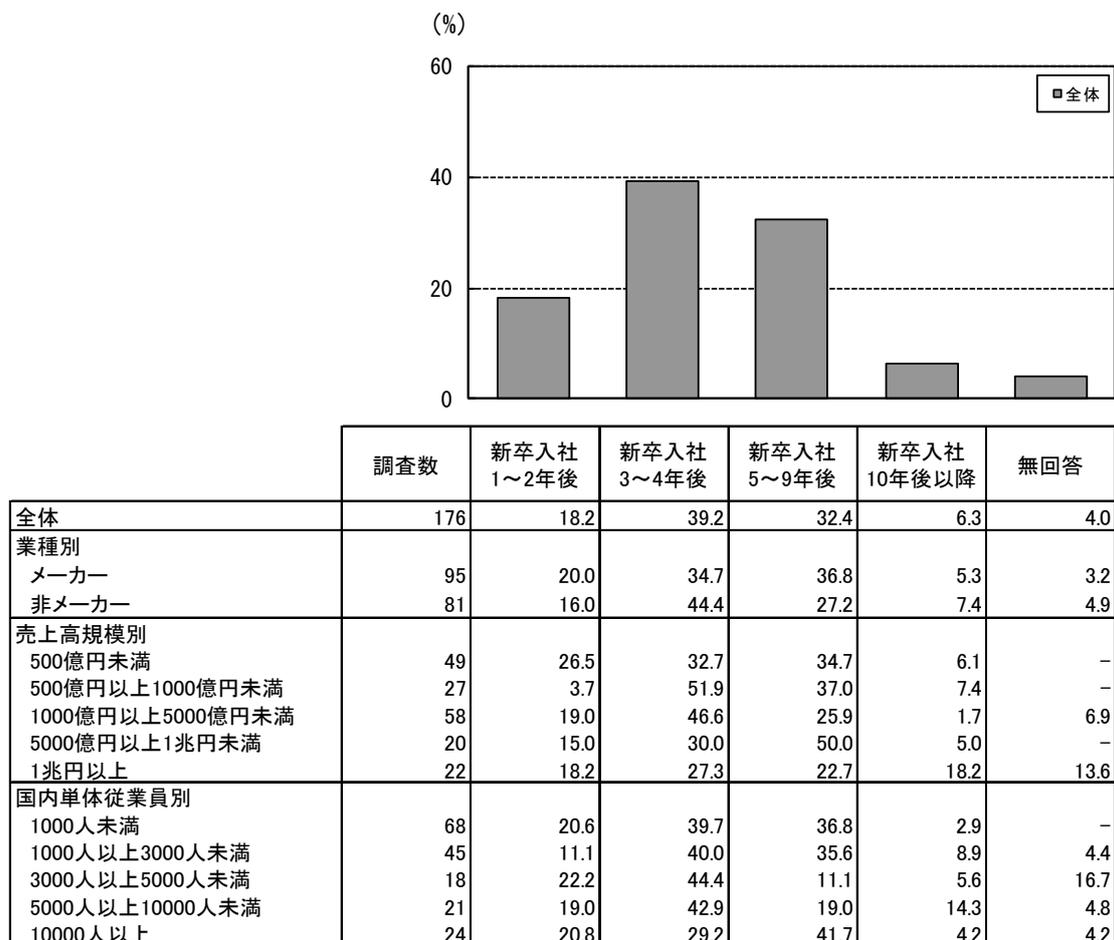
Q5-2. 管理職の年収差の変化意向



Q 05. 5年程度の近い将来、1つの職階において、年収の上限と下限の差を、どのように変化させたいですか？

- 処遇に差がつく時期は、全体で新卒入社3～4年後が最も多く39.2%であった。
- 業種別にみると、メーカーは新卒入社5～9年後とした企業が最も多く36.8%で、非メーカーは新卒入社3～4年後の企業が最も多く44.4%であった。
- 売上高規模別にみると、500億円以上1000億円未満の企業では新卒入社3～4年後が半数強の51.9%で、5000億円以上1兆円未満の企業では5～9年後が50.0%であった。

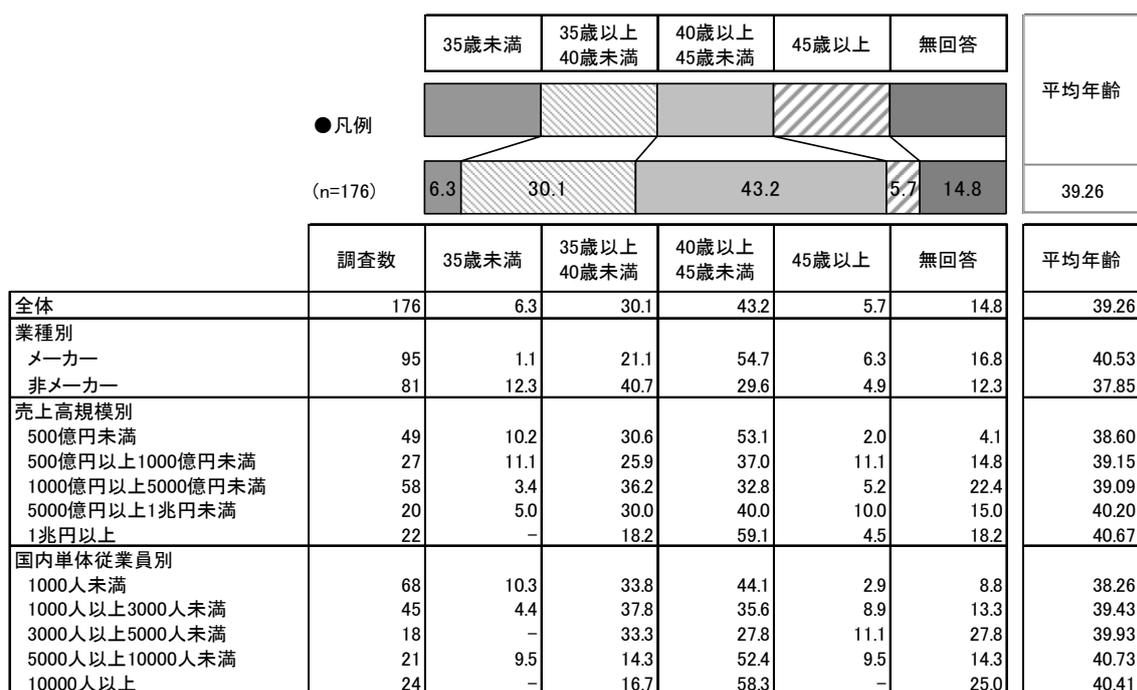
Q6. 処遇に差がつく時期



Q 06. 新卒入社の総合職・基幹社員について、処遇に差がつくのはいつからですか？

- 課長の昇進年齢は、平均で39.26歳である。
- 業種別で見ると非メーカーは35歳以上40歳未満が最も多く40.7%で、メーカーは40歳以上45歳未満が最も多く54.7%であった。

Q7-1. 課長昇進年齢



Q 07. 貴社において、昇進・昇格の平均的な時期(年齢)をご回答ください(実数を記入)。

- 部長昇進年齢の平均は47.10%である。
- 全体では40歳以上45歳未満が最も多く39.2%である。
- 国内単体従業員別でみると、1000人以上3000人未満の企業では45歳以上が最も多く40.0%となっている。

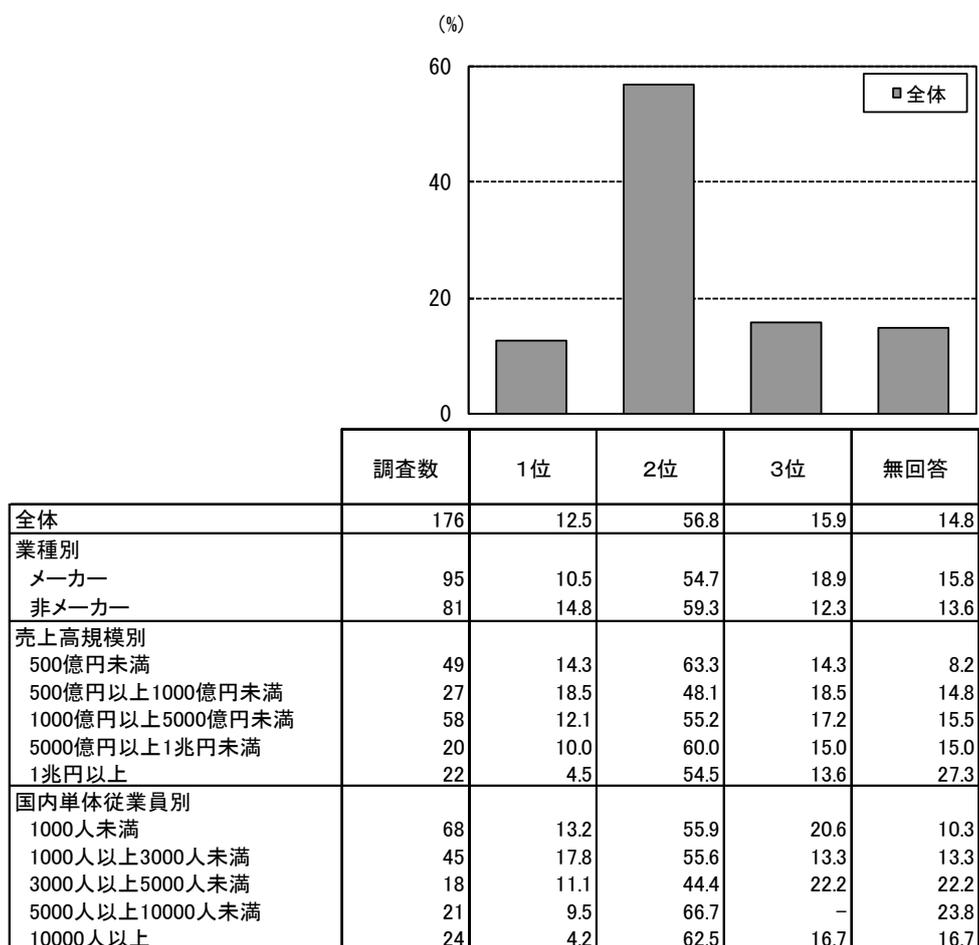
Q7-2. 部長昇進年齢

	35歳未満	35歳以上 40歳未満	40歳以上 45歳未満	45歳以上	無回答	平均年齢	
●凡例 (n=176)	1.7	14.2	39.2	27.8	17.0	47.10	
調査数	35歳未満	35歳以上 40歳未満	40歳以上 45歳未満	45歳以上	無回答	平均年齢	
全体	176	1.7	14.2	39.2	27.8	17.0	47.10
業種別							
メーカー	95	-	4.2	38.9	35.8	21.1	48.59
非メーカー	81	3.7	25.9	39.5	18.5	12.3	45.53
売上高規模別							
500億円未満	49	2.0	26.5	34.7	34.7	2.0	46.33
500億円以上1000億円未満	27	-	11.1	40.7	33.3	14.8	47.86
1000億円以上5000億円未満	58	3.4	12.1	34.5	25.9	24.1	47.11
5000億円以上1兆円未満	20	-	10.0	55.0	15.0	20.0	47.45
1兆円以上	22	-	-	45.5	22.7	31.8	48.04
国内単体従業員別							
1000人未満	68	1.5	20.6	41.2	29.4	7.4	46.57
1000人以上3000人未満	45	2.2	11.1	33.3	40.0	13.3	47.73
3000人以上5000人未満	18	-	22.2	22.2	22.2	33.3	47.23
5000人以上10000人未満	21	4.8	4.8	57.1	14.3	19.0	47.15
10000人以上	24	-	4.2	41.7	16.7	37.5	47.55

Q 07. 貴社において、昇進・昇格の平均的な時期(年齢)をご回答ください。(実数を記入)

- 非管理職の仕事に対する姿勢や態度の現在の重視度は、2位とした企業が最も多く56.8%である。
- 仕事に対する姿勢や態度を1位とした企業は12.5%であった。

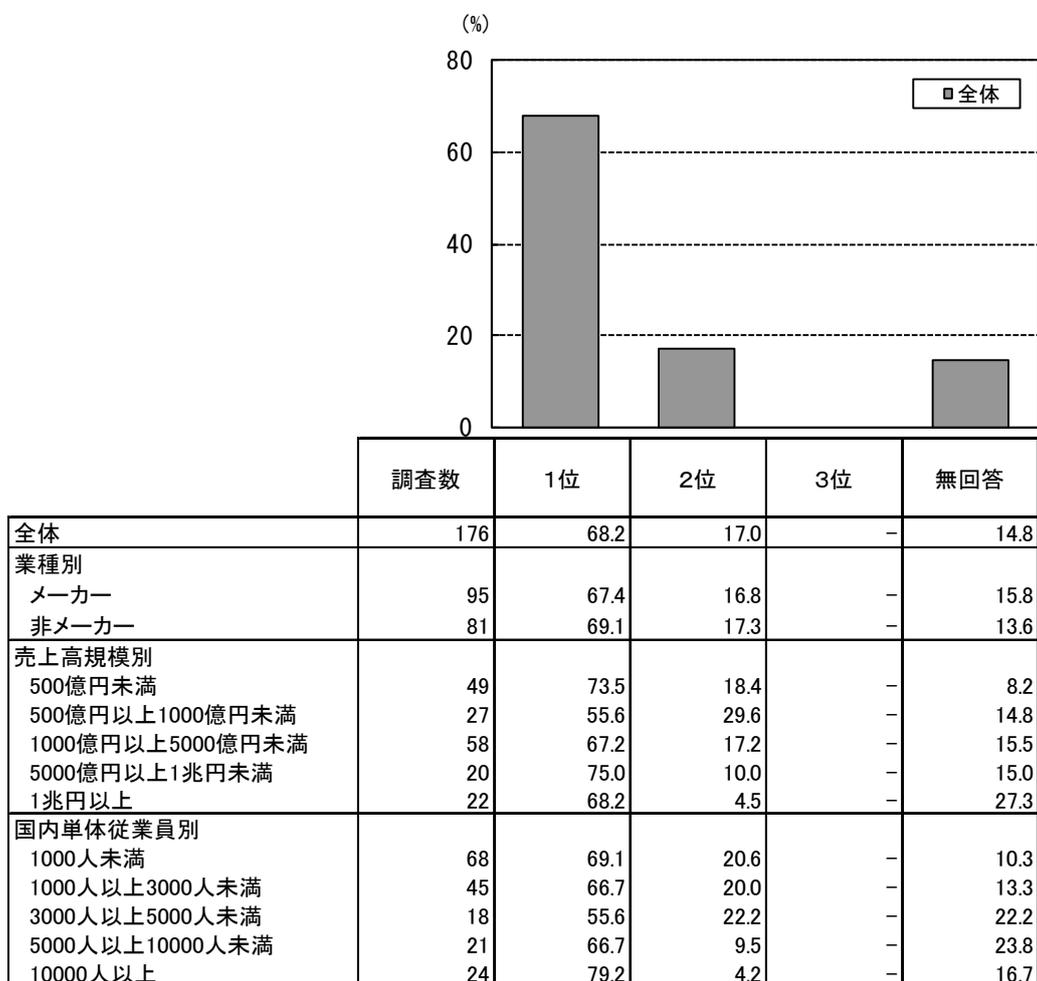
Q8-1-1. 非管理職の評価項目(現在の重視度)  
:仕事に対する姿勢や態度



Q 08. 総合職・基幹社員について、評価項目として重視している順に、時系列ごとに順位をつけてください。

- 非管理職の職務遂行のための具体的な行動や貢献に対する現在の重視度は、1位とした企業が7割近くで、68.2%である。
- 職務遂行のための具体的な行動や貢献を2位とした企業は17.0%である。

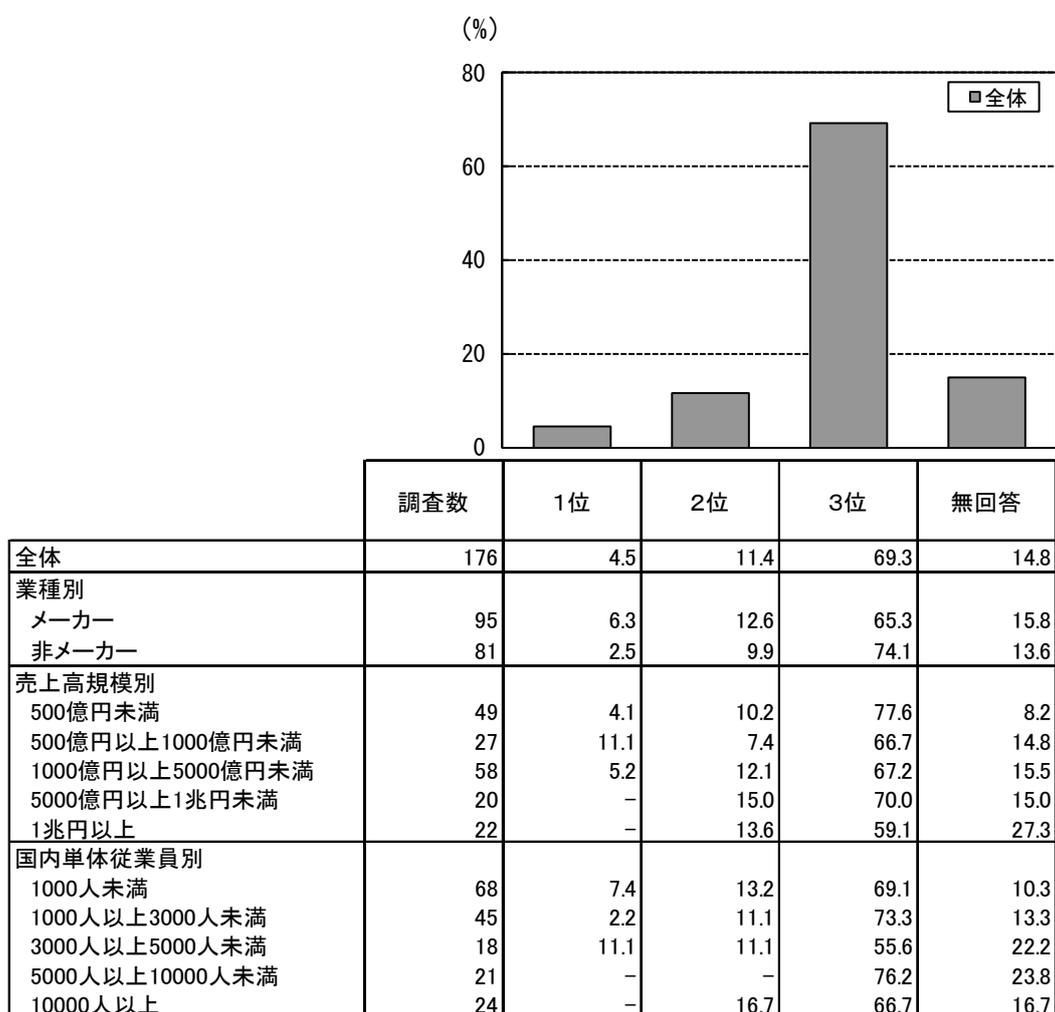
Q8-1-2. 非管理職の評価項目(現在の重視度)  
:職務遂行のための具体的な行動や貢献



Q 08. 総合職・基幹社員について、評価項目として重視している順に、時系列ごとに順位をつけてください。

- 部下の果たした役割や達成した成果に対する非管理職の現在の重視度は、3位とした企業が最も多く69.3%であった。
- 1位とした企業は4.5%と少ない。

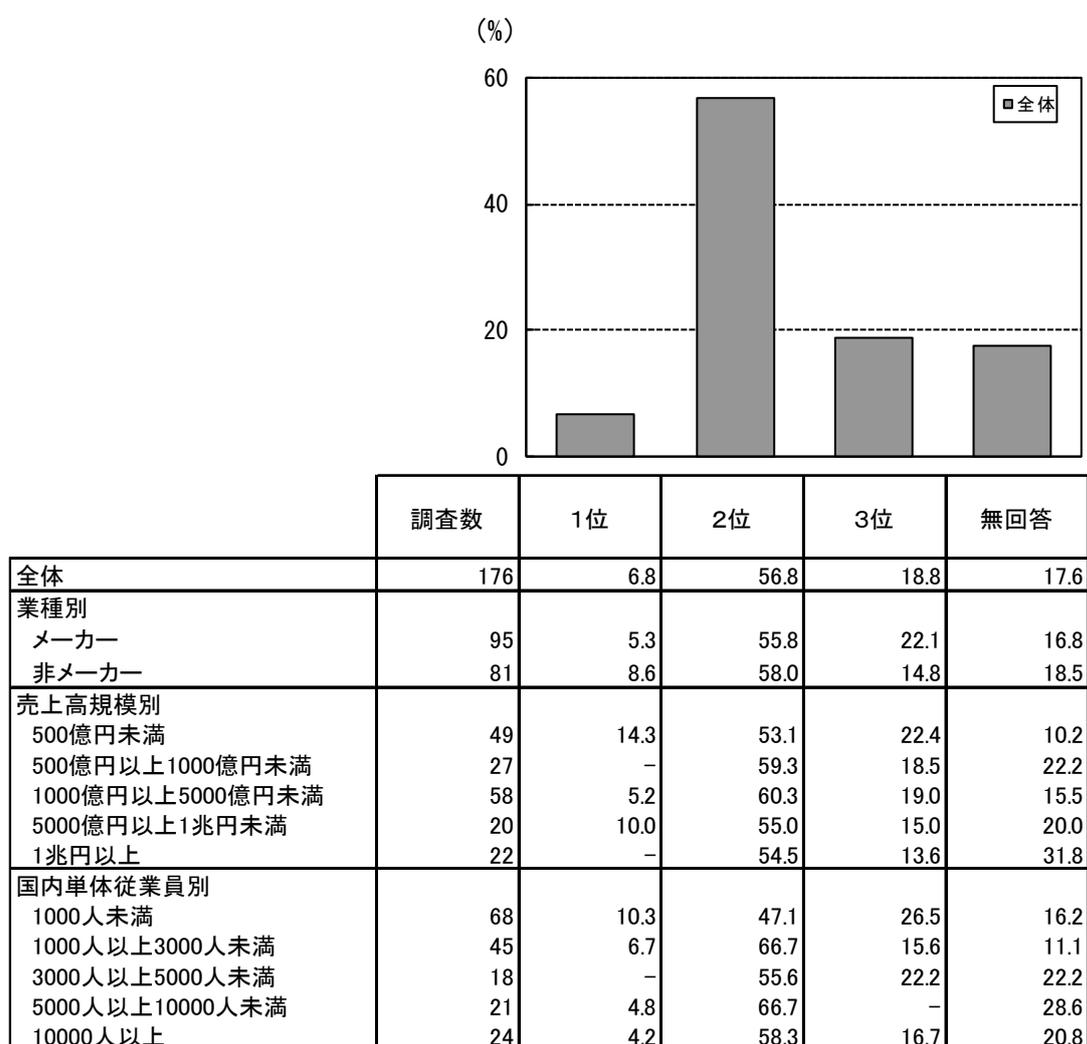
Q8-1-3. 非管理職の評価項目（現在の重視度）  
：部下の果たした役割や達成した成果



Q 08. 総合職・基幹社員について、評価項目として重視している順に、時系列ごとに順位をつけてください。

- 非管理職の仕事に対する姿勢や態度について、今後の重視度は2位とした企業が56.8%で最も多い。
- 1位とした企業は6.8%であった。

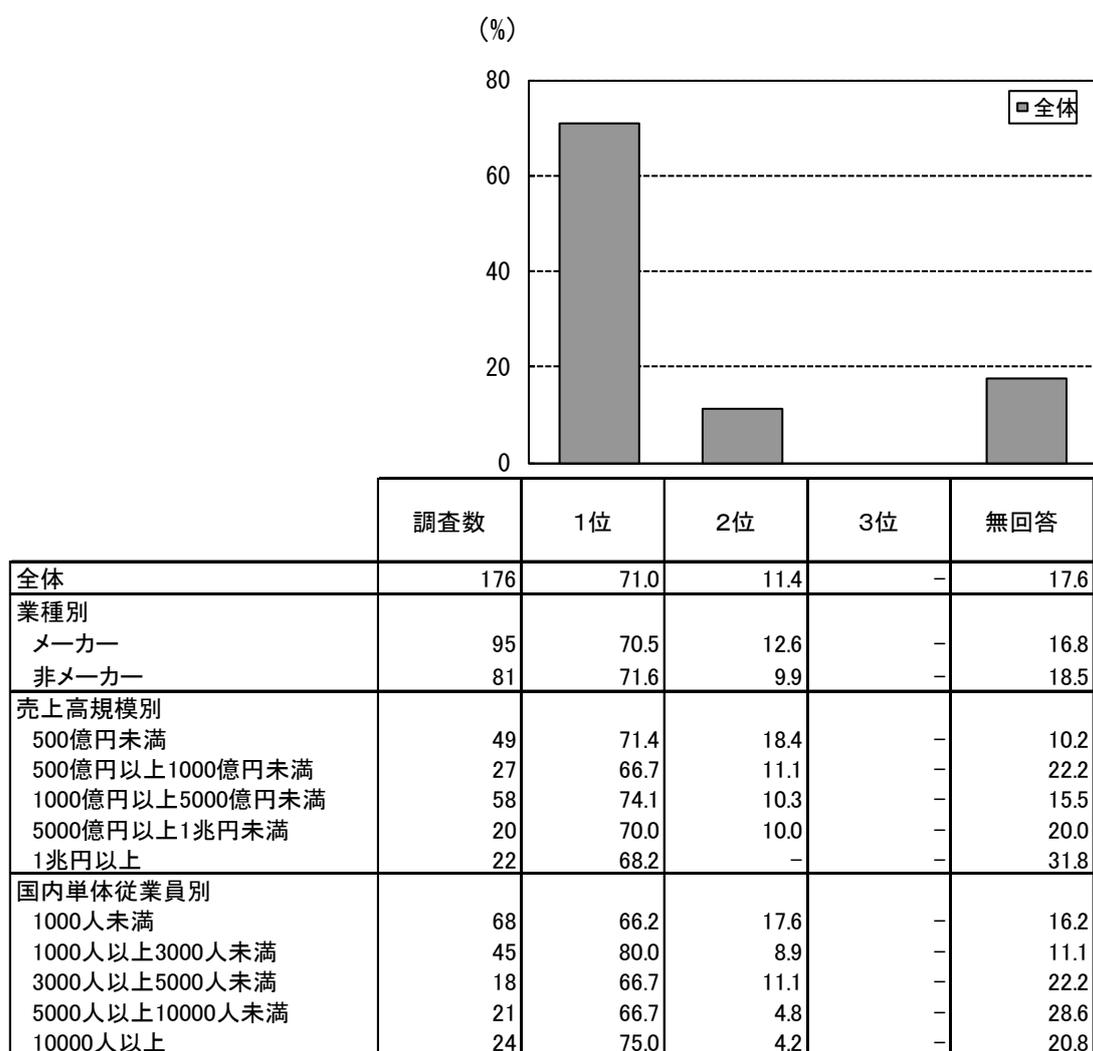
Q8-2-1. 非管理職の評価項目(今後の重視度)  
:仕事に対する姿勢や態度



Q 08. 総合職・基幹社員について、評価項目として重視している順に、時系列ごとに順位をつけてください。

- 非管理職の職務遂行のための具体的な行動や貢献について、今後の重視度は1位とした企業が最も多く71.0%であった。
- 2位とした企業は11.4%である。

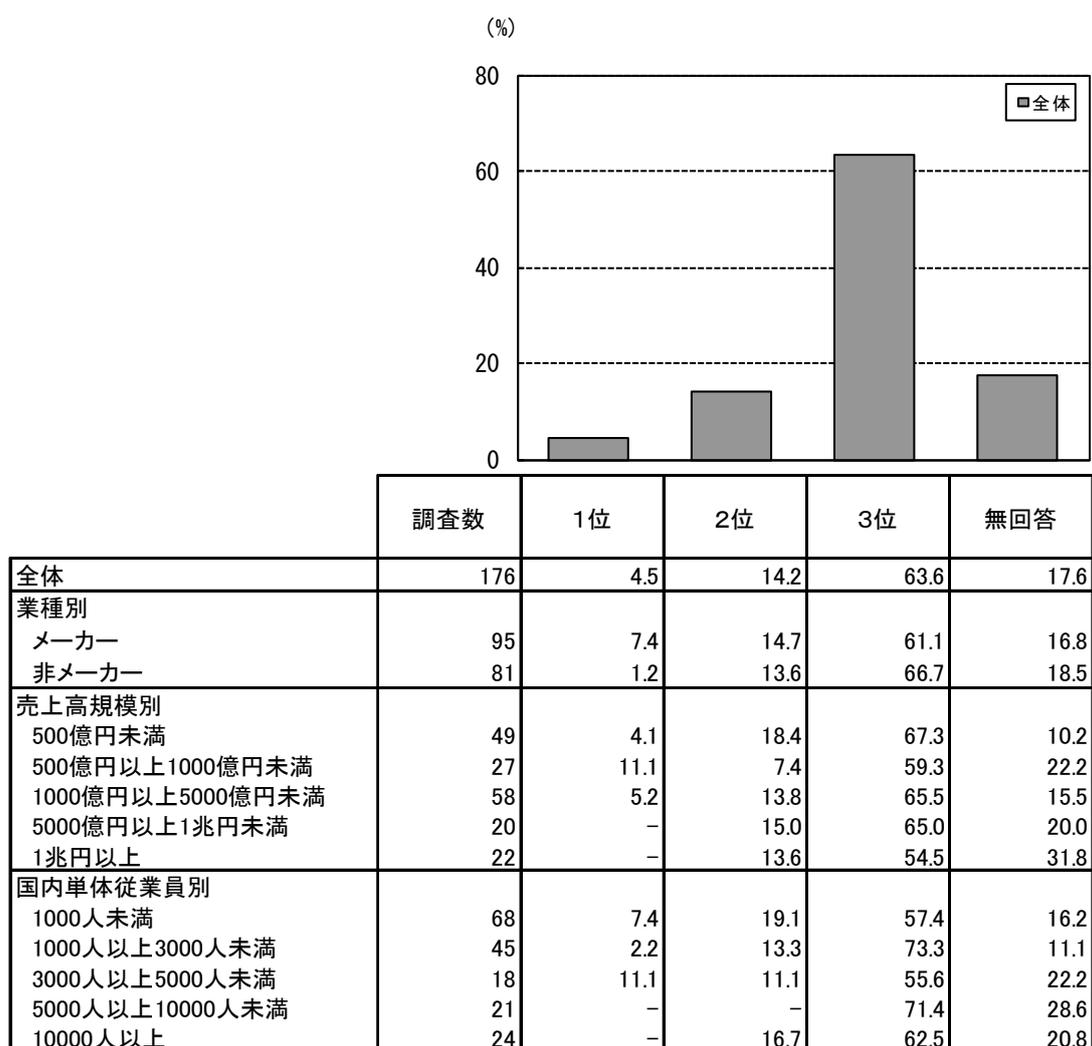
Q8-2-2. 非管理職の評価項目(今後の重視度)  
:職務遂行のための具体的な行動や貢献



Q 08. 総合職・基幹社員について、評価項目として重視している順に、時系列ごとに順位をつけてください。

- 非管理職の部下の果たした役割や達成した成果について、今後の重視度は3位とした企業が最も多く、63.6%であった。
- 1位とした企業は4.5%と少ない。

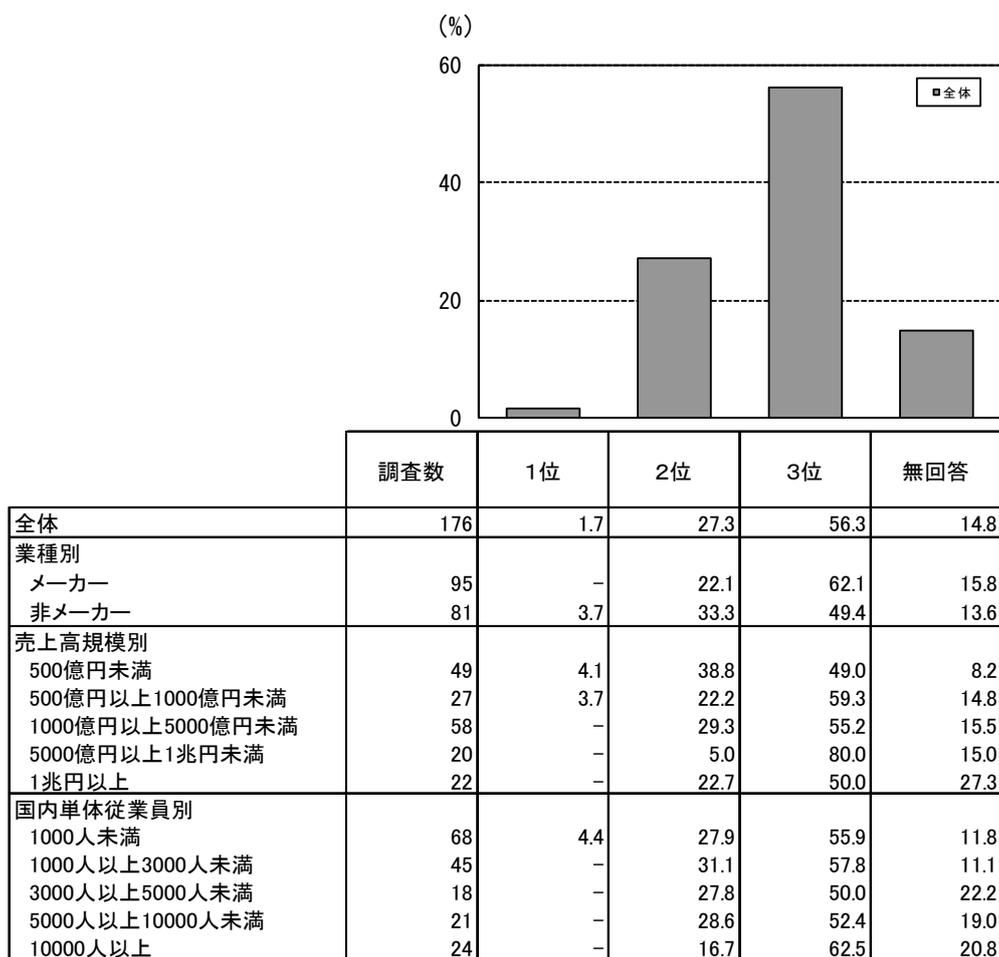
Q8-2-3. 非管理職の評価項目(今後の重視度)  
: 部下の果たした役割や達成した成果



Q 08. 総合職・基幹社員について、評価項目として重視している順に、時系列ごとに順位をつけてください。

- 管理職の仕事に対する姿勢や態度の現在の重視度をみると、3位と回答した企業が56.3%で最も多い。
- 1位とした企業は1.7%でわずかである。

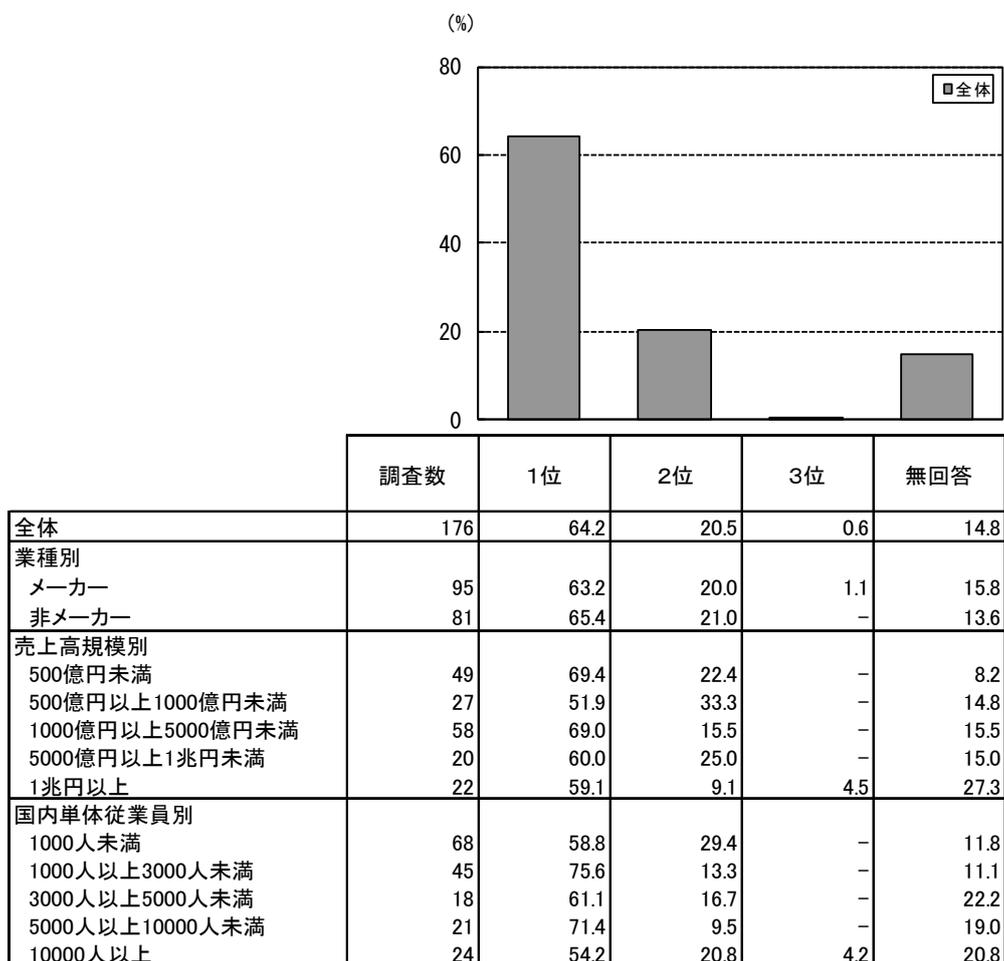
Q8-3-1. 管理職の評価項目（現在の重視度）  
：仕事に対する姿勢や態度



Q 08. 総合職・基幹社員について、評価項目として重視している順に、時系列ごとに順位をつけてください。

- 管理職の職務遂行のための具体的な行動や貢献に対する現在の重視度は、1位とした企業が最も多く、64.2%である。
- 2位とした企業は20.5%である。

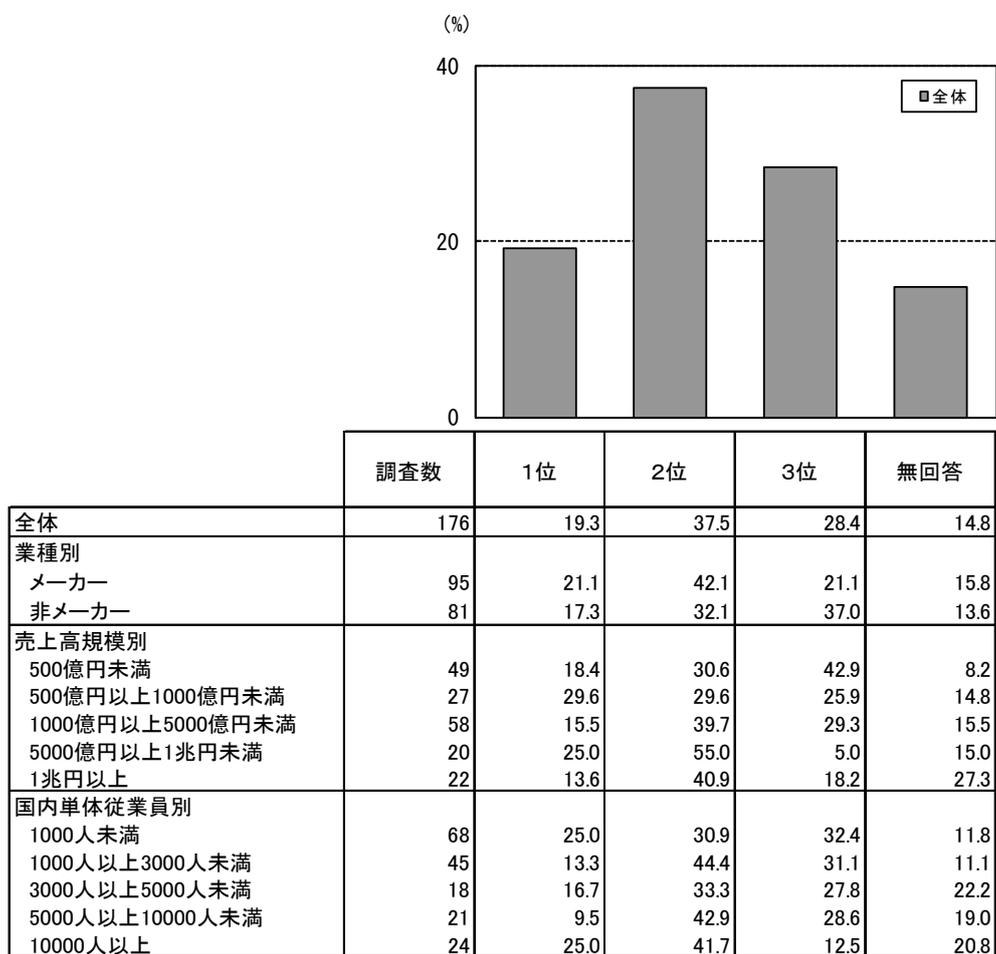
Q8-3-2. 管理職の評価項目（現在の重視度）  
：職務遂行のための具体的な行動や貢献



Q 08. 総合職・基幹社員について、評価項目として重視している順に、時系列ごとに順位をつけてください。

- 管理職の部下の果たした役割や達成した成果に対する現在の重視度は、1位とした企業が19.3%、2位は37.5%、3位は28.4%である。

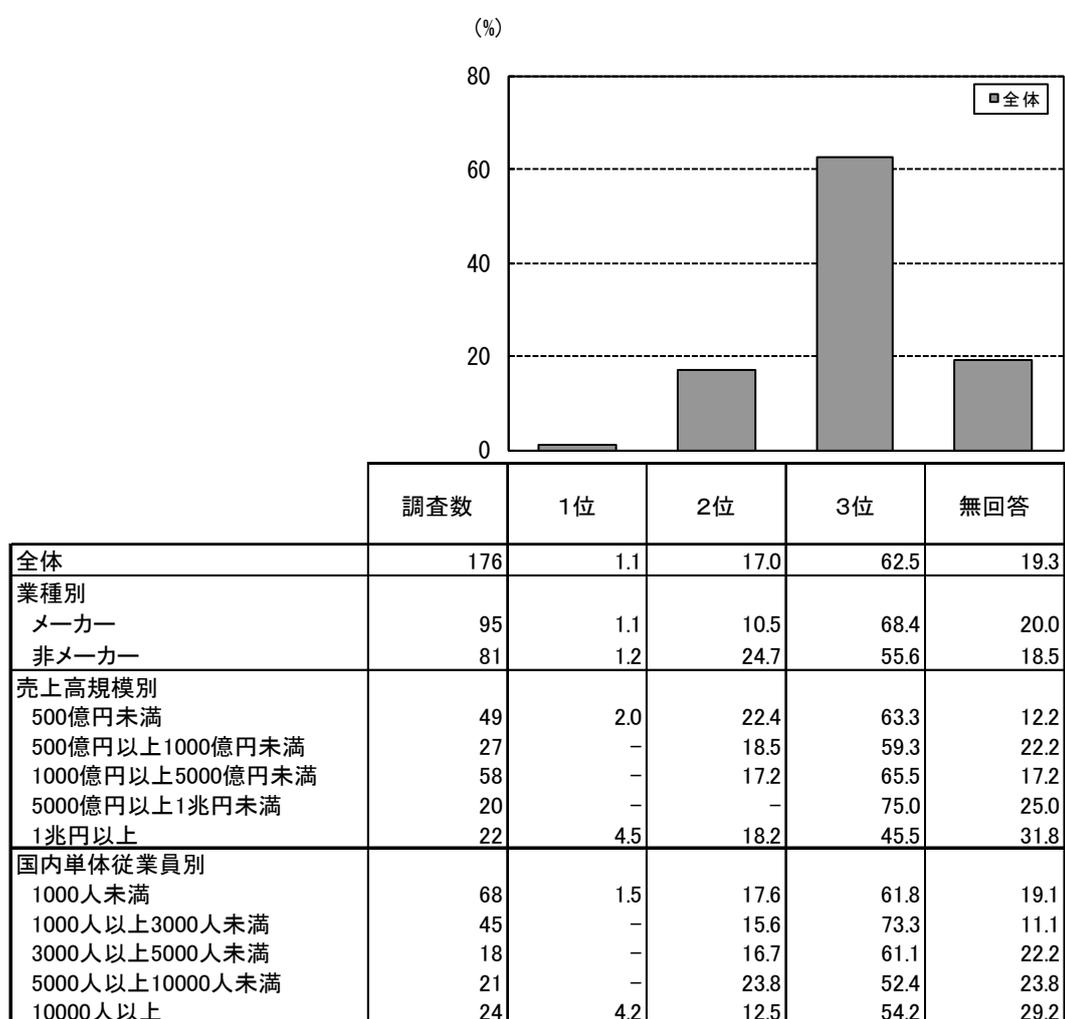
Q8-3-3. 管理職の評価項目（現在の重視度）  
：部下の果たした役割や達成した成果



Q 08. 総合職・基幹社員について、評価項目として重視している順に、時系列ごとに順位をつけてください。

- 管理職の仕事に対する姿勢や態度の今後の重視度については、3位とした企業が最も多く、62.5%である。
- 1位とした企業は1.1%で少ない。

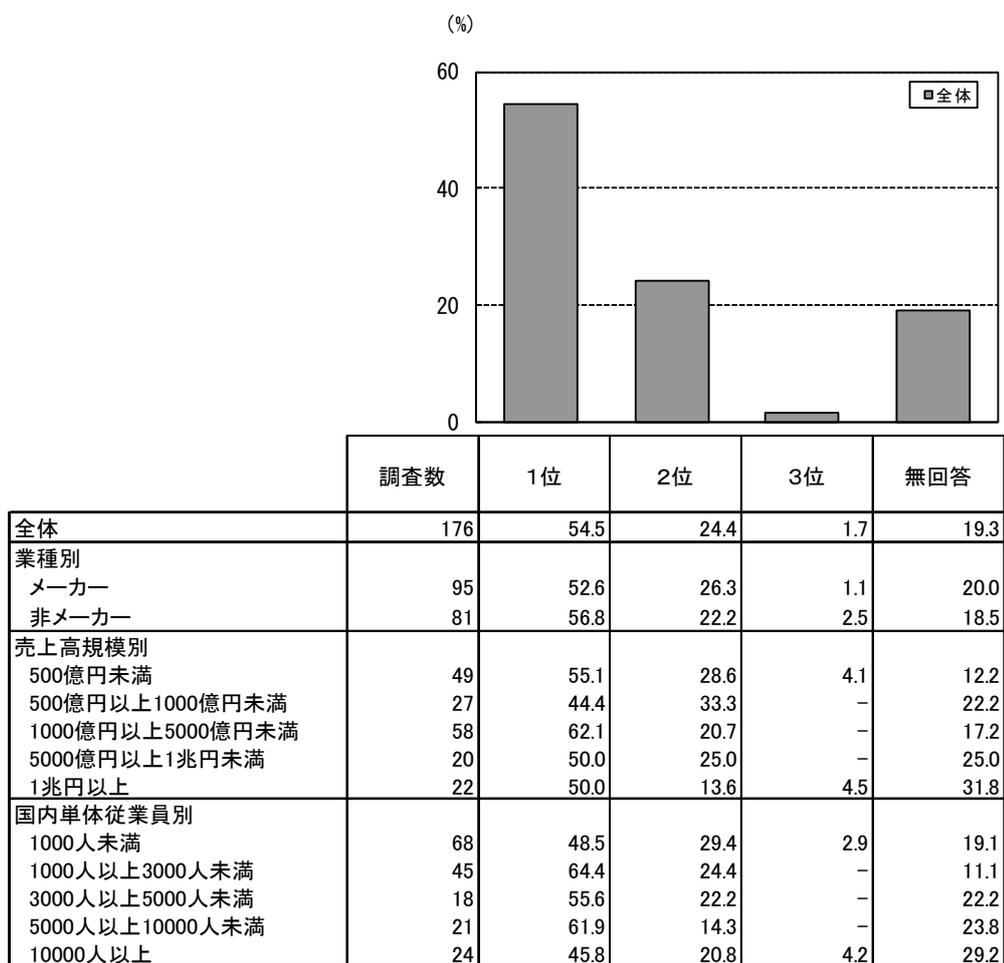
Q8-4-1. 管理職の評価項目(今後の重視度)  
:仕事に対する姿勢や態度



Q 08. 総合職・基幹社員について、評価項目として重視している順に、時系列ごとに順位をつけてください。

- 管理職の職務遂行のための具体的な行動や貢献について、管理職の今後の重視度をみると、1位とした企業が54.5%で半数以上を占める。
- 業種別では大きな差はみられない。

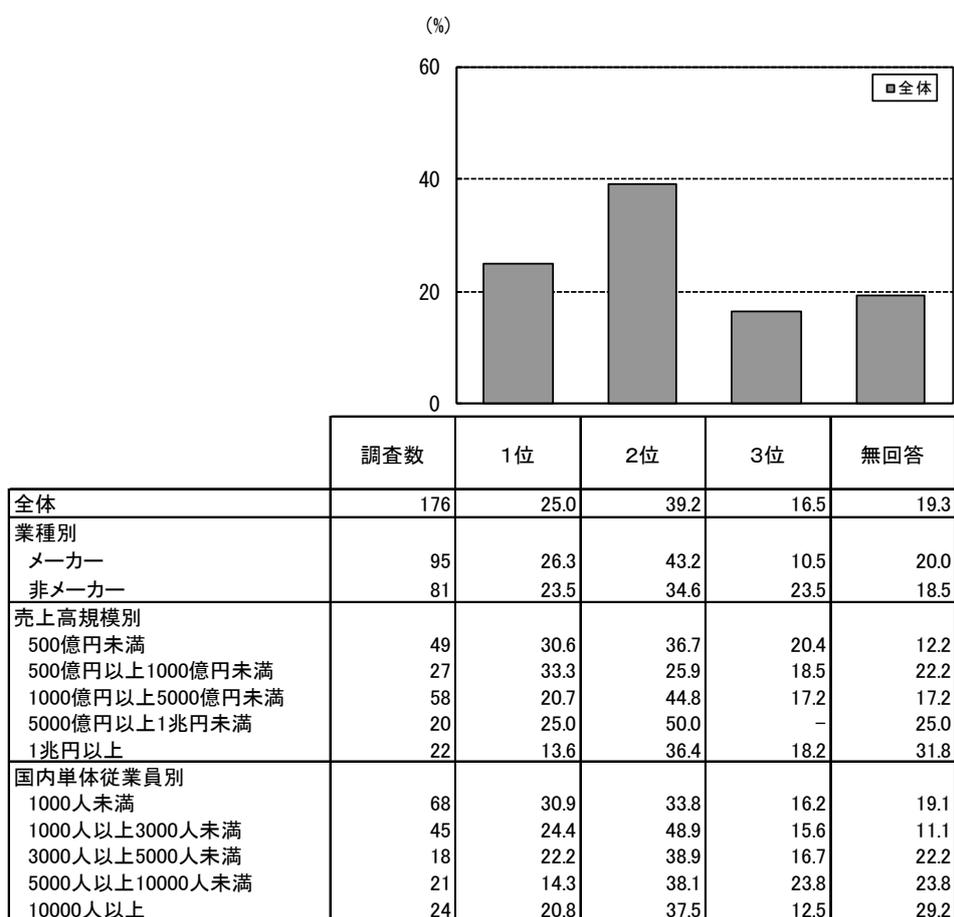
Q8-4-2. 管理職の評価項目(今後の重視度)  
:職務遂行のための具体的な行動や貢献



Q 08. 総合職・基幹社員について、評価項目として重視している順に、時系列ごとに順位をつけてください。

- 部下の果たした役割や成果についての管理職の今後の重視度は、2位とした企業が39.2%で最も多い。
- 国内単体従業員別でみると、1000人未満の企業では30.9%が1位としている。

Q8-4-3. 管理職の評価項目(今後の重視度)  
: 部下の果たした役割や達成した成果



Q 08. 総合職・基幹社員について、評価項目として重視している順に、時系列ごとに順位をつけてください。

## 第2章 労働環境

- 1カ月間の平均労働時間は、172.75時間である。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業で200時間以上が12.2%である。

Q9-1. 労働時間

● 凡例

	160時間未満	160時間以上 170時間未満	170時間以上 180時間未満	180時間以上 200時間未満	200時間以上	無回答	平均時間
全体 (n=176)	16.5	26.7	21.0	21.0	6.3	8.5	172.75

	調査数	160時間未満	160時間以上 170時間未満	170時間以上 180時間未満	180時間以上 200時間未満	200時間以上	無回答	平均時間
全体	176	16.5	26.7	21.0	21.0	6.3	8.5	172.75
業種別								
メーカー	95	18.9	31.6	20.0	14.7	5.3	9.5	170.52
非メーカー	81	13.6	21.0	22.2	28.4	7.4	7.4	175.31
売上高規模別								
500億円未満	49	16.3	18.4	24.5	22.4	12.2	6.1	175.98
500億円以上1000億円未満	27	25.9	22.2	22.2	22.2	-	7.4	170.23
1000億円以上5000億円未満	58	15.5	31.0	17.2	22.4	5.2	8.6	172.37
5000億円以上1兆円未満	20	10.0	40.0	25.0	15.0	5.0	5.0	170.89
1兆円以上	22	13.6	27.3	18.2	18.2	4.5	18.2	171.10
国内単体従業員別								
1000人未満	68	22.1	23.5	20.6	17.6	10.3	5.9	172.49
1000人以上3000人未満	45	11.1	22.2	24.4	31.1	4.4	6.7	175.28
3000人以上5000人未満	18	16.7	27.8	22.2	16.7	-	16.7	170.19
5000人以上10000人未満	21	14.3	28.6	19.0	23.8	9.5	4.8	175.25
10000人以上	24	12.5	41.7	16.7	12.5	-	16.7	167.73

Q 09. 総合職・基幹社員について、1カ月間の平均労働時間と残業時間をお教えてください。

- 1カ月間の平均残業時間は22.44時間である。
- 1カ月間の残業時間が30時間以上の企業は22.2%である。
- 業種別にみると残業時間が30時間以上の企業は非メーカーで30.9%であり、メーカーの14.7%よりも多い。

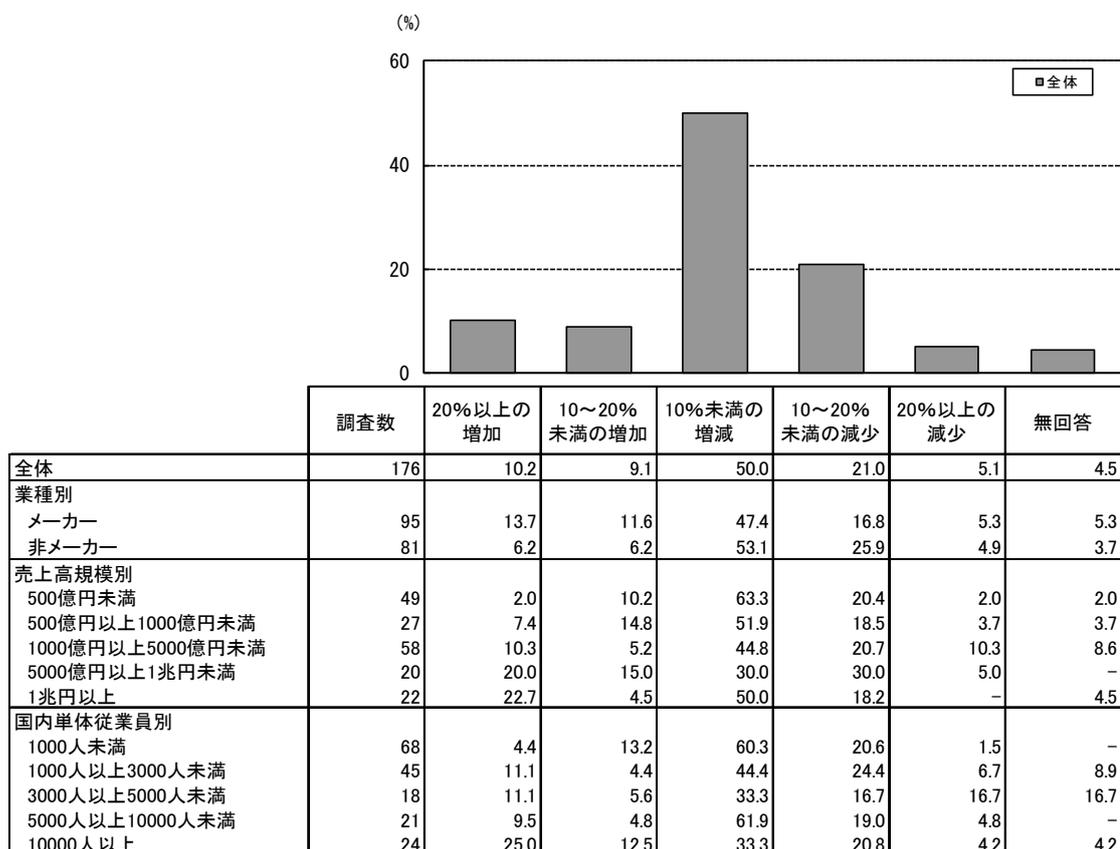
Q9-2. 残業時間

		10時間未満	10時間以上 20時間未満	20時間以上 30時間未満	30時間以上	無回答	平均時間
● 凡例							
全体	(n=176)	7.4	29.0	33.5	22.2	8.0	22.44
	調査数	10時間未満	10時間以上 20時間未満	20時間以上 30時間未満	30時間以上	無回答	平均時間
全体	176	7.4	29.0	33.5	22.2	8.0	22.44
業種別							
メーカー	95	7.4	34.7	35.8	14.7	7.4	20.76
非メーカー	81	7.4	22.2	30.9	30.9	8.6	24.44
売上高規模別							
500億円未満	49	8.2	22.4	22.4	36.7	10.2	24.26
500億円以上1000億円未満	27	11.1	22.2	40.7	18.5	7.4	22.49
1000億円以上5000億円未満	58	8.6	34.5	32.8	17.2	6.9	20.37
5000億円以上1兆円未満	20	5.0	35.0	50.0	5.0	5.0	20.27
1兆円以上	22	-	31.8	36.4	22.7	9.1	26.03
国内単体従業員別							
1000人未満	68	8.8	23.5	29.4	30.9	7.4	23.43
1000人以上3000人未満	45	11.1	28.9	28.9	24.4	6.7	21.68
3000人以上5000人未満	18	5.6	33.3	38.9	5.6	16.7	21.28
5000人以上10000人未満	21	4.8	33.3	42.9	14.3	4.8	22.72
10000人以上	24	-	37.5	41.7	12.5	8.3	21.62

Q 09. 総合職・基幹社員について、1カ月間の平均労働時間と残業時間をお教えてください。

- 残業時間の変化について、5年前から20%以上の増加があった企業は10.2%である。
- 半数の企業は5年前からの増減が10%未満と回答している。
- 業種別にみるとメーカーは20%以上増加の企業が13.7%で、非メーカーの6.2%よりも多くなっている。
- 国内単体従業員別にみると、10000人以上の企業で残業時間が20%以上増加した企業が25.0%となっている。

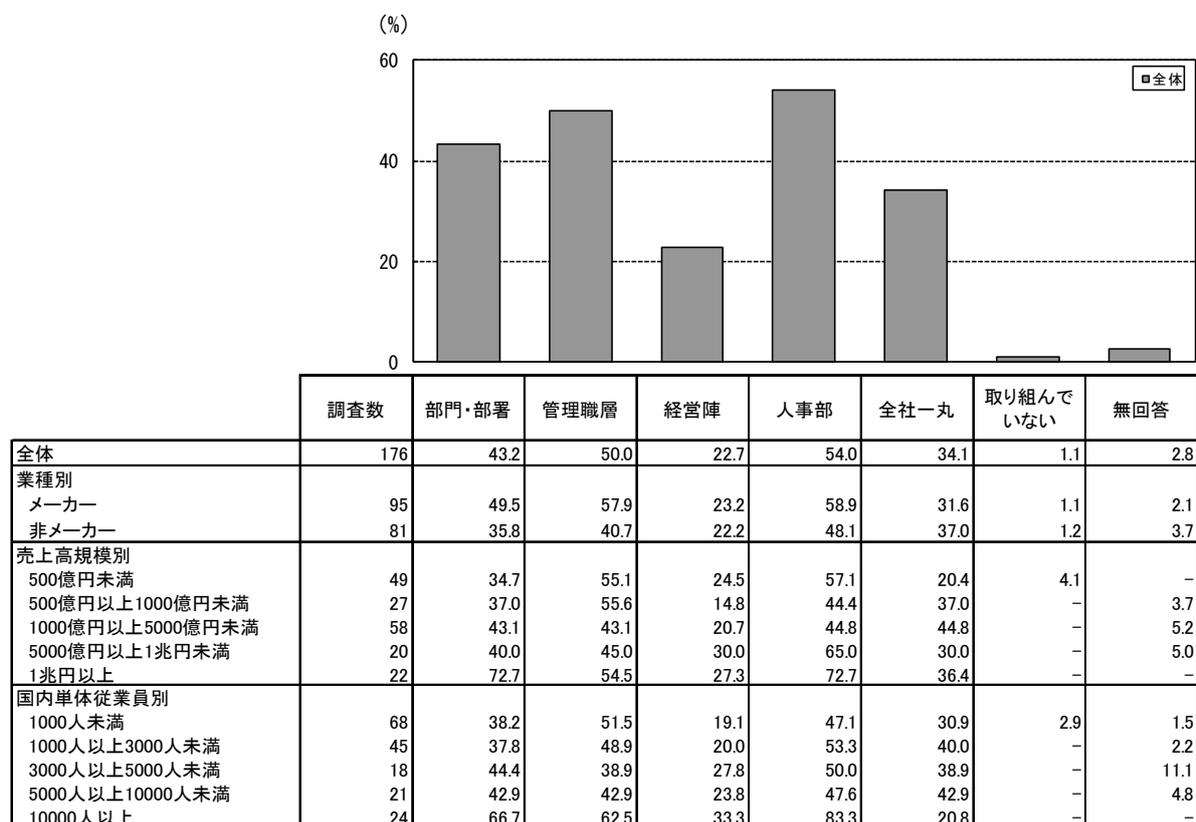
Q10. 5年前と比べた残業時間の変化



Q 10. 総合職・基幹社員について、月の平均的な残業時間は5年前と比べてどのように変化しましたかお教えてください。

- 労働時間短縮の取り組みについて、責任を負っている主体は人事部が最も多く54.0%である。
- 次いで、管理職層の50.0%、部門・部署の43.2%となっている。
- 会社一丸で労働時間短縮に取り組んでいる企業は34.1%である。

Q11. 労働時間短縮の取り組み



Q 11. 総合職・基幹社員について、労働時間短縮に対する取り組みや成果に関し、責任を負っている主体をお教えてください（複数回答可）。

- 1カ月間の平均残業時間の5年後の目標は、全体の平均で17.05時間である。
- 業種別では、10時間未満と回答した企業は非メーカーで16.0%で、メーカーの8.4%よりも多い。

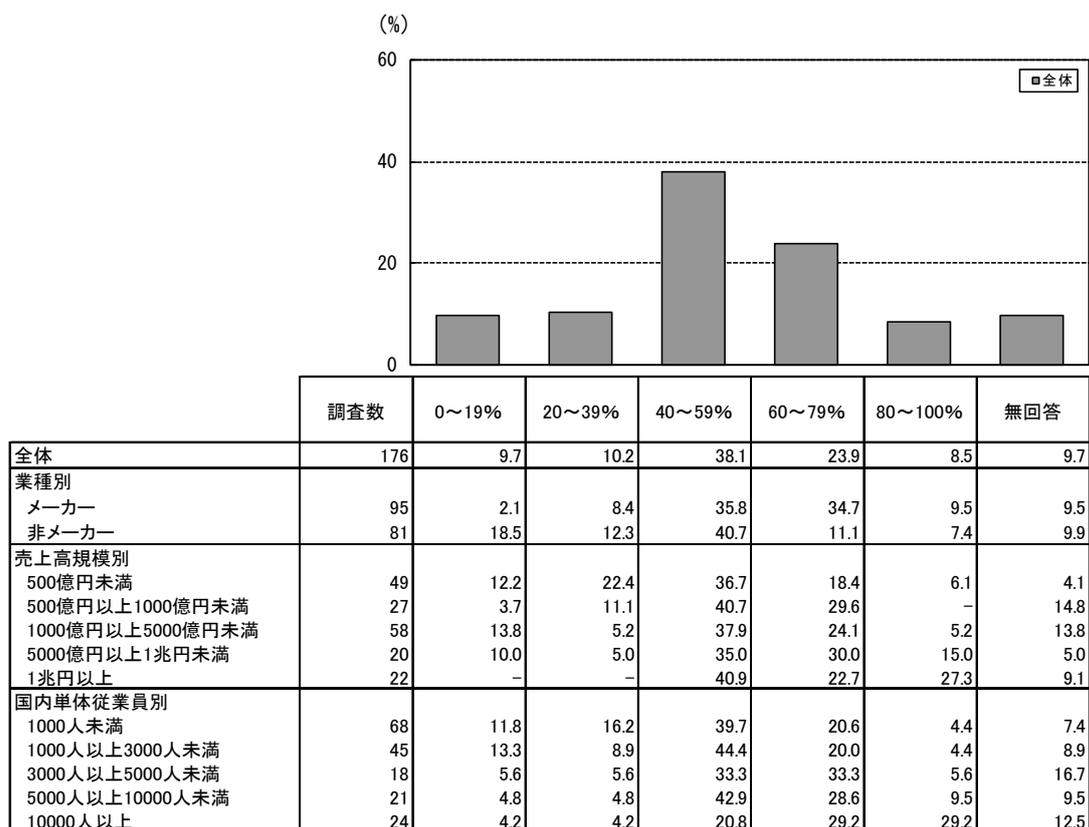
Q12. 平均残業時間の目標

		10時間未満	10時間以上 20時間未満	20時間以上 30時間未満	30時間以上	無回答	平均時間
●凡例							
全体	(n=176)	11.9	25.6	14.8	10.2	37.5	17.05
	調査数	10時間未満	10時間以上 20時間未満	20時間以上 30時間未満	30時間以上	無回答	平均時間
全体	176	11.9	25.6	14.8	10.2	37.5	17.05
業種別							
メーカー	95	8.4	29.5	9.5	8.4	44.2	17.40
非メーカー	81	16.0	21.0	21.0	12.3	29.6	16.73
売上高規模別							
500億円未満	49	14.3	24.5	18.4	14.3	28.6	16.25
500億円以上1000億円未満	27	7.4	22.2	29.6	7.4	33.3	17.22
1000億円以上5000億円未満	58	13.8	31.0	13.8	8.6	32.8	18.12
5000億円以上1兆円未満	20	10.0	30.0	5.0	-	55.0	12.28
1兆円以上	22	9.1	13.6	-	18.2	59.1	20.00
国内単体従業員別							
1000人未満	68	13.2	17.6	26.5	13.2	29.4	17.08
1000人以上3000人未満	45	15.6	35.6	11.1	11.1	26.7	15.47
3000人以上5000人未満	18	5.6	33.3	11.1	11.1	38.9	28.23
5000人以上10000人未満	21	4.8	19.0	4.8	4.8	66.7	18.00
10000人以上	24	12.5	29.2	-	4.2	54.2	9.91

Q 12. 総合職・基幹社員の1カ月間の平均残業時間について、5年後の目標をお教えてください。

- 昨年度の有給休暇取得率は、40～59%以上の企業が最も多く38.1%である。
- 業種別にみると、取得率が0～19%の企業は非メーカーで18.5%であり、メーカーの2.1%よりも多い。
- 売上高規模別では、1兆円以上の企業のうち27.3%が80～100%の取得率となっている。
- 国内単体従業員別では、10000人以上の企業のうち29.2%が80～100%の取得率である。

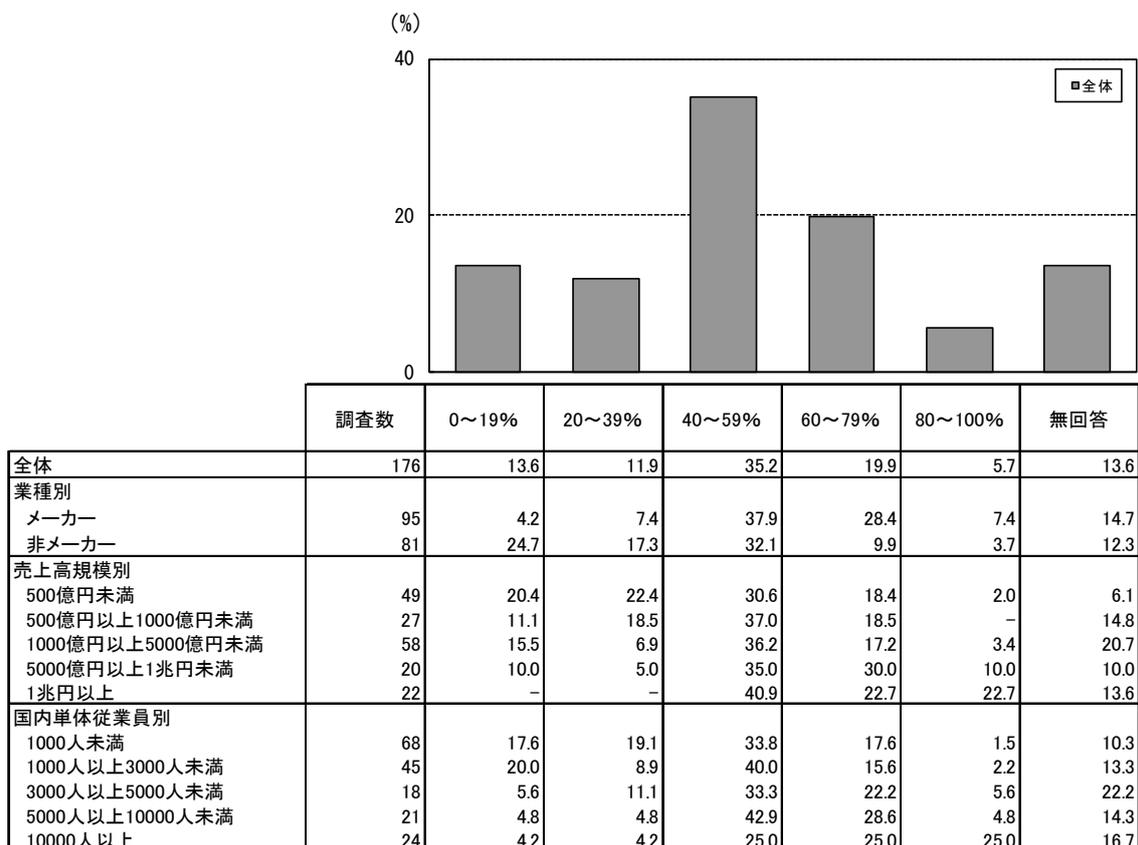
Q13-1. 有給休暇取得率(昨年度の実績)



Q 13. 総合職・基幹社員について、昨年度の有給休暇取得率（繰越分は含まない）の状況をお教えてください。

- 5年前の有給休暇取得率は、全体で35.2%の企業が40～59%の取得率となっている。
- 業種別では、取得率0～19%の企業がメーカーでは4.2%、非メーカーでは24.7%であり、非メーカーの方が有休を取得していない割合が高い。
- 国内単体従業員別では、10000人以上の企業では取得率80～100%の企業の割合が25.0%である。

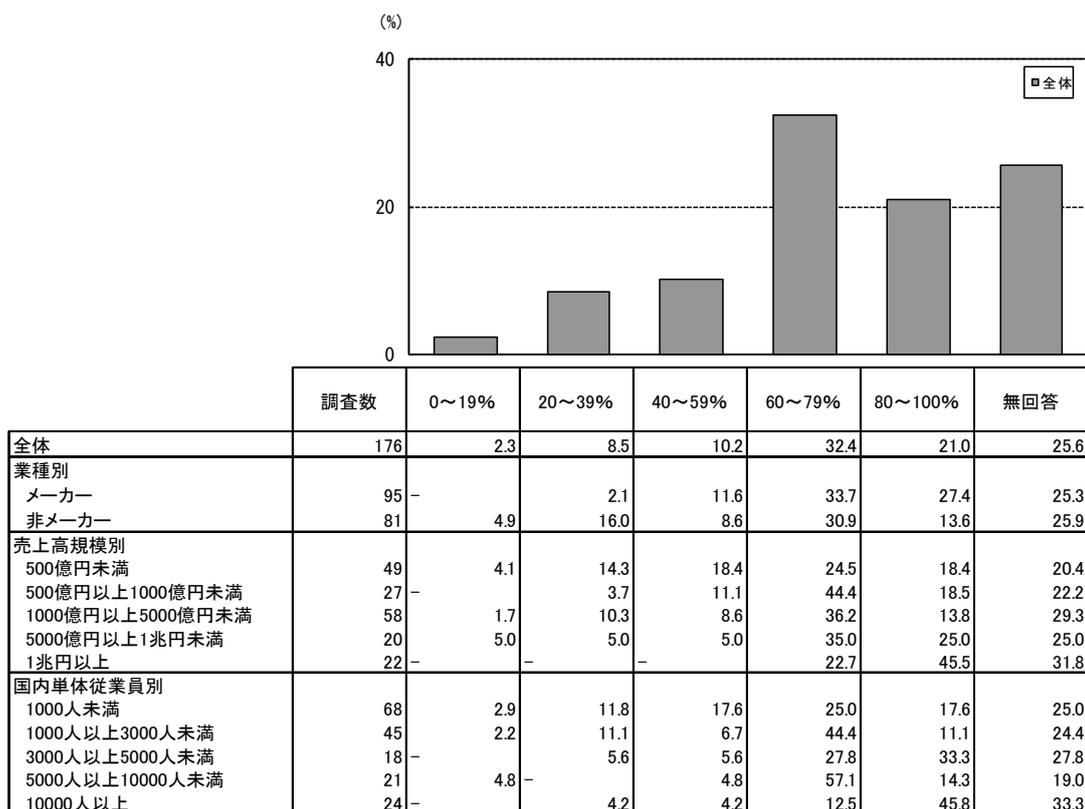
Q13-2. 有給休暇取得率(5年前の状況)



Q 13. 総合職・基幹社員について、昨年度の有給休暇取得率（繰越分は含まない）の状況をお教えてください。

- 有給休暇取得率の5年後の目標は、60～79%とする企業が全体の3割強である。
- 業種別にみると目標取得率を80～100%とする企業がメーカーでは27.4%であり、非メーカーの13.6%よりも高くなっている。
- 売上高規模別では目標を80～100%とする企業の割合が、1兆円以上の企業で45.5%と高い。
- 国内単体従業員別では、10000人以上の企業で、目標を80～100%とする企業が45.8%と高い。

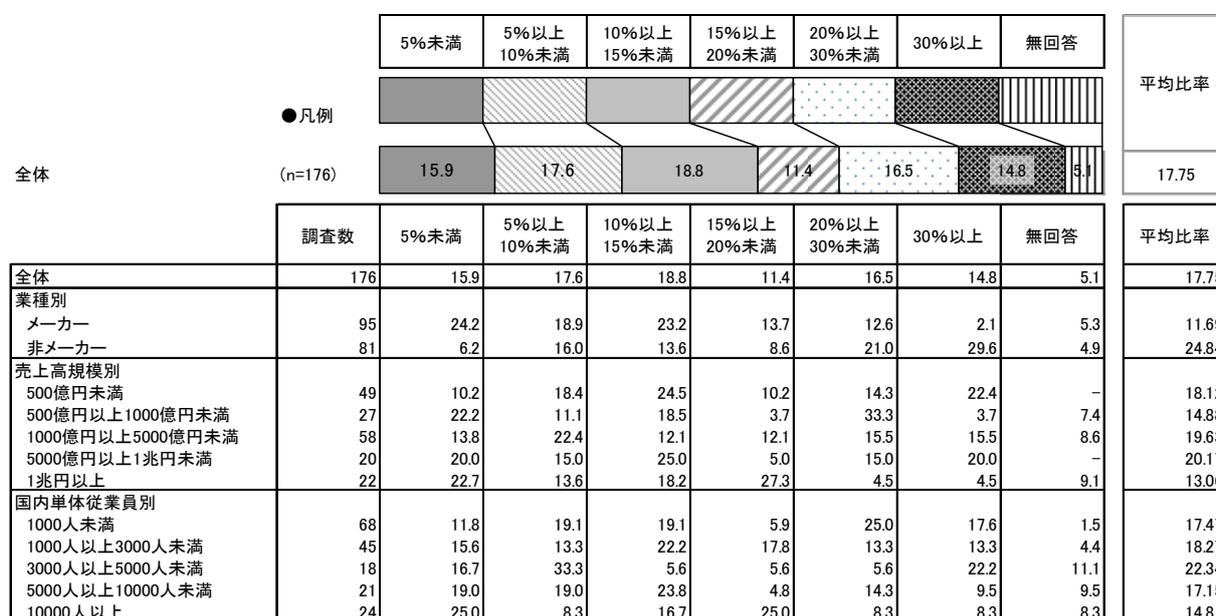
Q13-3. 有給休暇取得率(5年後の目標)



Q 13. 総合職・基幹社員について、昨年度の有給休暇取得率（繰越分は含まない）の状況をお教えてください。

- 女性総合職の現在の比率は、平均で17.75%である。
- 女性総合職の比率が30%以上の企業は14.8%である。
- 業種別では、女性総合職の比率が30%以上の企業はメーカーで2.1%だが非メーカーでは29.6%となっている。

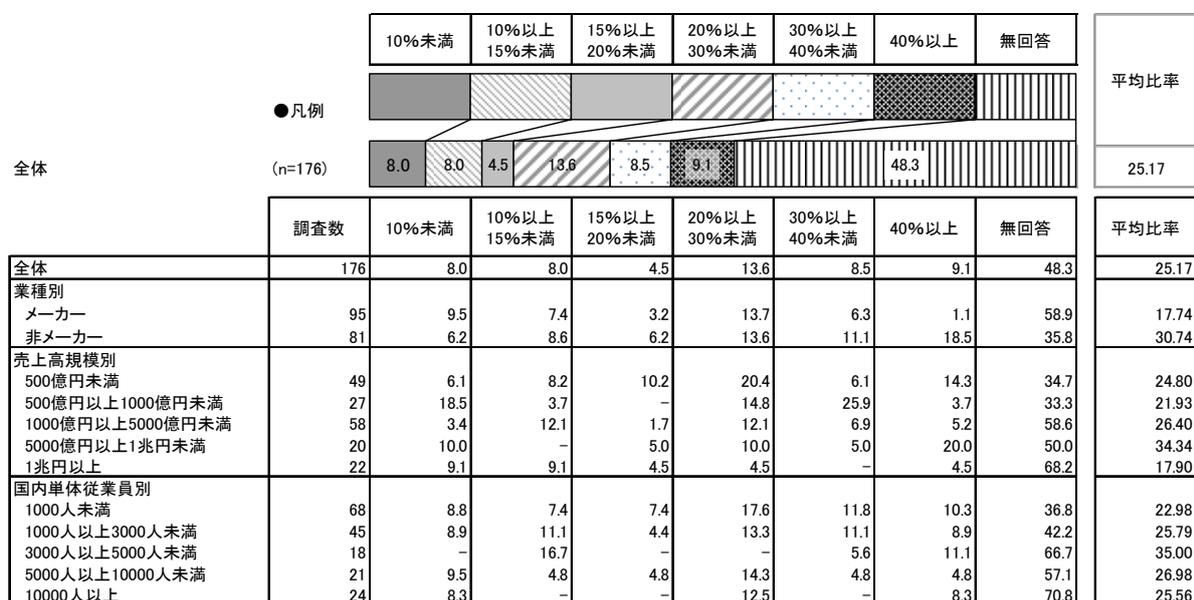
Q14-1. 女性総合職の比率(現在の実績)



Q 14. 総合職・基幹社員全体に占める現在の女性比率と5年後の目標をお教えてください。

- 女性総合職比率の5年後の目標は、平均で25.17%である。
- 業種別にみると目標を40%以上とする企業が非メーカーで18.5%でありメーカーよりも高い。
- 売上高規模別では、5000億円以上1兆円未満の企業で、目標を40%以上とする割合が2割である。

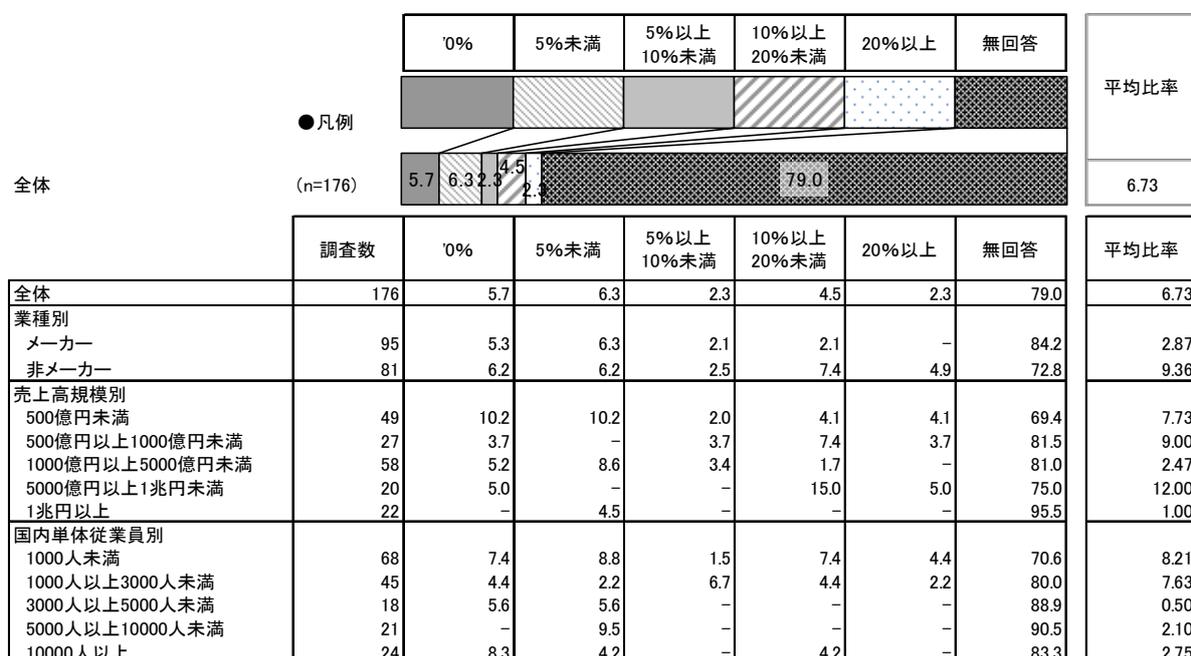
Q14-2. 女性総合職の比率(5年後の目標)



Q 14. 総合職・基幹社員全体に占める現在の女性比率と5年後の目標をお教えてください。

- 執行役員相当以上に占める女性の割合について、2020年の目標数値の平均は6.73%である。
- 20%以上とした企業は全体の2.3%である。

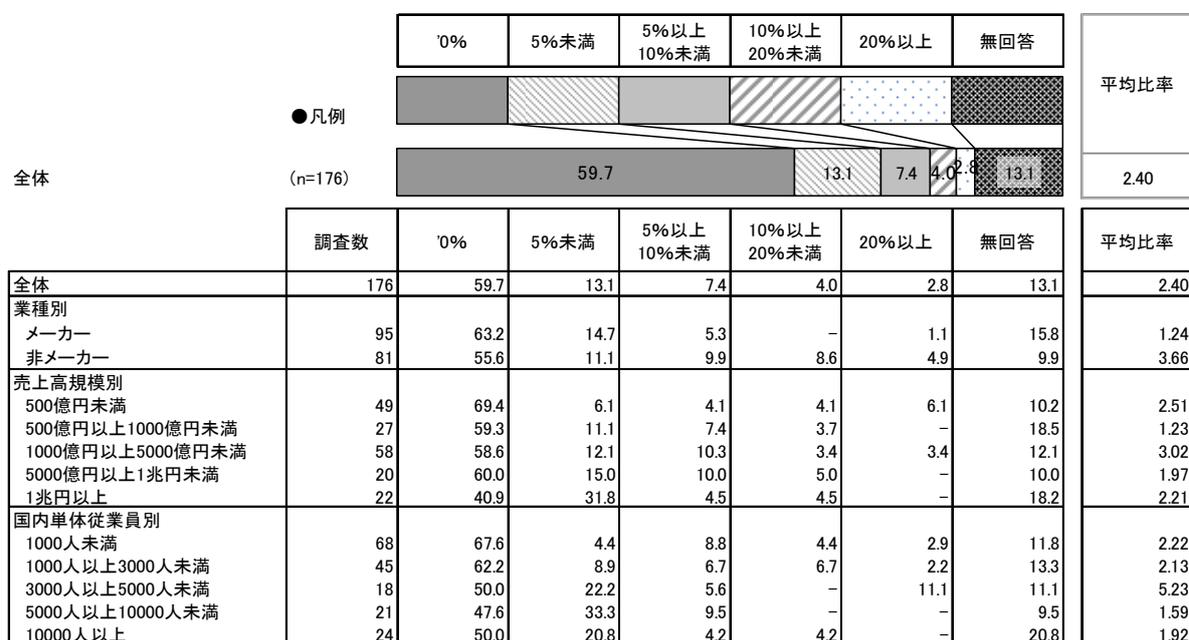
Q15-1-1. 執行役員相当以上に占める女性の割合  
:2020年の目標数値



Q 15. 管理職全体に占める女性比率を役職別にお答えください（実数を記入、わからない場合はNを記入）。  
また、5年前との比較をお答えください（1つに○）。

- 執行役員相当以上に占める女性の現在の比率は、平均で2.40%である。
- 執行役員相当以上に占める女性の割合が20%以上の企業は全体の2.8%である。
- 0%の企業が全体で59.7%と6割近くになっている。

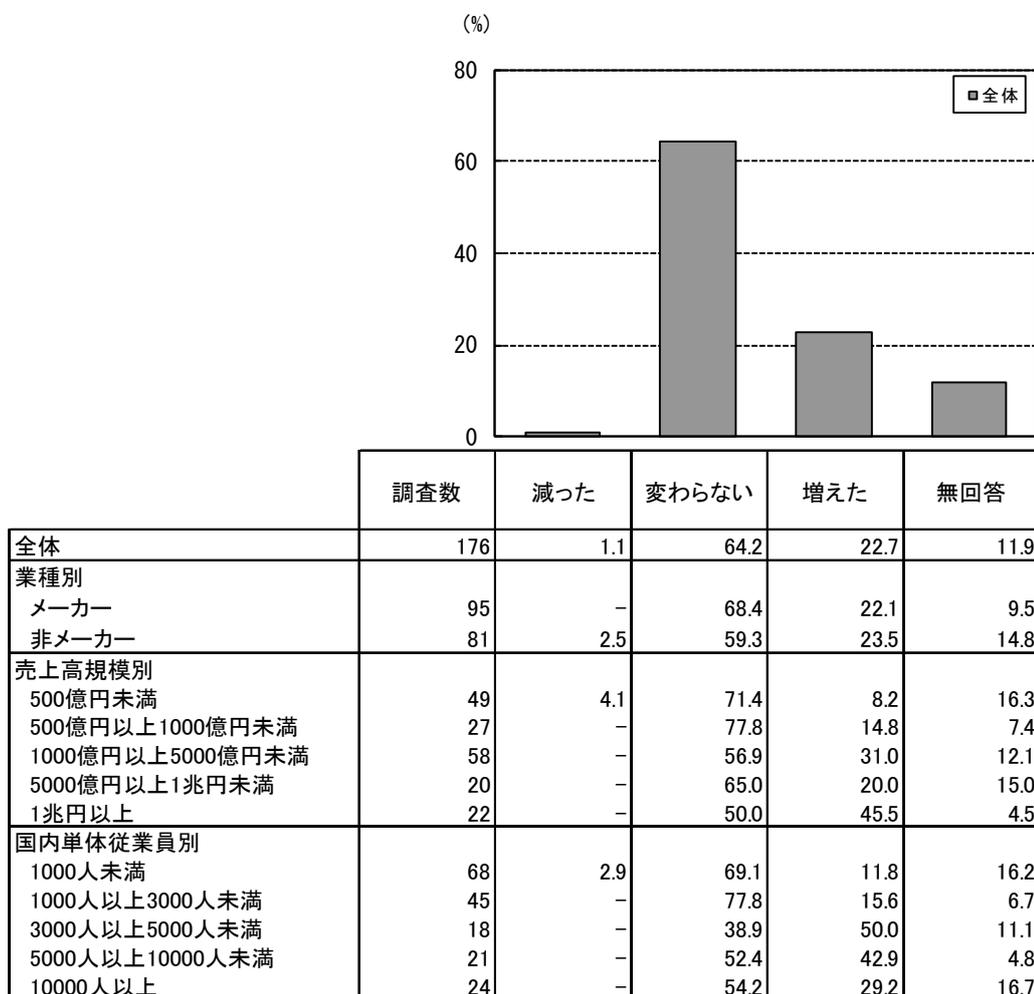
Q15-1-2. 執行役員相当以上に占める女性の割合  
:現在



Q 15. 管理職全体に占める女性比率を役職別にお答えください（実数を記入、わからない場合はNを記入）。  
また、5年前との比較をお答えください（1つに○）。

- 執行役員相当以上に占める女性の割合について5年前と比較すると、「変わらない」と回答した企業が64.2%である。
- 「増えた」とした企業は全体で22.7%となっている。
- 売上高規模別にみると1兆円以上の企業で「増えた」とする企業が45.5%と高い。

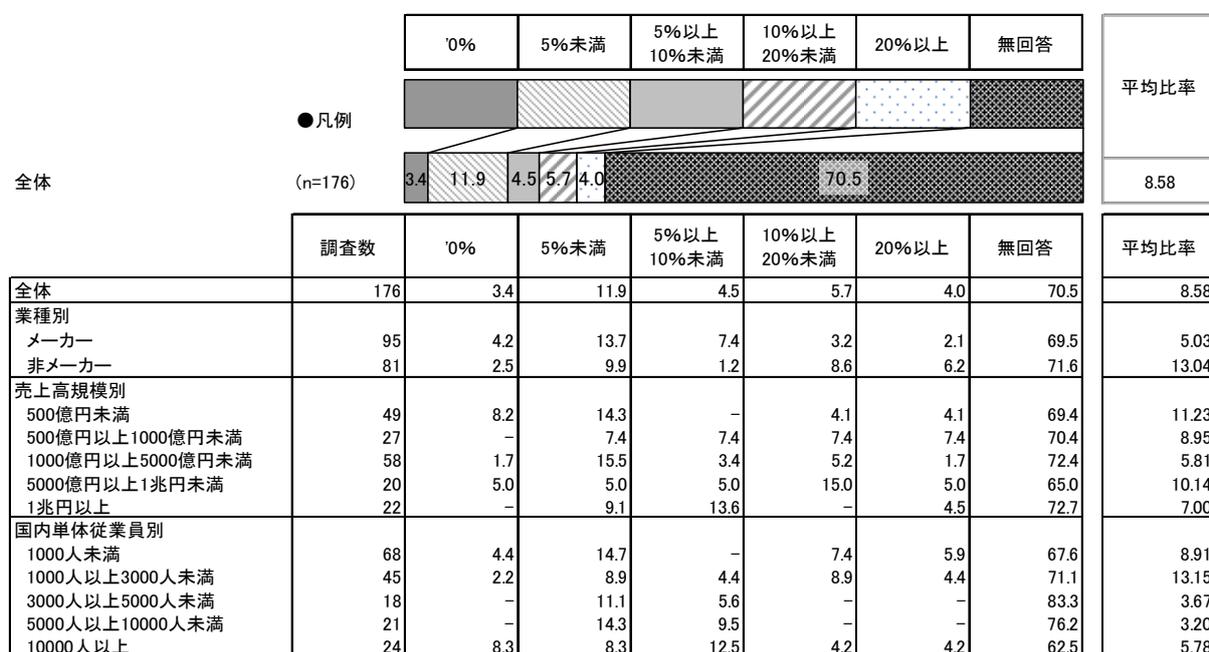
Q15-1-3. 執行役員相当以上に占める女性の割合  
:5年前と比較した増減



Q 15. 管理職全体に占める女性比率を役職別にお答えください（実数を記入、わからない場合はNを記入）。  
また、5年前との比較をお答えください（1つに○）。

- 部長相当職に占める女性の割合について、2020年の目標数値は平均で8.58%である。
- 5%未満とする企業は11.9%となっている。

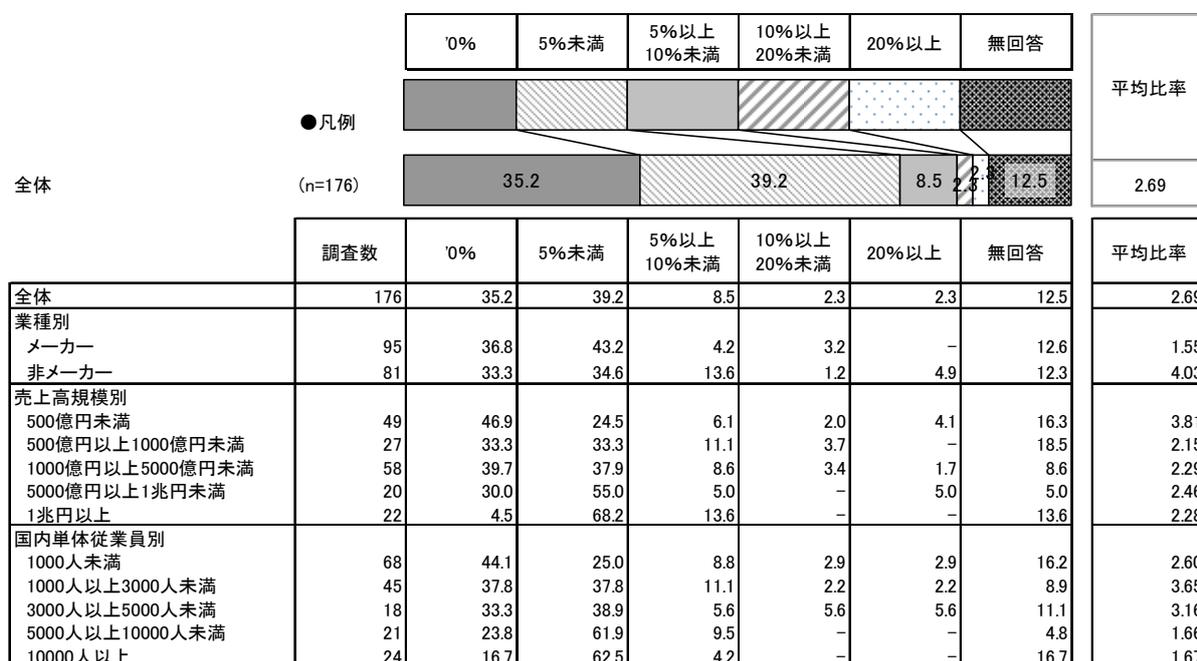
Q15-2-1. 部長相当職に占める女性の割合  
: 2020年の目標数値



Q 15. 管理職全体に占める女性比率を役職別にお答えください（実数を記入、わからない場合はNを記入）。また、5年前との比較をお答えください（1つに○）。

- 部長相当職以上に占める女性の割合の現在の平均は2.69%である。
- 0%の企業は全体で35.2%となっている。

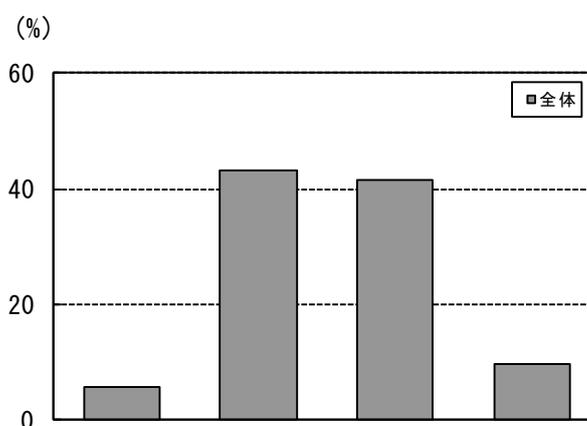
Q15-2-2. 部長相当職以上に占める女性の割合  
: 現在



Q 15. 管理職全体に占める女性比率を役職別にお答えください（実数を記入、わからない場合はNを記入）。また、5年前との比較をお答えください（1つに○）。

- 部長相当職以上に占める女性の割合を5年前と比較すると、「変わらない」と回答した企業が43.2%、「増えた」とした企業が41.5%である。
- 売上高規模別にみると、「増えた」と回答したのは1兆円以上の企業で86.4%と高くなっている。
- 国内単体従業員別では、5000人以上10000人未満の企業で「増えた」割合が66.7%と高い。

Q15-2-3. 部長相当職以上に占める女性の割合  
: 5年前と比較した増減

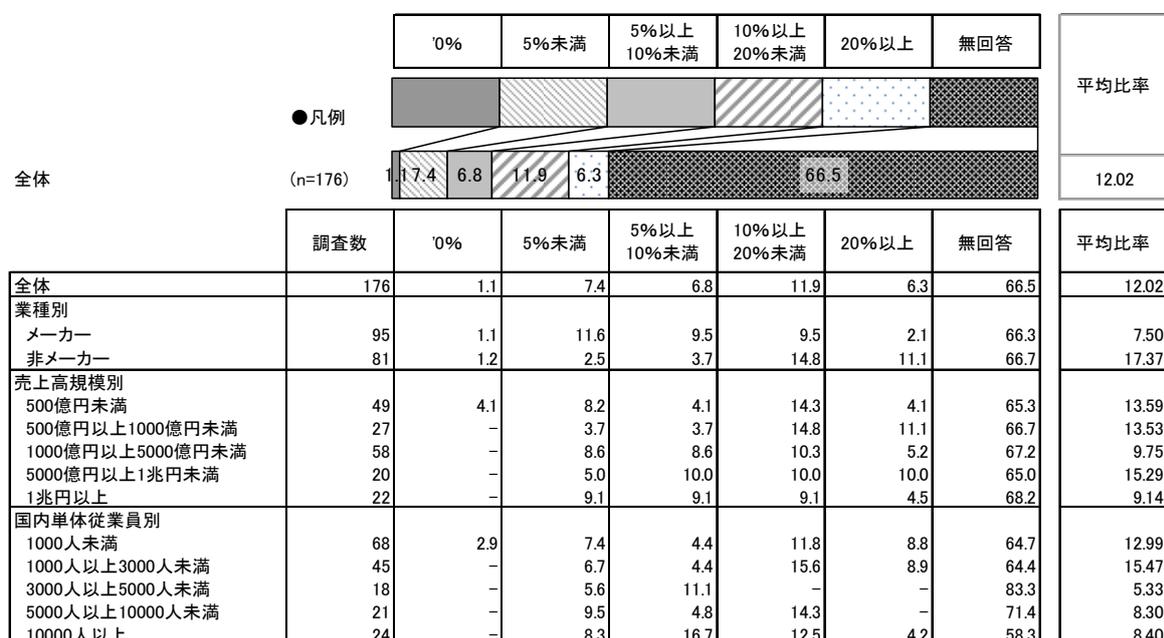


	調査数	減った	変わらない	増えた	無回答
全体	176	5.7	43.2	41.5	9.7
業種別					
メーカー	95	2.1	44.2	45.3	8.4
非メーカー	81	9.9	42.0	37.0	11.1
売上高規模別					
500億円未満	49	8.2	55.1	24.5	12.2
500億円以上1000億円未満	27	7.4	48.1	33.3	11.1
1000億円以上5000億円未満	58	6.9	43.1	39.7	10.3
5000億円以上1兆円未満	20	-	45.0	50.0	5.0
1兆円以上	22	-	9.1	86.4	4.5
国内単体従業員別					
1000人未満	68	7.4	50.0	29.4	13.2
1000人以上3000人未満	45	6.7	53.3	33.3	6.7
3000人以上5000人未満	18	-	38.9	50.0	11.1
5000人以上10000人未満	21	4.8	28.6	66.7	-
10000人以上	24	4.2	20.8	62.5	12.5

Q 15. 管理職全体に占める女性比率を役職別にお答えください（実数を記入、わからない場合はNを記入）。また、5年前との比較をお答えください（1つに○）。

- 課長相当職に占める女性の割合について、2020年目標数値の平均は12.02%である。
- 10%以上20%未満とした企業が全体の11.9%である。
- 業種別にみると目標を20%以上とした企業の割合はメーカーで2.1%、非メーカーで11.1%であり、非メーカーの方が高い。

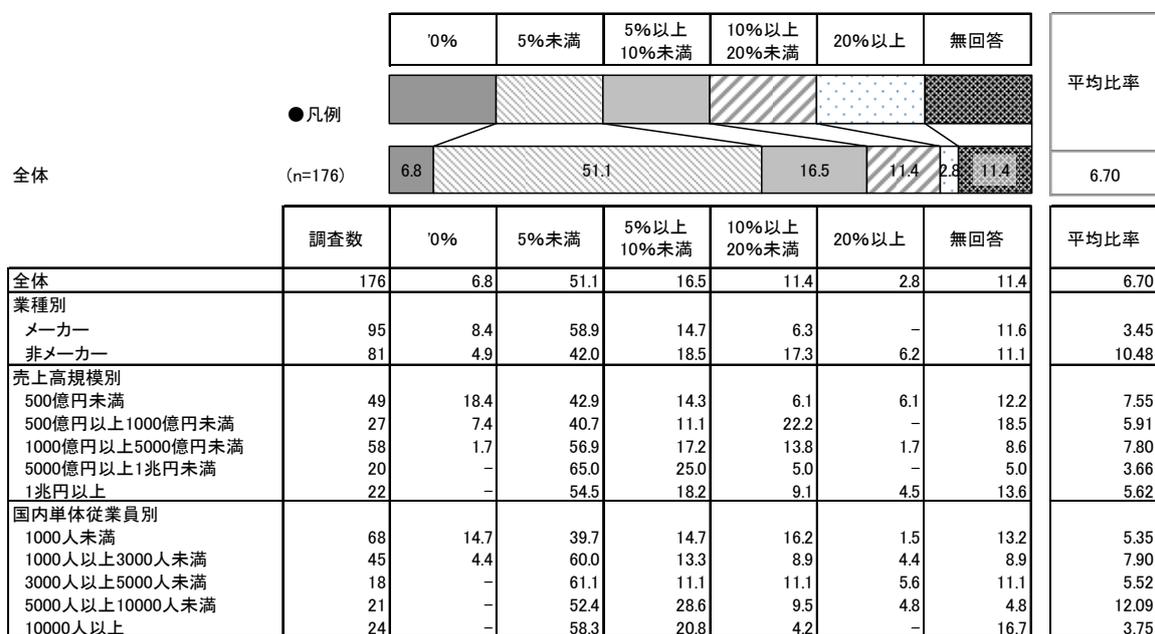
Q15-3-1. 課長相当職に占める女性の割合  
:2020年の目標数値



Q 15. 管理職全体に占める女性比率を役職別にお答えください（実数を記入、わからない場合はNを記入）。  
また、5年前との比較をお答えください（1つに○）。

- 課長相当職以上に占める女性の現在の割合の平均は6.70%となっている。
- 5%以上10%未満の企業が全体の16.5%である。
- 売上高別にみると500億円未満の企業で0%の割合が18.4%となり、他よりも高い。

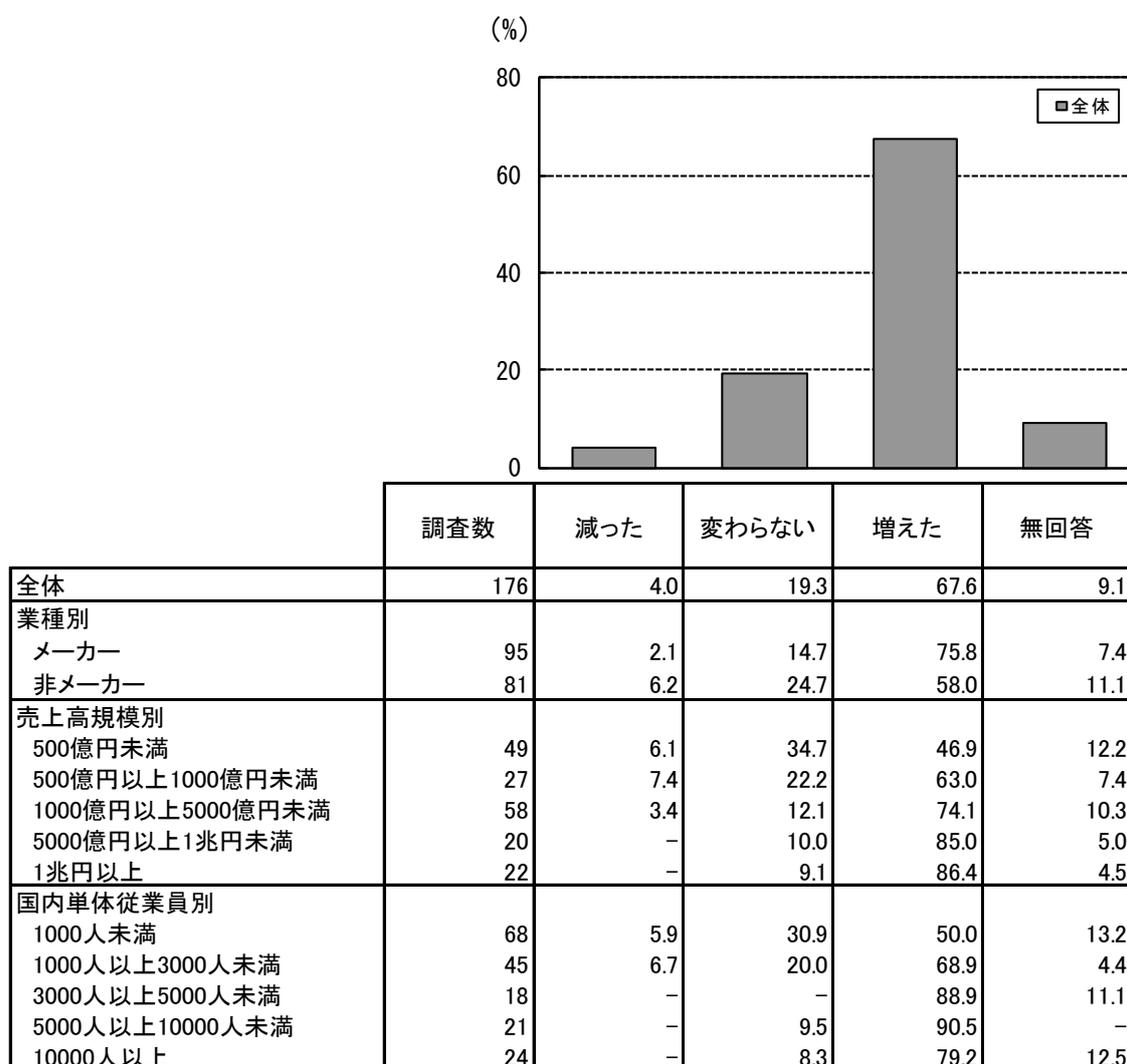
Q15-3-2. 課長相当職以上に占める女性の割合  
: 現在



Q 15. 管理職全体に占める女性比率を役職別にお答えください（実数を記入、わからない場合はNを記入）。また、5年前との比較をお答えください（1つに○）。

- 課長相当職以上に占める女性の割合が5年前よりも「増えた」とした企業は全体の67.6%である。
- 売上高規模別にみると5000億円以上の企業で「増えた」割合が85%以上となっている。
- 国内単体従業員別では、5000人以上10000人未満の企業で「増えた」割合が90.5%である。

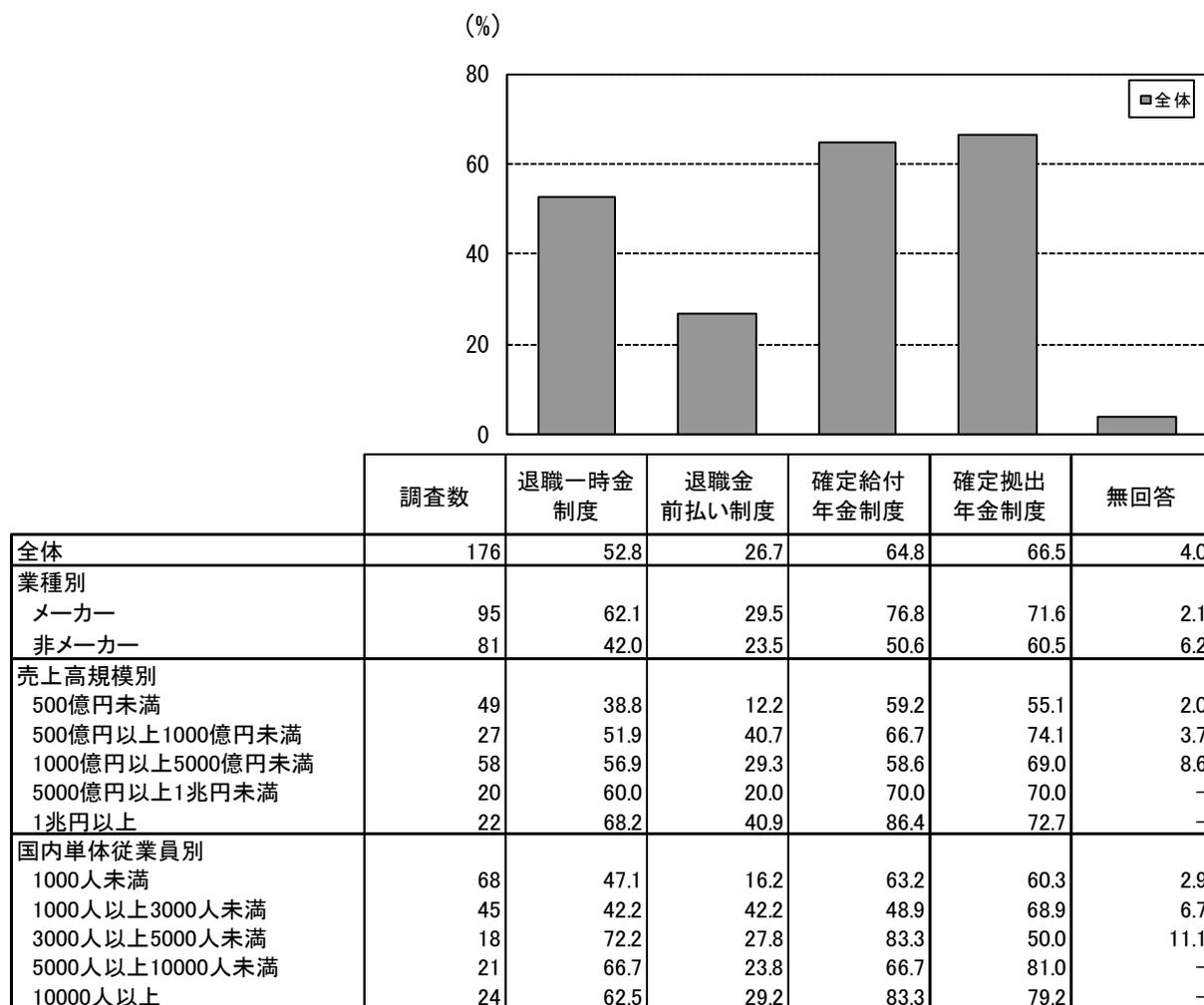
Q15-3-3. 課長相当職以上に占める女性の割合  
:5年前と比較した増減



Q 15. 管理職全体に占める女性比率を役職別にお答えください（実数を記入、わからない場合はNを記入）。また、5年前との比較をお答えください（1つに○）。

- 退職金・企業年金制度について、確定拠出年金制度を導入している企業は全体で66.5%、確定給付年金制度を導入している企業は64.8%である。
- 退職一時金制度を導入している企業は全体の52.8%である。

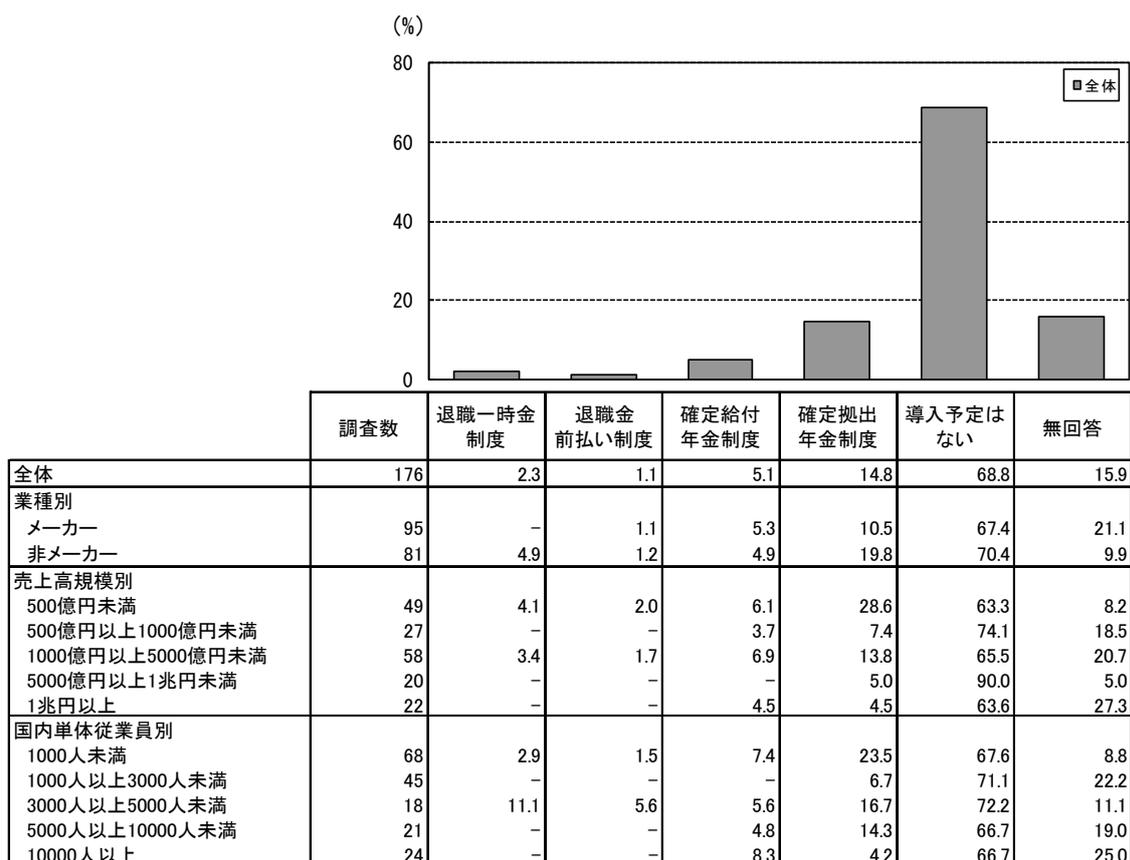
Q16. 導入している退職金・企業年金制度



Q 16. 総合職・基幹社員について、現在、導入している退職金・企業年金制度をお教えてください（複数回答可）。

- 導入を検討している退職金・企業年金制度は、「導入予定はない」企業が68.8%と、全体の7割近くである。

Q17. 導入を検討している退職金・企業年金制度



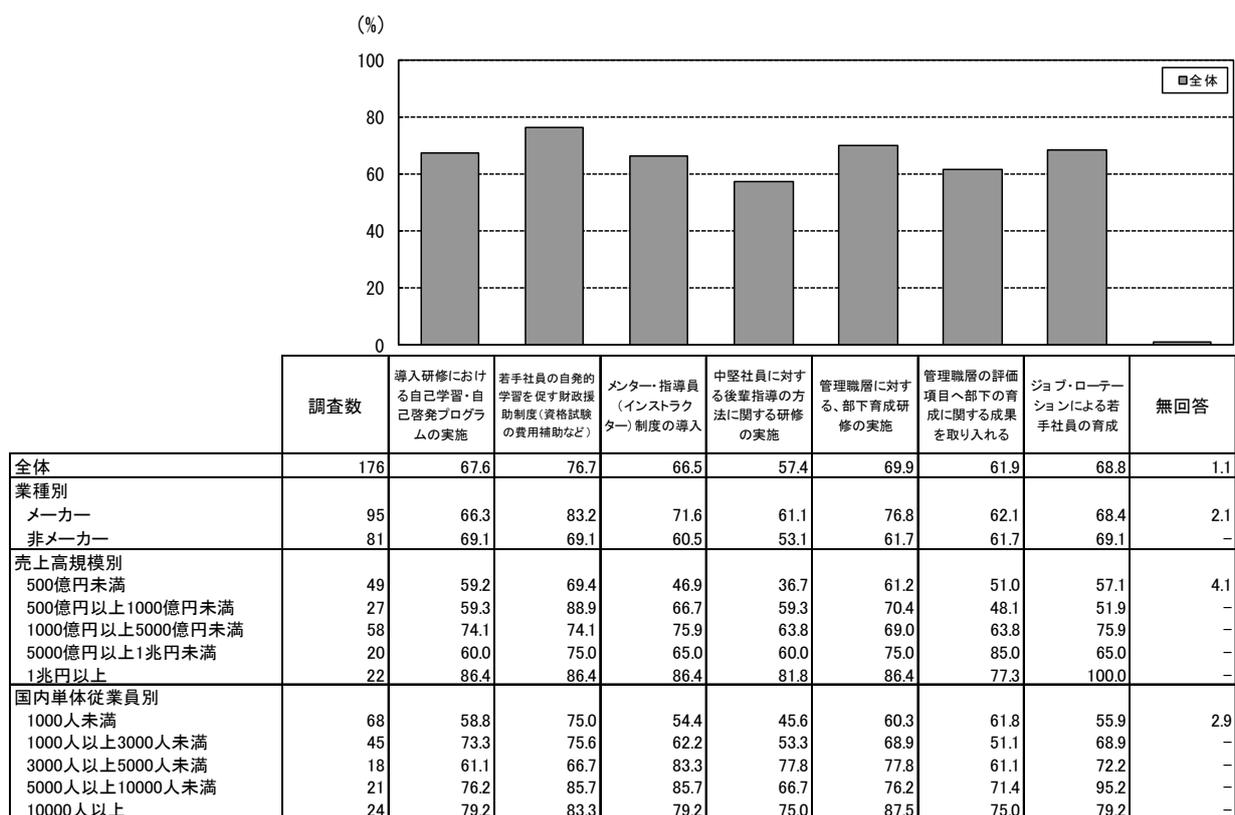
Q 17. 総合職・基幹社員について、導入を検討している退職金・企業年金制度をお教えてください（複数回答可）。

## 第3章

# 人材開発・育成

- 新人や若手育成のために導入している施策は、「若手社員の自発的学習を促す財政援助制度(資格試験の費用補助など)」を導入している割合が最も多く76.7%となっている。
- 売上高規模別にみると「ジョブ・ローテーションによる若手社員の育成」を導入している企業は1兆円以上の企業で100%である。

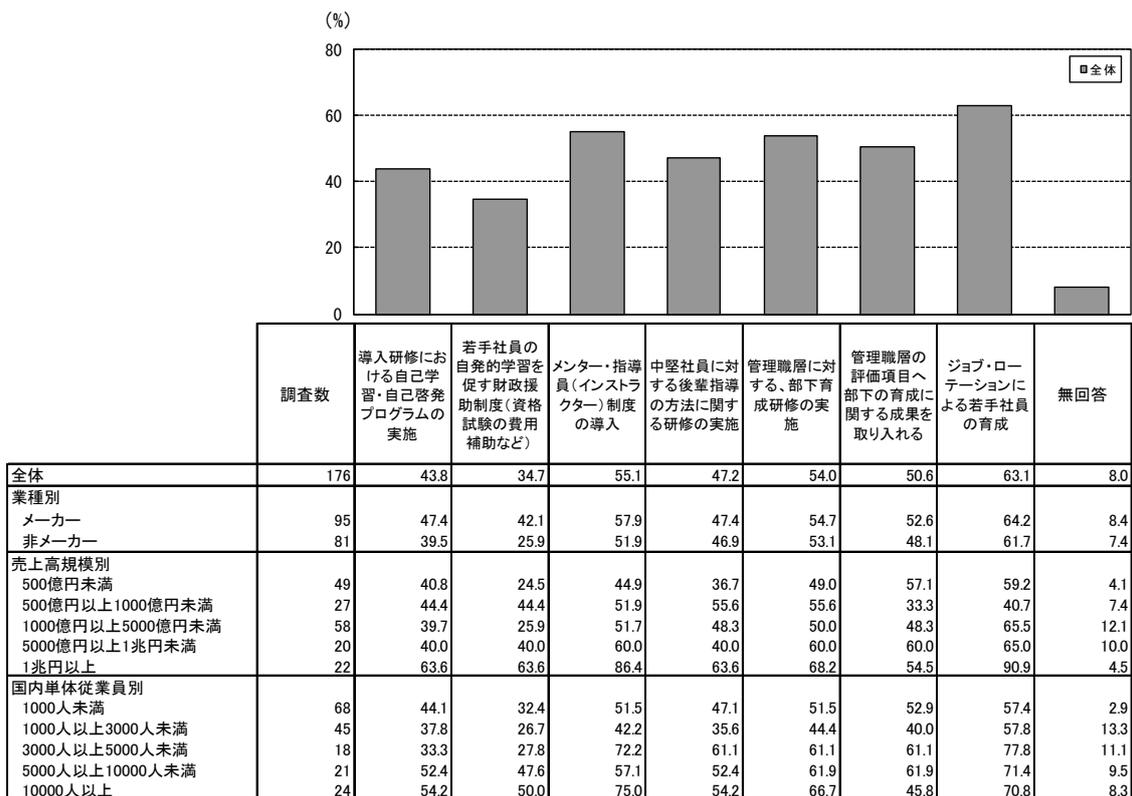
Q18-1. 若手の育成のために導入している施策(有無)



Q18. 総合職・基幹社員について、新人や若手(20歳代)育成のために導入している施策に○をつけてください。また、効果的だと考える施策に✓を入れてください。

- 新人や若手育成のために導入している施策で効果的だったものは、「ジョブ・ローテーションによる若手社員の育成」が63.1%と高い。
- 次いで、「メンター・指導員制度の導入」の55.1%、「管理職層に対する、部下育成研修の実施」の54.0%となっている。
- 売上高規模別にみると、1兆円以上の企業で90.9%が「ジョブ・ローテーションによる若手社員の育成」が効果があったと回答している。

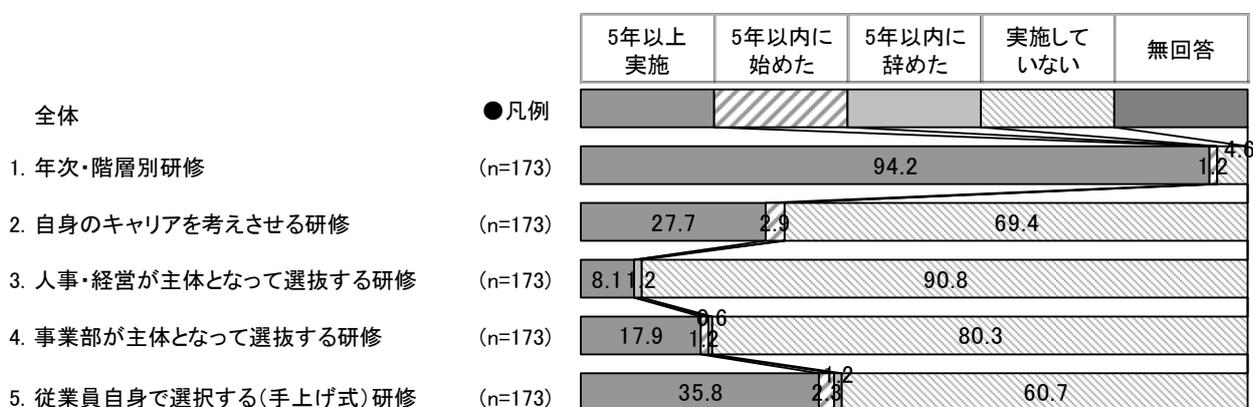
Q18-2. 若手の育成のために導入している施策(効果的)



Q18. 総合職・基幹社員について、新人や若手(20歳代)育成のために導入している施策に○をつけてください。また、効果的だと考える施策に✓を入れてください。

- 新入社員のOff-JT研修について、「年次・階層別研修」は94.2%の企業が5年以上実施している。
- 「従業員自身で選択する(手上げ式)研修」を5年以上実施している企業は35.8%である。
- 「人事・経営が主体となっている選抜する研修」「事業部が主体となって選抜する研修」は実施していない企業が8割以上である。

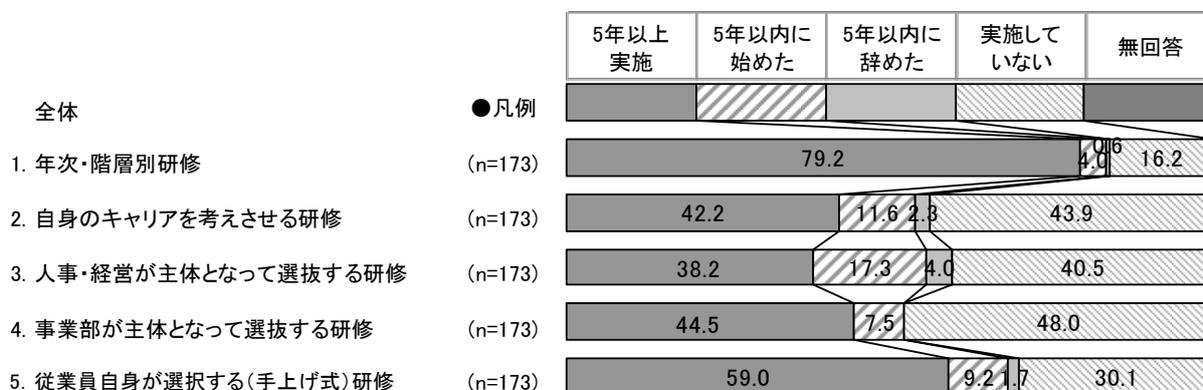
Q19-1. Off-JT研修の実施状況:新入社員



Q19. 以下のOff-JT研修を実施している対象をお教えてください。5年以上実施しているものに○、直近5年以内に始めたものに△、直近5年以内にめたものに×、実施していないものに無印をつけてください。

- 若手・中堅社員へのOff-JT研修は、「年次・階層別研修」を5年以上実施している企業の割合が79.2%で約8割となっている。
- 次いで、「従業員自身で選択する(手上げ式)研修」を5年以上実施している企業が59.0%で、約6割である。
- 「人事・経営が主体となって選抜する研修」を5年以内に始めた企業は17.3%である。

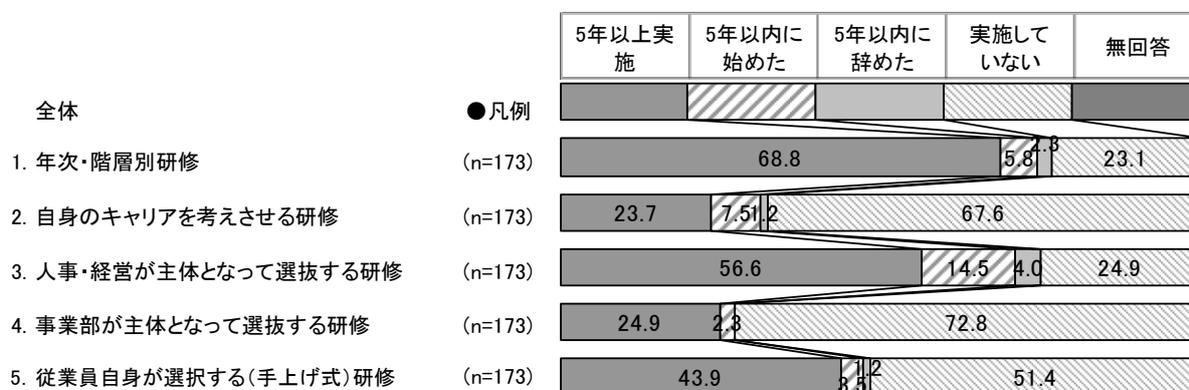
Q19-2. Off-JT研修の実施状況：若手・中堅社員



Q19. 以下のOff-JT研修を実施している対象をお教えてください。5年以上実施しているものに○、直近5年以内に始めたものに△、直近5年以内に辞めたものに×、実施していないものに無印をつけてください。

- 管理職層へのOff-JT研修について、「年次・階層別研修」を5年以上実施している企業は68.8%で約7割である。
- 次いで、「人事・経営が主体となって選抜する研修」を5年以上実施している企業が56.6%と高くなっている。
- 「事業部が主体となって選抜する研修」は72.8%の企業が実施していない。

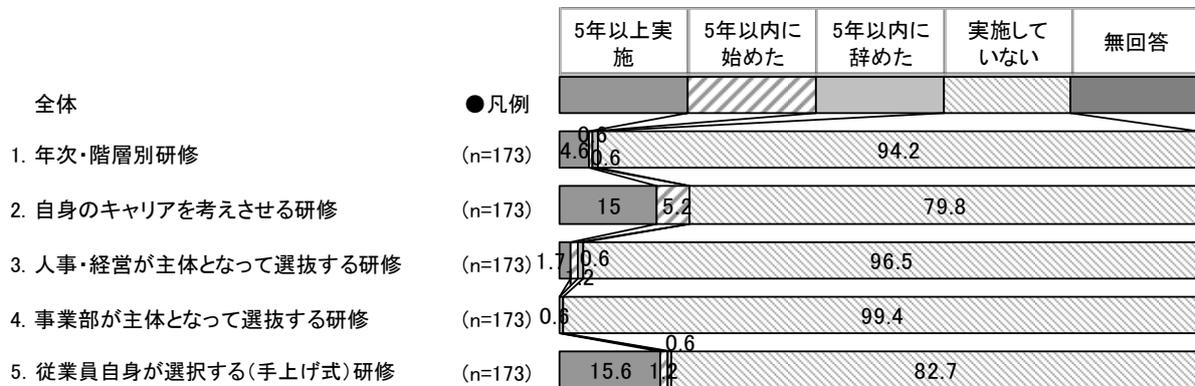
Q19. Off-JT研修の実施状況：管理職層



Q19. 以下のOff-JT研修を実施している対象をお教えてください。5年以上実施しているものに○、直近5年以内に始めたものに△、直近5年以内に辞めたものに×、実施していないものに無印をつけてください。

- 役職定年者に対するOff-JT研修は実施していない企業がどの研修についても約8割以上となっている。

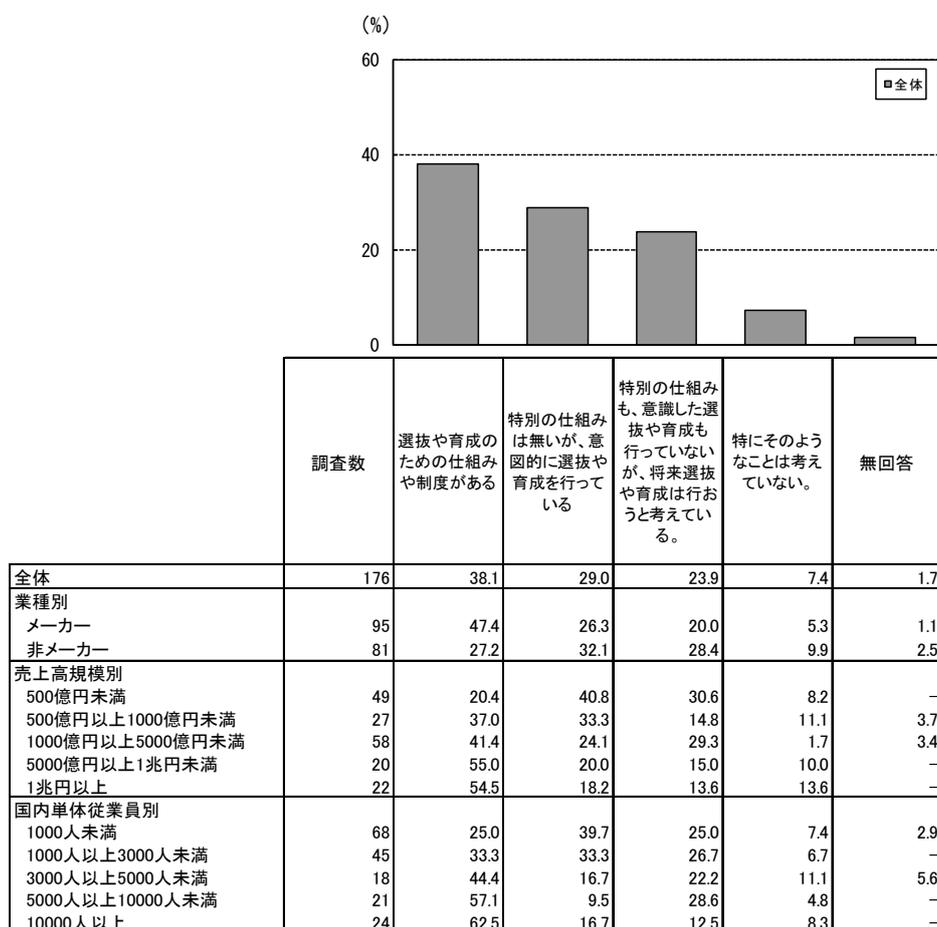
Q19. Off-JT研修の実施状況：役職定年者



Q19. 以下のOff-JT研修を実施している対象をお教えてください。5年以上実施しているものに○、直近5年以内に始めたものに△、直近5年以内に辞めたものに×、実施していないものに無印をつけてください。

- 幹部候補の次世代リーダーの育成の仕組みについては、「選抜や育成のための仕組みや制度がある」と回答した企業は38.1%と4割近い。
- 業種別にみると「選抜や育成のための仕組みや制度がある」企業はメーカーで47.4%であり、非メーカーの27.2%よりも高い。
- 売上高規模別、国内単体従業員別では、規模の大きい企業の方が「選抜や育成のための仕組みや制度がある」割合が高い傾向がある。

Q20. 次世代リーダー育成の仕組み



Q20. 貴社では、幹部候補の次世代リーダーの候補を早期に選抜して育成する仕組みがありますか？（1つに○）

- 次世代リーダー候補の選抜が行われる平均年齢は34.20歳である。
- 業種別にみるとメーカーは「40歳以上」が30.0%、非メーカーは「30歳以上35歳未満」が35.4%となっている。

Q20-1. 次世代リーダーが選抜される年齢

●凡例

	30歳未満	30歳以上 35歳未満	30歳以上 40歳未満	40歳以上	無回答	平均年齢
	12.7	29.7	27.1	22.0	8.5	34.20

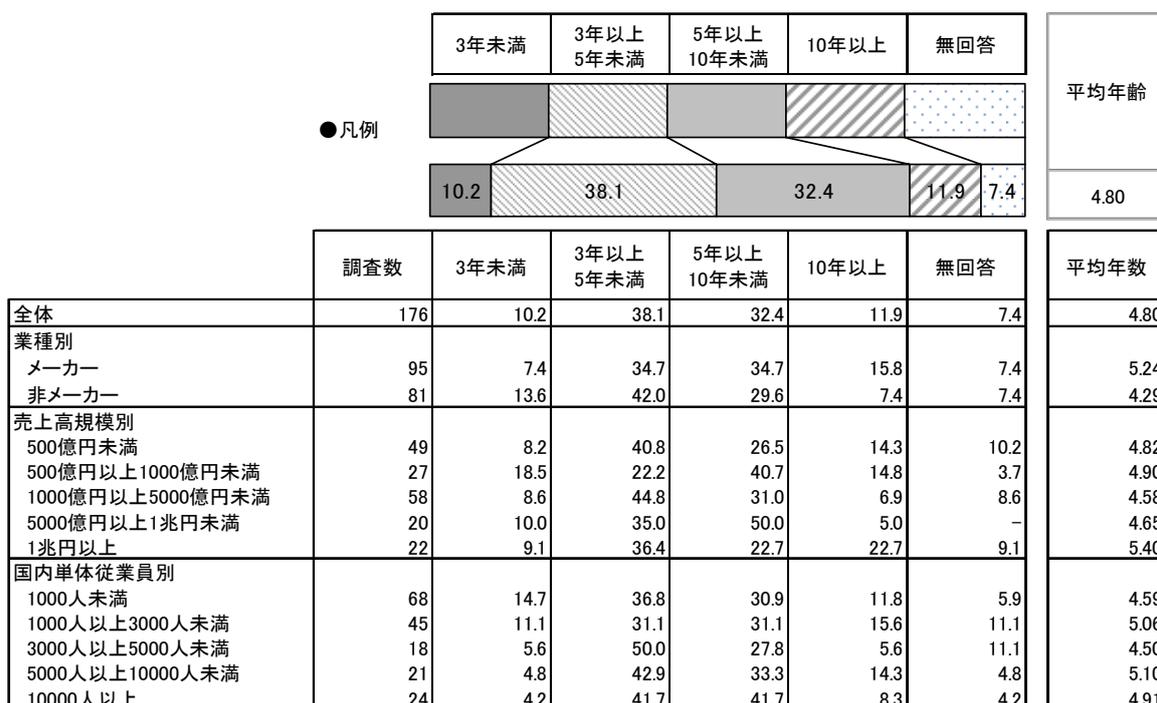
  

	調査数	30歳未満	30歳以上 35歳未満	30歳以上 40歳未満	40歳以上	無回答	平均年齢
全体	118	12.7	29.7	27.1	22.0	8.5	34.20
業種別							
メーカー	70	11.4	25.7	25.7	30.0	7.1	35.22
非メーカー	48	14.6	35.4	29.2	10.4	10.4	32.66
売上高規模別							
500億円未満	30	20.0	43.3	13.3	10.0	13.3	31.81
500億円以上1000億円未満	19	5.3	31.6	26.3	26.3	10.5	35.35
1000億円以上5000億円未満	38	10.5	26.3	26.3	31.6	5.3	35.04
5000億円以上1兆円未満	15	13.3	26.7	40.0	20.0	-	33.93
1兆円以上	16	12.5	12.5	43.8	18.8	12.5	35.39
国内単体従業員別							
1000人未満	44	15.9	36.4	20.5	15.9	11.4	33.33
1000人以上3000人未満	30	10.0	26.7	26.7	30.0	6.7	34.95
3000人以上5000人未満	11	9.1	36.4	18.2	27.3	9.1	34.70
5000人以上10000人未満	14	14.3	21.4	21.4	35.7	7.1	34.54
10000人以上	19	10.5	21.1	52.6	10.5	5.3	34.42

Q20-1. 最初に次世代リーダー候補の選抜が行われるのは、何歳くらいですか？（実数を記入）

- 大卒・大学院卒で新卒入社した社員が独り立ちしたと周囲に認められるまでに必要な期間の平均年数は4.80年である。
- 業種別でみると「10年以上」とした企業はメーカーで15.8%、非メーカーで7.4%であり、メーカーの方が期間が長い傾向がある。

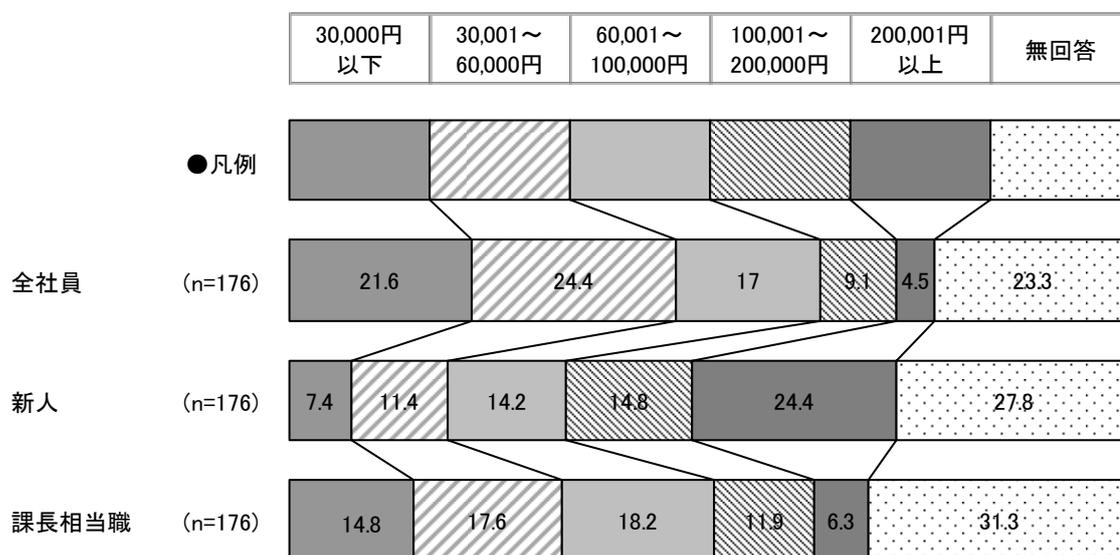
Q21. 独り立ちするまでの期間



Q21. 貴社において、大卒・大学院卒で新卒入社した社員が独り立ちしたと周囲に認められるようになるまでに必要な期間は現状どのくらいですか？（実数を記入）

- 従業員の能力開発の1人当たりの予算は、全社員では30,001円～60,000円が24.4%、次いで30,000円以下が21.6%である。
- 新人に対する予算は200,001円以上が24.4%で最も高い。
- 課長相当職以上に対しては60,001～100,000円が18.2%、次いで30,001～60,000円が17.6%となっている。

Q22-1. 能力開発費(年間1人当たり)



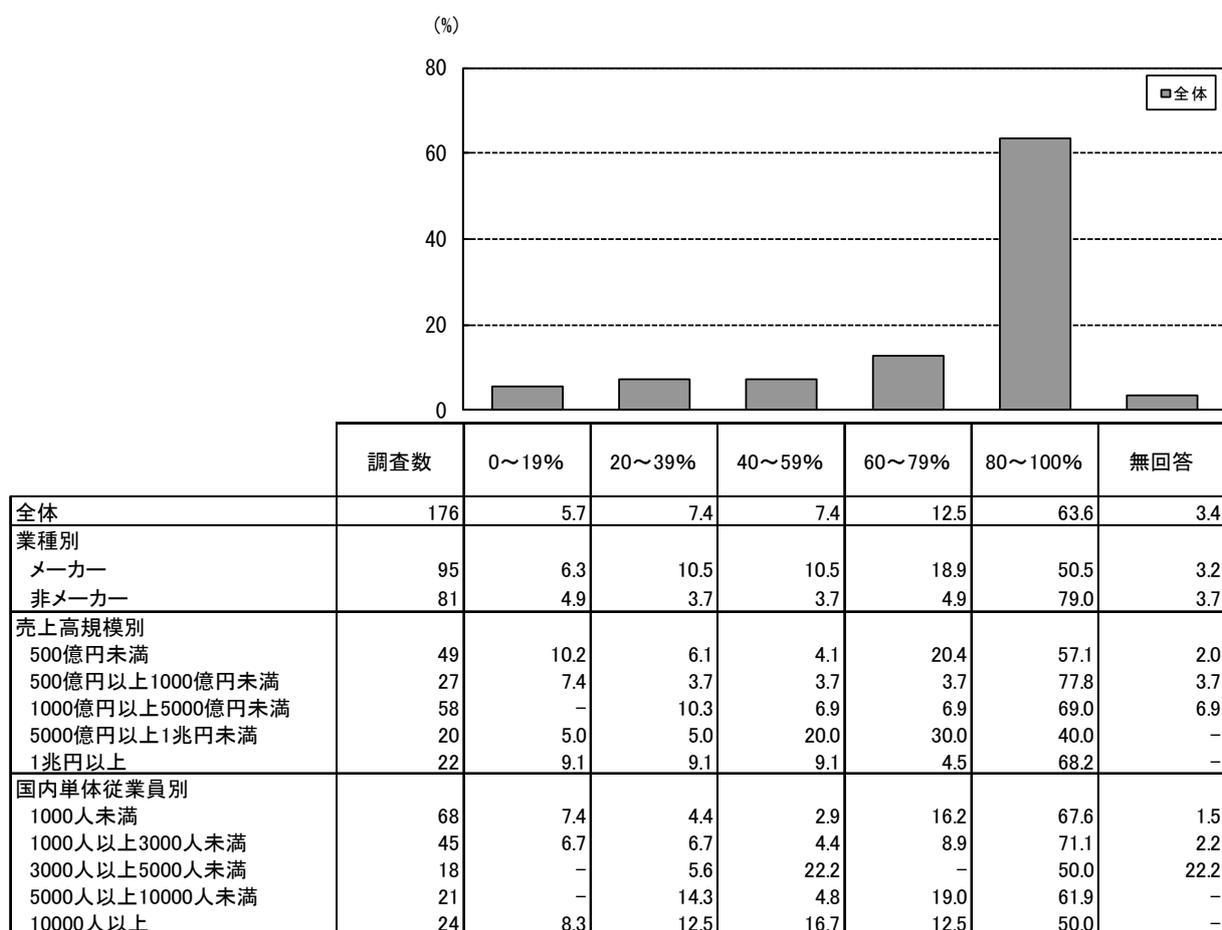
Q22. 従業員の能力開発のために年間1人当たりどの程度の予算を費やしていますか？(回答対象企業のみ、グループ会社は含まない)

# 第4章

# 人員構成

- 正社員に占める大卒・院卒比率は、60%以上が全体の6割強である。
- 業種別にみると、大卒・院卒比率が60%以上の企業はメーカーで50.5%、非メーカーで79.0%であり、非メーカーの方が割合が高い。

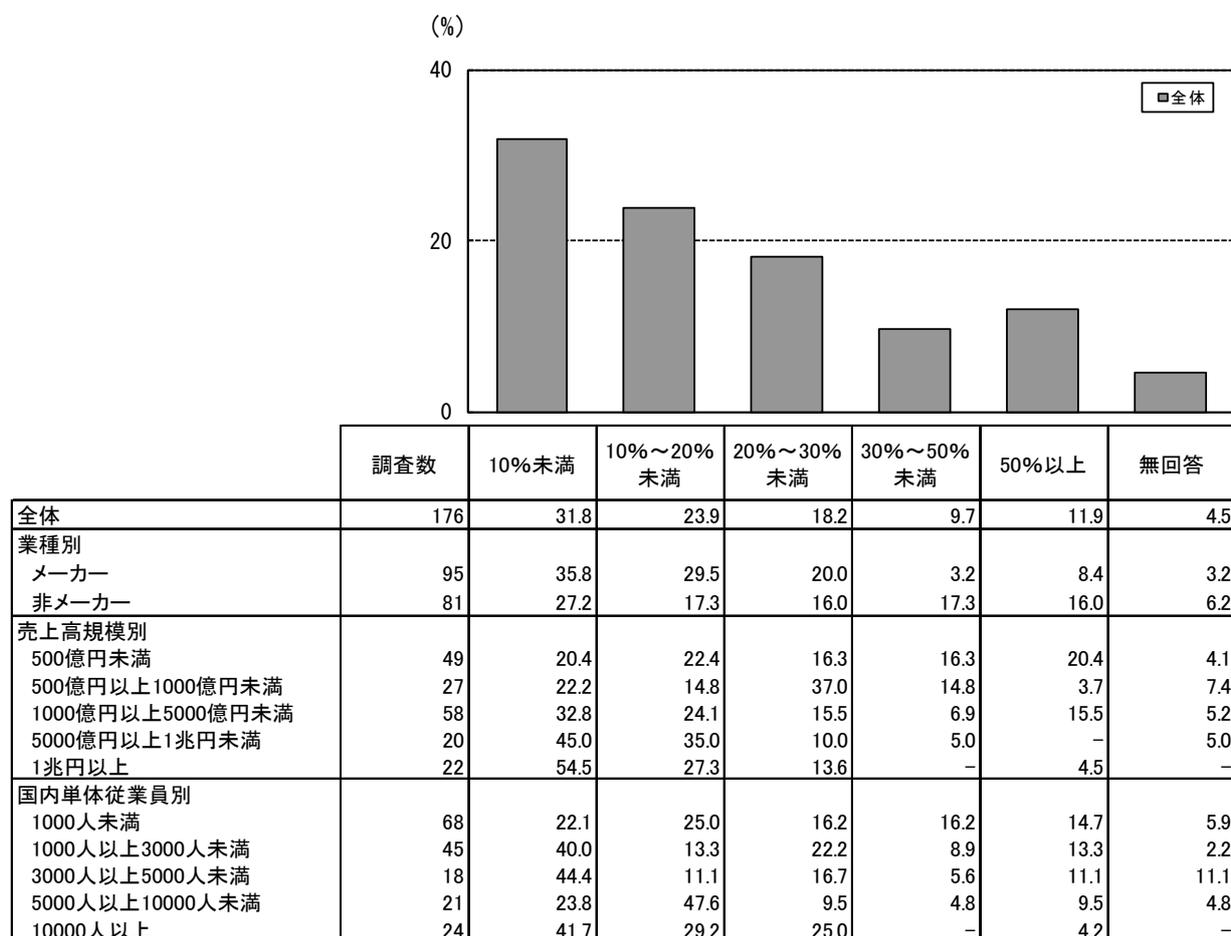
Q23. 正社員に占める大卒・院卒の割合



Q 23. 正社員全体に占める大卒・大学院卒総合職・基幹社員の割合をお教えてください。

- 大卒・院卒社員に占める中途採用者の割合は、10%未満の企業が31.8%で最も多い。
- 売上高規模別にみると、規模の大きい企業の方が中途採用者比率が10%未満の企業の割合が高くなっている。

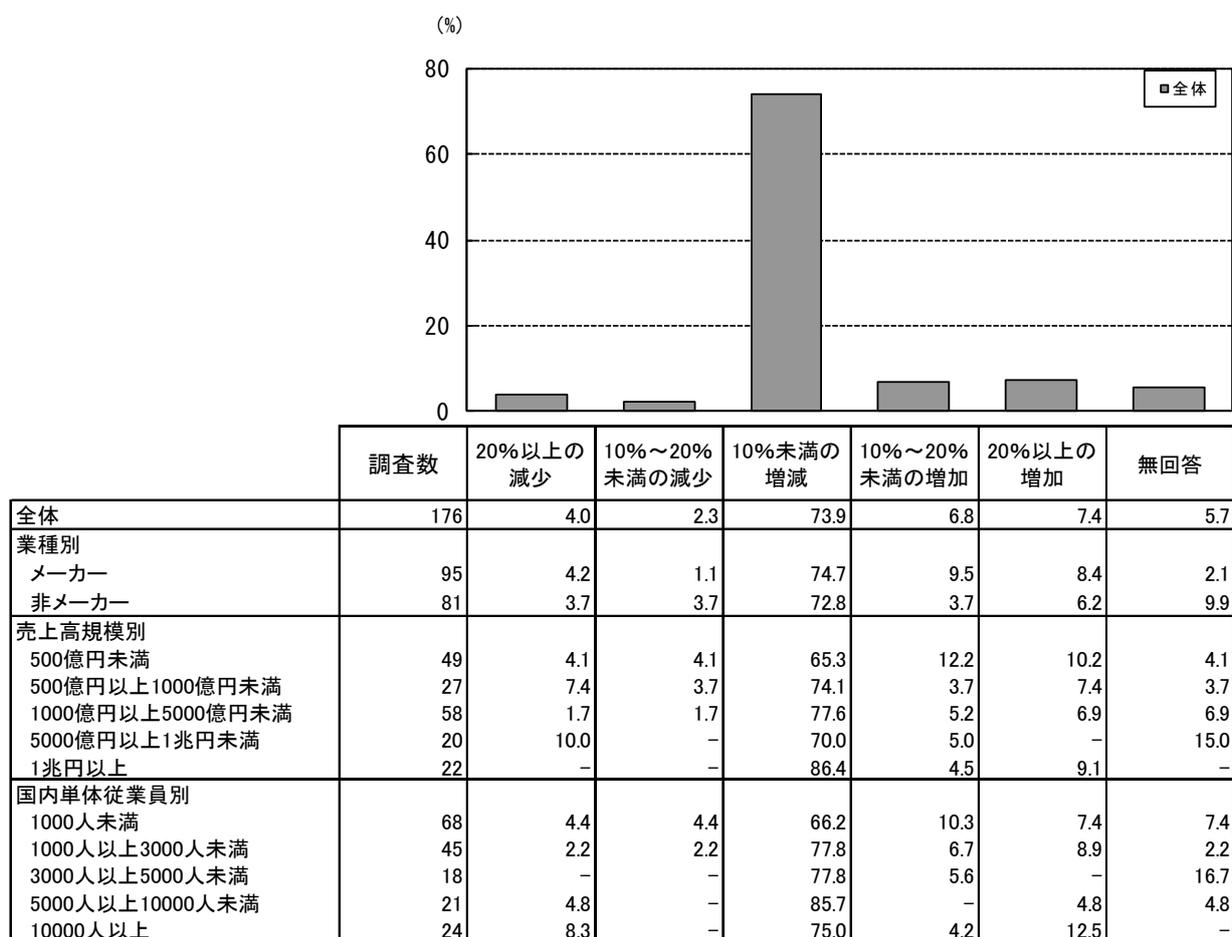
Q24. 大卒・院卒社員に占める中途採用者の割合



Q 24. 大卒・大学院卒総合職・基幹社員に占める中途採用者の割合をお答えください。

- 大卒・院卒社員に占める中途採用者比率の変化をみると、全体では10%未満の増減の企業が最も多く73.9%である。
- 国内単体従業員別にみると、「20%以上の増加」と回答した企業は10000人以上の企業で12.5%である。

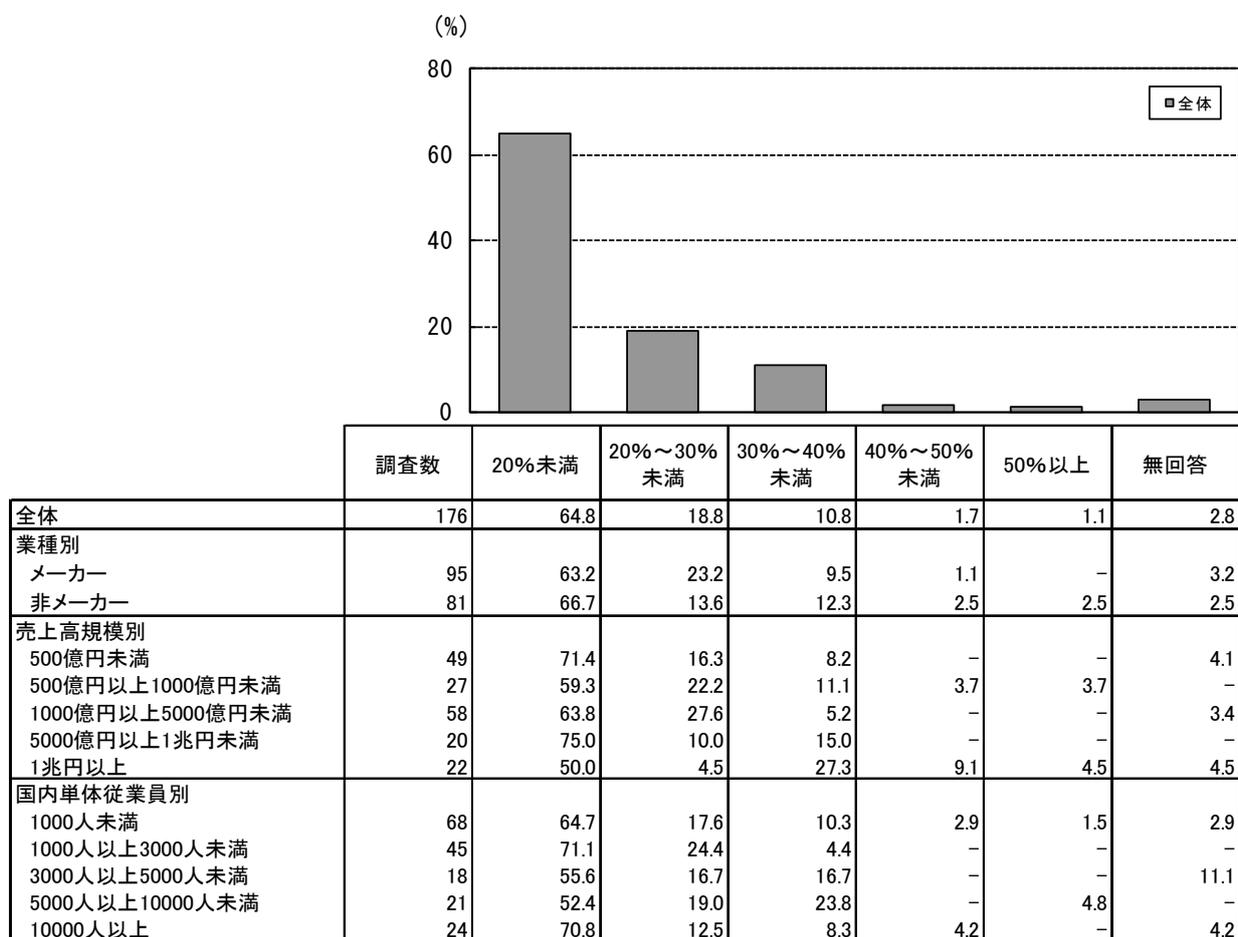
Q25. 大卒・院卒社員に占める中途採用者の割合の変化



Q 25. 直近5年間で、大卒・大学院卒総合職・基幹社員全体に占める中途採用者の割合はどう変化しましたか？

- 正社員に占める課長相当職の割合は、20%未満が64.8%となっている。
- 20%～30%未満の企業は18.8%、30～40%未満が10.8%である。

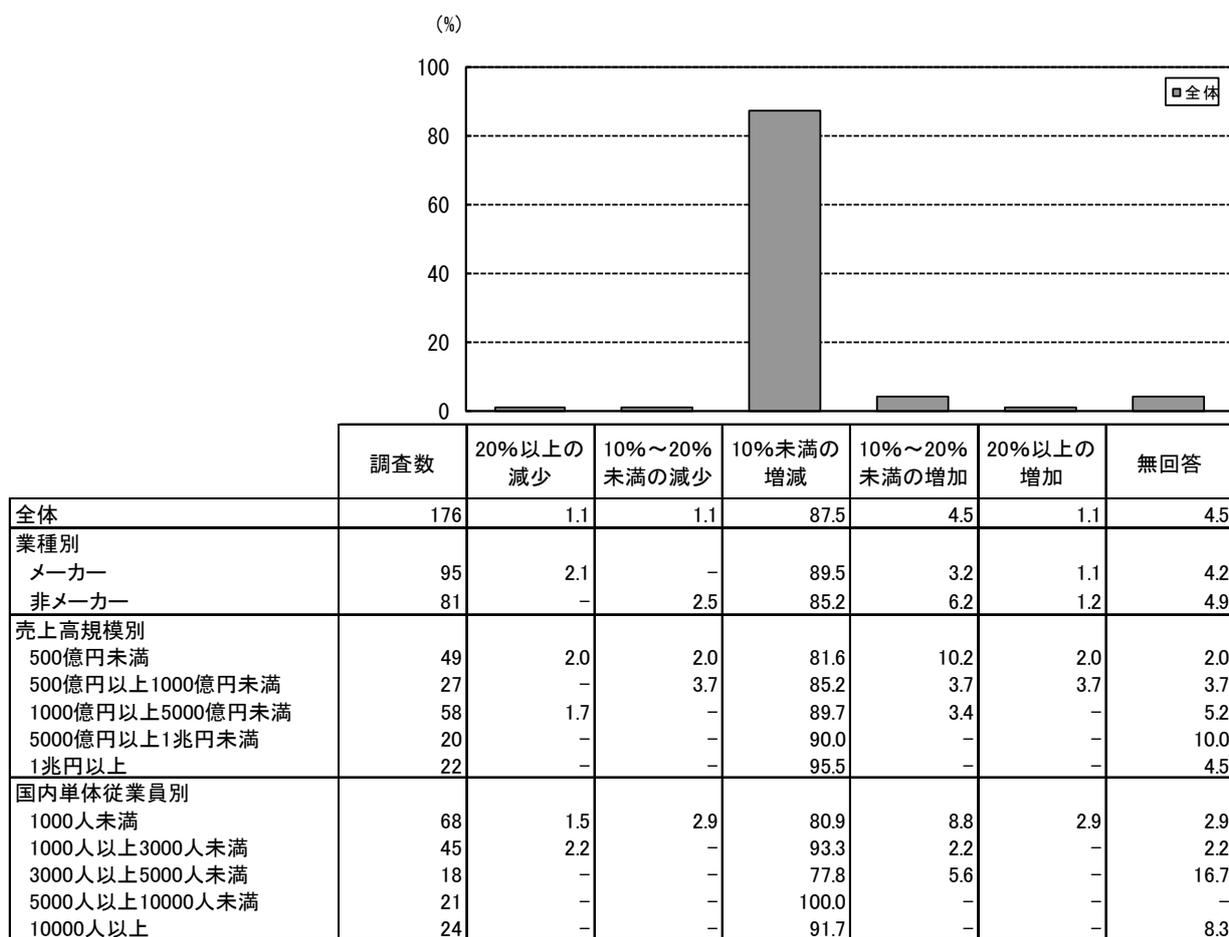
Q26. 正社員に占める課長相当職の割合



Q 26. 正社員全体に占める課長相当職の割合をお答えください。

- 正社員に占める課長相当職の割合の変化については、「10%未満の増減」の企業が87.5%と多くなっている。

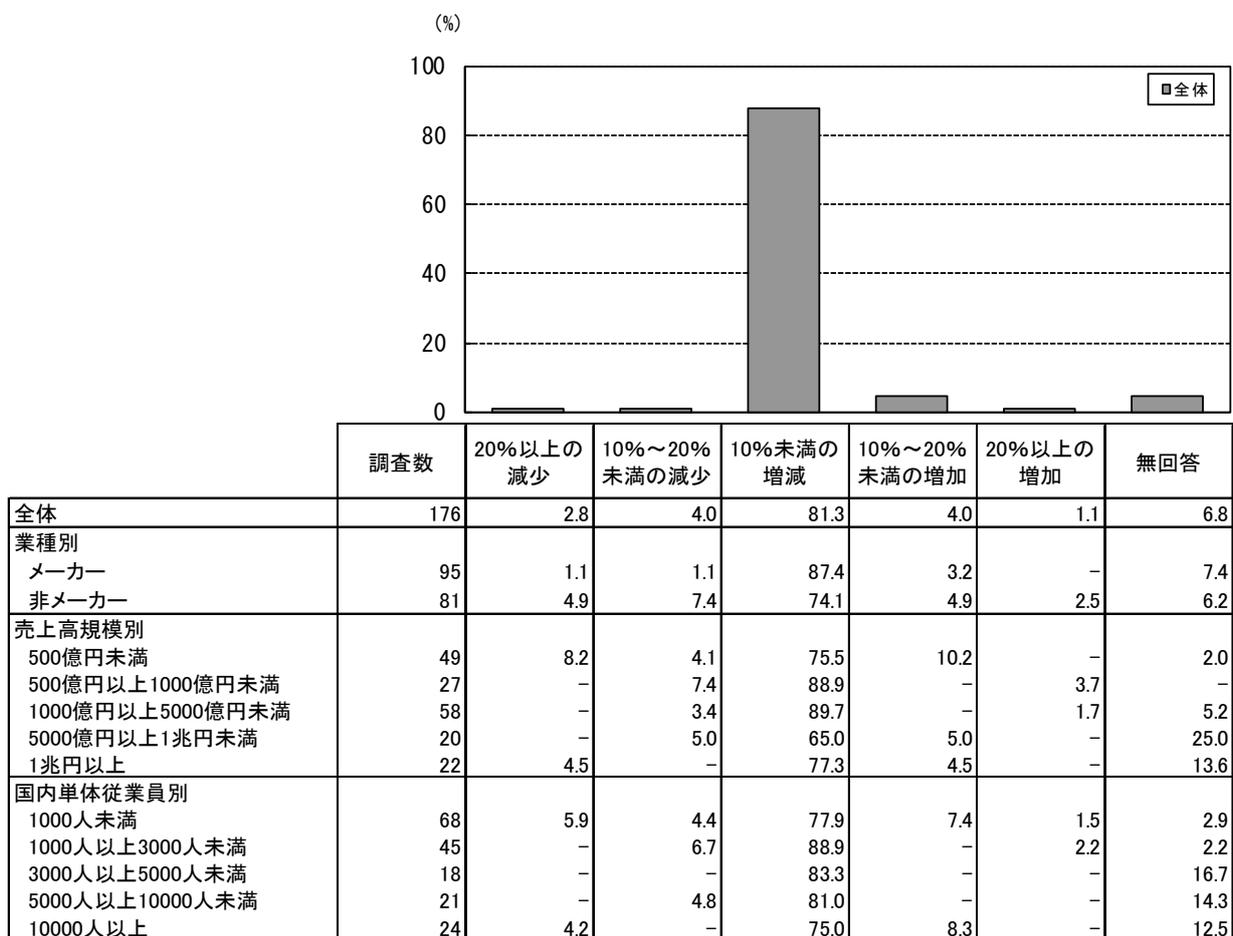
Q27. 正社員に占める課長相当職の割合の変化



Q 27. 直近5年間で、正社員全体に占める課長相当職の割合はどう変化しましたか？

■ 正社員に占める組織長としての課長相当職の割合の変化は、「10%未満の増減」が多く81.3%である。

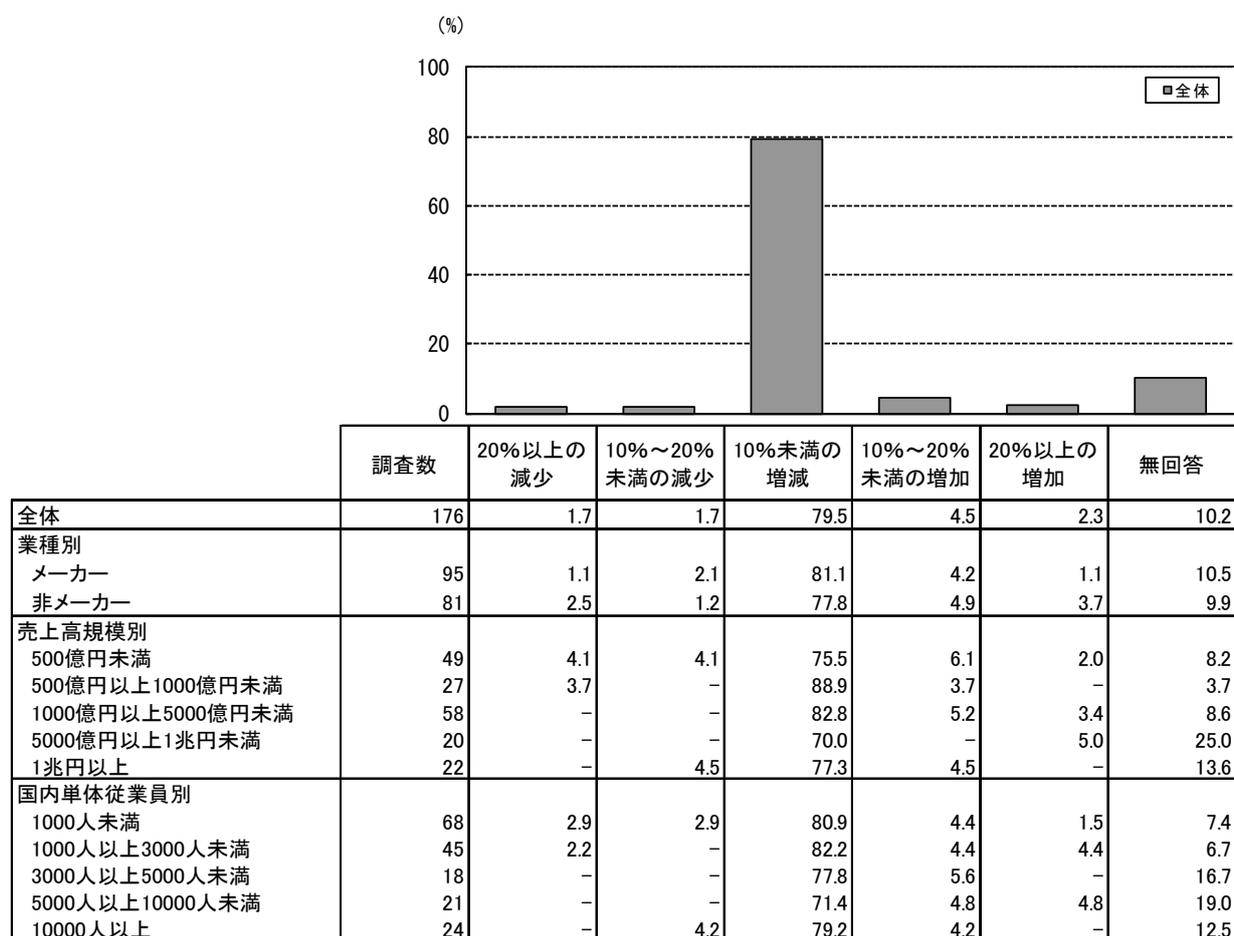
Q28. 正社員に占める組織長としての課長相当職の割合の変化



Q 28. 直近5年間で、正社員全体に占める組織長としての課長相当職の割合はどう変化しましたか？

- 正社員に占める部下を持たない課長相当職の割合の変化については、「10%未満の増減」とした企業が最も多く79.5%である。

Q29. 正社員に占める部下なし課長相当職の割合の変化



Q 29. 直近5年間で、正社員全体に占める部下を持たない課長相当職の割合はどうか変化しましたか？

- 昨年の退職者数は、平均で153.26人である。
- 業種別では、退職者数が400人以上の企業はメーカーで9.5%、非メーカーで7.4%である。

Q30-1. 退職者数

		30人未満	30人以上 50人未満	50人以上 100人未満	100人以上 200人未満	200人以上 400人未満	400人以上	無回答	平均人数
●凡例									
全体	(n=176)	18.8	17.0	19.3	14.2	11.9	8.5	10.2	153.26
	調査数	30人未満	30人以上 50人未満	50人以上 100人未満	100人以上 200人未満	200人以上 400人未満	400人以上	無回答	平均人数
全体	176	18.8	17.0	19.3	14.2	11.9	8.5	10.2	153.26
業種別									
メーカー	95	17.9	20.0	17.9	11.6	9.5	9.5	13.7	154.38
非メーカー	81	19.8	13.6	21.0	17.3	14.8	7.4	6.2	152.05
売上高規模別									
500億円未満	49	40.8	18.4	20.4	2.0	4.1	4.1	10.2	72.73
500億円以上1000億円未満	27	29.6	25.9	18.5	7.4	7.4	3.7	7.4	88.92
1000億円以上5000億円未満	58	3.4	19.0	24.1	24.1	10.3	5.2	13.8	151.44
5000億円以上1兆円未満	20	15.0	10.0	5.0	25.0	30.0	15.0	-	204.65
1兆円以上	22	-	4.5	18.2	13.6	22.7	27.3	13.6	375.11
国内単体従業員別									
1000人未満	68	39.7	17.6	19.1	2.9	1.5	7.4	11.8	99.07
1000人以上3000人未満	45	8.9	35.6	26.7	13.3	8.9	-	6.7	74.83
3000人以上5000人未満	18	-	-	22.2	44.4	16.7	5.6	11.1	192.88
5000人以上10000人未満	21	-	4.8	19.0	38.1	28.6	4.8	4.8	189.35
10000人以上	24	8.3	4.2	4.2	4.2	29.2	33.3	16.7	412.75

Q 30. 昨年1年間での、正社員の退職者数とその中における定年退職者数をお教えてください。（実数を記入）

- 定年退職者数の平均は51.87人である。
- 業種別では「5人未満」がメーカーで15.8%、非メーカーでは42.0%である。

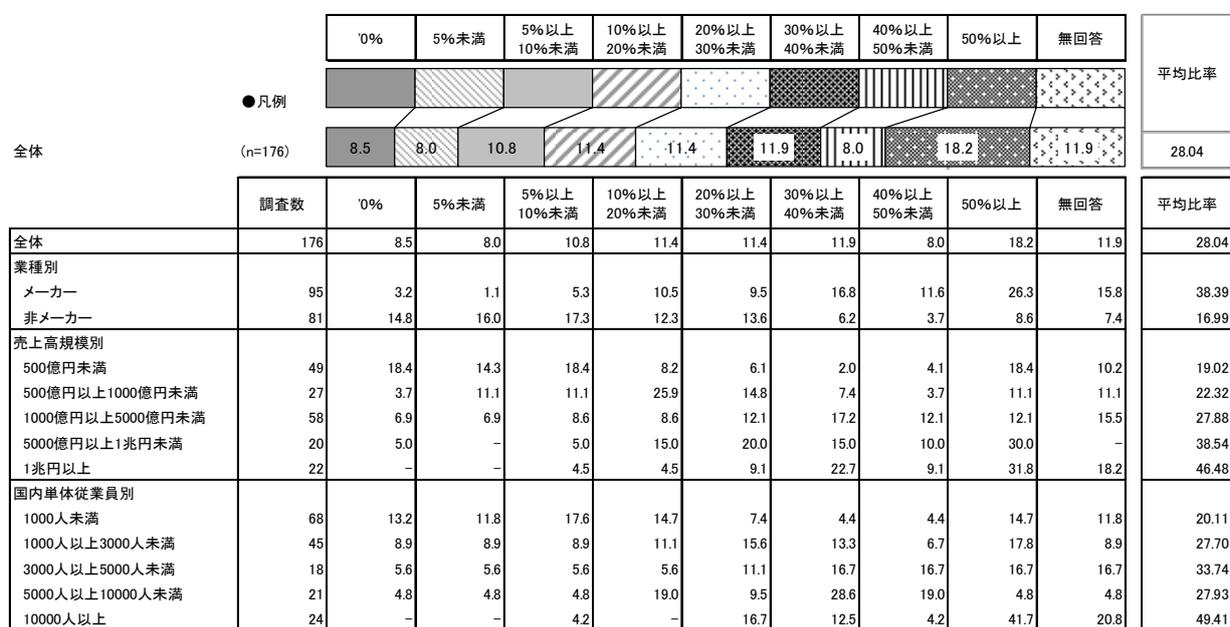
Q30-2. 定年退職者数

		5人未満	5人以上 10人未満	10人以上 20人未満	20人以上 50人未満	50人以上 100人未 上	100人以上 上	無回答	平均人数	
●凡例										
全体 (n=176)		27.8	10.8	12.5	17.0	9.1	11.9	10.8	51.87	
		調査数	5人未満	5人以上 10人未満	10人以上 20人未満	20人以上 50人未満	50人以上 100人未 上	100人以上 上	無回答	平均人数
全体		176	27.8	10.8	12.5	17.0	9.1	11.9	10.8	51.87
業種別										
メーカー		95	15.8	9.5	15.8	17.9	9.5	16.8	14.7	71.44
非メーカー		81	42.0	12.3	8.6	16.0	8.6	6.2	6.2	31.01
売上高規模別										
500億円未満		49	59.2	8.2	10.2	10.2	2.0	2.0	8.2	21.33
500億円以上1000億円未満		27	33.3	22.2	14.8	11.1	3.7	3.7	11.1	15.50
1000億円以上5000億円未満		58	15.5	10.3	17.2	25.9	10.3	6.9	13.8	34.60
5000億円以上1兆円未満		20	10.0	10.0	5.0	25.0	15.0	35.0	-	90.70
1兆円以上		22	-	4.5	9.1	9.1	22.7	36.4	18.2	181.56
国内単体従業員別										
1000人未満		68	50.0	13.2	8.8	8.8	2.9	5.9	10.3	26.03
1000人以上3000人未満		45	24.4	13.3	26.7	22.2	4.4	-	8.9	16.34
3000人以上5000人未満		18	11.1	-	11.1	38.9	16.7	11.1	11.1	46.94
5000人以上10000人未満		21	4.8	14.3	4.8	23.8	33.3	14.3	4.8	51.00
10000人以上		24	4.2	4.2	4.2	8.3	8.3	50.0	20.8	216.58

Q 30. 昨年1年間での、正社員の退職者数とその中における定年退職者数をお教えてください。(実数を記入)

- 退職者に占める、定年退職者の割合は、平均で28.04%である。
- 国内単体従業員別にみると、退職者に占める定年退職者の割合が50%以上の企業は、10000人以上の企業で41.7%であり他よりも高くなっている。

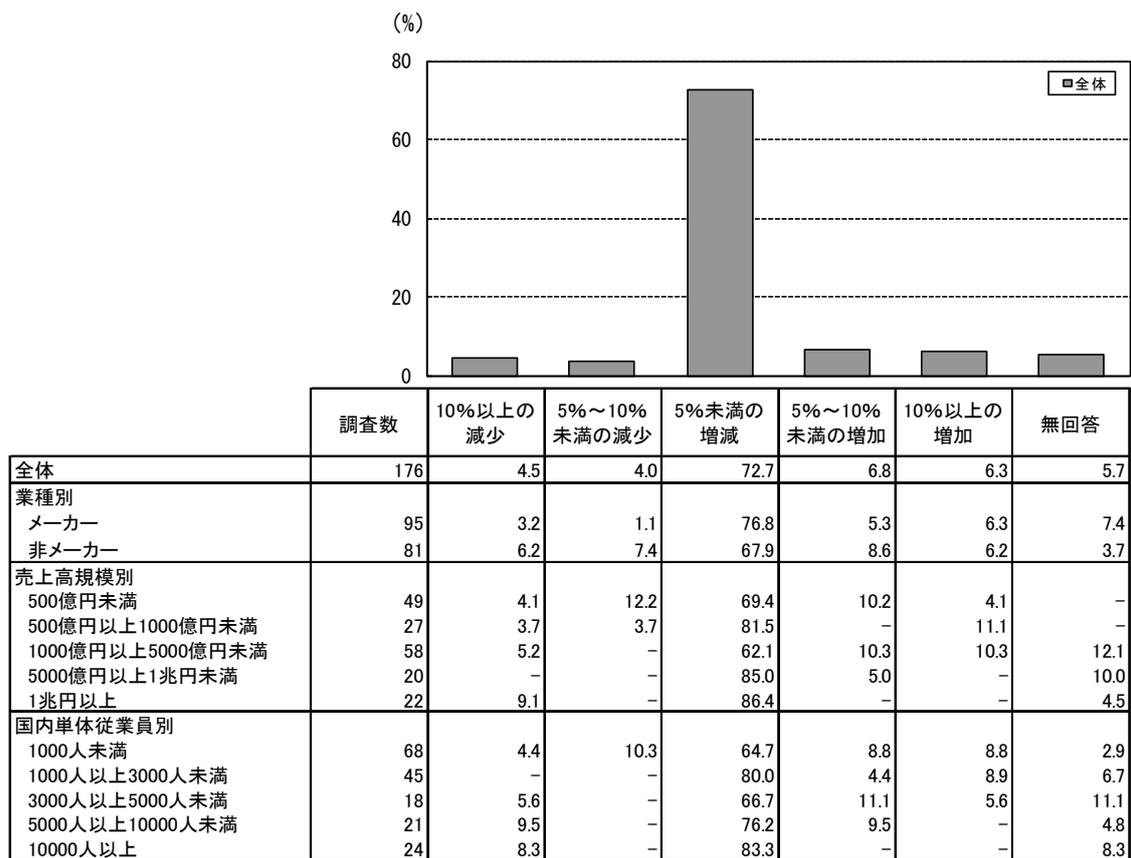
Q30-3. 退職者に占める、定年退職者の割合



Q 30. 昨年1年間での、正社員の退職者数とその中における定年退職者数をお教えてください。（実数を記入）

- 定年退職を含まない正社員の離職率の変化は、「5%未満の増減」と回答した企業が7割強である。

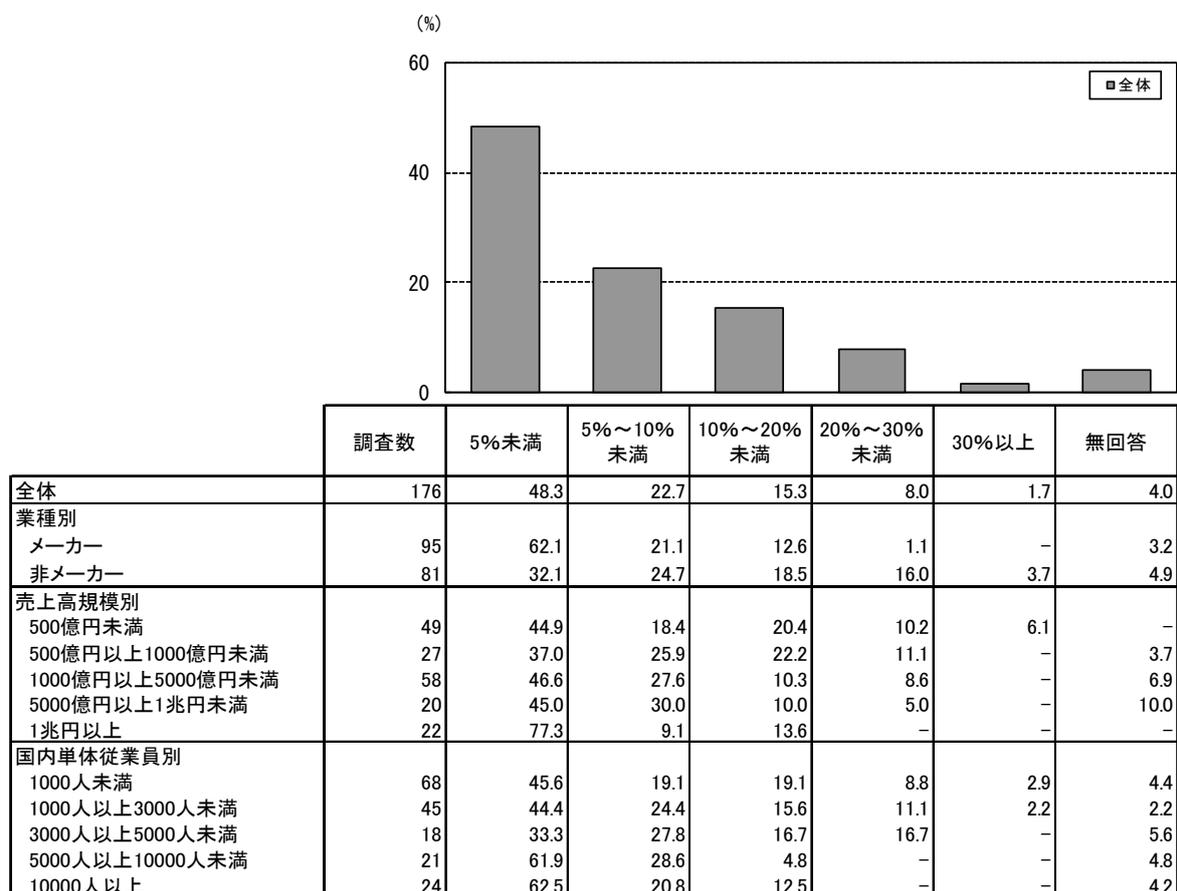
Q31. 離職率の変化



Q 31. 直近5年間で、定年退職を含まない正社員の離職率はどう変化しましたか？

- 新卒採用者の入社3年以内での離職率は、「5%未満」と回答した企業は48.3%で半数近い。
- 業種別では、「5%未満」とした企業はメーカーで62.1%、非メーカーで32.1%で、メーカーの割合が高い。
- 売上高規模別では、「5%未満」とした企業は1兆円以上で77.3%と高い。

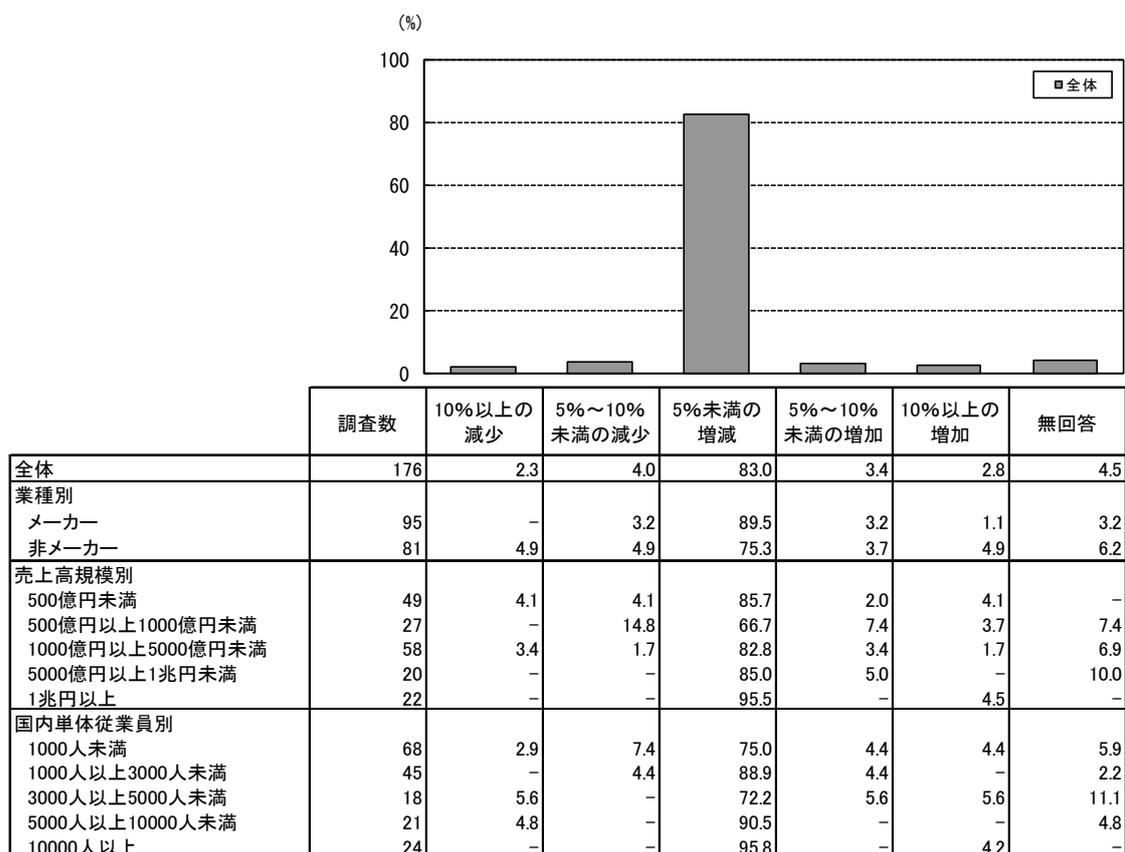
Q32. 入社3年以内離職率



Q 32. 大卒・大学院卒の新卒採用者の入社3年以内での離職率をお答えください。

- 新卒採用者の入社3年以内での離職率の変化は、「5%未満の増減」と回答した企業が8割強の83.0%である。

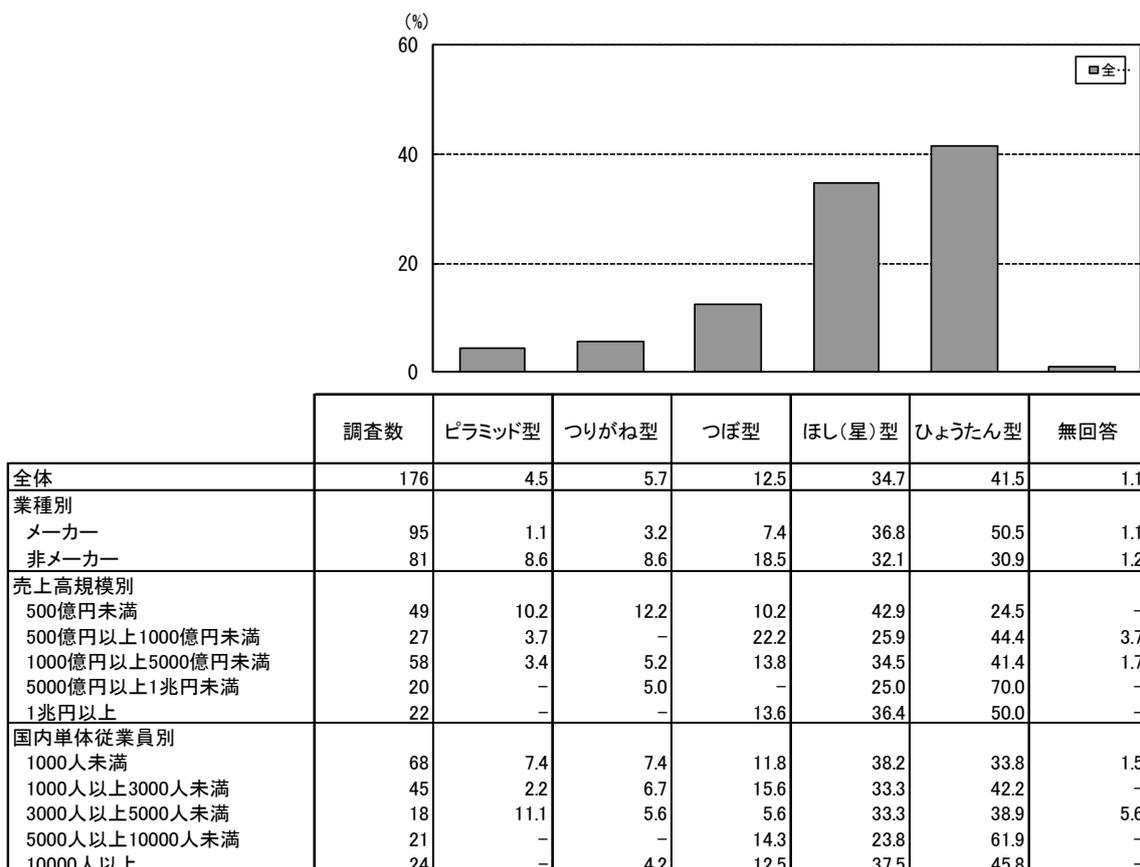
Q33. 入社3年以内離職率の変化



Q 33. 直近5年間で、大卒・大学院卒の新卒採用者の入社3年以内での離職率はどう変化しましたか？

- 正社員の年齢階層別の人員構成については、「ひょうたん型」が最も多く41.5%、次いで「ほし型」の34.7%である。
- 業種別では、「ひょうたん型」と回答した企業はメーカーで50.5%、非メーカーで30.9%である。

Q34. 年齢階層別の人員構成



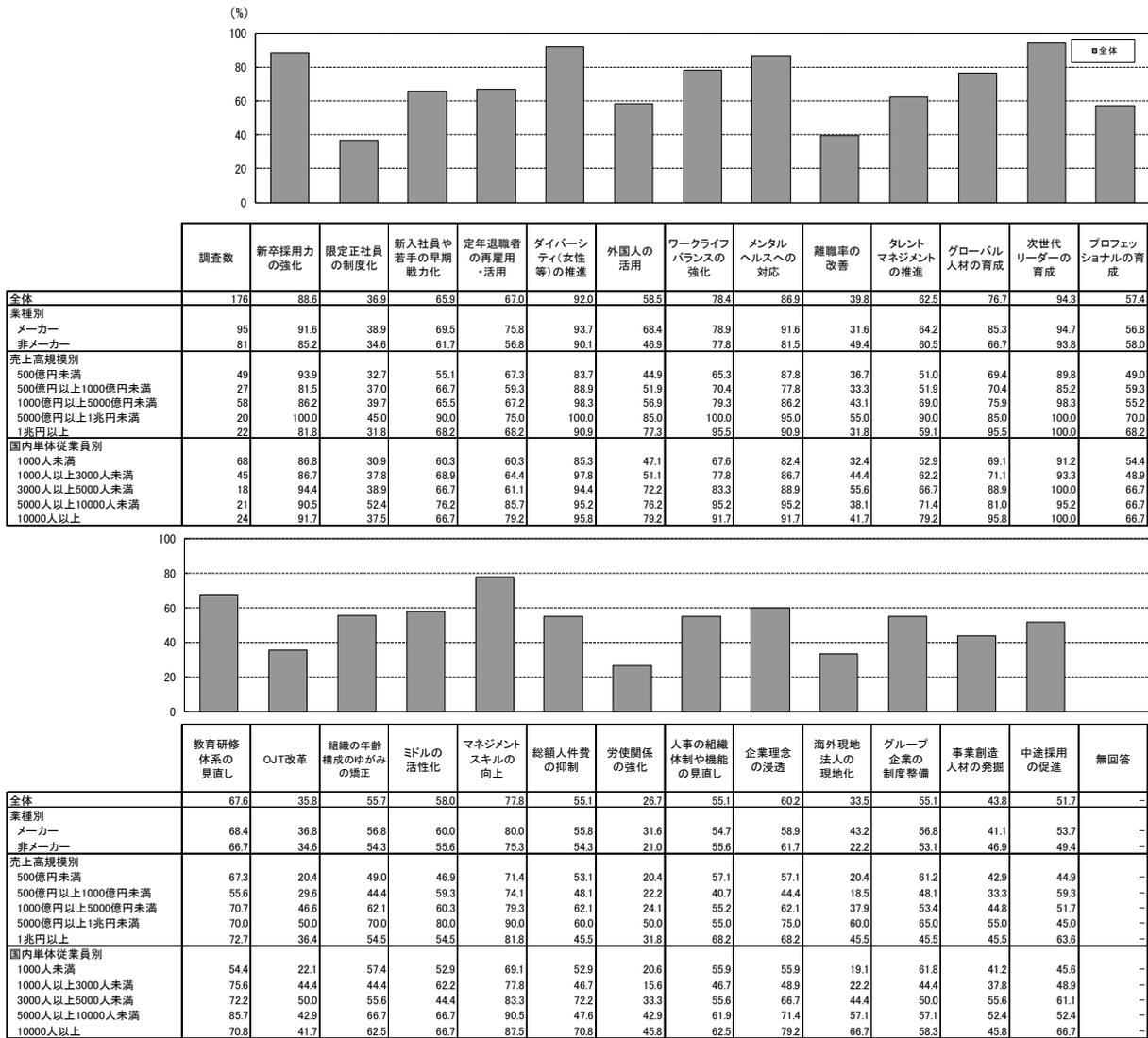
Q 34. 貴社の正社員における年齢階層別の人員構成についてお答えください。以下の人口ピラミッド（縦軸は年齢で、上に行くほど高齢、左右が人数によるグラフの形）に例えて、貴社の状況を表すのに最も近い形をお選びください。（1つに○）

## 第5章

# 課題への対応・状況

■ 認識している人事課題は、「次世代リーダーの育成」が94.3%、「ダイバーシティの推進」が92.0%、「新卒採用力の強化」が88.6%、「メンタルヘルスへの対応」が86.9%と高くなっている。

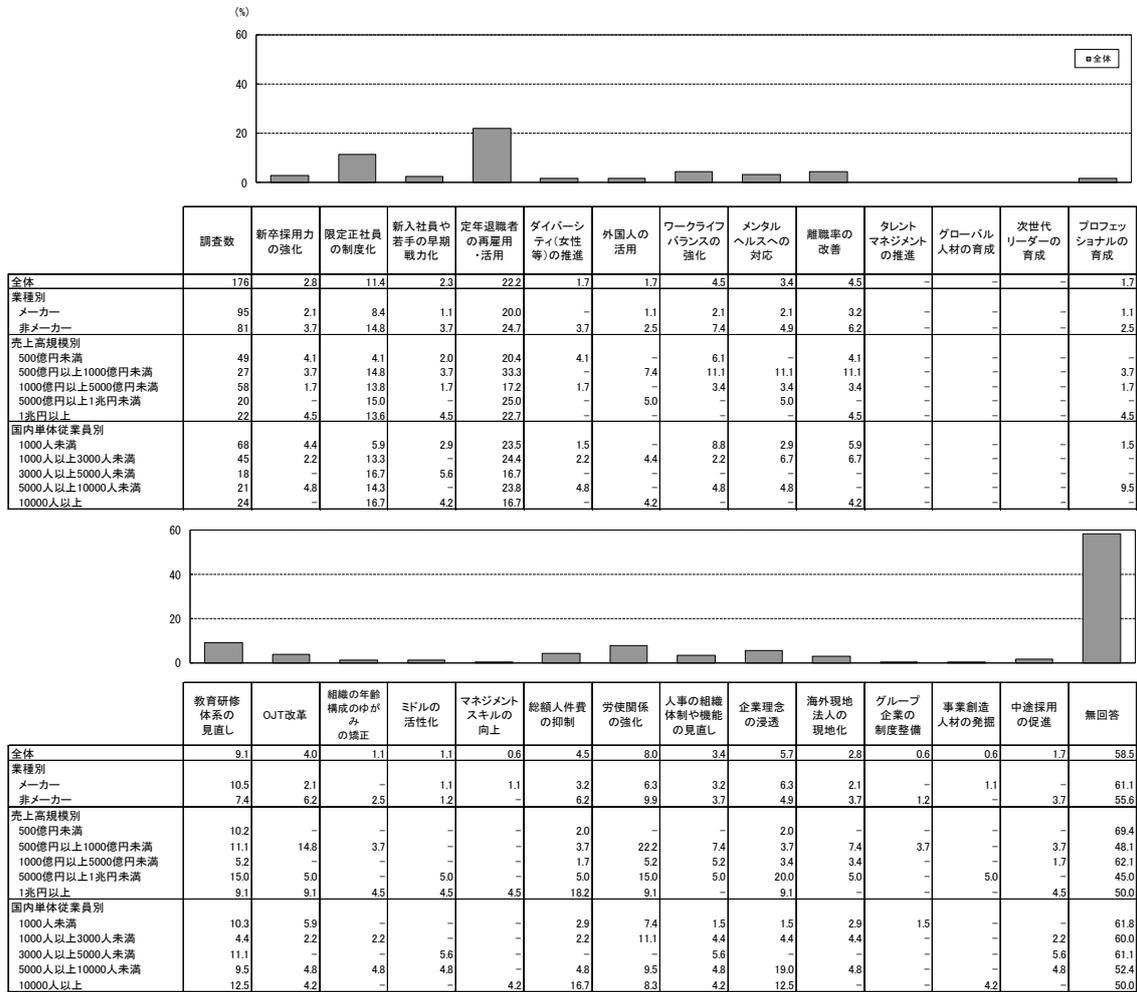
Q35-1. 認識している人事課題



Q 35. 下記に挙げる人事課題の中から、現在貴社で認識されている課題について以下の設問にお答えください。  
Q 35-1. 人事課題として認識しているものすべてに○をつけてください。

- 解決済みの人事課題については、「定年退職者の再雇用・活用」が22.2%、次いで「限定正社員の制度化」が11.4%となっている。

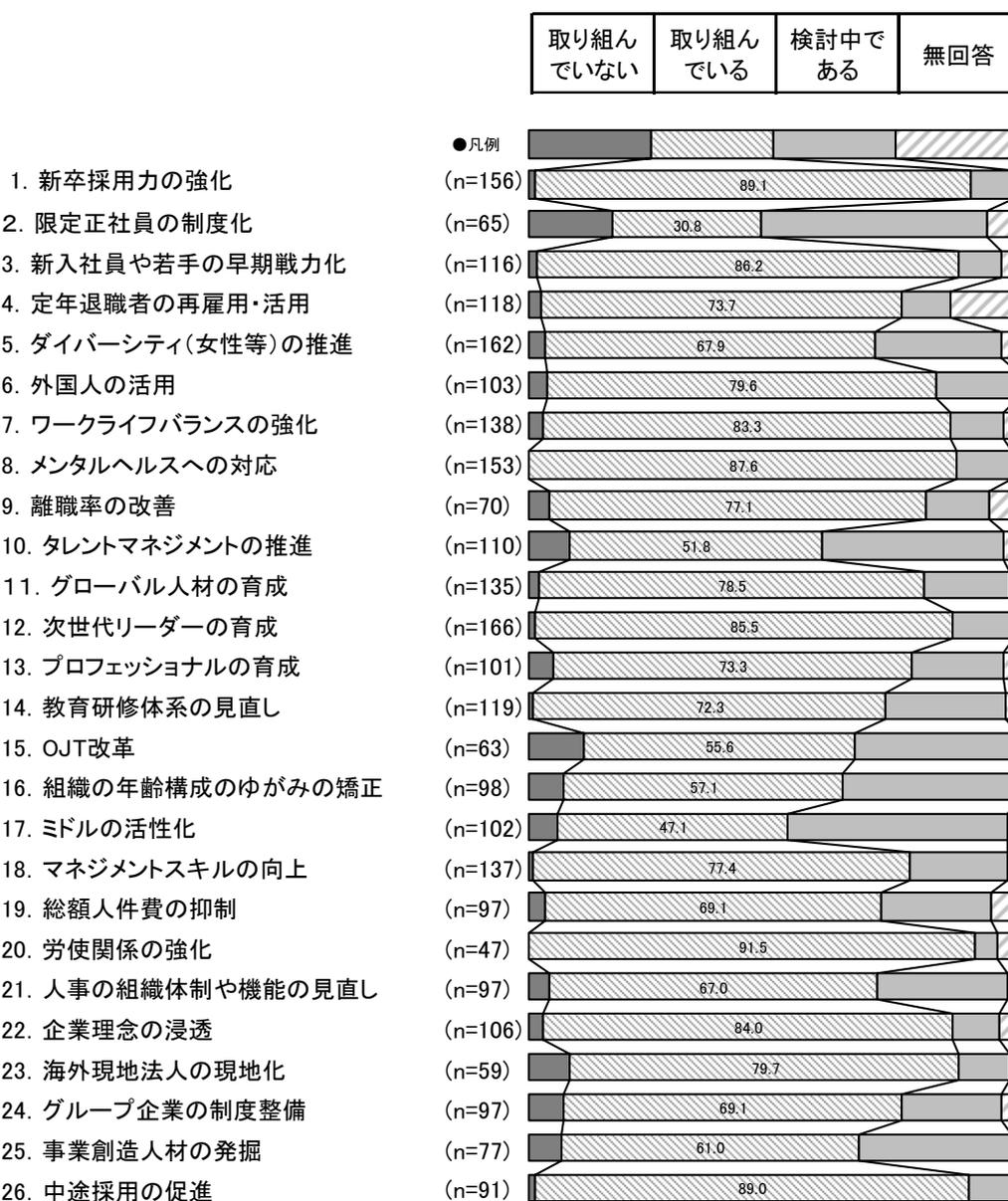
Q35-2. 解決済みの人事課題



Q 35-2. 過去は課題であったが、現在、解決済みの課題すべてに✓をつけてください。

- 人事課題の取り組み状況は、「労使関係の強化」が91.5%、「新卒採用力の強化」が89.1%、「中途採用の促進」が89%と高い。

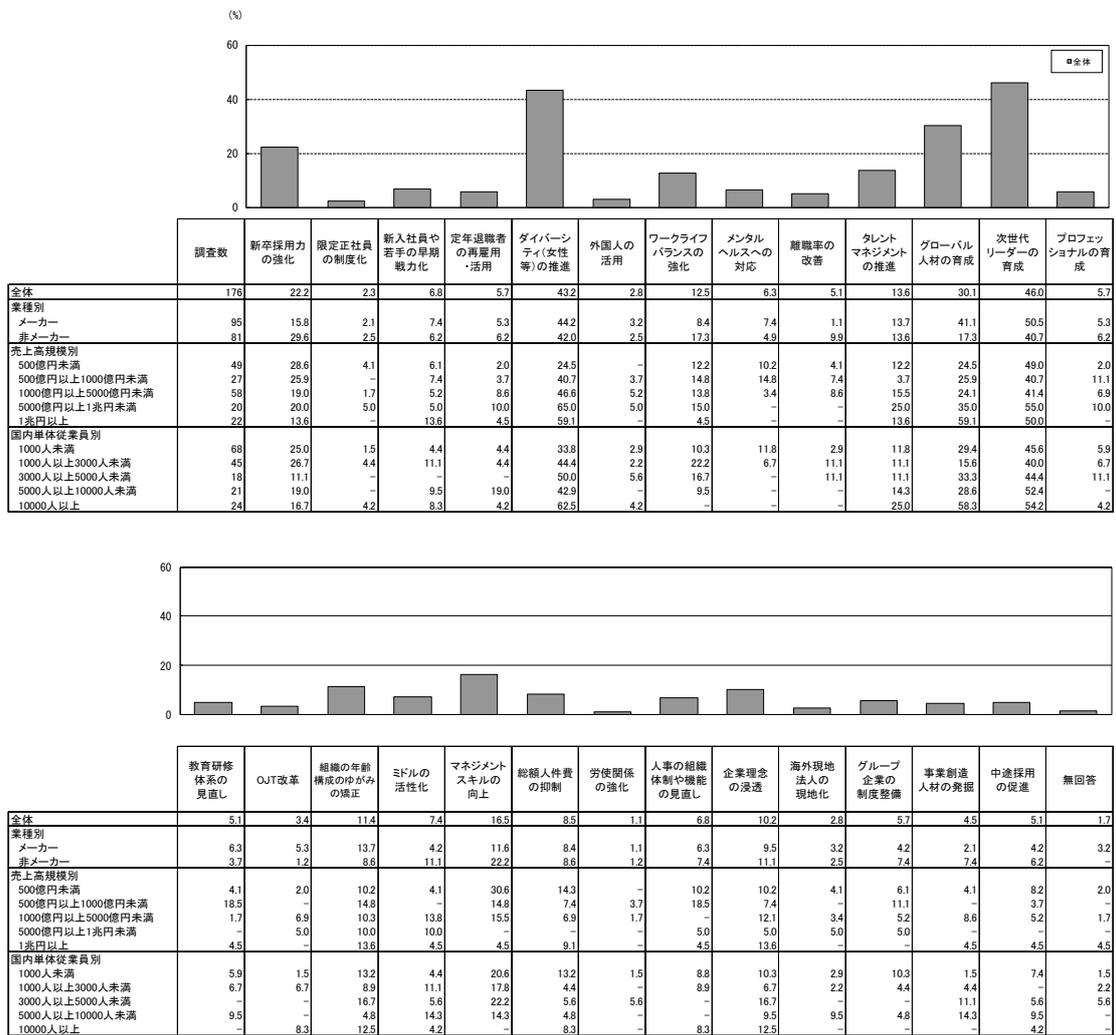
Q35-3. 課題解決に向けた取り組み状況



Q 35-3. Q 35-1 で挙げられた現在の課題の解決に向けた取り組み状況をお教えてください。

■ 特に重要な人事課題は、「次世代リーダーの育成」は46.0%、「ダイバーシティの推進」が43.2%、次いで「グローバル人材の育成」の30.1%となっている。

Q35-4. 重要だと思う人事課題(3つまで)



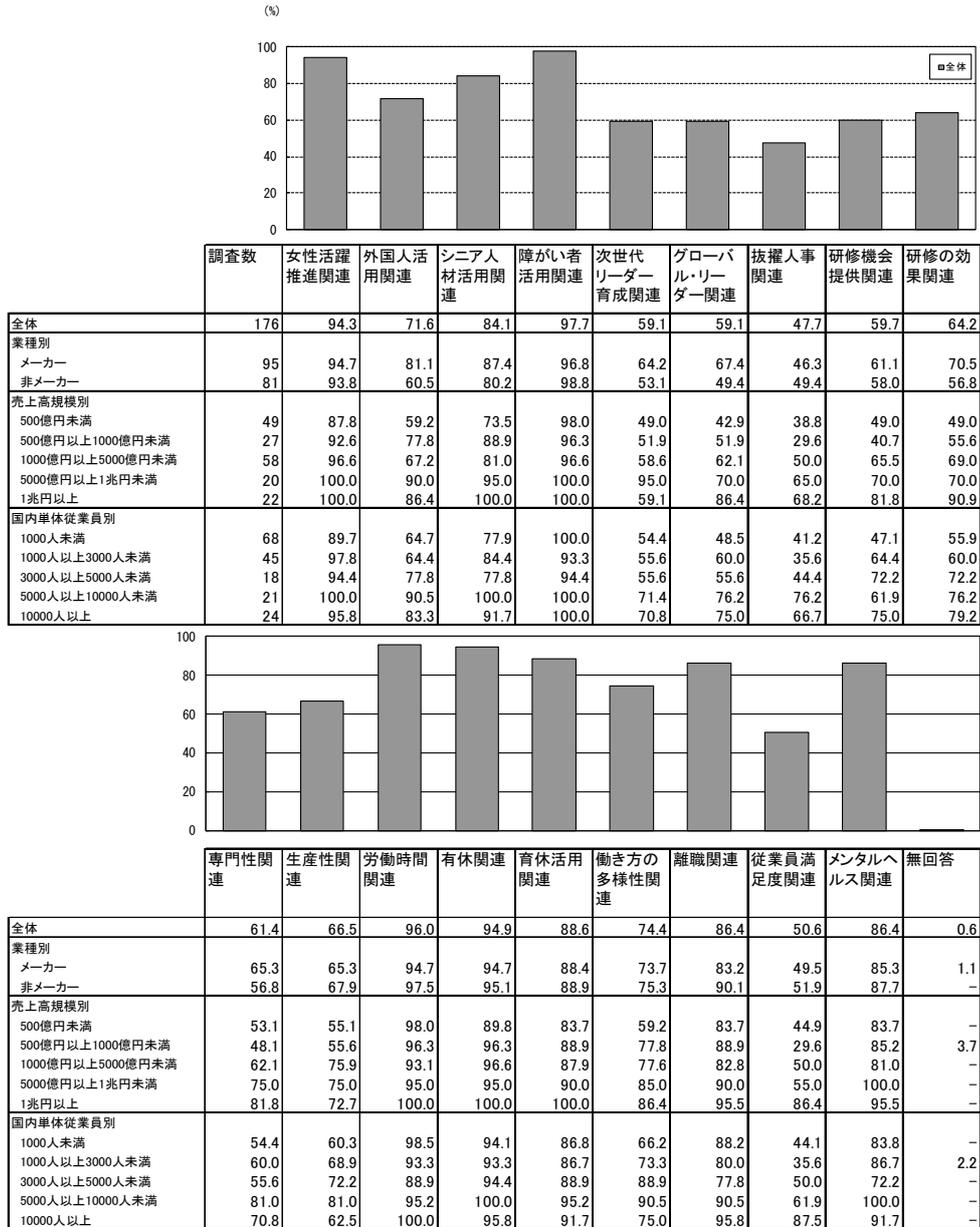
Q 35-4. Q 35-1 でお答えいただいた現在の課題のうち、特に重要な課題を3つまで番号でお答えください。

## 第6章

# 人材関連の指標

- 人事部で把握している指標は、「障がい者活用関連」が97.7%で最も高く、次いで「労働時間関連」の96.0%、「有休関連」の94.9%となっている。
- 業種を問わず、「障がい者活用関連」、「労働時間関連」、「有休関連」、「女性活躍推進関連」が高い。

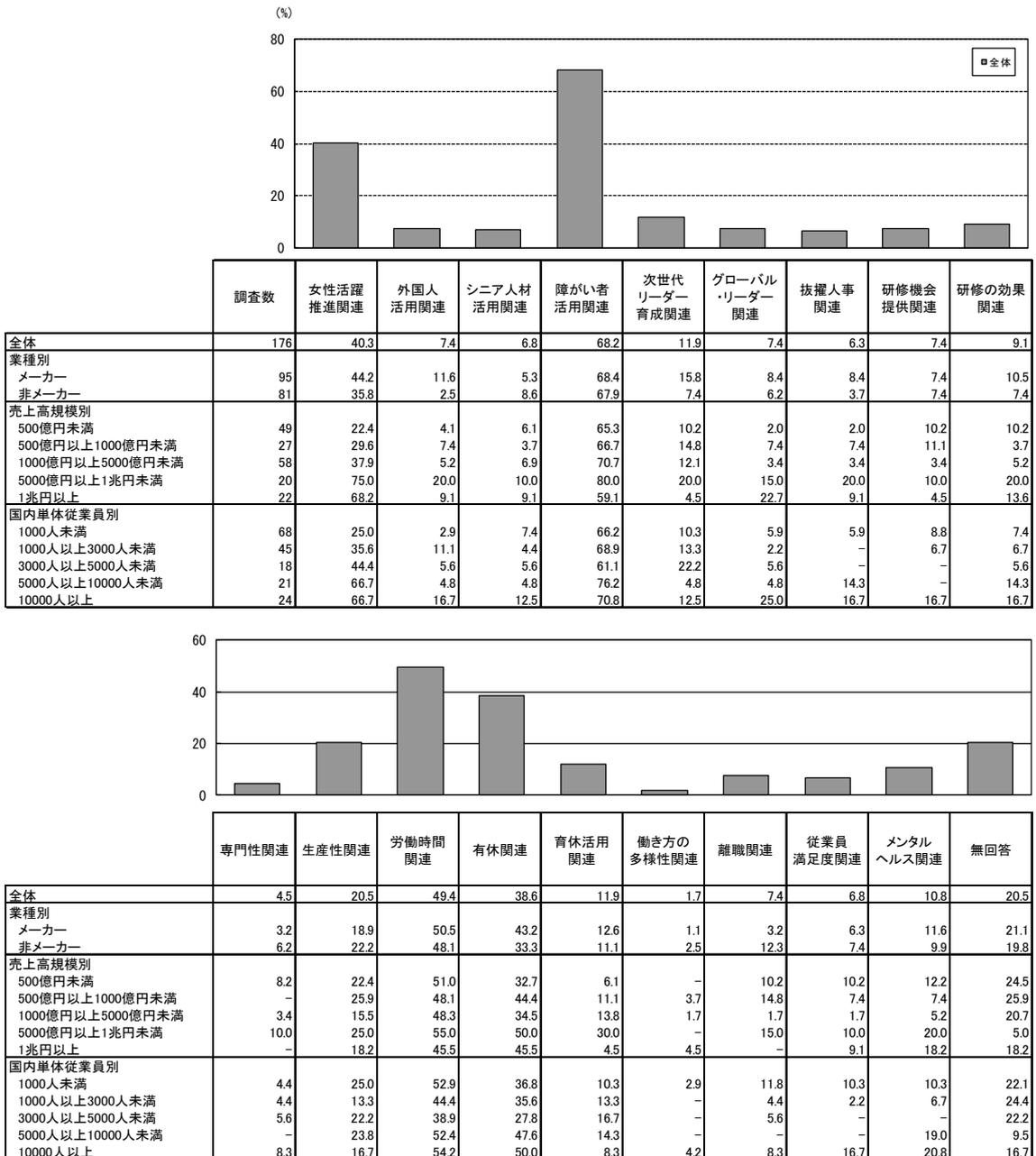
Q36. 人事部で把握している指標



Q 36. 下記リストにある指標のうち、人事部で把握しているものをすべて選び、○をつけてください。

- 達成目標を設定している指標は、「障がい者活用関連」が68.2%で最も高く、次いで「労働時間関連」の49.4%、「女性活躍推進関連」が40.3%である。

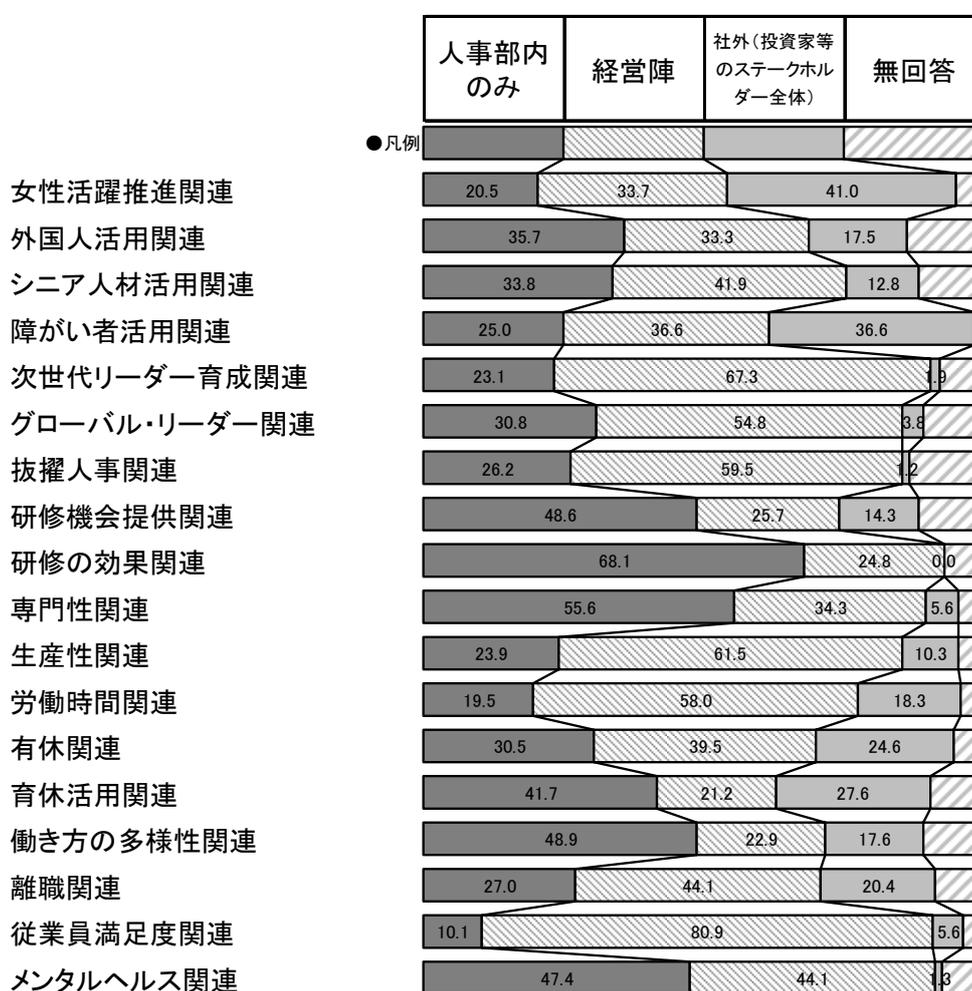
Q37. 達成目標を設定している指標



Q 37. 指標の達成目標について、設定しているものをすべて選び、○をつけてください。

- 人材関連の指標について、人事部内のみで開示している指標では「研修の効果関連」が多く68.1%。
- 経営陣に開示している指標は「従業員満足度関連」が多く80.9%。
- 社外(ステークホルダー全体)に開示しているものでは「女性活躍推進関連」が41.0%となっている。

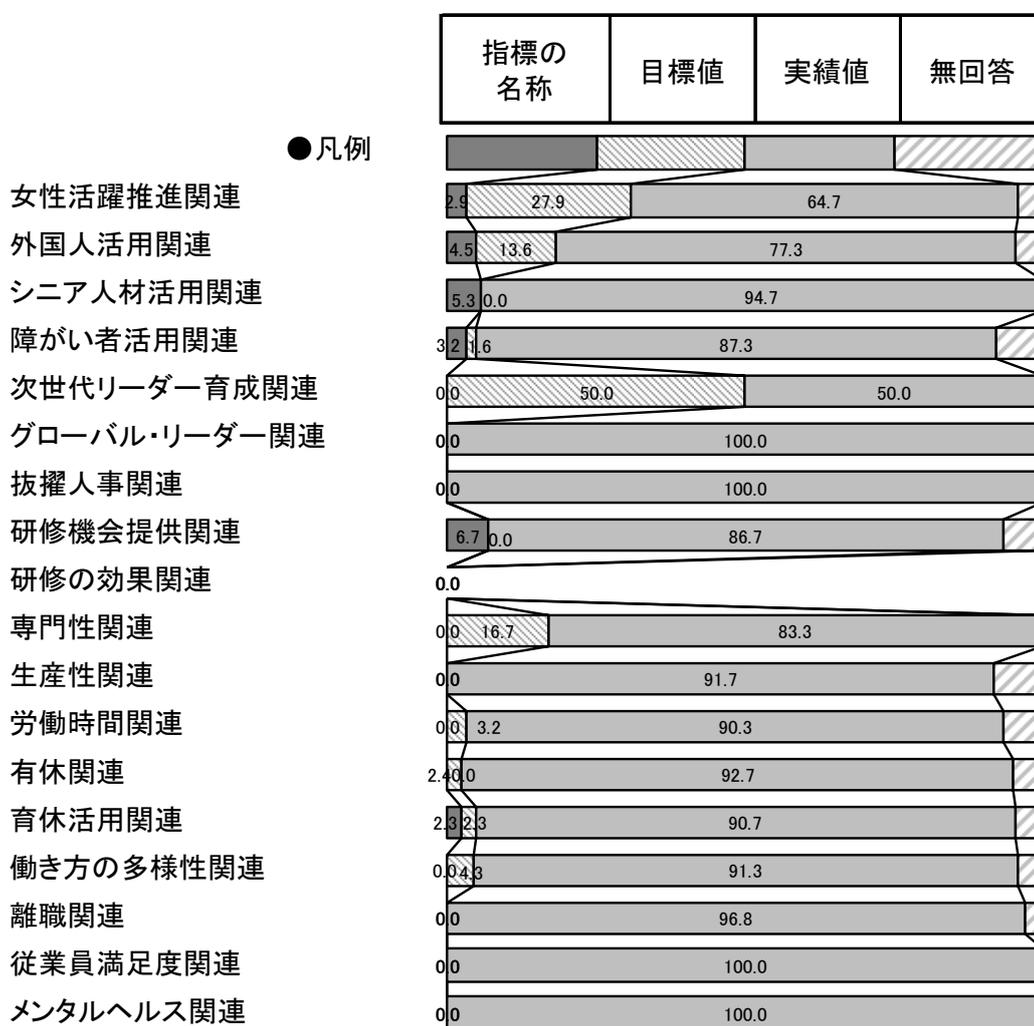
Q38. 開示している指標の範囲



Q 38. 指標を開示している範囲について、最も近いものを1つ選び、解答欄に記入してください。

- 人材関連の指標については、実績値を開示している企業がほとんどである。
- 「次世代リーダー育成関連」については、実績値と目標値を開示している企業が半々である。

Q39. 開示している指標の内容



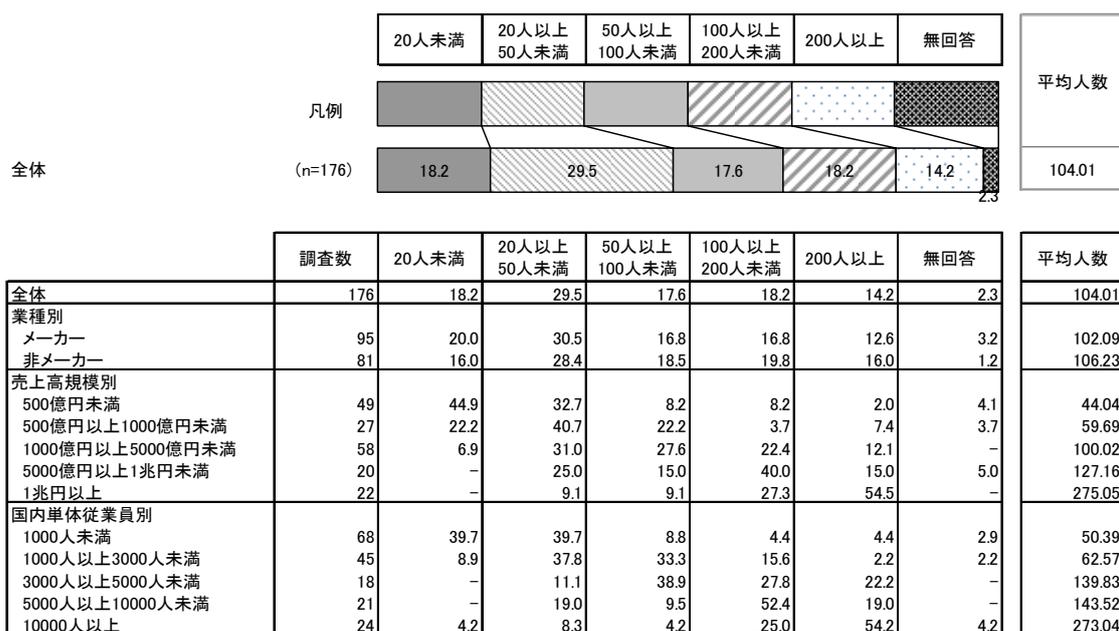
Q 39. 指標の開示について、開示している内容と最も近いものを1つ選び、解答欄に記入してください。

# 第7章

# 人材調達

- 大学・大学院新卒採用の平均人数は104.01人である。
- 業種別では、採用人数に大きな差はみられない。
- 売上高規模別では、1兆円以上の企業では200人以上採用している企業が54.5%である。
- 国内単体従業員別では、10000人以上の企業で、新卒を200人以上採用している企業が54.5%。

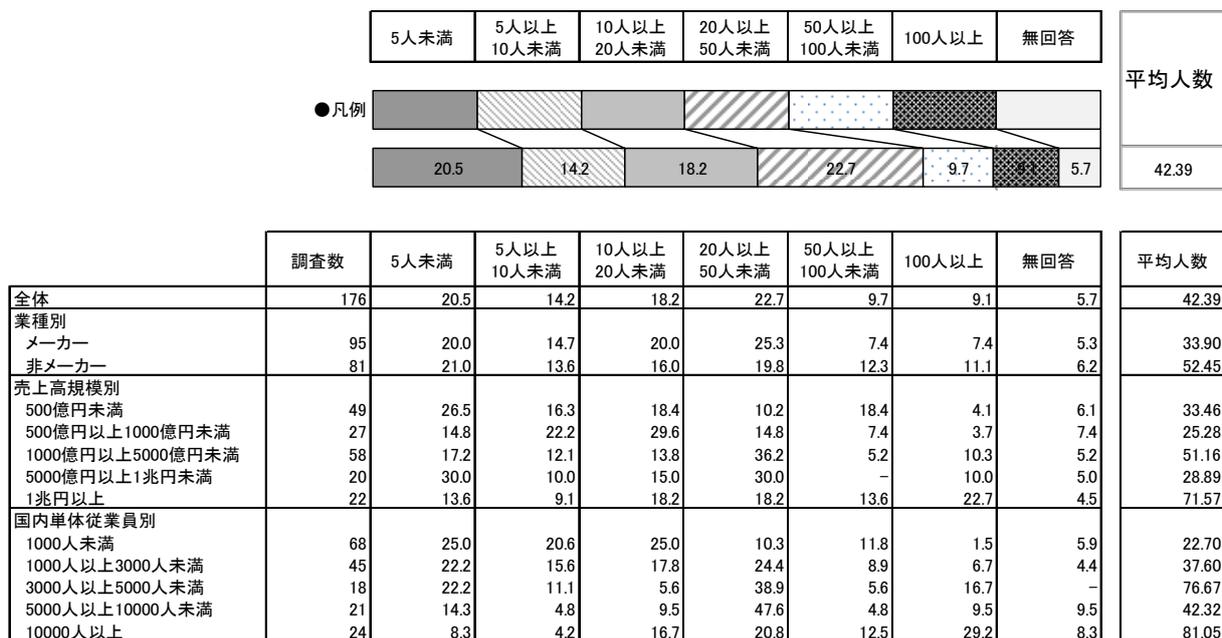
Q40-1. 新卒採用人数



Q 40. 貴社における2014年4月2日から2015年4月1日までの大学・大学院新卒採用と中途採用の人数をお教えてください。

- 中途採用の平均人数は42.39人である。
- 売上高規模別では、1兆円以上の企業で、22.7%が100人以上の中途採用を行っている。
- 国内単体従業員別では、10000人以上の企業の29.2%が100人以上を採用している。

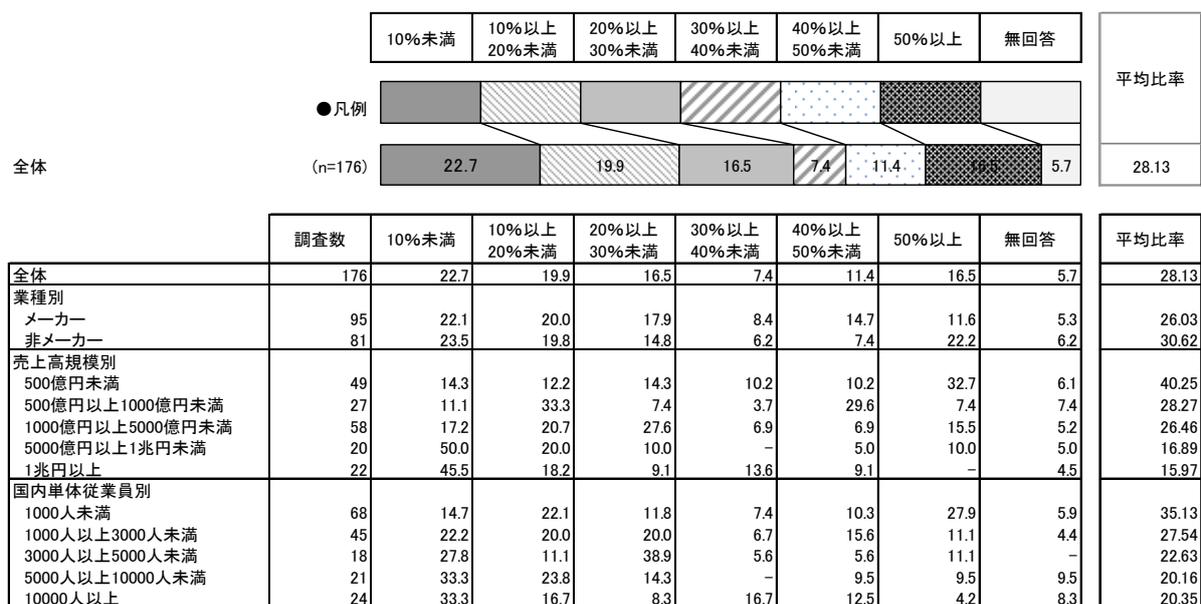
Q40-2. 中途採用人数



Q 40. 貴社における2014年4月2日から2015年4月1日までの大学・大学院新卒採用と中途採用の人数をお教えてください。

- 中途採用の平均比率は28.13%である。
- 中途採用の比率が50%以上の企業は、全体の16.5%である。

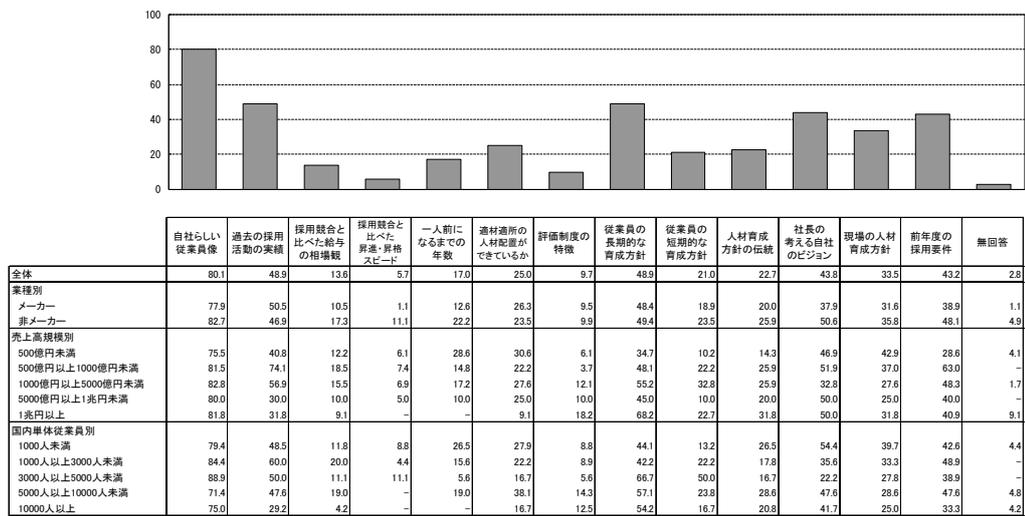
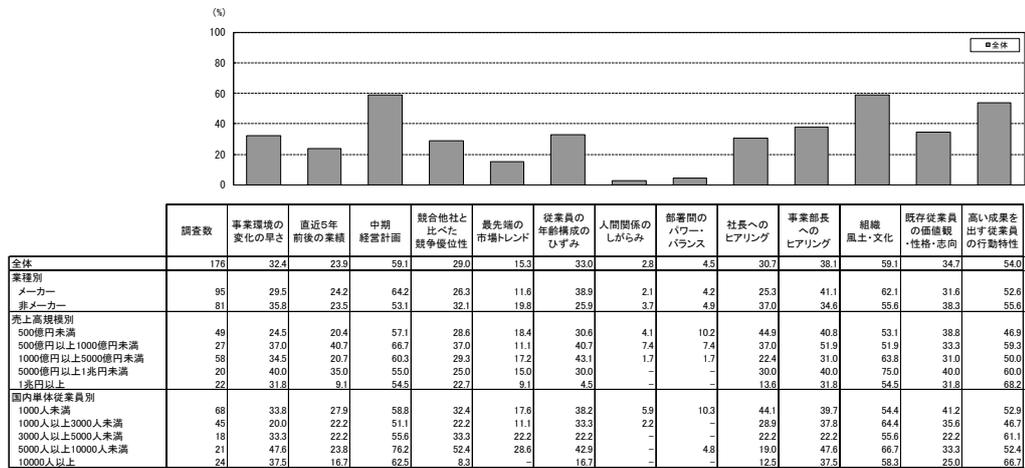
Q40-3. 中途採用比率



Q 40. 貴社における2014年4月2日から2015年4月1日までの大学・大学院新卒採用と中途採用の人数をお教えてください。

- 新卒採用の人材像の明確化の際に確認する事項は、「自社らしい従業員像」が最も高く80.1%である。
- 次いで、「中期経営計画」及び「組織風土・文化」が59.1%となっている。

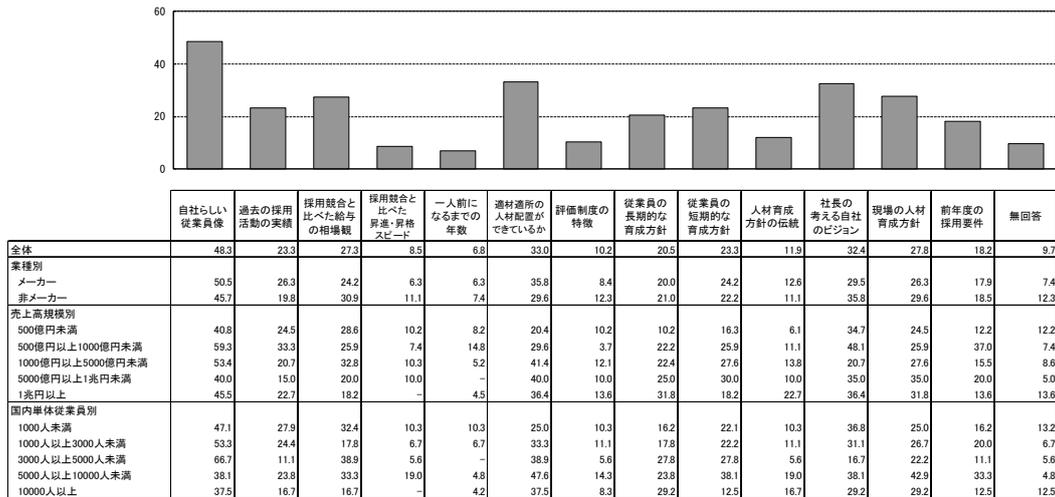
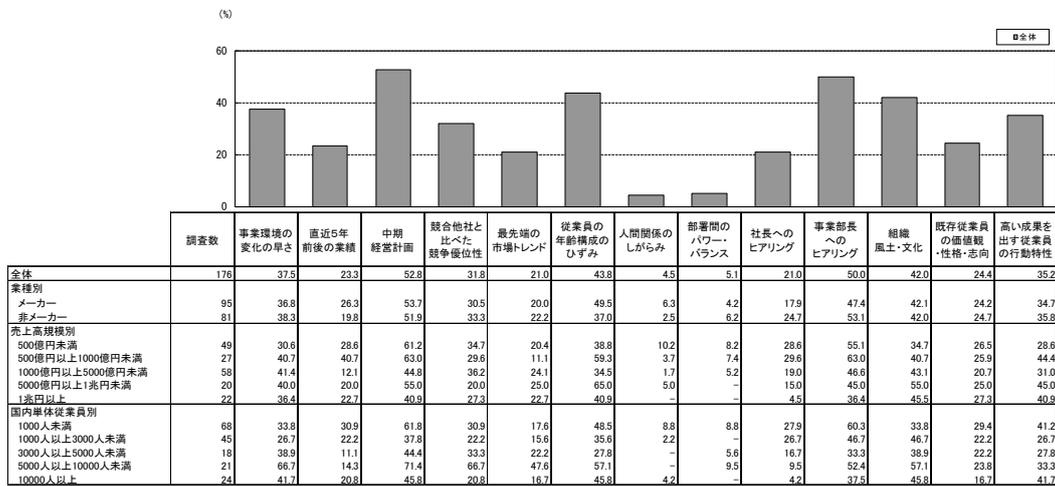
Q41-1. 人材像の明確化(新卒採用)



Q 41. 採用活動において、求める人材像を明確化する際に確認している事項に✓をつけてください。

- 中途採用の人材像の明確化において確認している事項は、「中期経営計画」が52.8%、「事業部長へのヒアリング」が50.0%である。
- 次いで、「自社らしい従業員像」が48.3%、「従業員の年齢構成のひずみ」が43.8%である。

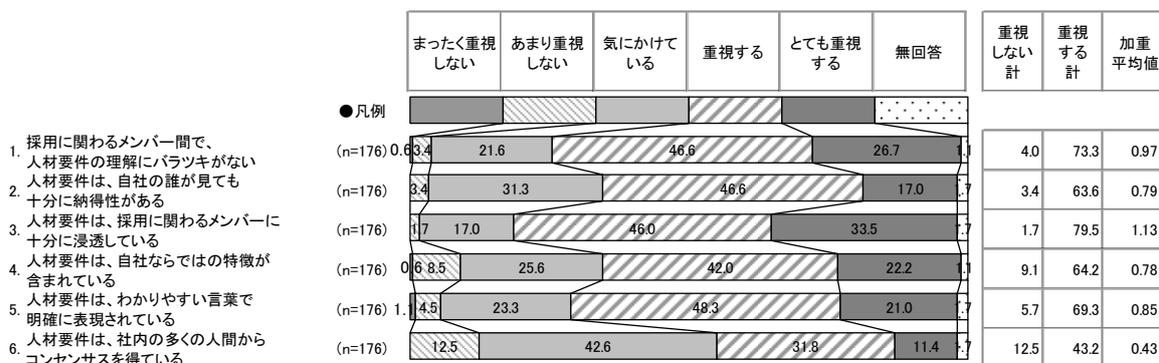
Q41-2. 人材像の明確化(中途採用)



Q 41. 採用活動において、求める人材像を明確化する際に確認している事項に✓をつけてください。

- 新卒採用における人材要件設定の際に重視することは、「人材要件は、採用に関わるメンバーに十分に浸透している」をとても重視する企業が33.5%である。
- 「人材要件は、わかりやすい言葉で明確に表現されている」を重視する企業が48.3%である。
- 「人材要件は、社内の多くの人間からコンセンサスを得ている」を「気にかけている」とした企業が42.6%である。

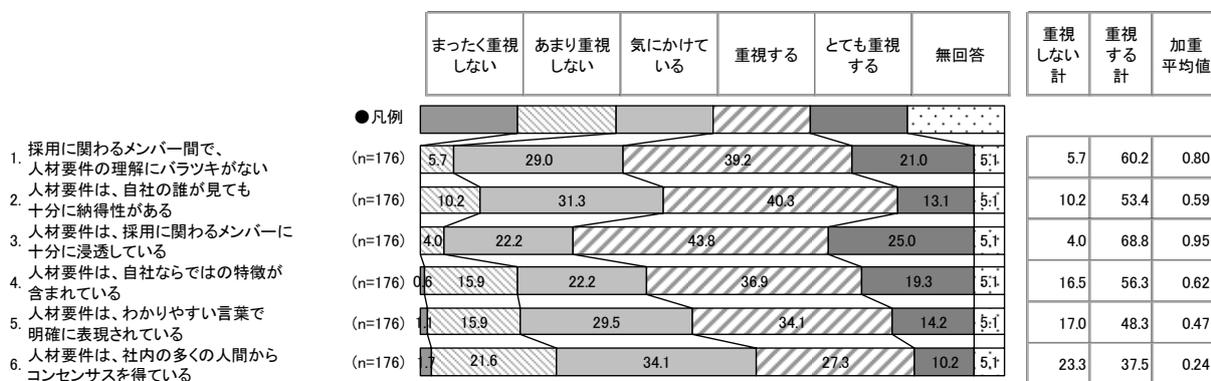
Q42-1. 重視する人材要件(新卒採用)



Q 42. 貴社の採用活動において、求める人材要件を設定する際に重視していることをお教えてください。

- 中途採用の人材要件設定の際に重視していることは、「人材要件は、採用に関わるメンバーに十分に浸透している」をとっても重視する企業が25.0%、「採用に関わるメンバー間で、人材要件の理解にバラつきがない」が21.0%である。

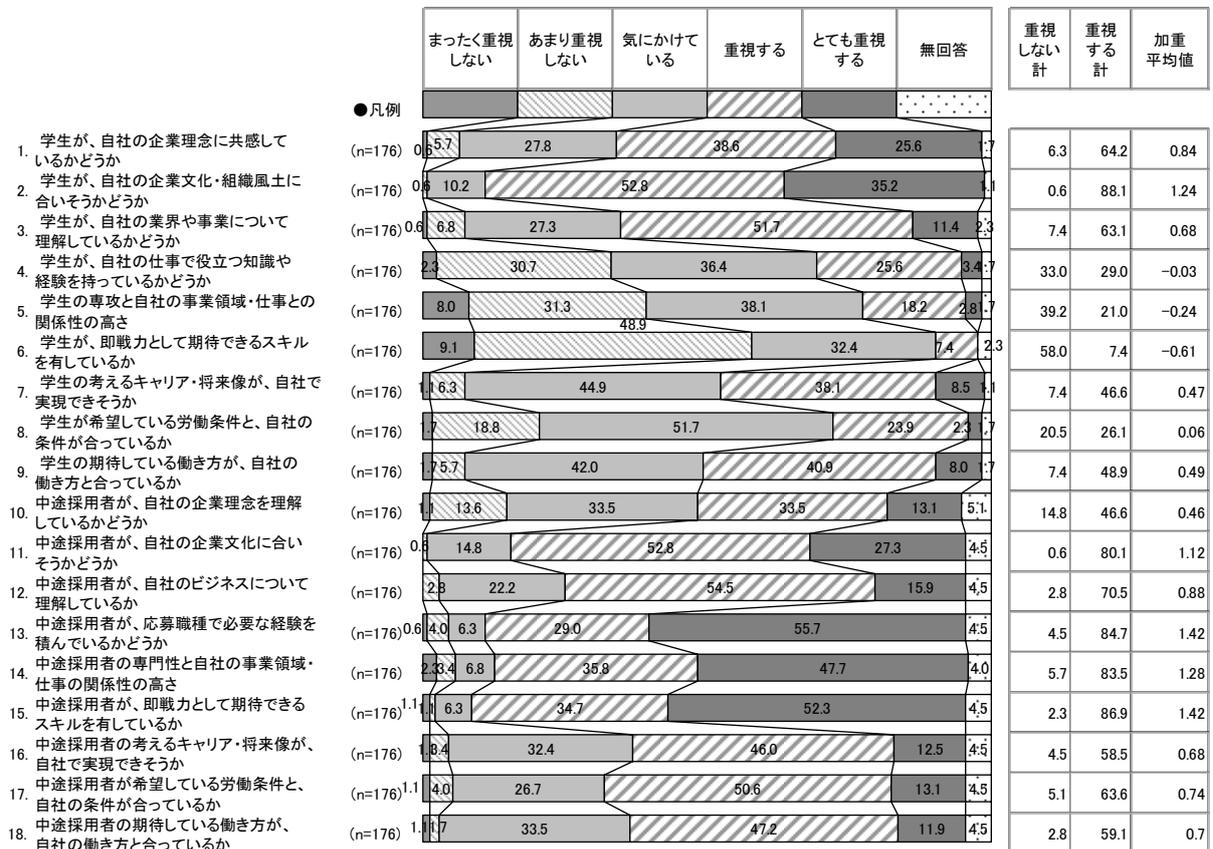
Q42-1.重視する人材要件(中途採用)



Q 42. 貴社の採用活動において、求める人材要件を設定する際に重視していることをお教えてください。

- 採用活動において重視している選考基準は、「中途採用者が、応募職種に必要な経験を積んでいるかどうか」をとても重視する企業が、55.7%である。
- 次いで、「中途採用者が、即戦力として期待できるスキルを有しているか」が52.3%である。
- 新卒採用では、「学生が、自社の企業文化・組織風土に合いそうかどうか」を重視する企業が52.8%である。

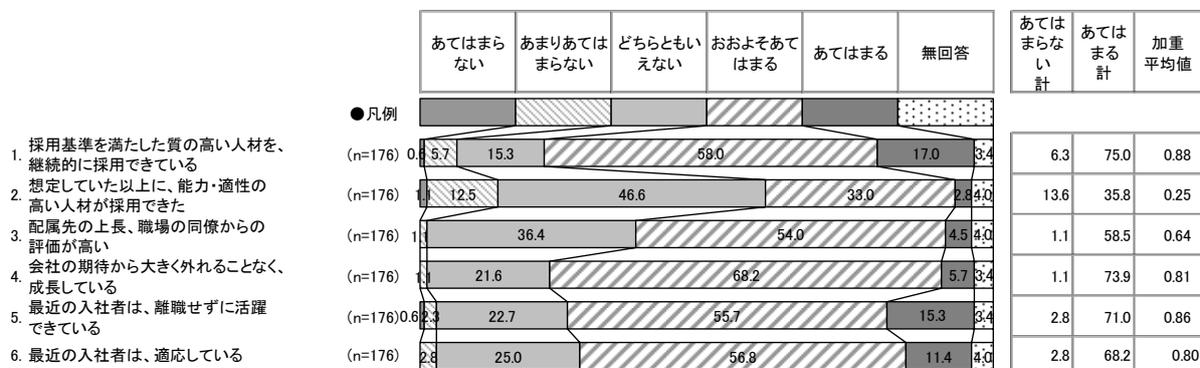
Q43. 重視する選考基準



Q 43. 貴社の採用活動において、重視している選考基準についてお教えてください。

- 最近2～3年の新卒採用において、「採用基準を満たした質の高い人材を、継続的に採用できている」があてはまると回答した企業は17.0%である。
- 「会社の期待から大きく外れることなく、成長している」が「おおよそあてはまる」とした企業は68.2%と7割近い。
- 「想定していた以上に、能力・適性の高い人材が採用できた」は、「どちらともいえない」企業が46.6%。

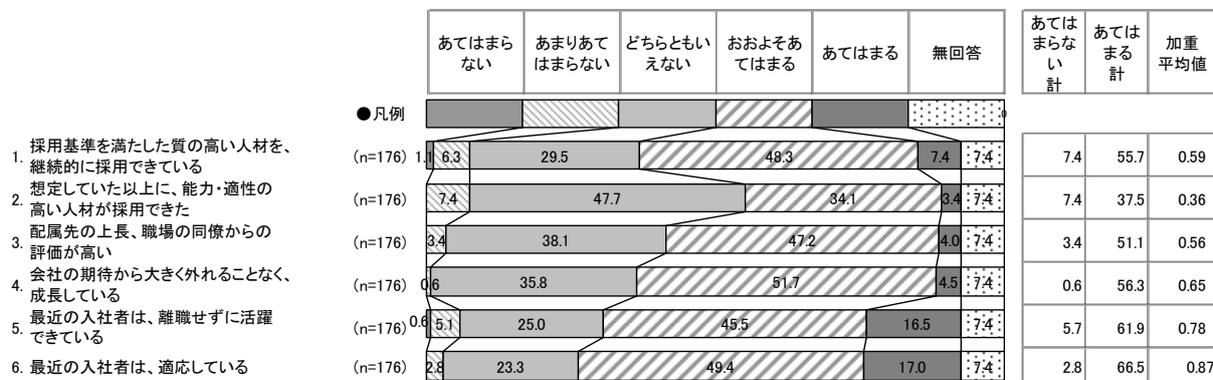
Q44-1. 最近2～3年の入社後実態把握(新卒採用)



Q 44. 貴社の最近2～3年の新卒・中途採用について、お教えてください。

- 最近2～3年の中途採用について、「会社の期待から大きく外れることなく、成長している」が「おおよそあてはまる」と回答した企業は半数強の51.7%である。
- 「最近の入社者は適応している」が「おおよそあてはまる」とした企業は約半数の49.4%。

Q44-2. 最近2～3年の入社後実態把握(中途採用)



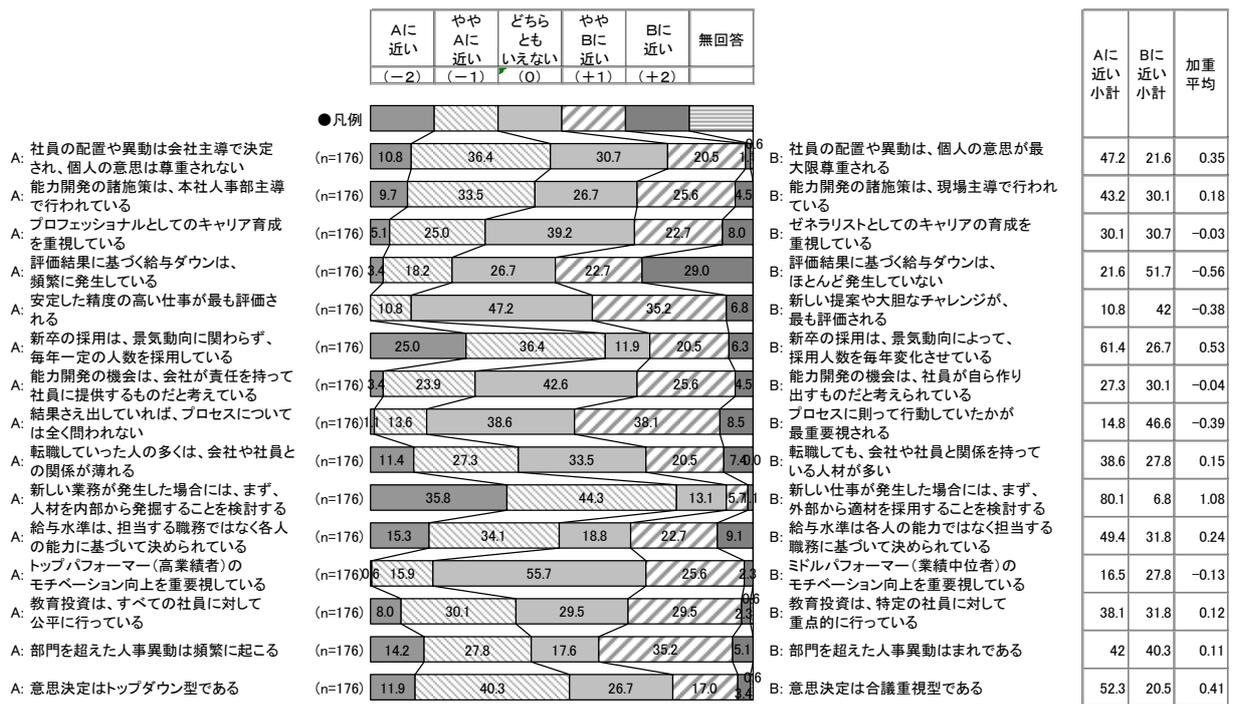
Q 44. 貴社の最近2～3年の新卒・中途採用について、お教えてください。

## 第8章

# 人材マネジメント思想・ 組織風土

- 人材マネジメントの基本的な考え方や組織風土について、「評価結果に基づく給与ダウンは、ほとんど発生していない」企業は51.7%。
- 「プロセスに則って行動していたかが最重要視される」企業は46.6%である。

Q45. 人材マネジメントの考え方や組織風土



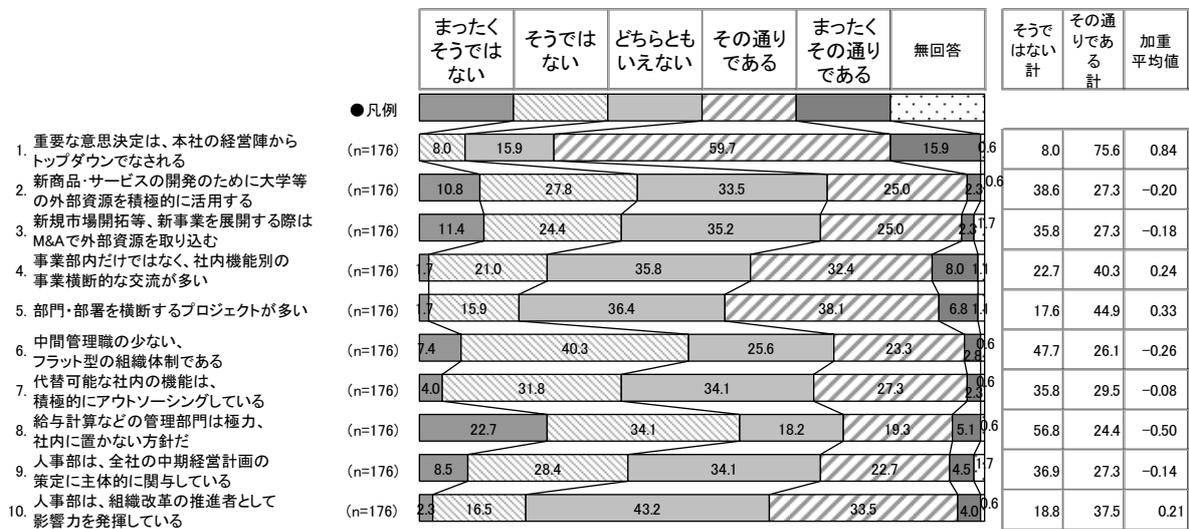
Q 45. 以下に挙げる各々の項目について、AとBを比較し、貴社の人材マネジメントの基本的な考え方や組織風土について、最もよくあてはまるものをお答えください。（それぞれ1つに〇）

## 第9章

# 経営方針・組織設計

- 経営方針や組織設計について、「重要な意思決定は、本社の経営陣からトップダウンでなされる」は「その通りである」と回答した企業が75.6%である。
- 「部門・部署を横断するプロジェクトが多い」については、「その通りである」とした企業が44.9%。

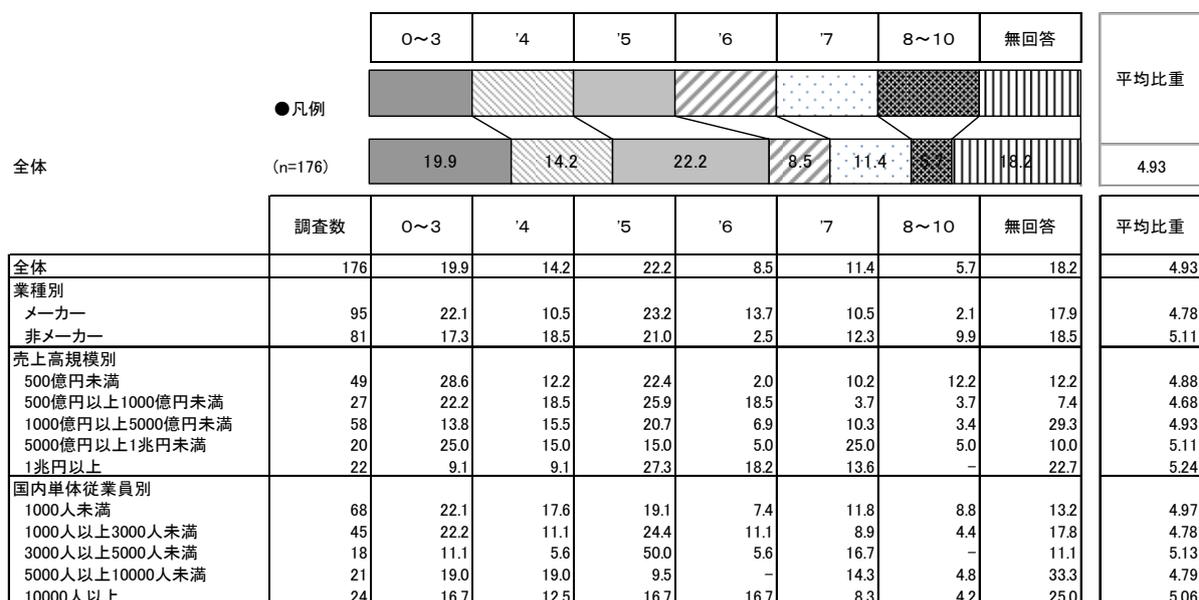
Q46. 経営方針や組織設計



Q 46. 以下の各項目について、貴社の現状にあてはまるものをお答えください（それぞれ1つに○）。

- 生産性向上のために、事業の方針として重視している比重について、「コスト削減や無駄の排除」は平均で4.93。

Q47-1. 生産性向上策の比重  
:A. コスト削減や無駄の排除



Q 47. 生産性向上のために、事業の方針として重視している比重をお教えてください（10点満点から割り振り）。

- 生産性向上のために、「イノベーションの創出、付加価値の向上」を重視している比重の平均は、5.07である。

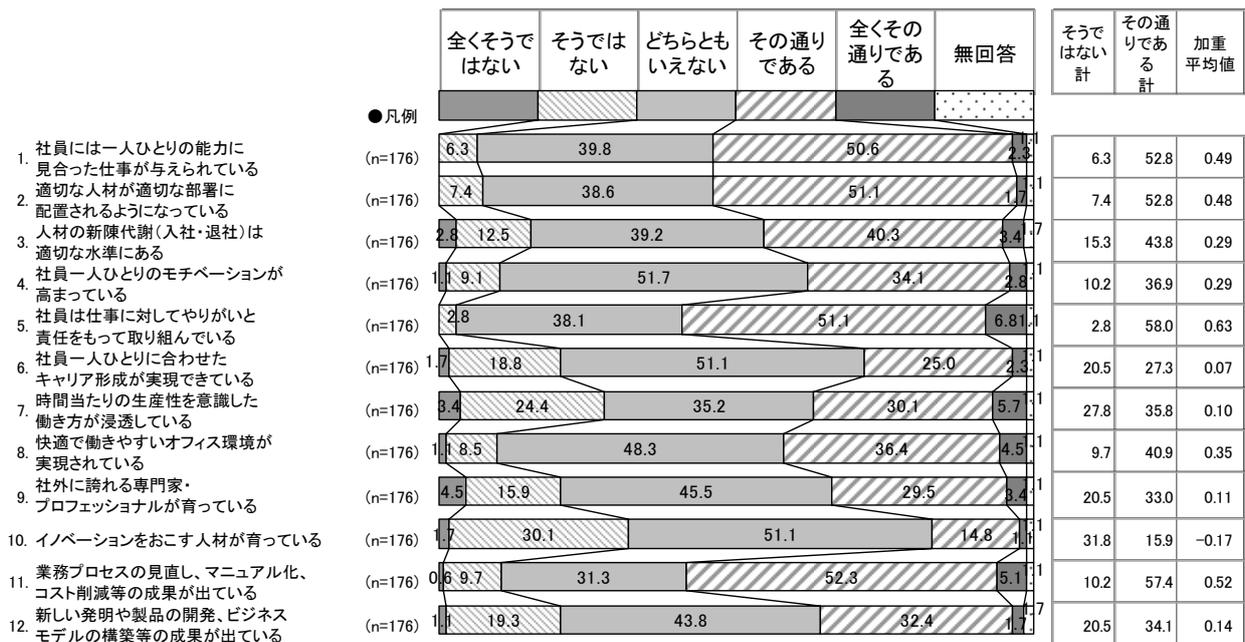
Q47-2. 生産性向上策の比重  
:B. イノベーションの創出、付加価値の向上

		0~3	'4	'5	'6	'7	8~10	無回答	平均比重	
●凡例									平均比重	
全体	(n=176)	17.0	8.5	22.2	14.2	17.0	2.8	18.2	5.07	
		調査数	0~3	'4	'5	'6	'7	8~10	無回答	平均比重
全体		176	17.0	8.5	22.2	14.2	17.0	2.8	18.2	5.07
業種別										
メーカー	95	12.6	13.7	23.2	10.5	17.9	4.2	17.9	5.22	
非メーカー	81	22.2	2.5	21.0	18.5	16.0	1.2	18.5	4.89	
売上高規模別										
500億円未満	49	22.4	2.0	22.4	12.2	22.4	6.1	12.2	5.12	
500億円以上1000億円未満	27	7.4	18.5	25.9	18.5	18.5	3.7	7.4	5.32	
1000億円以上5000億円未満	58	13.8	6.9	20.7	15.5	12.1	1.7	29.3	5.07	
5000億円以上1兆円未満	20	30.0	5.0	15.0	15.0	25.0	-	10.0	4.89	
1兆円以上	22	13.6	18.2	27.3	9.1	9.1	-	22.7	4.76	
国内単体従業員別										
1000人未満	68	20.6	7.4	19.1	17.6	19.1	2.9	13.2	5.03	
1000人以上3000人未満	45	13.3	11.1	24.4	11.1	15.6	6.7	17.8	5.22	
3000人以上5000人未満	18	16.7	5.6	50.0	5.6	11.1	-	11.1	4.88	
5000人以上10000人未満	21	19.0	-	9.5	19.0	19.0	-	33.3	5.21	
10000人以上	24	12.5	16.7	16.7	12.5	16.7	-	25.0	4.94	

Q 47. 生産性向上のために、事業の方針として重視している比重をお教えてください（10点満点から割り振り）。

- 2～3年前と比較した現状については、「社員は仕事に対してやりがいと責任をもって取り組んでいる」は「その通りである」と回答した企業が約6割近い58.0%である。
- 「業務プロセスの見直し、マニュアル化、コスト削減等の成果が出ている」が「その通りである」とした企業は57.4%。

Q48. 現状に対する評価



Q 48. 2～3 年前と比較して、貴社の現状にあてはまるものをお答えください（それぞれ1つに○）。

# 調査票