

Works人材マネジメント調査2017  
基本報告書

The logo features a red curved line above the text. The text is arranged in three lines: "Works" in a standard red font, "Human Resource Management" in a larger red font, and "Research" in a bold red font.

Works  
Human Resource Management  
**Research**

## はじめに

2012年12月に始まった景気拡大は、高度成長期の「いざなぎ景気」を超え、戦後2番目の長さとなっている。この景気拡大の影響を受け、2017年10月の有効求人倍率は1.55倍と、43年ぶりの高水準に達し、人手不足が企業にとって大きな経営課題となりつつある。

また、2017年3月に政府によって打ち出された「働き方改革実行計画」に象徴されるように、これまでの日本人の労働観を変革しようとする取り組みが国をあげて行われている。企業では、労働時間を短くし、生産性を高めようとする風潮が高まっている。そして、多くの企業で、人事部門が働き方改革の推進役を担っている。

こういった環境変化を受けて、企業の人事は今、何を課題と認識し、どのような取り組みに注力しているのか。Works人材マネジメント調査2017(以下、本調査)の結果から、その傾向を示したい。

本調査で明らかになったのは、これまで常に重要課題としてあげられてきた「次世代リーダーの育成」に加え、「新卒採用の強化」と「労働時間短縮への取り組み」が重要課題として注目を集めてきたということだ。この変化には、先ほどあげた人手不足や働き方改革の影響が大きいだろう。

しかし一方で、それらの重要課題への人事部門の対応が十分に行われていないことも本調査を通じて明らかになった。その特徴的な状況を3つ示したい。

第1に、「労働時間短縮への取り組み」をほとんどの企業が課題と認識しながら、約3割の企業は、管理職の平均労働時間を測定しておらず、約1割は非管理職の平均労働時間も測定していない現状が明らかになった(84, 86ページ参照)。これでは労働時間短縮は進まないだろう。

第2に、「新卒採用の強化」が、ここ数年、重要な課題として認知されつつある。例えば、「採用を目的としたインターンシップ」は5割以上の企業が導入し、継続予定である(28ページ)。しかし、新卒採用者の3年以内離職率に目をむけると、全体の約3割で離職率10%以上と高い水準である。特に、非メーカーでは約1割で離職率30%以上という非常に高い水準であることが明らかになった(54ページ)。力を入れて採用した社員が、次々に離職してしまっているのが現状だ。また、今回の調査からは、人材育成予算が低いほど、離職率が高まることも明らかになった(10ページ)。新卒採用の強化の目的は、人材確保だ。それ実現するためには、採用という一側面だけに目をむけるのではなく、他の施策と一貫した取り組みを考えていく必要がある。

第3に、調査開始以来、重要な課題として常に上位にある「次世代リーダーの育成」においても、人事部門がその課題に対応できていない状況が明らかになっている。例えば、「次世代リーダーの育成」につながる「タレントマネジメントシステム」や「早期選抜人事制度」を導入し、継続予定の企業は、3割に満たない(28ページ)。また、部長相当職の能力開発費は、約3割の企業で3万円未満にとどまる。課題と感じていながらも、具体的な取り組みに結びついていないのが実態である(44ページ)。

「人事施策は、すぐに成果が出るものではないから評価が難しい」「時間がかかるものだから、定量的には測定できない」という人事担当の声をよく耳にする。確かに、人事の仕事には、成果を計測することが難しい業務も多いだろう。しかし、計測しないまま施策を実行するということは、体重計を使わずにダイエットをするようなものだ。人事課題に対応するうえで、現状を見える化することは欠かせない。今すぐモニタリングを開始するべきであり、その第一歩として、本調査を活用いただきたい。

ここで、Works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、隔年で実施しており、2017年実施の本調査で9回目となった。本調査では、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2,200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。

本調査は、全52問の設問で構成され、企業の状況から、人事施策や生産性、管理職の課題に至るまでさまざまな項目についての回答を得た。

本報告書では、5ページから「結果の概要」として、調査結果の中から、特に着目すべき分析結果をピックアップし、11のカテゴリーにまとめている。また、25ページ以降は「人事課題・制度」「人材調達」「人材開発・育成」「人員配置」「評価」「昇進・昇格」「給与」「労働時間」「人員構成」「生産性に関する取り組み」「人事部門の状況」「管理職に関する課題認識」の12の章に分類し、調査結果をまとめている。これからの人事施策を検討するうえで、参照いただきたい(調査票の詳細は、巻末調査票を参照いただきたい)。

最後になるが、本調査にご協力いただいた197社の企業の皆様に心よりお礼を申し上げたい。また、調査票の設計、ならびに、回答回収の段階でご意見をいただいた企業の皆様には、重ねて厚くお礼を申し上げます。本報告書を起点として、皆様の多大なるご協力に対し、いくばくかのご恩返しができるよう、更に努めていく所存である。

リクルートワークス研究所

研究員 城倉 亮  
研究員／アナリスト 坂本 貴志

## ■ 調査概要

### ■ 調査名

- Works人材マネジメント調査2017

### ■ 調査目的

- 5年後、10年後の人材マネジメントの探索・創造

### ■ 調査対象企業

- 東京証券取引所第一部上場企業およびその主要事業会社、約2,200社(2017年6月末時点)。

### ■ 調査項目

- Part I. 企業の概要
- Part II. 人事制度・施策の実態と運用
- Part III. 生産性に関する取り組み、人事部門の現状、課長に関する現状・課題

### ■ 調査期間

- 2017年8月28日～2017年10月13日

### ■ 回収社数

- 197社(回収率:約9%)

### ■ 調査方法

- 郵送調査およびWEBでの回答受付を併用

### ■ 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 ビスその他	電力・ガ ス	運輸・物 流	商社・卸 売	小売	金融 (銀行)	金融(除 <銀行)	不動産	(%)
全体	197	5.1	1.0	6.1	8.6	2.5	2.5	3.0	6.1	9.1	22.3	0.5	3.0	9.1	10.2	3.6	4.1	3.0	
従業員 規模																			
従1000人未満	78	3.8	1.3	2.6	9.0	0.0	0.0	1.3	6.4	6.4	24.4	0.0	2.6	16.7	15.4	2.6	3.8	3.8	
1000人以上3000人未満	60	6.7	0.0	10.0	11.7	1.7	3.3	3.3	10.0	10.0	18.3	0.0	1.7	1.7	8.3	6.7	3.3	3.3	
3000人以上5000人未満	19	10.5	5.3	0.0	5.3	10.5	0.0	5.3	5.3	10.5	15.8	0.0	5.3	10.5	5.3	5.3	5.3	0.0	
5000人以上10000人未満	21	4.8	0.0	19.0	9.5	9.5	0.0	0.0	0.0	4.8	28.6	0.0	0.0	9.5	9.5	0.0	0.0	4.8	
10000人以上	19	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	15.8	10.5	0.0	21.1	26.3	5.3	10.5	0.0	0.0	0.0	10.5	0.0	

- 業種(中分類)×売上高規模別(※未回答1社を除く)

	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 以上
全体	196	23.0	17.9	34.7	8.7
業メーカー	87	16.1	14.9	41.4	8.0
種非メーカー	109	28.4	20.2	29.4	9.2

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

※「結果の概要」の図表に関しては、見やすさを優先し、各数値の表記はしていません。詳細をご希望の際は、リクルートワークス研究所までお問い合わせください。

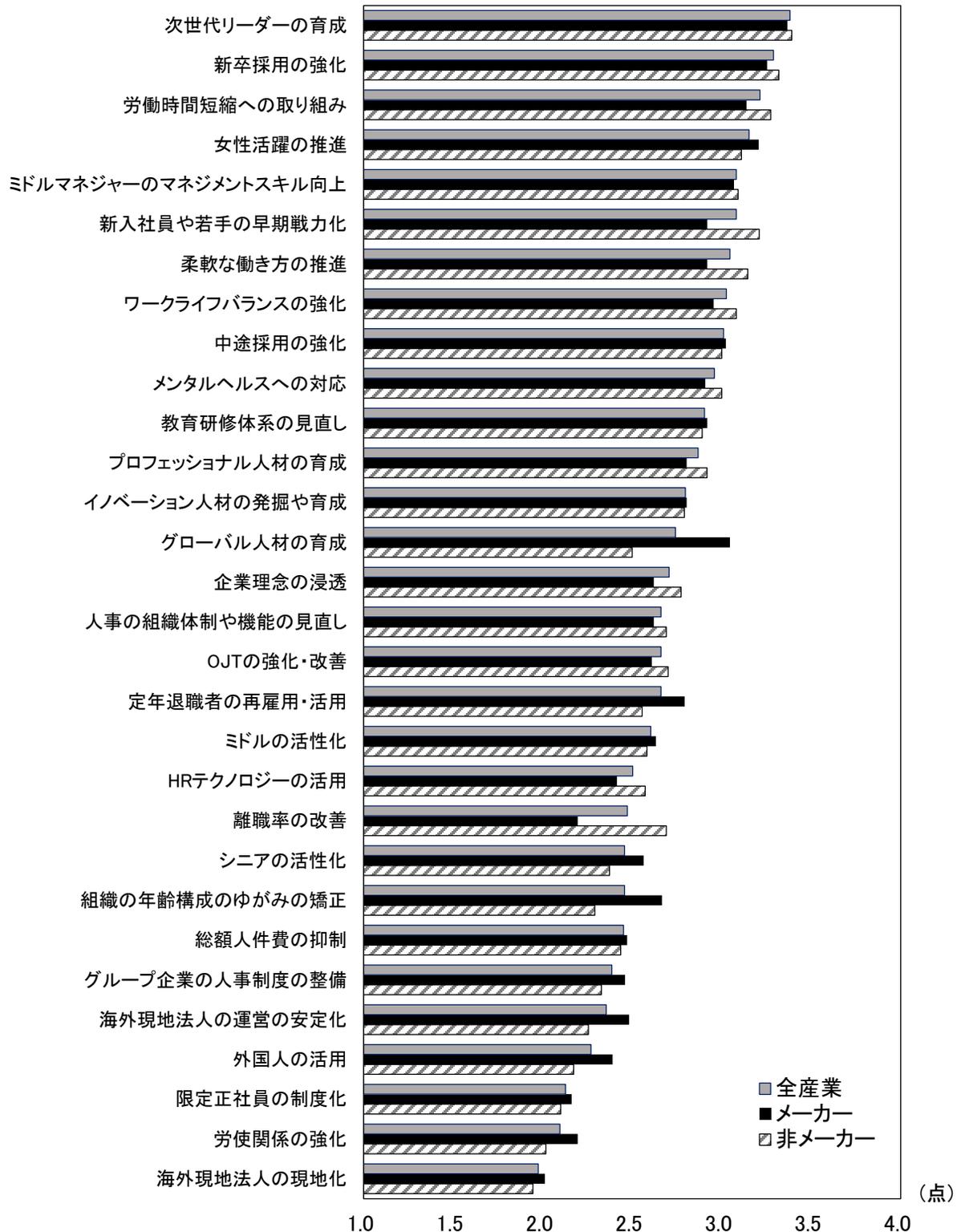
# 1. 人事課題

企業はどのような人事課題を重要だと感じているのか。30項目の人事課題について、各社が課題として認識しているかどうかを回答していただいた。図表1では、「まったく課題として認識していない」から「特に重要な課題だと認識している」までを1点～4点として得点付けし、平均スコアが高い順に並べている。

「次世代リーダーの育成」は2015年調査から引き続き、すべての項目の中で最もスコアが高かった。「新卒採用の強化」は前回の3位から2位に順位を上げたほか、「中途採用の強化」も大きく順位を上げており、人手不足感が広がる中で採用を課題だと感じる企業が増えている。また、今回新しく項目として導入した「労働時間短縮への取り組み」は3位となっており、働き方改革への関心の高さがうかがえる。

メーカー、非メーカーの別にみると、メーカーでは「女性活躍の推進」や「グローバル人材の育成」を課題としてあげた企業が多かった。非メーカーでは「新入社員や若手の早期戦力化」「柔軟な働き方の推進」「ワークライフバランスの強化」「離職率の改善」などのスコアが高い。非メーカーでは人手不足がより深刻であり、人材を確保するために働きやすさを向上させる取り組みへの意識が高い。

図表1 企業の人事課題



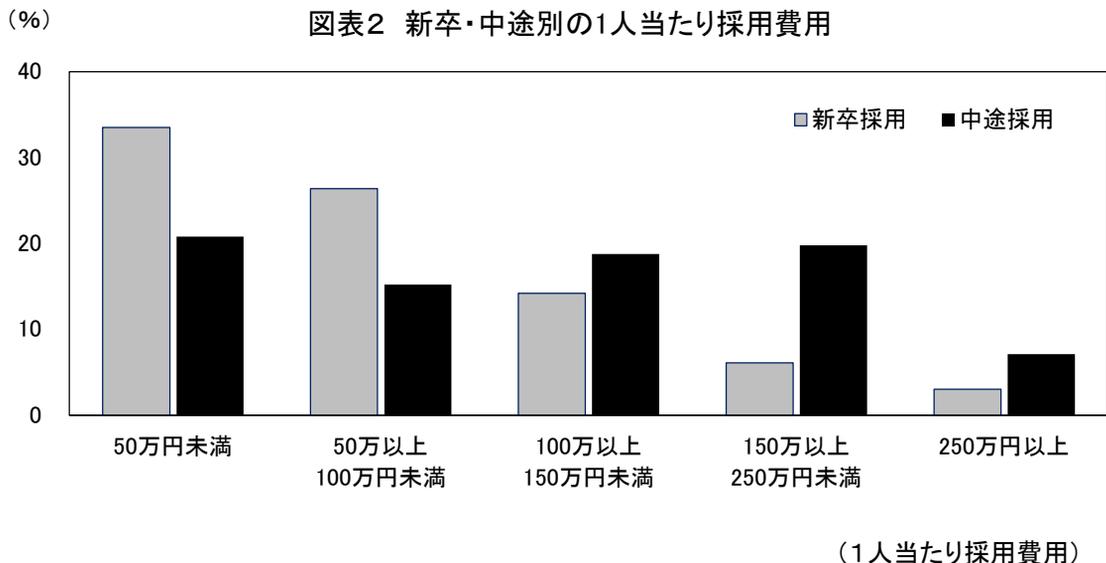
## 2. 人材調達

人材の調達に企業はどの程度の担当者を割り当て、また費用をかけているのか。

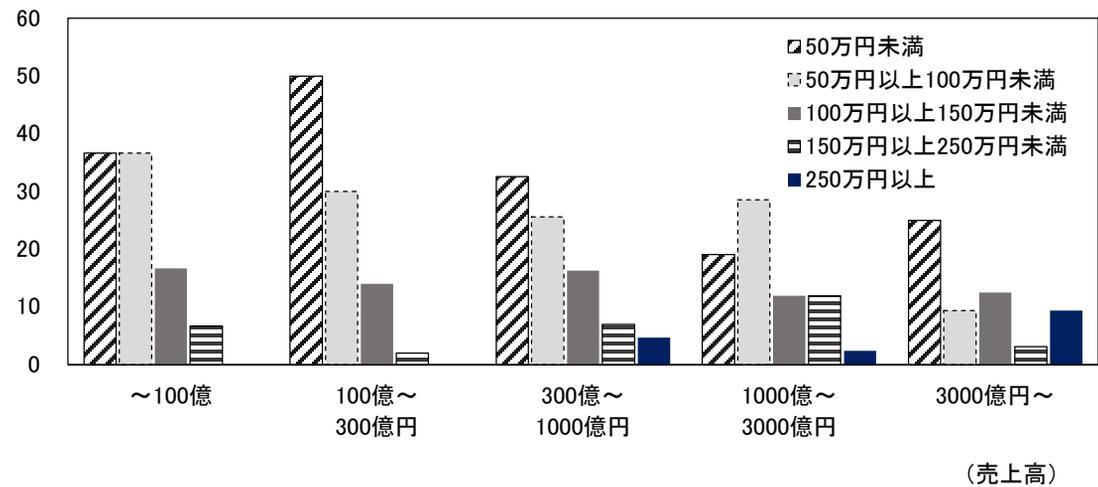
新卒採用と中途採用の1人当たり採用費用を比較すると、**中途の人材を採用することにより多くの費用をかける傾向がある**(図表2)。新卒採用では、1人当たりの採用費用が50万円に満たない企業も多くあるなど、多くの人材を一括して採用することもあり、比較的費用をかけずに人材の調達ができています。一方、中途採用に関しては、少数の採用を数回に分けて実施することも多いため1人当たり採用費用は新卒よりも高い傾向がみられる。

売上高規模別に新卒の採用費用をみると、**規模が大きい企業の方が1人当たり採用費用がやや高い傾向にあるものの、明確な関係は見いだせなかった**(図表3)。規模の大きい企業では、人材へ費用を投資する余力が大きい一方、多くの人材を一括で採用することで規模の経済が働くものとみられる。このため、大企業では、多くの費用をかける企業もあれば、少ない費用で新卒採用を行う企業もあった。

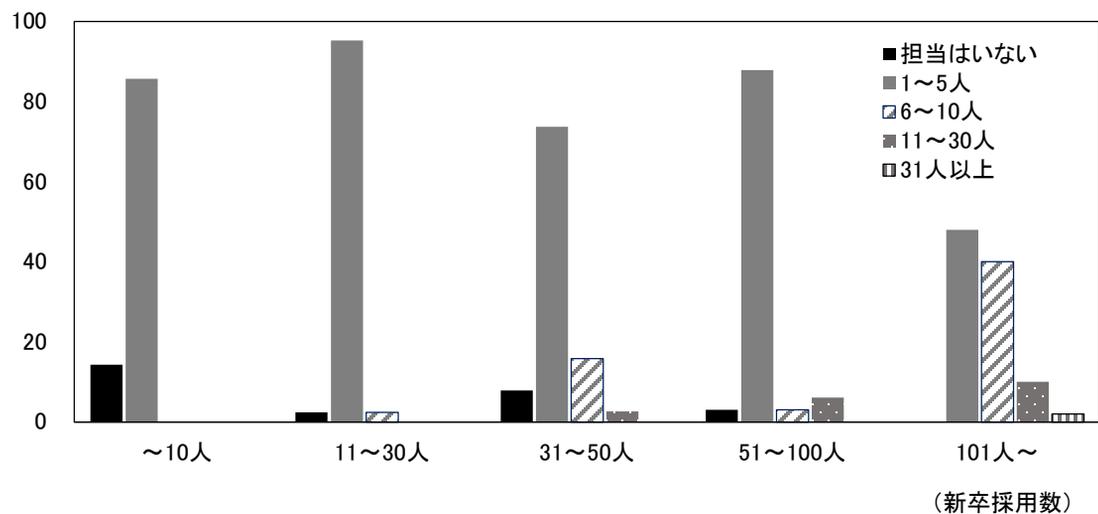
採用担当者の数を聞いた質問では、**新卒、中途ともに、採用規模にかかわらず担当者数が1～5人と回答している企業が最も多かった**(図表4、図表5)。採用者数が100人を超える企業でも採用担当者数が5人以下の企業が最多であり、少ない担当者で採用を切り盛りしている様子が見える。



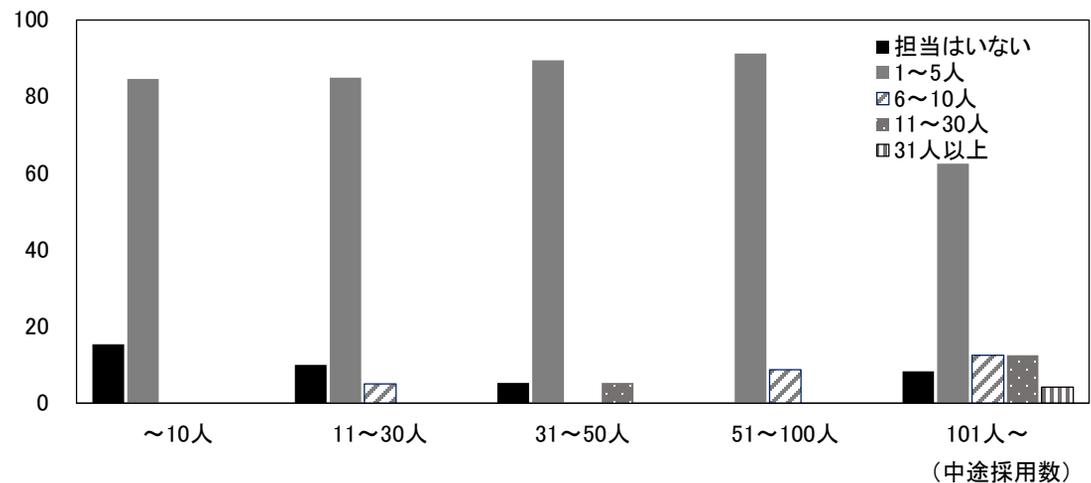
図表3 売上高規模別の1人当たり新卒採用費用



図表4 採用者数別の採用担当者数(新卒)



図表5 採用者数別の採用担当者数(中途)



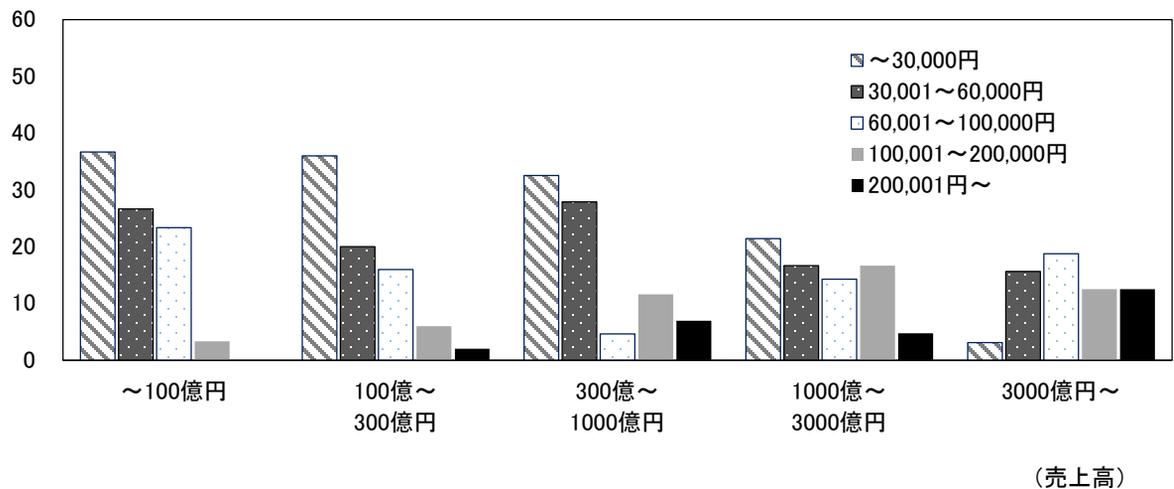
### 3. 人材育成

ここでは、能力開発のための1人当たり予算をみることで、どのような企業が人材育成のための投資を活発に行っているのかをみる。

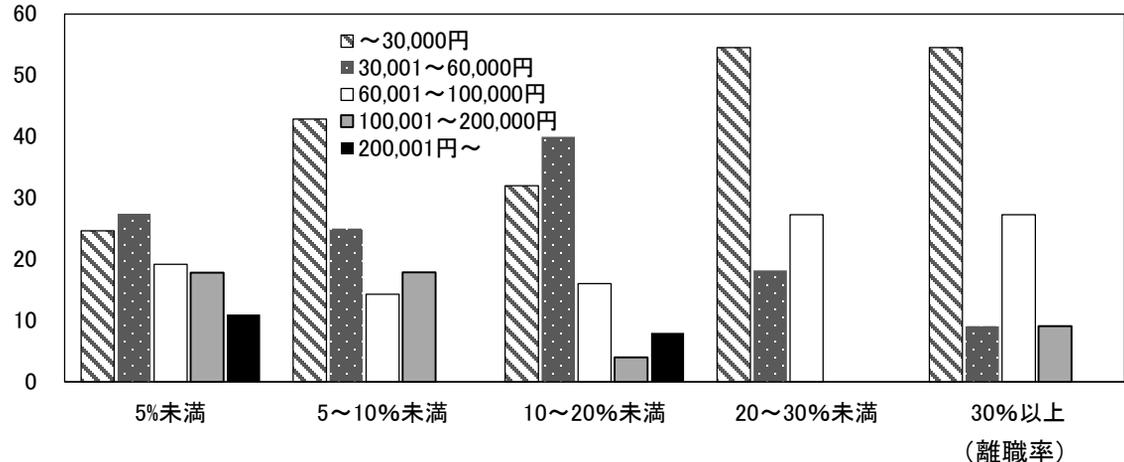
能力開発のための年間予算は、1人当たり3万円以下が最多となっている(図表6)。売上高規模別に予算額をみると、小さい企業では3万円以下の予算が最多となっている一方、売上高が3000億円を超える大企業は、20万円を超える能力開発予算を抱える企業が13%となっており、大企業ほど社員の人材育成に予算を多く計上している。

離職率と能力開発予算の関係を見ると、離職率が低い企業ほど社員の能力開発に予算をかける傾向が鮮明に出ている(図表7)。離職率が30%以上の企業では能力開発予算3万円未満が過半数を占めている。社員が将来辞めてしまう可能性が高いと企業は人材開発に費用をかけづらく、能力の向上が期待できないと社員が辞めてしまうという悪循環が生じている可能性がある。

図表6 売上高規模別の能力開発予算(新卒)



図表7 離職率別の能力開発予算(中途)



## 4. 人員配置

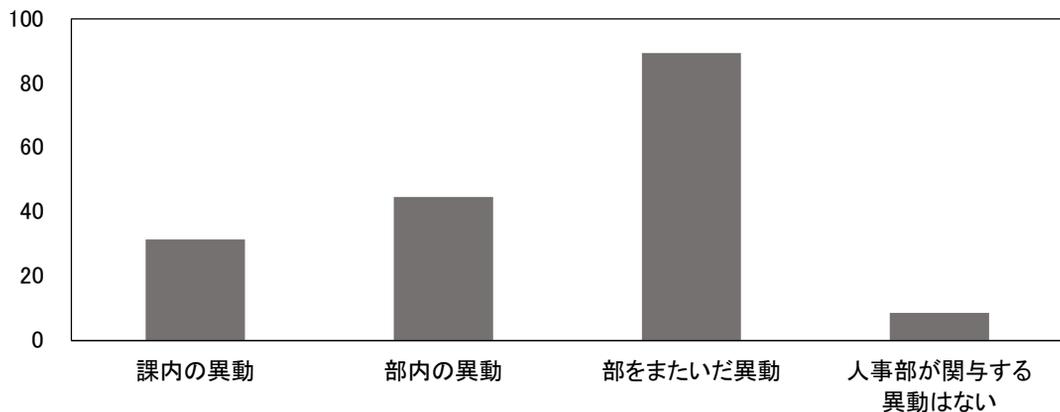
ここでは企業内の異動に人事部がどの程度関与しているのか、またどの程度の人数の社員を異動させているのかなどを確認する。

まず課内、部内、部をまたいだ異動について、それぞれ人事部が関与しているかをたずねた。部をまたいだ異動については90%弱の企業で人事部の関与がみられ、部内の異動では40%程度、課内の異動では30%程度で人事部が関係していた(図表8)。働く人の業務が大きく変わることが予想される、部をまたぐ異動は人事部が関わっている一方、部内や課内の担当の変更などの多くは現場単位で行われているものと考えられる。

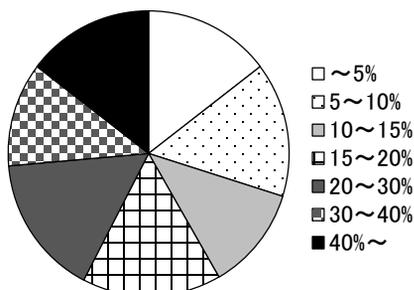
昨年1年間で異動した社員の割合をみると、5%未満から40%以上の企業まで幅広く分布している(図表9-1)。業種別では卸・小売や金融などで異動が比較的頻繁に行われていた一方、輸送機械・電機機械やその他サービスでは異動した人の割合はやや低かった(図表10)。

異動対象者のうち転居した人の割合についても、転居を伴う異動がほとんどない企業もあれば、異動対象者の半数近くが転居を伴うものである企業もあり、幅広い分布となった(図表9-2)。その他サービスでは転居を伴う異動の割合は少ないが、素材・化学や金融などは転居を伴う異動が多い傾向がある(図表11)。

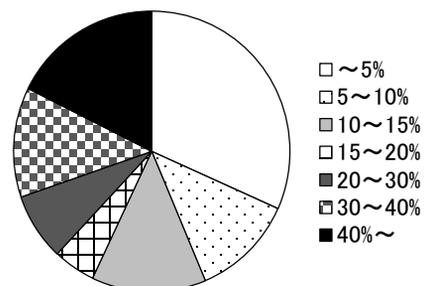
(%) 図表8 人事が関与した企業の割合(異動の種類別)



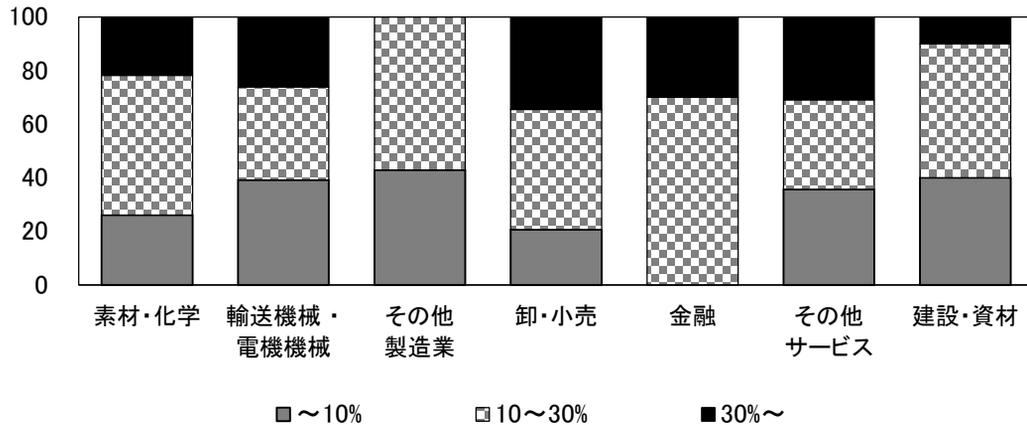
図表9-1 昨年度1年間で異動した人の割合



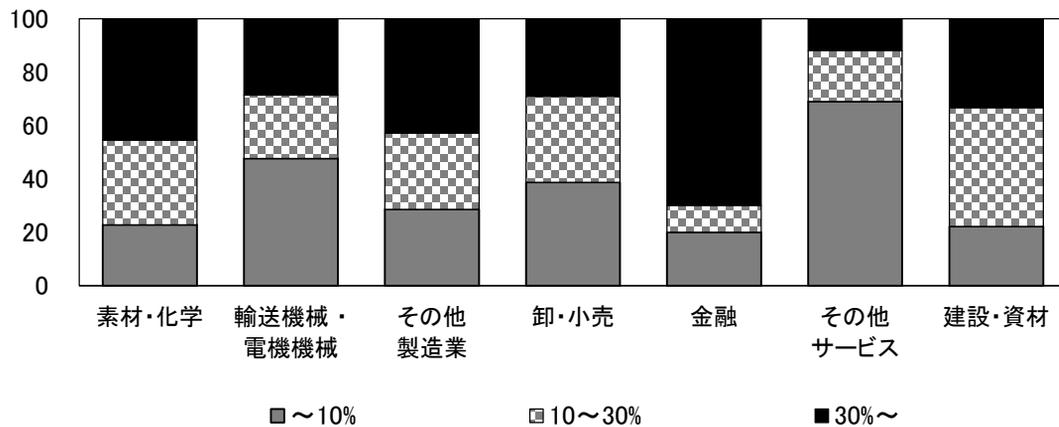
図表9-2 異動対象者のうち転居を伴う人の割合



(%) 図表10 従業員のうち昨年1年間で異動した人の割合(業種別)



(%) 図表11 異動対象者のうち転居を伴う人の割合(業種別)



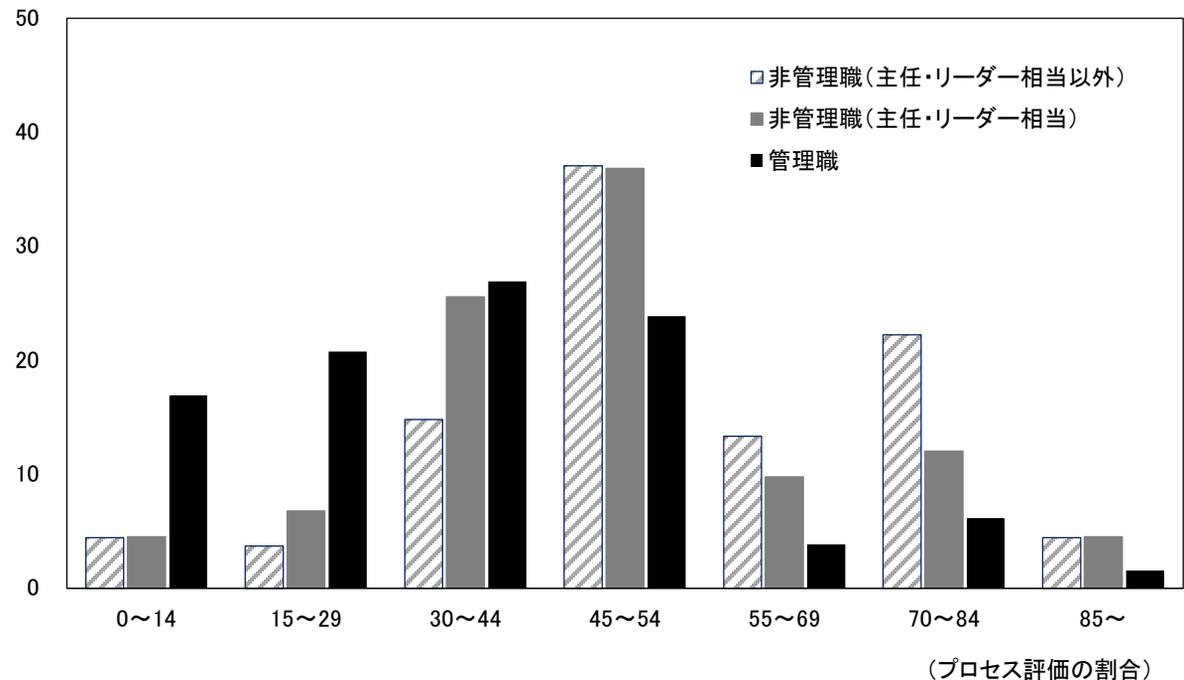
## 5. 評価

企業はプロセスと成果の評価割合をどのように設定しているのか。

役職ごとにプロセス評価の割合を回答してもらったところ、非管理職は45～55%と回答している企業が最も多い(図表12)。もっとも、例えば非管理職(主任・リーダー相当以外)では70～85%と答えた企業も20%以上あり、非管理職ではプロセスを重視している企業も少なくない。

管理職の評価では、プロセス評価が45%以下の企業が60%程度となり、管理職に対する成果評価は広く用いられていることがわかる。なお、管理職についても、プロセス評価が50%程度、すなわちプロセスによる評価と成果による評価がほぼ半々であると答えた企業は多く、プロセスと成果をどちらも重視する企業が一定数存在している。

図表12 プロセス評価の割合

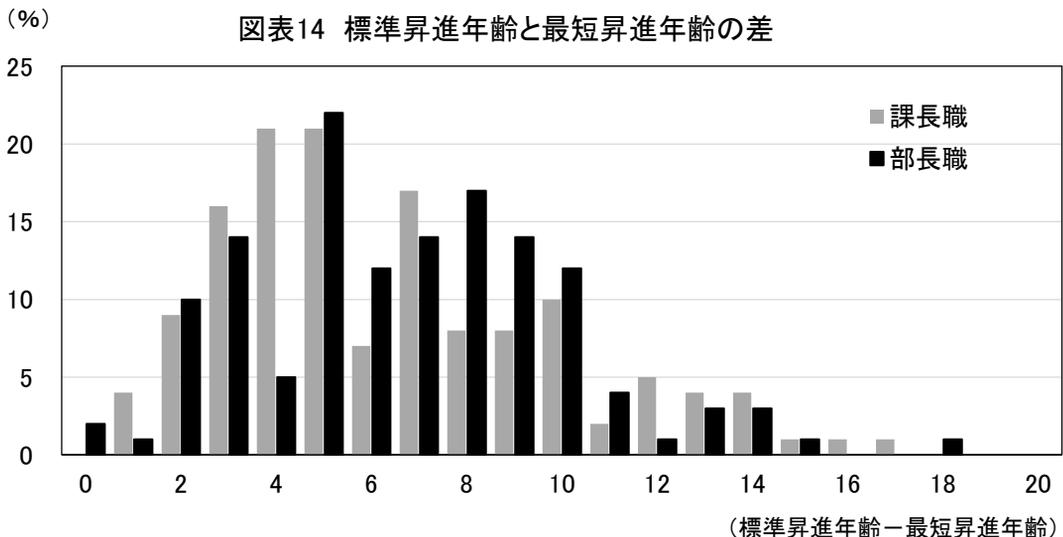
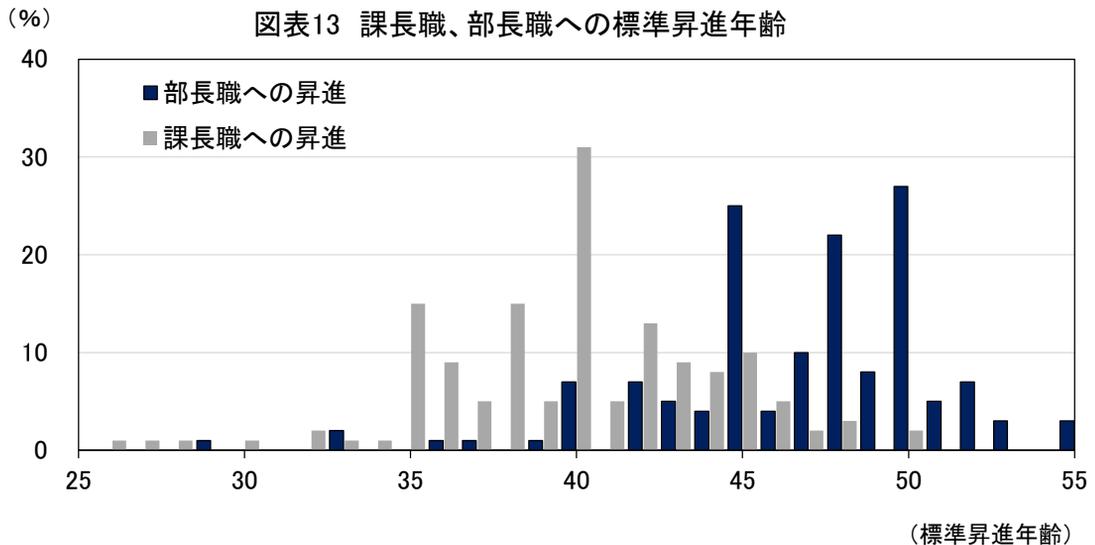


## 6. 昇進・昇格

課長、部長といった役職に昇進する標準的な年齢や、標準的な昇進年齢と最短の昇進年齢の差をみることで、企業が社員の昇進・昇格をどのように行っているのかを確認する。

課長職、部長職へ昇進する標準的な年齢をみると、課長職への昇進は40歳前後に行われるケースが多い(図表13)。早い会社では35歳ほどで課長職への昇進が行われるが、遅い企業では40代後半の昇進となっている。部長職への昇進は40代後半に行われることが多く、早い場合は40歳過ぎ、遅い場合は50代半ばで昇進する。

標準的な人が昇進した年齢と最短で昇進した人の年齢との差をとると、課長職、部長職ともに5歳の差が最も多かった(図表14)。標準年齢と最短年齢の差が2~3歳と昇進にほとんど差をつけない企業もあれば、10歳以上の差をつける企業も相当数あった。



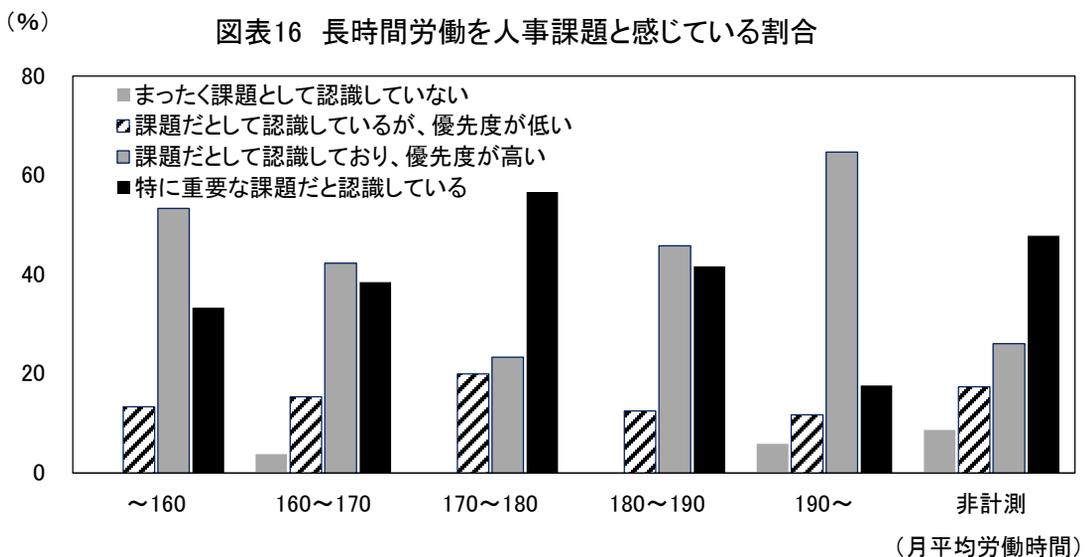
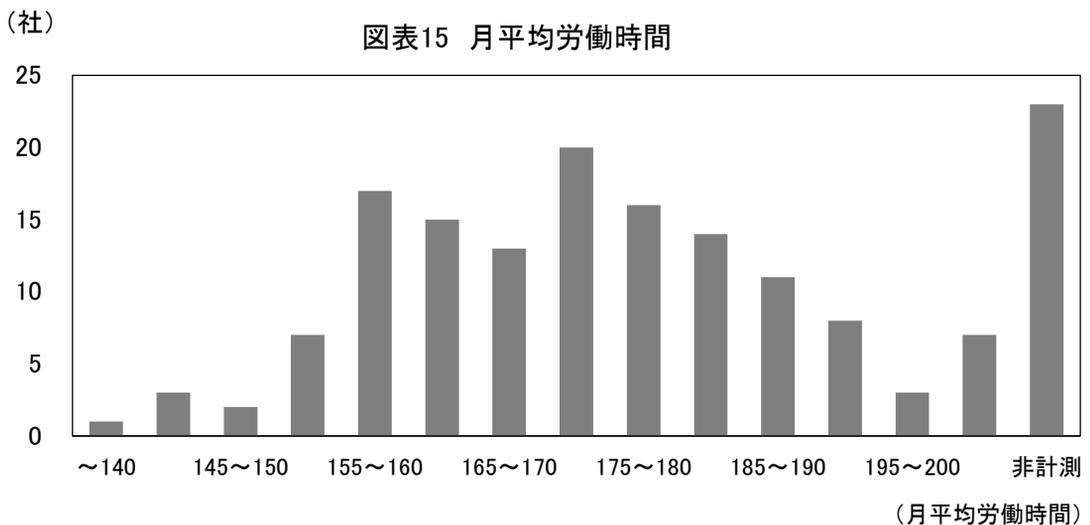
## 7. 労働時間

労働時間短縮への取り組みは多くの企業が人事課題として重要であると認識していたが、実際の労働時間はどのようになっているのか。

月平均労働時間の分布をとると、170～175時間を最頻値として、幅広く分布している(図表15)。

月平均労働時間別に長時間労働を人事課題と認識しているかを確認すると、必ずしも労働時間が長い企業が長時間労働を課題と思っているわけではないことがわかる(図表16)。

「特に重要な課題だと認識している」と回答した企業は170～180時間の企業に多く、190時間以上の企業では少ない。人事部門が長時間労働を課題と認識しているかが、実際の労働時間に影響している可能性がある。また、非計測の企業ほど課題と認識する割合が高い傾向もみられた。長時間労働の是正を企業の人事課題と考えるのであれば、労働時間の正確な計測は避けては通れない。



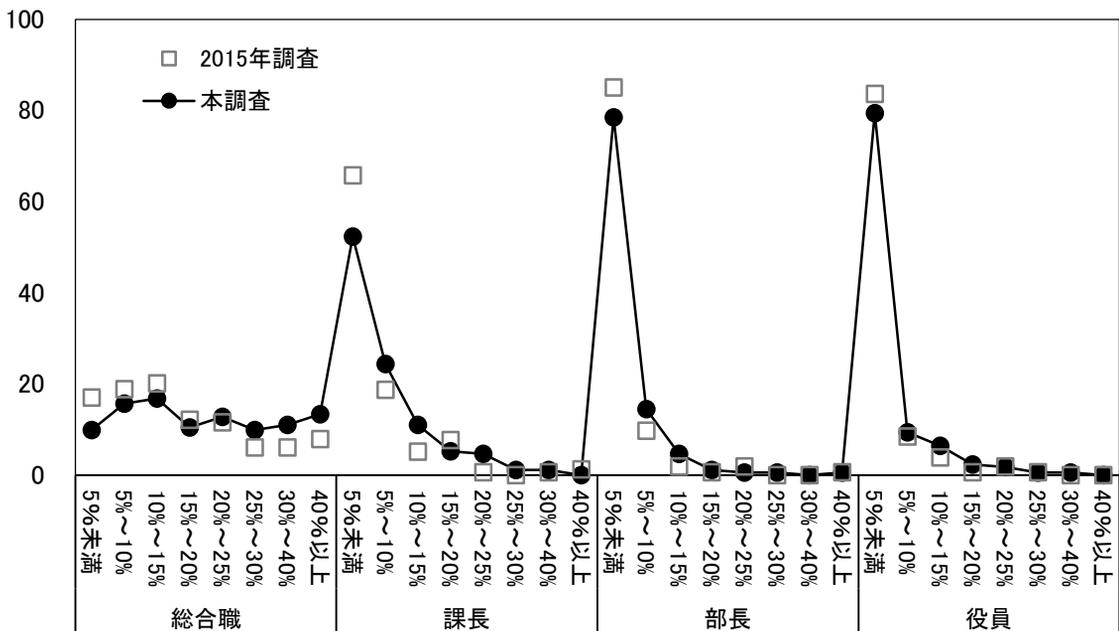
## 8. 人員構成

女性の活躍推進はどの程度実行されているのだろうか。

ここでは、総合職と課長、部長、役員といった役職別に従業員の中で女性が占める割合をみる(図表17)。本調査をみると、総合職では女性の比率が5%未満の企業から40%以上の企業まで幅広く存在している。一方、管理職の女性比率は、課長職では5%未満が約半数を占める。部長職や役員になると女性の比率5%未満の企業が8割弱を占め、**女性活躍がまだ道半ばである**ことが確認される。

一方、2015年の人材マネジメント調査と比較すると、特に総合職では女性比率が5%未満の企業や5~10%の企業の割合が減少し、30~40%や40%以上の企業が増加するなど、**この2年間で女性の総合職での採用や職種区分変更が積極的に行われた可能性がある**。役員や部長職では変化は比較的少ないが、課長職をみると5%未満の企業の割合が2015年の70%弱から50%超にまで低下しており、**中間管理職で女性の割合が増えている**ことがわかる。

図表17 女性比率の推移



## 9. 生産性

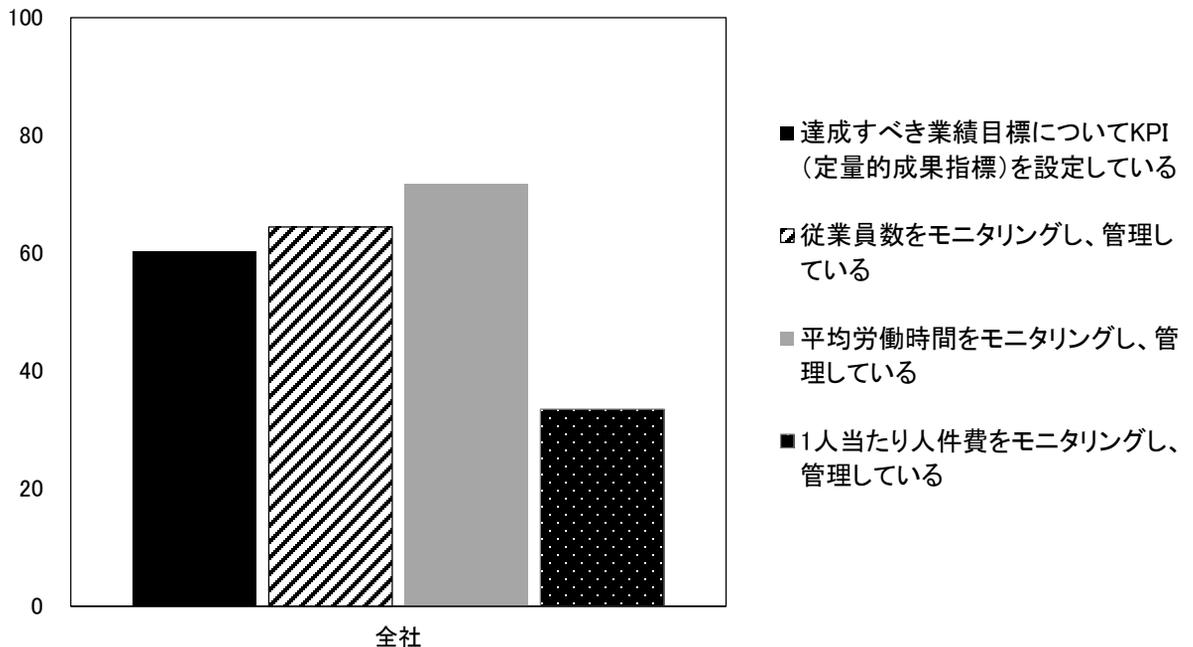
各種の生産性向上施策によってどのような変化が起きているのか、測定しなければ、その効果や次の打ち手はみえてこない。しかし、**全社単位で業績目標のKPI(定量的成果指標)を設定していると回答した企業は6割にとどまり、平均労働時間、従業員数といった指標をモニタリングし、管理していると回答した企業は7割にとどまった。**

一方、「1人当たり人件費をモニタリングし、管理している」と回答している割合が最も低く、全社単位でも33.5%にとどまっている。しかし、**今後、労働時間に関する規制が厳しくなる状況下においては、労働時間の増減での対応には限界が生じ、業務量に対応した従業員数の増減は不可避になる。**その際には、従業員数や労働時間のみならず、1人当たり人件費までみていくことが、求められるのではないだろうか。

実際に指標管理がどの程度、企業の業績を高めたり、労働時間を減らしていくことにつながっていくのか、については、更なる分析を加え、別途ご報告させていただく。

図表18 指標管理の状況(全社)

(管理していると答えた割合、%)



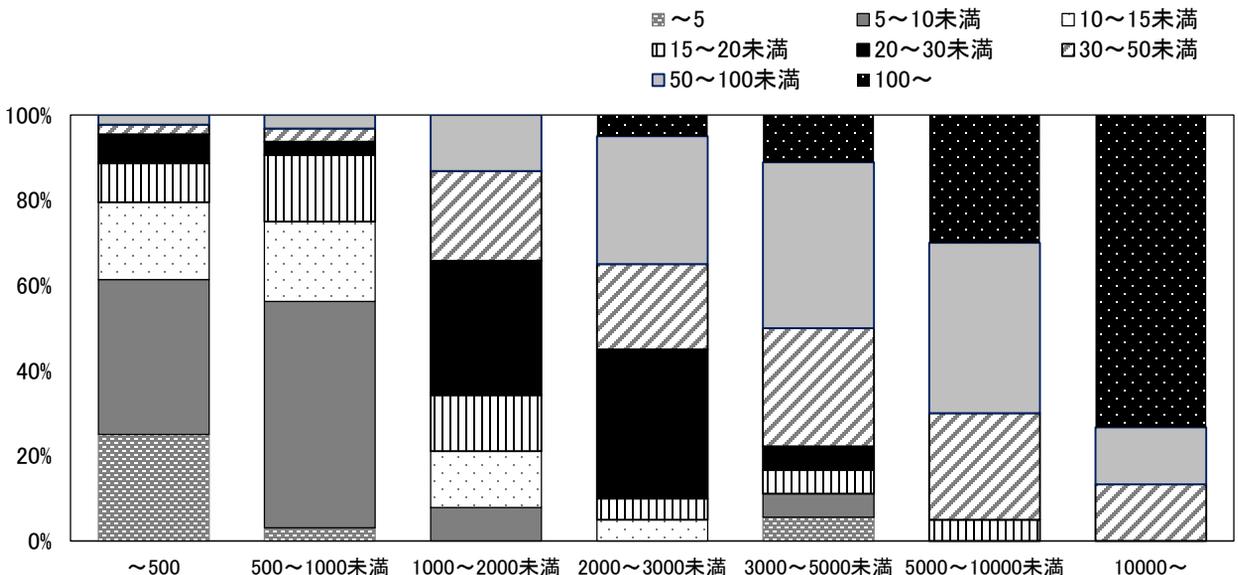
## 10. 人事部門

続いて、人事部門の生産性を考えてみる。図表19では、国内単体従業員規模別に人事部門の人数をみている。

全体的な傾向としては、従業員数が増えるにしたがって、人事部門の人数は増えるといえるが、**人事部門の人数の分岐点は従業員数1000人にあることが明らかになった**。1000人までの企業規模では、人事部門の人数が10人未満である割合が約6割であるが、1000人を超えると、10人未満の割合は急激に減少する。一方で、**2000人を超えると、人事部門が100人を超える企業も出現するようになる**。

自社の規模と人事部門の人数を比較してみることで、まず足元の人事部門の生産性を検討する1つのきっかけにすることができる。本調査では、人事部門の雇用形態別の人員数も調査した。こちらについては、131～134ページにて調査結果を掲載している。

図表19 国内単体従業員規模別の人事部門の人数



(国内単体従業員規模別: 人)

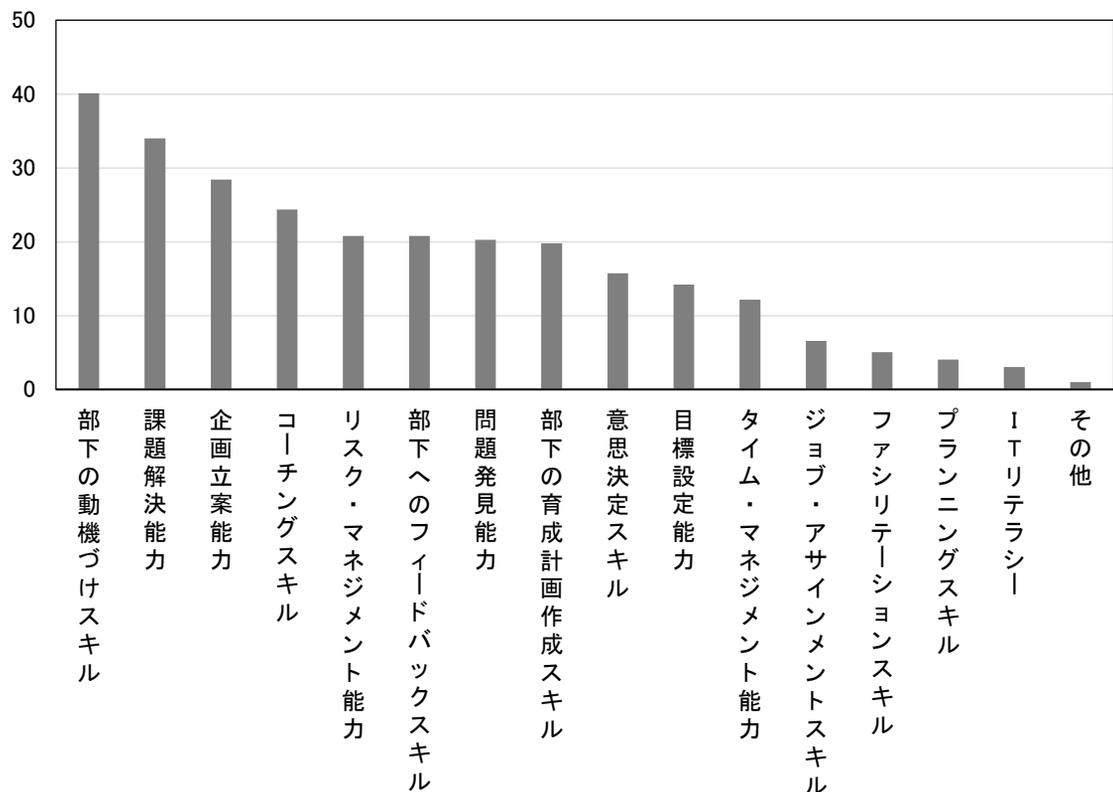
## 11. 管理職の課題認識

働き方改革の動きを受けて、管理職に求められる要望は高まっている。働き方改革を成功させる重要な役割を担っているのが、課長相当職の管理職だろう。

では、各社は管理職に対してどのような課題認識を持っているのだろうか。図表20は管理職(課長相当職)への課題認識をみたグラフである。最も回答割合が高かったものは、「部下の動機づけスキル」であり、他の項目に5ポイント以上の差をつけている。次に「課題解決能力」や「企画立案能力」といった「対課題」スキルが続き、「部下の動機づけスキル」と同様に「対人」のスキルである「コーチングスキル」が並ぶ結果となっている。

このように部下育成や企画・課題解決スキルが重視されている傾向が顕著になった。しかし、働き方改革が注目される中で、部下の育成計画作成スキルやジョブアサインメントスキルも含めて、部下の能力を適正に把握し、適切な量と難易度の仕事を部下に割り振る能力を高めることが必要となってくるのではないだろうか。

図表20 管理職(課長相当職)への課題認識





# 基本集計

Works 人材マネジメント調査 2017 基本報告書 目次

<b>第1章</b>	<b>人事課題・制度</b>	<b>24</b>
Q1.	人事課題に対する認識	25
Q2.	人事制度や施策の導入状況	27
Q3.	人材マネジメントに対する考え方	29
<b>第2章</b>	<b>人材調達</b>	<b>30</b>
Q4-1.	新卒採用人数	31
Q4-2.	中途採用人数	32
Q5-1-1.	新卒採用活動の平均予算(1人当たり)	33
Q5-2-1.	中途採用活動の平均予算(1人当たり)	34
Q5-1-2.	新卒採用担当の人数	35
Q5-2-2.	中途採用担当の人数	36
<b>第3章</b>	<b>人材開発・育成</b>	<b>38</b>
Q6.	人材育成に対する認識	39
Q7-1.	全社員の能力開発費(1人当たり)	40
Q7-2.	非管理職の能力開発費(1人当たり)	41
Q7-3.	課長相当職の能力開発費(1人当たり)	42
Q7-4.	部長相当職の能力開発費(1人当たり)	43
<b>第4章</b>	<b>人員配置</b>	<b>44</b>
Q8.	人事部が関与している異動(出向や転籍を含む)	45
Q9.	異動人数(年間)	46
Q10.	異動全体に占める、転居を伴う異動の割合	47
Q11.	会社都合での定期異動の有無	48
Q12.	異動の意思決定	49
Q13-1.	退職者数	50
Q13-2.	定年退職者数	51
Q14.	現在の離職率に対する認識	52
Q15-1.	新卒採用者の入社3年以内離職率	53
Q15-2.	中途採用者の入社3年以内離職率	54
Q16.	従業員定着率を高めるために導入している施策	55
<b>第5章</b>	<b>評価</b>	<b>56</b>
Q17.	プロセス・成果の評価割合	57
Q18-1-1.	管理職の評価決定方法	58
Q18-1-2.	非管理職の評価決定方法	59
Q18-2-1.	人事部での管理職の評価調整の有無	60
Q18-2-2.	人事部での非管理職の評価調整の有無	61
Q19-1.	評価と切り離れた仕組みの有無(昇進・昇格への人物評価の反映)	62
Q19-2.	評価と切り離れた仕組みの有無(成績上位者や成果を出した人材への表彰制度)	63
Q20.	評価が影響を与える項目	64

<b>第6章</b>	<b>昇進・昇格</b>	<b>66</b>
Q21-1.	全社員の等級数	67
Q21-2.	管理職の等級数	68
Q22-1-1.	課長相当職への標準的な昇進年齢	69
Q22-1-2.	部長相当職への標準的な昇進年齢	70
Q22-2-1.	課長相当職への最年少の昇進年齢	71
Q22-2-2.	部長相当職への最年少の昇進年齢	72
Q23-1.	課長相当職への昇進に必要な年齢・経験年数の有無	73
Q23-2.	部長相当職への昇進に必要な年齢・経験年数の有無	74
<b>第7章</b>	<b>給与</b>	<b>76</b>
Q24-1.	非管理職の年収差	77
Q24-2.	課長相当職の年収差	78
Q24-3.	部長相当職の年収差	79
Q25.	固定給と変動給の比率	80
<b>第8章</b>	<b>労働時間</b>	<b>82</b>
Q26-1-1.	非管理職の月平均労働時間	83
Q26-1-2.	非管理職の月平均残業時間	84
Q26-2-1.	管理職の月平均労働時間	85
Q26-2-2.	管理職の月平均残業時間	86
<b>第9章</b>	<b>人員構成</b>	<b>88</b>
Q27.	正社員に占める総合職・基幹社員の割合	89
Q28.	総合職・基幹社員に占める中途採用者の割合	90
Q29.	正社員に占める課長相当職以上の割合	91
Q30.	課長相当職以上に占めるライン課長の割合	92
Q31.	部長相当職以上に占めるライン部長の割合	93
Q32.	年齢階層別の人員構成	94
Q33-1.	役職別の女性割合(現在の実績)	
Q33-1-1.	: 総合職・基幹社員全体	95
Q33-1-2.	: 課長相当職	96
Q33-1-3.	: 部長相当職	97
Q33-1-4.	: 執行役員相当以上	98
Q33-2.	役職別の女性割合(5年後の目標)	
Q33-2-1.	: 総合職・基幹社員全体	99
Q33-2-2.	: 課長相当職	100
Q33-2-3.	: 部長相当職	101
Q33-2-4.	: 執行役員相当以上	102
Q34-1.	役職別の外国籍社員割合(現在の実績)	
Q34-1-1.	: 総合職・基幹社員全体	103
Q34-1-2.	: 課長相当職	104

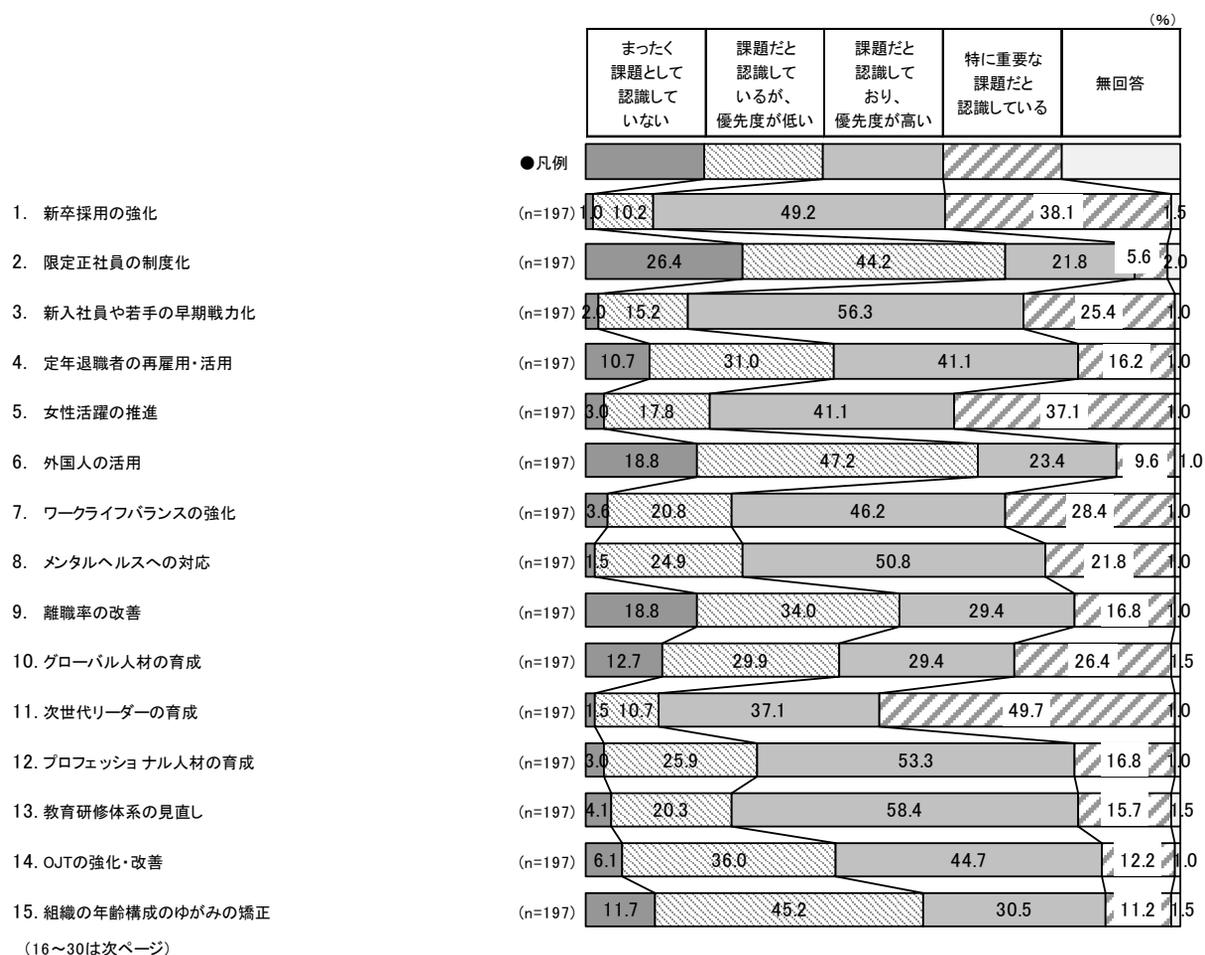
Q34-1-3.	: 部長相当職	105
Q34-1-4.	: 執行役員相当以上	106
Q34-2.	役職別の外国籍社員割合(5年後の目標)	
Q34-2-1.	: 総合職・基幹社員全体	107
Q34-2-2.	: 課長相当職	108
Q34-2-3.	: 部長相当職	109
Q34-2-4.	: 執行役員相当以上	110
<b>第10章 生産性に関する取り組み</b>		<b>112</b>
Q35-1.	全社での指標管理	113
Q35-2.	本社部門での指標管理	114
Q35-3.	営業部門での指標管理	115
Q35-4.	営業管理部門での指標管理	116
Q35-5.	商品企画部門での指標管理	117
Q35-6.	研究開発部門での指標管理	118
Q35-7.	生産部門での指標管理	119
Q36.	従業員の生産性向上に関する状態	120
Q37.	目標設定方法	121
Q38.	イノベーションに関する状態	122
Q39.	同業他社と比較した自社の現状認識	123
Q40-1.	売上高の3年前と比較した増減	124
Q40-2.	営業利益の3年前と比較した増減	125
Q40-3.	従業員数の3年前と比較した増減	126
Q40-4.	人件費の3年前と比較した増減	127
Q40-5.	平均労働時間の3年前と比較した増減	128
<b>第11章 人事部門の状況</b>		<b>130</b>
Q41-1.	人事部門の全体人数	131
Q41-2.	人事部門の総合職の人数	132
Q41-3.	人事部門の一般職もしくは派遣・契約社員の人数	133
Q41-4.	人事部門のその他業務形態の人数	134
Q42-1.	人事部員(総合職)に占める課長相当職の割合	135
Q42-2.	人事部員(総合職)に占める部長相当職の割合	136
Q43-1.	人事部門の月平均労働時間	137
Q43-2.	人事部門の月平均残業時間	138
Q43-3.	人事部門の有給休暇取得率	139
Q44.	全人件費に占める人事部門の人件費割合	140
Q45.	人事の役割に対する評価	141
<b>第12章 管理職(課長相当職)に関する課題認識</b>		<b>142</b>
Q46-1.	課長の能力・スキル面での課題(3つまで)	143
Q46-2.	課長の能力・スキル面での課題(最も課題に感じているもの)	144
Q47.	課長相当職が責任を持つ平均的な部下人数	145
<b>調査票</b>		

# 第1章

# 人事課題・制度

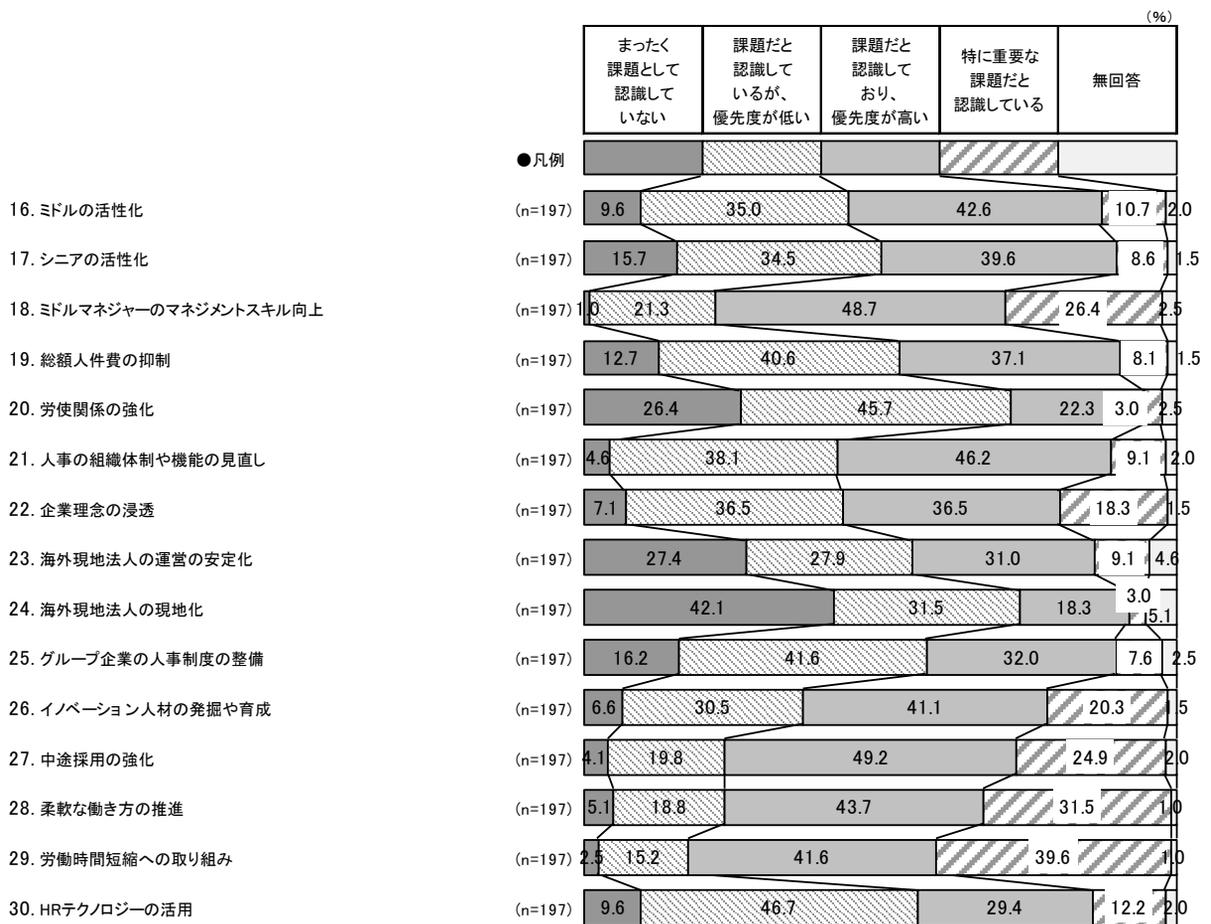
- 人事課題の認識について、「次世代リーダーの育成」は「特に重要な課題だと認識している」が49.7%と約半数となっている。
- 「労働時間短縮への取り組み」(39.6%)、「新卒採用の強化」(38.1%)、「女性活躍の推進」(37.1%)は、「特に重要な課題だと認識している」がいずれも約4割となっている。
- 一方、「海外現地法人の現地化」は「まったく課題として認識していない」が42.1%である。

Q1. 人事課題に対する認識



Q1. 以下にあげる人事課題について、現在の貴社の認識に最も近いもの1つをお選びください。(1つに○)

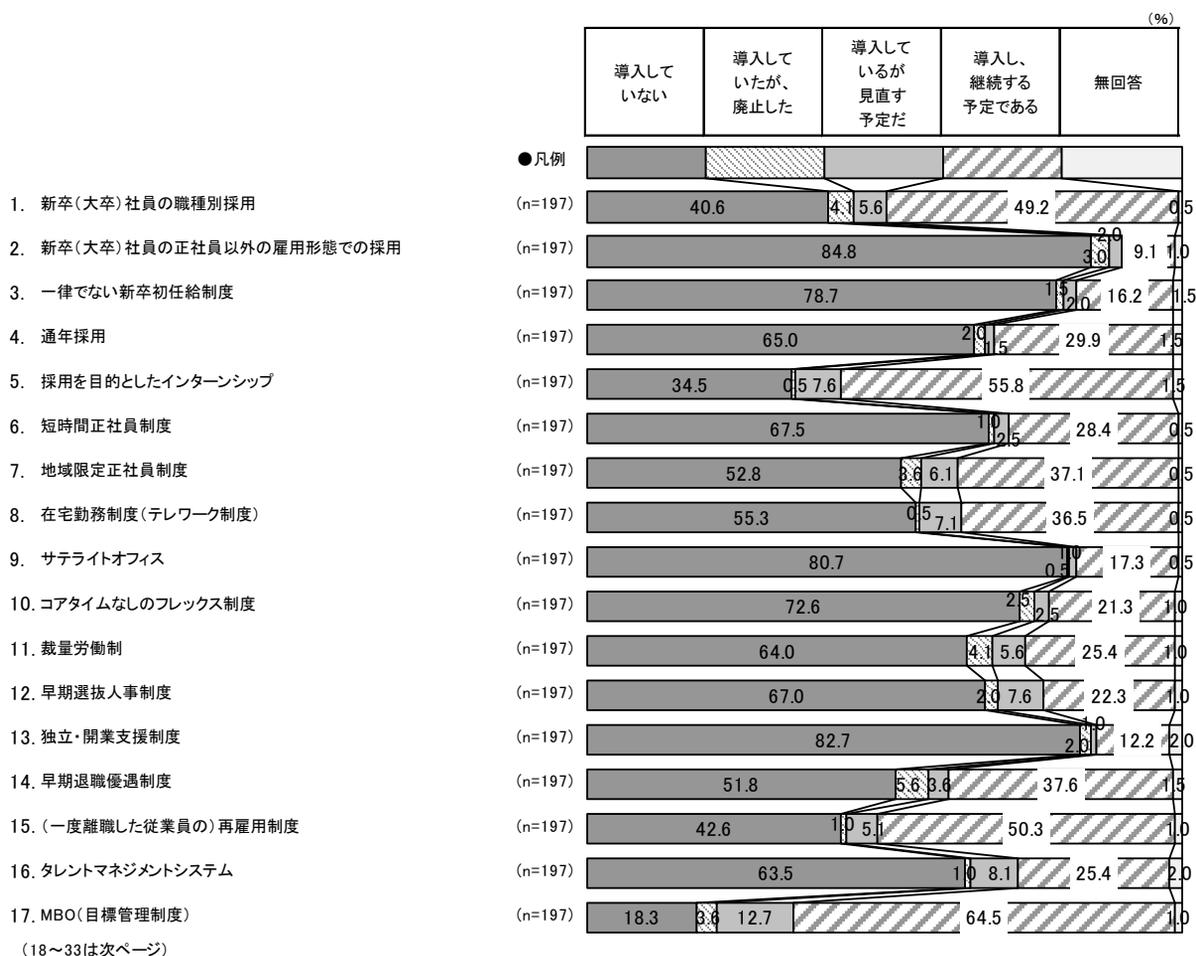
Q1. 人事課題に対する認識



Q1. 以下にあげる人事課題について、現在の貴社の認識に最も近いもの1つをお選びください。(1つに○)

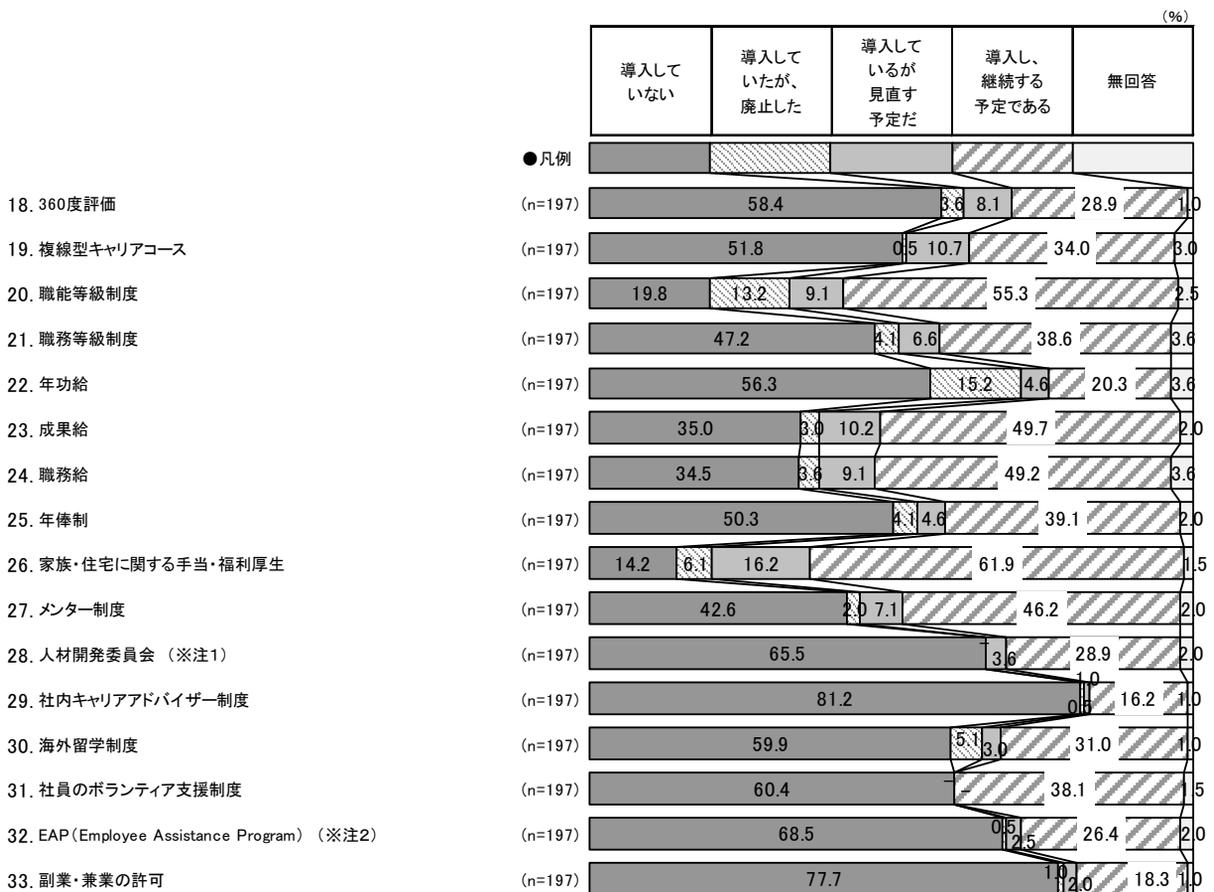
- 人事制度や施策の導入状況について、「MBO(目標管理制度)」は「導入し、継続する予定である」が64.5%、「家族・住宅に関する手当・福利厚生」は「導入し、継続する予定である」が61.9%となっている。
- 一方、「新卒(大卒)社員の正社員以外の雇用形態での採用」は「導入していない」が84.8%である。
- 「独立・開業支援制度」(82.7%)、「社内キャリアアドバイザー制度」(81.2%)、「サテライトオフィス」(80.7%)を「導入していない」とする企業の割合も約8割となっている。

Q2. 人事制度や施策の導入状況



Q2. 以下にあげる人事制度や施策について、貴社の導入状況に最も近いものを1つお選びください。(1つに○)

Q2. 人事制度や施策の導入状況



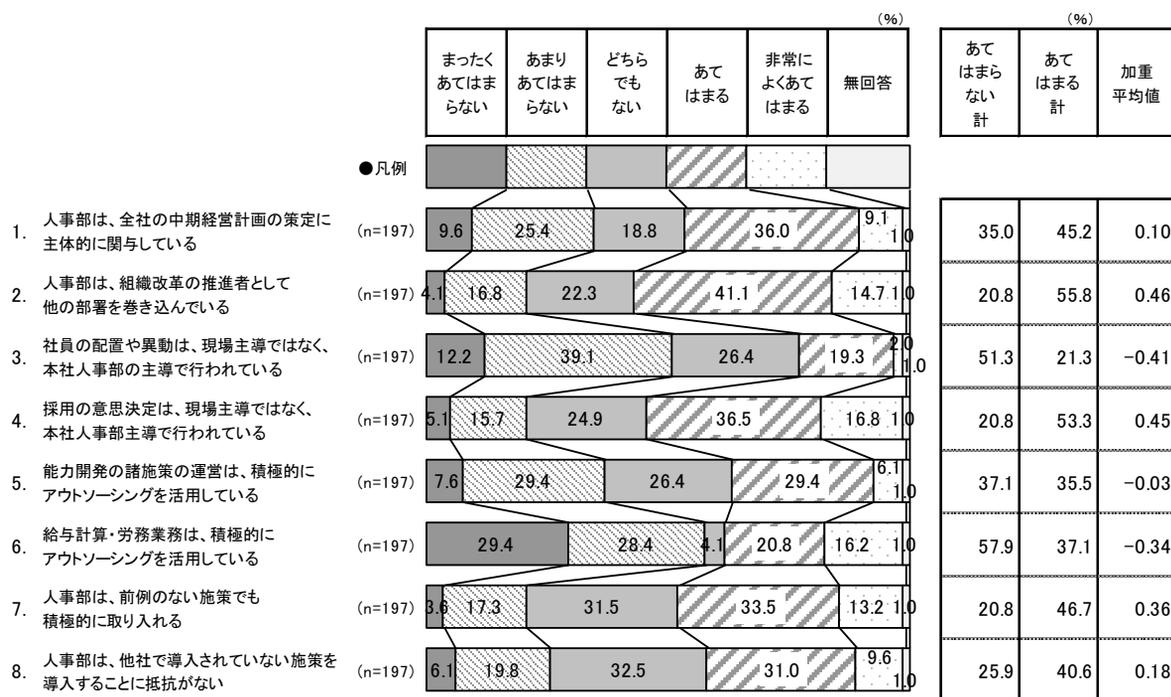
※注1 短期の評価ではなく、従業員の中長期的なキャリアパスを部門単位、全社単位で検討する会議体

※注2 従業員の心の健康や家庭の問題、法律・経済の問題などの総合的支援プログラム

Q2. 以下にあげる人事制度や施策について、貴社の導入状況に最も近いものを1つお選びください。(1つに○)

- 人材マネジメントに対する考え方については、「採用の意思決定は、現場主導ではなく、本社人事部主導で行われている」を「非常によくあてはまる」とした企業が16.8%と最も多い。
- 「給与計算・労務業務は、積極的にアウトソーシングを活用している」は16.2%の企業が「非常によくあてはまる」としている一方で、29.4%が「まったくあてはまらない」としている。

Q3. 人材マネジメントに対する考え方



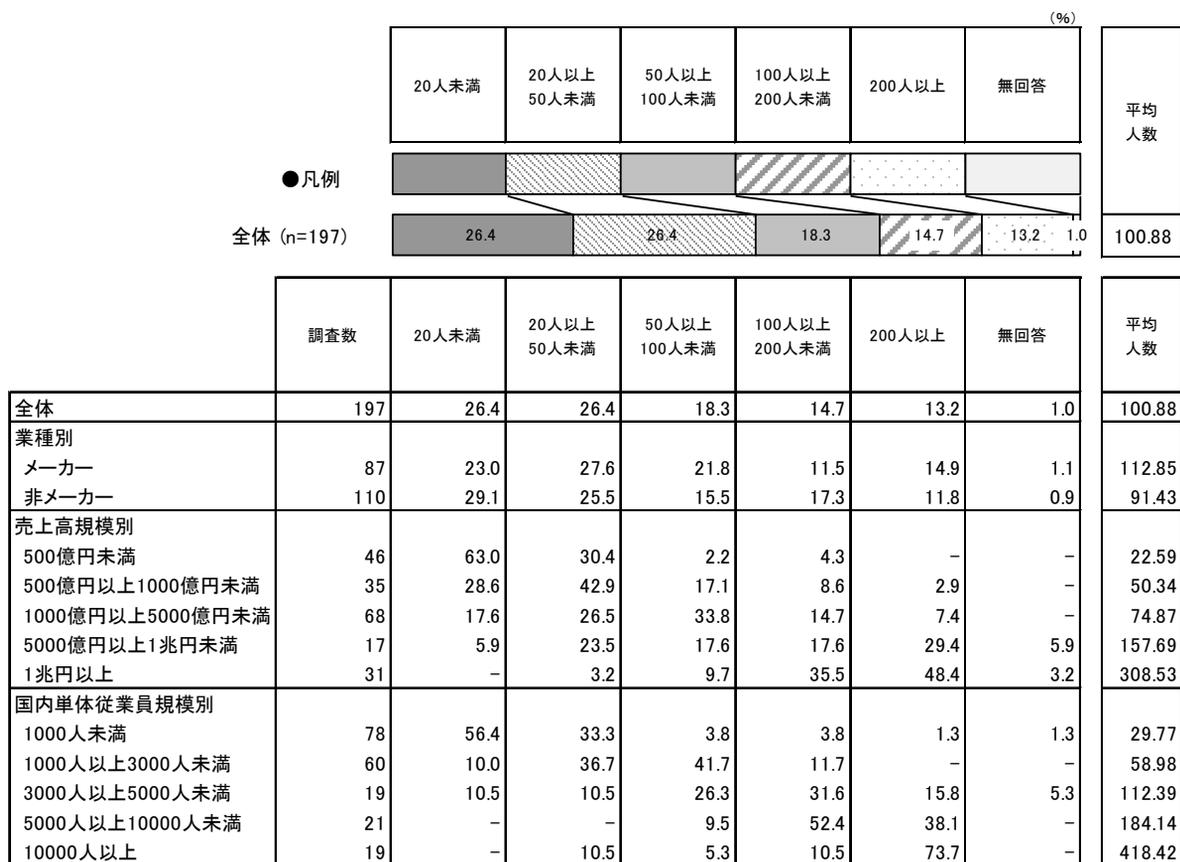
Q3. 以下にあげる項目について、貴社の人材マネジメントの基本的な考え方と最も近いものを1つお選びください。(1つに○)

# 第2章

# 人材調達

- 正社員の新卒採用の平均人数は100.88人となっている。
- 売上高規模、国内単体従業員規模がそれぞれ大きい企業ほど、採用人数が多くなる傾向がみられる。

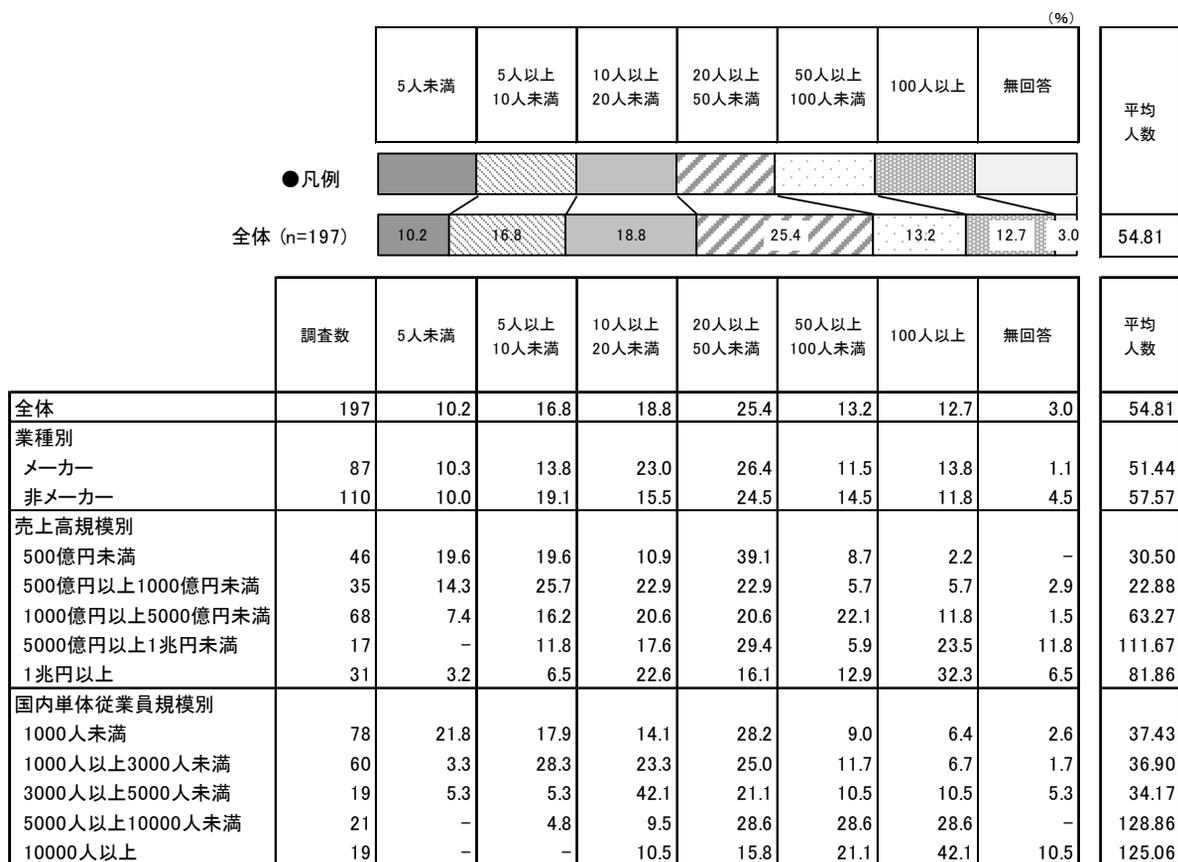
Q4-1. 新卒採用人数



Q4. 貴社の昨年度の正社員の採用人数について実績値をお教えてください。(実数を記入)

- 正社員の中途採用の平均人数は54.81人となっている。
- 国内単体従業員規模別で見ると、「5000人以上10000人未満」の企業では平均採用人数が128.86人、「10000人以上」では125.06人と、従業員規模が5000人以上の企業で平均が100人を超えている。

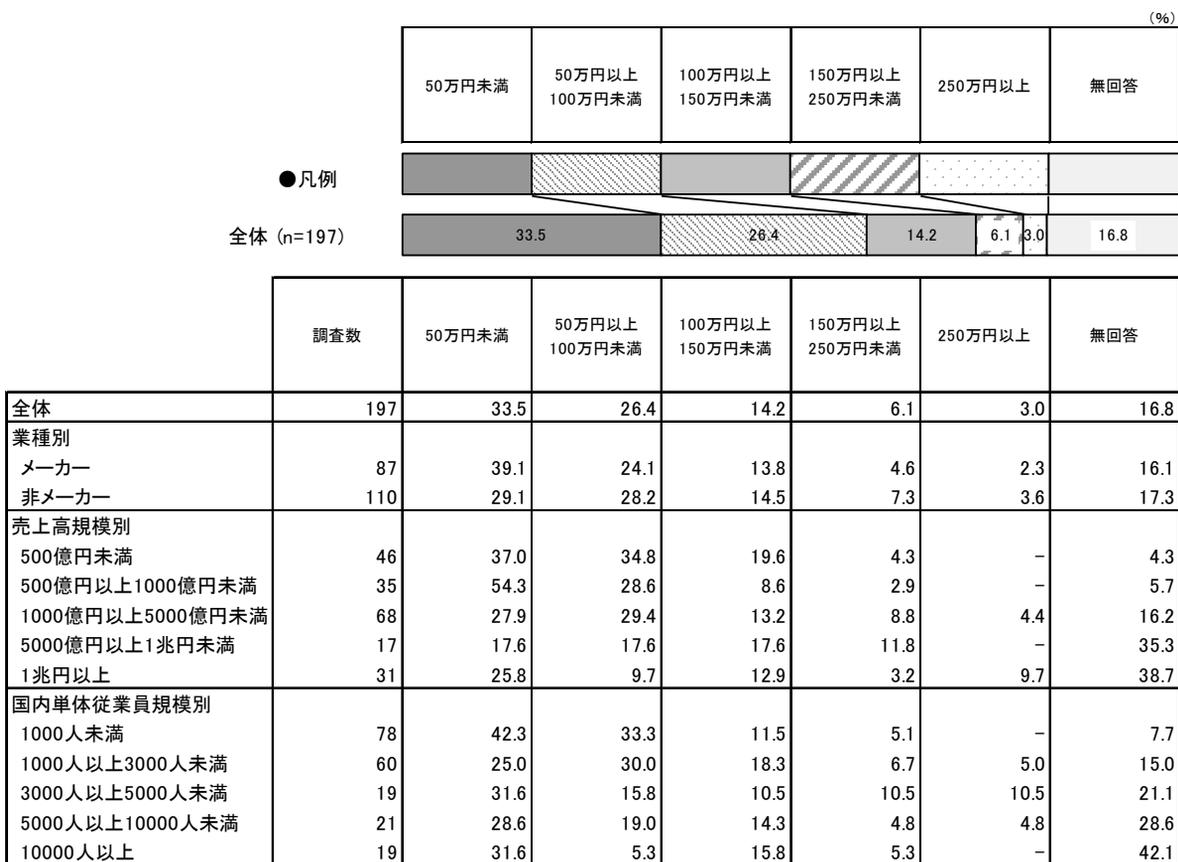
Q4-2. 中途採用人数



Q4. 貴社の昨年度の正社員の採用人数について実績値をお教えてください。(実数を記入)

- 新卒採用活動の1人当たり平均予算は、「50万円未満」が33.5%と最も多い。
- 国内単体従業員規模が小さい企業ほど、「50万円未満」が多くなる傾向がある。

Q5-1-1. 新卒採用活動の平均予算(1人当たり)



Q5. 貴社の採用活動において、正社員の採用1人当たりにかかる平均予算と専任の採用担当の人数をお選びください。  
(1つに○)

- 中途採用活動の1人当たり平均予算は、「50万円未満」(20.8%)、「150万円以上250万円未満」(19.8%)、「100万円以上150万円未満」(18.8%)がいずれも約2割となっている。

Q5-2-1. 中途採用活動の平均予算(1人当たり)

(%)

	50万円未満	50万円以上 100万円未満	100万円以上 150万円未満	150万円以上 250万円未満	250万円以上	無回答
●凡例						
全体 (n=197)	20.8	15.2	18.8	19.8	7.1	18.3

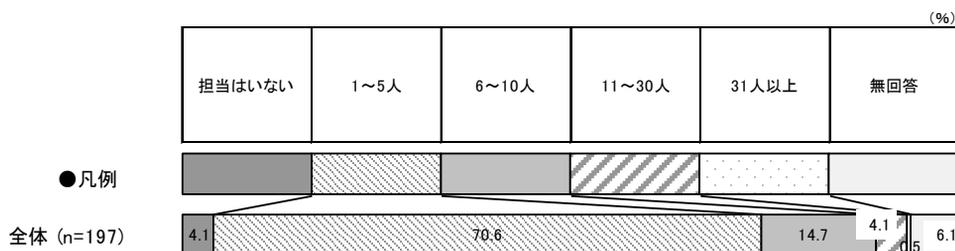
  

	調査数	50万円未満	50万円以上 100万円未満	100万円以上 150万円未満	150万円以上 250万円未満	250万円以上	無回答
全体	197	20.8	15.2	18.8	19.8	7.1	18.3
業種別							
メーカー	87	17.2	17.2	19.5	23.0	6.9	16.1
非メーカー	110	23.6	13.6	18.2	17.3	7.3	20.0
売上高規模別							
500億円未満	46	23.9	19.6	23.9	21.7	4.3	6.5
500億円以上1000億円未満	35	40.0	17.1	17.1	11.4	2.9	11.4
1000億円以上5000億円未満	68	13.2	14.7	22.1	25.0	8.8	16.2
5000億円以上1兆円未満	17	5.9	11.8	23.5	11.8	11.8	35.3
1兆円以上	31	19.4	9.7	3.2	19.4	9.7	38.7
国内単体従業員規模別							
1000人未満	78	29.5	20.5	17.9	17.9	3.8	10.3
1000人以上3000人未満	60	13.3	11.7	25.0	23.3	13.3	13.3
3000人以上5000人未満	19	5.3	15.8	21.1	15.8	15.8	26.3
5000人以上10000人未満	21	23.8	14.3	9.5	19.0	-	33.3
10000人以上	19	21.1	5.3	10.5	21.1	-	42.1

Q5. 貴社の採用活動において、正社員の採用1人当たりにかかる平均予算と専任の採用担当の人数をお選びください。(1つに○)

- 新卒採用担当の人数は、「1～5人」が70.6%と約7割を占める。
- 売上高規模が5000億円未満の企業と、国内単体従業員規模が3000人未満の企業では、「担当はいない」という回答もみられる。

Q5-1-2. 新卒採用担当の人数

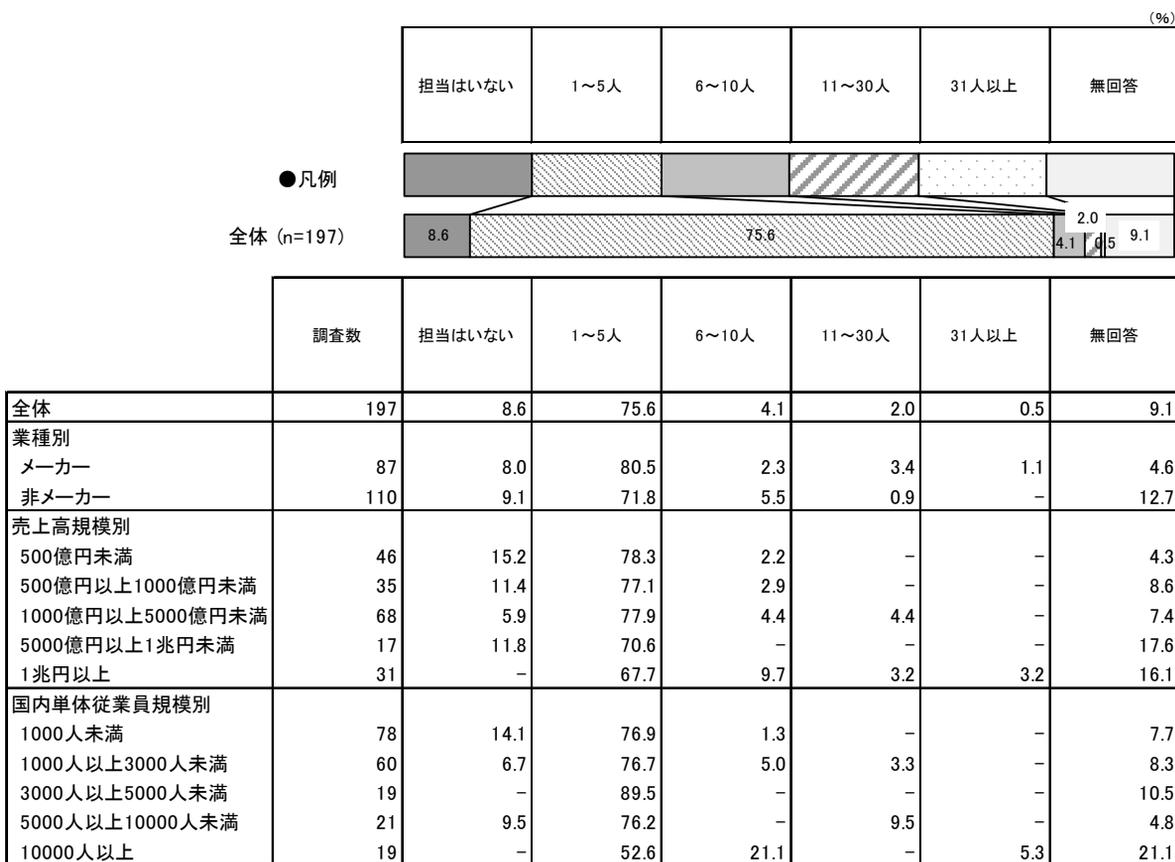


	調査数	担当はいない	1～5人	6～10人	11～30人	31人以上	無回答
全体	197	4.1	70.6	14.7	4.1	0.5	6.1
業種別							
メーカー	87	5.7	70.1	13.8	4.6	1.1	4.6
非メーカー	110	2.7	70.9	15.5	3.6	-	7.3
売上高規模別							
500億円未満	46	8.7	82.6	4.3	2.2	-	2.2
500億円以上1000億円未満	35	2.9	85.7	8.6	-	-	2.9
1000億円以上5000億円未満	68	4.4	72.1	13.2	5.9	-	4.4
5000億円以上1兆円未満	17	-	58.8	17.6	5.9	-	17.6
1兆円以上	31	-	38.7	38.7	6.5	3.2	12.9
国内単体従業員規模別							
1000人未満	78	7.7	84.6	2.6	1.3	-	3.8
1000人以上3000人未満	60	3.3	75.0	8.3	5.0	-	8.3
3000人以上5000人未満	19	-	68.4	26.3	-	-	5.3
5000人以上10000人未満	21	-	47.6	38.1	14.3	-	-
10000人以上	19	-	26.3	47.4	5.3	5.3	15.8

Q5. 貴社の採用活動において、正社員の採用1人当たりにかかる平均予算と専任の採用担当の人数をお選びください。  
(1つに○)

- 中途採用担当の人数は、「1～5人」が75.6%と7割強を占める。
- 一方で、「担当はいない」も8.6%と約1割みられる。

Q5-2-2. 中途採用担当の人数



Q5. 貴社の採用活動において、正社員の採用1人当たりにかかる平均予算と専任の採用担当の人数をお選びください。  
(1つに○)

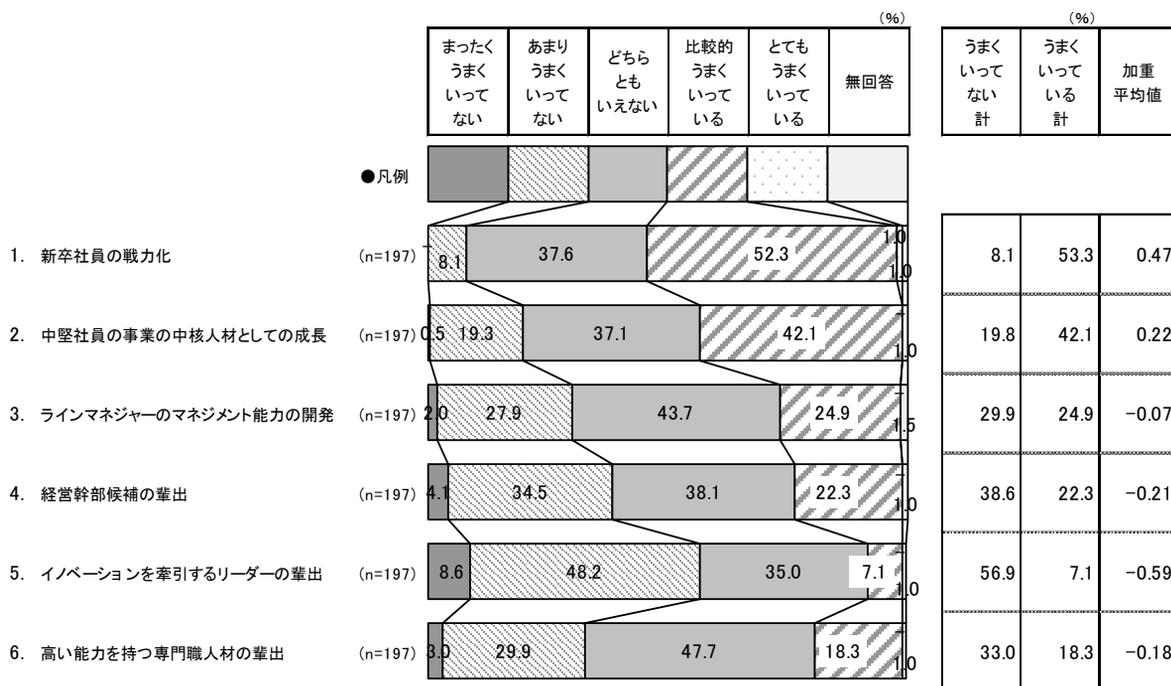


## 第3章

# 人材開発・育成

- 人材育成に対する認識は、「新卒社員の戦力化」は「うまくいっている計」が53.3%となっている。
- 一方、「イノベーションを牽引するリーダーの輩出」は「うまくいってない計」が56.9%となっている。

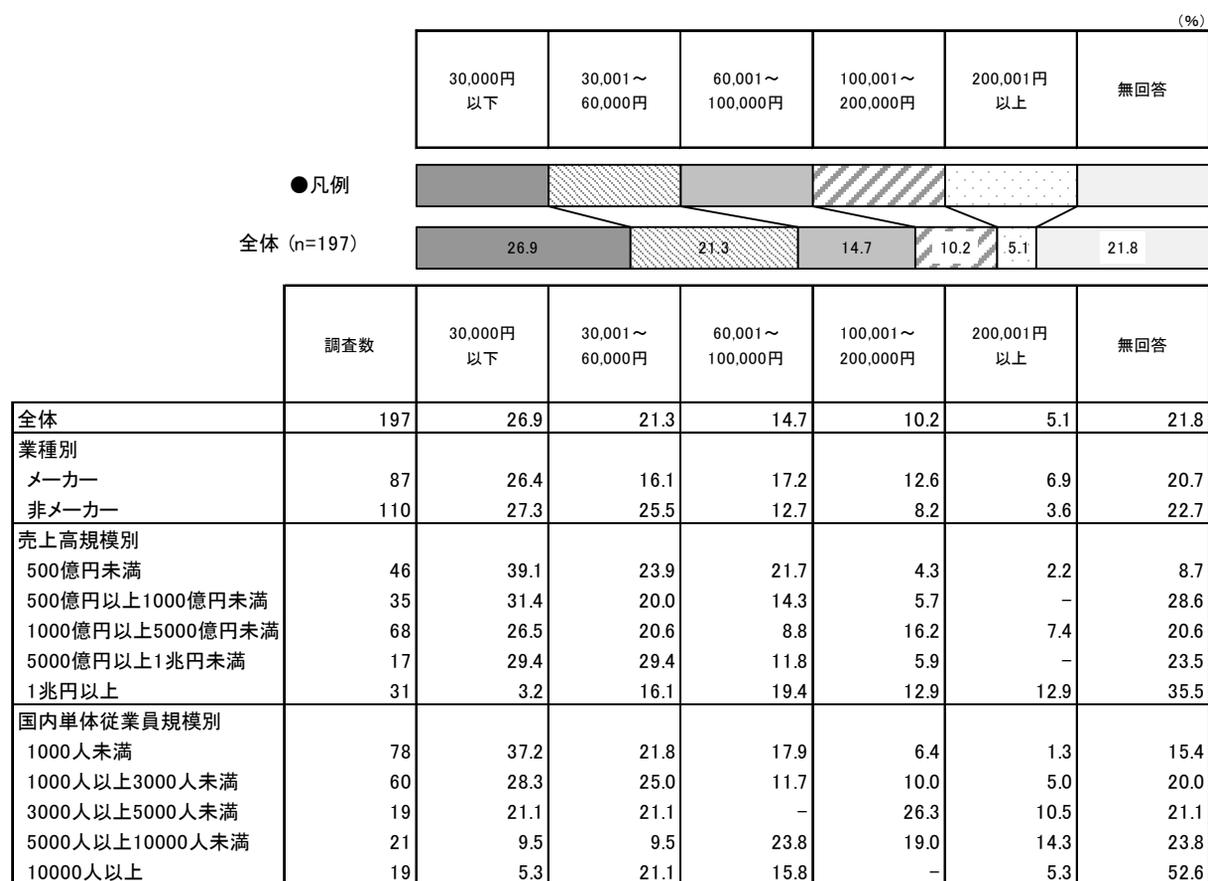
Q6. 人材育成に対する認識



Q6. 以下にあげる項目について、貴社の人材育成に関する現在の認識に最も近いものをお選びください。(1つに○)

- 全社員の1人当たりの能力開発費は、「30,000円以下」が26.9%と最も多い。
- 売上高規模、国内単体従業員規模がそれぞれ小さい企業ほど、「30,000円以下」が多くなる傾向がみられる。

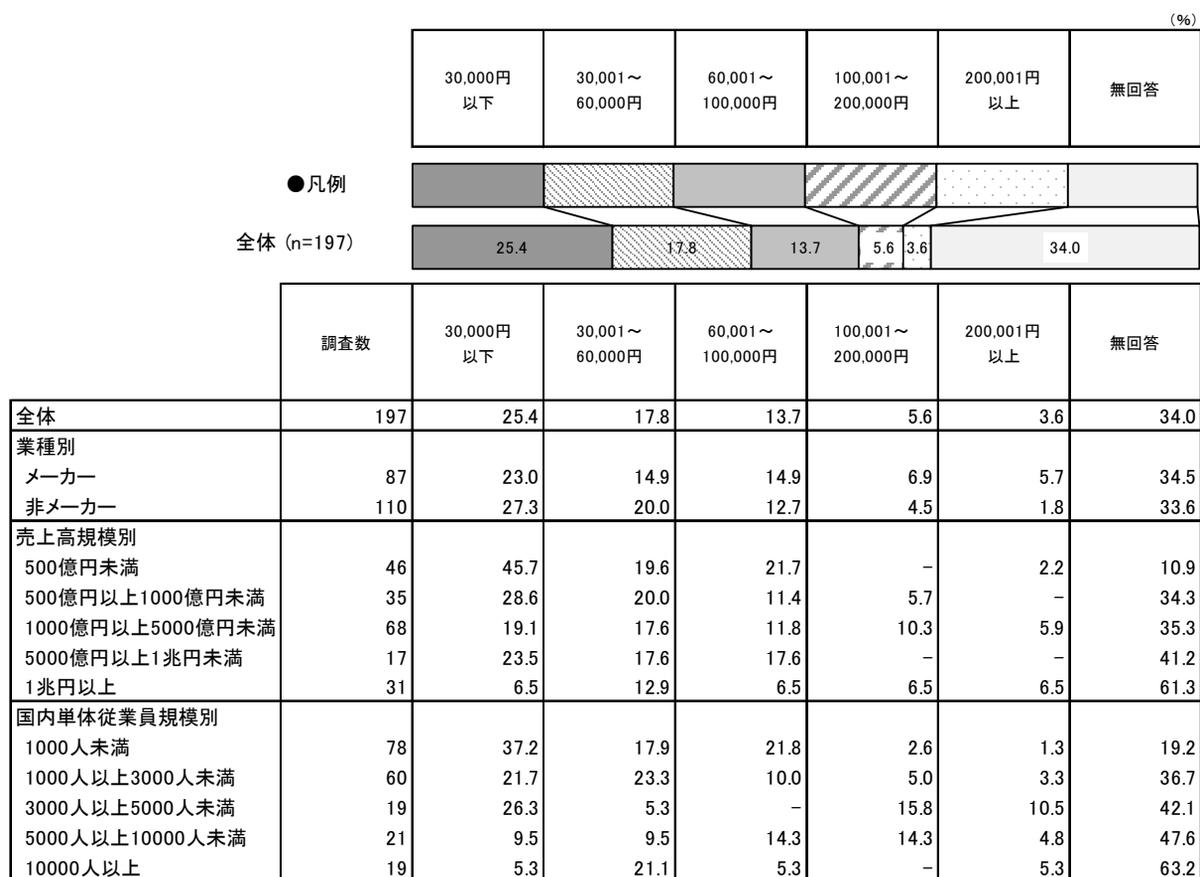
Q7-1. 全社員の能力開発費(1人当たり)



Q7. 貴社において、人事部が管理する従業員の能力開発のための1人当たり予算額を階層別にお選びください。(1つに○)

- 非管理職の1人当たりの能力開発費は、「30,000円以下」が25.4%と最も多い。
- 業種別で見ると、「200,001円以上」とした企業がメーカーは5.7%、非メーカーは1.8%と、メーカーの方が多い。

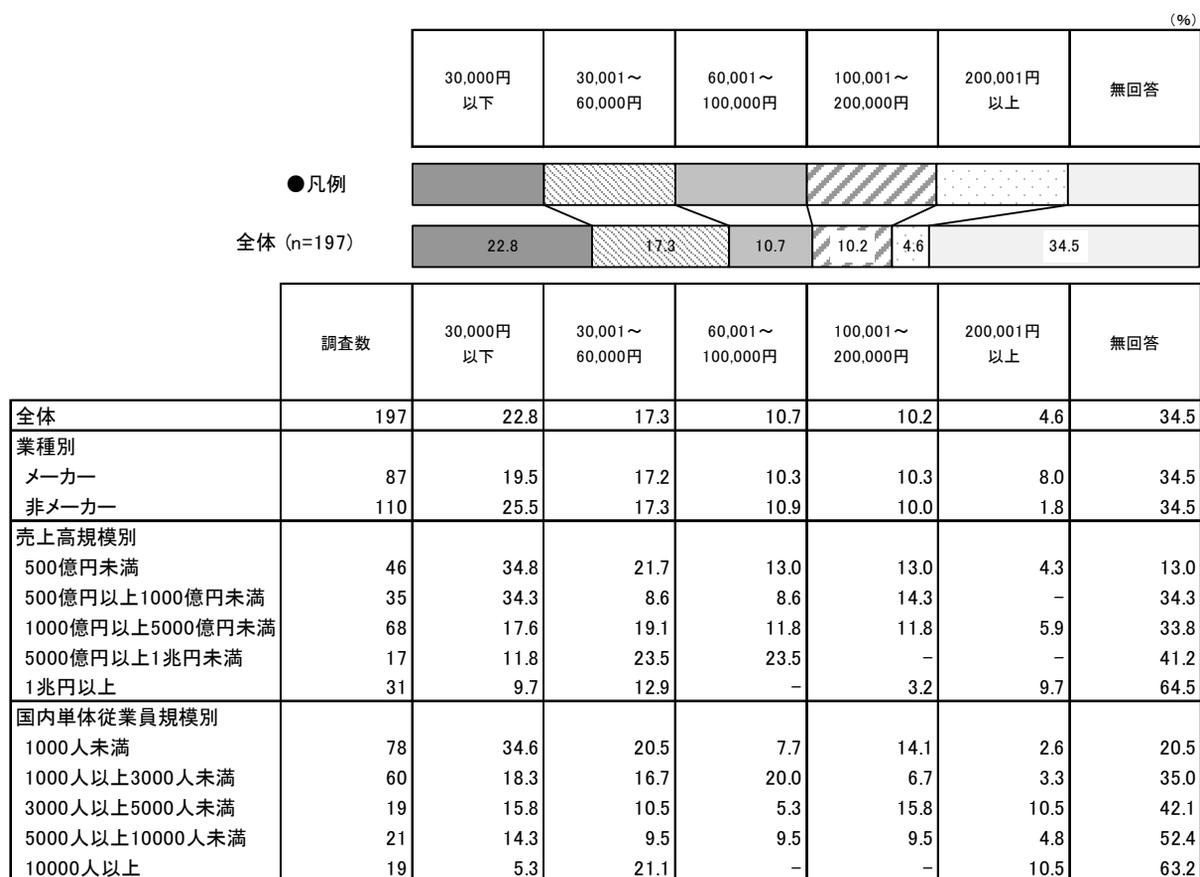
Q7-2. 非管理職の能力開発費(1人当たり)



Q7. 貴社において、人事部が管理する従業員の能力開発のための1人当たり予算額を階層別にお選びください。(1つに○)

- 課長相当職の1人当たりの能力開発費は、「30,000円以下」が22.8%と最も多い。
- 業種別で見ると、「200,001円以上」とした企業がメーカーは8.0%、非メーカーは1.8%となっている。

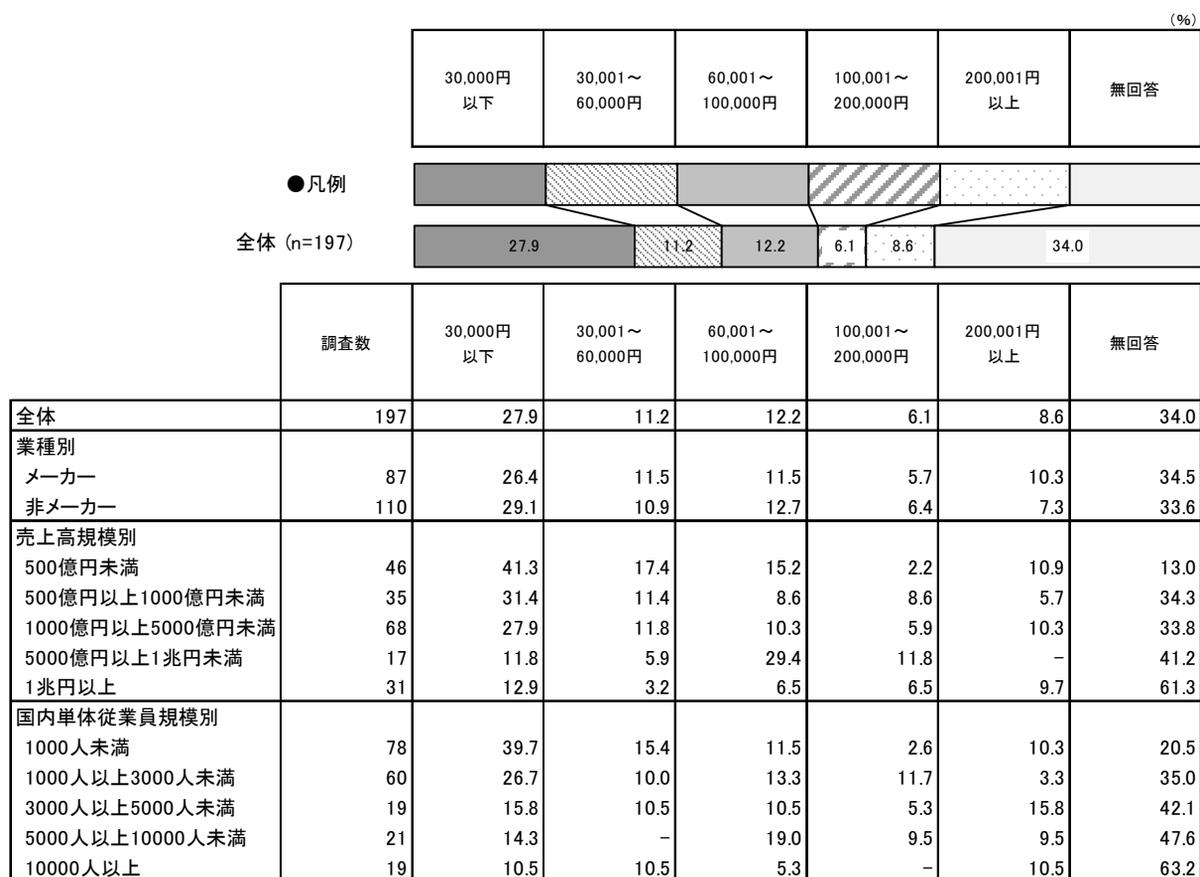
Q7-3. 課長相当職の能力開発費(1人当たり)



Q7. 貴社において、人事部が管理する従業員の能力開発のための1人当たり予算額を階層別にお選びください。(1つに○)

- 部長相当職の1人当たりの能力開発費は、「30,000円以下」が27.9%と最も多い。
- 業種別で見ると、「200,001円以上」とした企業がメーカーは10.3%と、1割を超える。

Q7-4. 部長相当職の能力開発費(1人当たり)



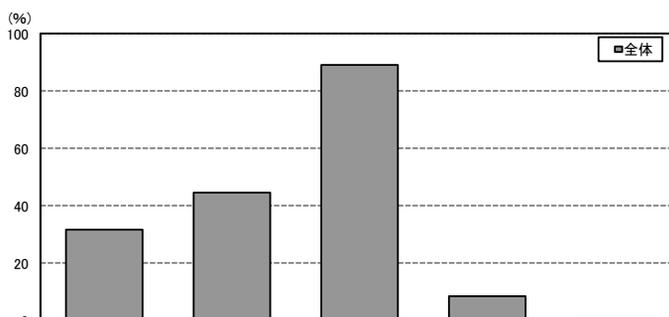
Q7. 貴社において、人事部が管理する従業員の能力開発のための1人当たり予算額を階層別にお選びください。(1つに○)

# 第4章

# 人員配置

- 人事部が関与している異動は、「部をまたいだ異動」が89.3%と最も多い。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業で「人事部が関与する異動はない」が17.4%と他に比べ多い。
- 国内単体従業員規模別では、1000人未満の企業で「人事部が関与する異動はない」が15.4%と他に比べ多い。

Q8. 人事部が関与している異動(出向や転籍を含む)

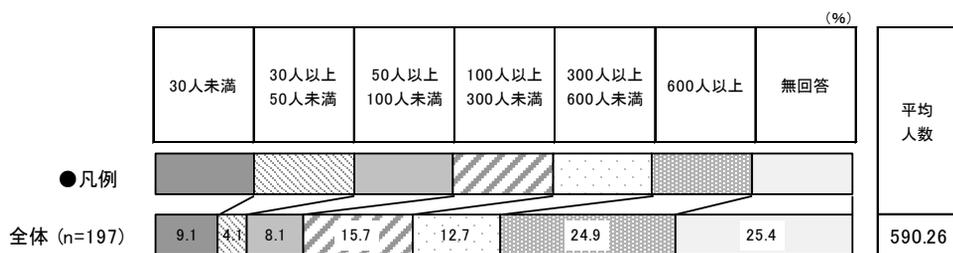


	調査数	課内の異動	部内の異動	部をまたいだ異動	人事部が関与する異動はない	無回答
全体	197	31.5	44.7	89.3	8.6	0.5
業種別						
メーカー	87	32.2	44.8	92.0	6.9	1.1
非メーカー	110	30.9	44.5	87.3	10.0	-
売上高規模別						
500億円未満	46	30.4	39.1	82.6	17.4	-
500億円以上1000億円未満	35	42.9	45.7	88.6	2.9	-
1000億円以上5000億円未満	68	29.4	39.7	89.7	10.3	-
5000億円以上1兆円未満	17	35.3	70.6	100.0	-	-
1兆円以上	31	22.6	48.4	93.5	3.2	3.2
国内単体従業員規模別						
1000人未満	78	35.9	46.2	80.8	15.4	-
1000人以上3000人未満	60	26.7	35.0	95.0	5.0	-
3000人以上5000人未満	19	42.1	57.9	94.7	5.3	-
5000人以上10000人未満	21	23.8	47.6	100.0	-	-
10000人以上	19	26.3	52.6	89.5	5.3	5.3

Q8. 貴社において、異動（出向や転籍を含む）として人事部が関与しているものをお選びください。  
（あてはまるものすべてに○）

- 昨年度1年間で異動した社員数は、平均590.26人となっている。
- 業種別では、メーカーが平均649.83人、非メーカーが平均544.33人とメーカーの方が多い。
- 売上高規模、国内単体従業員規模がそれぞれ大きい企業ほど、平均人数が多くなる傾向がみられる。

Q9. 異動人数(年間)

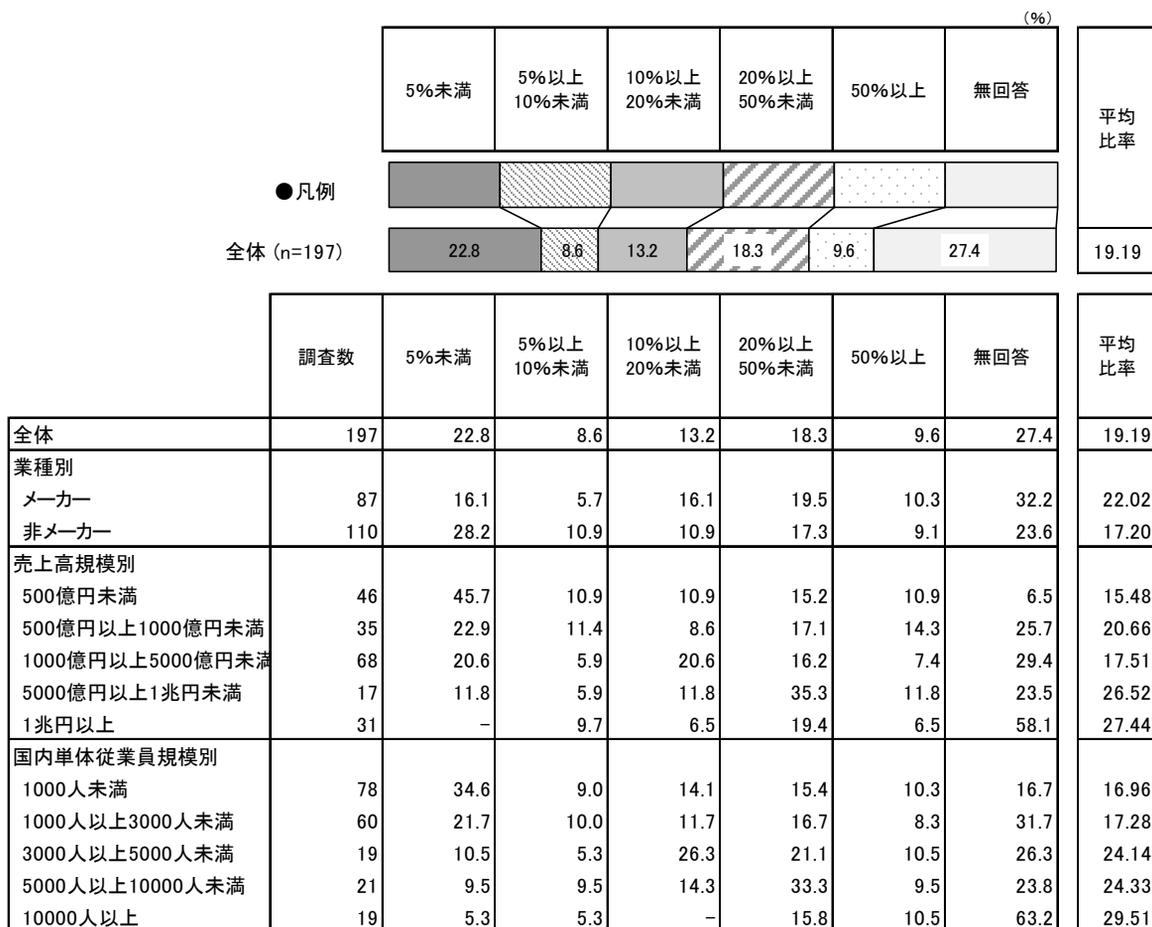


	調査数	30人未満	30人以上 50人未満	50人以上 100人未満	100人以上 300人未満	300人以上 600人未満	600人以上	無回答	平均 人数
全体	197	9.1	4.1	8.1	15.7	12.7	24.9	25.4	590.26
業種別									
メーカー	87	6.9	4.6	9.2	14.9	10.3	27.6	26.4	649.83
非メーカー	110	10.9	3.6	7.3	16.4	14.5	22.7	24.5	544.33
売上高規模別									
500億円未満	46	32.6	13.0	17.4	17.4	8.7	2.2	8.7	116.86
500億円以上1000億円未満	35	8.6	2.9	5.7	25.7	11.4	17.1	28.6	381.00
1000億円以上5000億円未満	68	-	1.5	8.8	19.1	19.1	26.5	25.0	545.16
5000億円以上1兆円未満	17	-	-	-	5.9	5.9	64.7	23.5	1505.38
1兆円以上	31	-	-	-	-	9.7	41.9	48.4	1560.13
国内単体従業員規模別									
1000人未満	78	23.1	10.3	14.1	24.4	6.4	2.6	19.2	123.27
1000人以上3000人未満	60	-	-	6.7	18.3	26.7	20.0	28.3	503.51
3000人以上5000人未満	19	-	-	5.3	-	15.8	52.6	26.3	1120.64
5000人以上10000人未満	21	-	-	-	-	4.8	81.0	14.3	1314.89
10000人以上	19	-	-	-	5.3	-	42.1	52.6	1999.33

Q9. 昨年度1年間で異動した社員の人数をお教えてください。(実数を記入)

- 1年間で異動する社員のうち転居を伴うものは、平均19.19%となっている。
- 国内単体従業員規模が大きい企業ほど、平均が高くなる傾向がみられる。

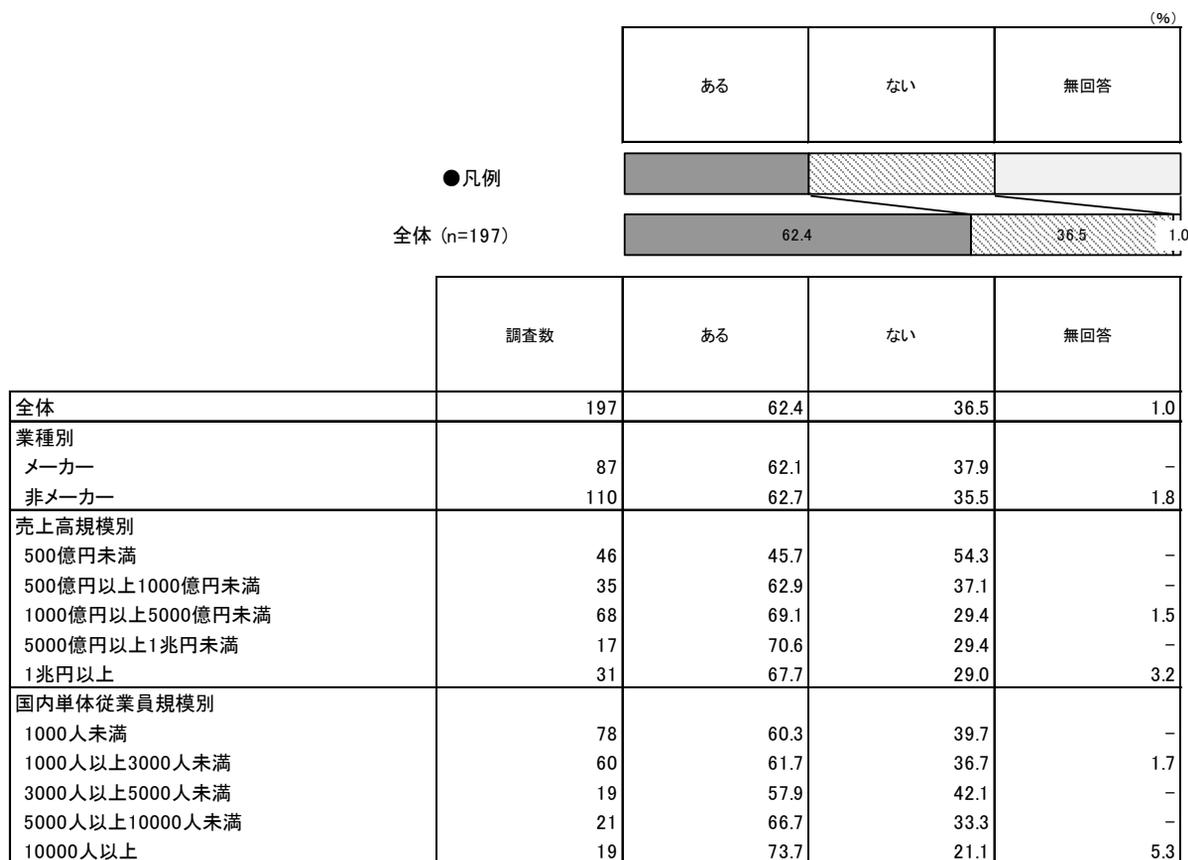
Q10. 異動全体に占める、転居を伴う異動の割合



Q10. 転居を伴う異動は、1年間で異動する社員のうちのどのくらいの割合か教えてください。（実数を記入）

- 会社都合での定期異動が毎年決まった時期に「ある」とした企業は、62.4%となっている。
- 売上高規模別にみると、500億円未満の企業では、会社都合での定期異動は「ない」が54.3%と、半数以上を占める。

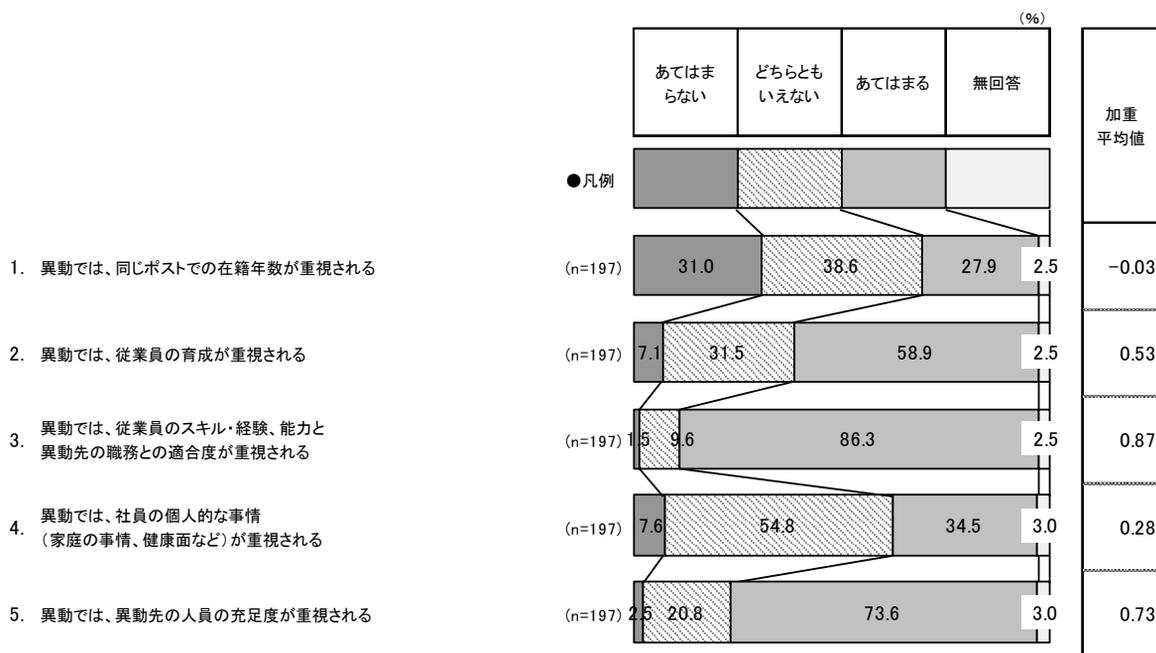
Q11. 会社都合での定期異動の有無



Q11. 毎年、決まった時期の会社都合での定期異動の有無について教えてください。（どちらかに○）

- 異動の意思決定について、「異動では、従業員のスキル・経験、能力と異動先の職務との適合度が重視される」を「あてはまる」とした企業が86.3%となっている。
- 一方、「異動では、同じポストでの在籍年数が重視される」は「あてはまらない」が31.0%となっている。

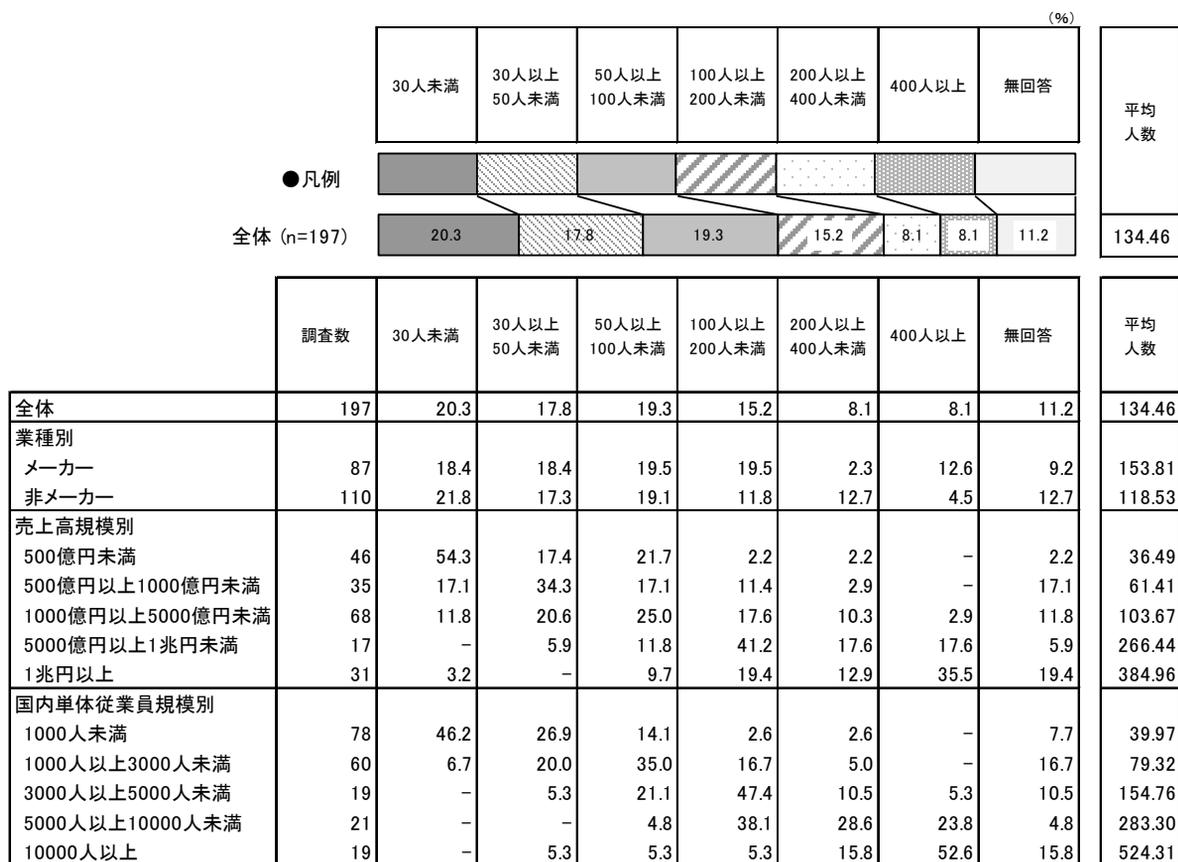
Q12. 異動の意思決定



Q12. 「異動」における意思決定について、以下の各項目の重要度についてお教えてください。(1つに○)

- 昨年度1年間における正社員の退職者数は、平均134.46人となっている。
- 売上高規模、国内単体従業員規模がそれぞれ大きい企業ほど、退職者数が多くなる傾向がみられる。

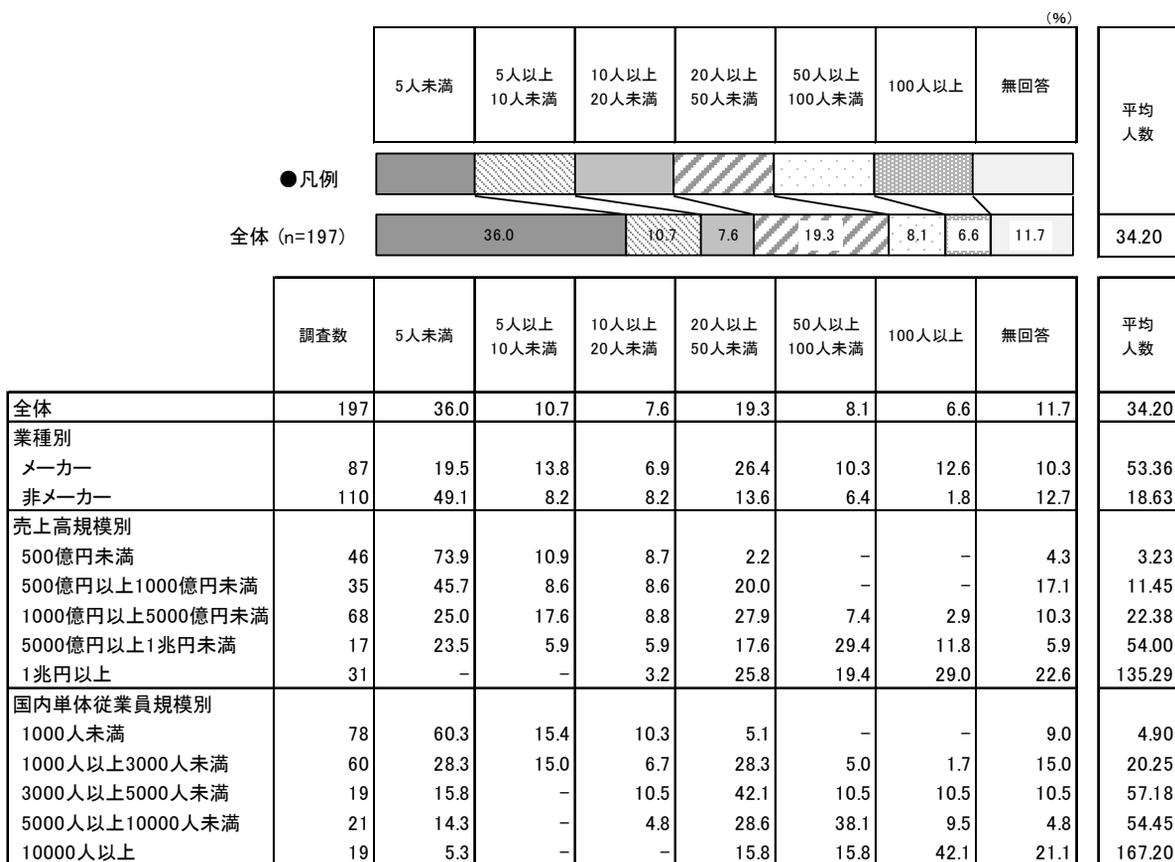
Q13-1. 退職者数



Q13. 昨年度1年間における、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）

- 昨年度1年間における正社員の退職者のうち、定年退職者数は平均34.20人となっている。
- 業種別では、メーカーが平均53.36人、非メーカーが平均18.63人と、メーカーの方が多い。

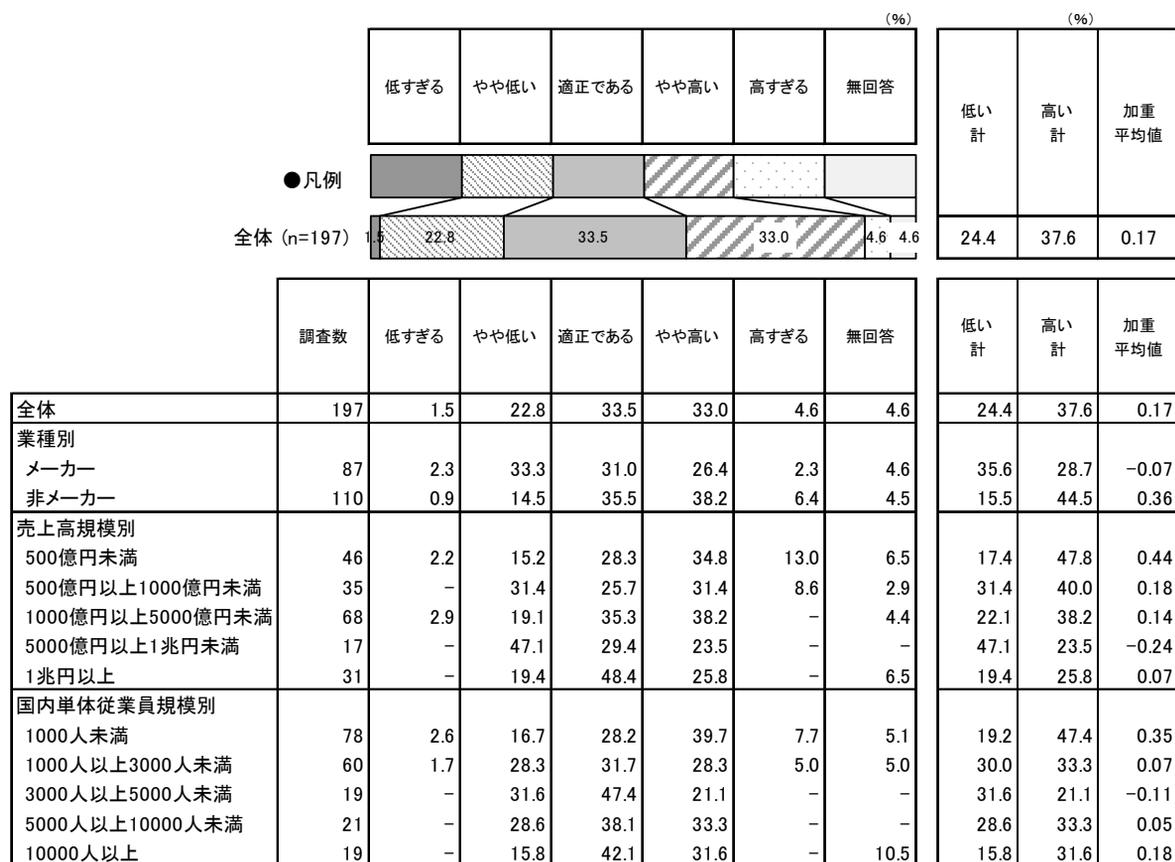
Q13-2. 定年退職者数



Q13. 昨年度1年間における、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）

- 現在の離職率に対して、「適正である」とした企業が33.5%、「やや高い」とした企業が33.0%と、いずれも約3割となっている。
- 業種別では、メーカーは「低い計」が35.6%と「高い計」(28.7%)を上回るのに対し、非メーカーは「高い計」が44.5%と「低い計」(15.5%)を上回る。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業(47.8%)で、国内単体従業員規模別では1000人未満(47.4%)で、それぞれ「高い計」が約半数を占めている。

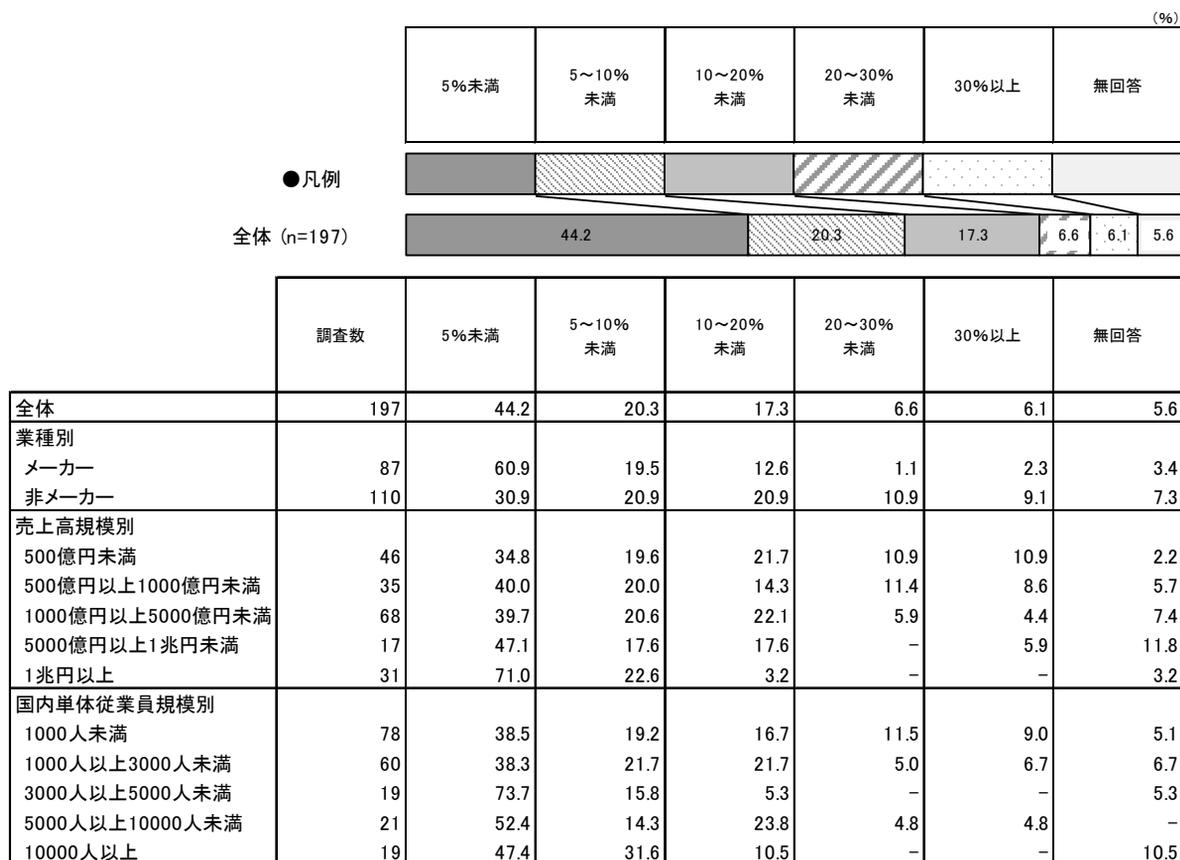
Q14. 現在の離職率に対する認識



Q14. 離職率について、貴社の現在の認識について最も近いものをお選びください。(1つに〇)

- 新卒採用者の入社3年以内離職率は、「5%未満」が44.2%と最も多い。
- 業種別では、「5%未満」がメーカーで60.9%、非メーカーで30.9%と、メーカーの方が多い。
- 売上高規模別では、1兆円以上の企業で「5%未満」が71.0%と約7割を占める。

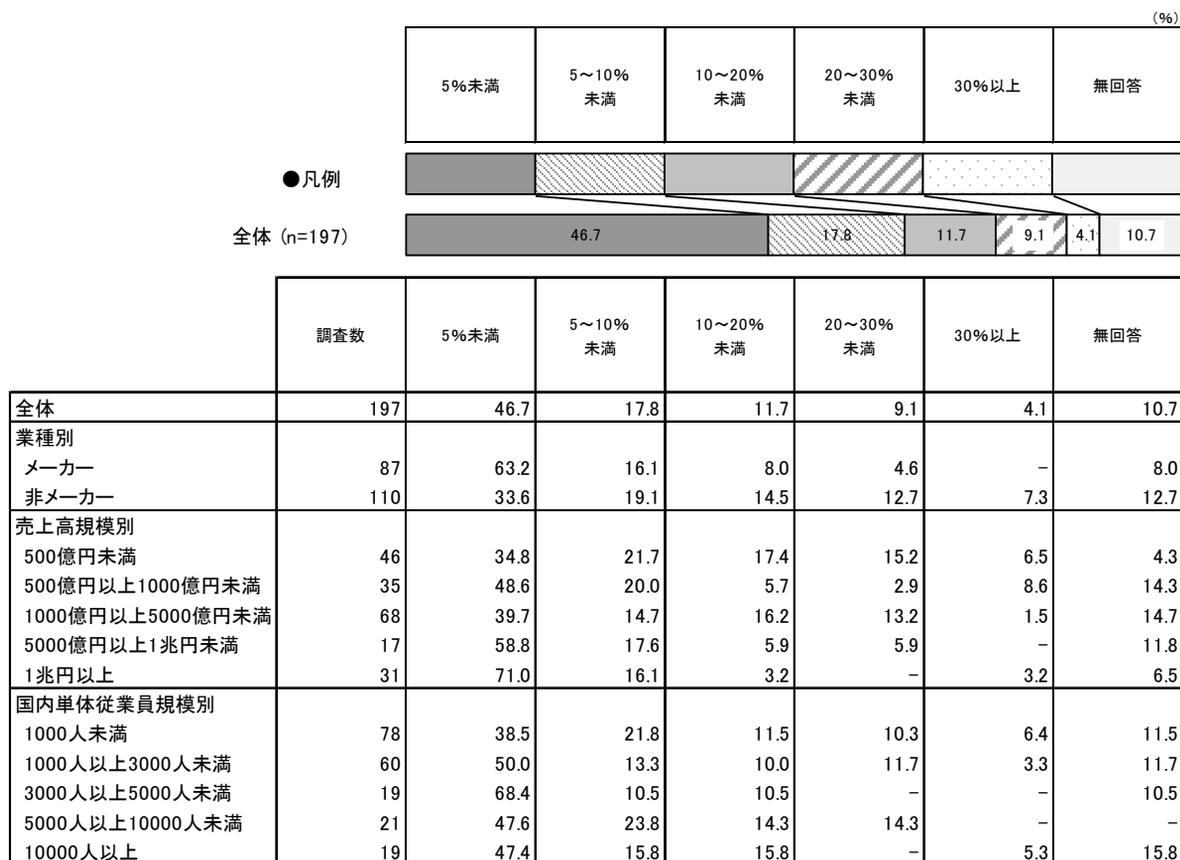
Q15-1. 新卒採用者の入社3年以内離職率



Q15. 新卒採用者と中途採用者の入社3年以内での平均的な離職率をお教えてください。(1つに○)

- 中途採用者の入社3年以内離職率は、「5%未満」が46.7%と最も多い。
- 業種別では、「5%未満」がメーカーで63.2%、非メーカーで33.6%とメーカーの方が多い。
- 売上高規模別では、1兆円以上の企業で「5%未満」が71.0%と約7割を占める。

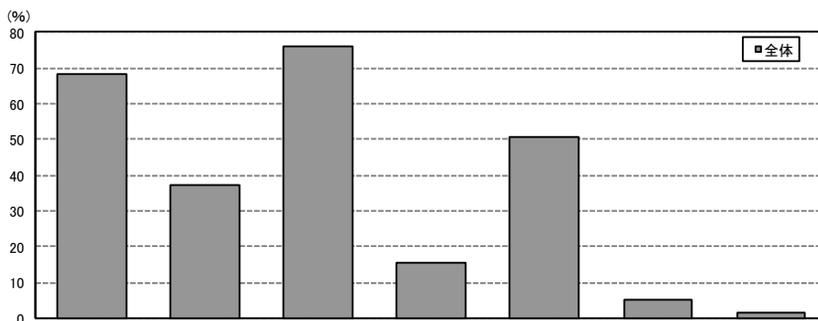
Q15-2. 中途採用者の入社3年以内離職率



Q15. 新卒採用者と中途採用者の入社3年以内での平均的な離職率をお教えてください。(1つに○)

- 従業員定着率を高めるために導入している施策として、「上長との定期的な面談を実施している」が76.1%と最も多い。「本人の適性が発揮できる職場に異動させる」が68.0%で続く。
- 売上高規模、国内単体従業員規模がそれぞれ大きいほど、「キャリアカウンセラーとの面談を実施している」が多くなる傾向がみられる。

Q16. 従業員定着率を高めるために導入している施策



	調査数	本人の適性が発揮できる職場に異動させる	定着を促進できるような管理職向けの研修を実施している	上長との定期的な面談を実施している	キャリアカウンセラーとの面談を実施している	人事部との面談を実施している	上記のような施策は実施していない	無回答
全体	197	68.0	37.1	76.1	15.2	50.8	5.1	1.5
業種別								
メーカー	87	66.7	33.3	80.5	17.2	46.0	4.6	-
非メーカー	110	69.1	40.0	72.7	13.6	54.5	5.5	2.7
売上高規模別								
500億円未満	46	69.6	32.6	69.6	4.3	45.7	4.3	-
500億円以上1000億円未満	35	62.9	40.0	74.3	8.6	57.1	-	2.9
1000億円以上5000億円未満	68	63.2	27.9	70.6	17.6	42.6	8.8	2.9
5000億円以上1兆円未満	17	82.4	52.9	100.0	17.6	70.6	-	-
1兆円以上	31	74.2	51.6	87.1	32.3	58.1	6.5	-
国内単体従業員規模別								
1000人未満	78	65.4	32.1	65.4	6.4	52.6	3.8	3.8
1000人以上3000人未満	60	65.0	26.7	78.3	11.7	43.3	8.3	-
3000人以上5000人未満	19	68.4	63.2	84.2	21.1	57.9	5.3	-
5000人以上10000人未満	21	76.2	47.6	95.2	33.3	52.4	-	-
10000人以上	19	78.9	52.6	84.2	36.8	57.9	5.3	-

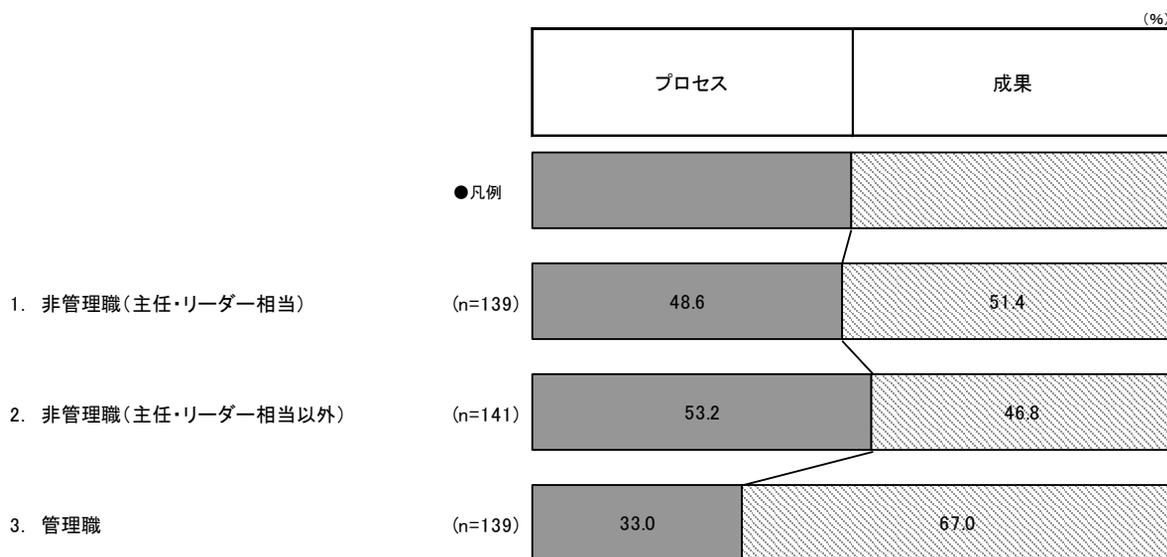
Q16. 従業員の定着率を高めるための各施策について、導入しているものをすべてお選びください。  
(あてはまるものすべてに○)

# 第5章

## 評価

- プロセスと成果の評価の割合は、「非管理職(主任・リーダー相当)」では、「プロセス」が平均48.6%、「成果」が平均51.4%となっている。
- 「非管理職(主任・リーダー相当以外)」では、「プロセス」が平均53.2%、「成果」が平均46.8%となっている。
- 一方、「管理職」では、「プロセス」が平均33.0%、「成果」が平均67.0%となっている。

Q17. プロセス・成果の評価割合



Q17. 貴社の評価制度について、プロセスと成果の評価の割合を、各階層別にお教えてください。(実数で記入)

- 管理職の評価決定方法は、「相対評価」が48.7%、「絶対評価」が43.1%となっている。
- 売上高規模、国内単体従業員規模がそれぞれ大きいほど、「相対評価」の割合が多くなる傾向がみられる。

Q18-1-1. 管理職の評価決定方法

(%)

● 凡例

全体 (n=197)

絶対評価 (評価点ごとに 上限人数・割合を 設定しない)	相対評価 (評価点ごとに 上限人数・割合を 設定する)	無回答
43.1	48.7	8.1

	調査数	絶対評価 (評価点ごとに 上限人数・割合を 設定しない)	相対評価 (評価点ごとに 上限人数・割合を 設定する)	無回答
全体	197	43.1	48.7	8.1
業種別				
メーカー	87	39.1	55.2	5.7
非メーカー	110	46.4	43.6	10.0
売上高規模別				
500億円未満	46	58.7	34.8	6.5
500億円以上1000億円未満	35	51.4	42.9	5.7
1000億円以上5000億円未満	68	47.1	45.6	7.4
5000億円以上1兆円未満	17	17.6	58.8	23.5
1兆円以上	31	16.1	77.4	6.5
国内単体従業員規模別				
1000人未満	78	56.4	37.2	6.4
1000人以上3000人未満	60	41.7	48.3	10.0
3000人以上5000人未満	19	42.1	52.6	5.3
5000人以上10000人未満	21	19.0	71.4	9.5
10000人以上	19	21.1	68.4	10.5

Q18. 貴社において実施されている評価の方法について、階層別にお教えてください。(どちらかに○)  
——評価結果の決定方法

- 非管理職の評価決定方法は、「**相対評価**」が57.4%と多い。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業で「**絶対評価**」(50.0%)が「**相対評価**」(39.1%)を上回る。

Q18-1-2. 非管理職の評価決定方法

(%)

● 凡例

全体 (n=197)

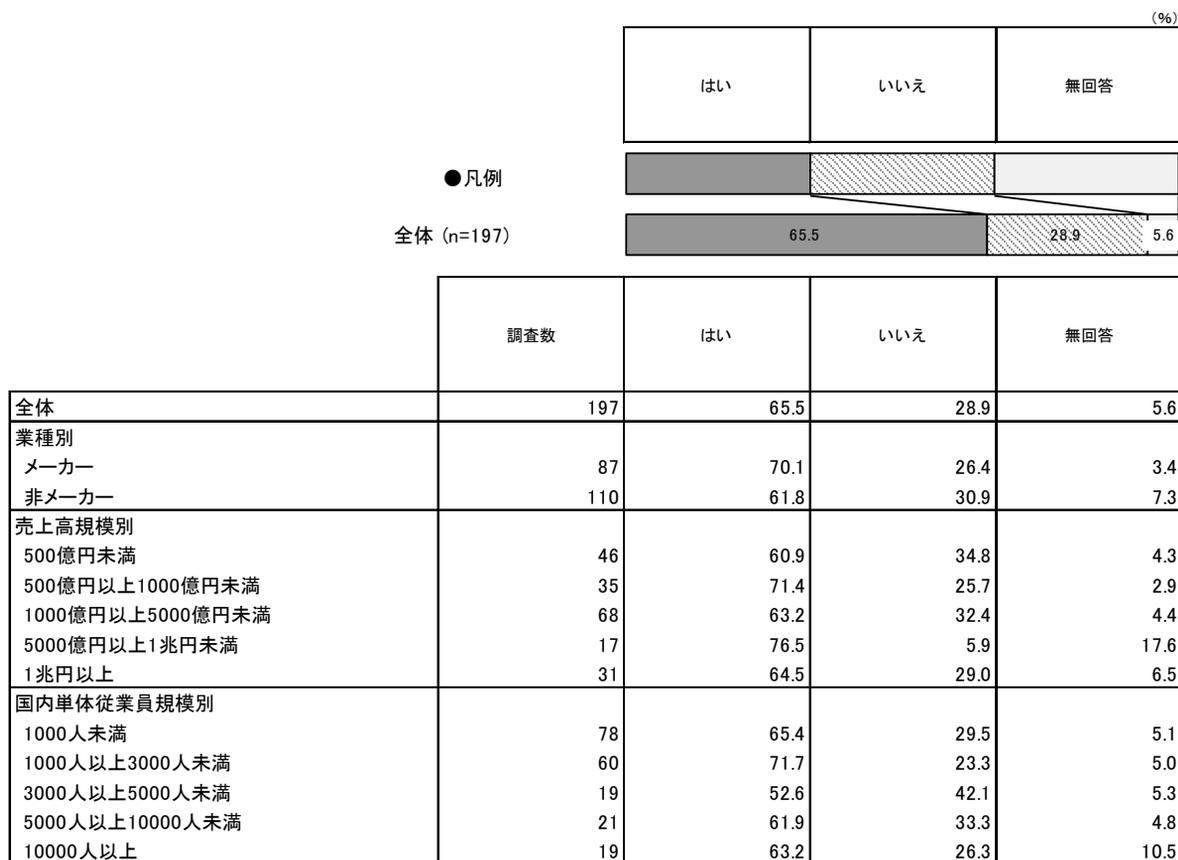
絶対評価 (評価点ごとに 上限人数・割合を 設定しない)	相対評価 (評価点ごとに 上限人数・割合を 設定する)	無回答
33.0	57.4	9.6

	調査数	絶対評価 (評価点ごとに 上限人数・割合を 設定しない)	相対評価 (評価点ごとに 上限人数・割合を 設定する)	無回答
全体	197	33.0	57.4	9.6
業種別				
メーカー	87	33.3	62.1	4.6
非メーカー	110	32.7	53.6	13.6
売上高規模別				
500億円未満	46	50.0	39.1	10.9
500億円以上1000億円未満	35	34.3	60.0	5.7
1000億円以上5000億円未満	68	32.4	57.4	10.3
5000億円以上1兆円未満	17	17.6	64.7	17.6
1兆円以上	31	16.1	77.4	6.5
国内単体従業員規模別				
1000人未満	78	46.2	46.2	7.7
1000人以上3000人未満	60	28.3	60.0	11.7
3000人以上5000人未満	19	26.3	63.2	10.5
5000人以上10000人未満	21	23.8	66.7	9.5
10000人以上	19	10.5	78.9	10.5

Q18. 貴社において実施されている評価の方法について、階層別にお教えてください。(どちらかに○)  
——評価結果の決定方法

- 人事部での管理職の評価調整の有無について、あるとした企業が65.5%となっている。
- 業種別で見ると、あるとした企業が、メーカーで70.1%、非メーカーで61.8%と、メーカーの方が多い。

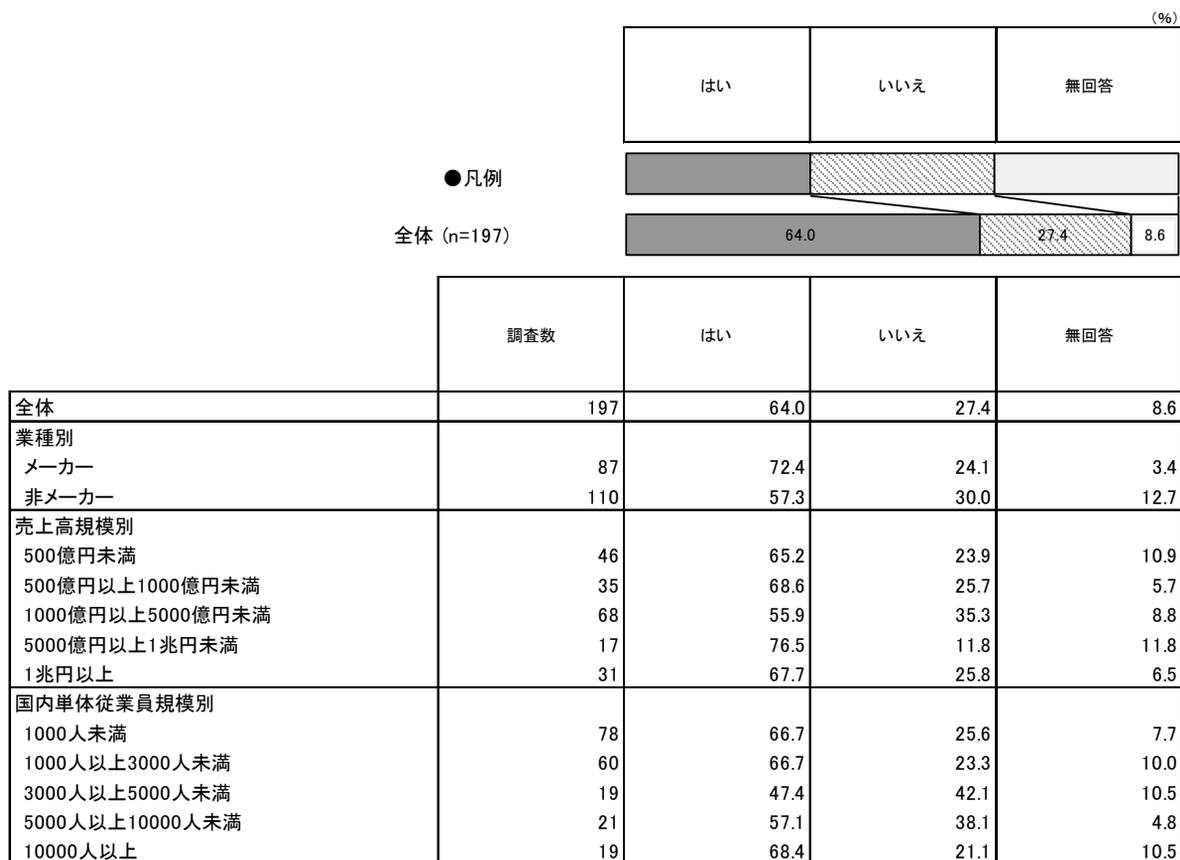
Q18-2-1. 人事部での管理職の評価調整の有無



Q18. 貴社において実施されている評価の方法について、階層別にお教えてください。(どちらかに○)  
 ——人事部で、各部門から集めた評価結果の調整を行っている

■ 人事部での非管理職の評価調整の有無について、あるとした企業が64.0%と多い。

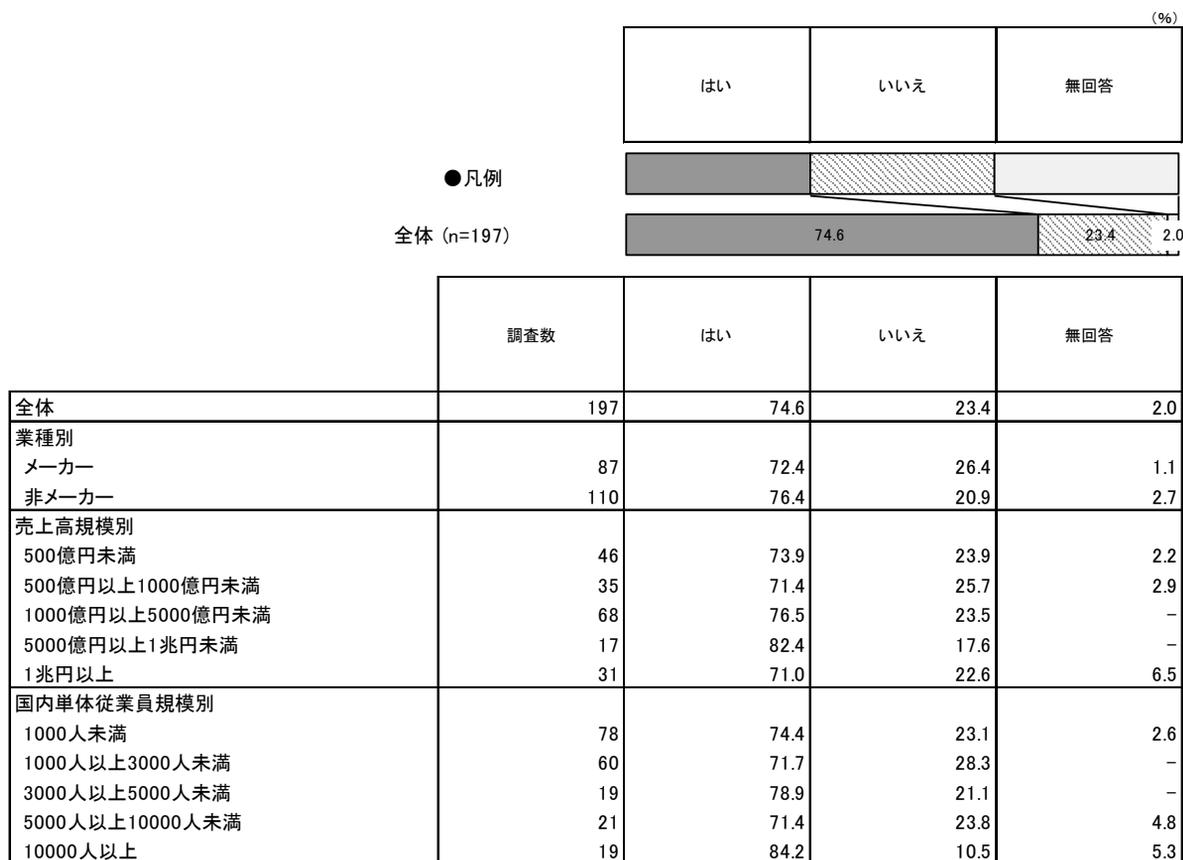
Q18-2-2. 人事部での非管理職の評価調整の有無



Q18. 貴社において実施されている評価の方法について、階層別にお教えてください。(どちらかに○)  
 ——人事部で、各部門から集めた評価結果の調整を行っている

- 評価と切り離れた、従業員の人物面や優れた実績を評価する仕組みについて、「昇進・昇格への人物評価の反映」があるとした企業は74.6%と約7割となっている。

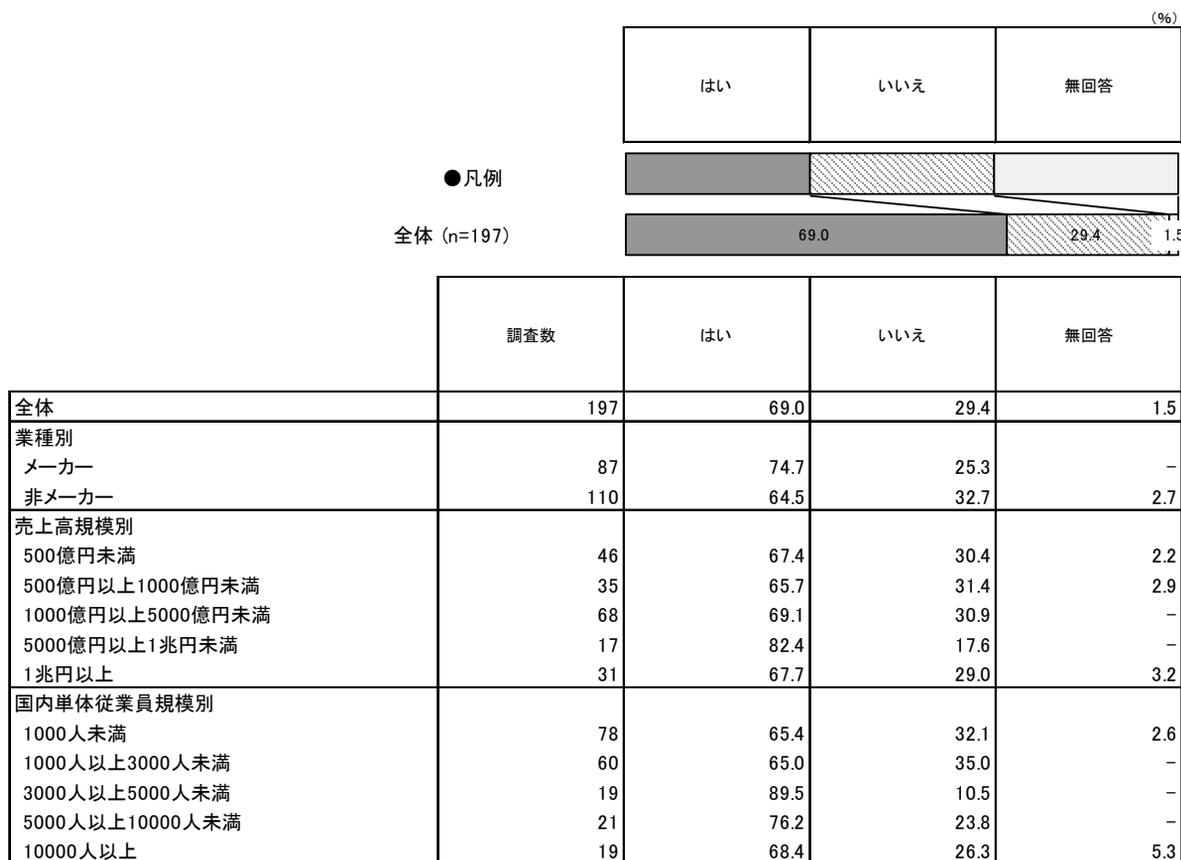
Q19-1. 評価と切り離れた仕組みの有無(昇進・昇格への人物評価の反映)



Q19. 評価と切り離れた従業員の人物面や、優れた実績を評価する仕組みの有無について、お教えてください。  
(どちらかに○)

- 評価と切り離れた、従業員的人物面や優れた実績を評価する仕組みについて、「成績上位者や成果を出した人材への表彰制度」があるとした企業は69.0%と約7割を占める。
- 業種別では、「成績上位者や成果を出した人材への表彰制度」があるのはメーカーで74.7%、非メーカーで64.5%と、メーカーの方が多い。

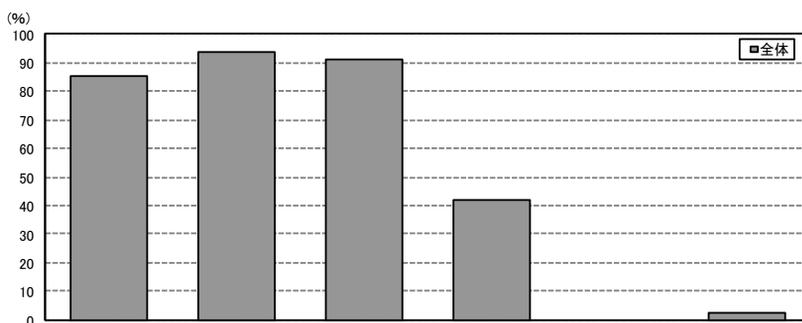
Q19-2. 評価と切り離れた仕組みの有無(成績上位者や成果を出した人材への表彰制度)



Q19. 評価と切り離れた従業員的人物面や、優れた実績を評価する仕組みの有無について、お教えてください。  
(どちらかに○)

- 評価が影響を与える項目として、「賞与」が93.4%、「昇進・昇格」が90.9%と約9割で上位となっている。
- 評価が影響を与える項目として、「異動・配置転換」が42.1%と約4割にとどまっている。

Q20. 評価が影響を与える項目



	調査数	月例給	賞与	昇進・昇格	異動・配置転換	影響を与えるものはない	無回答
全体	197	85.3	93.4	90.9	42.1	-	2.5
業種別							
メーカー	87	86.2	97.7	92.0	39.1	-	1.1
非メーカー	110	84.5	90.0	90.0	44.5	-	3.6
売上高規模別							
500億円未満	46	91.3	91.3	87.0	32.6	-	2.2
500億円以上1000億円未満	35	62.9	91.4	94.3	51.4	-	2.9
1000億円以上5000億円未満	68	88.2	94.1	92.6	39.7	-	1.5
5000億円以上1兆円未満	17	94.1	94.1	94.1	41.2	-	5.9
1兆円以上	31	90.3	96.8	87.1	51.6	-	3.2
国内単体従業員規模別							
1000人未満	78	82.1	93.6	92.3	38.5	-	2.6
1000人以上3000人未満	60	85.0	93.3	91.7	43.3	-	1.7
3000人以上5000人未満	19	84.2	84.2	89.5	47.4	-	5.3
5000人以上10000人未満	21	90.5	100.0	95.2	52.4	-	-
10000人以上	19	94.7	94.7	78.9	36.8	-	5.3

Q20. 以下の各項目について、評価が影響を与えるものをお選びください。（あてはまるものすべてに○）

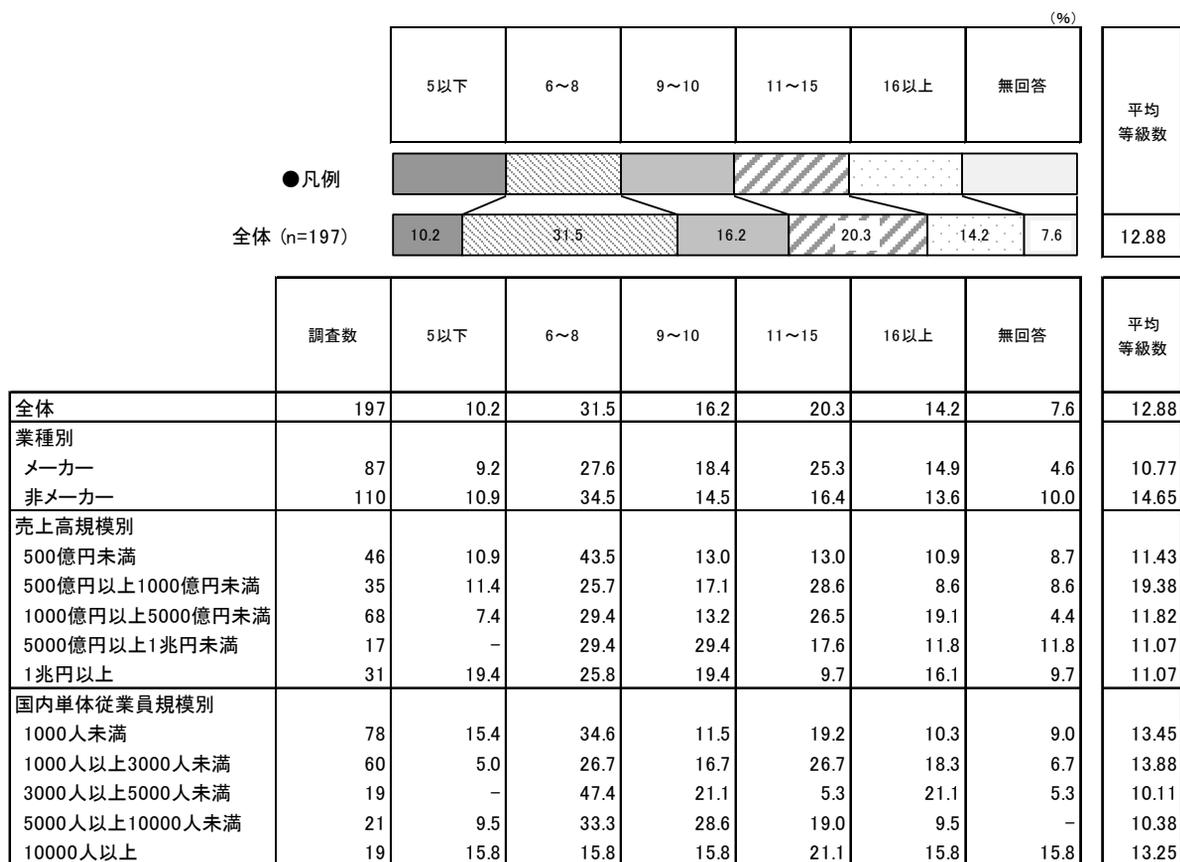


# 第6章

## 昇進・昇格

- 全社員の等級数は、平均12.88等級となっている。
- 業種別で見ると、メーカーが平均10.77等級、非メーカーが14.65等級と、非メーカーの方が多い。

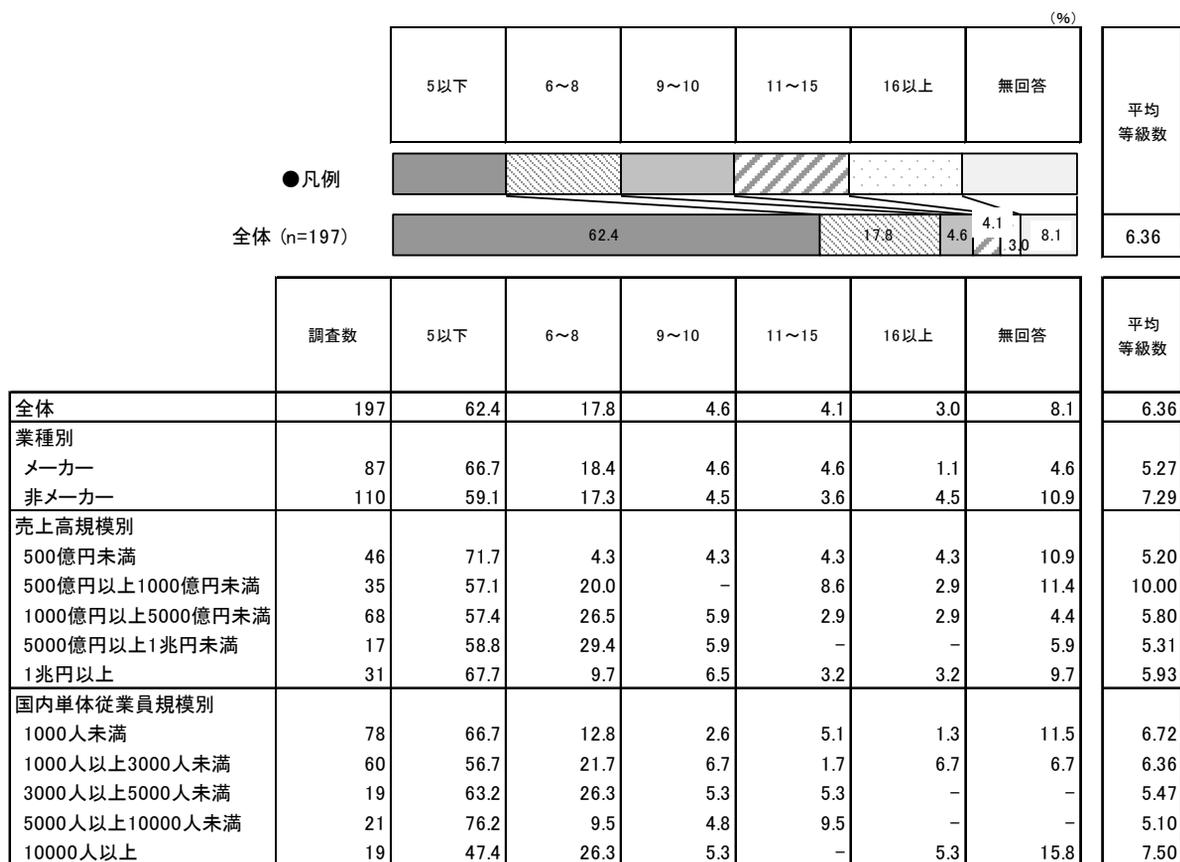
Q21-1. 全社員の等級数



Q21. 貴社の現在の（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。（実数を記入）

- 管理職の等級数は、平均6.36等級となっている。
- 業種別では、メーカーが平均5.27等級、非メーカーが平均7.29等級と、非メーカーが多い。

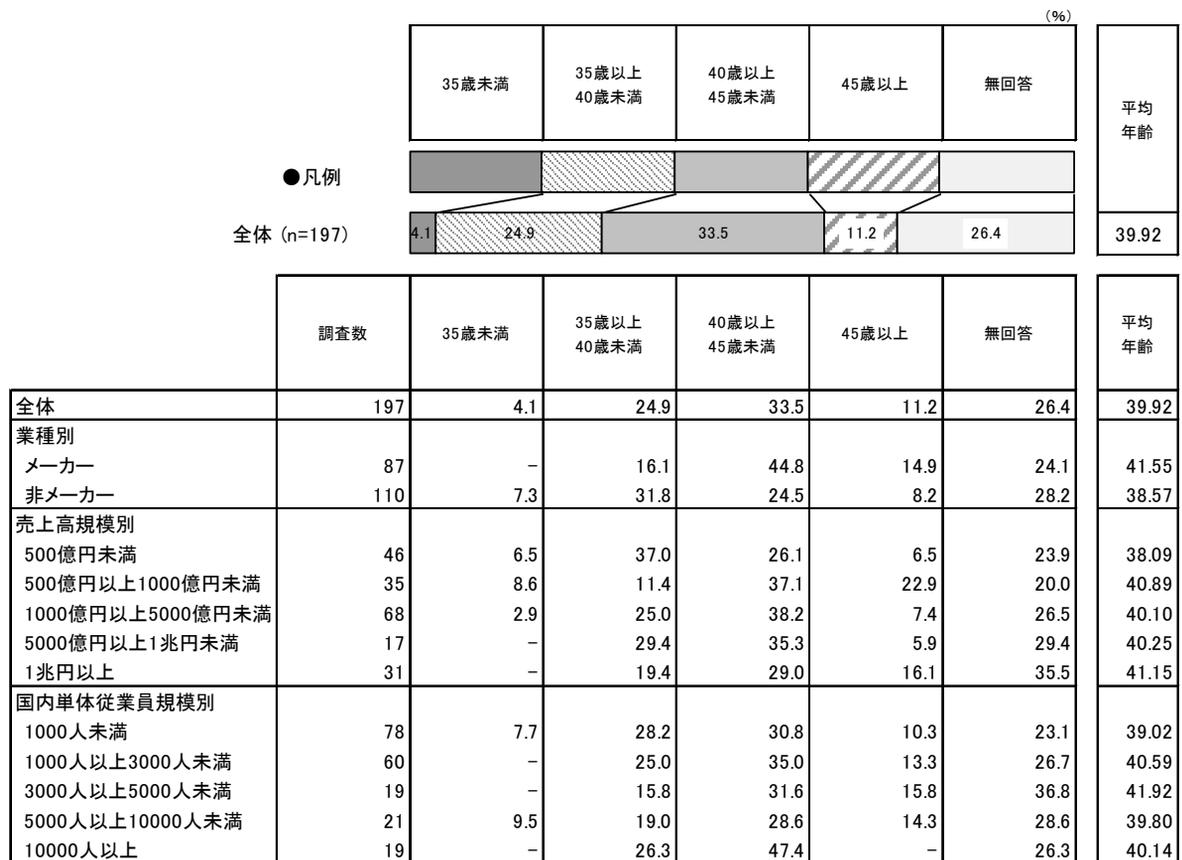
Q21-2. 管理職の等級数



Q21. 貴社の現在の（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。（実数を記入）

■ 課長相当職への標準的な昇進年齢は、平均39.92歳となっている。

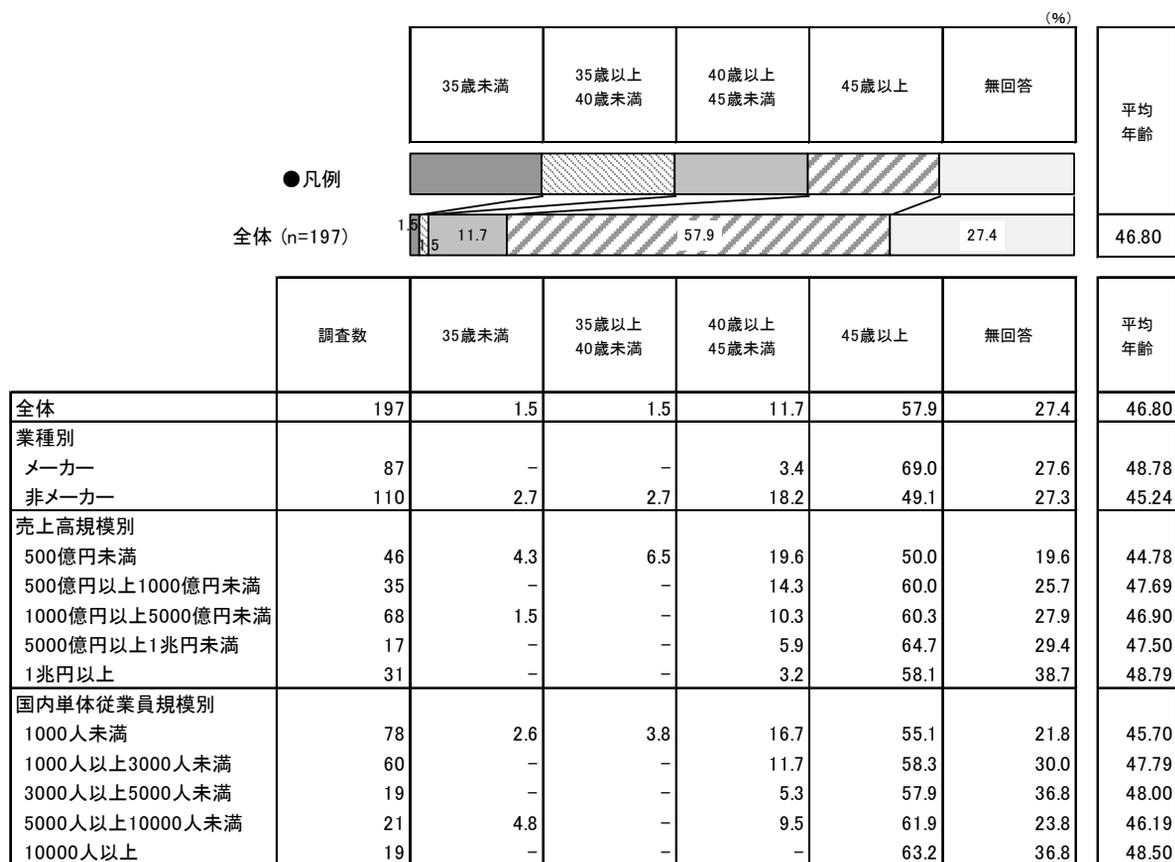
Q22-1-1. 課長相当職への標準的な昇進年齢



Q22. 貴社において、昇進・昇格の標準的な時期(年齢)と最年少の実績値(年齢)をお教えてください。(実数を記入)

■ 部長相当職への標準的な昇進年齢は、平均46.80歳となっている。

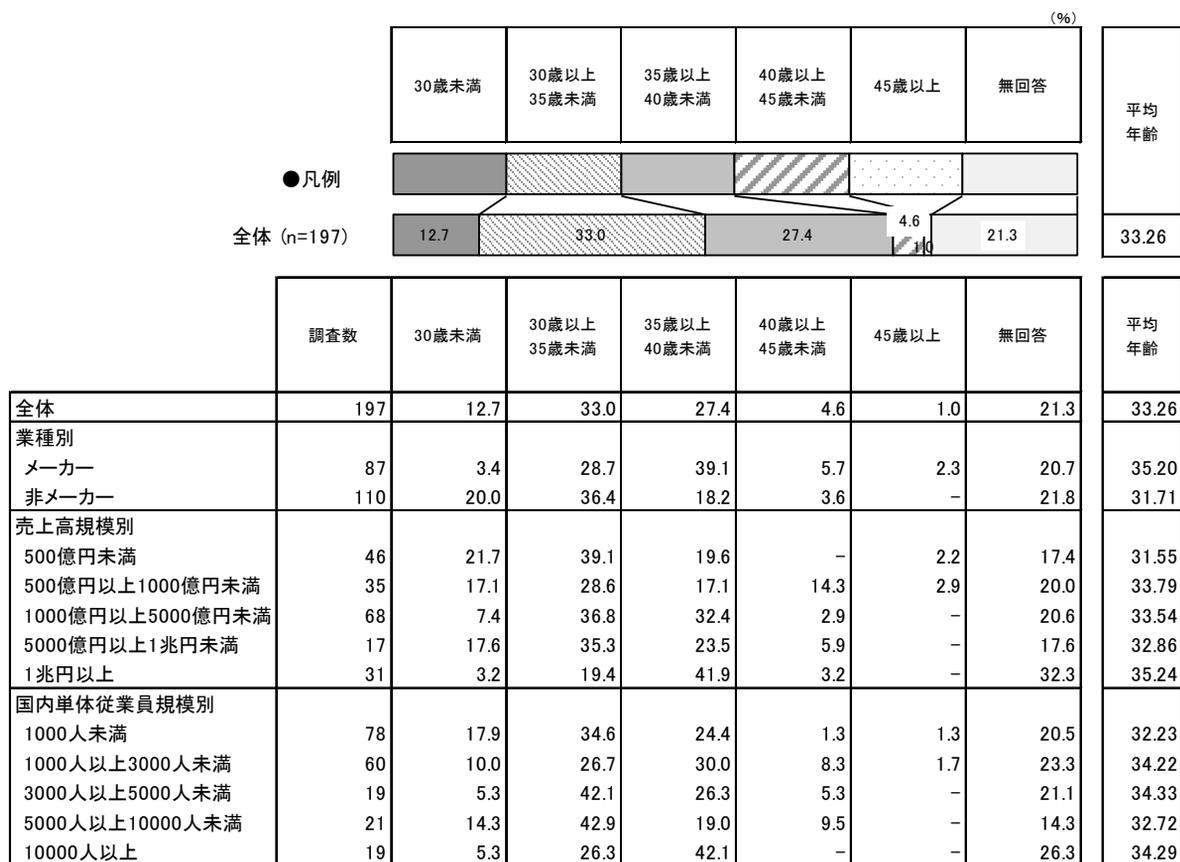
Q22-1-2. 部長相当職への標準的な昇進年齢



Q22. 貴社において、昇進・昇格の標準的な時期(年齢)と最年少の実績値(年齢)をお教えてください。(実数を記入)

- 課長相当職への最年少の昇進年齢は、平均33.26歳となっている。
- 業種別では、「30歳未満」が非メーカーで20.0%、メーカーで3.4%と、非メーカーの方が多い。

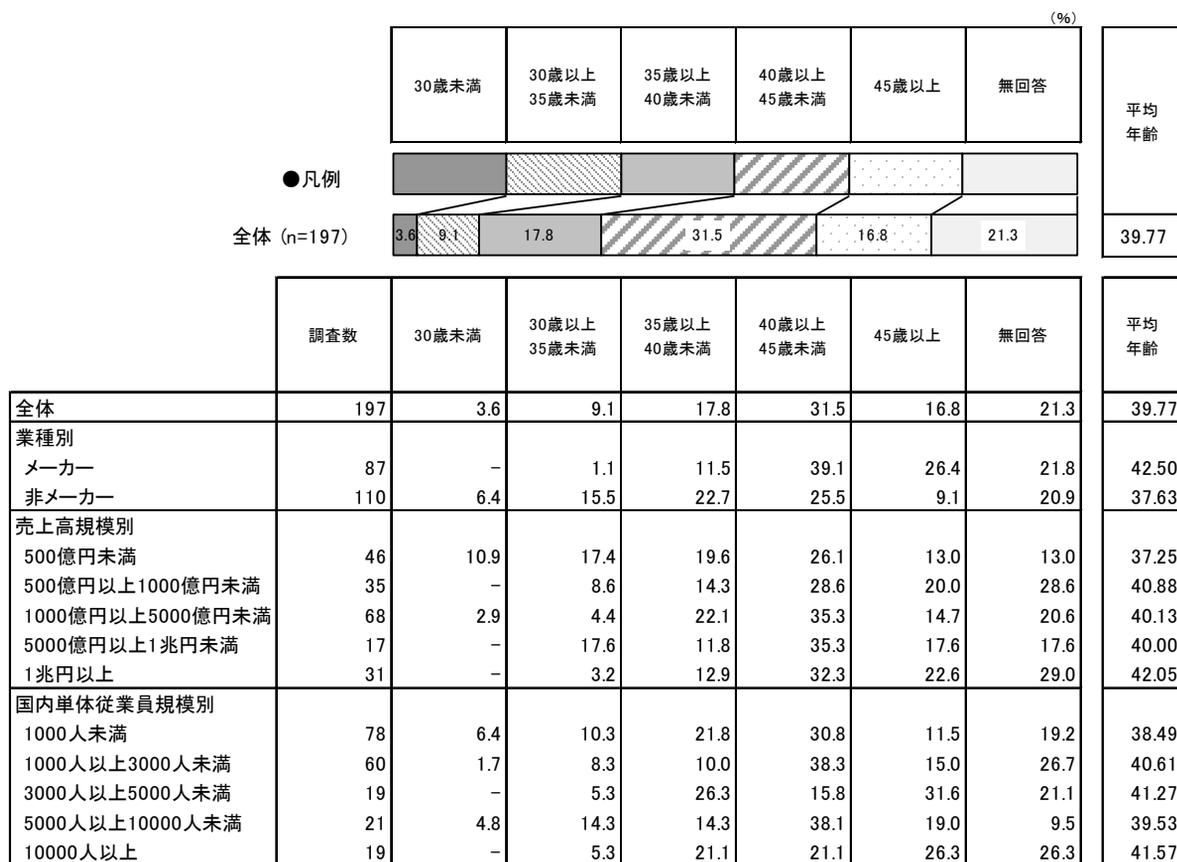
Q22-2-1. 課長相当職への最年少の昇進年齢



Q22. 貴社において、昇進・昇格の標準的な時期(年齢)と最年少の実績値(年齢)をお教えてください。(実数を記入)

- 部長相当職への最年少の昇進年齢は、平均39.77歳となっている。
- 業種別では、40歳未満が非メーカーで計44.6%、メーカーで計12.6%と、非メーカーの方が多い。

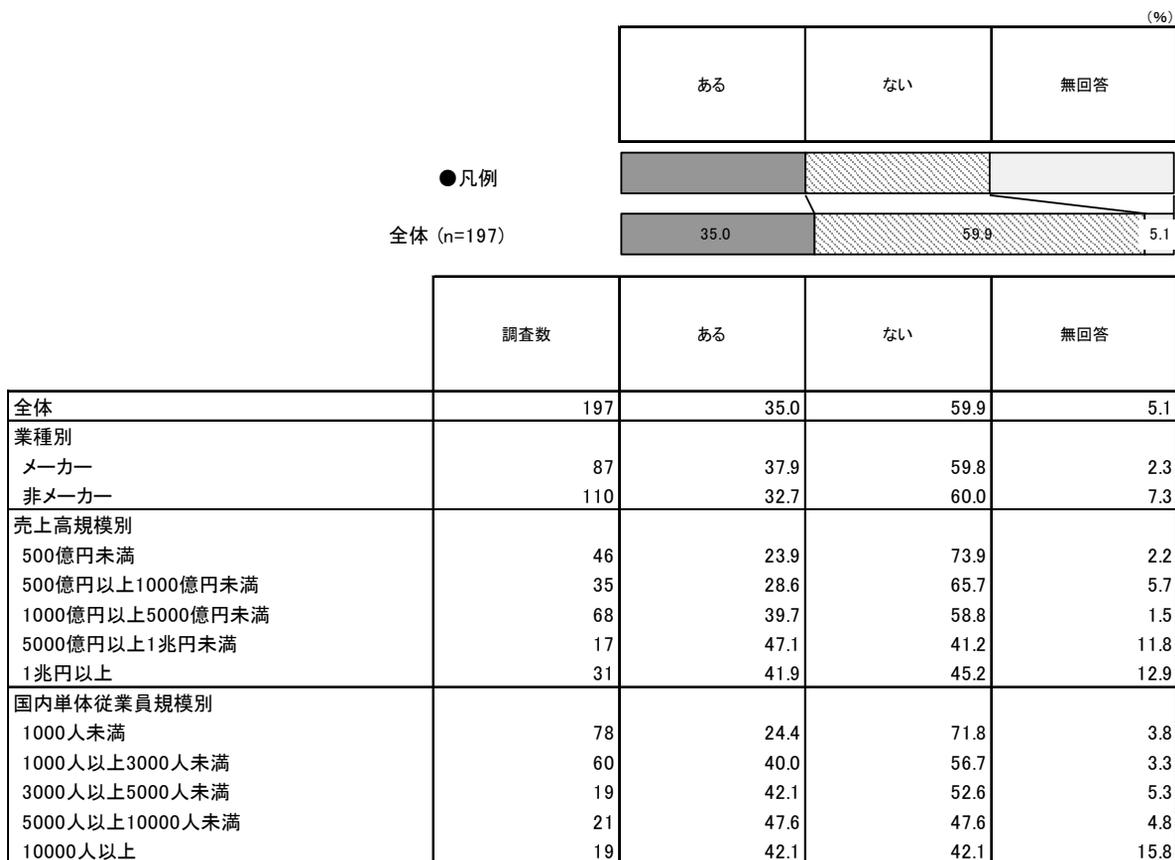
Q22-2-2. 部長相当職への最年少の昇進年齢



Q22. 貴社において、昇進・昇格の標準的な時期(年齢)と最年少の実績値(年齢)をお教えてください。(実数を記入)

- 課長相当職への昇進に必要な年齢・経験年数について、「ない」とした企業が59.9%で約6割となっている。
- 国内単体従業員規模が小さいほど、「ない」とする企業が多くなる傾向がみられる。

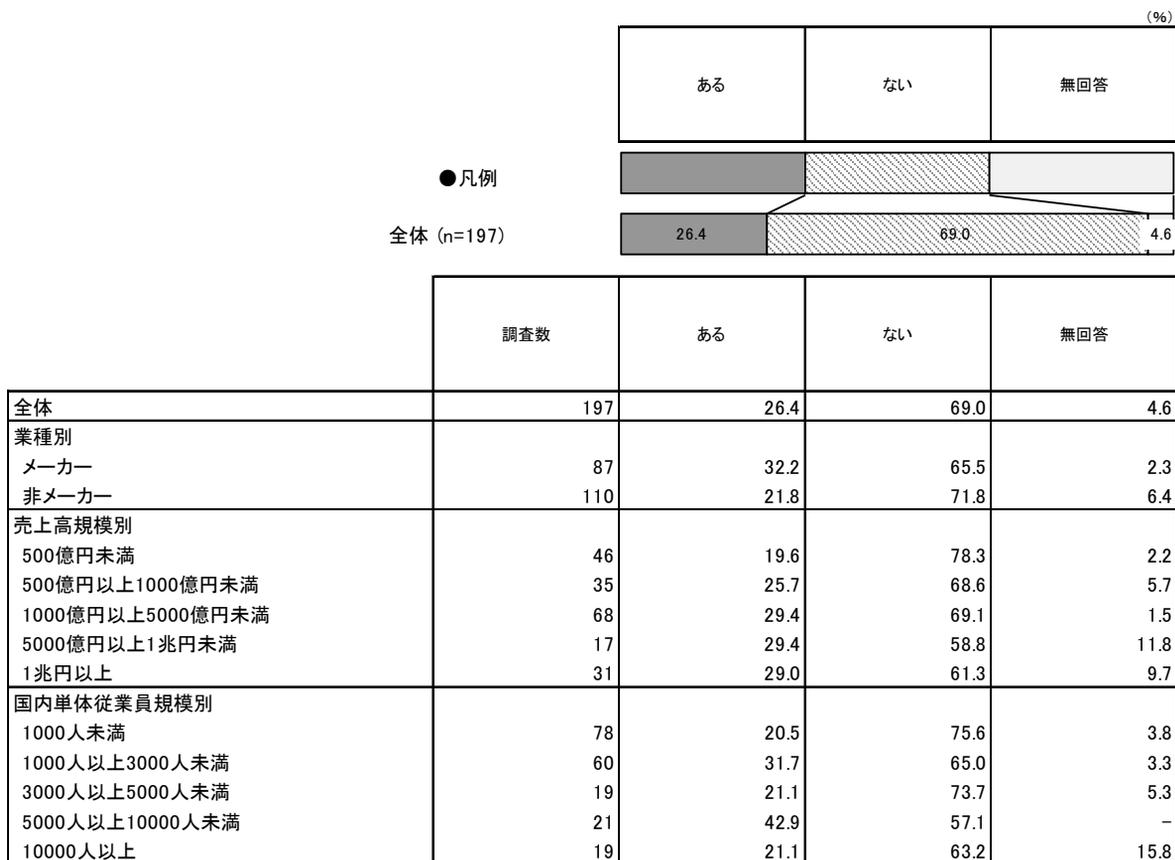
Q23-1. 課長相当職への昇進に必要な年齢・経験年数の有無



Q23. 貴社において、管理職に昇進する際に、最低年齢の規定や、特定の職位・ポストでの一定の経験年数を満たす必要性の有無をお教えてください。(1つに○)

- 部長相当職への昇進に必要な年齢・経験年数について、「ない」とした企業が69.0%で約7割となっている。
- 業種別では、「ある」とした企業がメーカーで32.2%、非メーカーで21.8%と、メーカーの方が多い。

Q23-2. 部長相当職への昇進に必要な年齢・経験年数の有無



Q23. 貴社において、管理職に昇進する際に、最低年齢の規定や、特定の職位・ポストでの一定の経験年数を満たす必要性の有無をお教えてください。(1つに○)

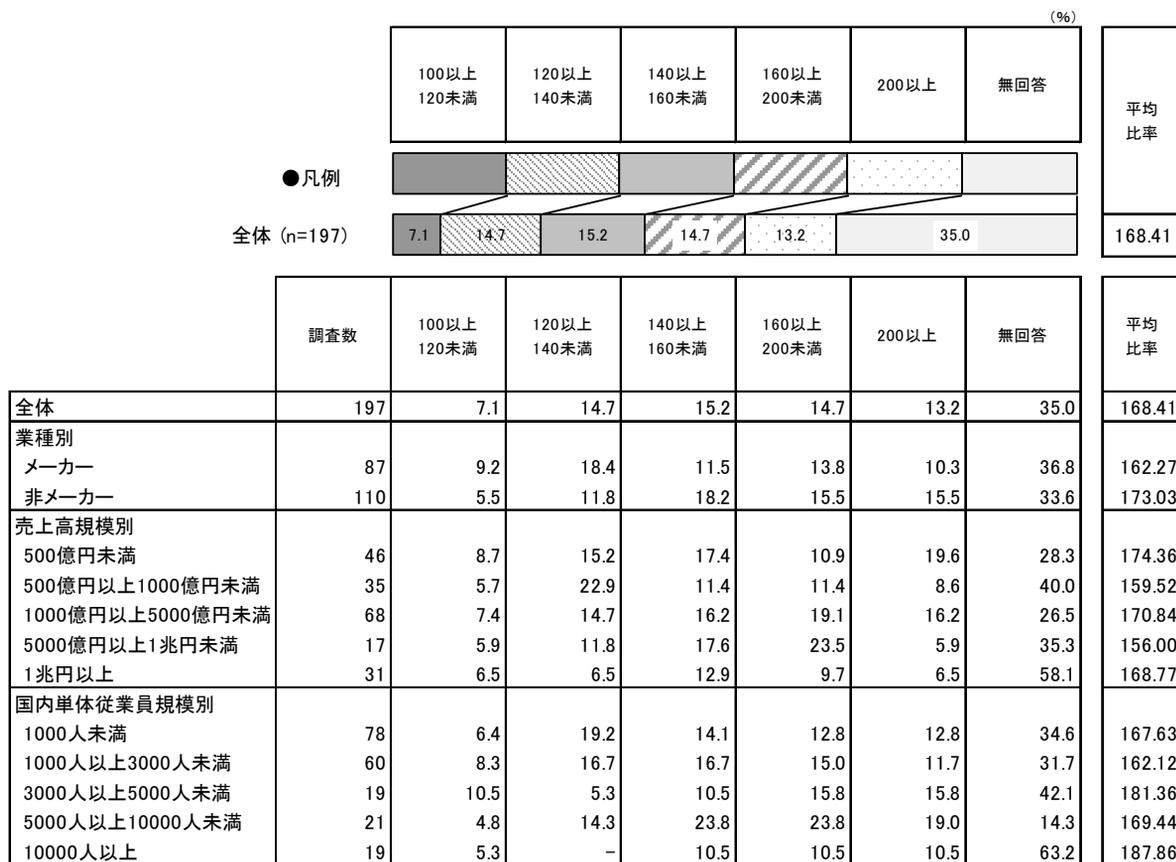


# 第7章

## 給与

- 同一の階層において、実際に支払われている年収の上限と下限の比率をみると、非管理職は平均168.41%となっている。
- 業種別にみると、非メーカーが173.03%、メーカーが162.27%と、非メーカーの方が年収差が大きい。

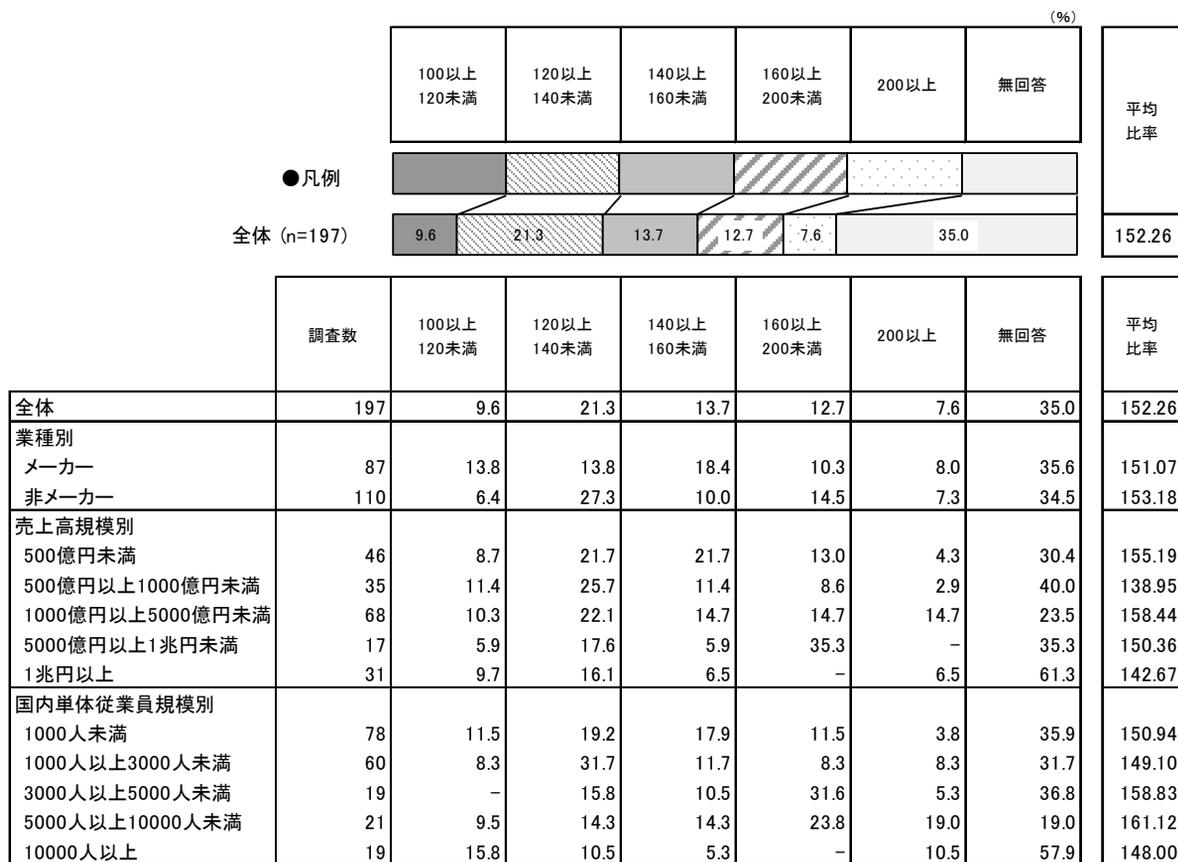
Q24-1. 非管理職の年収差



Q24. 同一の階層において、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教えてください。  
(時間外勤務手当は除く)

- 同一の階層において、実際に支払われている年収の上限と下限の比率をみると、課長相当職は平均152.26%となっている。

Q24-2. 課長相当職の年収差



Q24. 同一の階層において、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教えてください。  
(時間外勤務手当は除く)

- 同一の階層において、実際に支払われている年収の上限と下限の比率をみると、部長相当職は平均153.12%となっている。

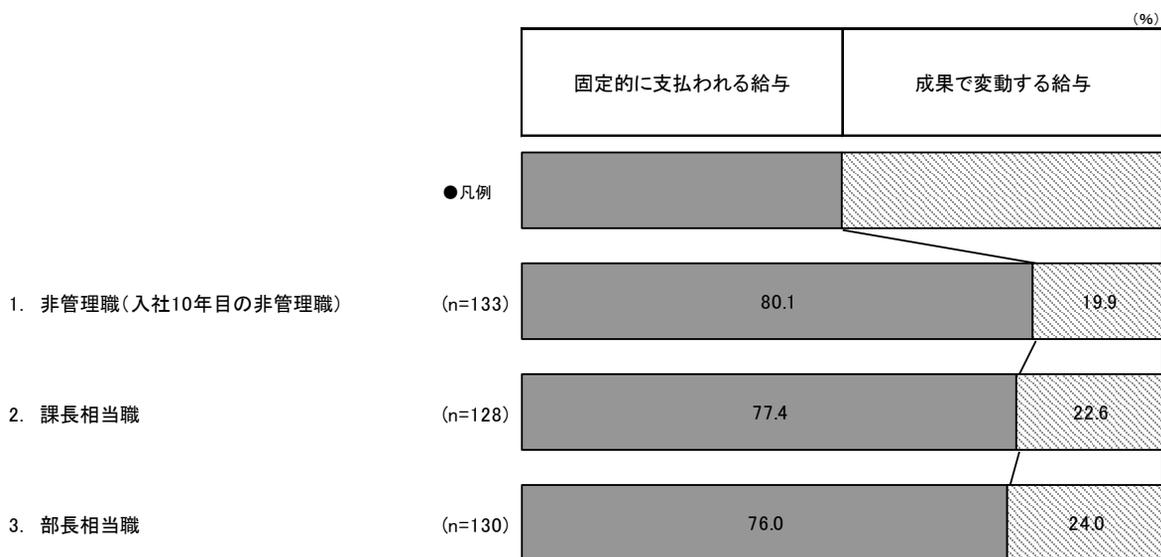
Q24-3. 部長相当職の年収差

		(%)						平均比率
		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	
●凡例								
全体 (n=197)		11.7	21.8	13.7	13.2	6.1	33.5	153.12
	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	197	11.7	21.8	13.7	13.2	6.1	33.5	153.12
業種別								
メーカー	87	11.5	19.5	13.8	14.9	5.7	34.5	150.32
非メーカー	110	11.8	23.6	13.6	11.8	6.4	32.7	155.28
売上高規模別								
500億円未満	46	15.2	21.7	10.9	17.4	8.7	26.1	160.24
500億円以上1000億円未満	35	11.4	25.7	17.1	2.9	2.9	40.0	141.43
1000億円以上5000億円未満	68	8.8	25.0	14.7	19.1	8.8	23.5	158.46
5000億円以上1兆円未満	17	5.9	23.5	17.6	17.6	-	35.3	143.36
1兆円以上	31	16.1	9.7	9.7	3.2	3.2	58.1	140.31
国内単体従業員規模別								
1000人未満	78	7.7	26.9	11.5	12.8	7.7	33.3	156.79
1000人以上3000人未満	60	13.3	23.3	16.7	8.3	6.7	31.7	149.22
3000人以上5000人未満	19	5.3	10.5	21.1	26.3	-	36.8	154.08
5000人以上10000人未満	21	14.3	19.0	19.0	28.6	4.8	14.3	157.06
10000人以上	19	26.3	10.5	-	-	5.3	57.9	139.00

Q24. 同一の階層において、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教えてください。  
(時間外勤務手当は除く)

- 同一の階層の年収において、「固定的に支払われる給与」と「成果で変動する給与」の比率をみると、「非管理職」「課長相当職」「部長相当職」のいずれも平均で約8割が「固定的に支払われる給与」となっている。

Q25. 固定給と変動給の比率



Q25. 同一の階層の年収において、固定的に支払われる給与と成果で変動する給与の比率についてお教えてください。  
(実数を記入)



# 第8章

# 労働時間

- 非管理職の月平均労働時間は、172.77時間となっている。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業で「測定していない」が21.7%と他に比べ多い。

Q26-1-1. 非管理職の月平均労働時間

		(% )							平均 時間
		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	測定して いない	無回答	
●凡例									
全体 (n=197)		15.2	14.2	18.3	18.3	3.6	11.7	18.8	172.77
	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	測定して いない	無回答	平均 時間
全体	197	15.2	14.2	18.3	18.3	3.6	11.7	18.8	172.77
業種別									
メーカー	87	19.5	17.2	19.5	14.9	3.4	9.2	16.1	170.77
非メーカー	110	11.8	11.8	17.3	20.9	3.6	13.6	20.9	174.58
売上高規模別									
500億円未満	46	6.5	4.3	26.1	19.6	8.7	21.7	13.0	179.77
500億円以上1000億円未満	35	14.3	11.4	2.9	31.4	-	8.6	31.4	172.83
1000億円以上5000億円未満	68	14.7	17.6	22.1	17.6	1.5	8.8	17.6	171.34
5000億円以上1兆円未満	17	29.4	11.8	11.8	11.8	5.9	5.9	23.5	172.62
1兆円以上	31	22.6	25.8	19.4	6.5	3.2	9.7	12.9	167.02
国内単体従業員規模別									
1000人未満	78	11.5	10.3	19.2	17.9	6.4	14.1	20.5	175.03
1000人以上3000人未満	60	8.3	16.7	18.3	26.7	-	8.3	21.7	174.03
3000人以上5000人未満	19	21.1	21.1	10.5	10.5	5.3	10.5	21.1	172.39
5000人以上10000人未満	21	33.3	14.3	19.0	9.5	-	9.5	14.3	165.74
10000人以上	19	26.3	15.8	21.1	10.5	5.3	15.8	5.3	169.41

Q26. 1か月間の平均労働時間と平均残業時間をお教えてください。（実数を記入）

- 非管理職の月平均残業時間は、21.38時間となっている。
- 売上高規模別では、1兆円以上の企業で、平均24.14時間と他に比べ多い。

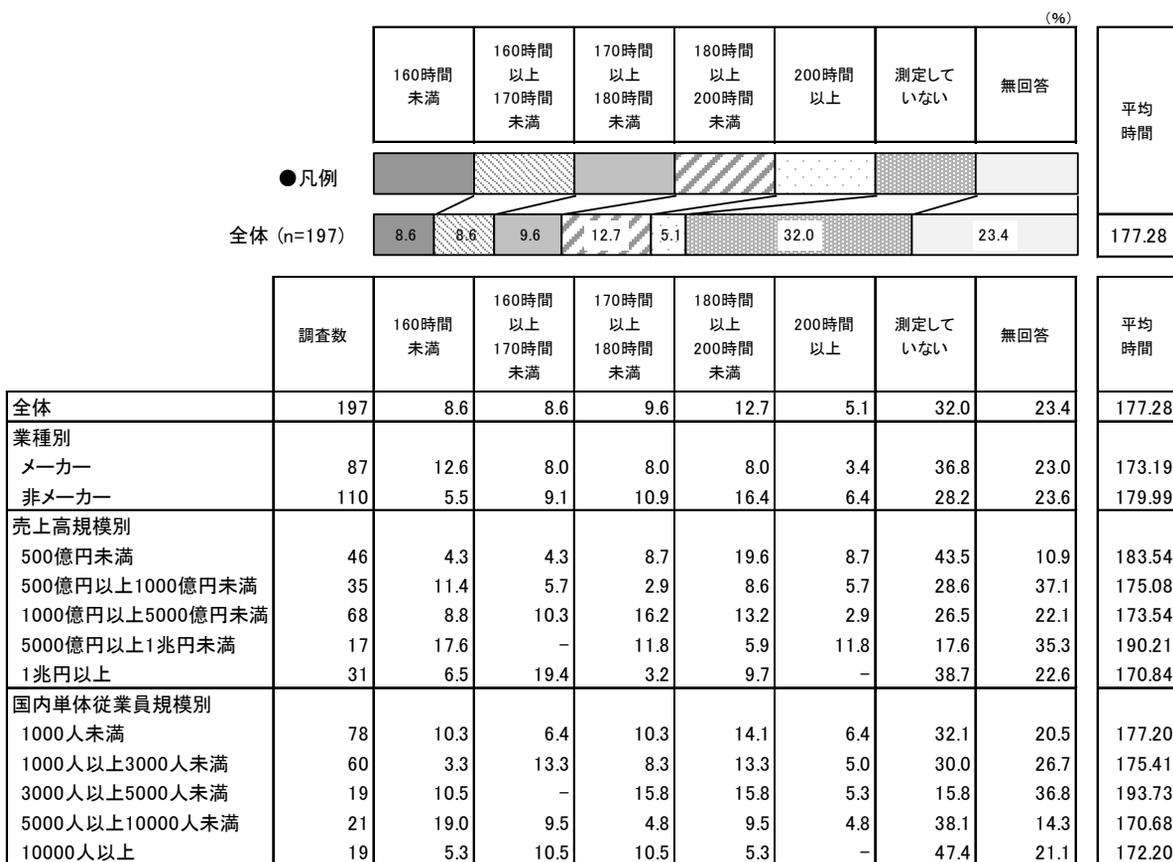
Q26-1-2. 非管理職の月平均残業時間

		(%)						平均 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	測定して いない	無回答	
●凡例								
全体 (n=197)		6.6	23.9	36.5	10.7	5.6	16.8	21.38
	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	測定して いない	無回答	平均 時間
全体	197	6.6	23.9	36.5	10.7	5.6	16.8	21.38
業種別								
メーカー	87	5.7	32.2	34.5	8.0	5.7	13.8	20.70
非メーカー	110	7.3	17.3	38.2	12.7	5.5	19.1	21.96
売上高規模別								
500億円未満	46	2.2	23.9	39.1	10.9	13.0	10.9	23.24
500億円以上1000億円未満	35	2.9	14.3	34.3	11.4	5.7	31.4	21.95
1000億円以上5000億円未満	68	10.3	29.4	32.4	8.8	2.9	16.2	19.20
5000億円以上1兆円未満	17	17.6	29.4	35.3	5.9	-	11.8	19.43
1兆円以上	31	3.2	19.4	45.2	16.1	3.2	12.9	24.14
国内単体従業員規模別								
1000人未満	78	6.4	19.2	33.3	12.8	7.7	20.5	21.66
1000人以上3000人未満	60	5.0	28.3	38.3	6.7	3.3	18.3	20.34
3000人以上5000人未満	19	10.5	31.6	26.3	15.8	-	15.8	23.09
5000人以上10000人未満	21	9.5	23.8	42.9	9.5	4.8	9.5	20.62
10000人以上	19	5.3	21.1	47.4	10.5	10.5	5.3	22.61

Q26. 1か月間の平均労働時間と平均残業時間をお教えてください。（実数を記入）

- 管理職の月平均労働時間は、177.28時間となっている。
- 「測定していない」とした企業が32.0%と約3割を占める。

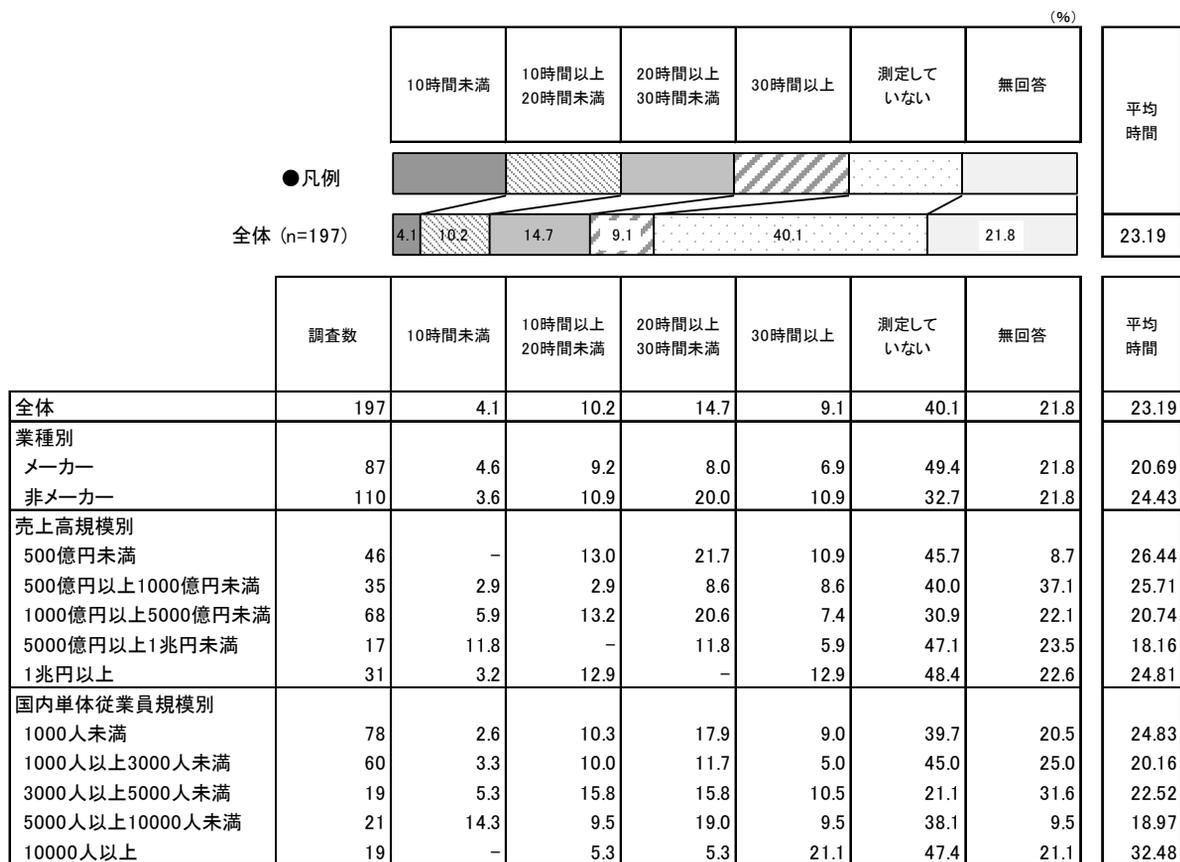
Q26-2-1. 管理職の月平均労働時間



Q26. 1か月間の平均労働時間と平均残業時間をお教えてください。（実数を記入）

- 管理職の月平均残業時間は、23.19時間となっている。
- 「測定していない」とした企業が40.1%と約4割を占める。

Q26-2-2. 管理職の月平均残業時間



Q26. 1か月間の平均労働時間と平均残業時間をお教えてください。（実数を記入）

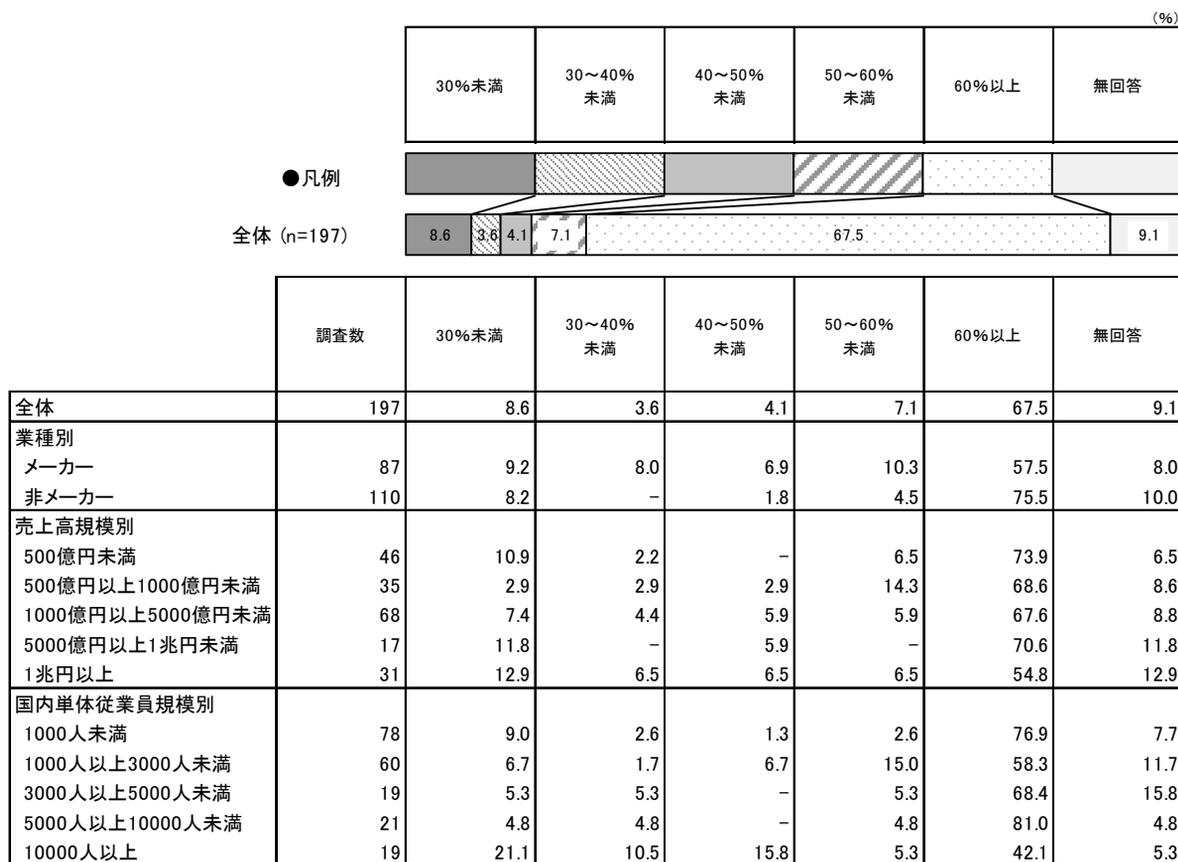


# 第9章

## 人員構成

- 正社員全体に占める総合職・基幹社員の割合は、「60%以上」がメーカーで57.5%、非メーカーで75.5%と、非メーカーの方が多い。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業で「60%以上」が73.9%と7割強を占める。

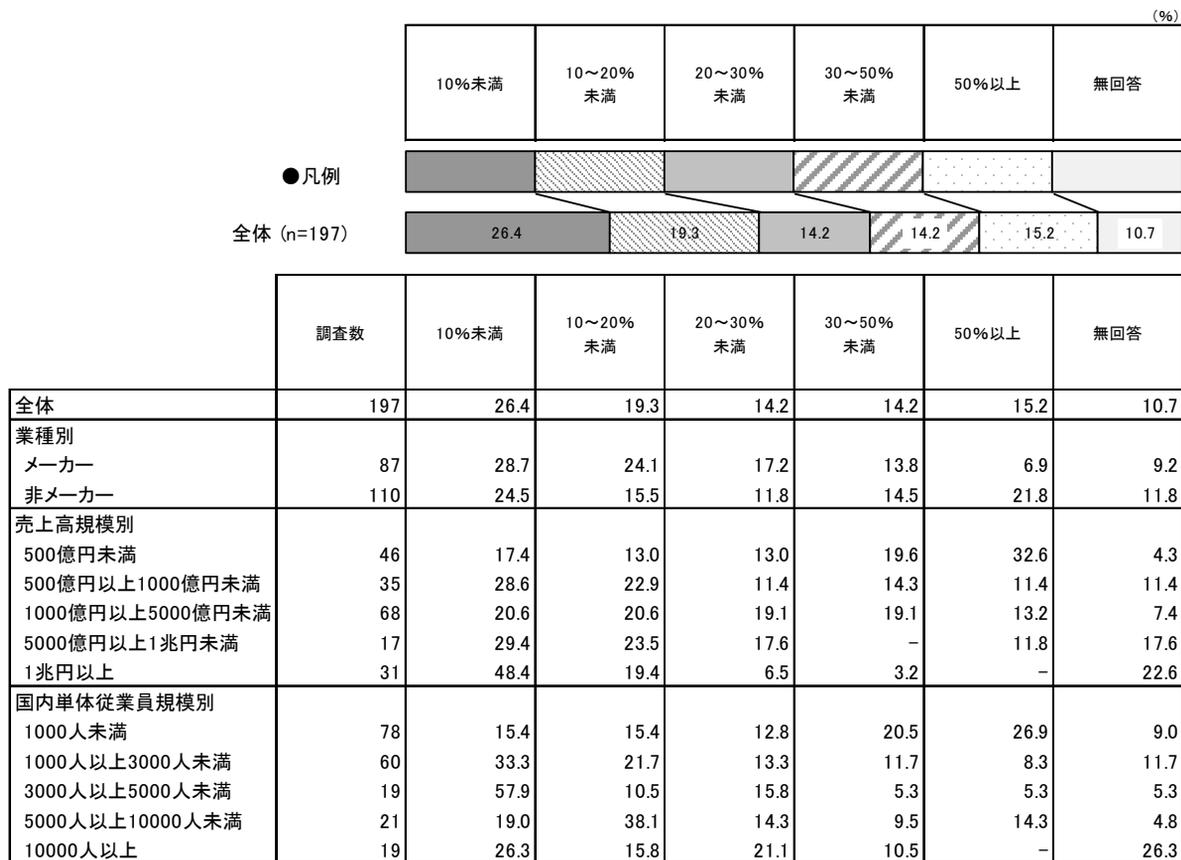
Q27. 正社員に占める総合職・基幹社員の割合



Q27. 正社員全体に占める総合職・基幹社員の割合をお選びください。(1つに○)

- 総合職・基幹社員に占める中途採用者の割合は、「10%未満」が26.4%と約3割を占める。
- 業種別では、「50%以上」がメーカーで6.9%、非メーカーで21.8%と、非メーカーの方が多い。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業で「50%以上」が32.6%と他に比べ多い。

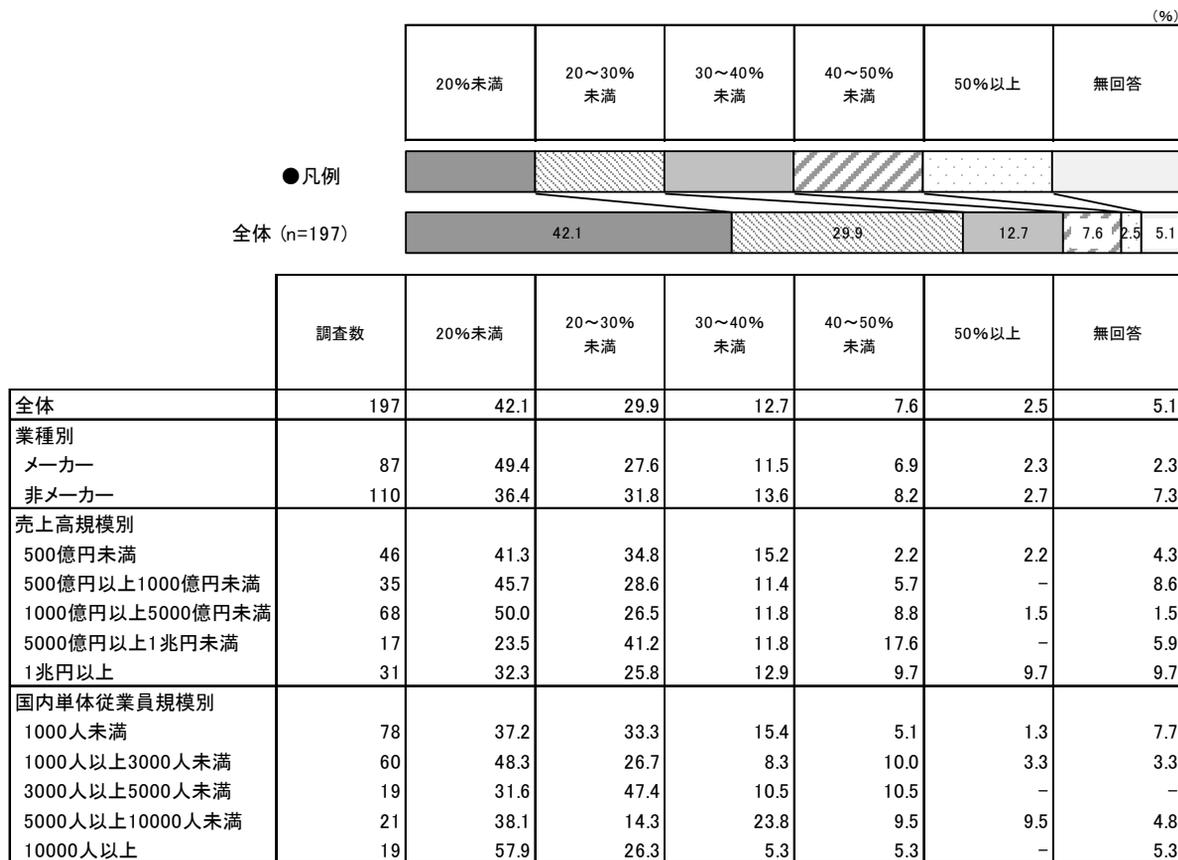
Q28. 総合職・基幹社員に占める中途採用者の割合



Q28. 総合職・基幹社員に占める中途採用者の割合をお選びください。(1つに○)

- 正社員全体に占める課長相当職以上の割合は、「20%未満」が42.1%と約4割を占める。
- 業種別では、「20%未満」がメーカーで49.4%、非メーカーで36.4%と、メーカーの方が多い。

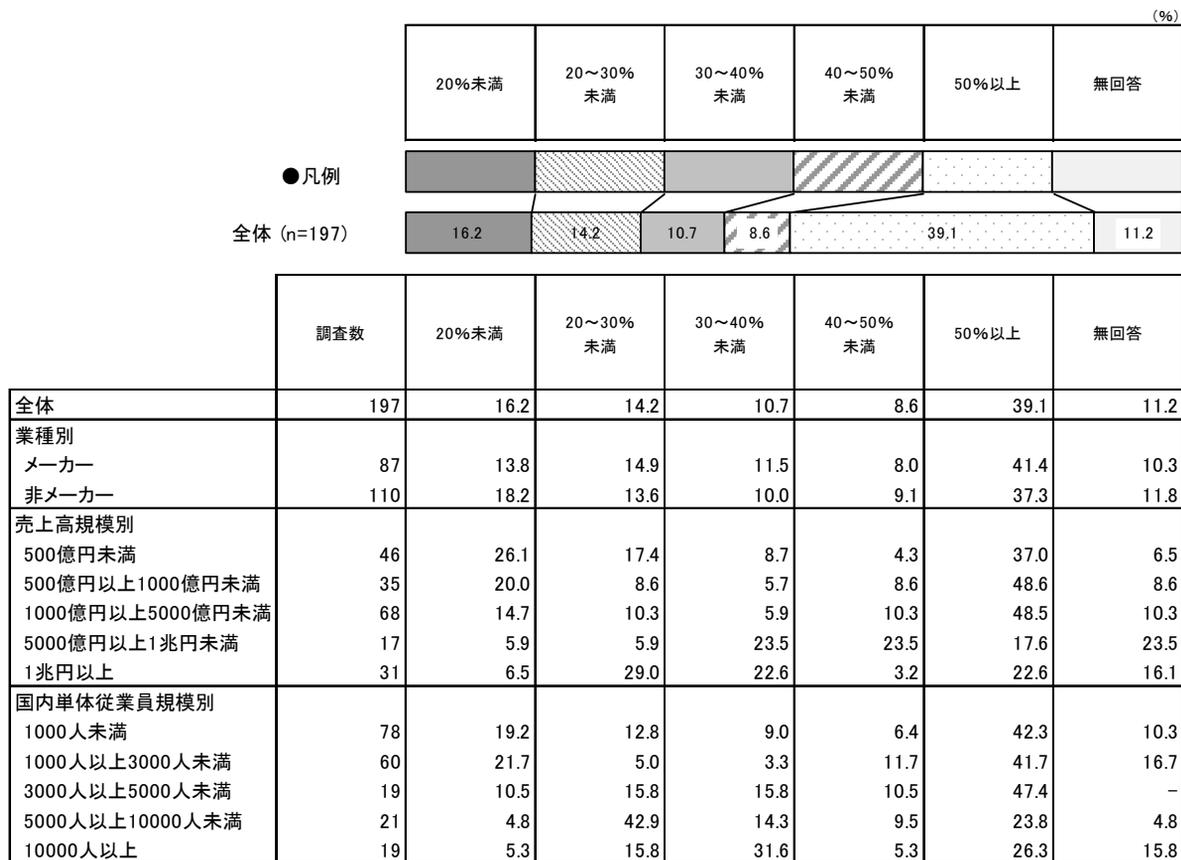
Q29. 正社員に占める課長相当職以上の割合



Q29. 正社員全体に占める課長相当職以上の割合をお選びください。(1つに○)

- 課長相当職以上に占めるライン課長の割合は、「50%以上」が39.1%と約4割を占める。
- 売上高規模別では、「20%未満」が、500億円未満(26.1%)、500億円以上1000億円未満(20.0%)の企業で、2割以上を占める。

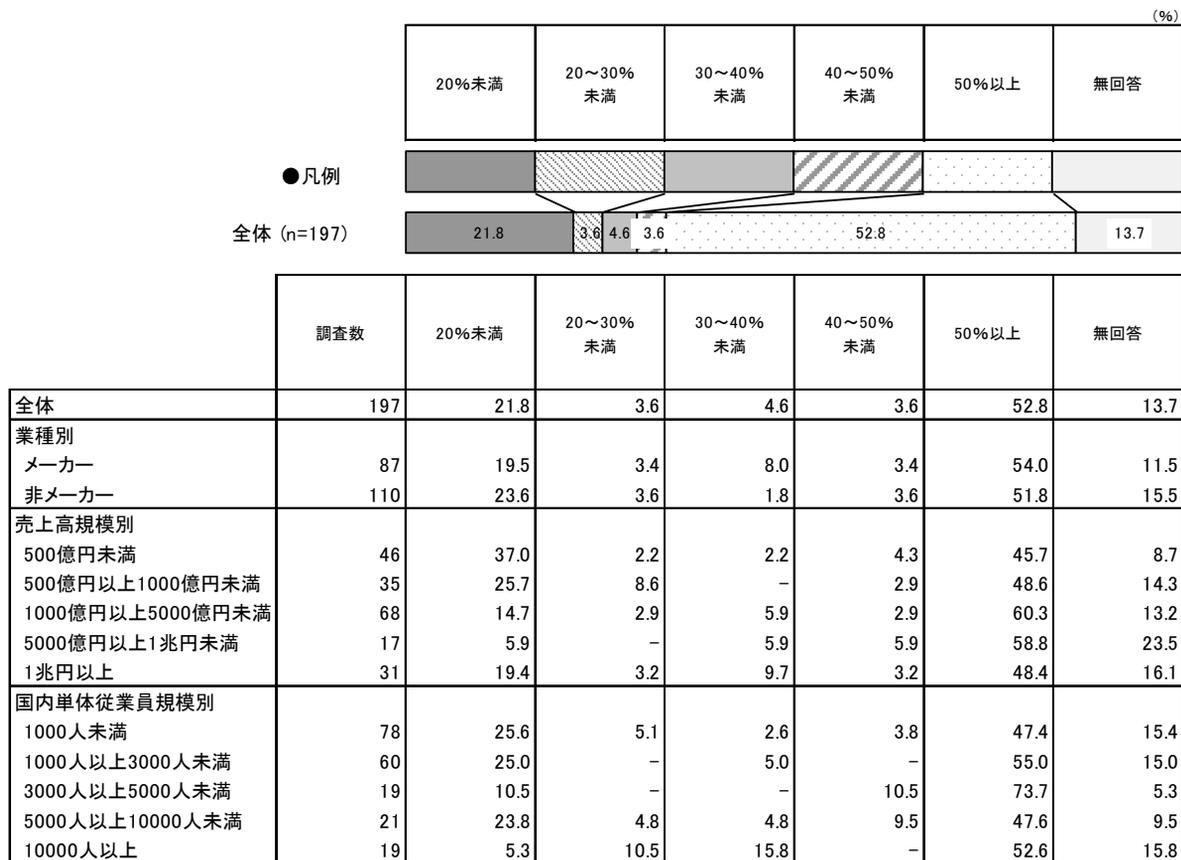
Q30. 課長相当職以上に占めるライン課長の割合



Q30. 課長相当職以上に占めるライン課長（部下を持ち、1次評価者としての評価権限のある課長）の割合をお選びください。（1つに〇）

- 部長相当職以上に占めるライン部長の割合は、「50%以上」が52.8%と約半数を占める。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業で「20%未満」が37.0%と他に比べ多い。

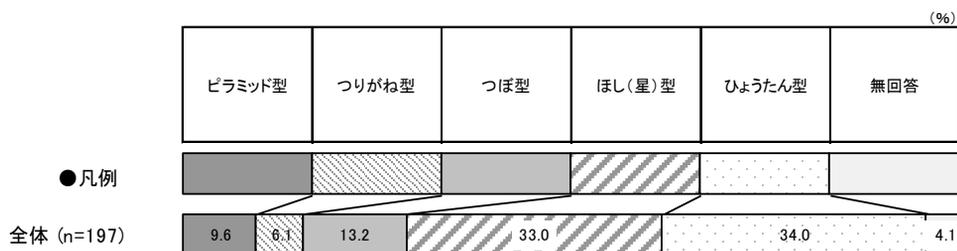
Q31. 部長相当職以上に占めるライン部長の割合



Q31. 部長相当職以上に占めるライン部長（ライン課長を部下に持つ評価権限のある部長）の割合をお選びください。（1つに○）

- 正社員の年齢階層別の人員構成は、「ひょうたん型」が34.0%、「ほし型」が33.0%とどちらも約3分の1を占めている。
- 業種別では、「ひょうたん型」はメーカーで40.2%、非メーカーで29.1%と、メーカーの方が多い。
- 売上高規模では、1兆円以上の企業で「ひょうたん型」が58.1%と約6割を占める。

Q32. 年齢階層別の人員構成

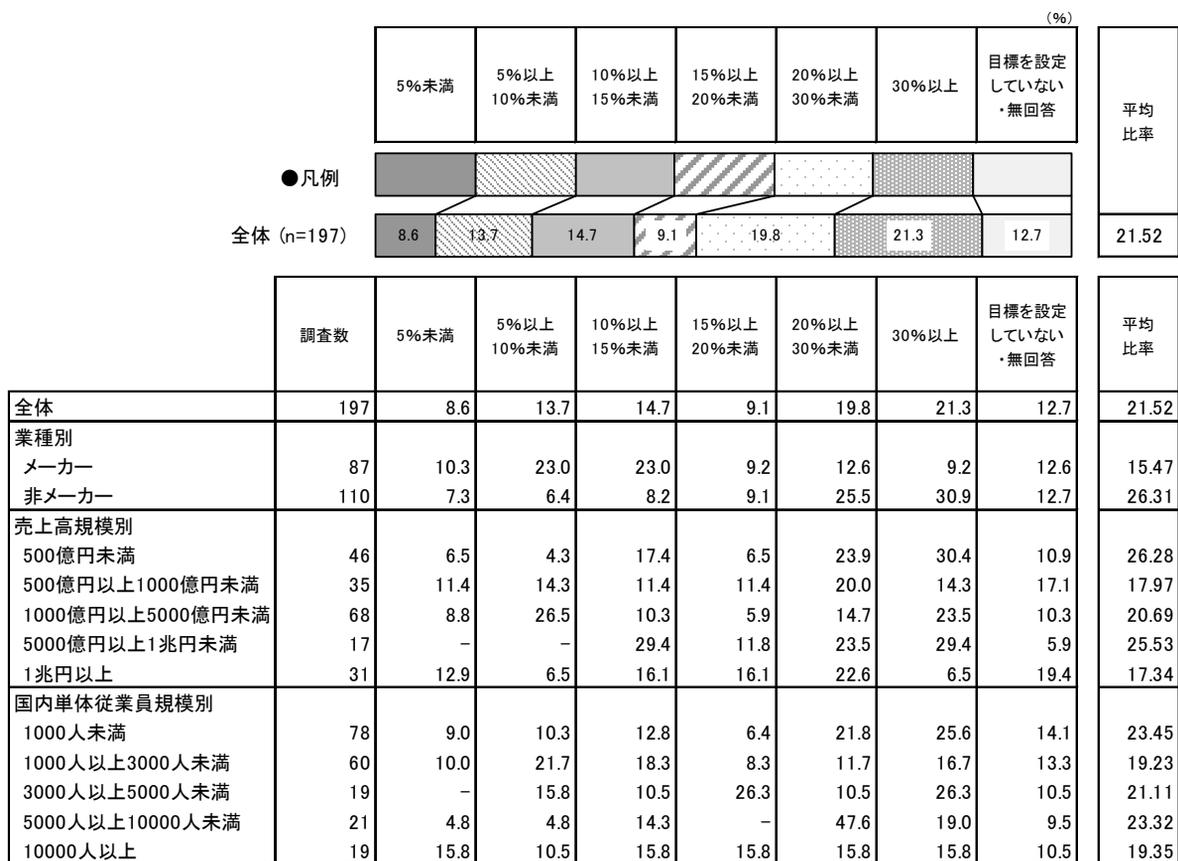


	調査数	ピラミッド型	つりがね型	つぼ型	ほし(星)型	ひょうたん型	無回答
全体	197	9.6	6.1	13.2	33.0	34.0	4.1
業種別							
メーカー	87	4.6	2.3	12.6	36.8	40.2	3.4
非メーカー	110	13.6	9.1	13.6	30.0	29.1	4.5
売上高規模別							
500億円未満	46	17.4	10.9	21.7	26.1	19.6	4.3
500億円以上1000億円未満	35	11.4	11.4	5.7	34.3	34.3	2.9
1000億円以上5000億円未満	68	8.8	2.9	16.2	33.8	33.8	4.4
5000億円以上1兆円未満	17	-	-	17.6	47.1	29.4	5.9
1兆円以上	31	3.2	3.2	-	32.3	58.1	3.2
国内単体従業員規模別							
1000人未満	78	17.9	5.1	17.9	32.1	21.8	5.1
1000人以上3000人未満	60	5.0	10.0	13.3	30.0	38.3	3.3
3000人以上5000人未満	19	-	5.3	-	47.4	42.1	5.3
5000人以上10000人未満	21	4.8	4.8	9.5	38.1	42.9	-
10000人以上	19	5.3	-	10.5	26.3	52.6	5.3

Q32. 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○）

- 総合職・基幹社員全体における女性の割合は、平均21.52%となっている。
- 業種別では、「30%以上」の割合は非メーカーが30.9%、メーカーが9.2%と、非メーカーの方が高い。

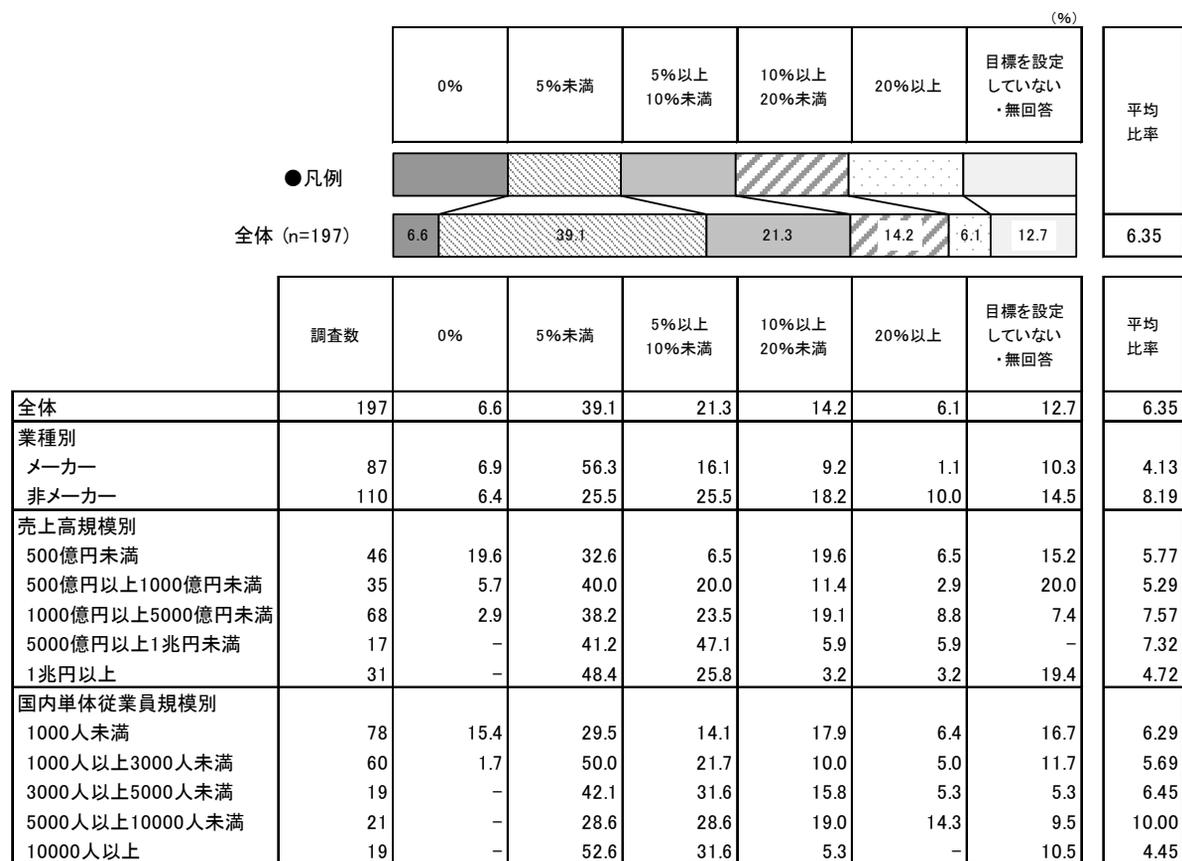
Q33-1-1. 役職別の女性割合(現在の実績):総合職・基幹社員全体



Q33. 総合職・基幹社員の女性比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 課長相当職全体における女性の割合は、平均6.35%となっている。
- 業種別では、非メーカーでは「20%以上」が10.0%と1割を占める一方で、メーカーでは1.1%にとどまる。
- 売上高規模別では500億円未満(19.6%)、国内単体従業員規模別では1000人未満(15.4%)の各企業で、それぞれ「0%」が他に比べ多い。

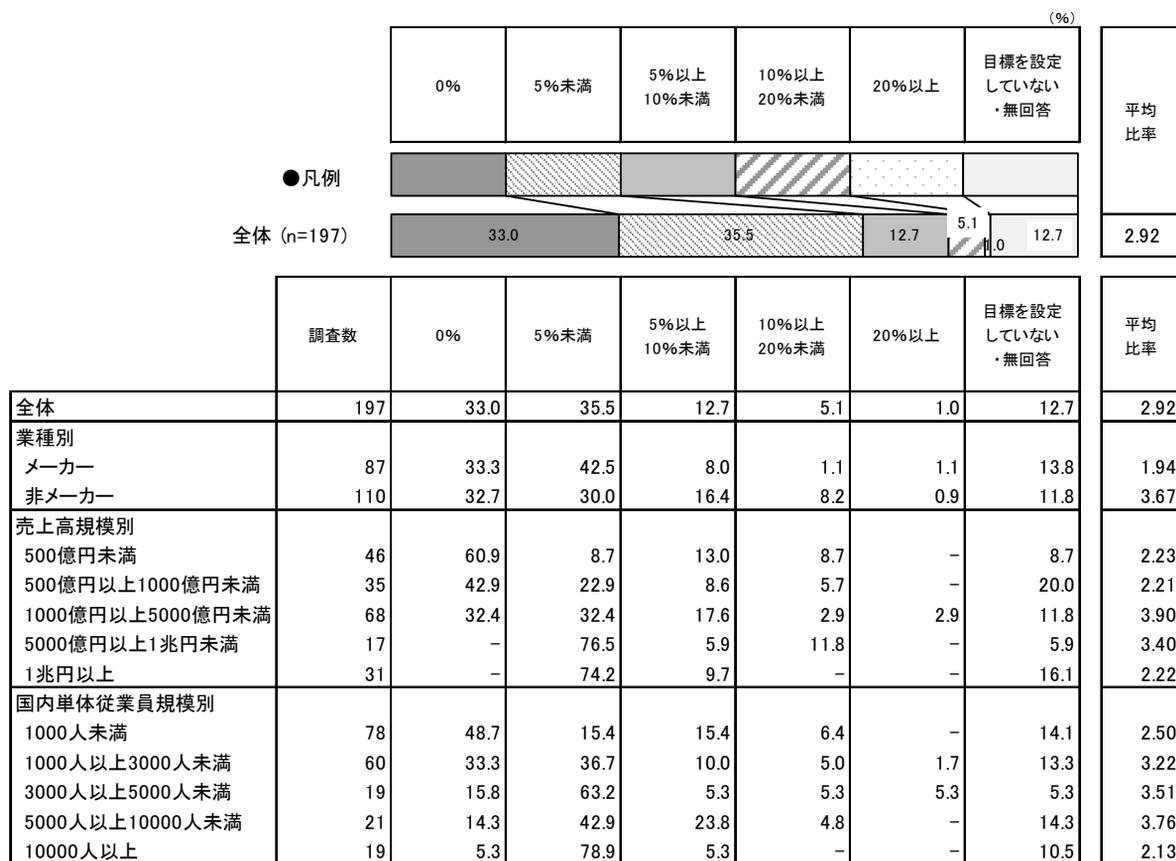
Q33-1-2. 役職別の女性割合(現在の実績): 課長相当職



Q33. 総合職・基幹社員の女性比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 部長相当職全体における女性の割合は、平均2.92%となっており、「0%」が33.0%を占める。
- 売上高規模、国内単体従業員規模がそれぞれ小さい企業ほど「0%」が多くなる傾向がみられる。

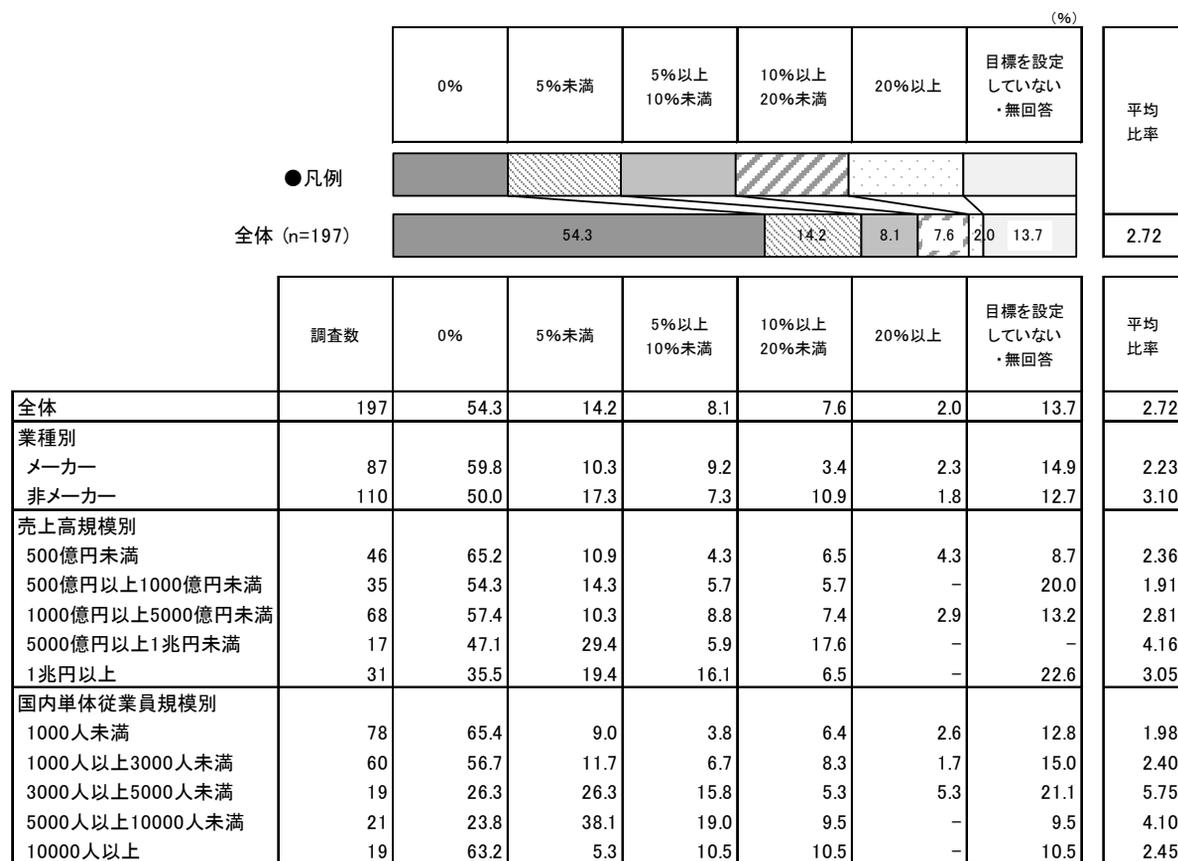
Q33-1-3. 役職別の女性割合(現在の実績): 部長相当職



Q33. 総合職・基幹社員の女性比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 執行役員相当以上全体における女性の割合は、平均2.72%となっており、「0%」が54.3%と半数を占める。
- 売上高規模別では5000億円以上、国内単体従業員規模別では5000人以上の企業では、女性の割合が「20%以上」の企業はない。

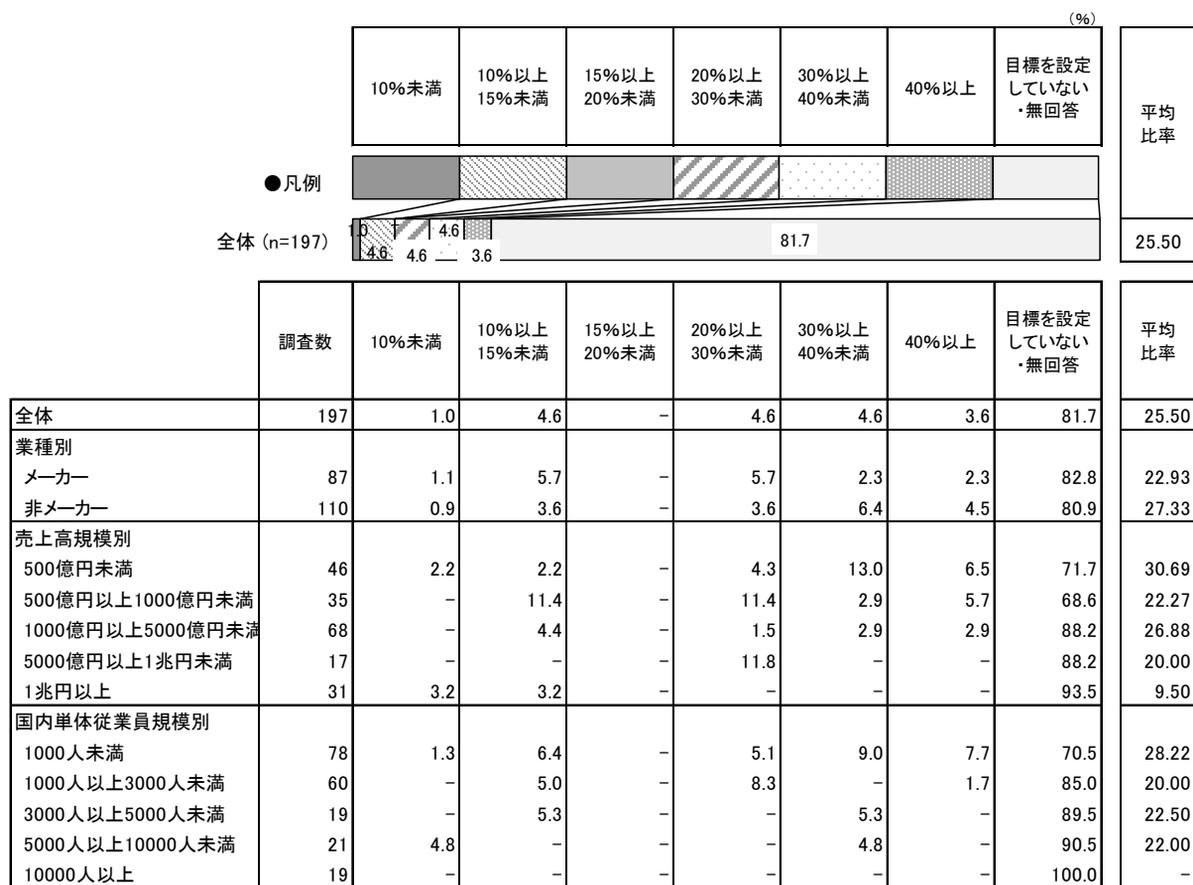
Q33-1-4. 役職別の女性割合(現在の実績): 執行役員相当以上



Q33. 総合職・基幹社員の女性比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 総合職・基幹社員全体における5年後の女性割合目標は、平均25.50%となっている。
- 「目標を設定していない・無回答」が81.7%と約8割を占める。

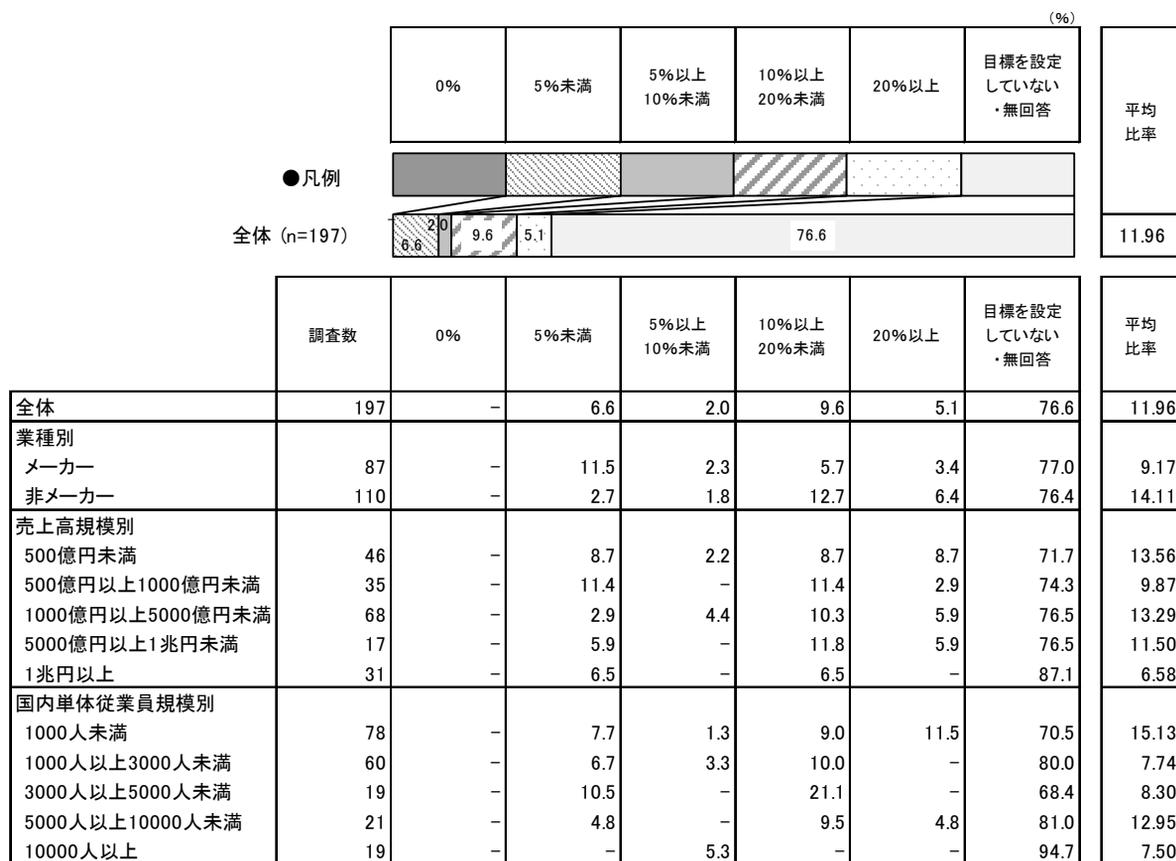
Q33-2-1. 役職別の女性割合(5年後の目標):総合職・基幹社員全体



Q33. 総合職・基幹社員の女性比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 課長相当職全体における5年後の女性割合目標は、平均11.96%となっている。
- 「目標を設定していない・無回答」が76.6%と約8割を占める。

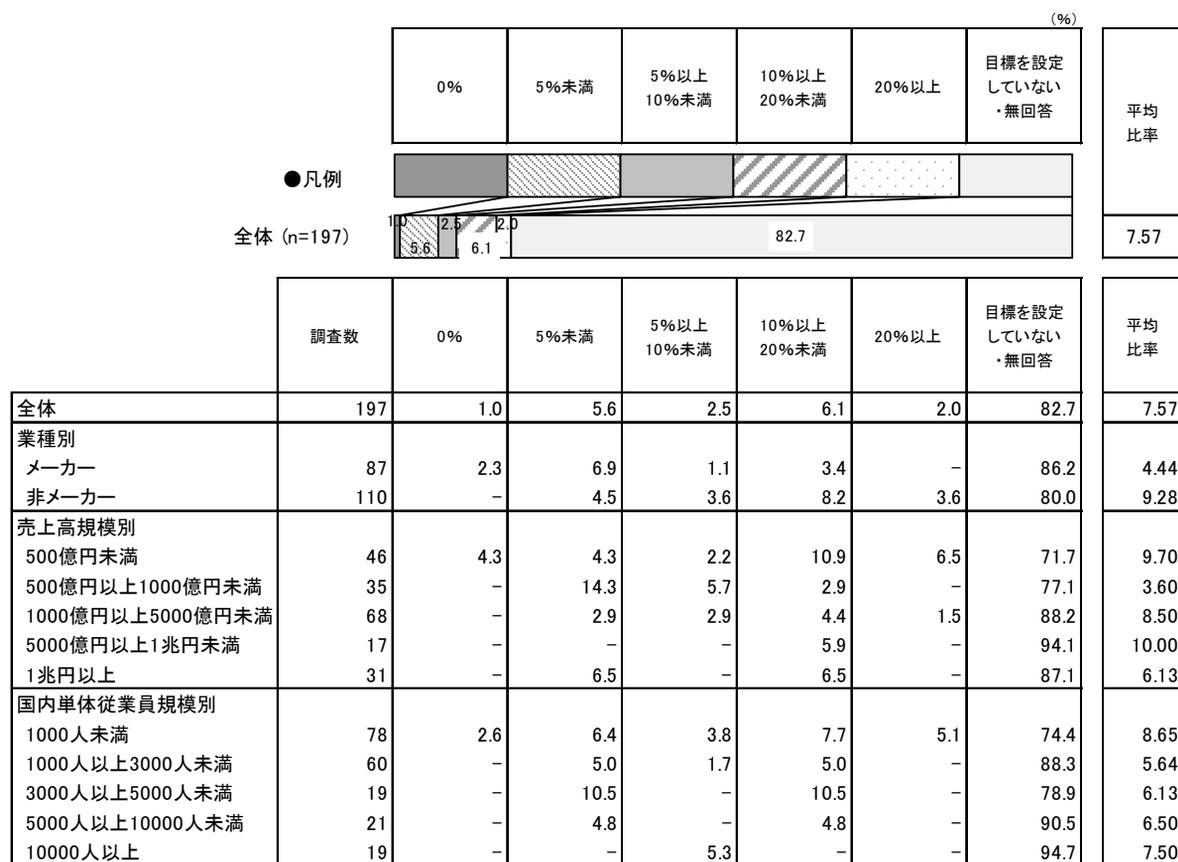
Q33-2-2. 役職別の女性割合(5年後の目標): 課長相当職



Q33. 総合職・基幹社員の女性比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 部長相当職全体における5年後の女性割合目標は、平均7.57%となっている。
- 業種別では、メーカーが平均4.44%、非メーカーが平均9.28%と、非メーカーの方が高い。

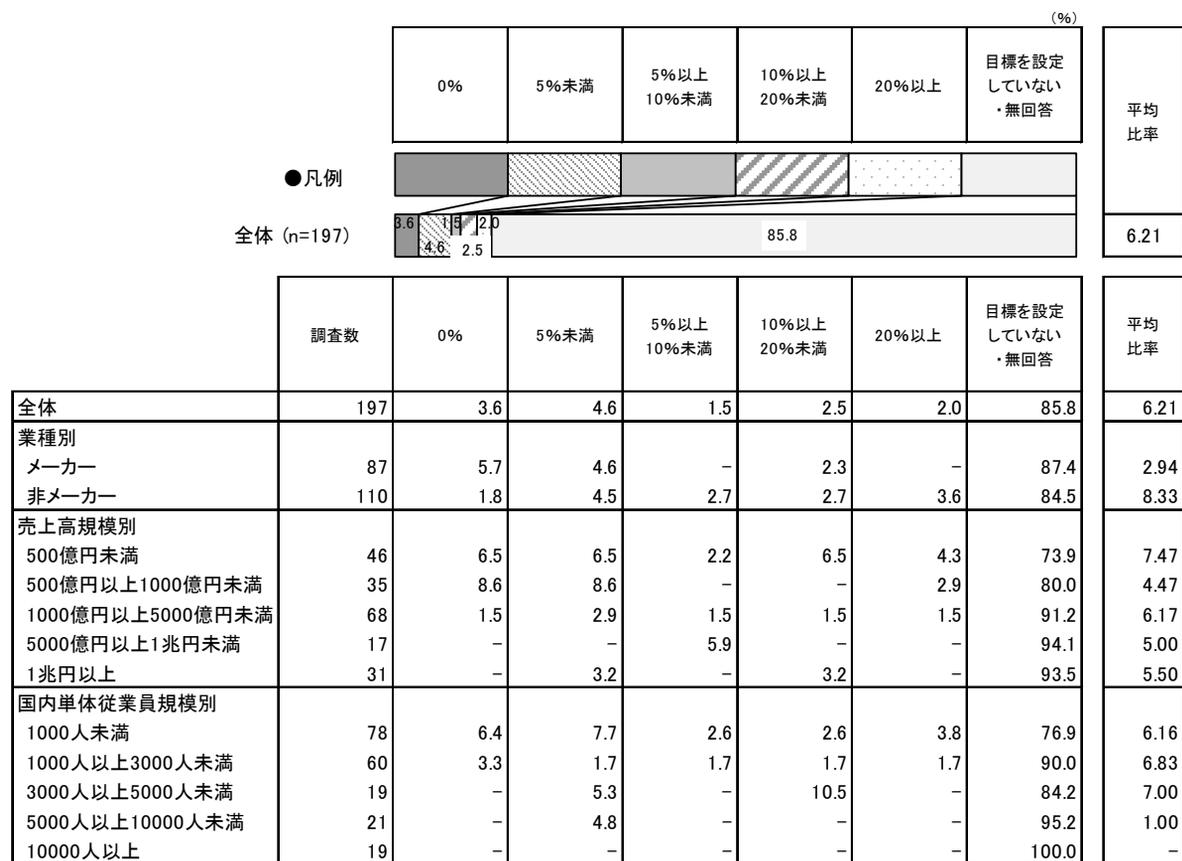
Q33-2-3. 役職別の女性割合(5年後の目標): 部長相当職



Q33. 総合職・基幹社員の女性比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 執行役員相当以上全体における5年後の女性割合目標は、平均6.21%となっている。
- 業種別では、メーカーが平均2.94%、非メーカーが平均8.33%と、非メーカーの方が高い。

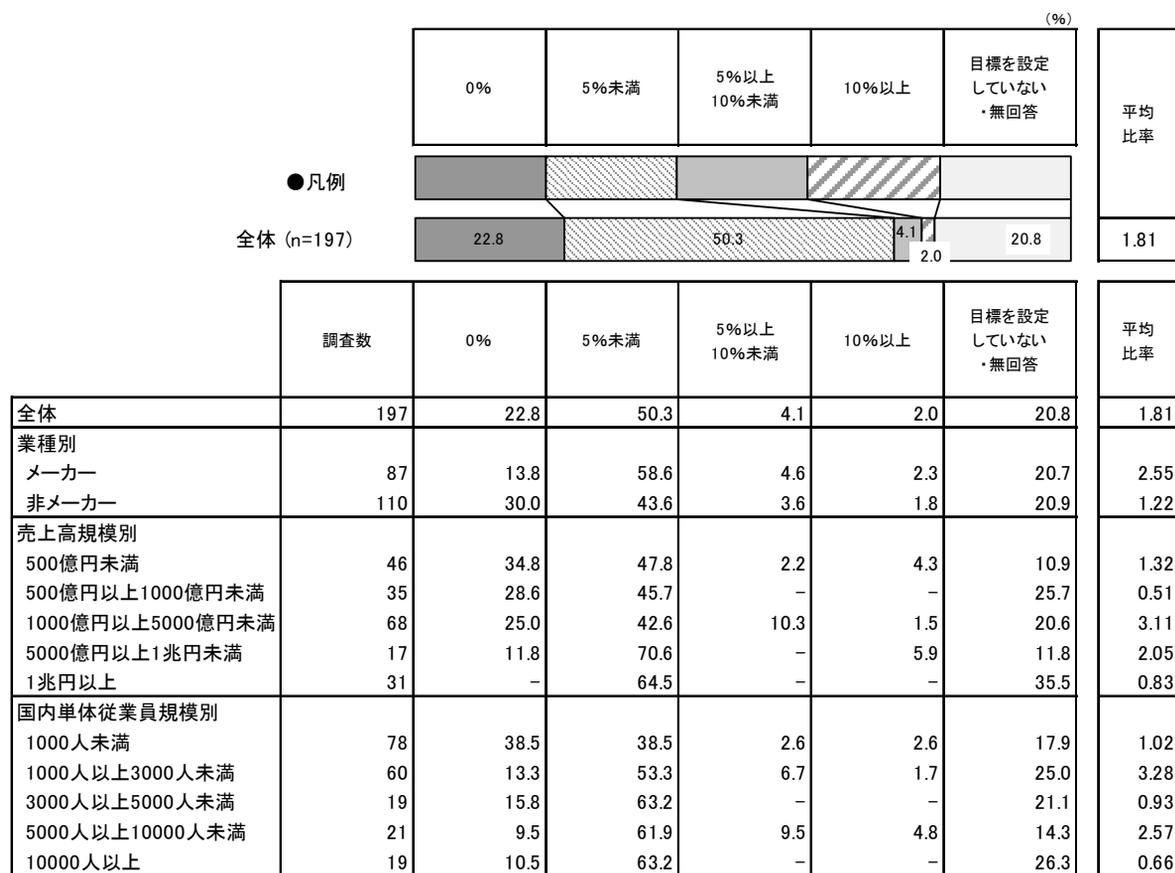
Q33-2-4. 役職別の女性割合(5年後の目標): 執行役員相当以上



Q33. 総合職・基幹社員の女性比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 総合職・基幹社員全体における外国籍社員の割合は、平均1.81%となっている。
- 業種別では、メーカーが平均2.55%、非メーカーが平均1.22%と、メーカーの方が多い。

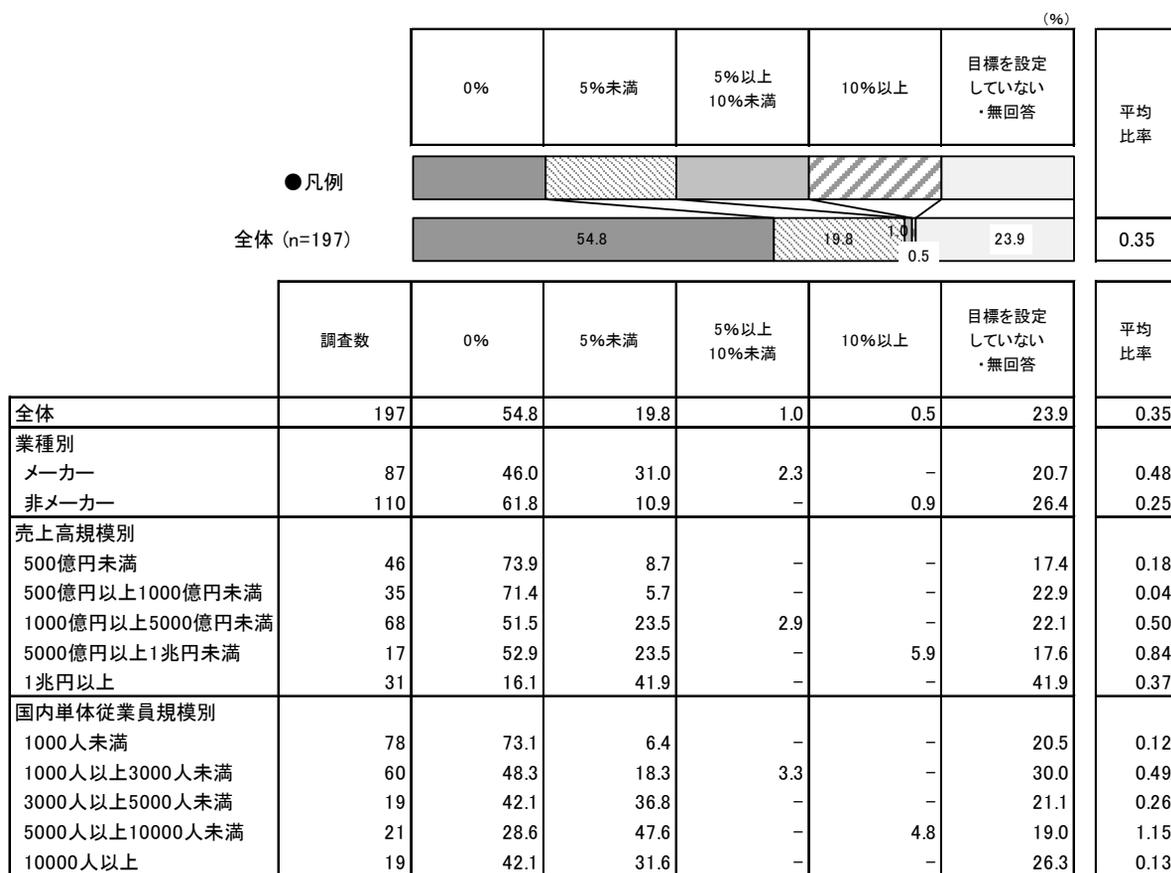
Q34-1-1. 役職別の外国籍社員割合(現在の実績):総合職・基幹社員全体



Q34. 総合職・基幹社員の外国籍社員の比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 課長相当職全体における外国籍社員の割合は、「0%」が54.8%と約半数を占め、平均0.35%となっている。
- 売上高規模別では500億円未満(73.9%)、500億円以上1000億円未満(71.4%)、国内単体従業員規模別では1000人未満(73.1%)の各企業では、「0%」が7割以上を占める。

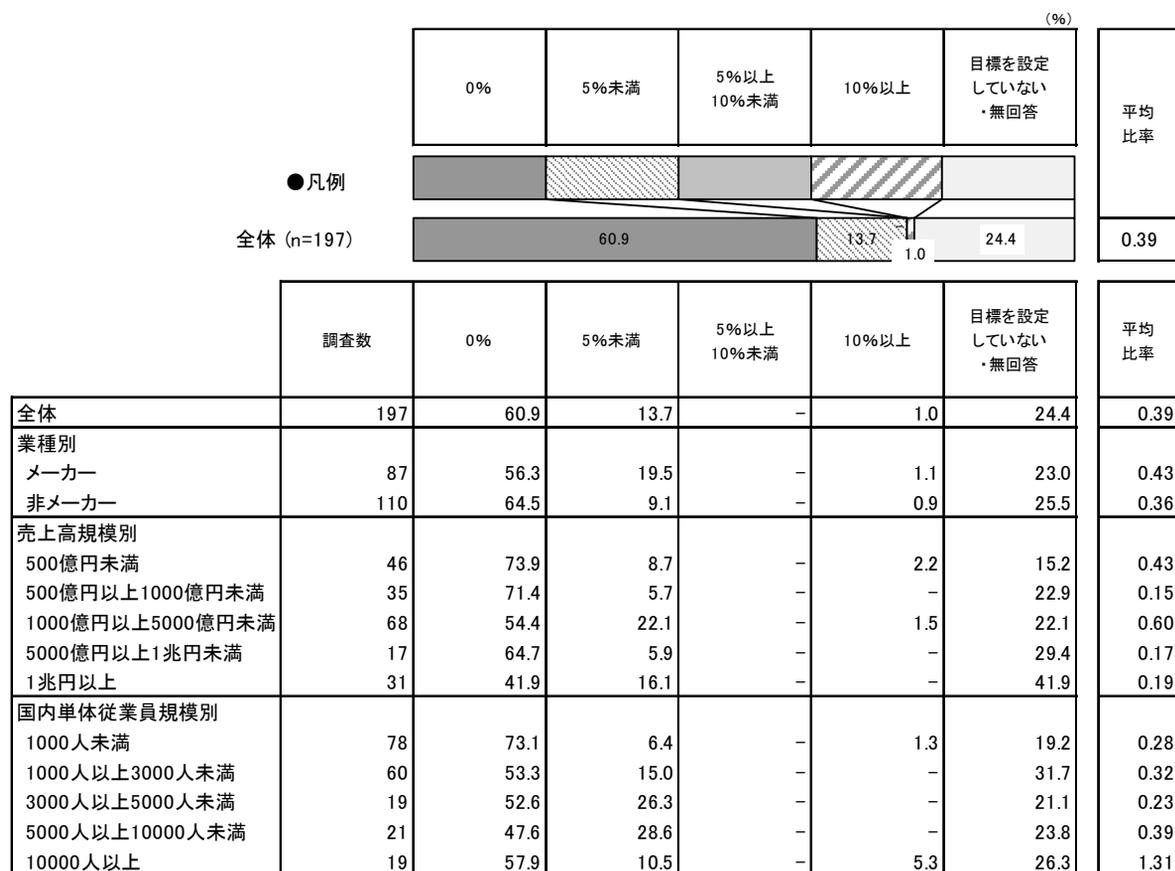
Q34-1-2. 役職別の外国籍社員割合(現在の実績): 課長相当職



Q34. 総合職・基幹社員の外国籍社員の比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 部長相当職全体における外国籍社員の割合は、「0%」が60.9%と約6割を占め、平均0.39%となっている。
- 売上高規模別では500億円未満(73.9%)、500億円以上1000億円未満(71.4%)、国内単体従業員規模別では1000人未満(73.1%)の各企業では、「0%」が7割以上を占める。

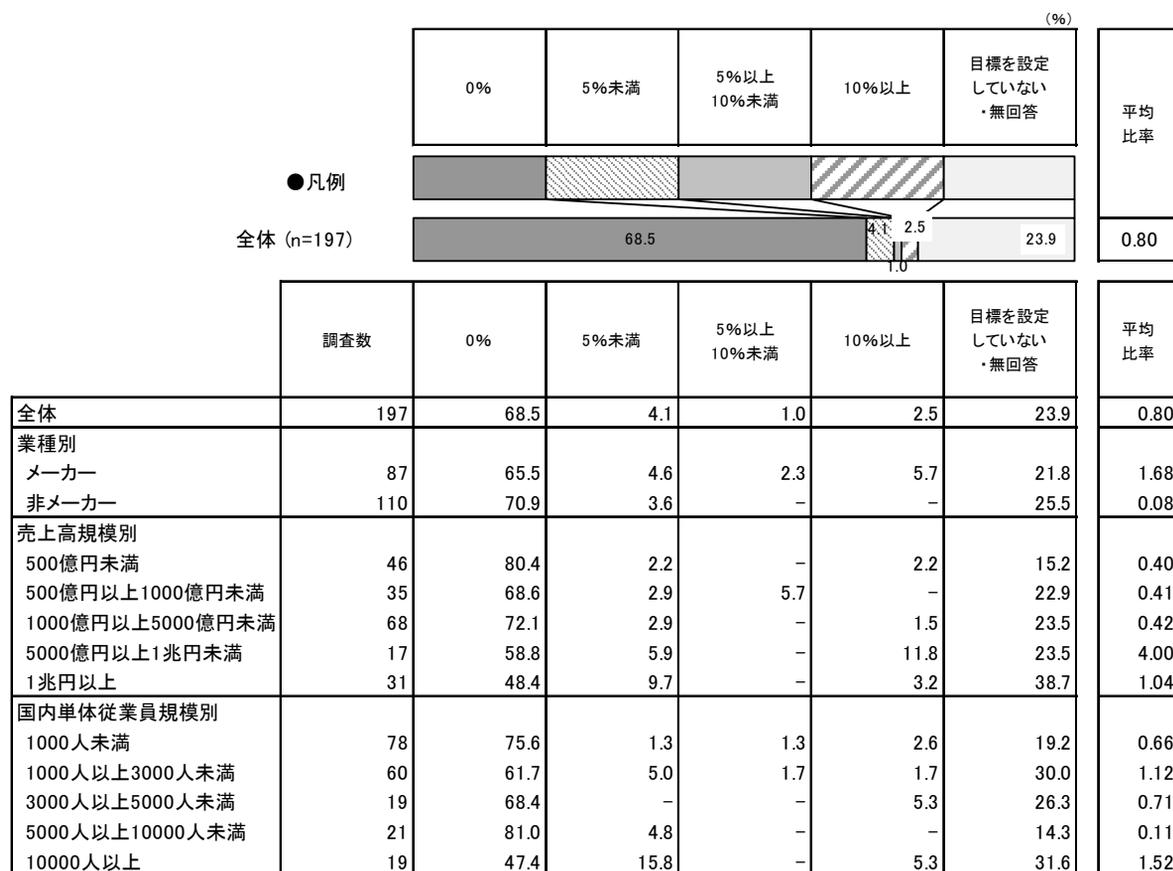
Q34-1-3. 役職別の外国籍社員割合(現在の実績): 部長相当職



Q34. 総合職・基幹社員の外国籍社員の比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 執行役員相当以上全体における外国籍社員の割合は、「0%」が68.5%と約7割を占め、平均0.80%となっている。
- 業種別では、メーカーで平均1.68%、非メーカーで平均0.08%と、メーカーの方が多い。

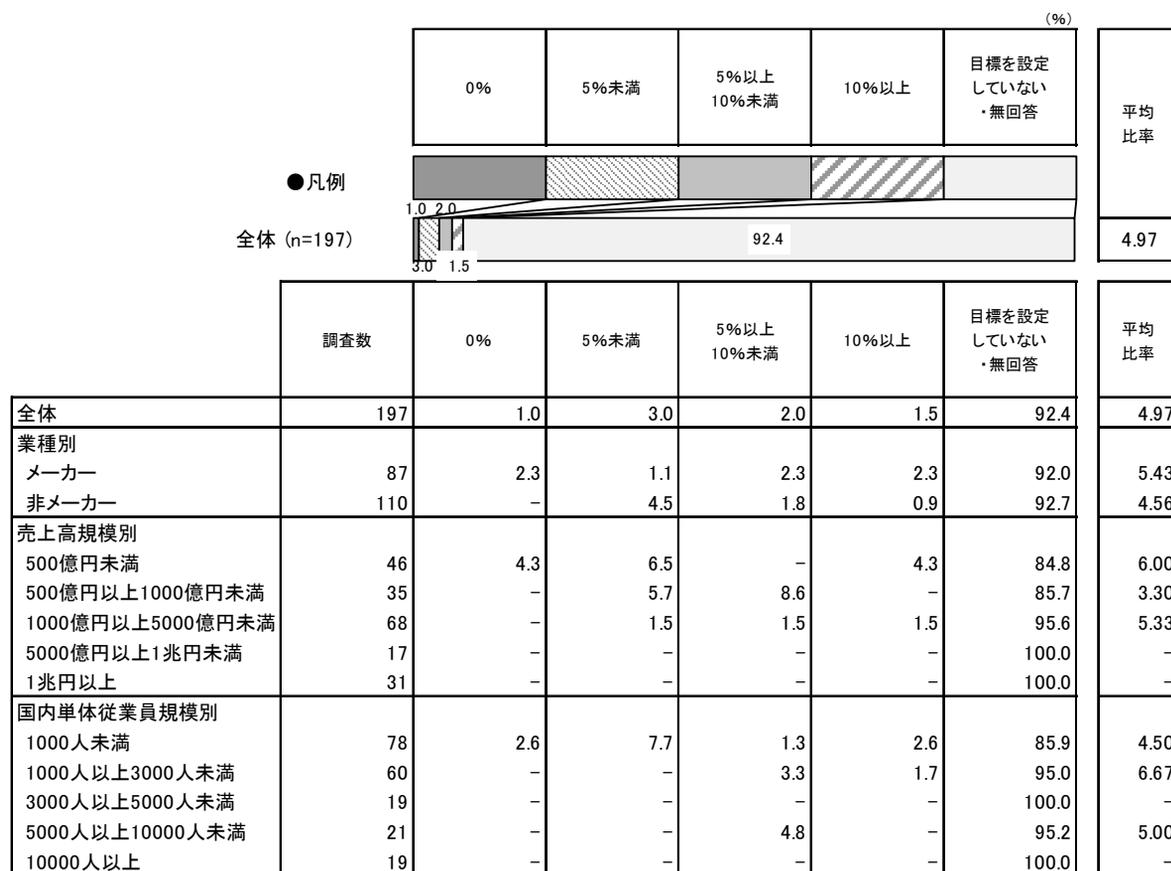
Q34-1-4. 役職別の外国籍社員割合(現在の実績): 執行役員相当以上



Q34. 総合職・基幹社員の外国籍社員の比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 総合職・基幹社員全体における5年後の外国籍社員割合目標は、平均4.97%となっている。
- 「目標を設定していない・無回答」が92.4%と約9割を占める。

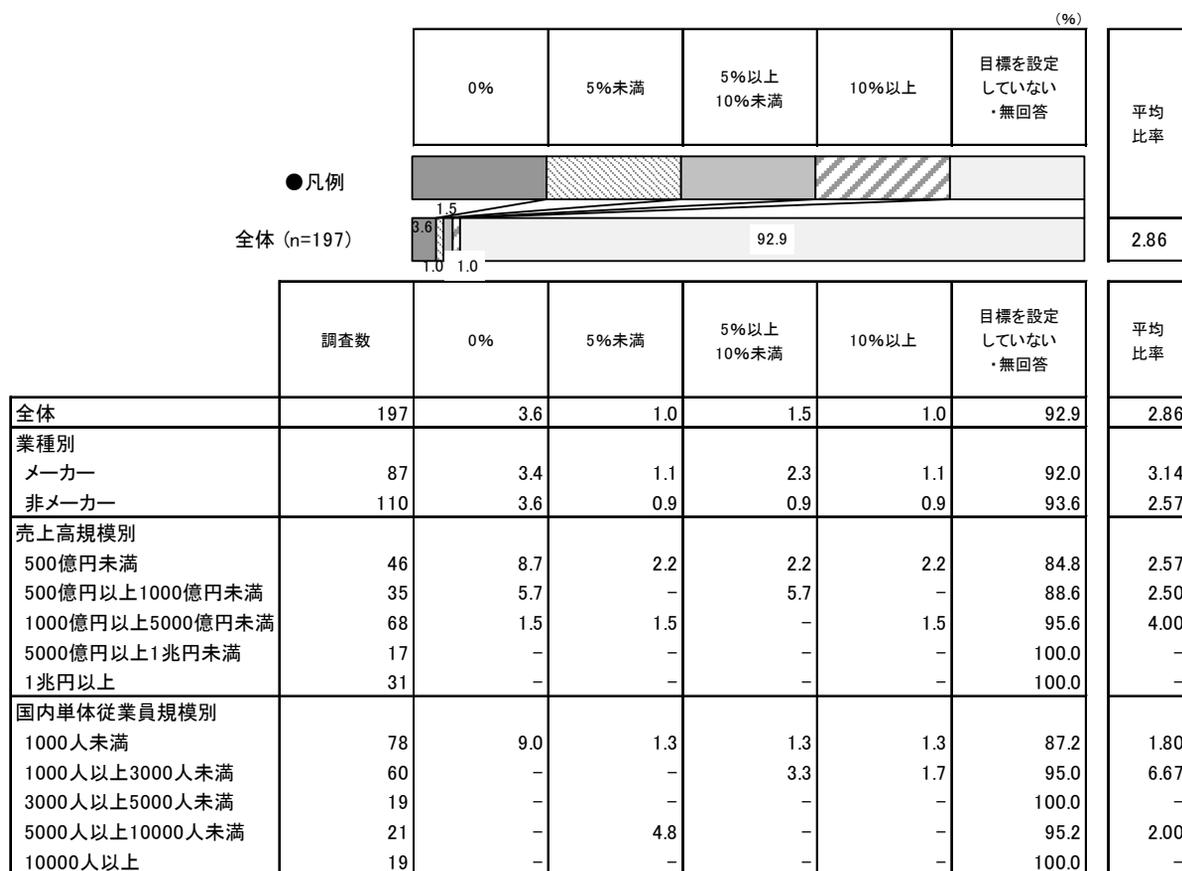
Q34-2-1. 役職別の外国籍社員割合(5年後の目標): 総合職・基幹社員全体



Q34. 総合職・基幹社員の外国籍社員の比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 課長相当職全体における5年後の外国籍社員割合目標は、平均2.86%となっている。
- 売上高規模が小さいほど、「0%」が多くなる傾向がみられる。

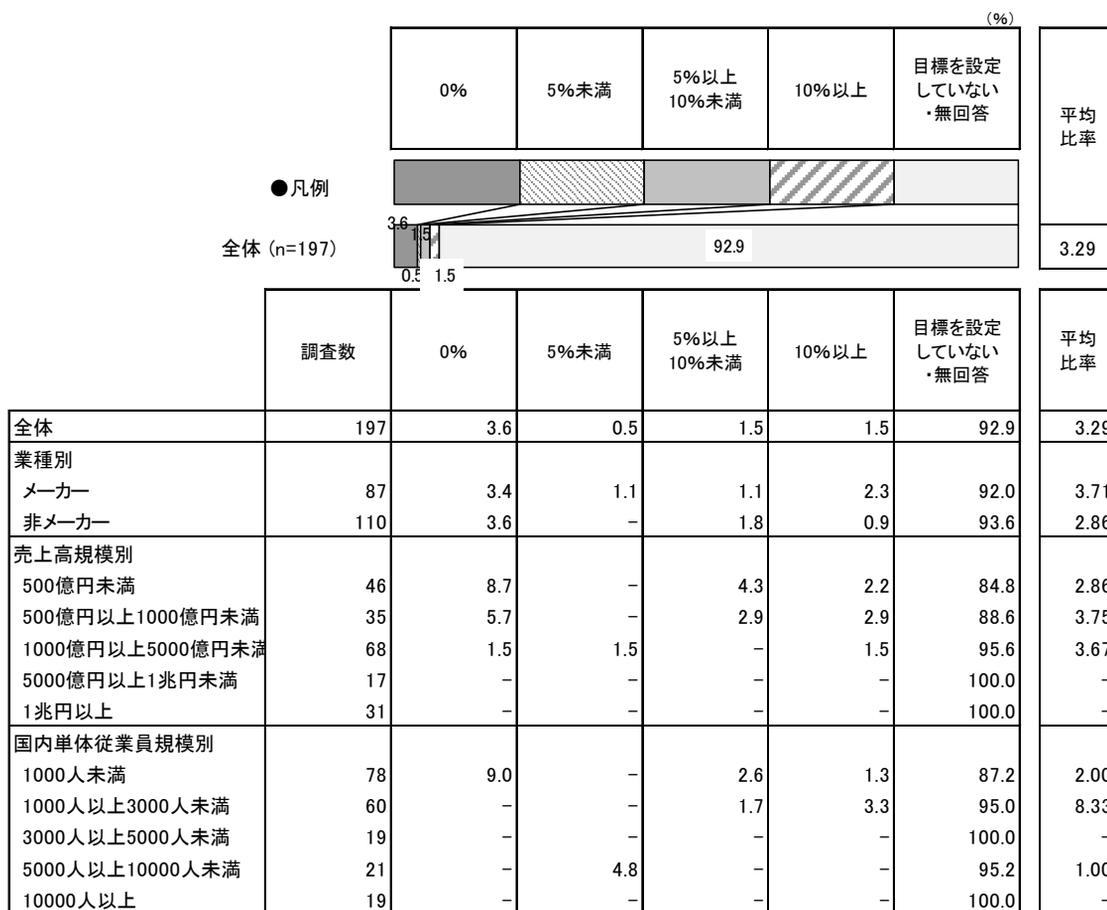
Q34-2-2. 役職別の外国籍社員割合(5年後の目標): 課長相当職



Q34. 総合職・基幹社員の外国籍社員の比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 部長相当職全体における5年後の外国籍社員割合目標は、平均3.29%となっている。
- 業種別では、「10%以上」のメーカーは2.3%となっている。

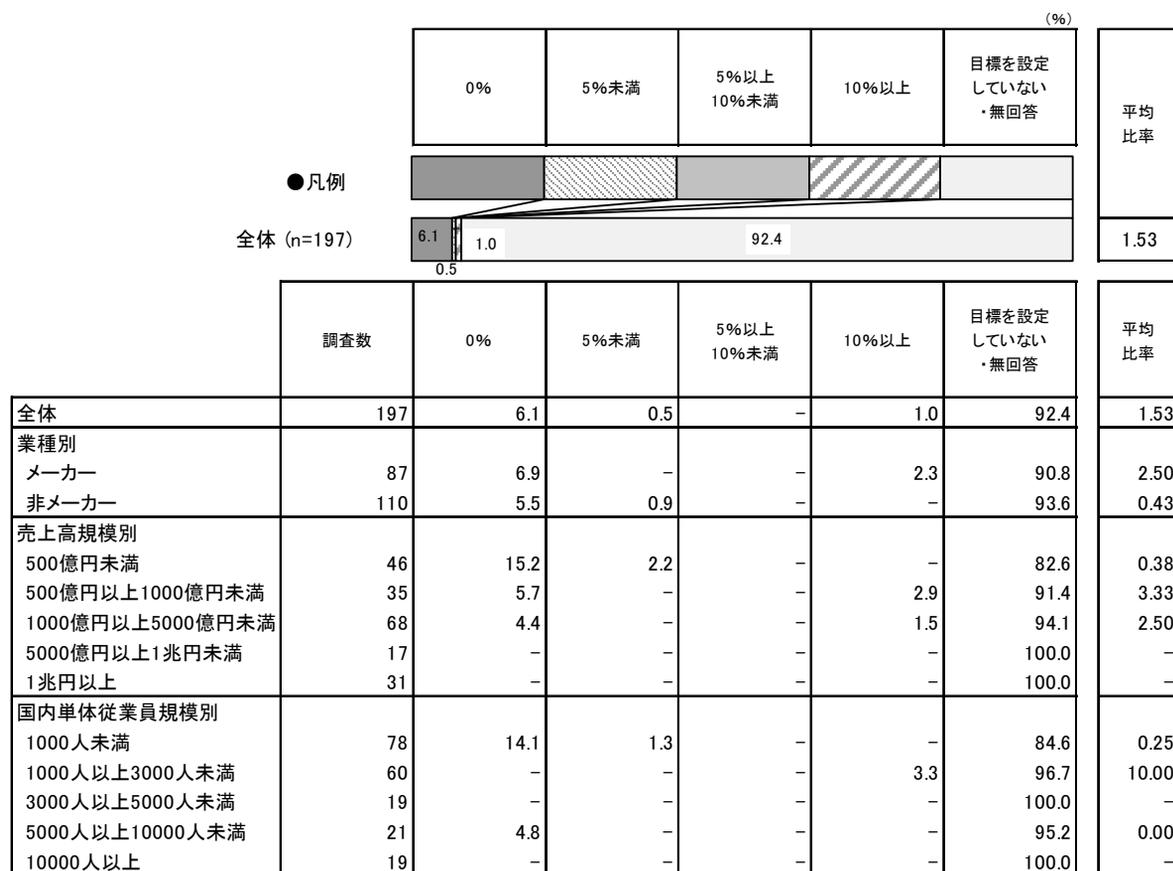
Q34-2-3. 役職別の外国籍社員割合(5年後の目標): 部長相当職



Q34. 総合職・基幹社員の外国籍社員の比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

- 執行役員相当以上全体における5年後の外国籍社員割合目標は、平均1.53%となっている。
- 「目標を設定していない・無回答」が92.4%と約9割を占める。
- 業種別では、メーカーで平均2.50%、非メーカーで平均0.43%と、メーカーの方が高い。

Q34-2-4. 役職別の外国籍社員割合(5年後の目標): 執行役員相当以上



Q34. 総合職・基幹社員の外国籍社員の比率について、役職別にお教えてください。  
(実数を記入。目標を設定していない場合は、「F」とご記入ください)

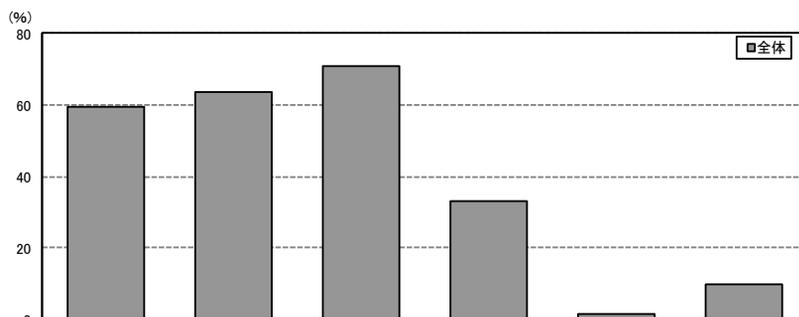


# 第10章

## 生産性に関する取り組み

- 全社での指標管理として、「平均労働時間をモニタリングし、管理している」が70.6%と最も多い。
- 一方、「1人当たり人件費をモニタリングし、管理している」が33.0%と最も少ない。

Q35-1. 全社での指標管理

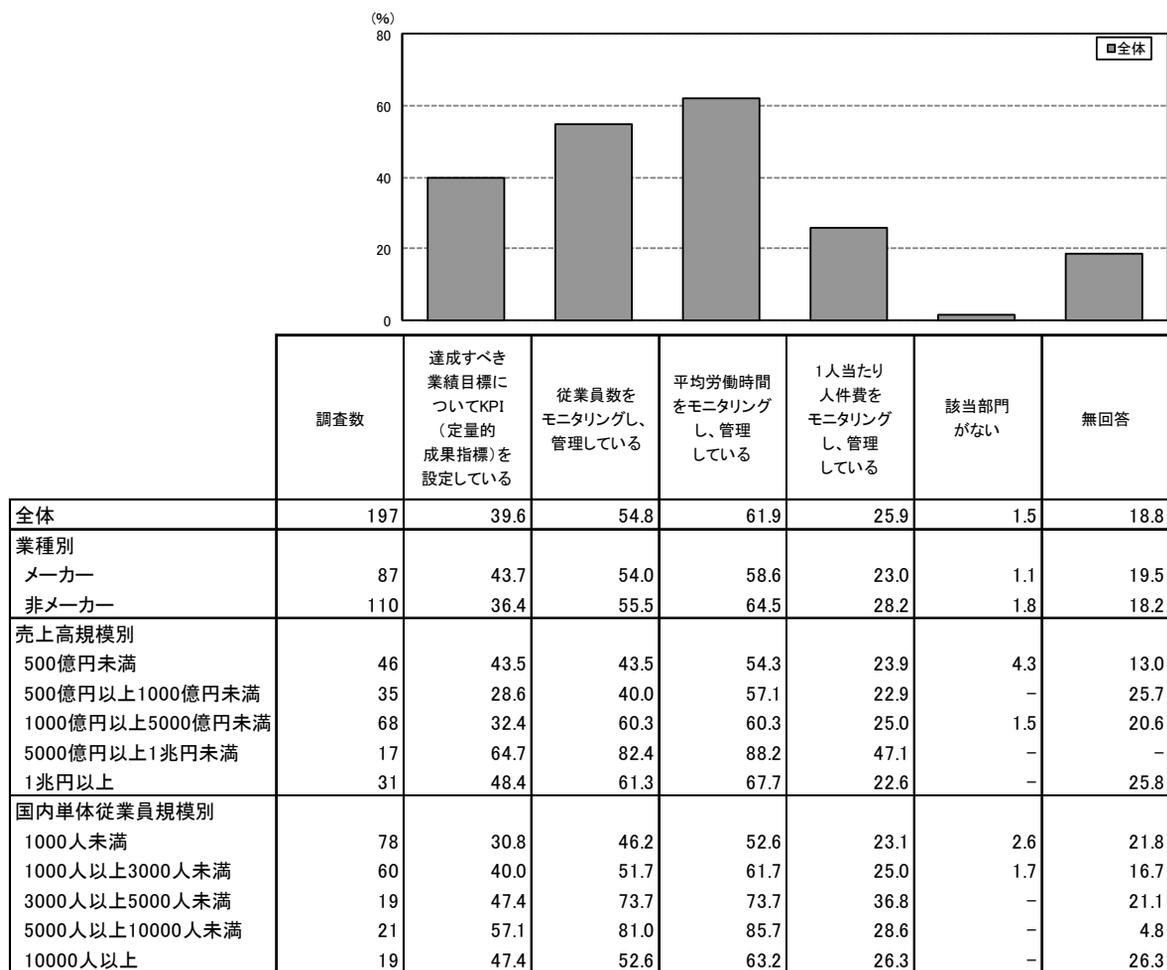


調査数	達成すべき業績目標についてKPI (定量的成果指標)を設定している	従業員数をモニタリングし、管理している	平均労働時間をモニタリングし、管理している	1人当たり人件費をモニタリングし、管理している	該当部門がない	無回答	
全体	197	59.4	63.5	70.6	33.0	1.5	9.6
業種別							
メーカー	87	58.6	63.2	71.3	36.8	1.1	6.9
非メーカー	110	60.0	63.6	70.0	30.0	1.8	11.8
売上高規模別							
500億円未満	46	56.5	54.3	58.7	26.1	4.3	10.9
500億円以上1000億円未満	35	60.0	48.6	65.7	25.7	-	8.6
1000億円以上5000億円未満	68	55.9	69.1	75.0	39.7	1.5	8.8
5000億円以上1兆円未満	17	82.4	88.2	88.2	52.9	-	-
1兆円以上	31	58.1	67.7	74.2	25.8	-	16.1
国内単体従業員規模別							
1000人未満	78	53.8	52.6	60.3	32.1	2.6	15.4
1000人以上3000人未満	60	56.7	63.3	71.7	33.3	1.7	5.0
3000人以上5000人未満	19	68.4	84.2	84.2	42.1	-	5.3
5000人以上10000人未満	21	76.2	81.0	90.5	33.3	-	-
10000人以上	19	63.2	68.4	73.7	26.3	-	15.8

Q35. 全社ならびに各部門での指標の管理について、お教えてください。(あてはまるものすべてに○)

- 本社部門での指標管理として、「平均労働時間をモニタリングし、管理している」が61.9%と最も多い。
- 業種別で見ると、「平均労働時間をモニタリングし、管理している」は、メーカーでは58.6%、非メーカーでは64.5%と、非メーカーの方が多い。

Q35-2. 本社部門(※注1)での指標管理

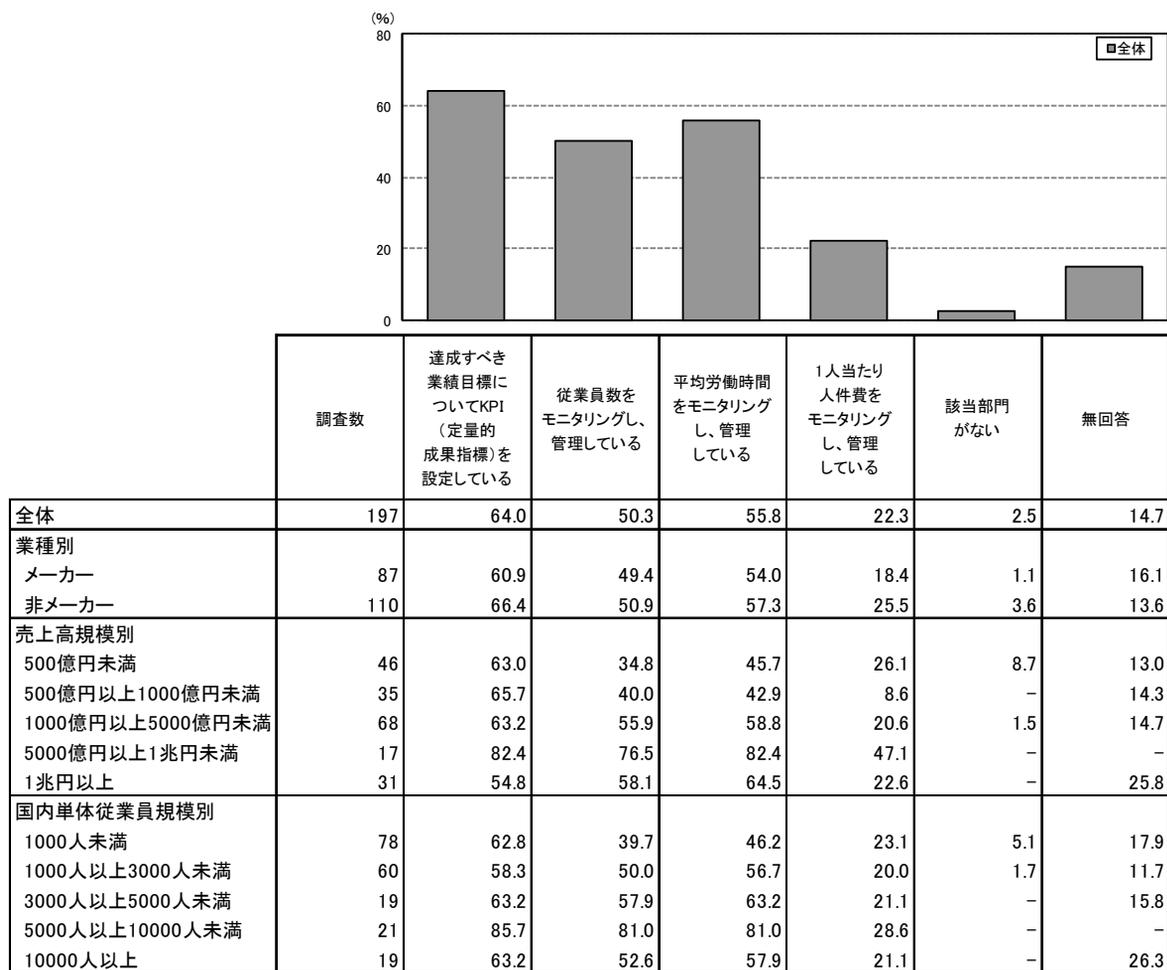


※注1 経営企画・人事・法務・財務・経理・ITシステム・内部監査など

Q35. 全社ならびに各部門での指標の管理について、お教えてください。(あてはまるものすべてに○)

- 営業部門での指標管理として、「達成すべき業績目標についてKPIを設定している」が64.0%と最も多い。
- 売上高規模別では、1兆円以上の企業で「平均労働時間をモニタリングし、管理している」が64.5%と最も多い。

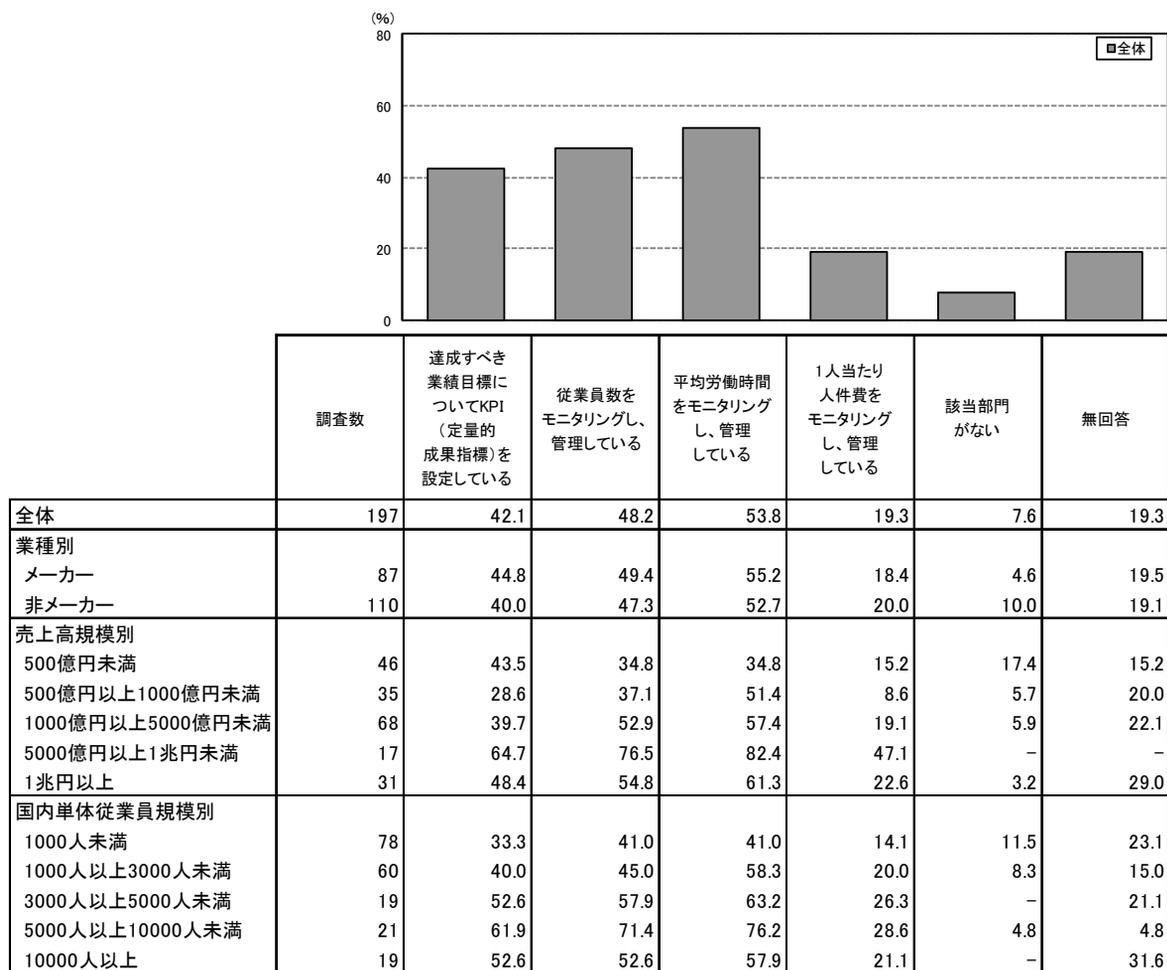
Q35-3. 営業部門での指標管理



Q35. 全社ならびに各部門での指標の管理について、お教えてください。（あてはまるものすべてに○）

- 営業管理部門での指標管理として、「平均労働時間をモニタリングし、管理している」が53.8%と最も多い。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業で「達成すべき業績目標についてKPIを設定している」が43.5%と最も多い。

Q35-4. 営業管理部門(※注2)での指標管理

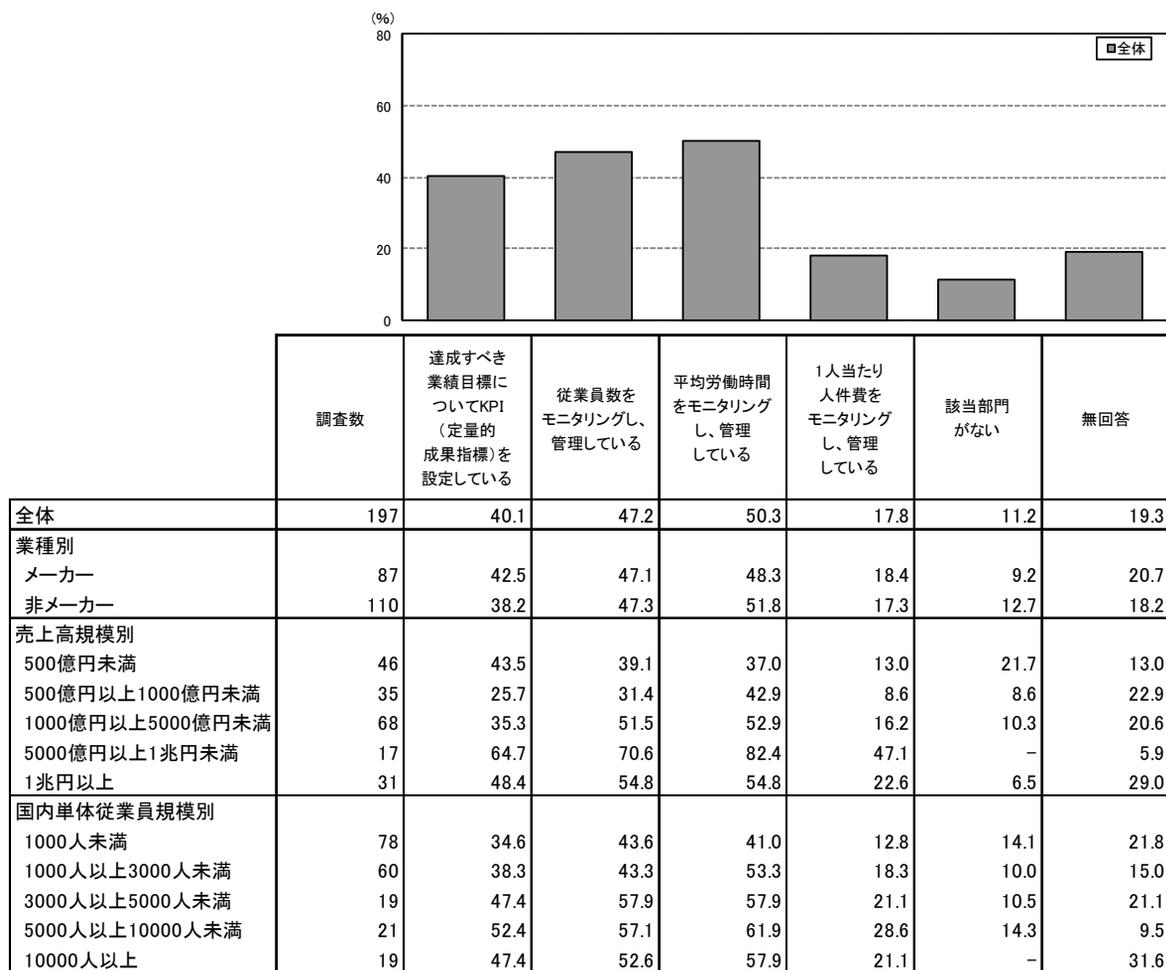


※注2 営業企画・営業支援など

Q35. 全社ならびに各部門での指標の管理について、お教えてください。(あてはまるものすべてに○)

- 商品企画部門での指標管理として、「平均労働時間をモニタリングし、管理している」が50.3%と最も多い。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業で「達成すべき業績目標についてKPIを設定している」が43.5%と最も多い。

Q35-5. 商品企画部門(※注3)での指標管理

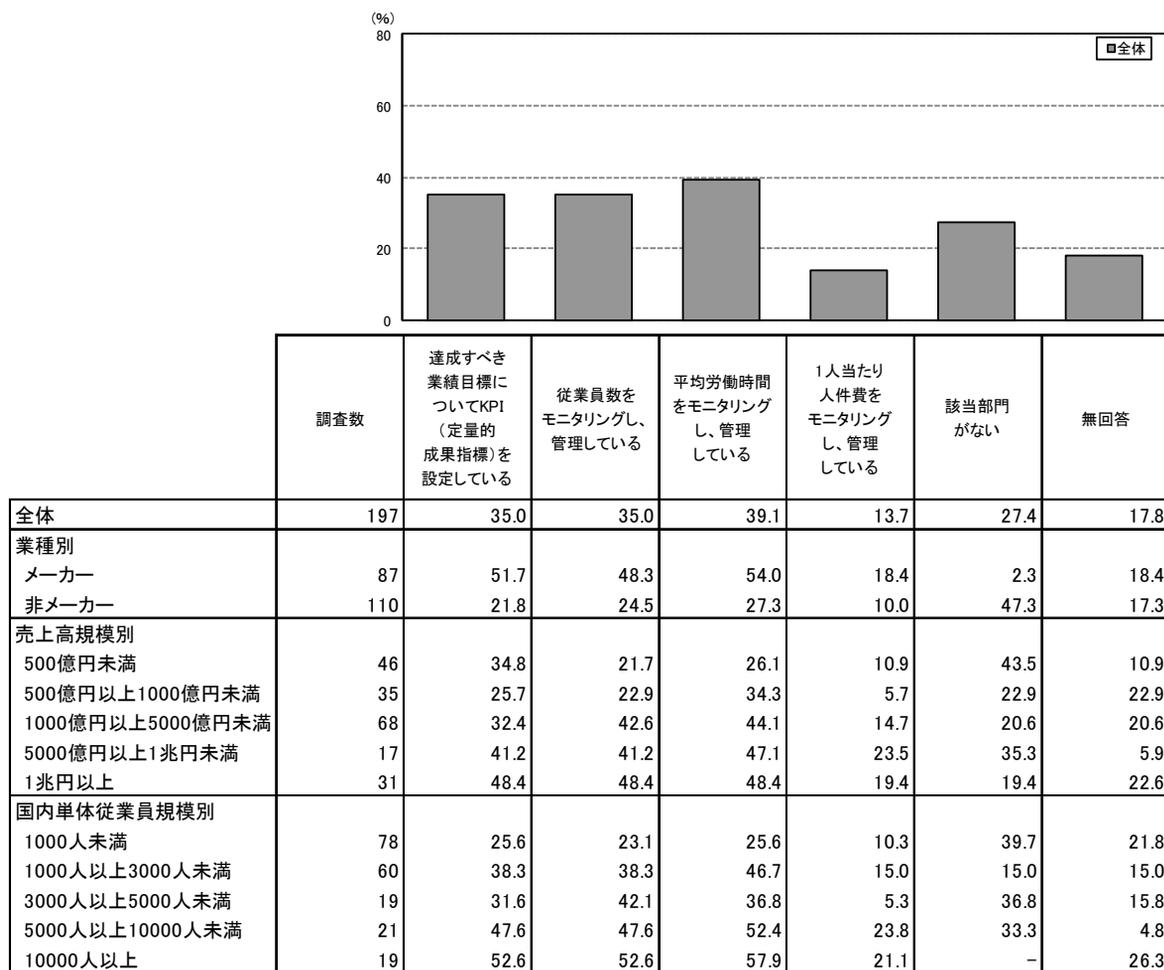


※注3 商品企画・マーケティングなど

Q35. 全社ならびに各部門での指標の管理について、お教えてください。(あてはまるものすべてに○)

- 研究開発部門での指標管理として、「平均労働時間をモニタリングし、管理している」が39.1%と最も多い。
- 国内単体従業員規模別では、1000人未満の企業で「達成すべき業績目標についてKPIを設定している」と「平均労働時間をモニタリングし、管理している」がともに25.6%と最も多い。

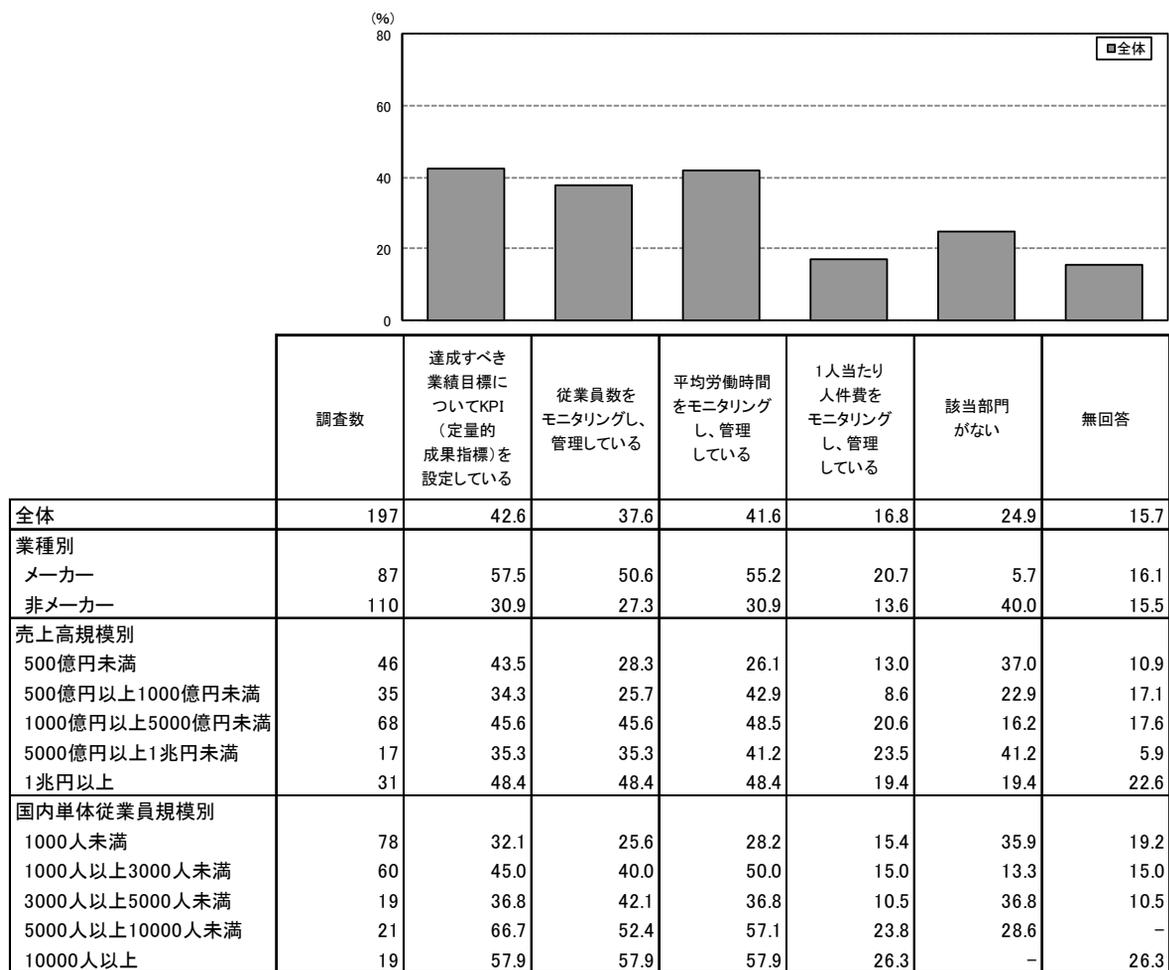
Q35-6. 研究開発部門での指標管理



Q35. 全社ならびに各部門での指標の管理について、お教えてください。（あてはまるものすべてに○）

- 生産部門での指標管理として、「達成すべき業績目標についてKPIを設定している」が42.6%と最も多い。
- 業種別では、非メーカーで「達成すべき業績目標についてKPIを設定している」と「平均労働時間をモニタリングし、管理している」がともに30.9%と最も多い。

Q35-7. 生産部門(※注4)での指標管理

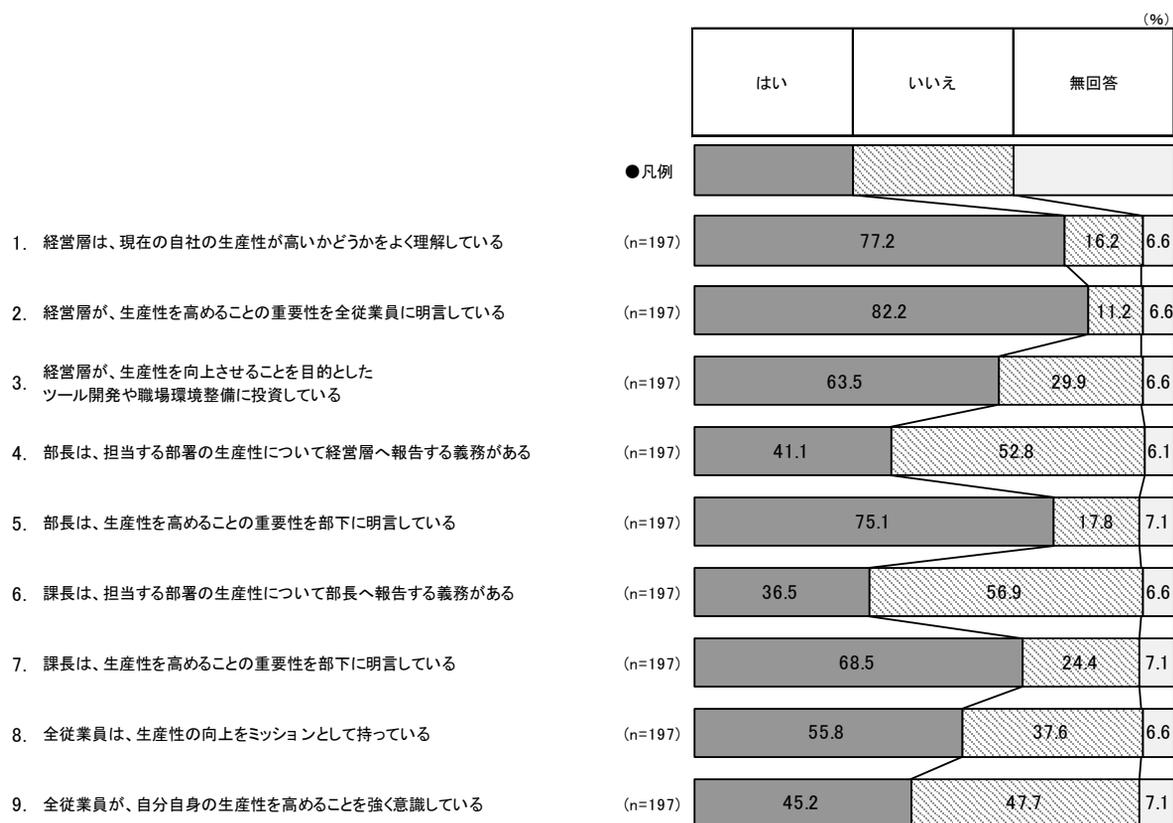


※注4 製造・システム開発・生産管理など

Q35. 全社ならびに各部門での指標の管理について、お教えてください。(あてはまるものすべてに○)

- 従業員の生産性向上に関する状態について、「経営層が、生産性を高めることの重要性を全従業員に明言している」とした企業は82.2%を占める。
- 「部長は、担当する部署の生産性について経営層へ報告する義務がある」(41.1%)、「課長は、担当する部署の生産性について部長へ報告する義務がある」(36.5%)はいずれも4割程度にとどまる。

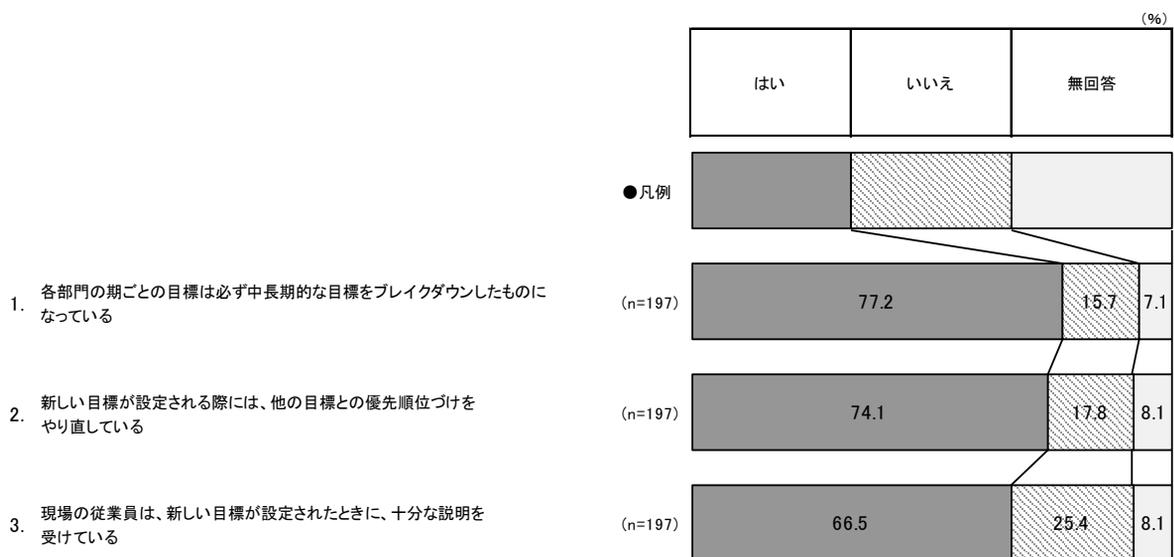
Q36. 従業員の生産性向上に関する状態



Q36. 従業員の生産性向上に関する貴社の状態について、お教えてください。(どちらかに○)

- 目標設定方法について、「各部門の期ごとの目標は必ず中長期的な目標をブレイクダウンしたものになっている」は77.2%と約8割を占める。

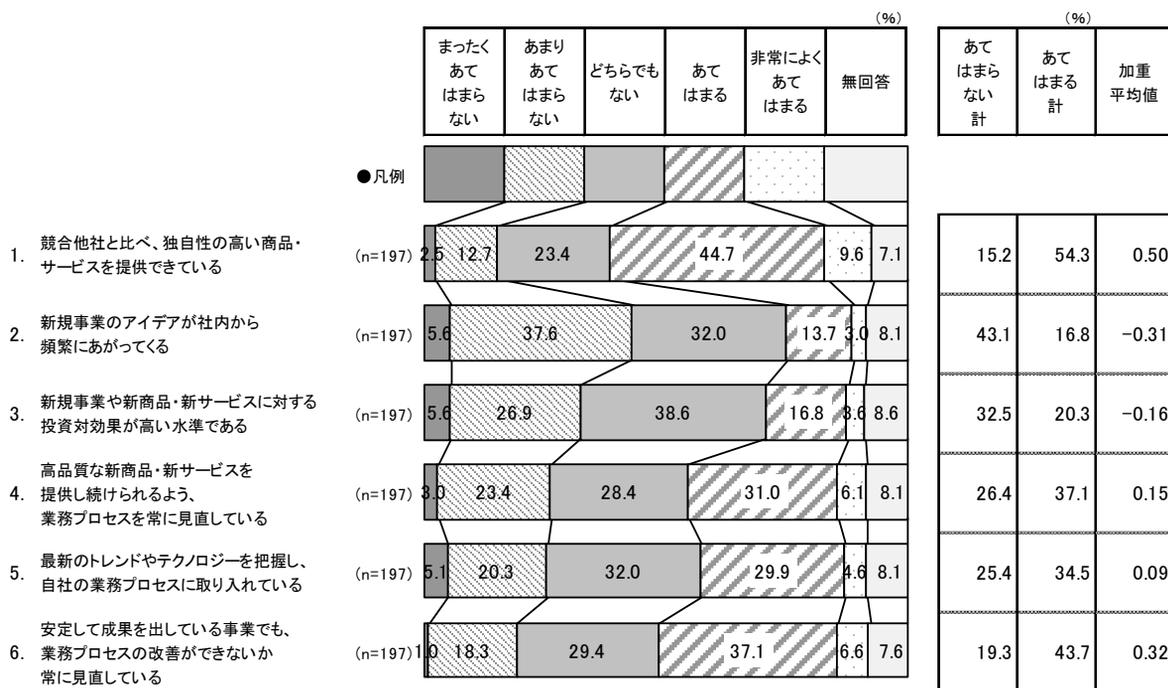
Q37. 目標設定方法



Q37. 貴社における目標設定の方法について、お教えてください。(どちらかに○)

- イノベーションに関する状態について、「競合他社と比べ、独自性の高い商品・サービスを提供できている」は「あてはまる計」が54.3%と半数を超えている。
- 一方、「新規事業のアイデアが社内から頻繁にあがってくる」は「あてはまらない計」が43.1%と約4割を占める。

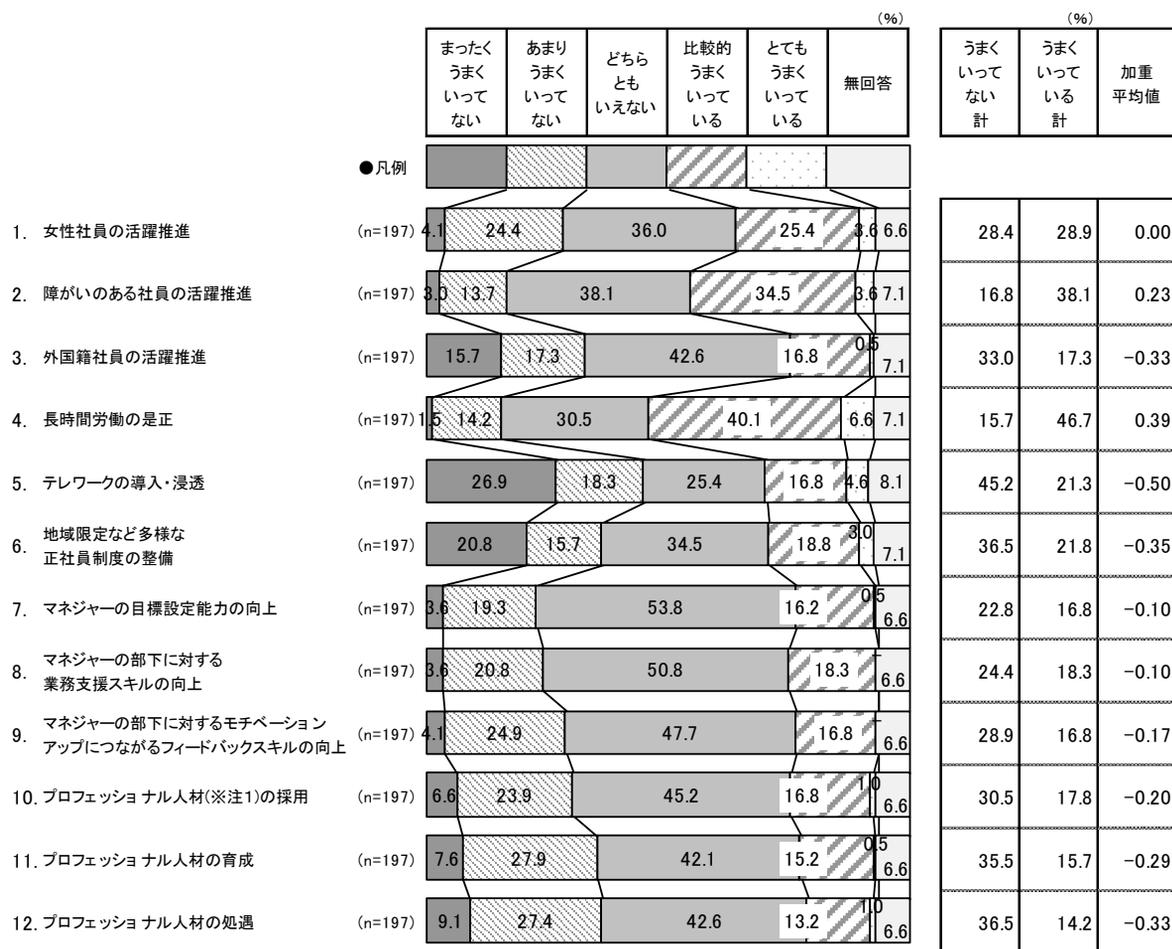
Q38. イノベーションに関する状態



Q38. イノベーションに関する貴社の状態について、あてはまるものをお選びください。(1つに○)

- 同業他社と比較した自社の現状について、「長時間労働の是正」は「うまくいっている計」が46.7%と約半数を占める。
- 一方、「テレワークの導入・浸透」は「うまくいっていない計」が45.2%となっている。

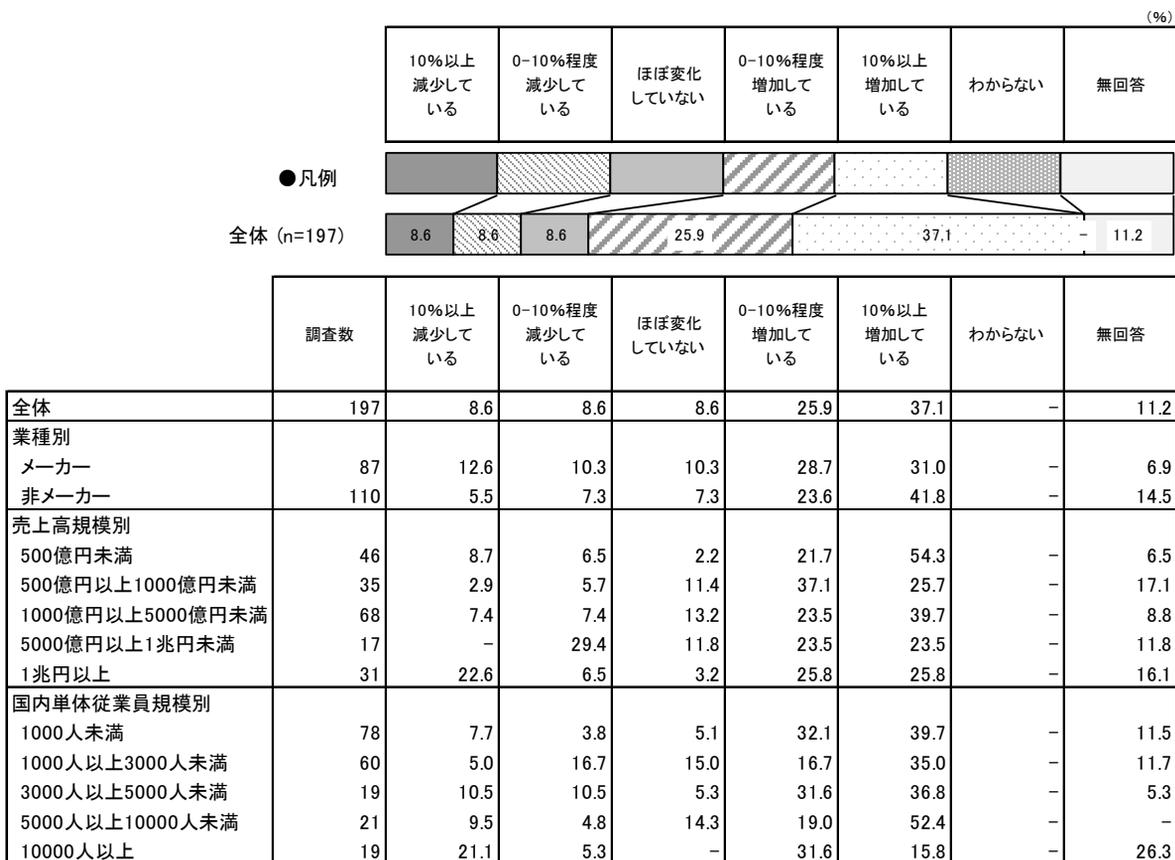
Q39. 同業他社と比較した自社の現状認識



Q39. 以下の項目について、同業他社と比較した自社の現状認識に最も近いものをお選びください。(1つに○)

- 3年前と比較した売上高の増減について、「10%以上増加している」が37.1%と約4割を占める。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業は「10%以上増加している」が54.3%と約半数を超えている。一方、1兆円以上の企業は「10%以上減少している」が22.6%と他に比べ多い。

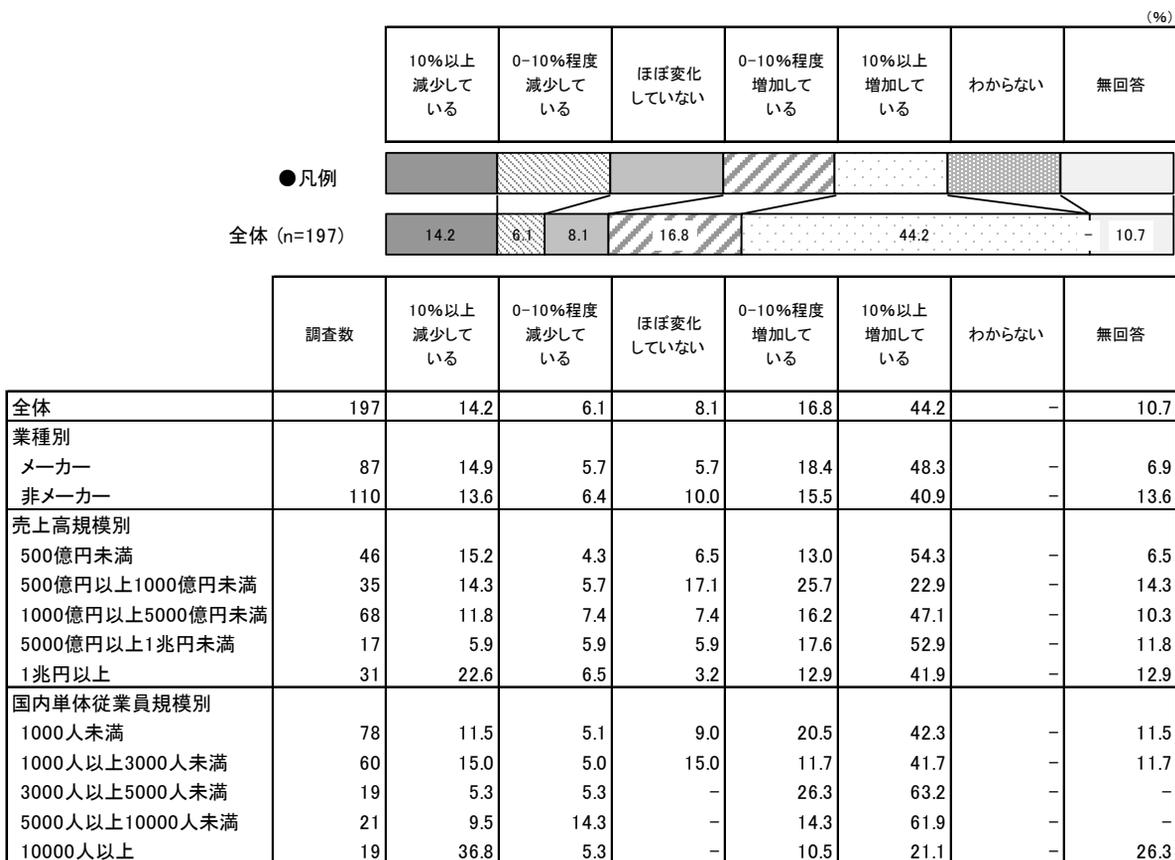
Q40-1. 売上高の3年前と比較した増減



Q40. 3年前と比較した増減について、貴社の現状にあてはまるものをお選びください。(1つに○)

- 3年前と比較した営業利益の増減について、「10%以上増加している」が44.2%と4割を超える。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業は「10%以上増加している」が54.3%と約半数を占める。一方、1兆円以上の企業は「10%以上減少している」が22.6%と他に比べ多い。

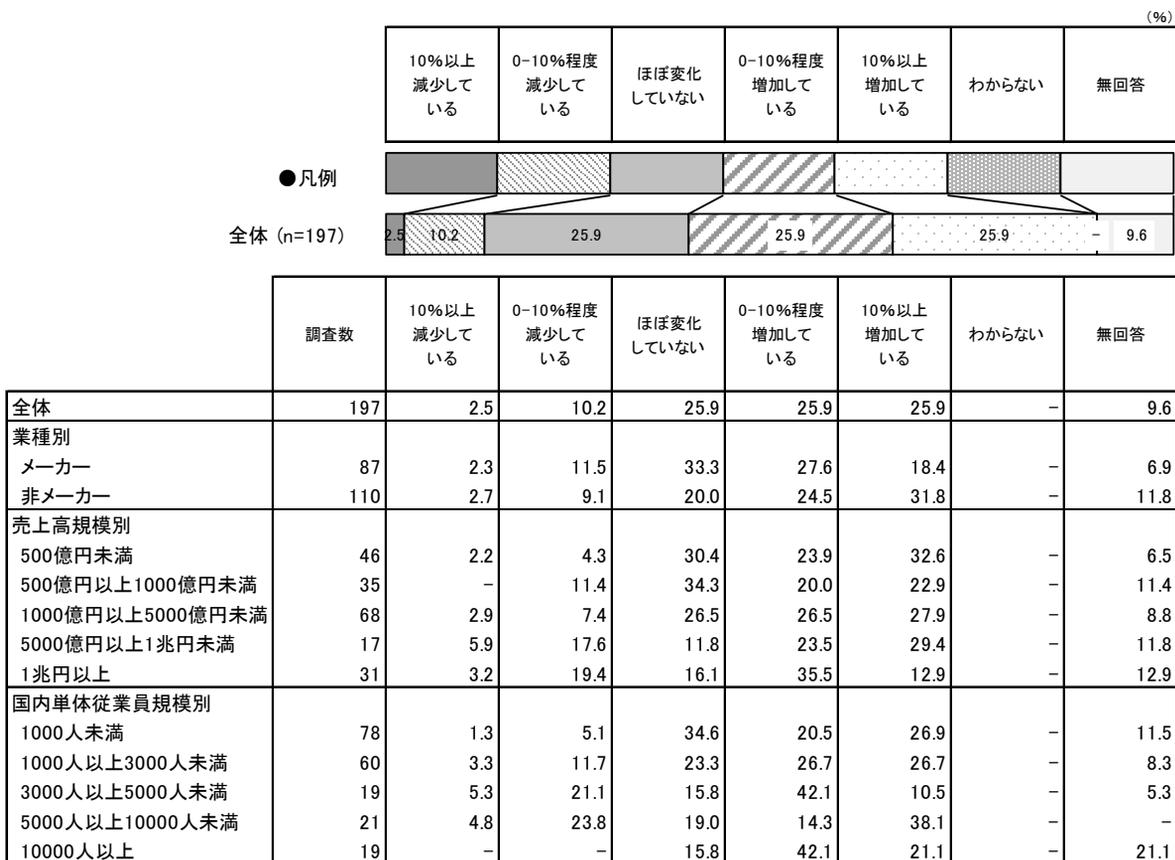
Q40-2. 営業利益の3年前と比較した増減



Q40. 3年前と比較した増減について、貴社の現状にあてはまるものをお選びください。(1つに○)

- 3年前と比較した従業員数の増減について、増加した企業が5割を超え、減少した企業は約1割にとどまる。
- 業種別では、「10%以上増加している」がメーカーで18.4%、非メーカーで31.8%と、非メーカーの方が多い。

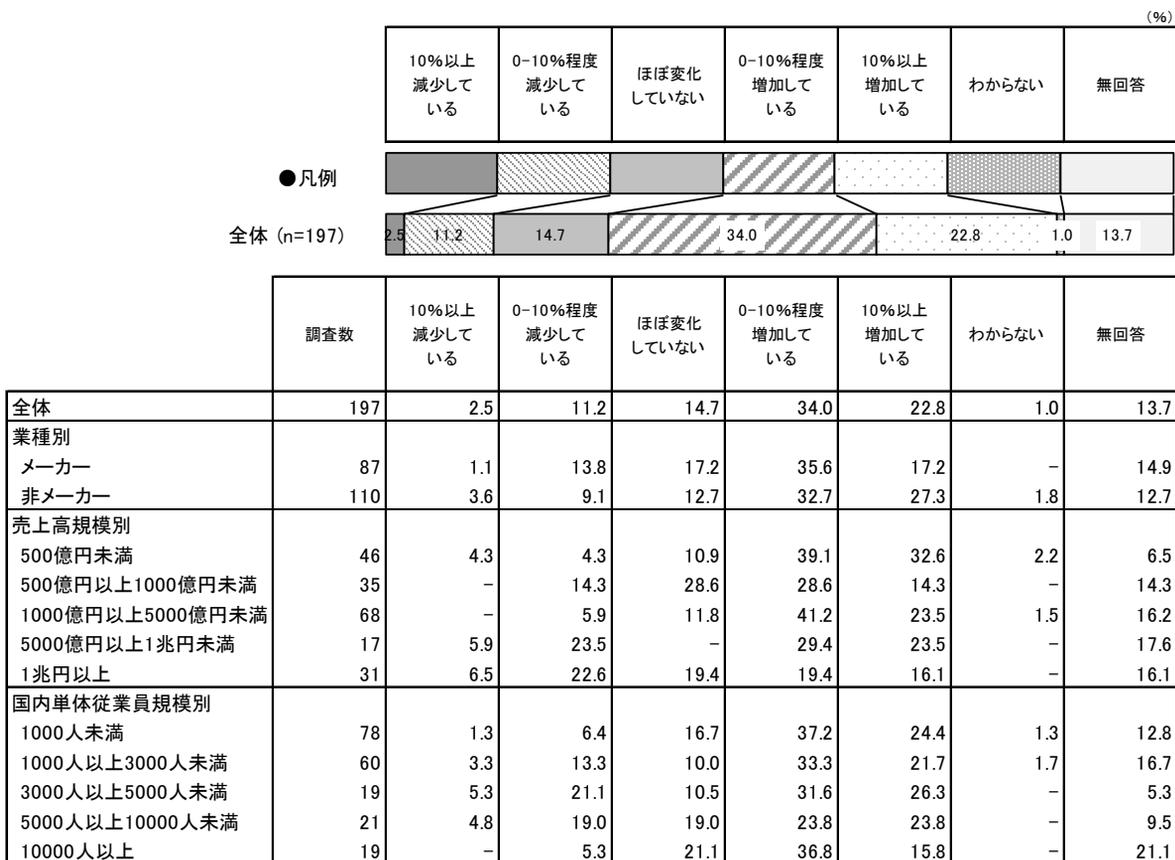
Q40-3. 従業員数の3年前と比較した増減



Q40. 3年前と比較した増減について、貴社の現状にあてはまるものをお選びください。(1つに○)

- 3年前と比較した人件費の増減について、増加した企業は5割を超え、減少した企業は約1割にとどまる。
- 業種別では、「10%以上増加している」が非メーカーで27.3%、メーカーで17.2%と、非メーカーの方が多い。

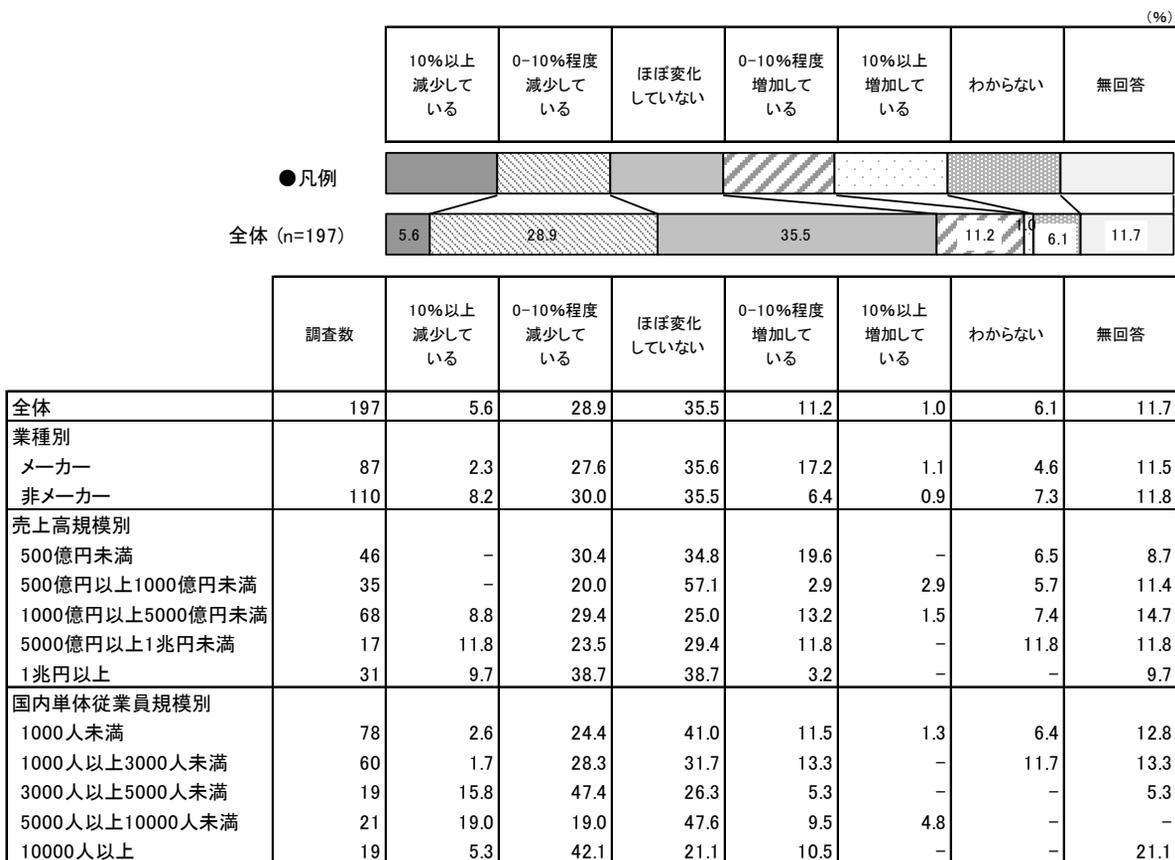
Q40-4. 人件費の3年前と比較した増減



Q40. 3年前と比較した増減について、貴社の現状にあてはまるものをお選びください。(1つに○)

- 3年前と比較した平均労働時間の増減について、減少した企業は3割を超え、増加した企業は約1割にとどまる。
- 業種別では、「0～10%程度増加している」がメーカーで17.2%、非メーカーで6.4%と、メーカーの方が多い。

Q40-5. 平均労働時間の3年前と比較した増減



Q40. 3年前と比較した増減について、貴社の現状にあてはまるものをお選びください。(1つに○)

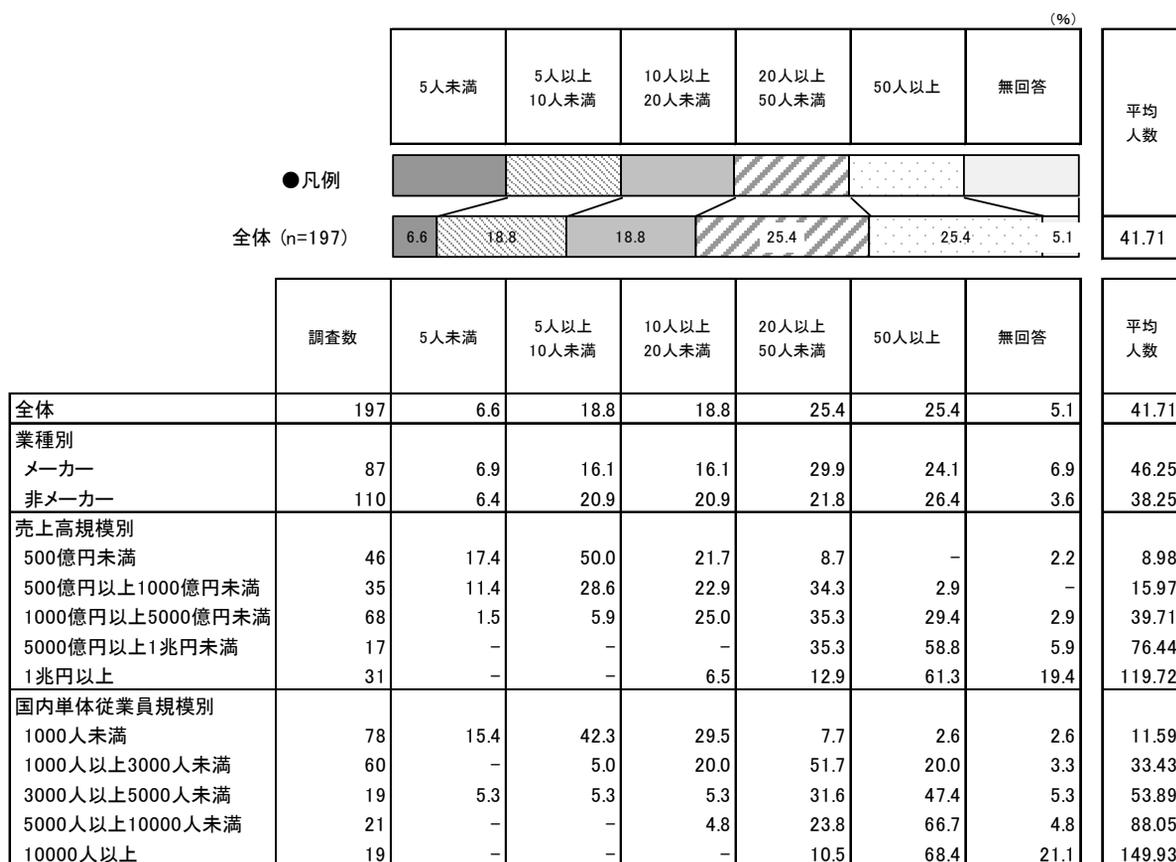


# 第11章

## 人事部門の状況

- 人事部門の全体人数は、平均41.71人となっている。
- 業種別では、メーカーが平均46.25人、非メーカーが平均38.25人と、メーカーの方が多い。
- 売上高規模別では、「5人未満」が500億円未満(17.4%)、500億円以上1000億円未満(11.4%)の企業では1割を超えている。

Q41-1. 人事部門の全体人数



Q41. 貴社の人事部門の人数について教えてください。(実数を記入)

- 人事部門の総合職の人数は、平均26.57人となっている。
- 業種別では、メーカーは平均27.66人、非メーカーは平均25.76人とメーカーが多いが、「50人以上」は、メーカー(10.3%)より非メーカー(16.4%)の方が多い。

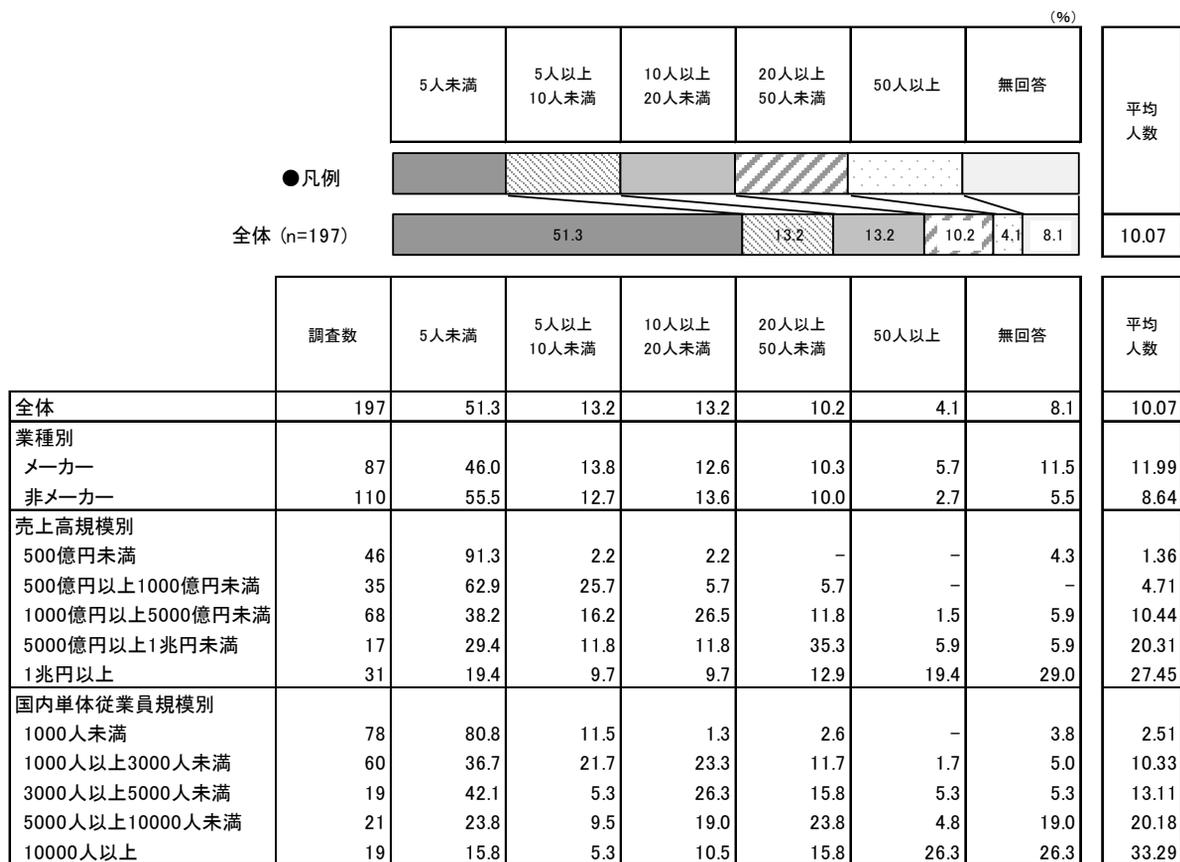
Q41-2. 人事部門の総合職の人数

		(% )						平均 人数
		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	無回答	
●凡例								
全体 (n=197)		13.7	20.8	21.8	21.8	13.7	8.1	26.57
	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	無回答	平均 人数
全体	197	13.7	20.8	21.8	21.8	13.7	8.1	26.57
業種別								
メーカー	87	13.8	16.1	25.3	23.0	10.3	11.5	27.66
非メーカー	110	13.6	24.5	19.1	20.9	16.4	5.5	25.76
売上高規模別								
500億円未満	46	28.3	50.0	15.2	2.2	-	4.3	7.02
500億円以上1000億円未満	35	31.4	25.7	28.6	14.3	-	-	10.89
1000億円以上5000億円未満	68	4.4	13.2	32.4	32.4	11.8	5.9	23.75
5000億円以上1兆円未満	17	-	-	11.8	47.1	35.3	5.9	46.56
1兆円以上	31	-	-	6.5	22.6	41.9	29.0	84.27
国内単体従業員規模別								
1000人未満	78	29.5	42.3	19.2	3.8	1.3	3.8	8.73
1000人以上3000人未満	60	5.0	11.7	41.7	28.3	8.3	5.0	20.74
3000人以上5000人未満	19	5.3	5.3	5.3	63.2	15.8	5.3	35.00
5000人以上10000人未満	21	-	-	9.5	42.9	28.6	19.0	45.71
10000人以上	19	-	-	-	10.5	63.2	26.3	111.79

Q41. 貴社の人事部門の人数について教えてください。(実数を記入)

- 人事部門の一般職、派遣・契約社員の人数は、平均10.07人となっている。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業で「5人未満」が91.3%と約9割を占める。

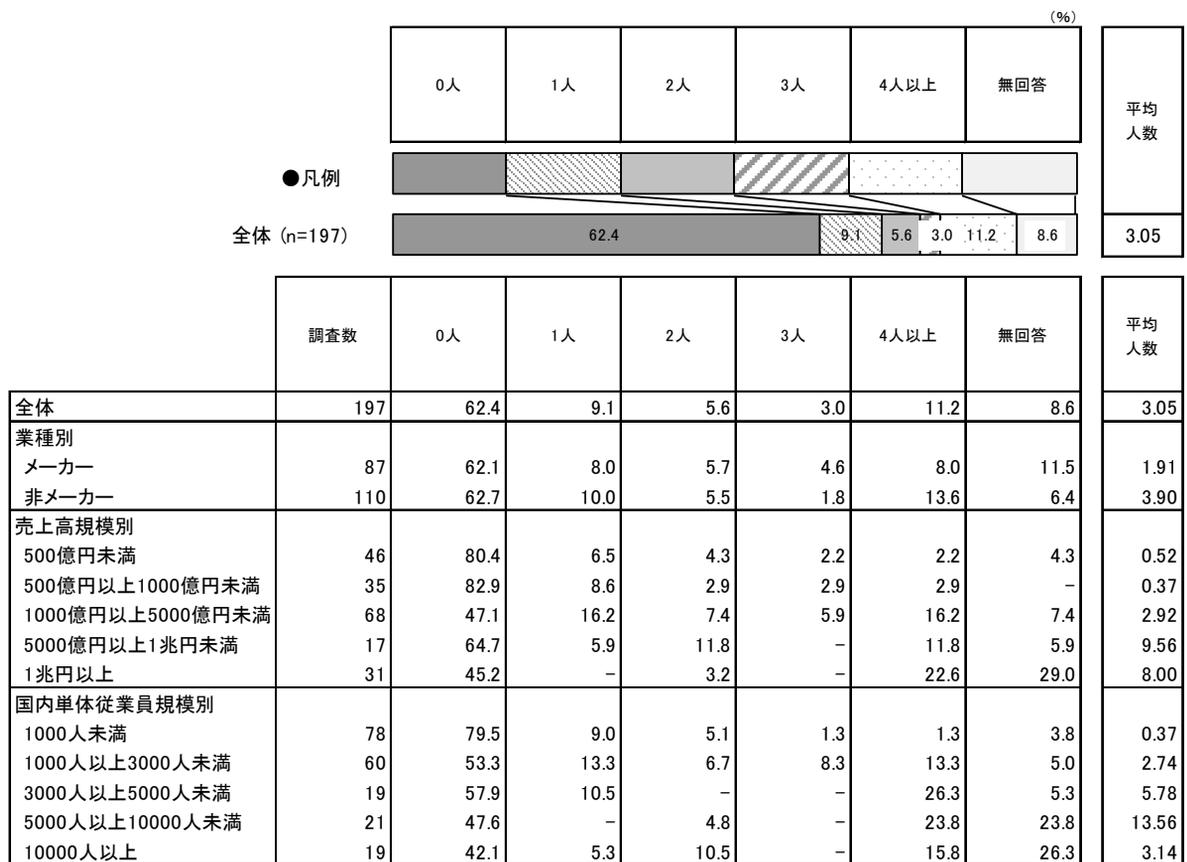
Q41-3. 人事部門の一般職もしくは派遣・契約社員の人数



Q41. 貴社の人事部門の人数について教えてください。（実数を記入）

- 人事部門のその他業務形態の人数は、「0人」が62.4%と約6割を占め、平均3.05人となっている。
- 業種別では、メーカーで平均1.91人、非メーカーでは平均3.90人と、非メーカーの方が多い。

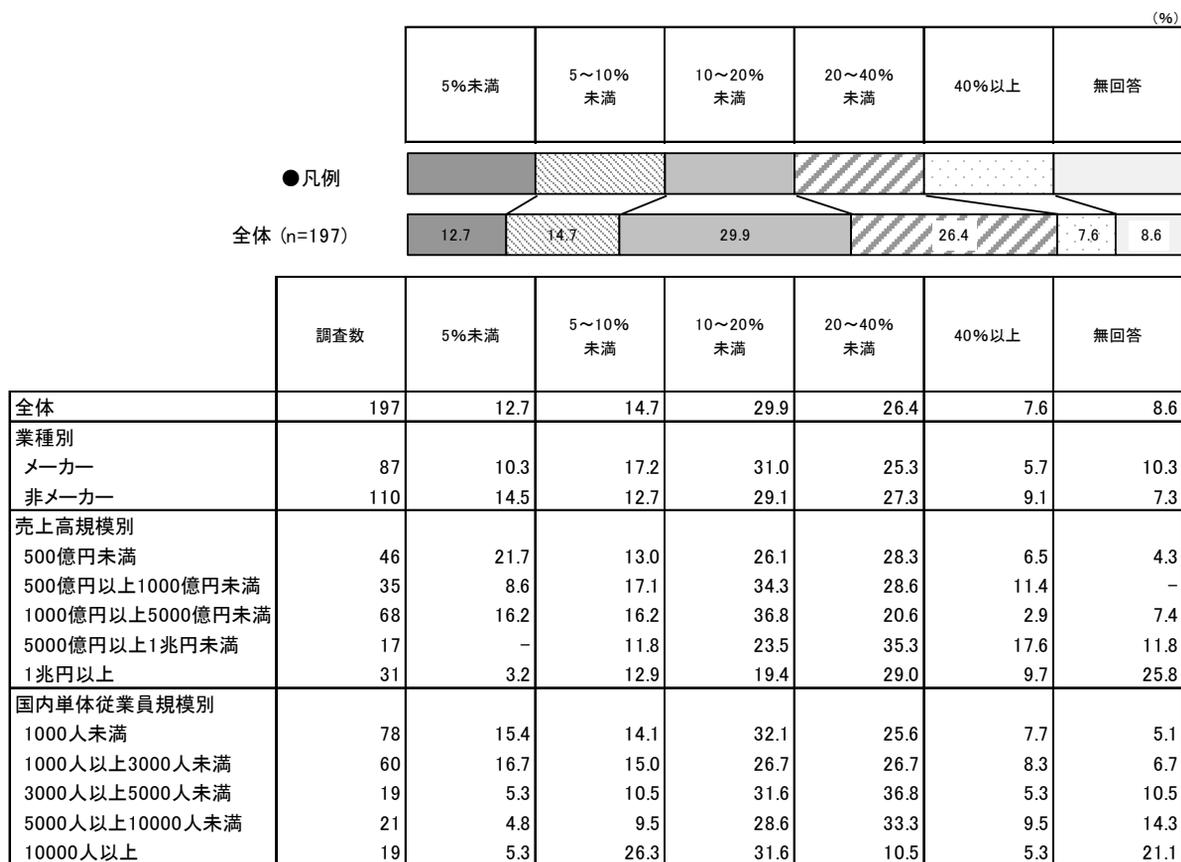
Q41-4. 人事部門のその他雇用形態の人数



Q41. 貴社の人事部門の人数について教えてください。（実数を記入）

- 人事部員(総合職)に占める課長相当職の割合は、「10～20%未満」が29.9%と約3割を占める。「20～40%未満」が26.4%で続く。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業で「5%未満」が21.7%と他に比べ多い。

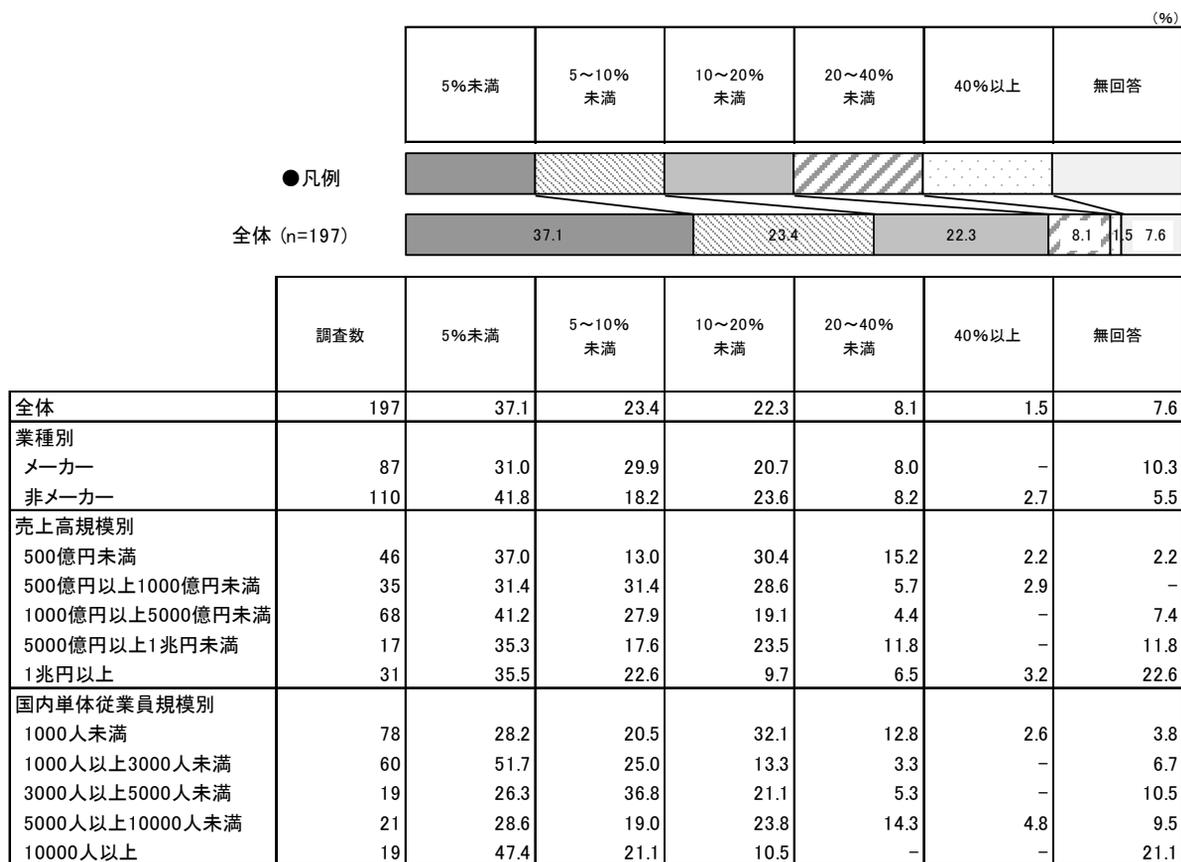
Q42-1. 人事部員(総合職)に占める課長相当職の割合



Q42. 貴社の人事部員(総合職)に占める管理職の割合についてお選びください。(1つに○)

- 人事部員(総合職)に占める部長相当職の割合は、「5%未満」が37.1%と約4割を占める。
- 業種別では、「5%未満」が非メーカーで41.8%、メーカーで31.0%と、非メーカーの方が多い。

Q42-2. 人事部員(総合職)に占める部長相当職の割合



Q42. 貴社の人事部員(総合職)に占める管理職の割合についてお選びください。(1つに○)

- 人事部門の月平均労働時間は、170.66時間となっている。
- 売上高規模別では、500億円未満の企業で「160時間未満」が4.3%と他に比べ少ない。

Q43-1. 人事部門の月平均労働時間

		(% )						平均 時間
		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	
●凡例								
全体 (n=197)		16.2	19.3	16.2	18.3	4.1	25.9	170.66
	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	197	16.2	19.3	16.2	18.3	4.1	25.9	170.66
業種別								
メーカー	87	14.9	27.6	10.3	13.8	2.3	31.0	168.99
非メーカー	110	17.3	12.7	20.9	21.8	5.5	21.8	171.82
売上高規模別								
500億円未満	46	4.3	15.2	26.1	37.0	8.7	8.7	178.93
500億円以上1000億円未満	35	20.0	11.4	8.6	25.7	2.9	31.4	165.86
1000億円以上5000億円未満	68	17.6	26.5	19.1	13.2	1.5	22.1	167.82
5000億円以上1兆円未満	17	35.3	5.9	5.9	-	11.8	41.2	173.46
1兆円以上	31	16.1	25.8	9.7	3.2	-	45.2	164.18
国内単体従業員規模別								
1000人未満	78	14.1	11.5	15.4	32.1	6.4	20.5	173.69
1000人以上3000人未満	60	13.3	28.3	18.3	13.3	3.3	23.3	169.66
3000人以上5000人未満	19	15.8	5.3	21.1	10.5	5.3	42.1	179.71
5000人以上10000人未満	21	33.3	33.3	14.3	-	-	19.0	160.43
10000人以上	19	15.8	21.1	10.5	5.3	-	47.4	163.87

Q43. 貴社における人事部門の労働時間・有給休暇の取得状況について教えてください。（実数を記入）

- 人事部門の月平均残業時間は、18.56時間となっている。
- 「30時間以上」と回答した企業は、売上高規模別では500億円未満で30.4%、国内単体従業員規模別では1000人未満の企業で24.4%と、他に比べ多い。

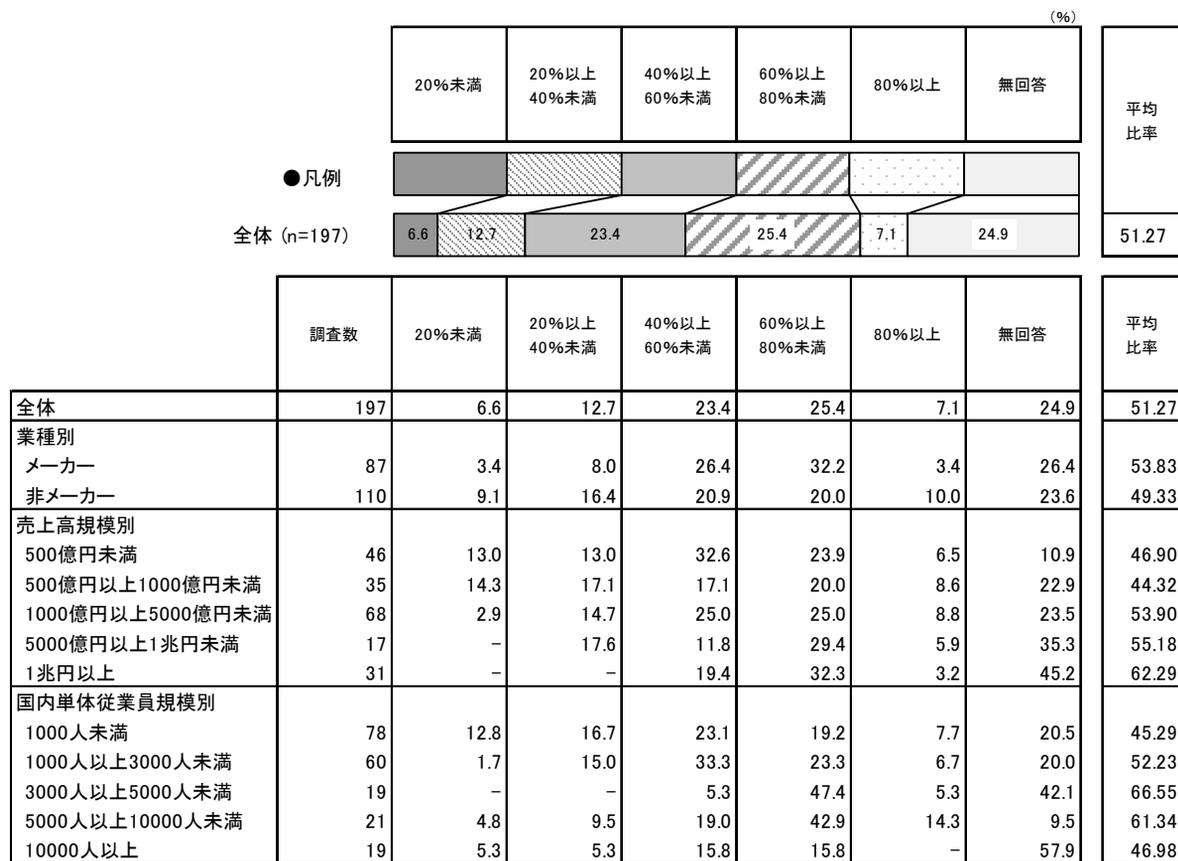
Q43-2. 人事部門の月平均残業時間

		(% )					平均 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	
●凡例							
全体 (n=197)		14.2	27.9	23.4	12.7	21.8	18.56
	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	197	14.2	27.9	23.4	12.7	21.8	18.56
業種別							
メーカー	87	14.9	27.6	24.1	8.0	25.3	17.65
非メーカー	110	13.6	28.2	22.7	16.4	19.1	19.22
売上高規模別							
500億円未満	46	10.9	26.1	30.4	30.4	2.2	21.73
500億円以上1000億円未満	35	20.0	25.7	17.1	11.4	25.7	17.13
1000億円以上5000億円未満	68	14.7	39.7	20.6	4.4	20.6	16.23
5000億円以上1兆円未満	17	17.6	17.6	23.5	5.9	35.3	17.05
1兆円以上	31	9.7	12.9	25.8	9.7	41.9	20.58
国内単体従業員規模別							
1000人未満	78	16.7	23.1	21.8	24.4	14.1	20.33
1000人以上3000人未満	60	11.7	31.7	30.0	5.0	21.7	17.23
3000人以上5000人未満	19	5.3	47.4	15.8	-	31.6	16.72
5000人以上10000人未満	21	28.6	19.0	23.8	9.5	19.0	17.39
10000人以上	19	5.3	26.3	15.8	5.3	47.4	17.29

Q43. 貴社における人事部門の労働時間・有給休暇の取得状況について教えてください。（実数を記入）

- 人事部門の有給休暇取得率は、平均51.27%となっている。
- 売上高規模が大きい企業ほど、平均取得率が高くなる傾向がみられる。

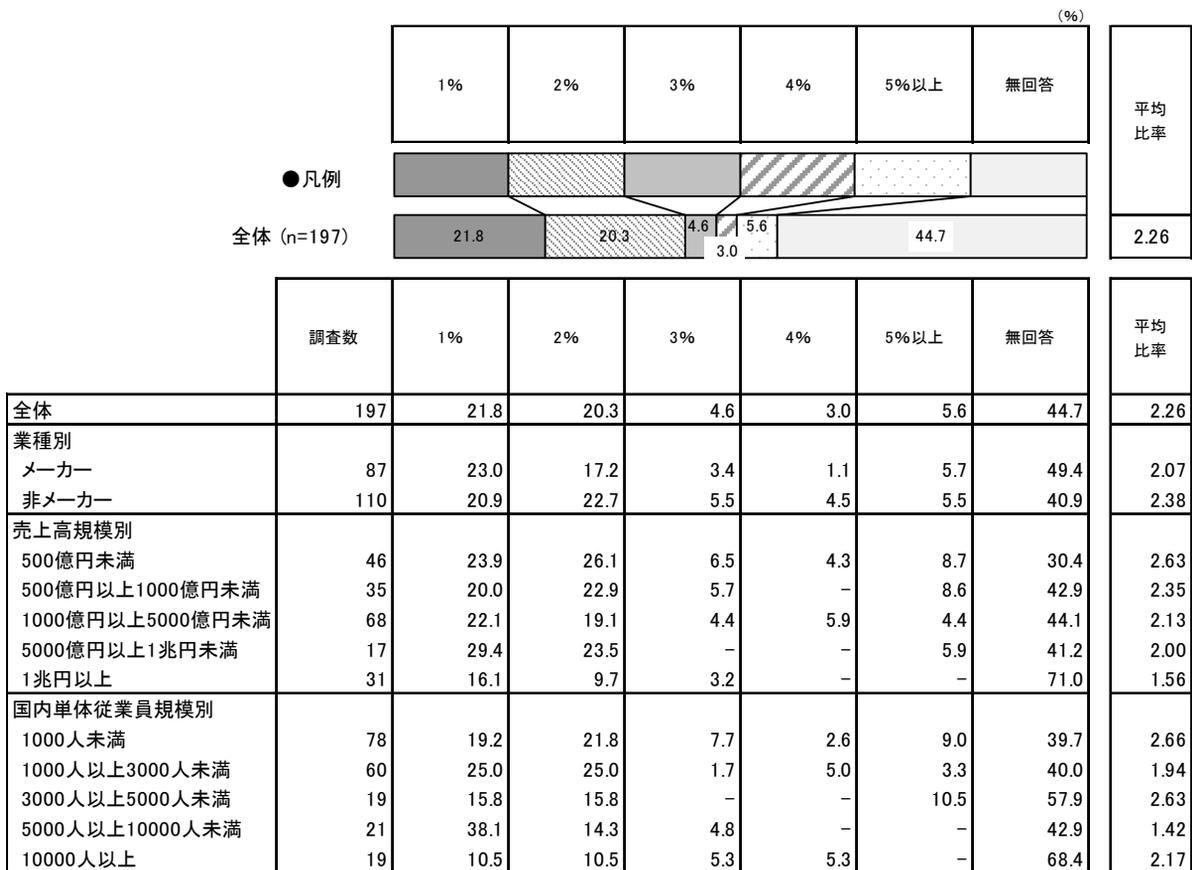
Q43-3. 人事部門の有給休暇取得率



Q43. 貴社における人事部門の労働時間・有給休暇の取得状況について教えてください。（実数を記入）

- 全人件費に占める人事部門の人件費割合は、平均2.26%となっており、「1%」が21.8%、「2%」が20.3%とそれぞれ約2割を占める。

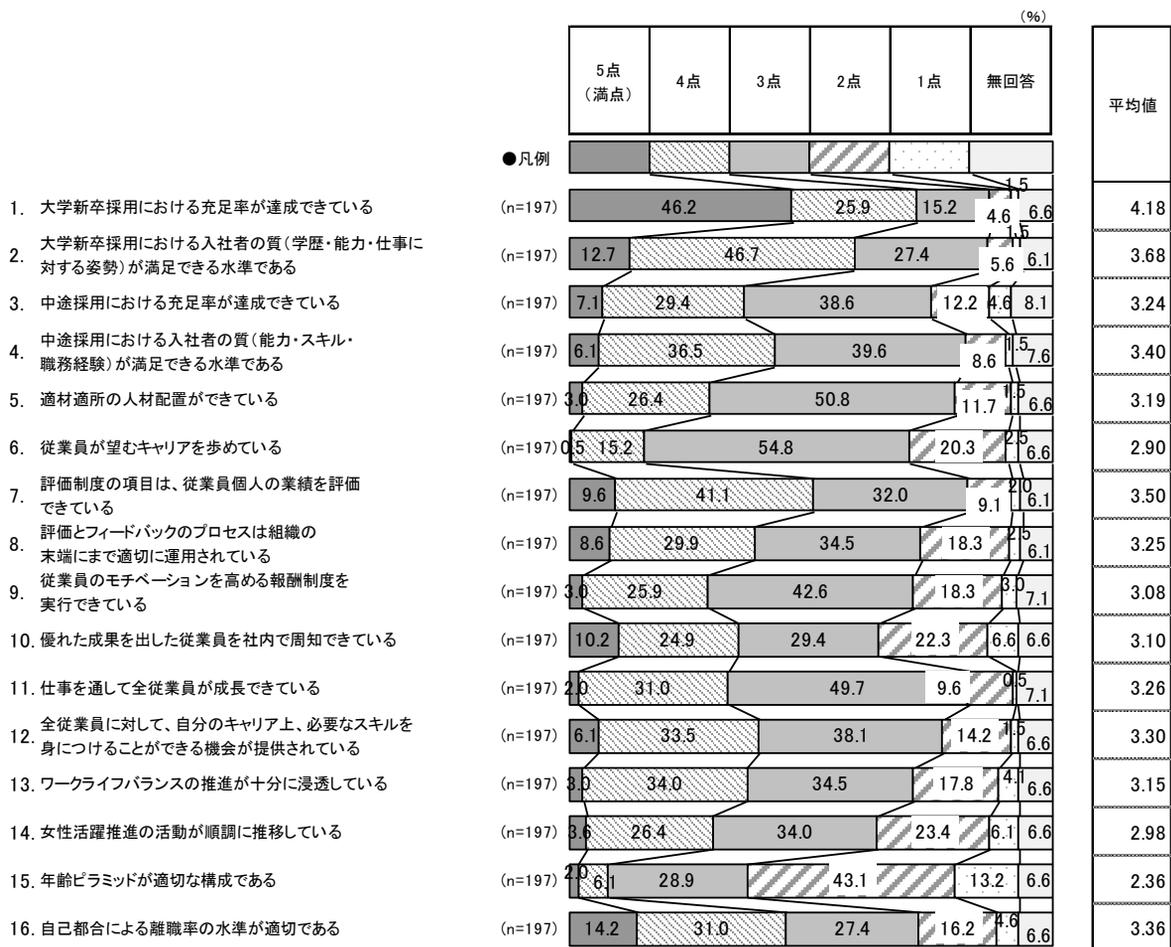
Q44. 全人件費に占める人事部門の人件費割合



Q44. 貴社における全人件費に占める人事部門の人件費の割合について教えてください。（実数を記入）

- 人事の役割に対する評価を5点満点で見ると、「大学新卒採用における充足率が達成できている」は「5点(満点)」が46.2%と半数弱を占め、平均4.18点となっている。
- 「年齢ピラミッドが適切な構成である」は「1点」が13.2%、「2点」が43.1%で、平均2.36点となっている。

Q45. 人事の役割に対する評価



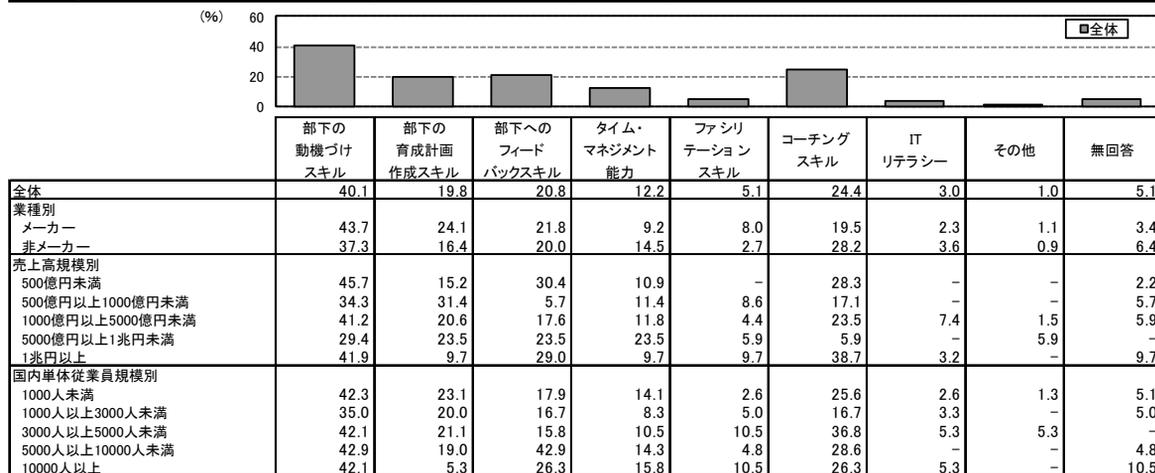
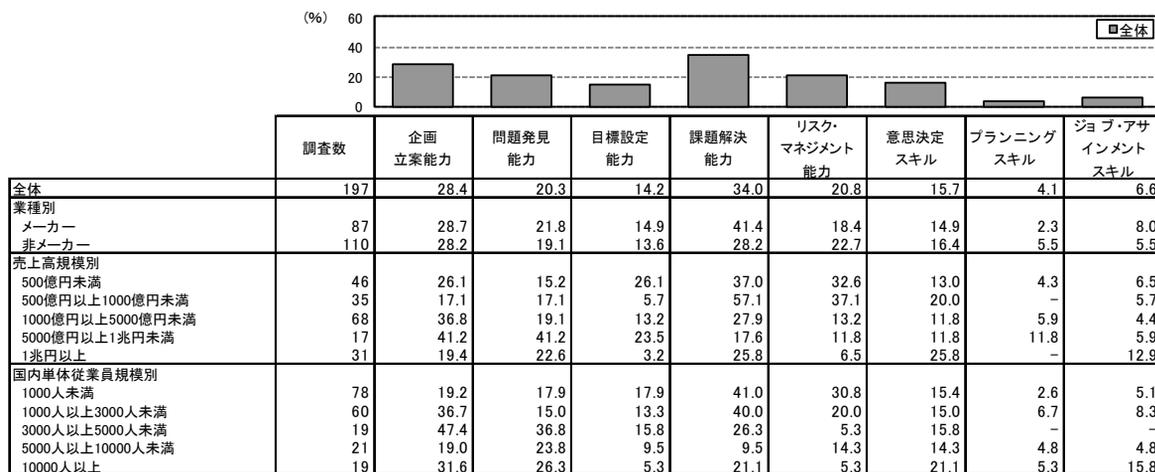
Q45. 貴社における以下の人事の役割について、5点満点での評価をお教えてください。(1~5で記入)

## 第12章

# 管理職(課長相当職)に関する 課題認識

- 課長の能力・スキル面での課題は、「部下の動機づけスキル」が40.1%と最も多い。次いで「課題解決能力」が34.0%となっている。
- 業種別では、「課題解決能力」はメーカーで41.4%、非メーカーで28.2%と、メーカーの方が多い。一方、「コーチングスキル」は非メーカーで28.2%、メーカーで19.5%と、非メーカーの方が多い。

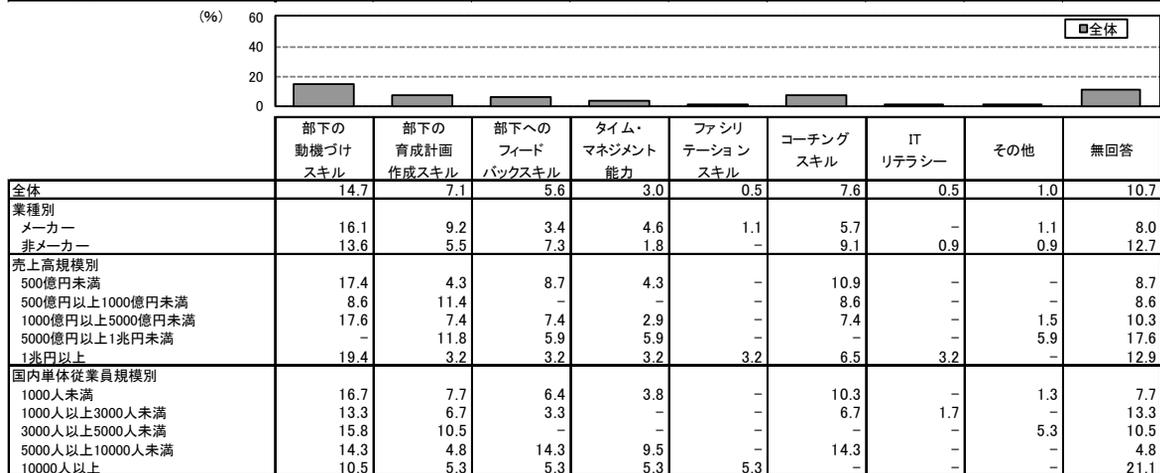
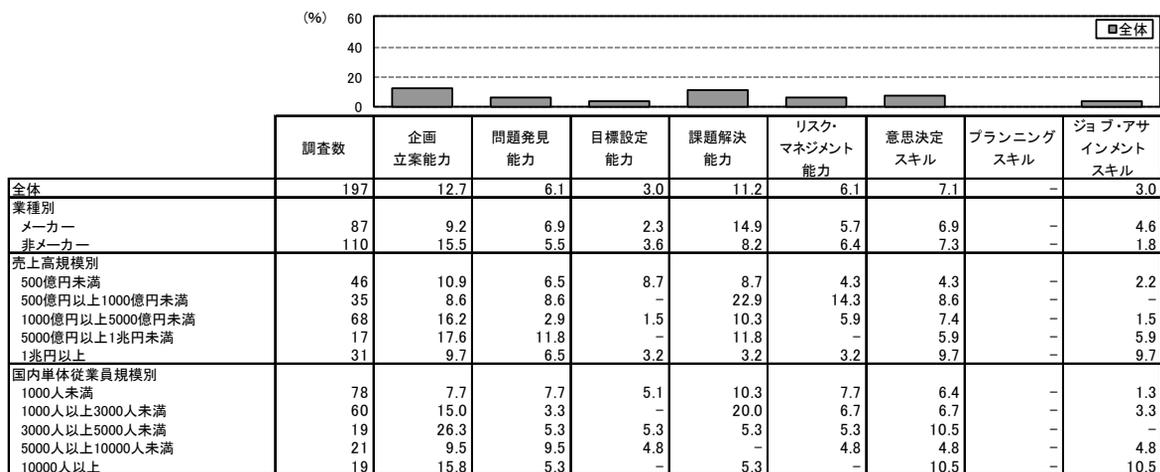
Q46-1. 課長の能力・スキル面での課題(3つまで)



Q46-1. 下記にあげる管理職の能力・スキルについて、課長に対して特に課題と感じているものをお選びください。(最大3つまで○)

- 課長の能力・スキル面で特に感じている課題は、「部下の動機づけスキル」が14.7%と最も多い。次いで、「企画立案能力」(12.7%)、「課題解決能力」(11.2%)が続いている。
- 業種別では、「課題解決能力」はメーカーで14.9%、非メーカーで8.2%と、メーカーの方が多。一方、「企画立案能力」は非メーカーで15.5%、メーカーで9.2%と、非メーカーの方が多。

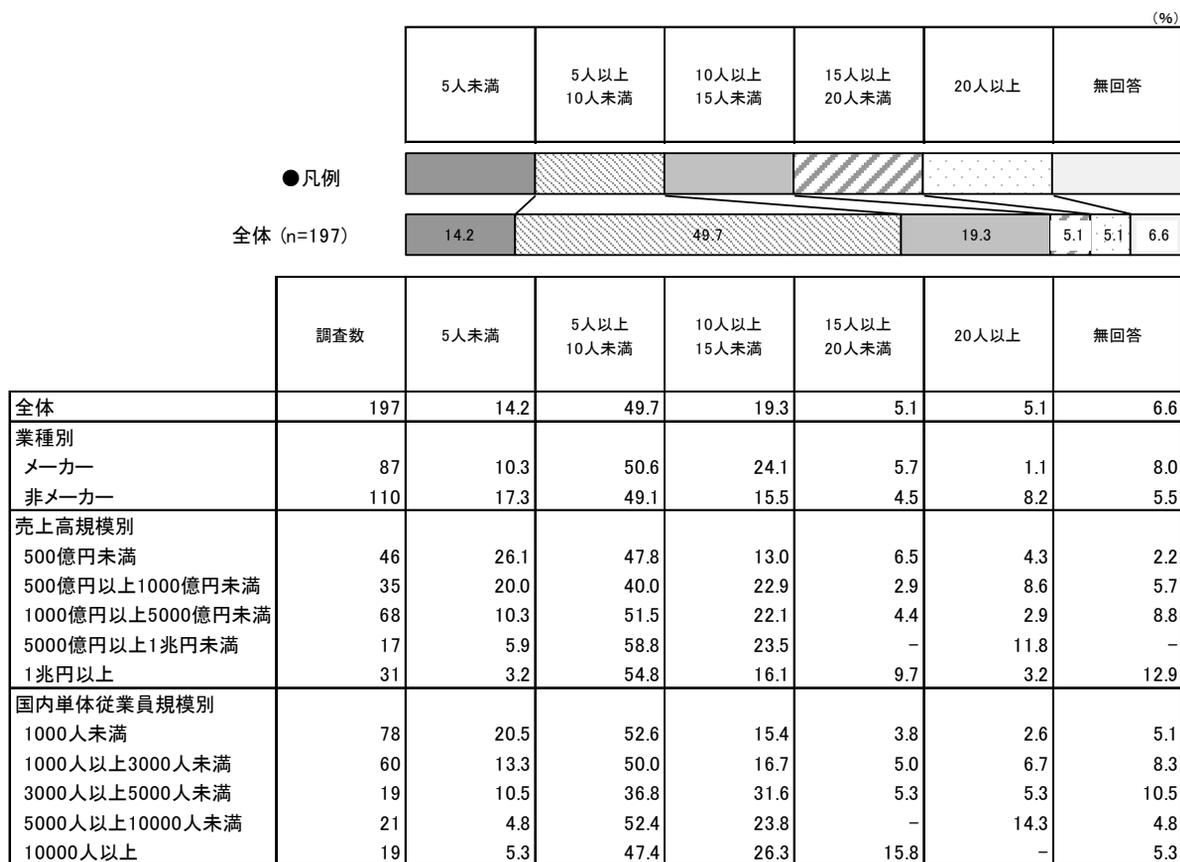
Q46-2. 課長の能力・スキル面での課題(最も課題に感じているもの)



Q46-2. Q46-1で選択された能力・スキル等のうち、貴社が最も課題と感じているものを1つお教えてください。(番号を1つ記入)

- 課長相当職が責任を持つ平均的な部下の人数は、「5人以上10人未満」が49.7%と約半数を占める。
- 売上高規模、国内単体従業員規模がそれぞれ小さい企業ほど、「5人未満」が多くなる傾向がみられる。

Q47. 課長相当職が責任を持つ平均的な部下人数



Q47. 課長レベルの管理職が責任を持つ平均的な部下人数を下記からお選びください。(1つに○)  
(派遣社員の方も含めてご回答ください。アルバイトの方は含みません)