

働きやすい・働きがいのある 職場づくりに関する調査 報告書

平成 26 年 5 月

厚生労働省職業安定局

雇用開発部雇用開発企画課

はじめに

成長分野等の中小企業は、今後、我が国の雇用創出の中核的な担い手となることが期待されていますが、学生の大企業志向や企業自体の知名度の低さなどを背景に、採用意欲がありながらも人材を確保できないなどの雇用管理上の問題を抱えています。

この問題の解決策の一つとしては、中小企業における雇用管理改善の取組を進め、従業員にとって「働きやすい職場」「働きがいのある職場」を作り、魅力ある雇用創出を図っていくことが考えられます。

そこで、厚生労働省において「働きやすい・働きがいのある職場づくり」プロジェクト企画委員会を設置し、中小企業における雇用管理制度等の実施状況と、「働きやすさ」「働きがい」との関係などを探るため、中小企業の人事担当者や従業員に対するアンケート調査を実施し、その結果を本報告書に取りまとめました。

これから雇用管理制度等の導入を検討している企業の皆様をはじめ、多くの方に手にとっていただき、今後の「働きやすい職場」「働きがいのある職場」づくりの取組を行うきっかけをしていただいたり、企業が抱える課題解決の一助といただければ幸甚です。

最後に、アンケート調査に快くご協力いただきました中小企業の人事担当者及び従業員の皆様に御礼申し上げます。

平成 26 年 5 月

厚生労働省職業安定局
雇用開発部雇用開発企画課

「働きやすい・働きがいのある職場づくり」プロジェクト企画委員会

< 委員 >

たなか ひでき
田中 秀樹 同志社大学技術・企業・国際競争力研究センター特別研究員

にしむら いたる
西村 純 (独) 労働政策研究・研修機構企業と雇用部門研究員

ふじもと まこと
○藤本 真 (独) 労働政策研究・研修機構人材育成部門副主任研究員

やはた しげみ
八幡 成美 法政大学キャリアデザイン学部教授

< オブザーバー >

かみじょう く み
上 條 久美 日本商工会議所産業政策第二部労働担当課長

なんば ともお
難波 智雄 全国中小企業団体中央会労働政策部部長代理

< 事務局 >

厚生労働省職業安定局雇用開発課

(平成 26 年 4 月 1 日より、職業安定局雇用開発部雇用開発企画課)

※五十音順、○は座長

※役職等は、平成 26 年 3 月 31 日時点のもの

目 次

【概 要】	1
-------------	---

【本 編】

第 1 部 調査概要と調査結果

I 調査の趣旨・目的	15
1 「働きやすさ・働きがい」の意義	15
2 雇用管理制度等と「働きやすさ・働きがい」の関係に関する仮説 モデル	15
II 調査実施概要	17
1 企業調査	17
(1) 調査対象	17
(2) 調査期間	17
(3) 調査実施方法（郵送調査）	17
(4) 回収数	17
2 従業員調査	17
(1) 調査対象	17
(2) 調査期間	17
(3) 調査実施方法（WEB 調査）	17
(4) 回収数	17
III 企業調査の集計結果	18
1 概要	18
(1) 質問項目の構成	18
(2) 集計分析の観点	18
2 各項目の単純集計	20
(1) 基本項目	20
(2) 従業員の前向きな行動	22
(3) 従業員の離職状況	22
(4) 「評価・処遇」	24
(5) 「人材育成」	26
(6) 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」	28

3 各項目の産業別集計	30
(1) 従業員の前向きな行動	30
(2) 従業員の離職状況	30
(3) 「評価・処遇」	32
(4) 「人材育成」	36
(5) 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」	38
4 事業主の行う雇用管理と「従業員の前向きな行動」の関係	41
(1) 「評価・処遇」に関する取組みと「従業員の前向きな行動」の関係	41
(2) 「人材育成」に関する取組みと「従業員の前向きな行動」の関係	43
(3) 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」に関する取組みと「従業員の前向きな行動」の関係	45
5 事業主の行う雇用管理と「従業員の離職状況」の関係	47
(1) 「評価・処遇」に関する取組みと「従業員の離職率」の関係	47
(2) 「人材育成」に関する取組みと「従業員の離職率」の関係	48
(3) 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」に関する取組みと「従業員の離職率」の関係	49
6 「従業員の前向きな行動」と「従業員の離職状況」の関係	52
7 事業主の行う雇用管理の各取組み間の関係	53
8 まとめ	54
(1) 雇用管理の取組みが「働きがい」・「働きやすさ」を向上させるか	54
(2) どの雇用管理の取組みが「働きがい」・「働きやすさ」の向上に効果があるのか	54
IV 従業員調査の結果・分析	57
1 概要	57
(1) 調査の目的	57
(2) 質問項目の構成	57
(3) 集計分析の観点	58
2 各項目の単純集計	59
(1) 回答者の属性	59
(2) 勤務先の属性	61
(3) 勤務先の労働条件	64
(4) 勤務先の雇用管理の実施状況	69
(5) 職場環境に対する認識	75
(6) 仕事に対する意識	77
(7) 「働きがい」と「働きやすさ」	78

(8) 仕事に対する意欲や定着に関する状況・意識	79
3 各項目の産業別集計	83
(1) 勤務先の労働条件	83
(2) 勤務先の雇用管理等の実施状況	88
(3) 職場環境に対する認識	91
(4) 仕事に対する意識	94
(5) 「働きがい」と「働きやすさ」	95
(6) 仕事に対する意欲や定着に関する状況・意識	97
4 各項目の職種別集計	102
(1) 勤務先の労働条件	102
(2) 勤務先の雇用管理の実施状況	108
(3) 職場環境に対する認識	111
(4) 仕事に対する意識	114
(5) 「働きがい」と「働きやすさ」	115
(6) 仕事に対する意欲や定着に関する状況・意識	117
5 「働きがい」「働きやすさ」と仕事に対する意欲・定着及び会社の業績に関する状況・意識の関係	122
(1) 「働きがい」「働きやすさ」と仕事に対する意欲の関係	122
(2) 「働きがい」「働きやすさ」と定着の関係	125
(3) 「働きがい」「働きやすさ」と会社の業績の関係	131
(4) まとめ	132
6 企業が行う雇用管理と「働きがい」「働きやすさ」の関係	133
(1) 「評価処遇・配置」制度等と「働きがい」「働きやすさ」の関係	133
(2) 「人材育成」制度等と「働きがい」「働きやすさ」の関係	134
(3) 「業務管理・組織管理」制度等と「働きがい」「働きやすさ」の関係	136
(4) 「福利厚生・安全管理・精神衛生」制度等と「働きがい」「働きやすさ」の関係	137
(5) まとめ	139
7 企業が行う雇用管理と「職場環境」「仕事に対する意識」の関係	140
(1) 「雇用管理制度等」の実施と「職場環境」の関係	140
(2) 「雇用管理制度等」の実施と「仕事に対する意識」の関係	151
(3) 「雇用管理制度等」の実施数と「職場環境」「仕事に対する意識」の相関関係	156
8 「職場環境」と「仕事に対する意識」の関係	157
(1) 「職場の人間関係」と「仕事の対する意識」の関係	157
(2) 「会社や上司に対する認識」と「仕事に対する意識」の関係	159

(3) 「職場環境」と「仕事に対する意識」の相関関係	162
9 「職場環境」「仕事に対する意識」と「働きがい」「働きやすさ」の関係	163
(1) 「職場環境」と「働きがい」「働きやすさ」の関係	163
(2) 「仕事に対する意識」と「働きがい」「働きやすさ」の関係	168
10 まとめ	171
(1) 「働きがい」「働きやすさ」は仕事に対する意欲・定着及び会社の業績を高めるか	171
(2) どのような雇用管理が「働きがい」「働きやすさ」を向上させるか	171
(3) 「働きがいのある」「働きやすい」職場づくりに向けて	176
V 補足分析	177
1 企業調査と従業員調査の関係	177
(1) 職場における前向きな行動と離職状況の関係	177
(2) 職場の人間関係と離職状況の関係	179
(3) 職場における前向きな行動と会社の業績の関係	181
(4) 職場の人間関係と会社の業績の関係	183
2 事業主の行う雇用管理の効果と他の雇用管理の取組み状況の関係	187
(1) 「評価・処遇」の取組み効果と他の雇用管理の取組み状況の関係	187
(2) 「人材育成」の取組み効果と他の雇用管理の取組み状況の関係	189
(3) 「業務管理・組織管理、人間関係管理」の取組み効果と他の雇用管理の取組み状況の関係	192
3 雇用管理制度等の実施状況と会社の業績の関係	195
4 「働きがい」「働きやすさ」と仕事に対する意欲・定着及び会社の業績に関する状況・意識（詳細分析）	196
(1) 仕事に対する意欲との関係	196
(2) 定着との関係	197
(3) 会社の業績との関係	198
5 会社の業績に対する、業種、会社の常用労働者数、会社のタイプ、雇用管理制度等の実施、「働きがい」「働きやすさ」の影響度合い（従業員調査）	199

第2部 参考資料

I	アンケート調査票	203
1	企業調査票	203
2	従業員調査票	216
II	集計結果	229
1	企業調査	229
2	従業員調査	264

【概 要】

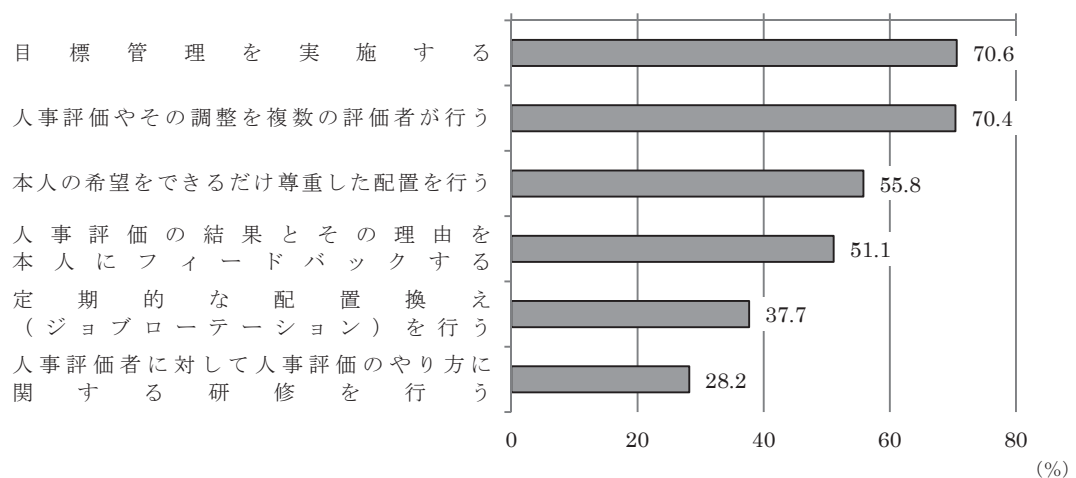
働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書（概要）

中小企業における雇用管理制度の実施状況や、働く従業員の「働きがい」「働きやすさ」に関して実施した調査（企業に対する郵送調査と従業員に対するWEB調査）の調査結果をまとめました。「働きやすい」「働きがいのある」職場づくりを進めていく上で参考にしてください。

1 中小企業における各雇用管理制度等の実施状況

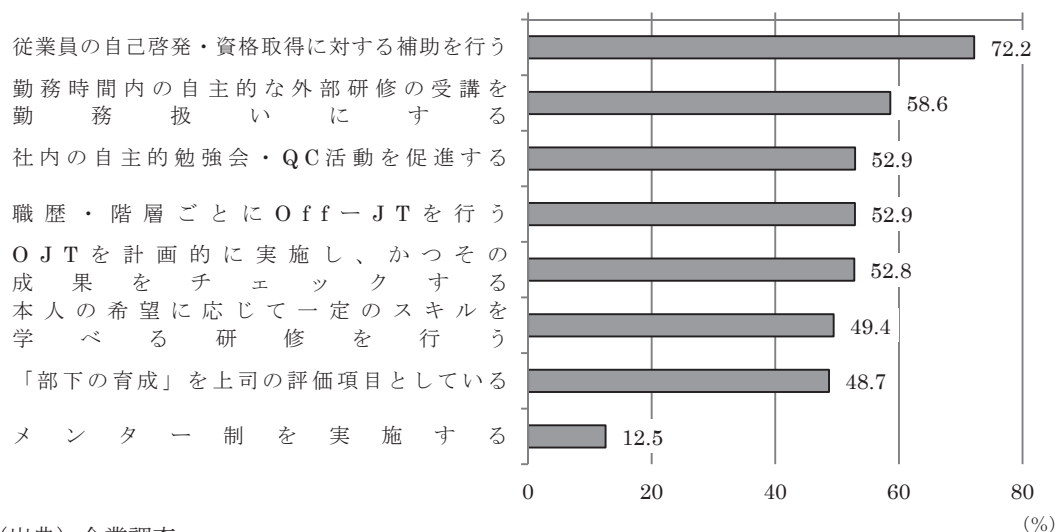
(1) 「評価・処遇制度」の実施率

全体の70%以上の企業が、「目標管理を実施する」や「人事評価やその調整を複数の評価者が行う」といった目標管理制度を実施している。



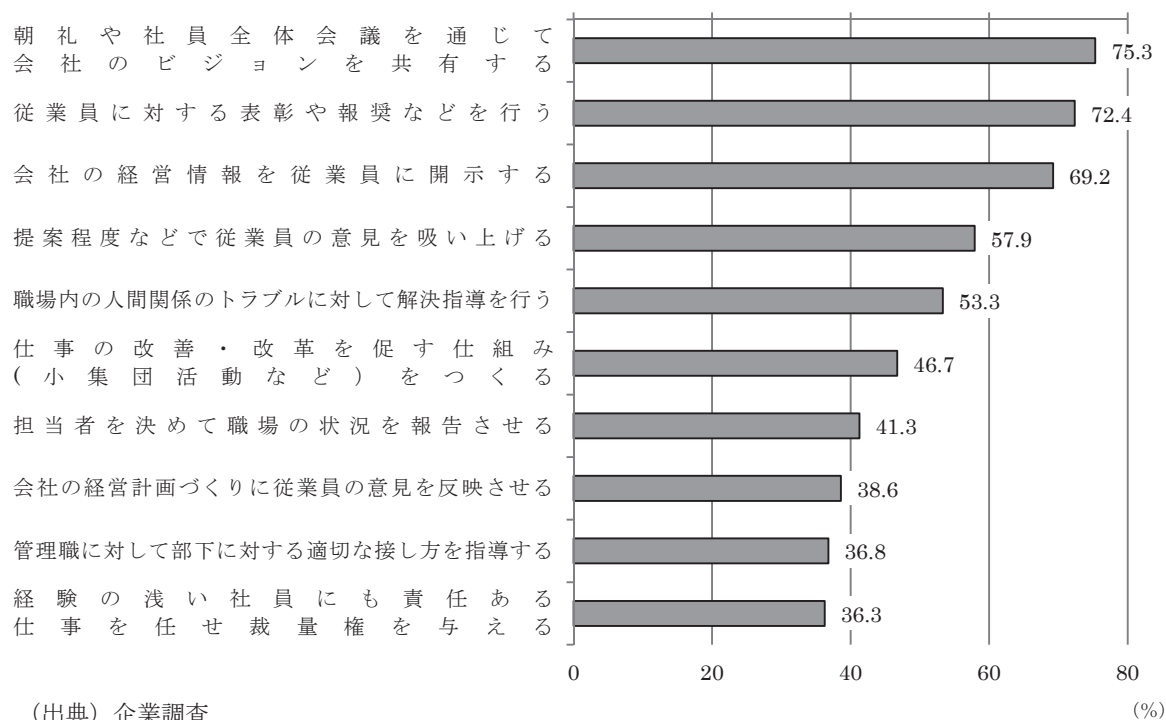
(2) 「人材育成」の実施率

全体の70%以上の企業が、「従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う」ことに取り組んでいる。一方、「メンター制を実施する」ことに取り組んでいる割合は12.5%と低い。



(3) 「業務管理・組織管理、人間関係管理」の実施率

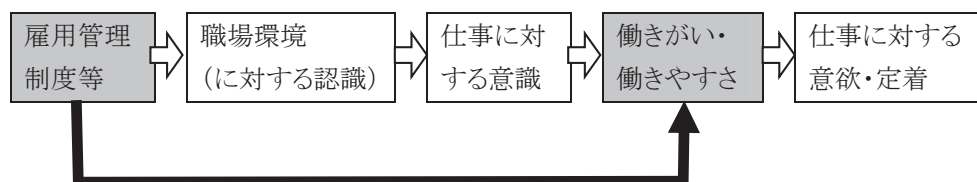
全体の70%以上の企業が、「朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する」「従業員に対する表彰や報奨などを行う」ことに取り組んでいる。



2 雇用管理制度等の実施と「働きがい」「働きやすさ」との関係

「評価処遇・配置」「人材育成」「業務管理・組織管理」「福利厚生・安全管理・精神衛生」の雇用管理制度等の実施は、従業員の「働きがい」「働きやすさ」を高める傾向がある。

雇用管理制度等の実施は、「働きがい」「働きやすさ」の両方を高めるが、実施による効果は「働きがい」の方により顕著に表れる傾向がある。

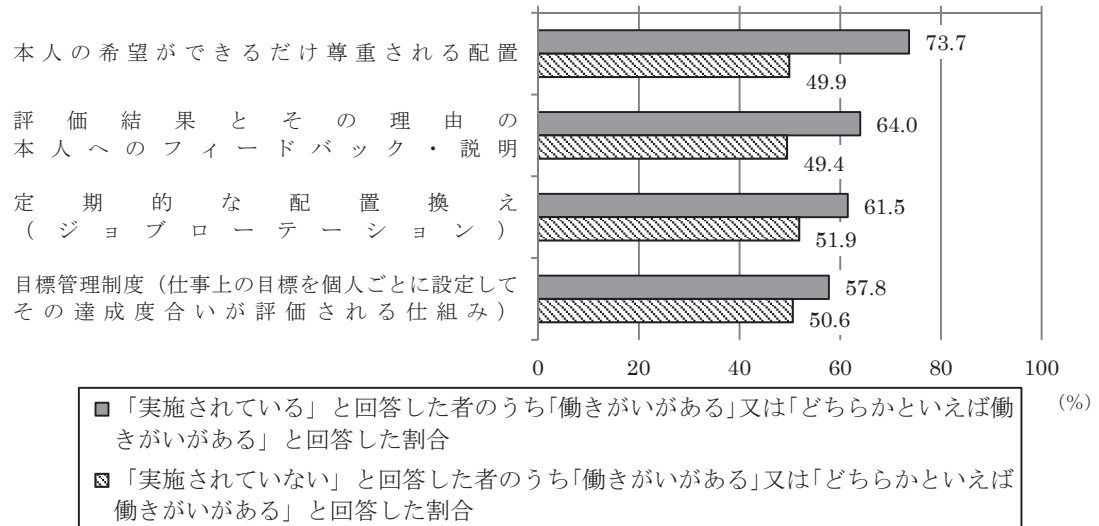


(1) 「働きがい」を高める雇用管理制度等

「評価処遇・配置」「人材育成」「業務管理・組織管理」「福利厚生・安全管理・精神衛生」に関する全ての項目において、「実施されている」と回答した者の方が、「実施されていない」と回答した者よりも、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した割合が高い。

【評価処遇・配置】

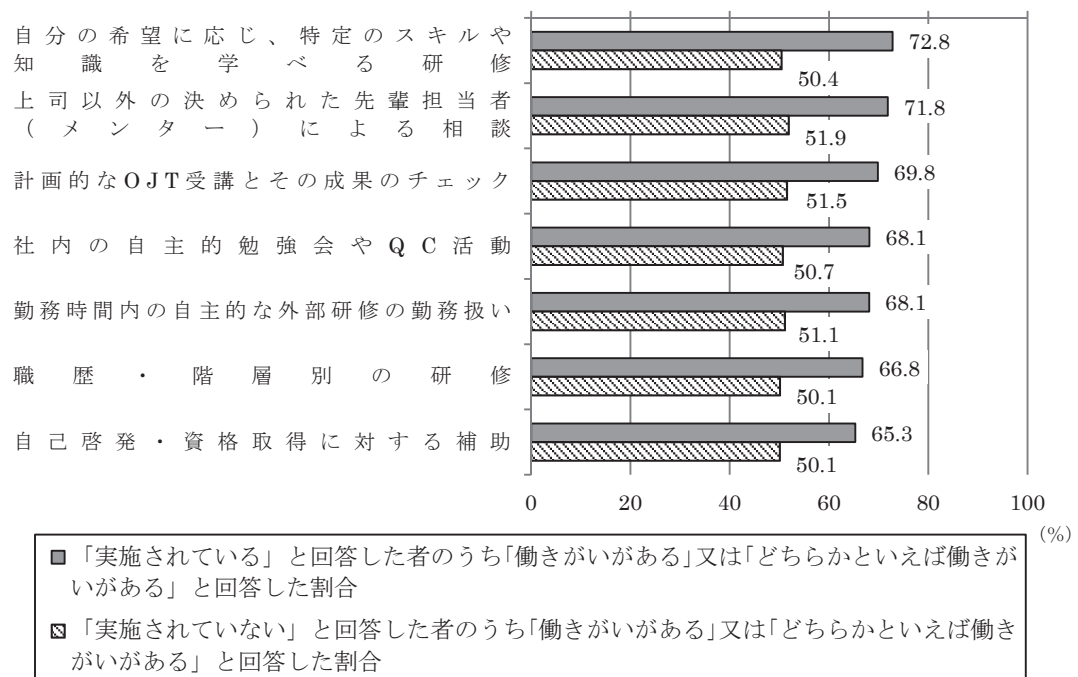
特に「本人の希望ができるだけ尊重される配置」を実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が20%ポイント以上高い。



（出典）従業員調査

【人材育成】

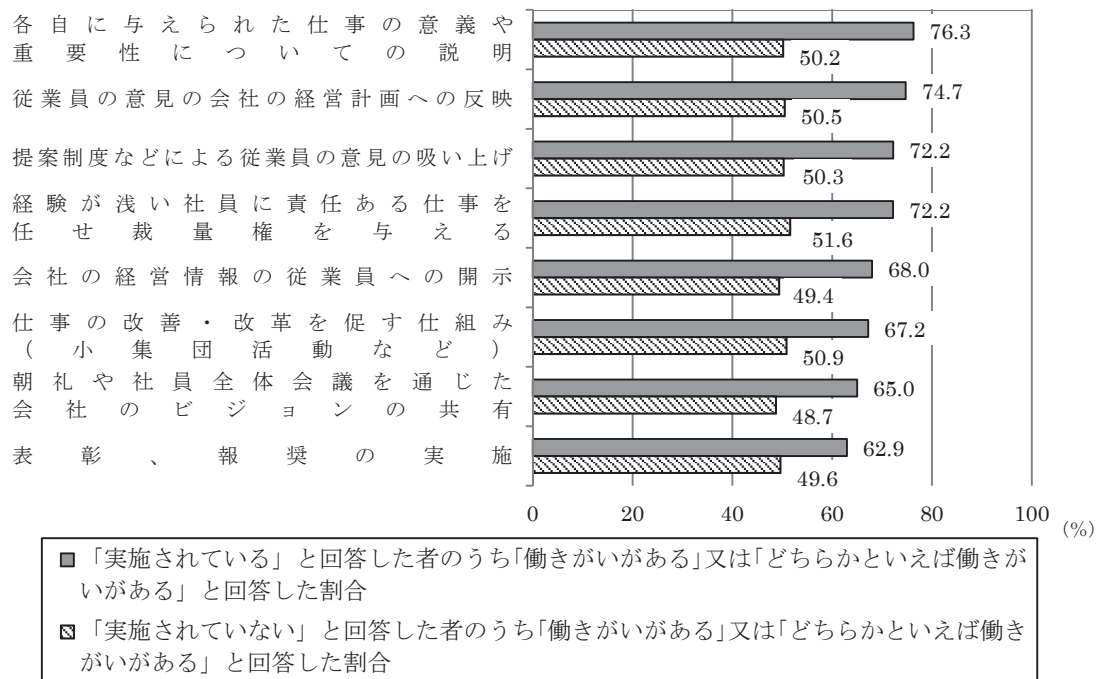
特に「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」を実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が20%ポイント以上高い。



（出典）従業員調査

【業務管理・組織管理】

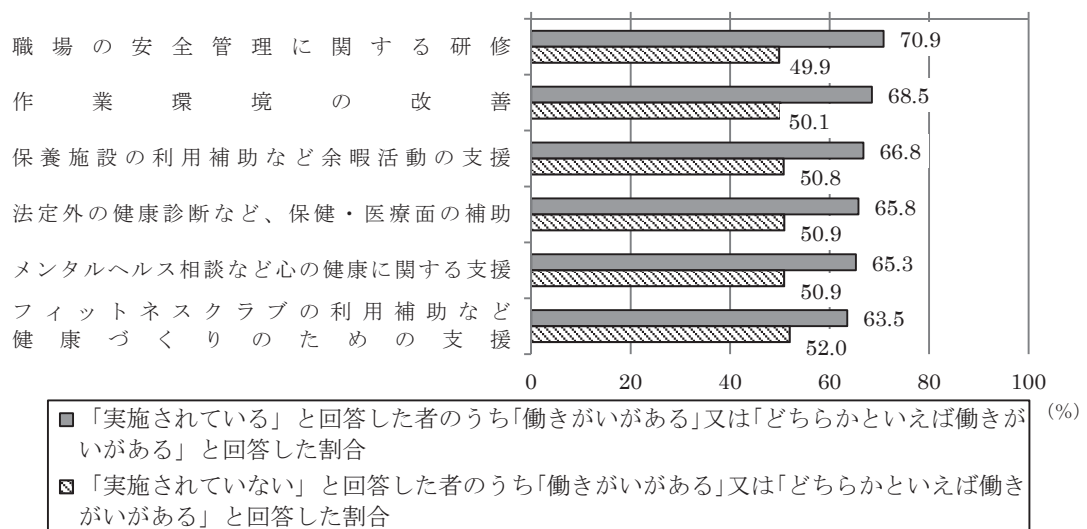
特に「各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明」「従業員の意見の会社の経営計画への反映」「提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ」「経験が浅い社員に仕事を任せ裁量権を与える」を実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が20%ポイント以上高い。



(出典) 従業員調査

【福利厚生・安全管理・精神衛生】

特に「職場の安全管理に関する研修」を実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が20%ポイント以上高い。



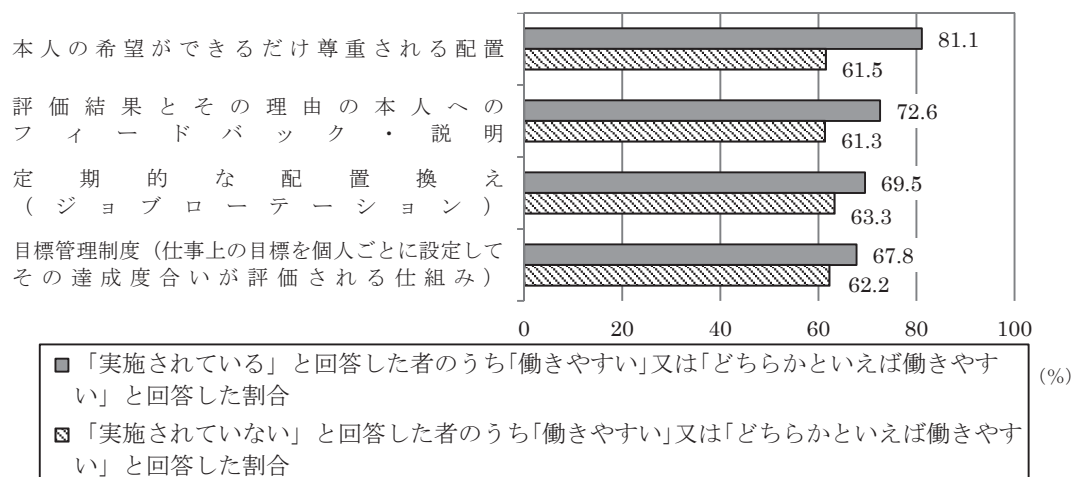
(出典) 従業員調査

(2) 「働きやすさ」を高める雇用管理制度等

「評価処遇・配置」「人材育成」「業務管理・組織管理」「福利厚生・安全管理・精神衛生」に関する全ての項目において、「実施されている」と回答した者の方が、「実施されていない」と回答した者よりも、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した割合が高い。

【評価処遇・配置】

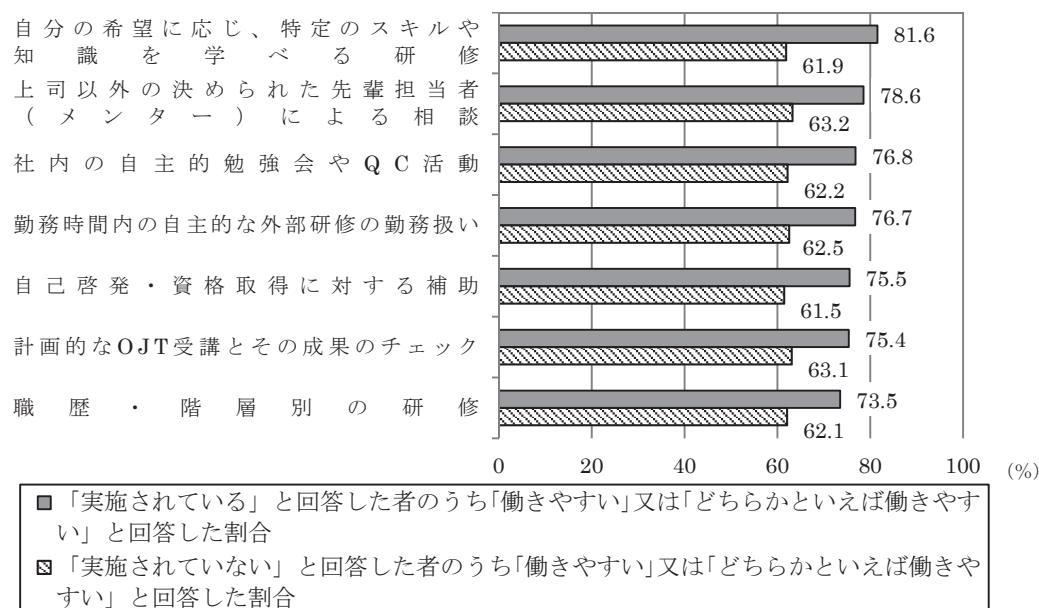
特に「本人の希望ができるだけ尊重される配置」を実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答する割合が15%ポイント以上高い。



（出典）従業員調査

【人材育成】

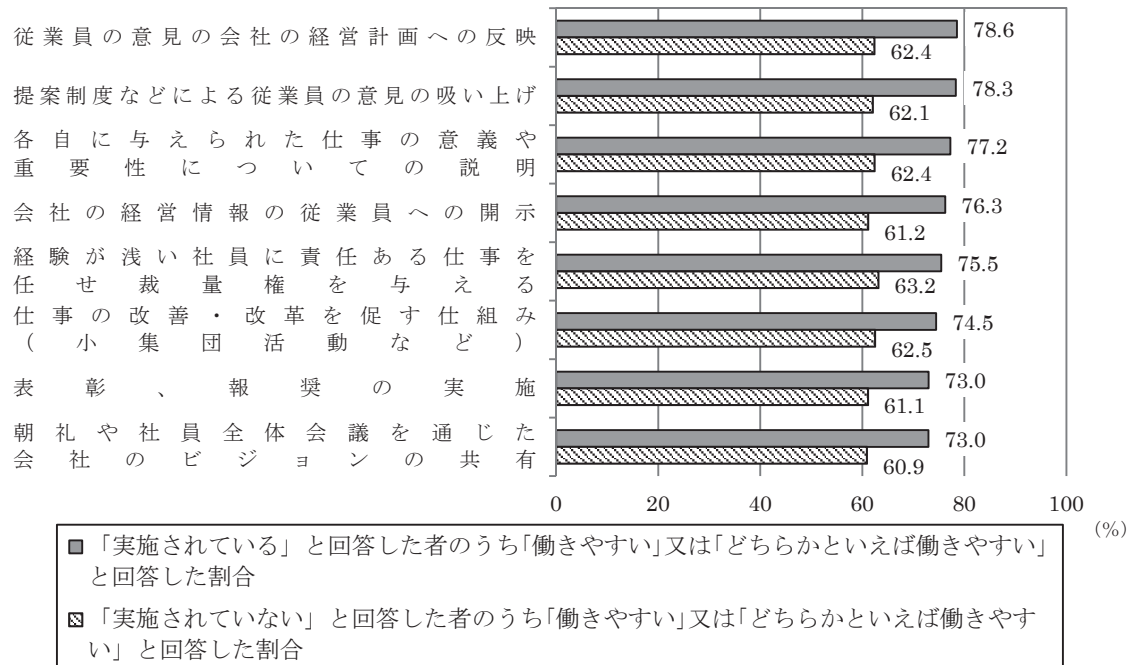
特に「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」「上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による相談」を実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答する割合が15%ポイント以上高い。



（出典）従業員調査

【業務管理・組織管理】

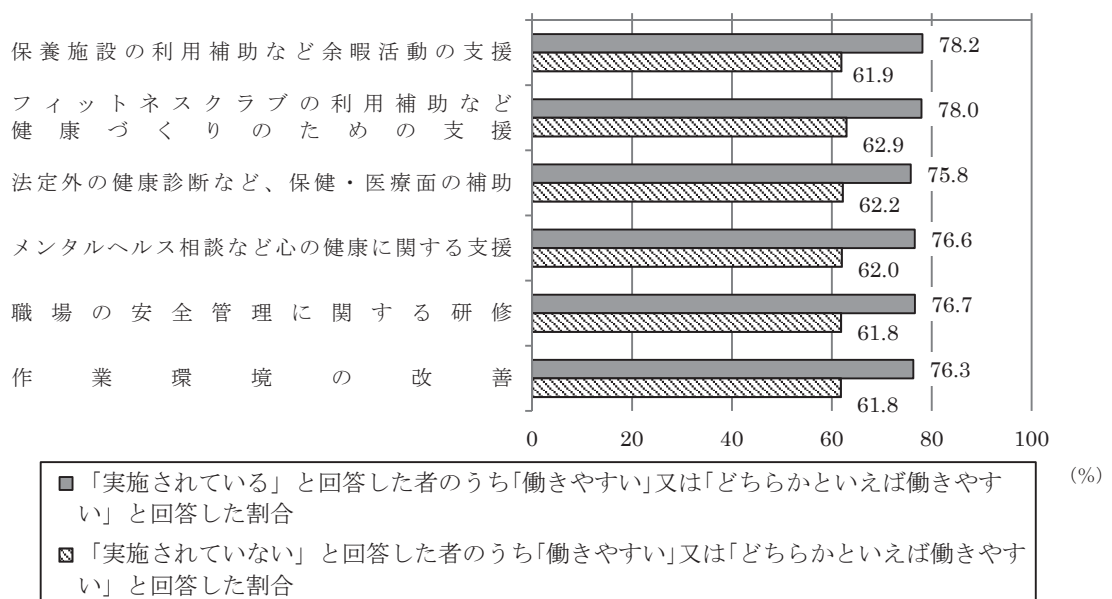
特に「従業員の意見の会社の経営計画への反映」「提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ」「会社の経営情報の従業員への開示」を実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答する割合が15%ポイント以上高い。



(出典) 従業員調査

【福利厚生・安全衛生・精神衛生】

特に「保養施設の利用補助など余暇活動の支援」「フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援」を実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答する割合が15%ポイント以上高い。



(出典) 従業員調査

(3) まとめ

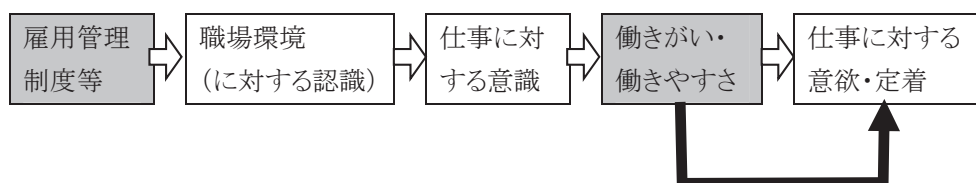
企業で行われている雇用管理制度等のうち、それが「実施されている」場合と「実施されていない」場合とで、「働きがいがある」と回答した割合に差があったものをみると、①各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明、②従業員の意見の会社の経営計画への反映、③本人の希望ができるだけ尊重される配置、④自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修、⑤提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ、の順に差が大きかった。

また、「働きやすい」と回答した割合に差があったものをみると、①自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修、②本人の希望ができるだけ尊重される配置、③従業員の意見の会社の経営計画への反映、④保養施設の利用補助など余暇活動の支援、⑤提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ、の順に差が大きかった。

これらから、「働きがい」は「自分の意見や希望が受け入れられる」「自分の仕事の意義や重要性に対して説明がなされる」といった「自己効力感」が充足されるような雇用管理がなされた場合に高まる傾向があり、「働きやすさ」は「自己効力感」に加え、「相談できる体制」や「福利厚生」に関する雇用管理がなされた場合に高まる傾向がみられるといえる。

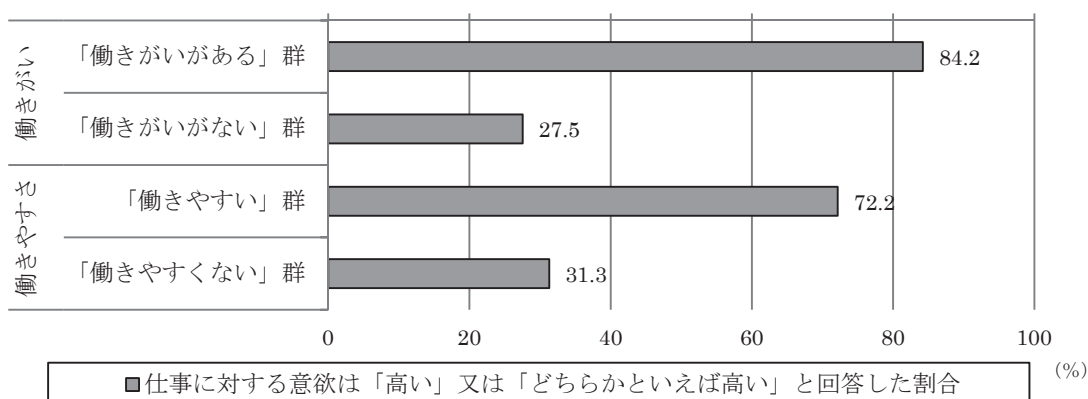
3 「働きがい」「働きやすさ」と従業員の意欲・定着、会社の業績との関係

「働きがい」や「働きやすさ」がある会社では、従業員の仕事に対する意欲が高く、職場への定着が進みやすい傾向があり、さらに、会社の業績も高い傾向にある。



(1) 「働きがい」「働きやすさ」と従業員の意欲との関係

「働きがい」や「働きやすさ」がある方が従業員の意欲が高い傾向がある。



(注) 「働きがいがある」群：「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群

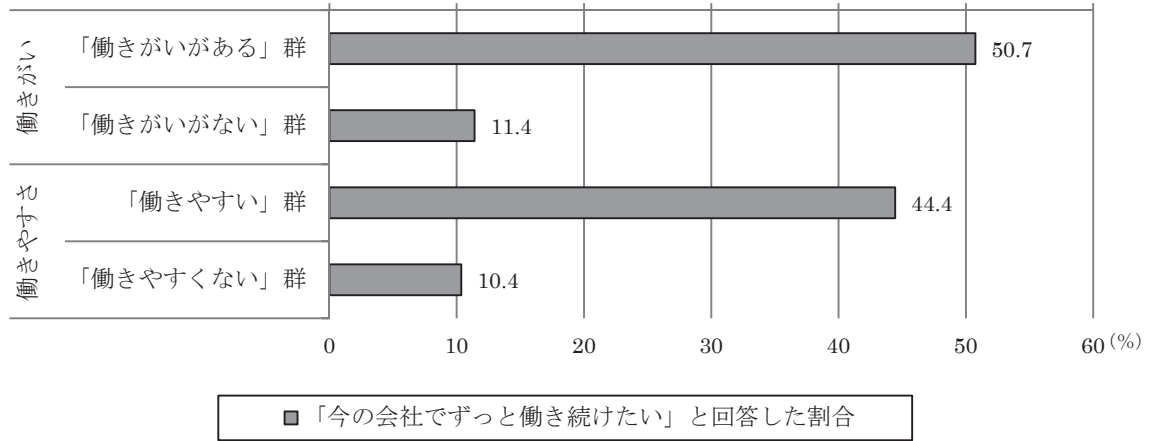
「働きがいがない」群：「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群

(出典) 従業員調査

(2) 「働きがい」「働きやすさ」と従業員の定着との関係

ア 従業員の勤務継続の意向

「働きがい」や「働きやすさ」がある方が、従業員の勤務継続の意向が高い。



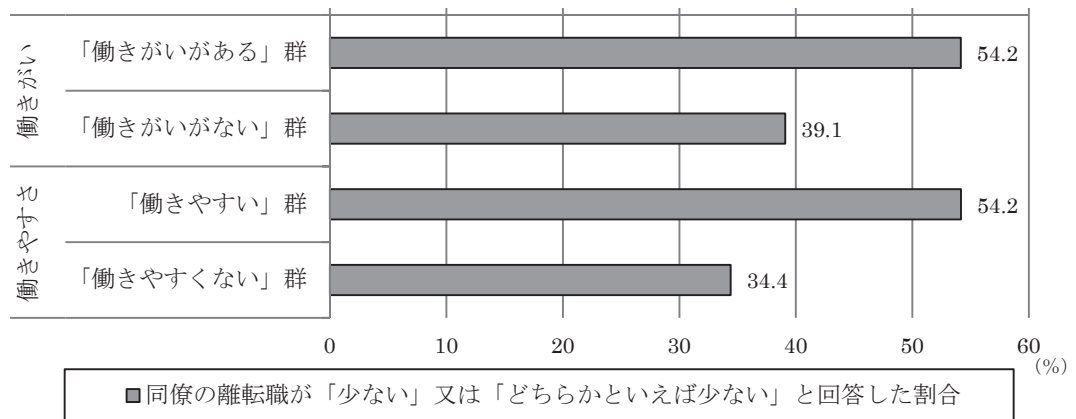
(注) 「働きがい」群：「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群

「働きがいがない」群：「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群

(出典) 従業員調査

イ 離転職の多寡

「働きがい」や「働きやすさ」がある方が、従業員の離転職が少ない傾向がある。



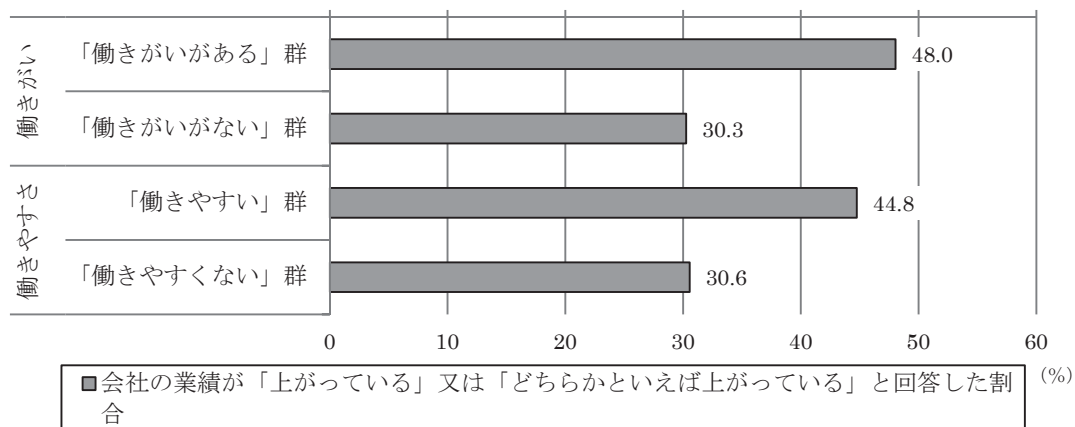
(注) 「働きがい」群：「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群

「働きがいがない」群：「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群

(出典) 従業員調査

(3) 「働きがい」「働きやすさ」の会社の業績との関係

「働きがい」や「働きやすさ」があると回答した従業員の会社では、会社の業績が高い傾向にある。



(注) 「働きがい」群：「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群

「働きがいがない」群：「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群

(出典) 従業員調査

(4) まとめ

「働きがいがある」群と「働きやすい」群は、それぞれ「働きがいがない」群と「働きやすくない」群に比べて、従業員の仕事に対する意欲が高く、回答した従業員本人及び周りの同僚ともに、今の会社に定着したいと考える傾向があった。さらに、「働きがいがある」群と「働きやすい」群は、会社の業績も高いと回答する傾向も高かった。

これらのことから、「働きがい」「働きやすさ」は、従業員の意欲、定着及び会社の業績向上と関係が深いことがわかる。

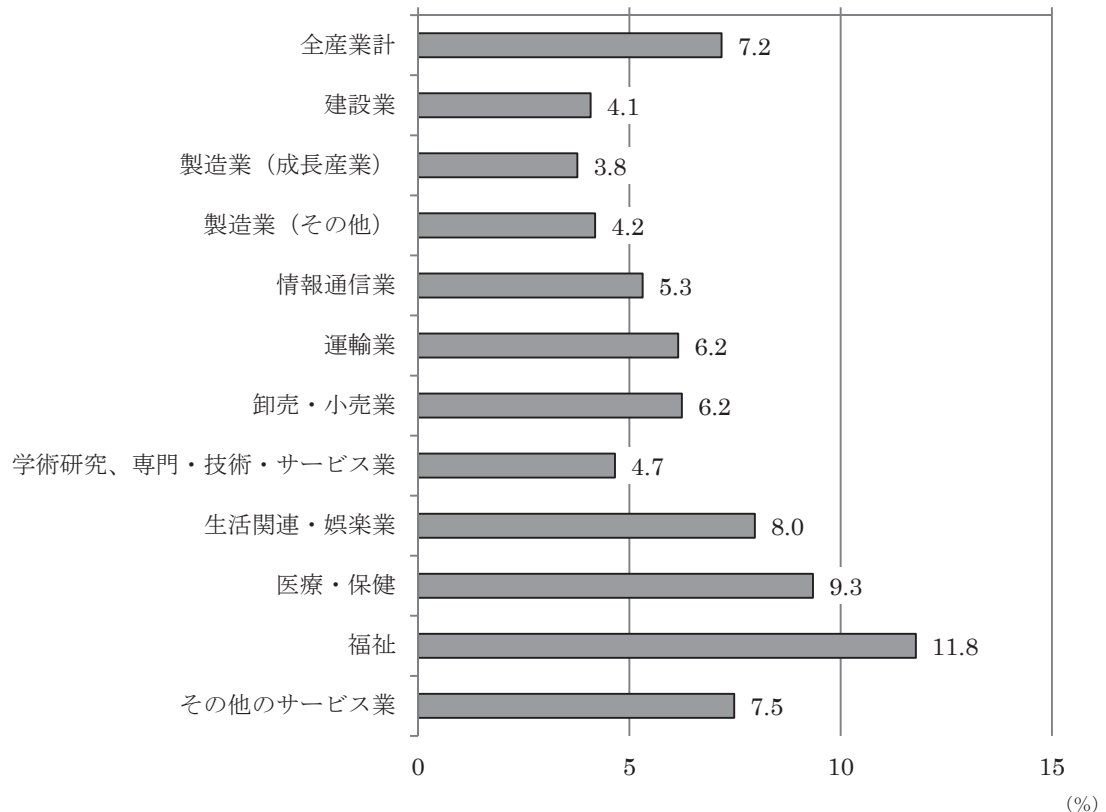
《参考》

1 中小企業における離職の現状

(1) 常用労働者の離職率

常用労働者（※1）離職率は、全産業平均で7.2%となっている。産業別（※2）でみると、製造業（成長産業）（3.8%）、建設業（4.1%）、製造業（その他）（4.2%）などが比較的低く、福祉（11.8%）、医療・保健（9.3%）、生活関連・娯楽業（8.0%）などで高い離職状況となっている。

※ 離職率 = 昨年度の離職者数 / (昨年度末の常用労働者数 + 昨年度の離職者数)



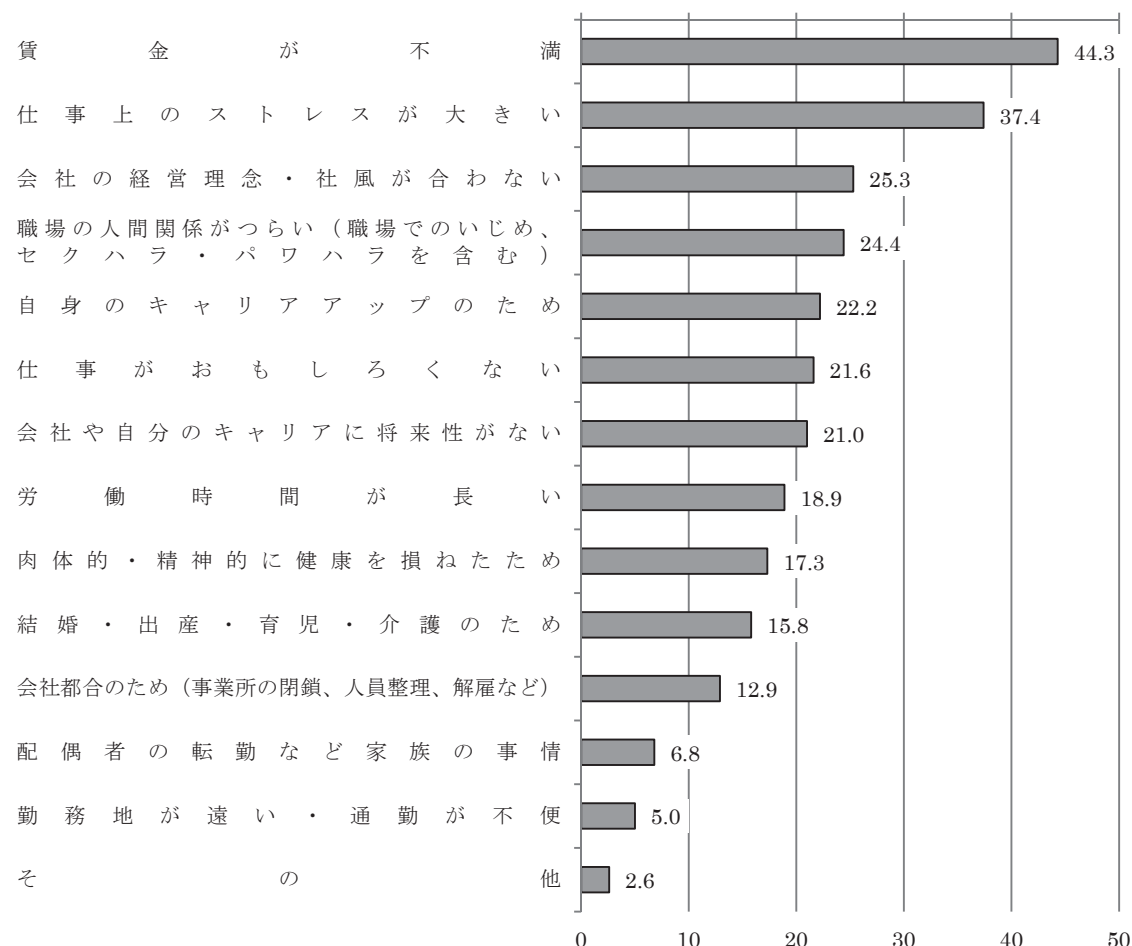
（※1）「常用労働者」とは、正社員のほか、正社員に準じた雇用管理をされる非正規労働者をいい、具体的には、準社員・非常勤・嘱託・契約社員・パートなどの名称でよばれている労働者であっても、期間を定めずに雇用されるか、本人が希望すれば通常は契約更新により1年以上の勤務が可能な労働者であって、かつ、フルタイムまたはほぼフルタイムに近い（概ね週労働時間30時間以上）の労働者であれば、「常用労働者」に含んでいる。なお、下請事業所に雇用される労働者、派遣会社に雇用される派遣労働者、契約更新をしても通算雇用期間の上限が1年未満の有期契約労働者、概ね週労働時間30時間未満のパート労働者は「常用労働者」に含んでいない。

（※2）サンプル数が少ない産業については掲載していない。

（出典）企業調査

(2) 同僚の離職理由

中小企業で働く常用労働者に対し、同僚がどんな理由で離職するケースが多いかを聞いたところ、「賃金が不満」(44.3%)、「仕事上のストレスが大きい」(37.4%)、「会社の経営理念・社風が合わない」(25.3%)、「職場の人間関係がづらい(職場でのいじめ、セクハラ・パワハラを含む)」(24.4%)といった労働条件、仕事のストレス、職場の人間関係に関するものが上位を占めている。

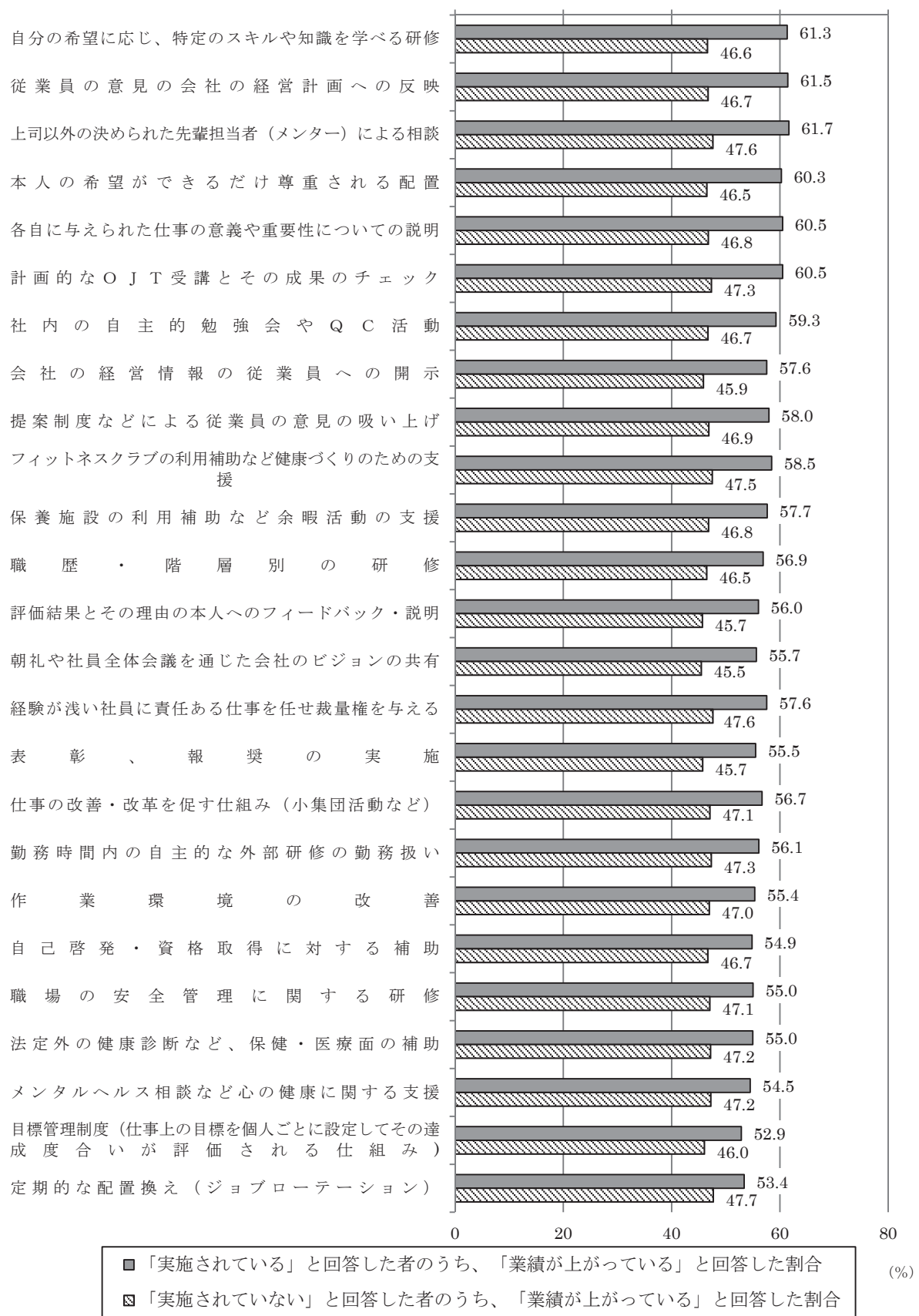


(出典) 従業員調査

(%)

2 雇用管理制度等の実施状況と会社の業績との関係

各種の雇用管理制度等が「実施されている」企業と「実施されていない」企業ごとに会社の業績が「上がっている」と回答した割合をみると、全ての項目で「実施されている」企業の方が会社の業績が「上がっている」と回答する割合が多く、特に両者の差が大きかったのが、「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」「従業員の意見の会社の経営計画への反映」「上司以外の決められた先輩担当者(メンター)による相談」であった。これらの雇用管理制度等を実施することと会社の業績向上に関係があるといえる。



(出典) 従業員調査

【出典情報】

◆働きやすい・働きがいのある職場づくりに関するアンケート調査(企業調査)

- ・調査主体：厚生労働省（調査・集計は、(公財) 日本生産性本部に委託）
- ・調査時期：平成 25 年 8 月 1 日～平成 25 年 8 月 23 日
- ・調査対象：成長分野等の事業を行う従業員規模 30～300 人以下の中小企業（建設業（*）、製造業（*）、情報通信業、運輸業・郵便業、医療・福祉、サービス業）の 11,782 社の人事担当者。（回収 2,808 社（有効回収率 23.8%）

「医療・福祉」以外の業種については、(公財) 日本生産性本部が保有する企業データ(ダイヤモンド社産業分類に準拠)を、日本標準産業分類に合わせた産業に再配分した企業を、医療・福祉については、帝国データバンクの介護サービス業を行っている企業を対象。

（*）建設業、製造業については、50～300 人以下

◆職場の働きやすさ・働きがいに関するアンケート調査（従業員調査）

- ・調査主体：厚生労働省（調査・集計は、(株)クロスマーケティングに委託）
- ・調査時期：平成 25 年 10 月 11 日～平成 25 年 10 月 18 日
- ・調査対象：従業員規模 30～300 人未満の中小企業で働く 18～59 歳までの常用労働者（勤務先が農林漁業である者、公務員、派遣労働者を除く）10,000 人

【本 編】

第 1 部 調査概要と調査結果

I 調査の趣旨・目的

1 「働きやすさ・働きがい」の意義

中小企業は、今後我が国の雇用創出の中核的な担い手となることが期待されているが、学生の大企業志向や企業の知名度の低さ、賃金水準等の労働条件のギャップ等を背景に、採用意欲がありながらも人材を確保できず、また採用しても職場定着が進まないなど、雇用管理上の問題を多く抱えている。

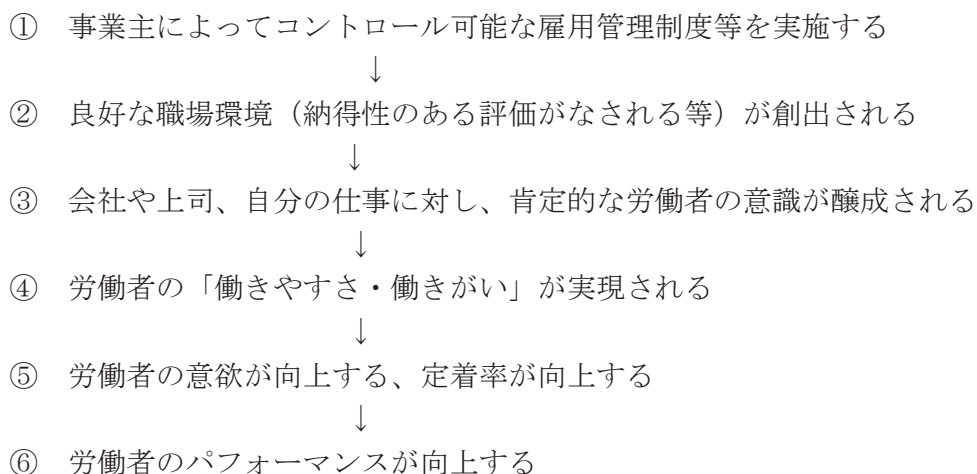
この課題の解決策の一つとして、労働者から「この会社に入りたい」、「この会社でずっと働きたい」と思われるような魅力ある職場づくりを進めていくことが重要であり、そのためには従業員が「働きやすさ」（働く苦勞・障壁が小さい）や「働きがい」（働く価値がある）を感じられるような職場づくりを進めていくことが必要であると考えられる。さらに、従業員の「働きやすさ・働きがい」を実現することにより、従業員の仕事に対する意欲が向上し、生産性やパフォーマンスの源泉にもなることが考えられる。

しかし、「働きやすさ・働きがい」は、従業員の主観的な認識であり、企業側としては、直接的に「働きやすさ」や「働きがい」を実現することはできないため、雇用管理上の様々な取組みを実施することを通じ、従業員の「働きやすさ・働きがい」の実現を図っているところである。

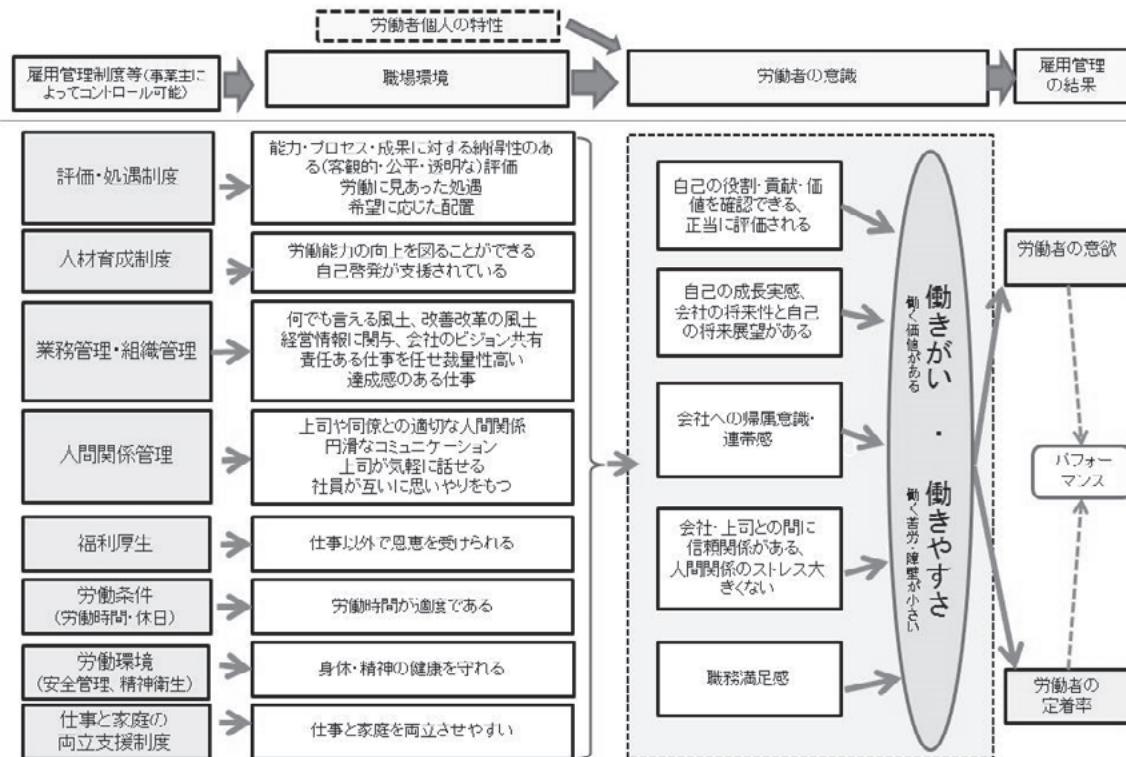
そこで今般、中小企業が、従業員の「働きやすさ・働きがい」を実現するため、どのような雇用管理上の取組みを実施しているかについて、現状を把握するとともに、どのような雇用管理上の取組みが、従業員の「働きやすさ・働きがい」を実現させているかについて、企業側への調査と従業員側への調査を通じて探る。

2 雇用管理制度等と「働きやすさ・働きがい」の関係に関する仮説モデル

調査は、雇用管理制度等と「働きやすさ・働きがい」の関係について、下図の通り仮説モデルを想定し、これに基づいて調査の質問項目を構成した。



雇用管理制度等と「働きやすさ」「働きがい」との関係(イメージ)



※ 上図では、「雇用管理制度等」→「職場環境」→「労働者の意識」としているが、「雇用管理制度等」が直接的に「労働者の意識」に影響を及ぼしていることも想定される

Ⅱ 調査実施概要

1 企業調査

(1) 調査対象

成長分野等の事業を行う従業員規模 30～300 人以下の中小企業（建設業（*）、製造業（*）、情報通信業、運輸業・郵便業、医療・福祉、サービス業）の 11,782 社の人事担当者を対象とした。

「医療・福祉」以外の業種については、（公財）日本生産性本部が保有する企業データ（ダイヤモンド社産業分類に準拠）を、日本標準産業分類に合わせた産業に再配分した企業を、医療・福祉については、帝国データバンクの介護サービス業を行っている企業を対象とした。

（*）建設業、製造業については、50～300 人以下

(2) 調査期間

平成 25 年 8 月 1 日～平成 25 年 8 月 23 日

(3) 調査実施方法（郵送調査）

郵送配布・留置・郵送回収による自記入方式郵送調査

(4) 回収数

2,808 社（有効回収率 23.8%）

※全回収数は 3,289 社であったが、常用労働者数 30～300 人に該当しないサンプルについては、対象から除外した。

2 従業員調査

(1) 調査対象

従業員規模 30～300 人未満の中小企業で働く 18～59 歳までの常用労働者（勤務先が農林漁業である者、公務員、派遣労働者を除く）を対象とした。

(2) 調査期間

平成 25 年 10 月 11 日～平成 25 年 10 月 18 日

(3) 調査実施方法（WEB 調査）

インターネット上に設置した調査画面への自記入方式。（（株）クロスマーケティングの自社モニターに配信）

(4) 回収数

10,000 人

Ⅲ 企業調査の集計結果

1 概要

(1) 質問項目の構成

企業調査の質問項目（全 15 問）は次のような内容から構成されている。

ア 基本項目

企業の基本属性（企業の創業年、業種）と、常用労働者数、採用者数、従業員の平均年齢、売上高・経常利益に関する項目（問 1～問 4・問 6～問 7）。

イ 「従業員の前向きな行動」と「従業員の離職状況」に関する項目

従業員（常用労働者）が社内で見せる前向きな行動（問 8）と、従業員の離職の程度とそれに対する事業主の問題意識（問 5）に関する項目。

「働きがい」や「働きやすさ」は、従業員側の感じ方によるものであり、企業調査では直接的にそれを把握することができないことから、「働きがい」や「働きやすさ」を間接的に推し量ることができる項目としていくつか考えられる中で、事業主が回答しやすいものとしてこれを取り上げることとした。従業員が「働きがい」や「働きやすさ」を感じているのであれば、一般的には、職場の中での前向きな行動も多くなり、また離職率も低くなると考えられるためである。

ウ 事業主の行う雇用管理に関する項目

「働きがい」や「働きやすさ」（従業員の前向きな行動と従業員の離職状況）に対して影響を与えうる事業主の雇用管理に関する項目。

「評価・処遇」（問 9～問 11）、「人材育成」（問 12～問 13）、「業務管理・組織管理」「人間関係管理」（問 14～問 15）の 4 つの面から、事業主による雇用管理の取組みの現状とその取組みの効果について把握する。

(2) 集計分析の観点

企業調査の結果に対する集計分析の観点は次に示すとおりである。

ア 各項目の単純集計

各項目の単純集計を行うことにより、回答企業の属性、「従業員の前向きな行動」と「従業員の離職状況」、事業主の行う雇用管理の現状について把握する（下記 2）。

イ 各項目の産業別集計

「従業員の前向きな行動」「従業員の離職状況」や、事業主の行う雇用管理の現状は、産業別に相違があるものと考えられることから、産業別の状況を把握する（下記 3）。

ウ 事業主の行う雇用管理と「従業員の前向きな行動」の関係

事業主の行うどのような雇用管理が「従業員の前向きな行動」に影響を与えるかを探るための分析を試みる（下記 4）。

エ 事業主の行う雇用管理と「従業員の離職状況」の関係

事業主の行うどのような雇用管理が「従業員の離職状況」に影響を与えるかを探るための分析を試みる（下記 5）。

オ 「従業員の前向きな行動」と「従業員の離職状況」の関係

「従業員の前向きな行動」と「従業員の離職状況」の間にどのような関係があるかの分析を試みる（下記6）。

カ 事業主の行う雇用管理の各取組み間の関係

従業員の「働きがい」や「働きやすさ」の実現に寄与すると考えられる雇用管理の取組み項目として本調査で取り上げた項目の間に、その実施状況にどのような関係があるか分析を試みる（下記7）。

キ まとめ

以上の集計・分析から見えてきたことについてまとめる（下記8）。

2 各項目の単純集計

(1) 基本項目

ア 回答企業の属性

企業調査の回答企業の属性（創業年、業種¹、常用労働者数、正社員数は図表1のとおり。）

図表1：回答企業の属性（単位＝％）

	調査数	2,808	100.0		調査数	2,808	100.0
創業年区分	1899年まで	50	1.8	常用労働者数	30～50人	190	6.8
	1900～1909年	21	0.7		51～100人	753	26.8
	1910～1919年	55	2.0		101～150人	765	27.2
	1920～1929年	80	2.8		151～200人	569	20.3
	1930～1939年	86	3.1		201～250人	339	12.1
	1940～1949年	227	8.1		251～300人	192	6.8
	1950～1959年	378	13.5	正社員数	30人未満	144	5.1
	1960～1969年	355	12.6		30～50人	332	11.8
	1970～1979年	404	14.4		51～100人	874	31.1
	1980～1989年	398	14.2		101～150人	761	27.1
	1990～1999年	376	13.4		151～200人	420	15.0
	2000年以降	335	11.9		201～250人	197	7.0
	無回答	43	1.5		251～300人	57	2.0
					無回答又は不明	23	0.8
業種	建設業	243	8.7				
	製造業（成長産業）	162	5.8				
	製造業（その他）	520	18.5				
	情報通信業	172	6.1				
	運輸業	159	5.7				
	卸売・小売業	28	1.0				
	金融・保険業	1	0.0				
	不動産・物品賃貸業	20	0.7				
	学術研究、専門・技術・サービス業	68	2.4				
	教育・学習支援業	7	0.2				
	宿泊・飲食業	21	0.7				
	生活関連・娯楽業	32	1.1				
	医療・保健	458	16.3				
	福祉	618	22.0				
	その他のサービス業	101	3.6				
	その他	190	6.8				
	無回答	8	0.3				

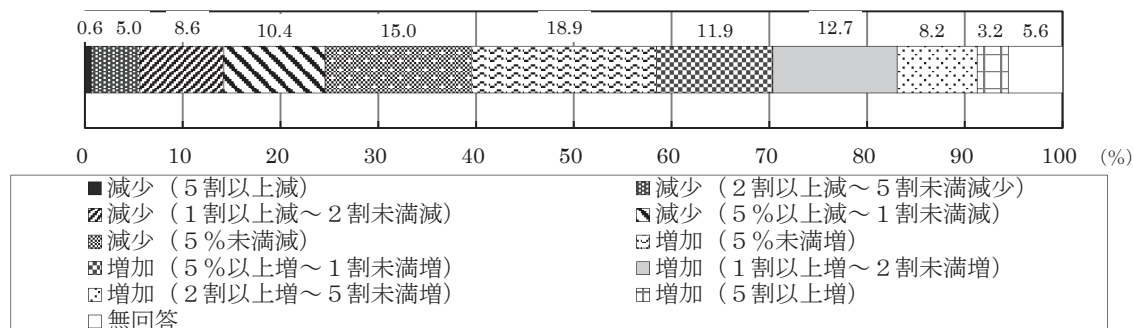
イ 売上額、経常利益額の状況

企業調査の回答企業の昨年度（平成24年度）の売上や利益の状況を3年度前（平成22年度）と比較してどのように変化したかを尋ねたところ、売上額は、

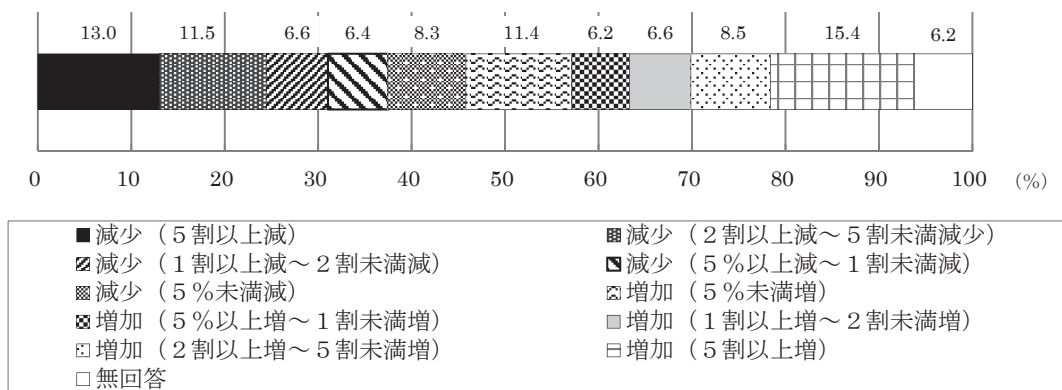
¹ 製造業のうち、経済産業省「産業構造ビジョン2010」の「主要産業・戦略分野（製造業関係）」に該当する「産業機械分野のうち、ロボット、水ビジネス等」、「航空機産業」、「宇宙産業」、「自動車産業のうち、次世代自動車等」、「素形材産業」、「鉄鋼産業」、「アルミ・電線産業のうち超伝導・ナノテク」、「化学産業のうち機能性化学・バイオ医薬等」、「セメント産業・ガラス産業」、「紙・パルプ産業」、「繊維産業のうち高付加価値素材等」を成長産業に分類した。

「増加（5%未満増）」（18.9%）が、経常利益額は「増加（5割以上増）」（15.4%）が最も多かった。

図表 2：売上高（企業調査 n=2,808）



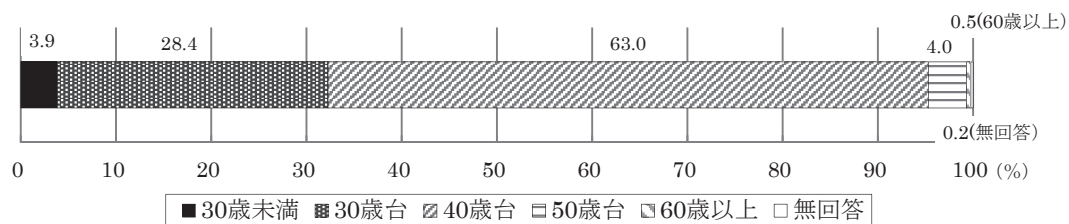
図表 3：経常利益額（企業調査 n=2,808）



ウ 従業員の平均年齢

企業の従業員の平均年齢は、「40歳台」が全体の63.0%と最も多い。

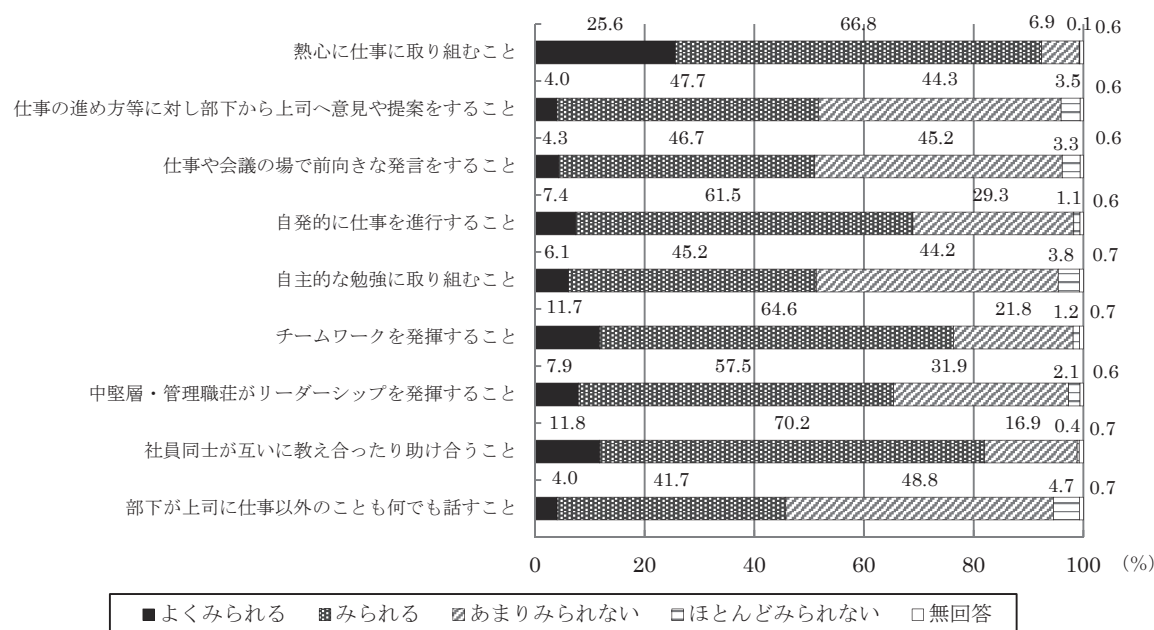
図表 4：従業員の平均年齢（企業調査 n=2,808）



(2) 従業員の前向きな行動

従業員（常用労働者）にみられる行動の頻度は、「熱心に仕事に取り組むこと」（92.4%）、「社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと」（82.0%）、「チームワークを発揮すること」（76.3%）の順でなく「みられる」又は「みられる」と回答した割合が多かった。

図表 5：従業員の前向きな行動（n=2,808）



(3) 従業員の離職状況

ア 従業員の離職率

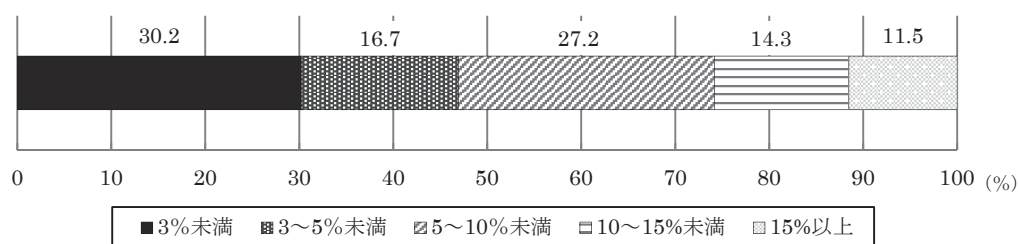
従業員（常用労働者）の離職率は、平均 7.18% であった。

※ 離職率については、以下の式により算出した。

離職率 = 昨年度の離職者数 / (昨年度末の常用労働者数 + 昨年度の離職者数)

また、離職率を 5 段階（3%未満、3～5%未満、5～10%未満、10～15%未満、15%以上）に分類すると、全体のうち 30.2% が「0～3%未満」を占め、27.2% が「5～10%未満」であった。

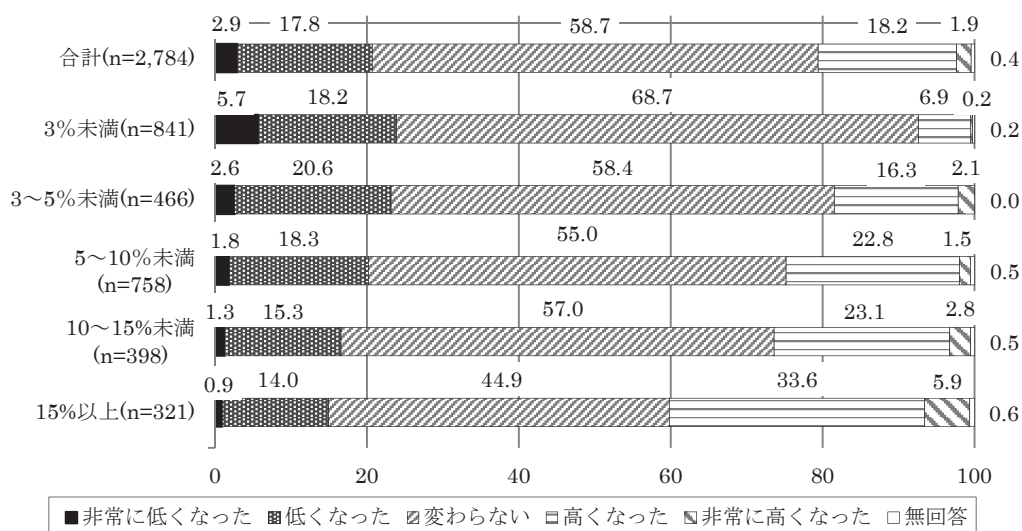
図表 6：離職率の分布（企業調査 n=2,784）



イ 従業員の離職状況の変化

昨年度（平成 24 年度）の従業員（常用労働者）の離職する程度が 3 年度前（平成 22 年度）と比べて、どう変化したのかについて、離職率を 5 段階に分けてみたところ、離職率が低い区分では、「変わらない」「低くなった」と回答する割合が高く、離職率が高い区分では、「変わらない」「高くなった」「非常に高くなった」と回答する割合が多かった。

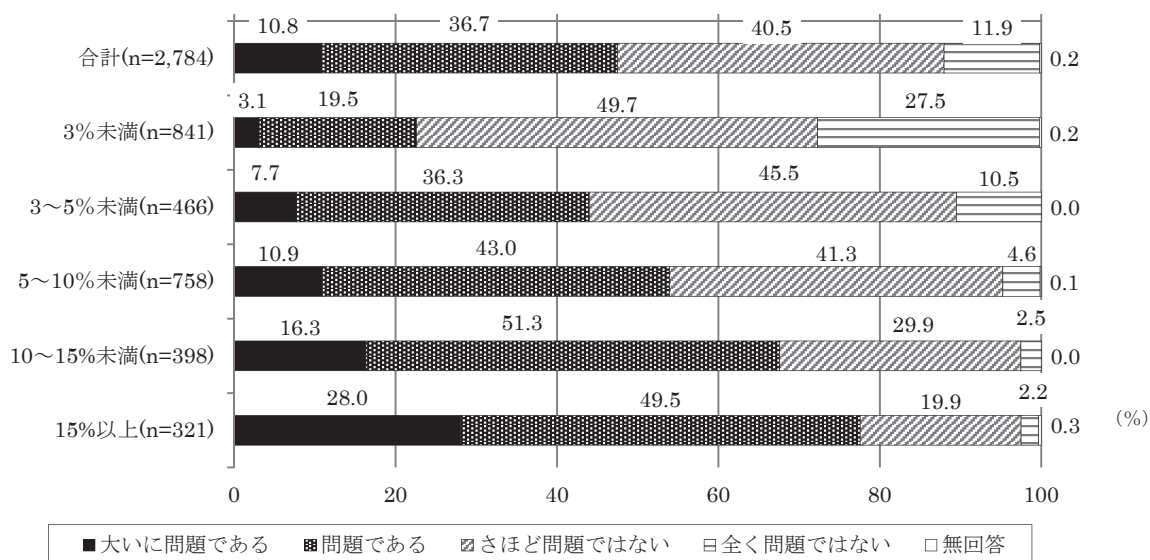
図表 7：離職率区分ごとの離職の程度



ウ 離職状況に対する事業主の問題意識

現在の従業員（常用労働者）の離職状況についての事業主の問題意識は、離職率が低い区分ほど「さほど問題ではない」「全く問題ではない」と回答する割合が高く、離職率が高い区分ほど「大いに問題である」「問題である」と回答する割合が多かった。

図表 8：離職率区分でみた離職状況についての問題意識

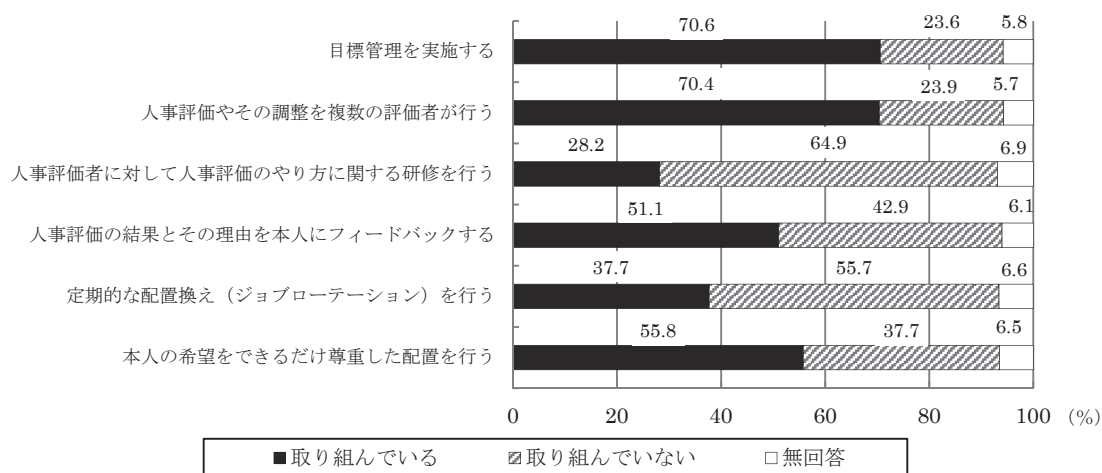


(4) 「評価・処遇」

ア 「評価・処遇」に関する取組み状況

従業員（常用労働者）に対する「評価・処遇」に関し、現在実施している取組みとしては、「目標管理を実施する」（70.6%）、「人事評価やその調整を複数の評価者が行う」（70.4%）が多く、「人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修を行う」（28.2%）、「定期的な配置換え（ジョブローテーション）を行う」（37.7%）が少なかった。

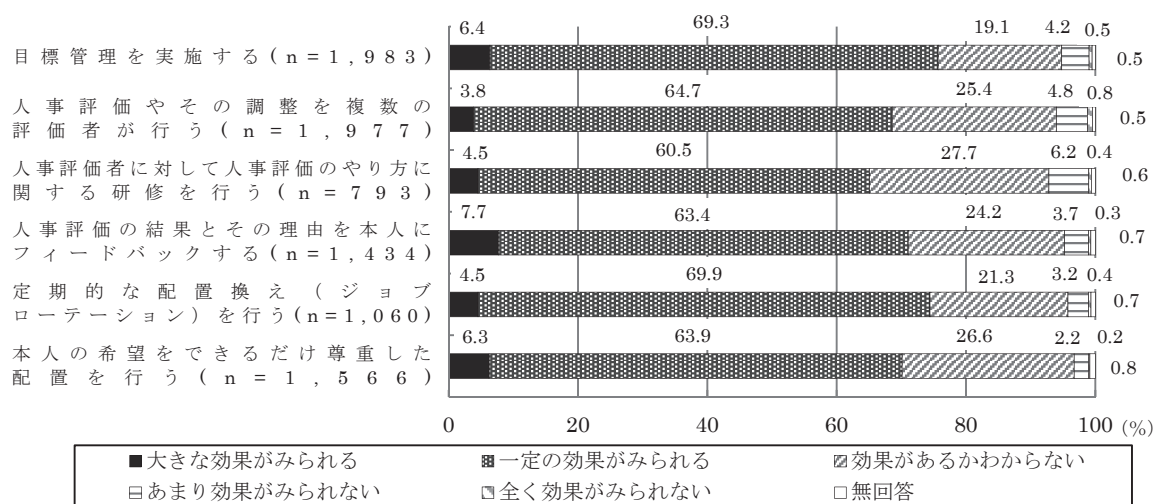
図表 9：評価・処遇に関する取組み状況（n=2,808）



イ 「評価・処遇」に関する取組みの効果

上記アにおいて、評価・処遇に「取り組んでいる」と回答した企業に、当該取組みが「従業員の働く意欲の向上」にどれだけ効果があるかを尋ねたところ、いずれの取組みについても65%以上が「大きな効果がみられる」又は「一定の効果がみられる」と回答した。

図表 10：評価・処遇に関する取組みの効果



ウ 「評価・処遇」に関する取組み内容（自由記述）

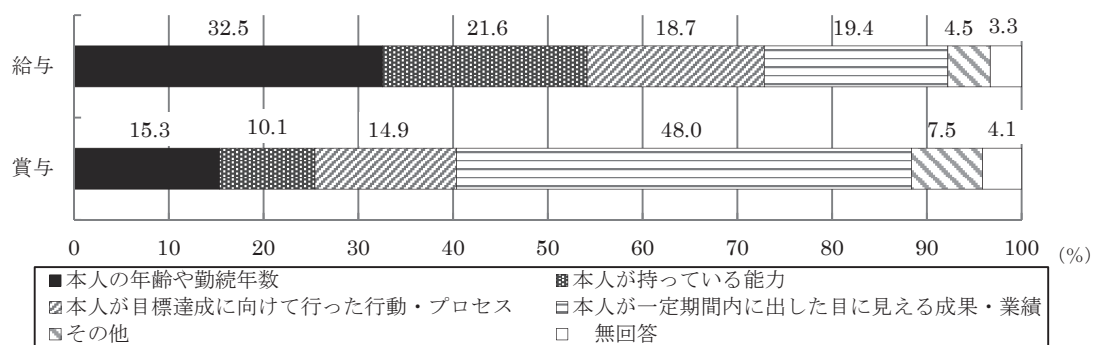
「評価・処遇」に関する取組みとして、効果があったと思われるものについて、自由記述欄を設けたところ、具体的な記述があったのは全体の 27.2% であった。（「検討中」としているものを含む）

記述内容をみると、最も頻出した取組み内容は、「目標管理」、「人事評価」に関するものであり、単に目標管理制度を実施するだけでなく、その結果を賞与に反映させたり、人事異動に反映させることによって効果があったと回答しているものも多くみられた。

エ 給与・賞与を増減額する場合の主な基準

個々の従業員（常用労働者）の給与や賞与を増額又は減額する場合の主な基準について尋ねたところ、給与は「本人の年齢や勤続年数」（32.5%）、「本人が持っている能力」（21.6%）、「本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績」（19.4%）、「本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス」（18.7%）であり、賞与は、「本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績」（48.0%）、「本人の年齢や勤続年数」（15.3%）、「本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス」（14.9%）、「本人が持っている能力」（10.1%）であった。

図表 11：給与・賞与を増減額する場合の主な基準（n=2,808）



また、主な「その他」の具体的内容は以下のとおりであった。

図表 12：給与・賞与を決める際の主な基準のうち、「その他」の主な内容（主なもの）

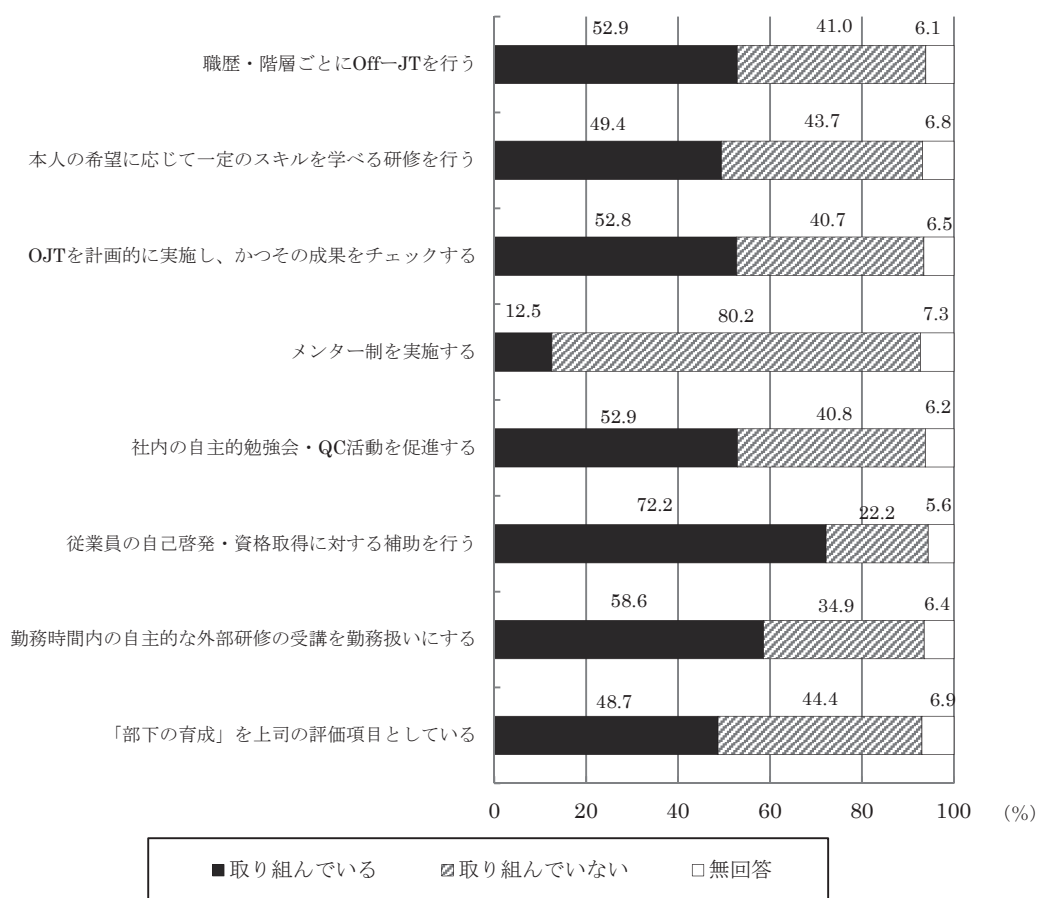
- ・ 会社の業績・経営状況
- ・ ここ数年支給していない
- ・ 給与規定に基づき一律で支給（役職給、職務給）
- ・ 出勤率、勤怠態度、業務への取り組み姿勢、資格の有無等
- ・ 労働組合との交渉結果
- ・ 人事評価の結果
- ・ 業績、出勤状況、勤怠態度等を総合的に勘案
- ・ 所属部門単位（グループ）の業績

(5) 「人材育成」

ア 「人材育成」に関する取組み状況

従業員（常用労働者）に対する「人材育成」に関し、現在実施している取組みとしては、「従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う」（72.2%）、「勤務時間内の自主的な外部研修の受講を勤務扱いにする」（58.6%）、「職歴・階層ごとに Off-JT を行う」（52.9%）、「社内の自主的勉強会・QC 活動を促進する」（52.9%）が多く、「メンター制度を実施する」（12.5%）が少なかった。

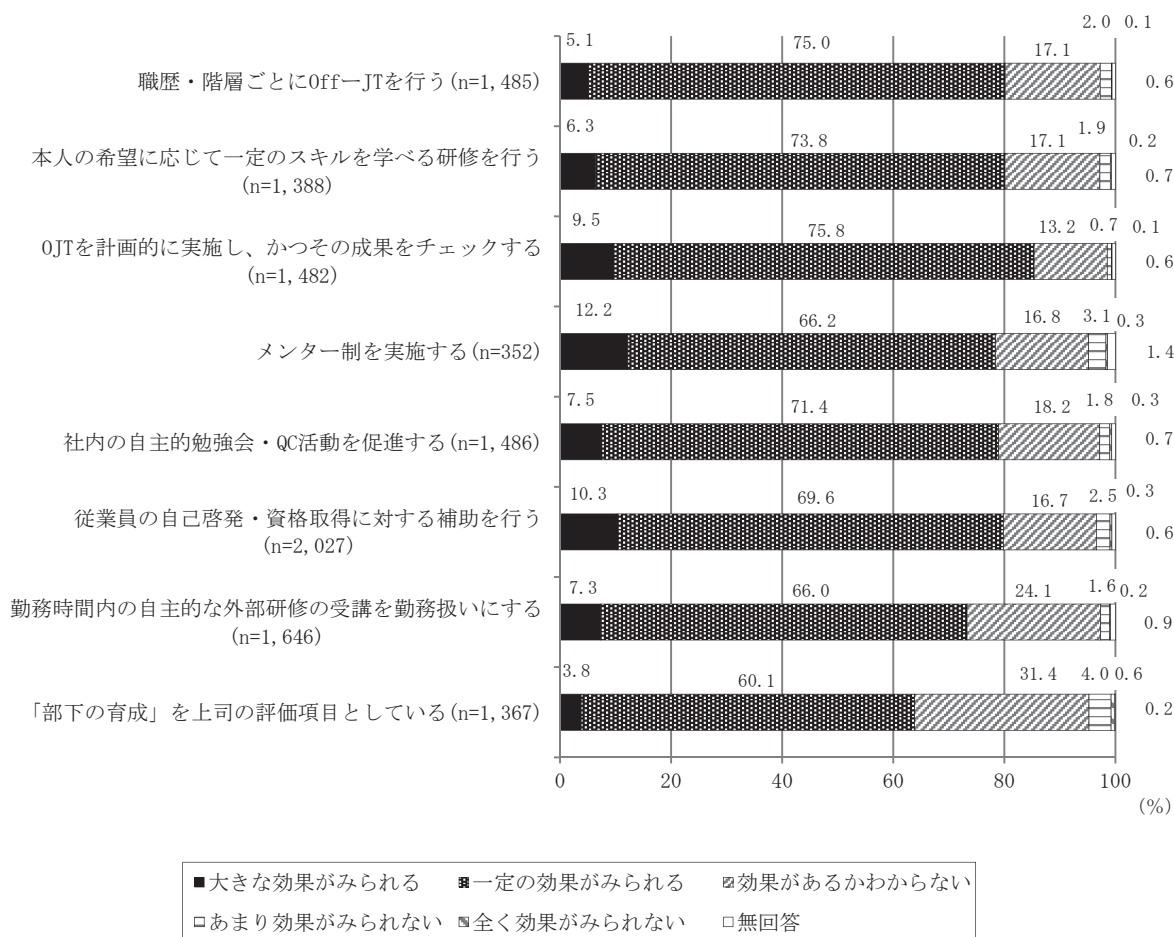
図表 13：人材育成に関する取組み状況（n=2,808）



イ 「人材育成」に関する取組みの効果

上記アにおいて、人材育成に「取り組んでいる」と回答した企業に、当該取組みが「従業員の働く意欲の向上」にどれだけ効果があるかを尋ねたところ、いずれの取組みについても60%以上が「大きな効果がみられる」又は「一定の効果がみられる」と回答した。

図表14：人材育成に関する取組みの効果



ウ 「人材育成」に関する取組み内容（自由記述）

「人材育成」に関する取組みとして、効果があったと思われるものについて、自由記述欄を設けたところ、具体的な記述があったのは全体の27.0%であった。（「検討中」としているものを含む）

記述内容をみると、頻出した取組み内容は、「資格取得」、「外部研修への参加」に関するものであり、資格取得については、資格取得費用の補助、報奨金の支給、給与への反映等と合わせて実施されているものも多くみられた。

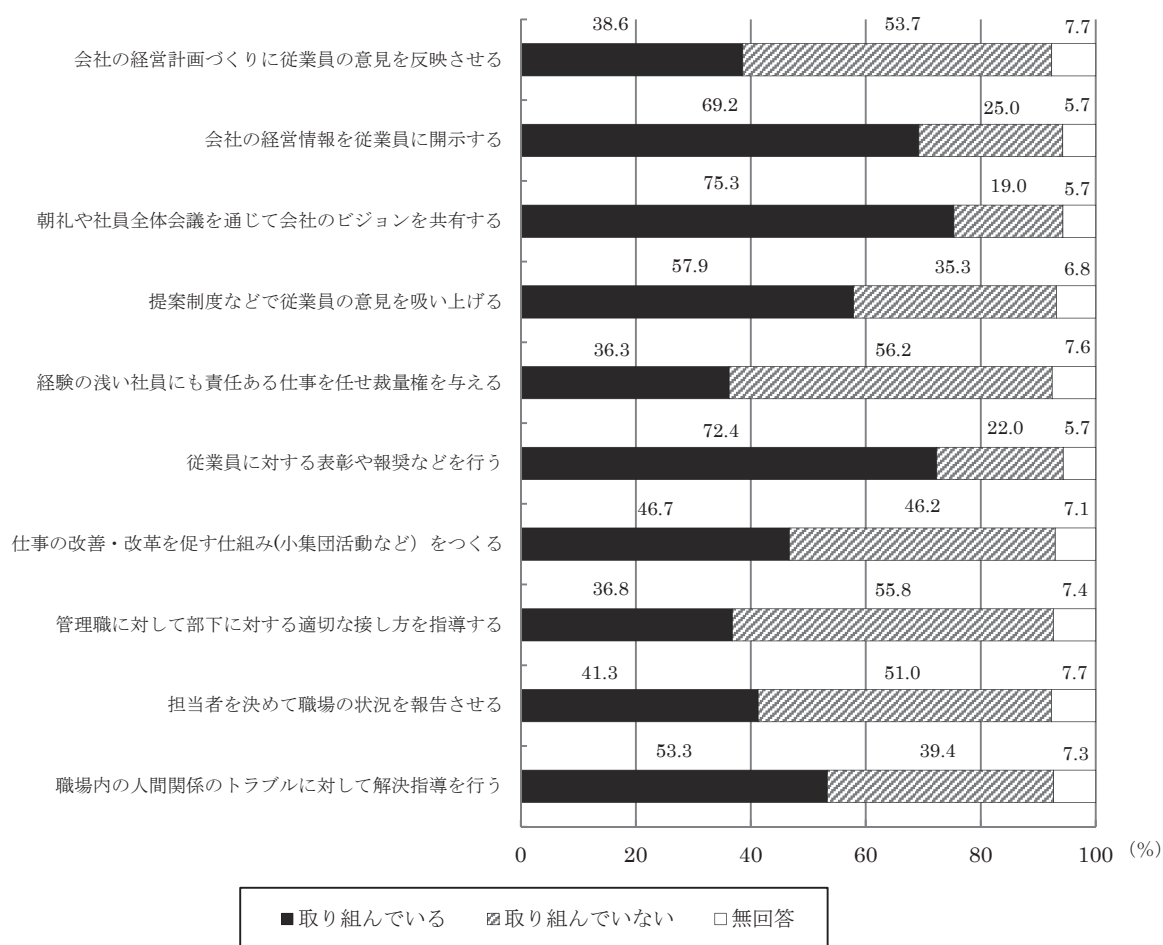
この他、社内研修を行う際に、外部から講師を招いているという回答もみられた。

(6) 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」

ア 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」に関する取組み状況

従業員（常用労働者）に対する「業務管理・組織管理、人間関係管理」に関し、現在実施している取組みとしては、「朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する」（75.3%）、「従業員に対する表彰や報奨などを行う」（72.4%）、「会社の経営情報を従業員に開示する」（69.2%）が多く、「経験の浅い社員にも責任ある仕事を任せ裁量権を与える」（36.3%）、「管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する」（36.8%）、「会社の経営計画づくりに従業員の意見を反映させる」（38.6%）が少なかった。

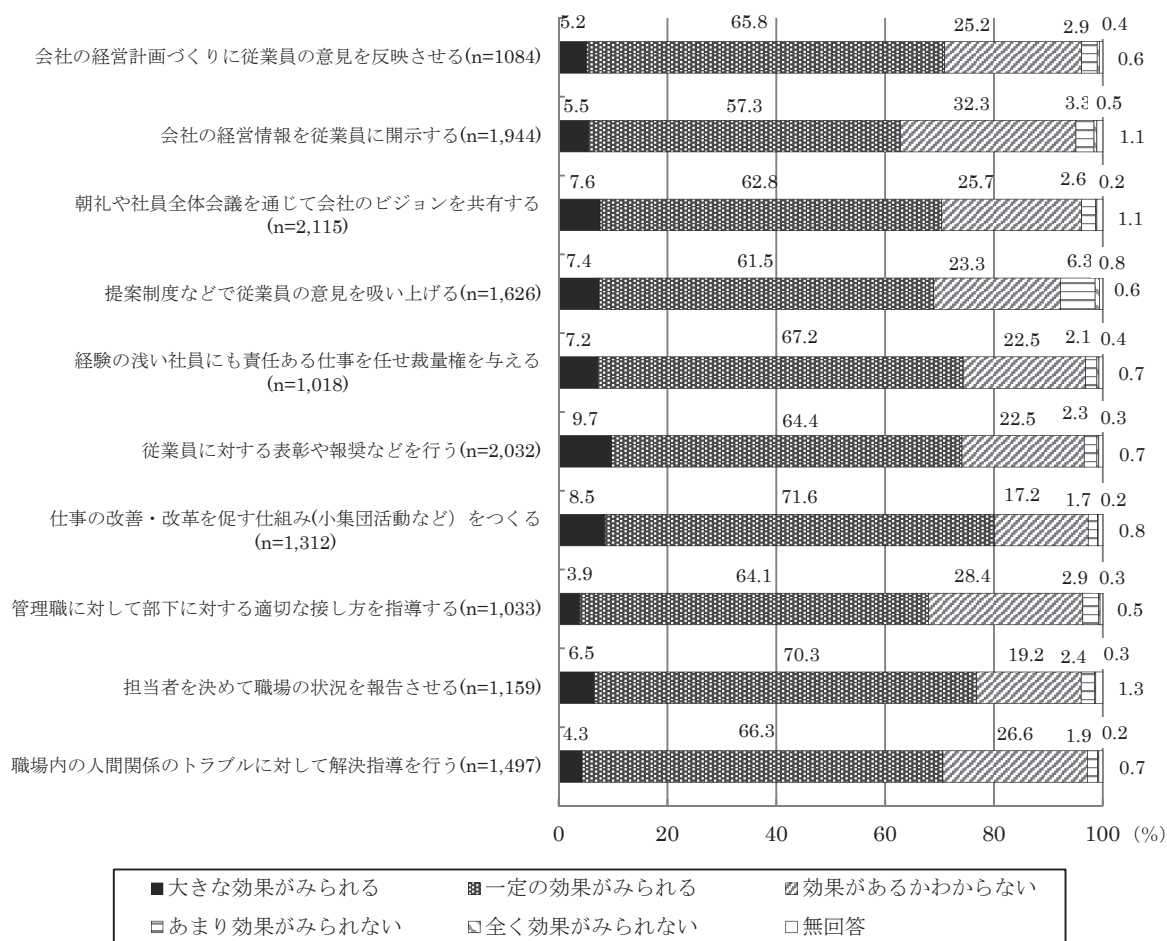
図 15：業務管理・組織管理、人間関係管理に関する取組み状況（n=2,808）



イ 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」に関する取組みの効果

上記アにおいて、業務管理・組織管理、人間関係管理に「取り組んでいる」と回答した企業に、当該取組みが「従業員の働く意欲の向上」にどれだけ効果があるかを尋ねたところ、いずれの取組みについても 60%以上が「大きな効果がある」又は「一定の効果がある」と回答した。

図表 16：業務管理・組織管理、人間関係管理に関する取組みの効果



ウ 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」に関する取組み内容（自由記述）

「業務管理・組織管理、人間関係管理」に関する取組みとして、効果があったと思われるものについて、自由記述欄を設けたところ、具体的な記述があったのは全体の 20.1%であった。（「検討中」としているものを含む）

記述内容をみると、頻出した取組み内容は、「表彰・報奨の実施」、「改善提案制度」、「朝礼、会議等を通じたコミュニケーション」等に関するものであり、社内の円滑な人間関係構築、円滑なコミュニケーション、モチベーション向上等に効果がみられるとの回答が多く見られた。

3 各項目の産業別集計

産業ごとの状況や特徴を把握するため、産業ごとに集計分析を行った。なお、産業を「その他」と回答したサンプルについては、集計の対象から除外するとともに、サンプル数が30未満と少ない産業については、データの偏りが生じている可能性があることから、結果を掲載しないこととする。

(1) 従業員の前向きな行動

従業員（常用労働者）にみられる前向きな行動について、「よくみられる」＝4点、「みられる」＝3点、「あまりみられない」＝2点、「ほとんどみられない」＝1点として得点化したところ、「情報通信業」が全ての項目で全体平均を超える得点となった。全体平均よりも0.3点以上高かった項目をみると、「仕事の進め方等に対し部下から上司へ意見や提案をすること」が「情報通信業」（2.8点）、「仕事や会議の場で前向きな発言をすること」が「情報通信業」（2.8点）、「自発的に仕事を進行すること」が「建設業」と「情報通信業」（いずれも3.0点）、「自主的な勉強に取り組むこと」が「情報通信業」と「学術研究、専門・技術・サービス業」（いずれも2.8点）であった。

図表 17：産業別・従業員の前向きな行動の頻度（単位＝点、網掛けは平均を上回っているもの、半数以上の項目がn=30未満の産業は表から割愛、欠損値は除外）

	熱心に仕事に取り組むこと	仕事の進め方等に対し部下から上司へ意見や提案をすること	仕事や会議の場で前向きな発言をすること	自発的に仕事を進行すること	自主的な勉強に取り組むこと	チームワークを発揮すること	中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと
計	3.2	2.5	2.5	2.7	2.5	2.9	2.7	2.9	2.4
建設業	3.3	2.6	2.6	3.0	2.6	3.0	2.8	3.0	2.4
製造業（成長産業）	3.2	2.6	2.5	2.7	2.4	2.9	2.8	2.9	2.4
製造業（その他）	3.1	2.5	2.4	2.7	2.3	2.8	2.6	2.8	2.4
情報通信業	3.4	2.8	2.8	3.0	2.8	3.0	2.9	3.1	2.6
運輸業	3.1	2.4	2.4	2.6	2.2	2.7	2.6	2.9	2.4
学術研究、専門・技	3.4	2.5	2.6	2.9	2.8	2.9	2.8	3.0	2.4
生活関連・娯楽業	3.2	2.3	2.3	2.7	2.3	2.7	2.8	2.9	2.3
医療・保健	3.1	2.5	2.5	2.7	2.7	2.9	2.7	2.9	2.4
福祉	3.2	2.5	2.5	2.7	2.6	2.9	2.7	3.0	2.5
その他のサービス業	3.1	2.5	2.6	2.9	2.6	2.9	2.7	3.0	2.5

(2) 従業員の離職状況

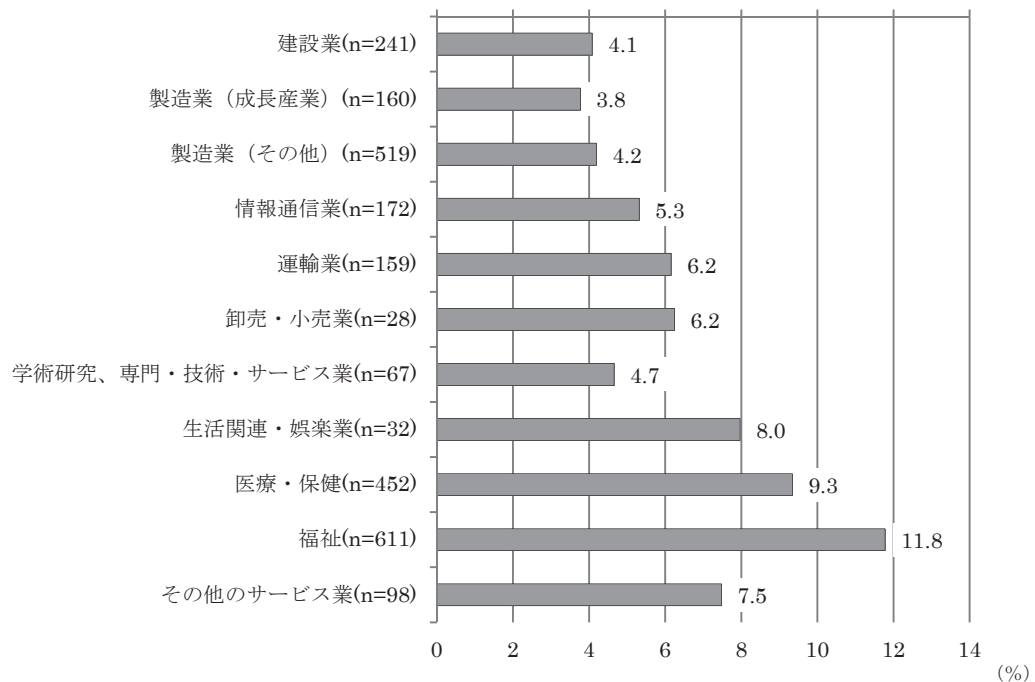
ア 従業員の離職率

従業員（常用労働者）の離職率を産業別でみると、製造業（成長産業）（3.8%）、建設業（4.1%）、製造業（その他）（4.2%）の順で低く、福祉（11.8%）、医療・保健（9.3%）、生活関連・娯楽業（8.0%）の順で高かった。

※ 離職率に関しては、以下の式で算出した。

$$\text{離職率} = \text{昨年度の離職者数} \div (\text{昨年度末の常用労働者数} + \text{昨年度の離職者数})$$

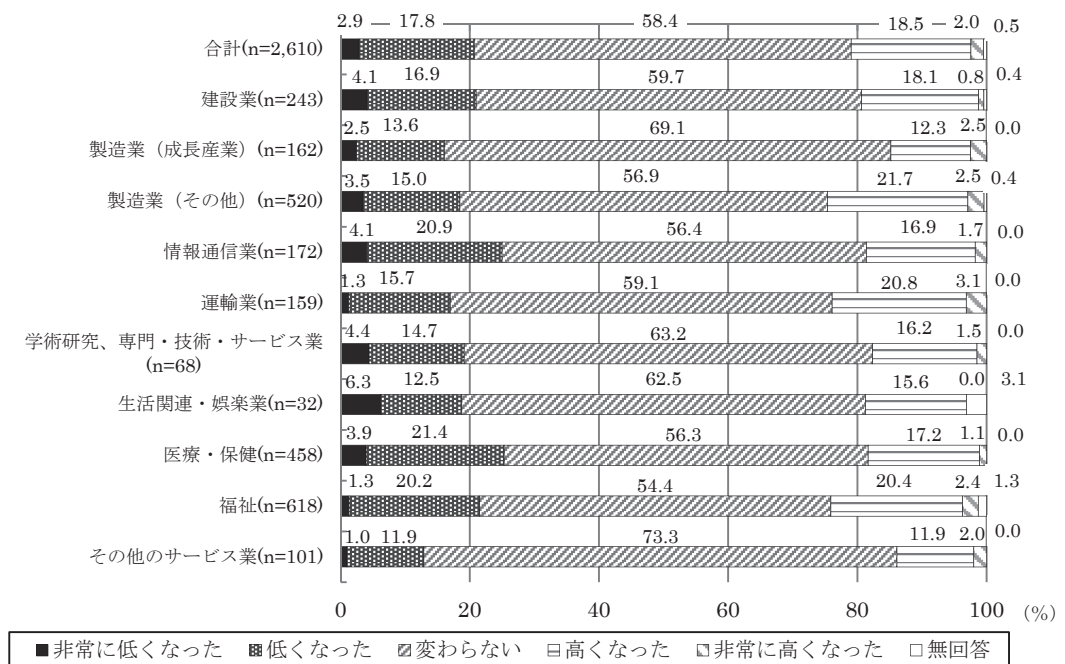
図表 18：産業別平均離職率（企業調査）（企業調査 n=2,784）



イ 従業員の離職状況の変化

昨年度（平成 24 年度）の従業員（常用労働者）の離職する程度が 3 年度前（平成 22 年度）と比べてどう変化したのかについてみると、どの産業でも「変わらない」が過半数を占めており、産業ごとで見た全体的な離職傾向については、3 年前と比較し、大きく変わっていないことが分かる。

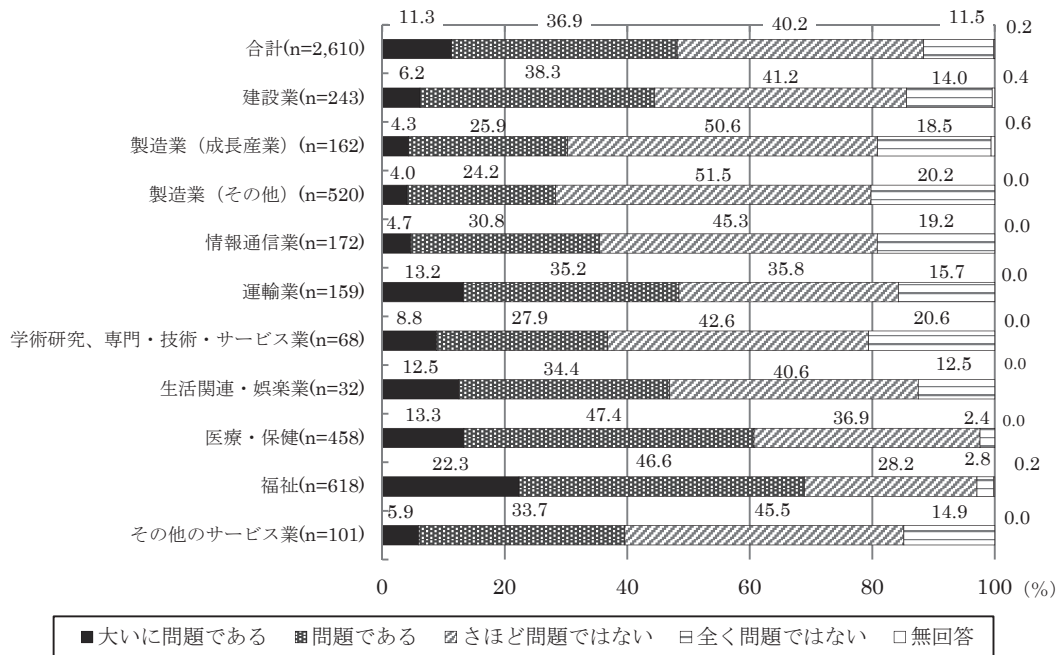
図表 19：産業別・従業員の離職状況の変化



ウ 離職状況に対する事業主の問題意識

また、現在の従業員（常用労働者）の離職状況についての問題意識は、離職率が高い産業である「福祉」（22.3%）、「医療・保健」（13.3%）などで「大いに問題である」と回答する割合が高く、逆に離職率が低い産業である「製造業（その他）」（20.2%）、「情報通信業」（19.2%）、「製造業（成長産業）」（18.5%）などで「全く問題ではない」と回答する割合が多い。

図表 20：産業別・離職状況に関する問題意識



(3) 「評価・処遇」

ア 「評価・処遇」に関する取組み状況

評価・処遇の各取組みに「取り組んでいる」を回答した企業の割合をみると「情報通信業」では全体計を6項目全てで上回った。また「製造業（成長産業）」（83.3%）、「建設業」（79.8%）、「学術研究、専門・技術・サービス業」（79.4%）では「目標管理を実施する」への取組み割合が高く、これに関連する項目である「人事評価やその調整を複数の評価者が行う」についても高い。一方、マンパワーによる業務が多い「医療・保健」や「福祉」では「定期的な配置換え（ジョブローテーション）を行う」（それぞれ48.0%、45.8%）、「本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う」（68.6%、68.4%）に取り組む割合が多い。

図表 21：産業別での評価・処遇の実施状況（単位＝％、網掛けは平均を上回っているもの、n=30
未満の産業は表から割愛）

	目標管理を実施する	人事評価やその調整を複数の評価者が行う	人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修を行う	人事評価の結果をその理由を本人にフィードバックする	定期的な配置換え（ジョブローテーション）を行う	本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う
計 (n=2, 610)	70.1	69.7	27.9	50.2	37.5	55.9
建設業 (n=243)	79.8	72.0	24.7	44.9	23.9	46.9
製造業（成長産業） (n=162)	83.3	85.8	35.2	56.8	38.3	43.8
製造業（その他） (n=520)	77.9	79.4	31.2	54.6	28.7	42.9
情報通信業 (n=172)	74.4	86.6	39.0	74.4	39.5	57.6
運輸業 (n=159)	64.2	58.5	17.6	37.1	25.2	43.4
学術研究、専門・技術・サービス業 (n=68)	79.4	79.4	35.3	66.2	30.9	51.5
生活関連・娯楽業 (n=32)	62.5	71.9	12.5	53.1	43.8	50.0
医療・保健 (n=458)	58.3	54.1	19.9	36.5	48.0	68.6
福祉 (n=618)	64.9	62.6	28.6	49.8	45.8	68.4
その他のサービス業 (n=101)	67.3	80.2	32.7	64.4	35.6	54.5

また、各取組みに「取り組んでいる」と回答したものを「1点」、「取り組んでいない」と回答したものを「0点」として、産業別での取組み得点を算出したところ、産業計では3.3点となり、平均して6項目中3項目以上の取組みを実施していた。また、取組み得点が高い産業は「情報通信業」（4.0点）、「学術研究、専門・技術・サービス業」（3.7点）、「製造業（成長産業）」（3.6点）であった。

図表 22：産業別での評価・処遇の取組み得点（単位＝点、網掛けは平均を上回っているもの、n=30 未満の産業は表から割愛、6項目全てに回答があったもののみで算出）

産 業	平均値
計 (n=2, 390)	3.3
建設業 (n=224)	3.1
製造業（成長産業） (n=151)	3.6
製造業（その他） (n=479)	3.3
情報通信業 (n=155)	4.0
運輸業 (n=143)	2.7
学術研究、専門・技術・サービス業 (n=60)	3.7
医療・保健 (n=413)	3.1
福祉 (n=569)	3.4
その他のサービス業 (n=98)	3.4

イ 「評価・処遇」に関する取組みの効果

評価・処遇の各取組みに「取り組んでいる」と回答があった企業に対し、その取組みが「従業員の働く意欲の向上」にどれだけ効果があると感じているかについて、「大きな効果がみられる」＝5点、「一定の効果がみられる」＝4点、「効果があるかわからない」＝3点、「あまり効果がみられない」＝2点、「全く効果がみられない」＝1点として、効果得点を算出したところ、どの項目においても産業による大きな差はみられなかった。

図表 23：産業別での評価・処遇の効果得点（単位＝点、網掛けは平均を上回っているもの、半数以上の項目が n=30 未満の産業は表から割愛、項目全てに「取り組んでいる」と回答したもののみで算出）

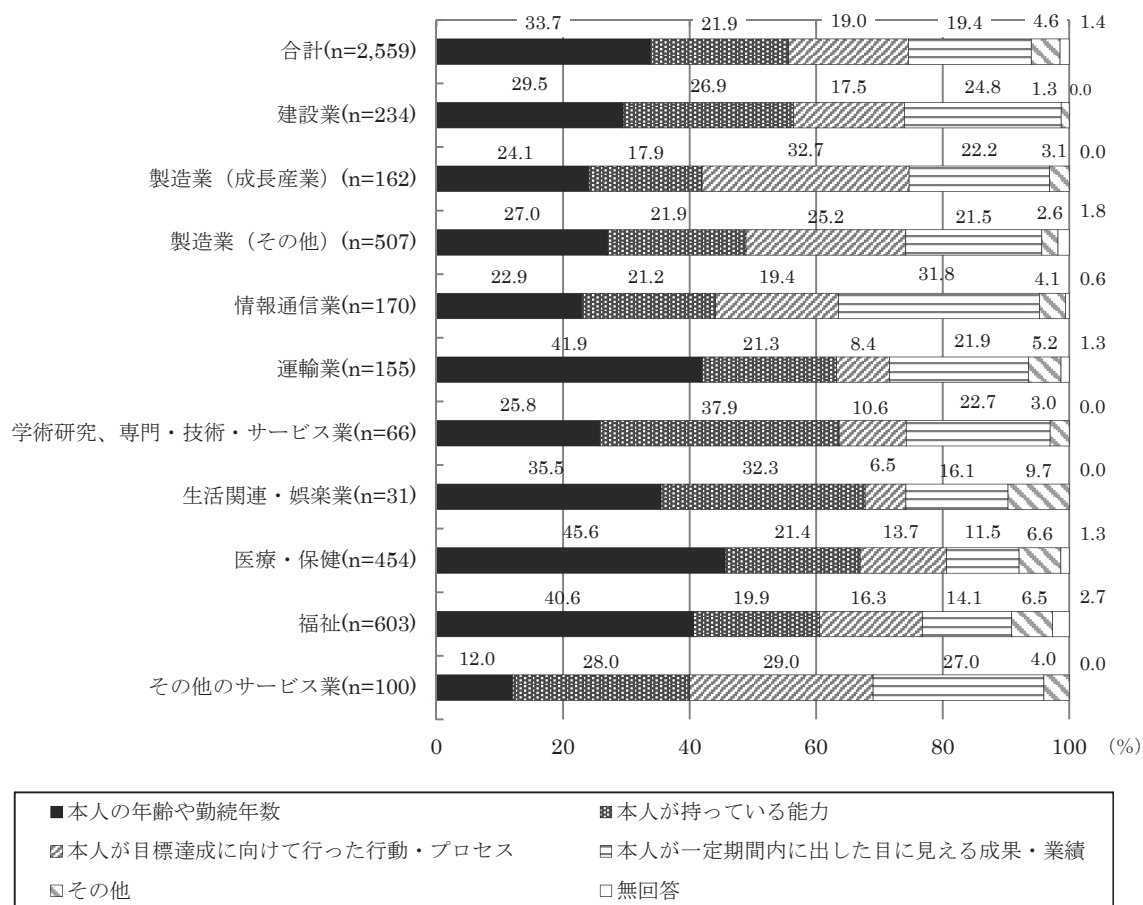
	目標管理を実施する	人事評価やその調整を複数の評価者が行う	人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修を行う	人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする	定期的な配置換え（ジョブローテーション）を行う	本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う
計	3.8	3.7	3.6	3.7	3.8	3.7
建設業	3.9	3.7	3.5	3.8	3.7	3.8
製造業（成長産業）	3.9	3.8	3.7	3.7	3.7	3.7
製造業（その他）	3.8	3.7	3.6	3.7	3.8	3.7
情報通信業	3.9	3.7	3.6	3.8	3.8	3.8
運輸業	3.6	3.6	3.5	3.7	3.8	3.7
学術研究、専門・技術・サービス業	3.9	3.7	3.7	3.8	4.0	3.8
医療・保健	3.7	3.5	3.5	3.7	3.7	3.7
福祉	3.7	3.7	3.7	3.8	3.8	3.8
その他のサービス業	3.8	3.7	3.5	3.8	3.9	3.7

ウ 給与・賞与を増減額する場合の主な基準

(ア) 給与

給与を増減額する場合の主な基準については、「医療・保健」（45.6%）、「運輸業」（41.9%）、「福祉」（40.6%）、「生活関連・娯楽業」（35.5%）、「建設業」（29.5%）、「製造業（その他）」（27.0%）では、「本人の年齢や勤続年数」と回答した割合が最も多かった。また、「学術研究、専門・技術・サービス業」（37.9%）では「本人が持っている能力」、「製造業（成長産業）」（32.7%）、「その他のサービス業」（29.0%）では「本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス」、「情報通信業」（31.8%）では、「本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績」と回答した割合が最も多かった。

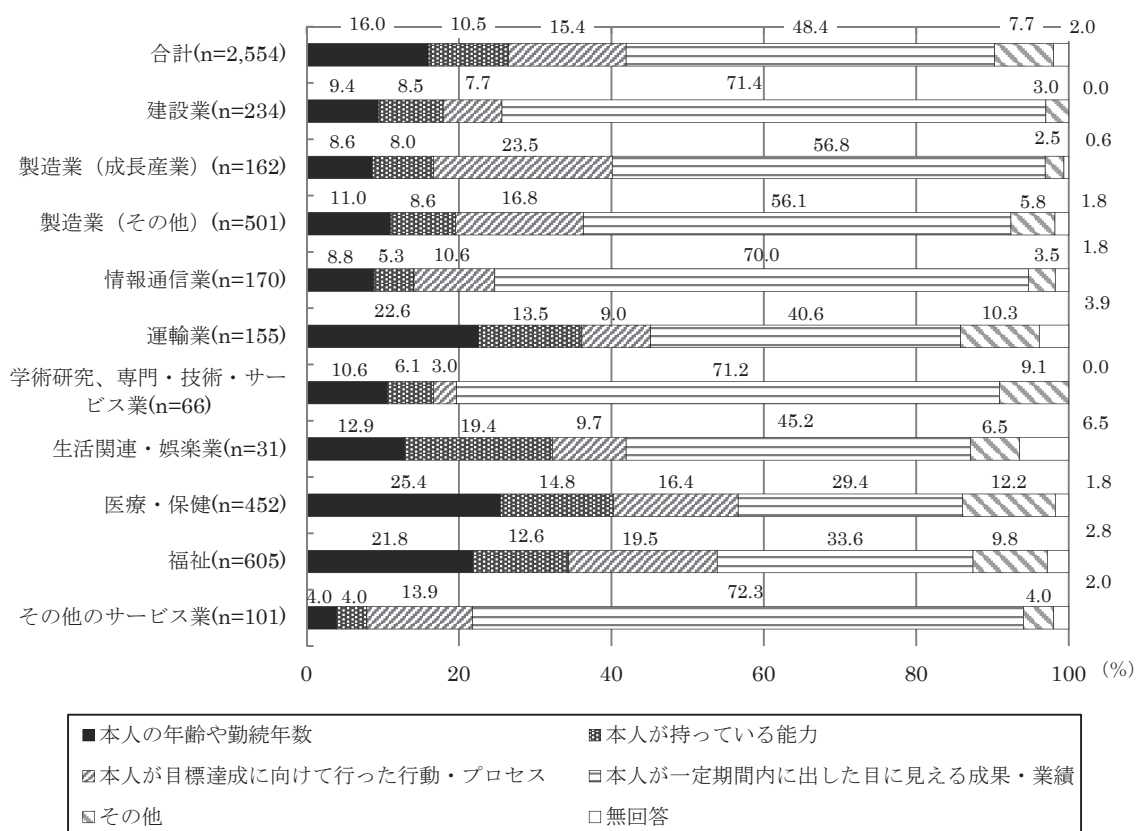
図表 24：産業別での給与を増減額する場合の主な基準（n=30 未満の産業は表から割愛）



(イ) 賞与

賞与を増減額する場合の主な基準については、全ての産業で「本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績」と回答した割合が多く、特に「その他のサービス業」（72.3%）、「建設業」（71.4%）、「学術研究、専門・技術・サービス業」（71.2%）、「情報通信業」（70.0%）では、回答割合が70%を超えていた。一方、「本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績」と回答した割合が比較的低い「医療・保健」、「運輸業」、「福祉」では、「本人の年齢や勤続年数」と回答する割合が多かった。（順に 25.4%、22.6%、21.8%）

図表 25：産業別での賞与を増減額する場合の主な基準（n=30 未満の産業は表から割愛）



(4) 「人材育成」

ア 「人材育成」に関する取組み状況

人材育成の各取組みに「取り組んでいる」と回答した企業の割合をみると、「製造業（成長産業）」と「福祉」が全体計を8項目中6項目上回った。また、取組み割合が全体平均よりも10%以上高いものを挙げると、「本人の希望に応じて一定のスキルを学べる研修を行う」が「福祉」（60.7%）、「社内の自主的勉強会・QC活動を促進する」が「製造業（成長産業）」（70.4%）と「医療・保健」（64.4%）、「従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う」が「建設業」（86.8%）、「部下の育成」を上司の評価項目としている」が「情報通信業」（66.3%）、「製造業（成長産業）」（59.9%）及び「その他のサービス業」（59.4%）となった。

図表 26：産業別での人材育成の実施状況（単位＝％、網掛けは平均を上回るもの、半数以上の項目が n=30 未満の産業は表から割愛）

	職歴・階層ごとに Off-JT を行う	本人の希望に応じて一定のスキルを学べる研修を行う	OJT を計画的に実施し、かつその成果をチェックする	メンター制を実施する	社内の自主的勉強会・QC 活動を促進する	従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う	勤務時間内の自主的な外部研修の受講を勤務扱いにする	「部下の育成」を上司の評価項目としている
計 (n=2, 610)	52.6	49.5	52.4	12.3	53.8	72.1	58.7	47.9
建設業 (n=243)	52.7	47.7	49.0	8.2	40.7	86.8	53.9	51.4
製造業（成長産業）(n=162)	57.4	42.0	62.3	9.9	70.4	75.9	60.5	59.9
製造業（その他）(n=520)	53.5	45.0	58.5	6.2	59.8	72.5	53.8	54.6
情報通信業 (n=172)	55.8	43.6	45.3	18.6	43.0	72.7	52.3	66.3
運輸業 (n=159)	44.0	34.0	41.5	4.4	32.1	64.8	52.8	34.0
学術研究、専門・技術・サービス業 (n=68)	54.4	54.4	42.6	11.8	41.2	76.5	50.0	48.5
生活関連・娯楽業 (n=32)	40.6	15.6	37.5	6.3	25.0	37.5	37.5	25.0
医療・保健 (n=458)	42.1	55.9	47.4	14.2	64.4	68.1	65.9	31.4
福祉 (n=618)	61.0	60.7	56.5	18.1	57.0	72.0	66.5	46.1
その他のサービス業 (n=101)	53.5	45.5	49.5	13.9	37.6	73.3	59.4	59.4

また、各取組みに「取り組んでいる」と回答したものを「1 点」、「取り組んでいない」と回答したものを「0 点」として、産業別での取組み得点を算出したところ、産業計で 4.2 点と平均して 8 項目中 4 項目以上の取組みを実施していた。また、取組み得点が高い産業は「製造業（成長産業）」（4.6 点）、「福祉」（4.6 点）、「製造業（その他）」（4.2 点）、「情報通信業」（4.2 点）であった。

図表 27：産業別での人材育成の取組み得点（単位＝点、網掛けは平均を上回るもの、n=30 未満の産業は表から割愛、8 項目全てに回答があったもの）

産 業	平均値
計 (n=2, 372)	4.2
建設業 (n=224)	4.1
製造業（成長産業）(n=147)	4.6
製造業（その他）(n=475)	4.2
情報通信業 (n=158)	4.2
運輸業 (n=141)	3.3
学術研究、専門・技術・サービス業 (n=60)	4.0
医療・保健 (n=407)	4.1
福祉 (n=566)	4.6
その他のサービス業 (n=95)	4.1

イ 「人材育成」に関する取組みの効果

人材育成の各取組みに「取り組んでいる」と回答があった企業に対し、その取組みが「従業員の働く意欲の向上」にどれだけ効果があると感じているかについて、「大きな効果がみられる」＝5点、「一定の効果がみられる」＝4点、「効果があるかわからない」＝3点、「あまり効果がみられない」＝2点、「全く効果がみられない」＝1点として、効果得点を算出したところ、どの項目においても産業による大きな差はみられなかった。

図表 28：産業別での人材育成の効果得点（単位＝点、網掛けは平均を上回るもの、半数以上の項目が n=30 未満の産業は表から割愛、欠損値は除外）

	職歴・階層ごとに Off-JT を行う	本人の希望に応じて一定のスキルを学べる研修を行う	OJT を計画的に実施し、かつその成果をチェックする	メンター制を実施する	社内の自主的勉強会・QC 活動を促進する	従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う	勤務時間内の自主的な外部研修の受講を勤務扱いにする	「部下の育成」を上司の評価項目としている
計	3.8	3.8	3.9	3.9	3.8	3.9	3.8	3.6
建設業	4.0	3.9	3.9	3.9	3.9	4.0	3.8	3.6
製造業（成長産業）	3.8	3.9	3.9	3.8	4.0	3.9	3.8	3.6
製造業（その他）	3.7	3.8	3.9	3.8	3.8	3.7	3.7	3.6
情報通信業	3.8	3.9	4.0	3.9	3.8	3.8	3.7	3.7
運輸業	3.8	3.8	3.9	4.0	3.8	3.8	3.7	3.6
学術研究、専門・技術・サービス業	3.8	4.0	4.0	3.9	4.0	4.0	3.8	3.7
医療・保健	3.8	3.8	3.9	3.9	3.8	3.9	3.8	3.6
福祉	3.9	3.9	4.0	3.9	3.9	3.9	3.9	3.6
その他のサービス業	3.9	3.9	3.9	3.8	3.9	3.9	3.7	3.6

(5) 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」

ア 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」の取組み状況

業務管理・組織管理、人間関係管理の各取組みに「取り組んでいる」と回答した企業の割合をみると、「製造業（成長産業）」、「福祉」では 10 項目中 7 項目において、全体平均を上回った。また、取組み割合が全体平均よりも 10% 以上高いものを挙げると、「会社の経営情報を従業員に開示する」が「情報通信業」（87.2%）、「提案制度などで従業員の意見を吸い上げる」が「製造業（その他）」（74.0%）と「製造業（成長産業）」（70.4%）、「従業員に対する表彰や報奨などを行う」が「建設業」（88.9%）、「運輸業」（84.3%）、「学術研究、専門・技術・サービス業」（83.8%）、「情報通信業」（83.1%）、「製造業（その他）」（82.5%）及び「製造業（成長産業）」（82.1%）、「仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）をつくる」が「製造業（成長産業）」（64.8%）、「製造業（その他）」（63.3%）、「管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する」、「担当者を決めて職場の状況を報告させる」、「職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う」が「福祉」（それぞれ 47.7%、64.2%、66.0%）であった。

図表 29：産業別での業務管理・組織管理、人間関係管理の実施状況（単位＝％、網掛けは平均を上回るもの、半数以上の項目が n=30 未満の産業は表から割愛）

	会社の経営計画づくりに従業員の意見を反映させる	会社の経営情報を従業員に開示する	朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する	提案制度などで従業員の意見を吸い上げる	経験の浅い社員にも責任ある仕事を任せ裁量権を与える	従業員に対する表彰や報奨などを行う	仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）をつくる	管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する	担当者を決めて職場の状況を報告させる	職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う
計 (n=2,610)	38.6	68.5	74.8	57.6	35.5	71.9	46.9	36.3	41.5	53.4
建設業 (n=243)	39.9	67.5	80.2	53.9	39.5	88.9	37.9	27.6	32.9	42.4
製造業（成長産業）(n=162)	38.3	77.8	84.6	70.4	37.0	82.1	64.8	37.7	39.5	45.7
製造業（その他）(n=520)	30.4	76.0	83.1	74.0	32.9	82.5	63.3	29.0	32.1	44.2
情報通信業 (n=172)	33.1	87.2	70.3	50.6	45.3	83.1	39.5	39.0	37.8	51.2
運輸業 (n=159)	35.2	62.3	73.6	52.8	39.6	84.3	35.2	34.6	39.6	49.1
学術研究、専門・技術・サービス業 (n=68)	30.9	73.5	67.6	44.1	38.2	83.8	33.8	42.6	27.9	47.1
生活関連・娯楽業 (n=32)	40.6	56.3	62.5	43.8	28.1	62.5	21.9	31.3	28.1	43.8
医療・保健 (n=458)	40.0	51.7	69.4	48.5	27.5	58.3	40.6	33.4	41.5	60.9
福祉 (n=618)	48.4	69.1	70.7	55.8	36.1	54.9	47.1	47.7	59.7	66.0
その他のサービス業 (n=101)	34.7	72.3	72.3	49.5	40.6	81.2	38.6	33.7	36.6	52.5

また、各取組みに「取り組んでいる」と回答したものを「1点」、「取り組んでいない」と回答したものを「0点」として、産業別での取組み得点を算出したところ、産業計で 5.6 点と平均して 10 項目中 5 項目以上の取組みを実施していた。また、取組み得点が高い産業は、「製造業（成長産業）」（6.0 点）、「福祉」（5.9 点）、「製造業（その他）」（5.7 点）、「情報通信業」（5.7 点）であった。

図表 30：産業別での業務管理・組織管理、人間関係管理の取組み得点（単位＝点、網掛けは平均を上回るもの、n=30 未満の産業は表から割愛、10 項目全てに回答があったもの）

産 業	平均値
計 (n=2,354)	5.6
建設業 (n=223)	5.4
製造業（成長産業）(n=147)	6.0
製造業（その他）(n=475)	5.7
情報通信業 (n=154)	5.7
運輸業 (n=140)	5.5
学術研究、専門・技術・サービス業 (n=61)	5.3
医療・保健 (n=404)	5.1
福祉 (n=560)	5.9
その他のサービス業 (n=94)	5.3

イ 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」に関する取組みの効果

業務管理・組織管理・人間関係管理の各取組みに「取り組んでいる」と回答があった企業に対し、その取組みが「従業員の働く意欲の向上」にどれだけ効果があると感じているかについて、「大きな効果がみられる」＝5点、「一定の効果がみられる」＝4点、「効果があるかわからない」＝3点、「あまり効果がみられない」＝2点、「全く効果がみられない」＝1点として、効果得点を算出したところ、どの項目においても産業による大きな差はみられなかった。

図表 31：産業別での業務管理・組織管理、人間関係管理の効果得点（単位＝点、網掛けは平均を上回るもの、半数以上の項目が n=30 未満の産業は表から割愛、欠損値は除外）

	会社の経営計画づくりに従業員の意見を反映させる	会社の経営情報を従業員に開示する	朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する	提案制度などで従業員の意見を吸い上げる	経験の浅い社員にも責任ある仕事を任せ裁量権を与える	従業員に対する表彰や報奨などを行う	仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）をつくる	管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する	担当者を決めて職場の状況を報告させる	職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う
計	3.7	3.6	3.8	3.7	3.8	3.8	3.9	3.7	3.8	3.7
建設業	3.8	3.8	3.8	3.7	3.9	4.0	3.8	3.6	3.9	3.7
製造業（成長産業）	3.8	3.8	3.9	3.9	3.8	3.9	4.0	3.7	3.9	3.7
製造業（その他）	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.8	3.9	3.6	3.8	3.7
情報通信業	3.8	3.7	3.8	3.7	4.0	3.9	3.9	3.8	4.0	3.7
運輸業	3.7	3.6	3.7	3.5	3.7	3.9	3.7	3.6	3.6	3.6
学術研究、専門・技術・サービス業	4.0	3.8	3.8	3.8	3.7	3.9	3.7	3.7	3.7	3.8
医療・保健	3.6	3.5	3.7	3.6	3.7	3.6	3.8	3.7	3.7	3.7
福祉	3.8	3.5	3.8	3.7	3.8	3.7	3.9	3.7	3.9	3.8
その他のサービス業	3.8	3.7	3.8	3.5	3.9	3.9	3.9	3.6	3.8	3.7

4 事業主の行う雇用管理と「従業員の前向きな行動」の関係

評価・処遇、人材育成、業務管理・組織管理、人間関係管理の取組みと、従業員の前向きな行動との関係について分析を行った。

(1) 「評価・処遇」に関する取組みと「従業員の前向きな行動」の関係

ア 「評価・処遇」の取組みの有無と「従業員の前向きな行動」の関係

企業の評価・処遇制度の取組みと従業員の前向きな行動との関係をみるため、評価・処遇制度の各取組みに「取り組んでいる」と回答した企業と「取り組んでいない」と回答した企業で、従業員の前向きな行動に係る各項目が「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合に違いがみられるかを比較した。

その結果、全体的として、それらに「取り組んでいる」企業のほうが、従業員の前向きな行動に係る各項目について「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合が高かった。

なお、「取り組んでいる」企業と「取り組んでいない」企業の回答割合との差が10%以上のものは、図表32に網掛けした部分であるが、全体としてその差はあまり大きなものではない。

図表32：評価・処遇制度の取組み有無と従業員の前向きな行動が「よくみられる」又は「みられる」と回答があった割合（単位＝％）

		「よくみられる」又「みられる」と回答した割合								
		熱心に仕事に取り組むこと	仕事の進め方等に対し部下から上司へ意見や提案をすること	仕事や会議の場で前向きな発言をすること	自発的に仕事を進行すること	自主的な勉強に取り組むこと	チームワークを発揮すること	中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	部下が上司に仕事以外のことを何でも話すこと
目標管理を実施する	取り組んでいる (n=1,983)	93.3	52.6	53.4	70.8	53.1	77.2	68.0	83.0	46.0
	取り組んでいない (n=663)	90.8	47.5	43.1	64.3	44.8	74.2	55.8	78.7	44.2
人事評価やその調整を複数の評価者が行う	取り組んでいる (n=1,977)	93.4	53.0	52.3	70.7	51.7	77.5	66.9	82.5	46.8
	取り組んでいない (n=670)	90.7	46.9	46.7	64.9	49.1	73.3	59.9	80.7	42.2
人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修を行う	取り組んでいる (n=793)	95.0	58.5	57.9	73.3	57.1	80.1	70.6	84.7	51.7
	取り組んでいない (n=1,821)	91.7	48.4	47.7	67.2	48.1	75.0	62.5	80.6	43.1
人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする	取り組んでいる (n=1,434)	94.5	55.4	55.6	72.9	54.8	78.8	70.3	84.6	49.3
	取り組んでいない (n=1,204)	90.5	46.8	44.9	64.8	46.7	73.7	59.0	78.7	41.0
定期的な配置換え（ジョブローテーション）を行う	取り組んでいる (n=1,060)	94.2	57.1	56.3	71.3	56.7	80.5	70.0	83.9	52.3
	取り組んでいない (n=1,564)	91.6	48.1	47.1	67.4	46.9	73.7	61.8	80.6	40.9
本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う	取り組んでいる (n=1,566)	93.4	56.8	53.6	71.7	56.4	80.1	70.1	84.9	49.9
	取り組んでいない (n=1,060)	91.4	44.2	46.3	65.5	42.7	71.3	58.0	77.8	38.8

イ 「評価・処遇」の取組みの効果と「従業員の前向きな行動」の関係

評価・処遇制度を実施していること自体ではなく、それらの制度を実施して効果があると事業主が評価していることと、従業員の前向きな行動との関係をみるため、評価・処遇制度の各取組みに「効果がみられる」（「大きな効果がみられる」＋「一定の効果がみられる」。以下同様）と回答した企業と「効果がみられない」（「あまり効果がみられない」＋「全く効果がみられない」。以下同様）と回答した企業で、従業員の前向きな行動に係る各項目が「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合に違いがみられるかを比較した。

その結果、全体的として、それらの制度実施に「効果がみられる」企業のほうが、従業員の前向きな行動に係る各項目について「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合が高かった。

なお、「効果がみられる」企業と「効果が見られない」企業の回答割合との差は、全体としていずれも大きな差が見られ、そのうち特に 30%以上の差があるものは、図表 33 に網掛けした部分のとおりである。

図表 33：評価・処遇制度の効果有無と従業員の前向きな行動が「よくみられる」又は「みられる」と回答があった割合（単位＝％）

		「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合								
		熱心に仕事に取り組むこと	仕事の進め方等に対し部下から上司へ意見や提案をすること	仕事や会議の場で前向きな発言をすること	自発的に仕事を進行すること	自主的な勉強に取り組むこと	チームワークを発揮すること	中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと
目標管理を実施する	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,501)	96.3	58.3	59.9	76.9	56.9	81.6	75.2	87.2	49.7
	あまり効果がみられない＋全く効果がみられない (n=93)	75.3	22.6	20.4	43.0	29.0	51.6	26.9	57.0	29.0
人事評価やその調整を複数の評価者が行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,357)	95.9	59.3	59.6	76.6	57.1	83.5	74.9	87.6	51.6
	あまり効果がみられない＋全く効果がみられない (n=110)	80.9	26.4	20.0	45.5	29.1	56.4	27.3	60.0	23.6
人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修を行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=516)	96.5	62.2	64.7	78.7	60.3	84.5	76.7	87.8	56.8
	あまり効果がみられない＋全く効果がみられない (n=52)	84.6	30.8	30.8	55.8	44.2	55.8	38.5	63.5	30.8
人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,019)	96.8	60.8	62.2	77.0	60.4	83.1	75.9	88.6	54.7
	あまり効果がみられない＋全く効果がみられない (n=58)	75.9	27.6	31.0	44.8	27.6	48.3	29.3	58.6	17.2
定期的な配置換え（ジョブローテーション）を行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=789)	95.8	60.3	59.2	73.1	58.2	83.0	73.6	85.4	56.4
	あまり効果がみられない＋全く効果がみられない (n=38)	78.9	28.9	23.7	47.4	39.5	55.3	31.6	55.3	28.9
本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,098)	96.4	61.1	59.7	75.3	60.4	84.6	75.0	88.6	54.6
	あまり効果がみられない＋全く効果がみられない (n=38)	76.3	36.8	15.8	50.0	34.2	55.3	44.7	68.4	21.1

(2) 「人材育成」に関する取組みと「従業員の前向きな行動」の関係

ア 「人材育成」の取組みの有無と「従業員の前向きな行動」の関係

企業の人材育成の取組みと従業員の前向きな行動との関係を見るため、人材育成の取組みに「取り組んでいる」と回答した企業と「取り組んでいない」と回答した企業で、従業員の前向きな行動に係る各項目が「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合に違いがみられるかを比較した。

その結果、全体的として、それらに「取り組んでいる」企業のほうが、従業員の前向きな行動に係る各項目について「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合が高かった。

なお、「取り組んでいる」企業と「取り組んでいない」企業の回答割合との差が10%以上のものは、図表34に網掛けした部分であるが、全体としてその差はあまり大きなものではない。

図表34：人材育成の取組み有無と従業員の前向きな行動が「よくみられる」又は「みられる」と回答があった割合（単位＝％）

		「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合								
		熱心に仕事に取り組むこと	仕事の進め方等に対し部下から上司へ意見や提案をすること	仕事や会議の場で前向きな発言をすること	自発的に仕事を進行すること	自主的な勉強に取り組むこと	チームワークを発揮すること	中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと
職歴・階層ごとにOff-JTを行う	取り組んでいる (n=1,485)	93.9	56.0	54.9	70.9	54.4	80.5	70.0	85.4	50.5
	取り組んでいない (n=1,151)	90.8	46.3	45.3	66.3	46.9	71.4	58.5	77.4	39.1
本人の希望に応じて一定のスキルを学べる研修を行う	取り組んでいる (n=1,388)	94.2	56.6	53.6	71.2	58.1	80.3	69.5	84.8	50.7
	取り組んでいない (n=1,228)	90.7	45.9	47.5	66.3	42.8	72.6	60.2	78.5	39.9
OJTを計画的に実施し、かつその成果をチェックする	取り組んでいる (n=1,482)	94.3	57.5	55.7	72.2	57.2	81.5	71.7	85.6	50.7
	取り組んでいない (n=1,143)	90.4	44.7	44.9	64.9	42.9	70.4	56.4	77.0	38.9
メンター制を実施する	取り組んでいる (n=352)	94.6	57.7	55.4	72.7	61.9	82.7	71.6	85.8	52.3
	取り組んでいない (n=2,251)	92.2	50.9	50.1	68.3	49.3	75.7	64.1	81.1	44.7
社内の自主的勉強会・QC活動を促進する	取り組んでいる (n=1,486)	93.6	57.1	54.0	69.7	56.7	80.1	68.6	83.7	49.8
	取り組んでいない (n=1,147)	91.2	45.0	46.8	68.2	43.4	72.1	60.7	79.3	40.3
従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う	取り組んでいる (n=2,027)	93.4	53.0	52.0	70.4	53.6	78.4	67.6	83.0	48.2
	取り組んでいない (n=627)	90.4	47.4	46.8	63.9	42.8	71.2	57.2	78.2	37.8
勤務時間内の自主的な外部研修の受講を勤務扱いにする	取り組んでいる (n=1,646)	93.6	54.6	53.3	69.3	54.8	79.2	68.7	83.8	48.6
	取り組んでいない (n=981)	91.2	47.4	46.9	68.4	44.5	72.7	59.5	78.7	40.7
「部下の育成」を上司の評価項目としている	取り組んでいる (n=1,367)	94.4	56.3	55.1	72.9	53.8	80.2	70.8	84.2	51.0
	取り組んでいない (n=1,246)	90.6	47.2	46.8	64.5	47.6	72.7	59.4	79.4	40.4

イ 「人材育成」の取組みの効果と「従業員の前向きな行動」の関係

人材育成に取り組んでいること自体ではなく、それらによって効果があると事業主が評価していることと、従業員の前向きな行動との関係をみるため、人材育成の各取組みに「効果がみられる」と回答した企業と「効果がみられない」と回答した企業で、従業員の前向きな行動に係る各項目が「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合に違いがみられるかを比較した。

その結果、全体的として、それらの取組みに「効果がみられる」企業のほうが、従業員の前向きな行動に係る各項目について「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合が高かった。

なお、「効果がみられる」企業と「効果が見られない」企業の回答割合との差は、全体としていずれも大きな差が見られ、そのうち特に30%以上の差があるものは、図表35に網掛けした部分のとおりである。

図表35：人材育成の効果有無と従業員の前向きな行動が「よくみられる」又は「みられる」と回答があった割合（単位＝％）

		「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合								
		熱心に仕事に取り組むこと	仕事の進め方等に対し部下から上司へ意見や提案をすること	仕事や会議の場で前向きな発言をすること	自発的に仕事を進行すること	自主的な勉強に取り組むこと	チームワークを発揮すること	中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと
職歴・階層ごとにOff-JTを行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,190)	95.0	60.2	60.6	73.9	58.2	84.5	74.5	88.1	54.1
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=32)	87.5	18.8	21.9	43.8	28.1	40.6	34.4	62.5	28.1
本人の希望に応じて一定のスキルを学べる研修を行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,112)	95.7	60.9	57.6	74.5	62.9	83.1	72.3	87.8	55.0
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=29)	82.8	34.5	24.1	41.4	10.3	58.6	48.3	62.1	13.8
OJTを計画的に実施し、かつその成果をチェックする	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,265)	95.6	60.4	59.0	75.0	60.4	84.1	74.2	88.7	53.4
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=13)	83.3	16.7	16.7	41.7	41.7	66.7	41.7	58.3	16.7
メンター制を実施する	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=276)	95.7	63.4	59.4	75.7	64.9	85.1	74.3	88.4	54.7
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=12)	75.0	15.6	9.4	18.8	12.5	62.5	21.9	50.0	31.3
社内の自主的勉強会・QC活動を促進する	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,173)	95.4	61.7	59.0	73.8	60.6	83.3	73.5	87.3	53.4
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=32)	73.7	24.6	38.6	45.6	22.8	50.9	36.8	49.1	26.3
従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,618)	94.8	55.7	54.6	73.8	58.3	81.8	71.3	85.5	50.6
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=57)	62.1	27.6	34.5	24.1	27.6	48.3	41.4	44.8	20.7
勤務時間内の自主的な外部研修の受講を勤務扱いにする	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,206)	95.6	59.3	58.4	73.0	59.6	83.1	73.9	87.9	51.7
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=29)	79.0	32.3	21.0	46.8	29.0	53.2	33.9	62.9	30.6
「部下の育成」を上司の評価項目としている	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=873)	97.3	63.6	63.7	79.6	59.6	86.1	79.5	88.5	58.3
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=62)	69.2	38.5	23.1	30.8	15.4	53.8	46.2	46.2	30.8

(3) 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」に関する取組みと「従業員の前向きな行動」の関係

ア 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」の取組みの有無と「従業員の前向きな行動」の関係

企業の業務管理・組織管理、人間関係管理の取組みと従業員の前向きな行動との関係をみるため、業務管理・組織管理、人間関係管理の各取組みに「取り組んでいる」と回答した企業と「取り組んでいない」と回答した企業で、従業員の前向きな行動に係る各項目が「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合に違いがみられるかを比較した。

その結果、全体的として、それらに「取り組んでいる」企業のほうが、従業員の前向きな行動に係る各項目について「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合が高かった。なお、「取り組んでいる」企業と「取り組んでいない」企業の回答割合との差が10%以上のものは、図表36に網掛けした部分であるが、全体としてその差はあまり大きなものではない。

図表 36：業務管理・組織管理、人間関係管理の取組み有無と従業員の前向きな行動が「よくみられる」又は「みられる」と回答があった割合（単位＝％）

		「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合								
		熱心に仕事に取り組むこと	仕事の進め方等に対し部下から上司へ意見や提案をすること	仕事や会議の場で前向きな発言をすること	自発的に仕事を進行すること	自主的な勉強に取り組むこと	チームワークを発揮すること	中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	部下が上司に仕事以外のことも話すること
会社の経営計画づくりに従業員の意見を反映させる	取り組んでいる (n=1,084)	93.9	58.6	58.0	74.0	59.1	80.4	72.7	85.7	52.4
	取り組んでいない (n=1,509)	91.8	46.7	45.9	65.6	44.9	73.6	59.7	79.3	40.7
会社の経営情報を従業員に開示する	取り組んでいる (n=1,944)	93.9	54.8	54.0	71.1	53.3	78.1	68.4	83.4	47.1
	取り組んでいない (n=703)	89.5	43.1	42.7	64.0	45.0	72.3	56.3	77.4	41.1
朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する	取り組んでいる (n=2,115)	93.7	53.9	53.7	71.2	51.6	78.4	68.3	84.0	47.9
	取り組んでいない (n=533)	88.7	43.2	41.1	61.9	48.6	69.4	53.8	73.5	37.3
提案制度などで従業員の意見を吸い上げる	取り組んでいる (n=1,626)	93.4	56.8	55.7	71.0	52.6	78.4	68.6	83.8	49.2
	取り組んでいない (n=990)	91.4	42.7	42.8	65.8	47.8	73.3	59.5	78.4	39.7
経験の浅い社員にも責任ある仕事を任せ裁量権を与える	取り組んでいる (n=1,018)	94.3	62.4	59.4	75.0	56.7	81.1	72.1	86.6	55.2
	取り組んでいない (n=1,577)	91.5	45.0	45.4	65.6	47.1	73.8	60.6	78.8	39.6
従業員に対する表彰や報奨などを行う	取り組んでいる (n=2,032)	93.5	53.5	53.0	71.4	52.5	77.9	67.2	82.4	46.7
	取り組んでいない (n=617)	89.8	44.9	43.8	61.4	45.5	72.0	57.9	79.3	41.8
仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）をつくる	取り組んでいる (n=1,312)	93.3	57.6	55.1	69.1	53.4	79.7	69.1	84.1	49.7
	取り組んでいない (n=1,298)	91.9	45.1	46.3	68.4	47.8	72.8	60.8	79.4	40.9
管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する	取り組んでいる (n=1,033)	93.9	59.5	58.5	72.5	55.9	81.6	73.0	86.2	54.3
	取り組んでいない (n=1,568)	91.9	46.5	46.0	67.0	47.8	73.3	60.1	79.1	40.0
担当者を決めて職場の状況を報告させる	取り組んでいる (n=1,159)	93.9	57.8	54.9	69.8	55.7	81.1	71.4	85.6	53.8
	取り組んでいない (n=1,432)	91.8	47.1	47.8	68.5	47.3	73.0	60.3	78.8	39.0
職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う	取り組んでいる (n=1,497)	94.1	56.6	54.0	71.7	56.0	81.2	70.3	85.7	51.8
	取り組んでいない (n=1,105)	90.8	44.7	46.6	65.7	43.7	70.7	58.2	76.7	37.1

イ 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」の取組みの効果と「従業員の前向きな行動」の関係

業務管理・組織管理、人間関係管理に取り組んでいること自体ではなく、それらによって効果があると事業主が評価していることと、従業員の前向きな行動との関係をみるため、業務管理・組織管理、人間関係管理の各取組みに「効果がみられる」と回答した企業と「効果がみられない」と回答した企業で、従業員の前向きな行動に係る各項目が「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合に違いがみられるかを比較した。

その結果、全体的として、それらの取組みに「効果がみられる」企業のほうが、従業員の前向きな行動に係る各項目について「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合が高かった。なお、「効果がみられる」企業と「効果がみられない」企業の回答割合との差は、全体としていずれも大きな差が見られ、そのうち特に30%以上の差があるものは、図表37に網掛けした部分のとおりである。

図表37：業務管理・組織管理、人間関係管理の効果有無と従業員の前向きな行動が「よくみられる」又は「みられる」と回答があった割合（単位＝％）

		「よくみられる」又は「みられる」と回答した割合								
		熱心に仕事に取り組むこと	仕事の進め方等に対し部下から上司へ意見や提案をすること	仕事や会議の場で前向きな発言をすること	自発的に仕事を進行すること	自主的な勉強に取り組むこと	チームワークを発揮すること	中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと
会社の経営計画づくりに従業員の意見を反映させる	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=769)	95.3	63.5	63.5	77.5	61.9	82.7	77.2	87.0	56.4
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=35)	77.1	17.1	25.7	42.9	22.9	57.1	34.3	65.7	22.9
会社の経営情報を従業員に開示する	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,221)	96.7	62.7	61.8	77.3	58.3	82.6	74.8	86.6	52.3
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=75)	73.3	29.3	21.3	41.3	28.0	53.3	37.3	57.3	22.7
朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,489)	96.3	59.2	61.2	75.9	57.6	83.7	74.9	87.4	52.9
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=59)	74.6	15.3	13.6	37.3	18.6	45.8	32.2	54.2	18.6
提案制度などで従業員の意見を吸い上げる	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,121)	95.5	62.9	61.6	74.3	57.0	82.9	75.2	87.5	55.4
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=116)	82.8	30.2	31.0	55.2	35.3	60.3	44.0	67.2	30.2
経験の浅い社員にも責任ある仕事を任せ裁量権を与える	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=757)	97.0	67.4	64.6	79.9	62.1	86.8	75.6	90.1	59.6
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=25)	68.0	28.0	24.0	40.0	28.0	36.0	52.0	44.0	24.0
従業員に対する表彰や報奨などを行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,506)	95.4	58.2	58.4	75.1	56.9	82.4	72.5	86.0	50.2
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=54)	77.8	27.8	20.4	44.4	25.9	40.7	40.7	57.4	14.8
仕事の改善・改革を促す仕組み(小集団活動など)をつくる	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,051)	94.6	61.6	58.4	73.0	56.8	83.3	73.0	87.2	53.9
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=24)	79.2	16.7	8.3	33.3	16.7	70.8	41.7	54.2	12.5
管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=702)	96.2	64.2	65.8	79.2	62.0	87.3	80.3	89.6	62.8
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=33)	66.7	27.3	18.2	27.3	21.2	60.6	33.3	60.6	27.3
担当者を決めて職場の状況を報告させる	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=890)	96.6	62.5	60.2	73.5	59.7	85.3	77.0	88.4	57.8
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=31)	67.7	22.6	12.9	35.5	19.4	45.2	29.0	58.1	29.0
職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,057)	95.7	60.9	58.7	74.6	58.8	84.2	75.2	88.1	56.1
	あまり効果がみられない十全く効果がみられない(n=31)	74.2	16.1	9.7	35.5	29.0	48.4	22.6	51.6	22.6

5 各取組みと離職率との関係

事業主の行う雇用管理の取組み（「評価・処遇」「人材育成」「業務管理・組織管理」「人間関係管理」）の取組みと、「従業員（常用労働者）の離職率」と間に関係があるかどうかを集計分析した。

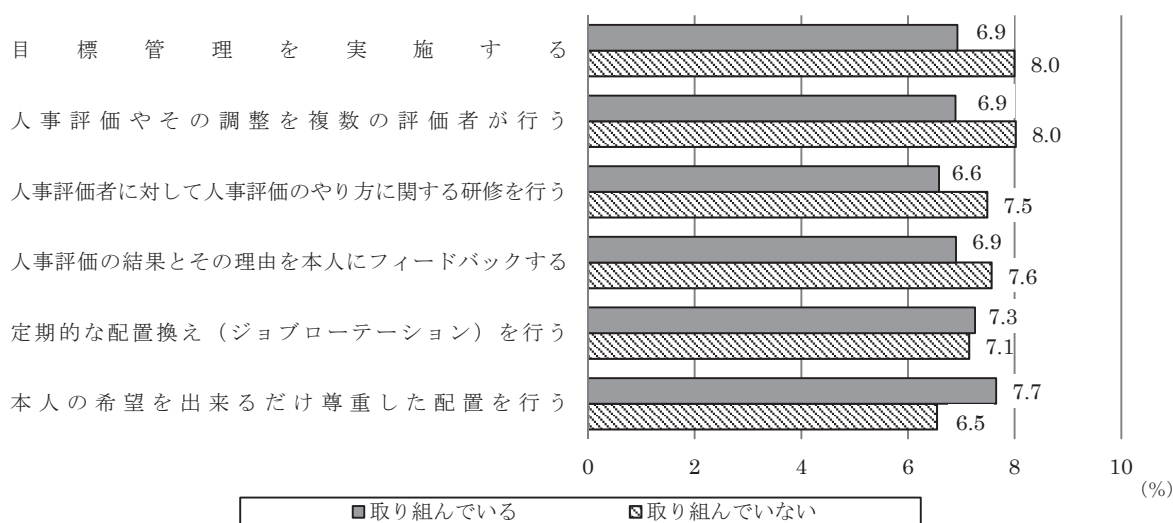
(1) 「評価・処遇」に関する取組みと「従業員の離職率」の関係

ア 「評価・処遇」に関する取組みの有無と従業員の離職率の関係

企業の評価・処遇制度の取組みと従業員（常用労働者）の離職率との関係を見るため、評価・処遇制度の取組みに「取り組んでいる」と回答した企業と「取り組んでいない」と回答した企業で、従業員の離職率に違いがみられるかを比較した。

その結果、全体的として、それらに「取り組んでいる」企業のほうが、従業員の離職率が低かったが、「定期的な配置換え（ジョブローテーション）を行う」では両者に差がなく、また、「本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う」においては、取り組んでいる方が離職率が高い傾向があった。

図表 38：評価・処遇制度の取組み有無と従業員の離職率（単位＝％、無回答分は表から割愛）

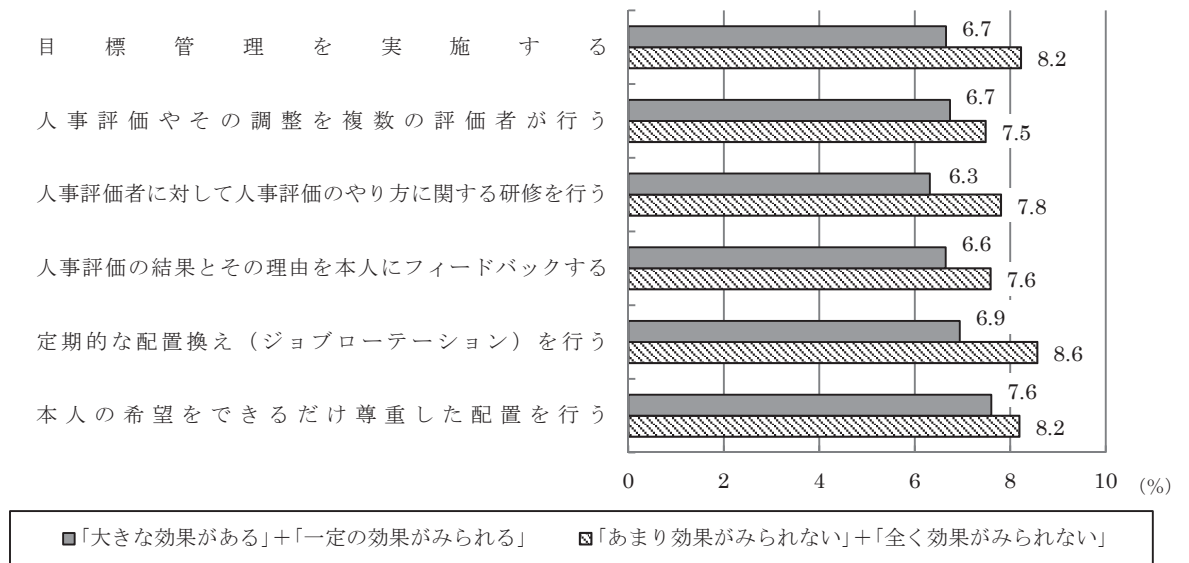


イ 「評価・処遇」に関する取組みの効果と従業員の離職率の関係

評価・処遇制度を実施していること自体ではなく、それらの制度を実施して効果があると事業主が評価していることと、従業員の離職率との関係を見るため、評価・処遇制度の各取組みに「効果がみられる」と回答した企業と「効果がみられない」と回答した企業で、離職率に違いがみられるかを比較した。

その結果、いずれの項目でも、評価・処遇制度の各取組みに「効果がみられる」企業の方が離職率が低かった。

図表 39：評価・処遇制度の効果有無と従業員の離職率（単位＝％、「取組みなし」・「無回答」分は表から割愛）



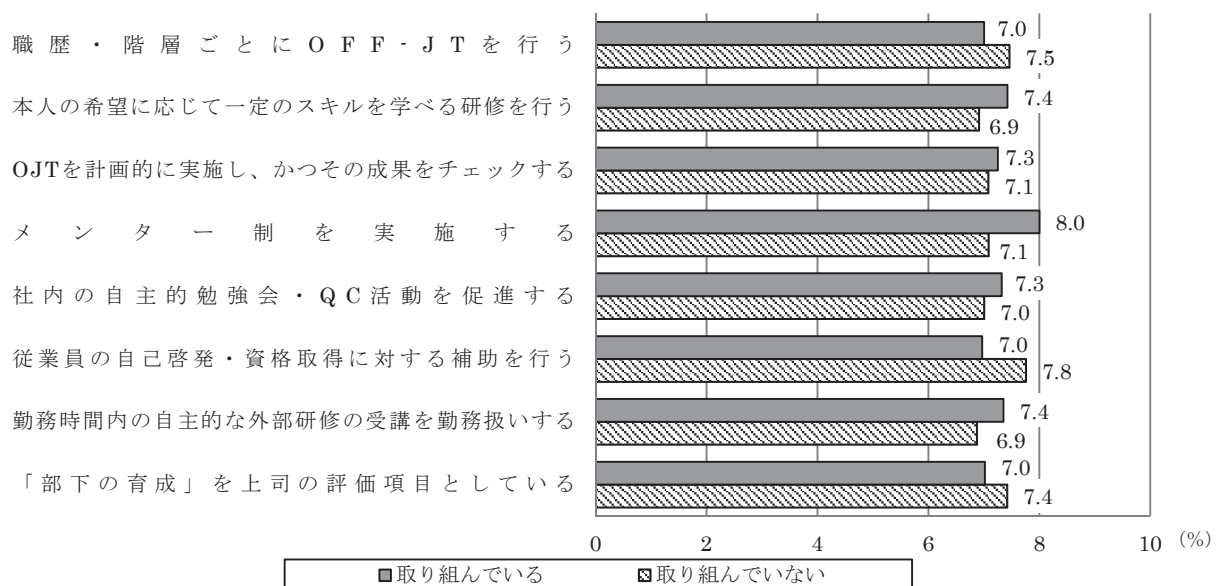
(2) 「人材育成」に関する取組みと「従業員の離職率」の関係

ア 「人材育成」に関する取組みの有無と「従業員の離職率」の関係

企業の人材育成の取組みと従業員の離職率との関係をみるため、人材育成の取組みに「取り組んでいる」と回答した企業と「取り組んでいない」と回答した企業で、離職率に違いがみられるかを比較した。

その結果、全体的として、両者で1％以上の差がみられる項目はなく、企業の人材育成の取組みと離職率との間には明確な関係はみられなかった。

図表 40：人材育成の取組み有無と従業員の離職率（単位＝％、無回答分は表から割愛）

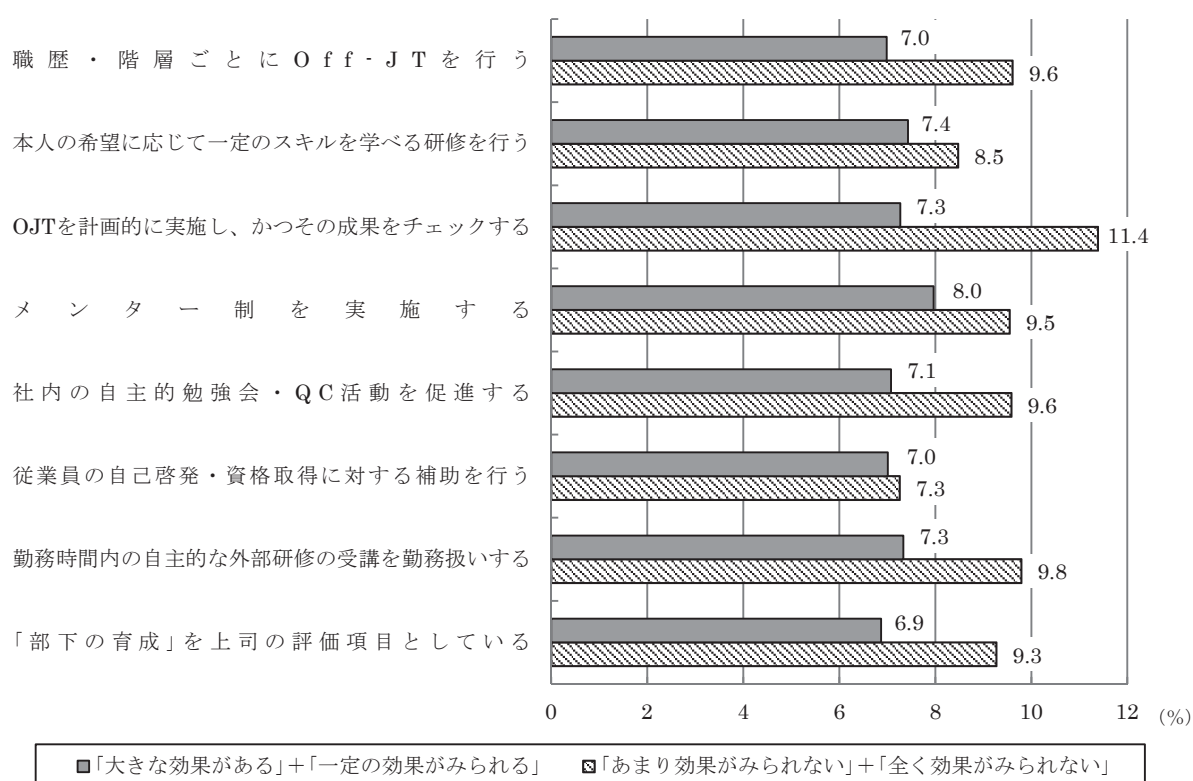


イ 「人材育成」に関する取組みの効果と「従業員の離職率」の関係

人材育成に取り組んでいること自体ではなく、それらによって効果があると事業主が評価していることと、従業員の離職率との関係を見るため、人材育成の各取組みに「効果がみられる」と回答した企業と「効果がみられない」と回答した企業で、離職率に違いがみられるかを比較した。

その結果、「従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う」において差が見られなかったほかは、全体的として、それらの取組みに「効果がみられる」企業のほうが離職率が低かった。

図表 41：人材育成の効果有無と従業員の離職率（単位＝％、「取組みなし」・「無回答」分は表から割愛）



(3) 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」に関する取組みと「従業員の離職率」の関係

ア 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」に関する取組みの有無と「従業員の離職率」の関係

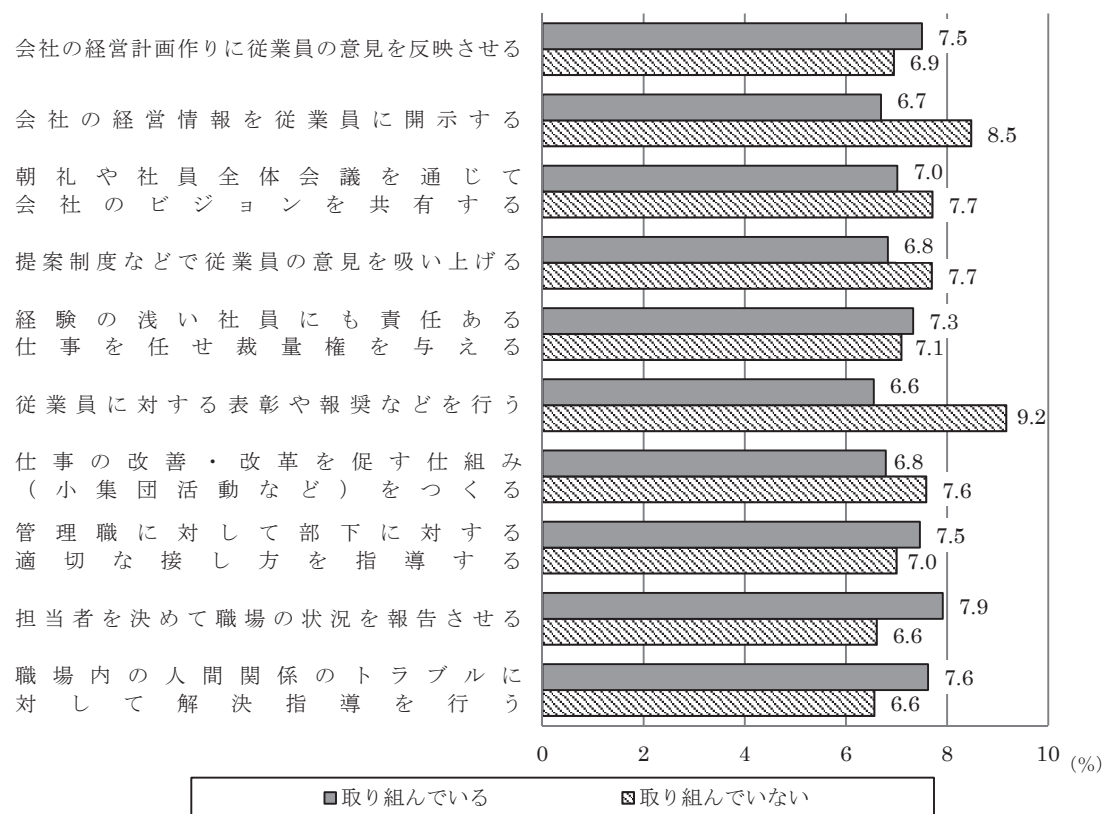
企業の業務管理・組織管理、人間関係管理の取組みと従業員の離職率との関係を見るため、業務管理・組織管理、人間関係管理の各取組みに「取り組んでいる」と回答した企業と「取り組んでいない」と回答した企業で、離職率に違いがみられるかを比較した。

その結果、「従業員に対する表彰や報奨などを行う」「会社の経営情報を従業員に開示する」において、それに「取り組んでいる」と回答した企業の方が離職率が低かった。

離職率が低く、さらに、わずかその差が1%未満ではあるが、「朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する」「提案制度などで従業員の意見を吸い上げる」「仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）をつくる」の項目において離職率が低かった。

一方、「担当者を決めて職場の状況を報告させる」、「職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う」においては、逆に離職率が高かった。

図表 42：業務管理・組織管理、人間関係管理の取組み有無と従業員の離職率（単位＝％、無回答分は表から割愛）

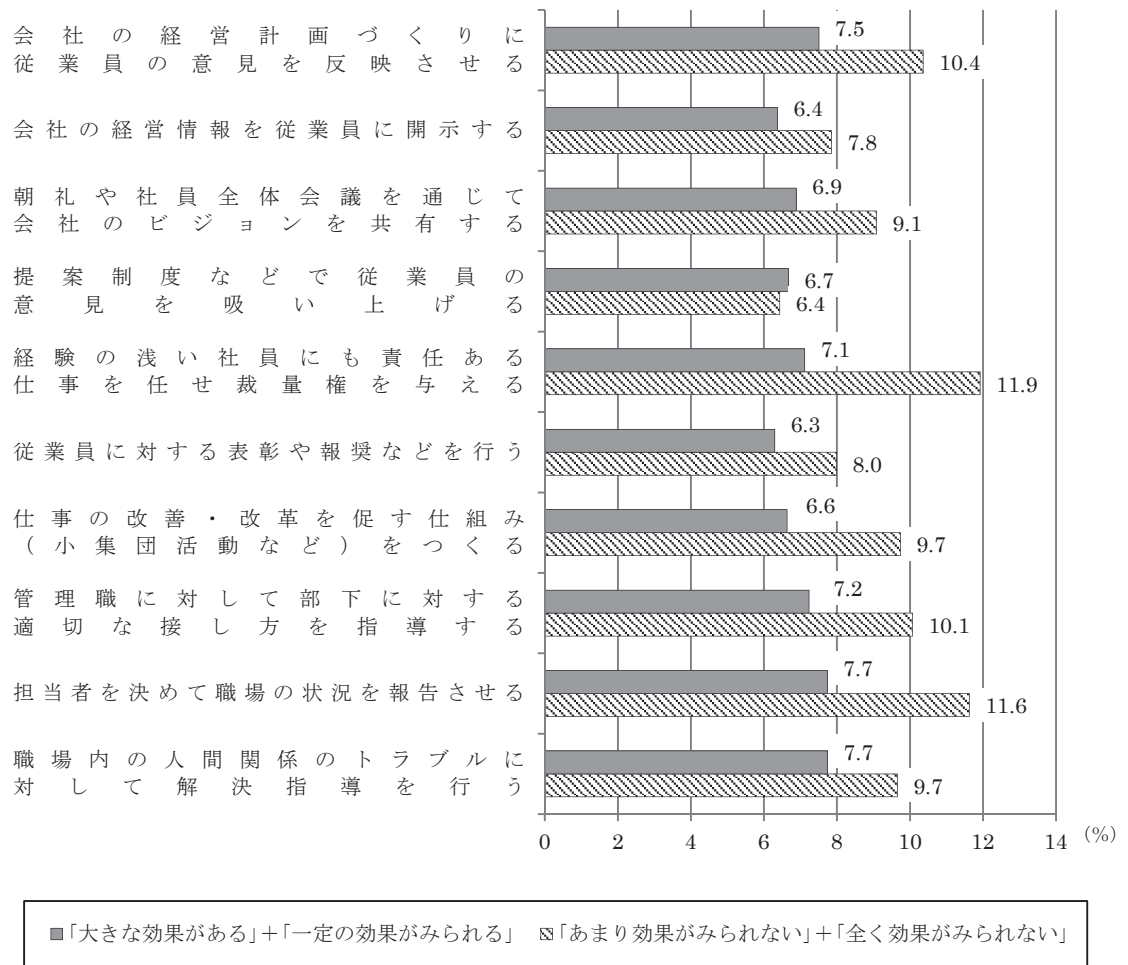


イ 「業務管理・組織管理」「人間関係管理」に関する取組みの効果と「従業員の離職率」の関係

業務管理・組織管理、人間関係管理に取り組んでいること自体ではなく、それらによって効果があると事業主が評価していることと、従業員の離職率との関係をみるため、業務管理・組織管理、人間関係管理の各取組みに「効果がみられる」と回答した企業と「効果がみられない」と回答した企業で、従業員の離職率に違いがみられるかを比較した。

その結果、「提案制度などで従業員の意見を吸い上げる」において両者にほとんど差がなかったほかは、全体的にそれらの取組みに「効果がみられる」企業のほうが離職率が低かった。

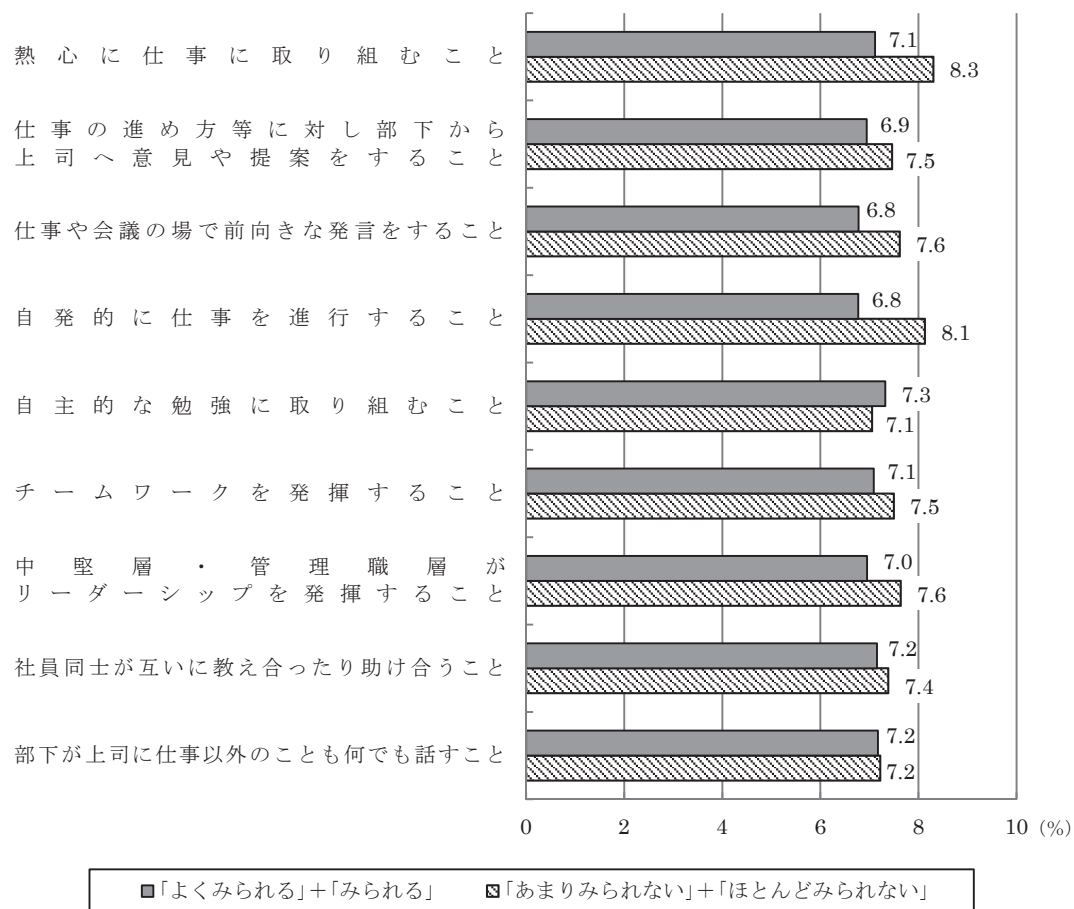
図表 43：業務管理・組織管理、人間関係管理の効果有無と従業員の離職率（単位＝％、「取組みなし」・「無回答」分は表から割愛）



6 「従業員の前向きな行動」と「従業員の離職状況」の関係

従業員の前向きな行動が「みられる」と回答した企業と、「みられない」と回答した企業とで、従業員（常用労働者）の離職率に違いがみられるかをみたところ、「自発的に仕事を進行すること」と「熱心に仕事に取り組むこと」において、両者に1%以上の差が見られたが、それ以外の項目では差が1%未満であった。

図表 44：従業員によくみられる行動の頻度と従業員の離職率（単位＝%、「取組みなし」・「無回答」分は表から割愛）



7 事業主の行う雇用管理の各取組み間の関係

「評価・処遇」、「人材育成」、「業務管理・組織管理、人間関係管理」の各取組みのうち、ある取組みを実施している場合に他の取組みも実施しているかについて、各取組みに「取り組んでいる」場合を「1点」、「取り組んでいない」場合を「0点」として得点化を行い、相関分析を行ったところ、「評価・処遇」と「人材育成」($r=0.49$)、「評価・処遇」と「業務管理・組織管理、人間関係管理」($r=0.45$)、「人材育成」と「業務管理・組織管理、人間関係管理」($r=0.54$)のいずれの間にも1%水準で正の相関がみられた。

8 まとめ

(1) 雇用管理の取組みが「働きがい」・「働きやすさ」を向上させるか

企業調査においては、従業員が「働きがい」や「働きやすさ」を感じているかどうかを直接的に把握することができない。このため、「働きがい」や「働きやすさ」と関係が深いと考えられる指標として、「従業員の前向きな行動」の頻度や「従業員の離職率」をとりあげて、そこから間接的に「働きがい」や「働きやすさ」を探ることとする。一般的には従業員が「働きがい」や「働きやすさ」を感じていれば、職場で前向きな行動をとることが多くなるであろうし、離職しようとする頻度も少なくなるであろうと推測できるためである。

まず、企業が行うさまざまな雇用管理施策の取組みのうち、「評価・処遇」「人材育成」「業務管理・組織管理、人間関係管理」について、それらを「取り組んでいる」企業と「取り組んでいない」企業において、「従業員の前向きな行動」が見られる頻度や「従業員の離職率」に差がでるかどうかをみてみたところ、これらに取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業に比べて、「従業員の前向きな行動」が見られる頻度が高く、「従業員の離職率」が低い傾向がみられた。ただし、その差は大きなものではなかった。

さらに、これらの雇用管理施策に取り組んで効果があると事業主自身が評価している企業と、評価していない企業において、「従業員の前向きな行動」が見られる頻度や「従業員の離職率」に差がでるかどうかをみてみたところ、これらの雇用管理施策に取り組んでいる企業と取り組んでいない企業の差以上に大きな差がみられた。

このことから、事業主が「従業員の前向きな行動」の頻度の拡大や「従業員の離職率」の低減を図るためには、「評価・処遇」「人材育成」「業務管理・組織管理、人間関係管理」といった雇用管理施策に単に取り組むだけでなく、それが効果があると評価できる形で取り組むことが重要であることがうかがわれる。

「従業員の前向きな行動」や「従業員の離職率」が、「働きがい」や「働きやすさ」を間接的に示す指標となりうると仮定すれば、事業主が従業員の「働きがい」や「働きやすさ」を高めるためには、「評価・処遇」「人材育成」「業務管理・組織管理、人間関係管理」といった雇用管理施策に単に取り組むだけでなく、それが効果があると評価できる形で取り組むことが重要ではないかという可能性があると考えられる。

なお、企業調査においては、個々の事業所の労働条件（賃金や労働時間など）や、ワークライフバランスのための各種制度・取組みなどについては把握していないが、それらが「従業員の前向きな行動」の頻度や「従業員の離職率」に対して少なからず影響を与えているであろうことについて念頭においておく必要がある。

(2) どの雇用管理の取組みが「働きがい」・「働きやすさ」の向上に効果があるのか

各雇用管理施策の取組みのうちのどんな取組みが、「従業員の前向きな行動」の拡大に効果があるかを探るため、各雇用管理施策ごとに、それに取り組んだ効果があるとする企業と、効果がないとする企業とで、それが「よくみられる」又は

「みられる」とする割合の差が大きい（30%以上）「従業員の前向きな行動」の項目がいくつかあるかという観点でみる。

その結果、「従業員の前向きな行動」の項目のうち6項目以上で、大きな差が見られる雇用管理施策の取組みは、以下のとおりであった。

【評価・処遇】 ・ 人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする（8項目） ・ 目標管理を実施する（6項目）
【人材育成】 ・ 職歴・階層ごとに Off-JT を行う（6項目） ・ OJT を計画的に実施し、かつその成果をチェックする（6項目） ・ メンター制を実施する（6項目） ・ 「部下の育成」を上司の評価項目としている（6項目）
【業務管理・組織管理、人間関係管理】 ・ 朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する（8項目） ・ 経験の浅い社員にも責任ある仕事を任せ裁量権を与える（7項目） ・ 従業員に対する表彰や報奨などを行う（7項目） ・ 仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）をつくる（7項目） ・ 担当者を決めて職場の状況を報告させる（7項目） ・ 職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う（7項目） ・ 会社の経営計画づくりに従業員の意見を反映させる（6項目） ・ 管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する（6項目）

事業主が「評価・処遇」「人材育成」「業務管理・組織管理、人間関係管理」といった雇用管理施策について、それが効果があると評価できる形で取り組むと、全体として「従業員の前向きな行動」の頻度の拡大に効果がある点は上記(1)で述べたとおりであるが、特に上記のような項目においてその効果が高いのではないかと考えることができる。

また同様に、各雇用管理施策の取組みのうちのどんな取組みが、「従業員の離職率」の低減に効果があるかを探るため、各雇用管理施策ごとに、それに取組んだ効果があるとする企業と、効果がないとする企業とで、離職率の差が大きい（2.5ポイント以上）項目はどれかという観点でみる。

その結果、「従業員の離職率」について大きな差が見られる雇用管理施策の取組みは、以下のとおりであった。

【評価・処遇】 該当なし
【人材育成】 ・ OJT を計画的に実施し、かつその成果をチェックする（4.1%ポイント） ・ 職歴・階層ごとに Off-JT を行う（2.6%ポイント） ・ 社内の自主的勉強会・QC 活動を促進する（2.5%ポイント） ・ 勤務時間内の自主的な外部研修の受講を勤務扱いする（2.5%ポイント）
【業務管理・組織管理、人間関係管理】 ・ 経験の浅い社員にも責任ある仕事を任せ裁量権を与える（4.8%ポイント） ・ 担当者を決めて職場の状況を報告させる（3.9%ポイント） ・ 仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）をつくる（3.1%ポイント） ・ 会社の経営計画づくりに従業員の意見を反映させる（2.9%ポイント） ・ 管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する（2.9%ポイント）

事業主が「評価・処遇」「人材育成」「業務管理・組織管理、人間関係管理」といった雇用管理施策について、それが効果があると評価できる形で取り組むと、全体として「従業員の離職率」の低減に効果がある点は上記(1)で述べたとおりであるが、特に上記のような項目においてその効果が高いのではないかと考えることができる。

ここでわかるように、「業務管理・組織管理、人間関係管理」に係る雇用管理施策は、離職率の低減に高い効果があることがうかがわれるが、「評価・処遇」に係る雇用管理施策が離職率の低減に与える効果は限定的であると考えられる。

IV 従業員調査の結果・分析

1 概要

(1) 調査の目的

企業が従業員を職場に定着させてその意欲を引き出すためには、従業員が「働きがい」「働きやすさ」を感じることができるようにすることが重要であると考えられることから、中小企業で働く常用労働者を対象として下記(2)の質問項目に係るWEB調査を行い、その結果について、下記(3)の観点で集計分析を行うことにより、企業がどんな雇用管理を行うと、従業員の「働きがい」「働きやすさ」を高めることができるかを探る。

(2) 質問項目の構成

従業員調査の質問項目（全40問）は次の内容から構成されている。

ア 回答者の属性

回答者（従業員）の個人属性（性別、年齢、最終学歴、配偶者の有無、子どもの有無（末子の年齢）、生活の主な収入源）と、回答者の勤務先での職務（職業、雇用形態と役職、勤続年数、職種）（問1～問10）

イ 勤務先の属性

回答者の勤務先の基本属性（業種（産業）、常用労働者数（企業規模）、創業後経過年数、平均年齢）、勤務先の特性（社長のタイプ、会社のタイプ、経営手法）と、業績（問11～問18）

ウ 勤務先の労働条件

勤務先での週休制度、日曜日・祝日の勤務、勤務時間の形態、1日の実労働時間、給与・賞与額、仕事のきつさなど（問19～問26）

エ 勤務先の雇用管理の実施状況

勤務先で実施されている雇用管理制度等（評価処遇・配置、人材育成、業務管理・組織管理、福利厚生・安全管理・精神衛生）、給与・賞与額の決定要素（問27～問28）

オ 職場環境に対する認識

勤務先による評価・処遇の納得感、会社や上司に対する認識、職場の人間関係（職場においてよくみかける従業員の行動）（問29～問31）

カ 仕事に対する意識

回答者が現在の仕事について感じていること、回答者の現在の仕事の満足感（問32～問33）

キ 「働きがい」と「働きやすさ」

回答者の現在の職場の「働きがい」「働きやすさ」に関する意識（問34～問35）

ク 仕事に対する意欲や定着に関する状況・意識

仕事に対する意欲（回答者の仕事に対する意欲の高低、回答者の勤務先での前向きな行動）と定着（従業員の離転職の多寡、同僚の離職の理由、回答者の

勤務継続の意向など）に関する状況・意識（問 36～問 40）

(3) 集計分析の観点

従業員調査の結果に対する集計分析の観点は次に示すとおりである。

ア 企業の行う雇用管理とそれに対する従業員の意識の現状

(ア) 各項目の単純集計

各項目の単純集計により、回答者の属性と勤務先の属性を明らかにした上で、企業の行う雇用管理とそれに対する従業員の意識の現状について集計分析する（下記 2）。

(イ) 各項目の産業別集計

企業の行う雇用管理とそれに対する従業員の意識の現状が、従業員の勤務先の業種によってどのように異なるかについて集計分析する（下記 3）。

(ロ) 各項目の職種別集計

企業の行う雇用管理とそれに対する従業員の意識の現状が、従業員の従事する職種によってどのように異なるかについて集計分析する（下記 4）。

イ 「働きがい」「働きやすさ」と仕事に対する意欲・定着及び会社の業績に関する状況・意識の関係

一般的に、従業員が「働きがい」「働きやすさ」を感じている場合、従業員の仕事に対する意欲が高まり、その定着も進むと考えられること、さらに、「働きがい」「働きやすさ」のある会社では、従業員の仕事に対する意欲が高く、職場への定着が進むのであれば、従業員の能力を引き出しやすく、会社の業績を高めると考えられることから、これらを検証するために、その両者の関係について集計分析する（下記 5）。

ウ 企業の行う雇用管理と「働きがい」「働きやすさ」の関係

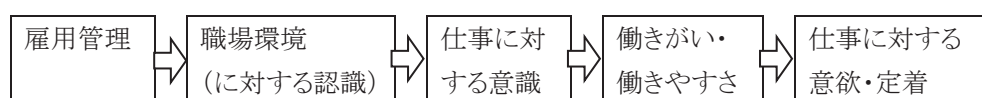
企業がどのような雇用管理を行ったときに、従業員が「働きがい」「働きやすさ」を感じるかを探るため、その両者の関係について集計分析する（下記 6）。

エ 企業の行う雇用管理と「働きがい」「働きやすさ」の関係（詳細分析）

企業の行う雇用管理と従業員の「働きがい」「働きやすさ」の関係を考えるにあたり、両者の間に、「職場環境に対する認識」（＝従業員が勤務先の職場環境をどのように認識しているか）や、「仕事に対する意識」（＝仕事に対してどのような意識をもっているか）という媒介変数が効いているという考え方もできることから、これらの関係を集計分析することにより、雇用管理と「働きがい」「働きやすさ」の関係をより詳細に検討する（下記 7～9）。

オ まとめ

以上の集計・分析から見てきたことについてまとめる（下記 10）。



2 各項目の単純集計

(1) 回答者の属性

ア 回答者の個人属性

回答者（従業員）の個人属性（性別、年齢、最終学歴、配偶者の有無、子どもの有無（末子の年齢）、生活の主な収入源）は図表 45 のとおり。

図表 45：回答者の個人属性（単位＝％）

	調査数	10,000	100.0
性別	男	7,186	71.9
	女	2,814	28.1
年齢	30 歳未満	534	5.3
	30 歳台	2,626	26.3
	40 歳台	4,142	41.4
	50 歳台	2,698	27.0
最終学歴	大学院卒	390	3.9
	大学卒	4,702	47.0
	短大・高専卒	848	8.5
	専門学校卒	1,372	13.7
	高校卒	2,567	25.7
	中学卒	111	1.1
	その他	10	0.1
配偶者	あり	6,090	60.9
	なし	3,910	39.1
子ども	あり→（末子の平均年齢：13.9 歳）	5,143	51.4
	なし	4,857	48.6
主な収入源	主に自分の収入で生活している	8,604	86.0
	主に配偶者の収入で生活している	827	8.3
	主に親の収入で生活している	394	3.9
	その他	175	1.8

イ 回答者の勤務先での職務

(7) 職業・雇用形態・役職・職種

回答者が勤務先の会社で従事している職業・雇用形態と役職・職種は図表 46 のとおり。

図表 46：勤務先での職業・雇用形態・役職・職種（単位＝％）

	調査数	10,000	100.0
職業	会社勤務（一般社員）	6,974	69.7
	会社勤務（契約社員、パート・アルバイト）	1,018	10.2
	会社勤務（管理職）	2,008	20.1
雇用形態と役職	正社員（一般職）	5,439	54.4
	正社員（係長・主任・課長補佐クラス）	1,545	15.5
	正社員（管理職／課長クラス）	1,303	13.0
	正社員（管理職／部長クラス以上）	731	7.3
	非正社員（一般職）	905	9.1
	非正社員（チーフ・リーダークラス）	77	0.8

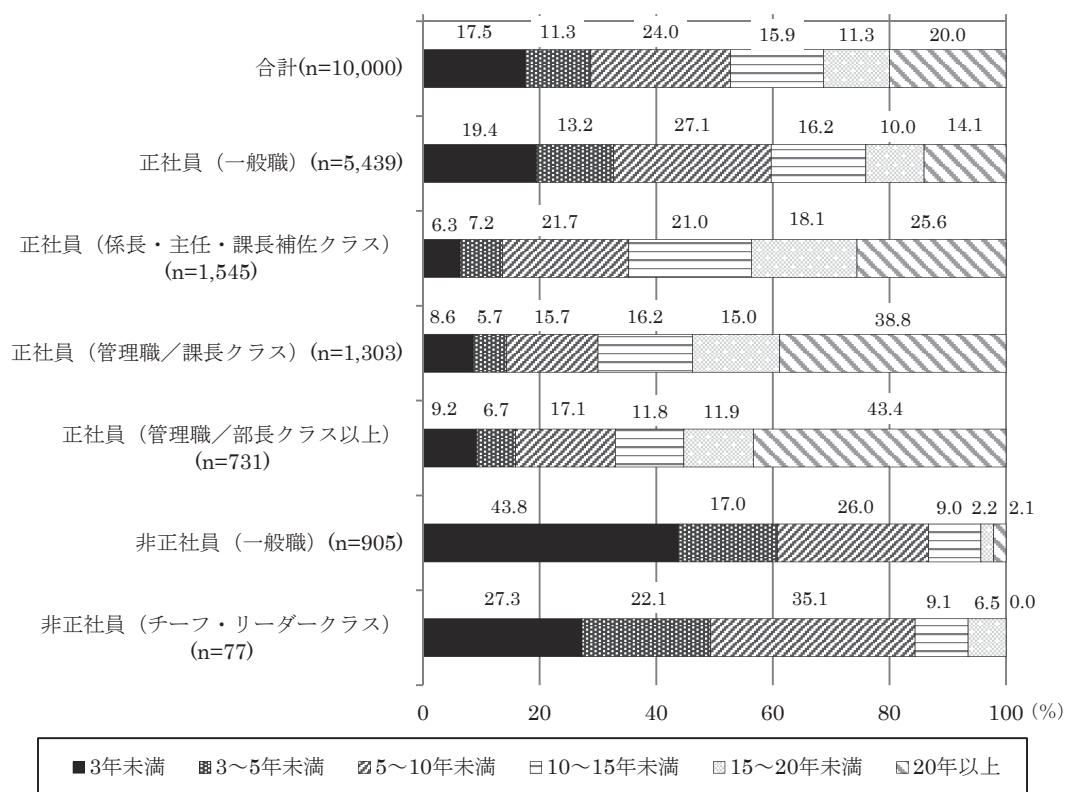
職 種	介護関係の仕事	363	3.6
	医療関係の仕事	299	3.0
	IT関係の仕事	865	8.7
	専門的な仕事	361	3.6
	技術的な仕事	901	9.0
	管理的な仕事	1,072	10.7
	事務の仕事	2,826	28.3
	販売の仕事	338	3.4
	営業の仕事	888	8.9
	保安の仕事	98	1.0
	サービスの仕事	360	3.6
	輸送・機械運転の仕事	379	3.8
	技能工・生産工程に関わる仕事	360	3.6
	建設関係の仕事	244	2.4
	労務作業等の仕事	357	3.6
	その他	289	2.9

(イ) 勤続年数

回答者が現在勤務している会社での平均勤続年数は 11.6 年であった。勤続年数を雇用形態と役職ごとでみると、正社員（一般職）では、「5～10 年未満」（27.1%）、正社員（係長・主任・課長補佐クラス）、正社員（管理職／課長クラス）、正社員（管理職／部長クラス）では、「20 年以上」（順に 25.6%、38.8%、43.4%）が最も多かった。

非正社員（一般）では、「3 年未満」（43.8%）が、非正社員（チーフ・リーダークラス）では、「5～10 年未満」（35.1%）が最も多かった。

図表 47：勤務先での勤続年数



(2) 勤務先の属性

ア 勤務先の基本属性

回答者の勤務先の会社の基本属性（業種（産業）、常用労働者数（企業規模）、創業後経過年数、平均年齢など）は表 48 のとおり。

図表 48：勤務先の基本属性（業種・常用労働者数・創業後経過年数・社員の平均年齢）（単位＝％）

	調査数	10,000	100.0
業 種	建設業	1,010	10.1
	製造業	1,832	18.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	194	1.9
	情報通信業	739	7.4
	運輸業	882	8.8
	卸売業	741	7.4
	小売業	477	4.8
	金融・保険業	405	4.1
	不動産・物品賃貸業	335	3.4
	教育・学習支援業	417	4.2
	宿泊・飲食店業	228	2.3
	生活関連（理美容、旅行業等）・娯楽業	104	1.0
	医療・保健、福祉	981	9.8
	その他サービス業	1,496	15.0
	その他	159	1.6
常 用 労 働 者 数	30～50 人未満	2,393	23.9
	50～100 人未満	3,322	33.2
	100～300 人未満	4,285	42.9
創 業 後 経 過 年 数	3 年未満	236	2.4
	3 年～5 年未満	282	2.8
	5 年～10 年未満	713	7.1
	10 年～20 年未満	1,661	16.6
	20 年～30 年未満	1,647	16.5
	30 年以上	5,461	54.6
社 員 の 平 均 年 齢	30 歳未満	191	1.9
	30 歳台	2,946	29.5
	40 歳台	4,278	42.8
	50 歳台	796	8.0
	60 歳以上	73	0.7
	わからない	1,716	17.2

イ 勤務先の特性

(7) 社長のタイプ

回答者の勤務先の社長のタイプは、「創業者の親族」（33.4%）、「親企業や外部企業からの登用」（24.5%）、「創業者」（23.3%）、「社員からの昇進」（15.9%）、「その他」（3.0%）である。（図表 49 参照）

(イ) 会社のタイプ

回答者の勤務先の会社のタイプは「同族会社」(42.3%)、「企業グループ内の子会社・系列会社や協力会社」(25.9%)、「わからない」(19.7%)、「ベンチャー企業」(8.0%)、「その他」(4.1%)である。

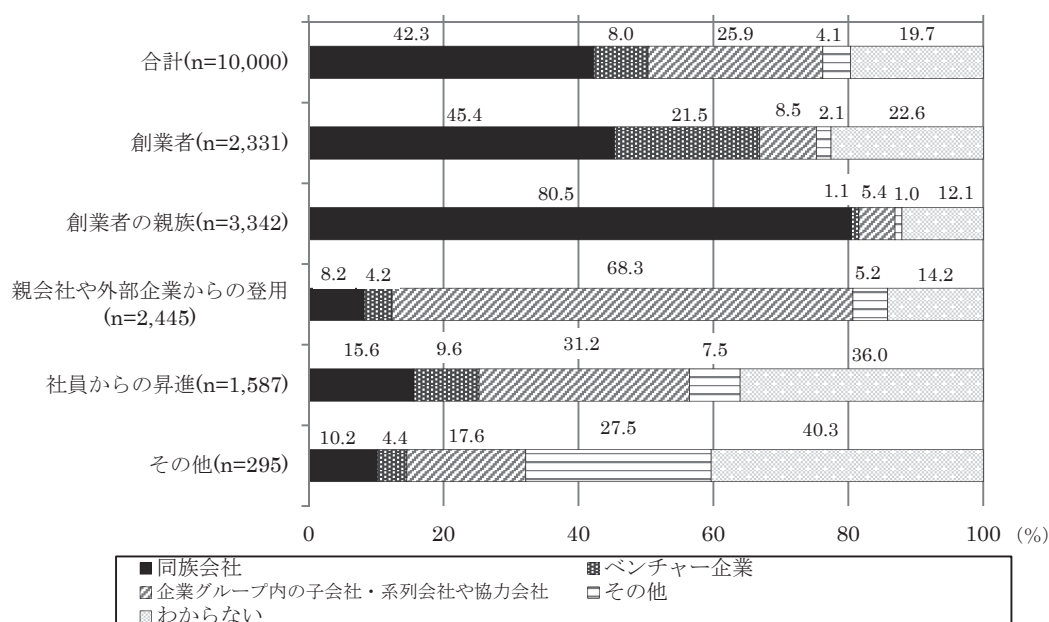
図表 49 勤務先の特性 (単位=%)

	調査数	10,000	100.0
社長のタイプ	創業者	2,331	23.3
	創業者の親族	3,342	33.4
	親会社や外部企業からの登用	2,445	24.5
	社員からの昇進	1,587	15.9
	その他	295	3.0
会社のタイプ	同族会社	4,227	42.3
	ベンチャー企業	804	8.0
	企業グループ内の子会社・系列会社や協力会社	2,593	25.9
	その他	410	4.1
	わからない	1,966	19.7

(ウ) 社長のタイプと会社のタイプの関係

社長のタイプと会社のタイプの関係をみると、創業者、創業者の親族が社長(代表者)に就任している会社では、「同族会社」(順に 45.4%、80.5%)である割合が多く、親会社や外部企業からの登用の場合は「企業グループ内の子会社・系列会社や協力会社」(68.3%)が、社員からの昇進では「わからない」(36.0%)という回答が多かった。

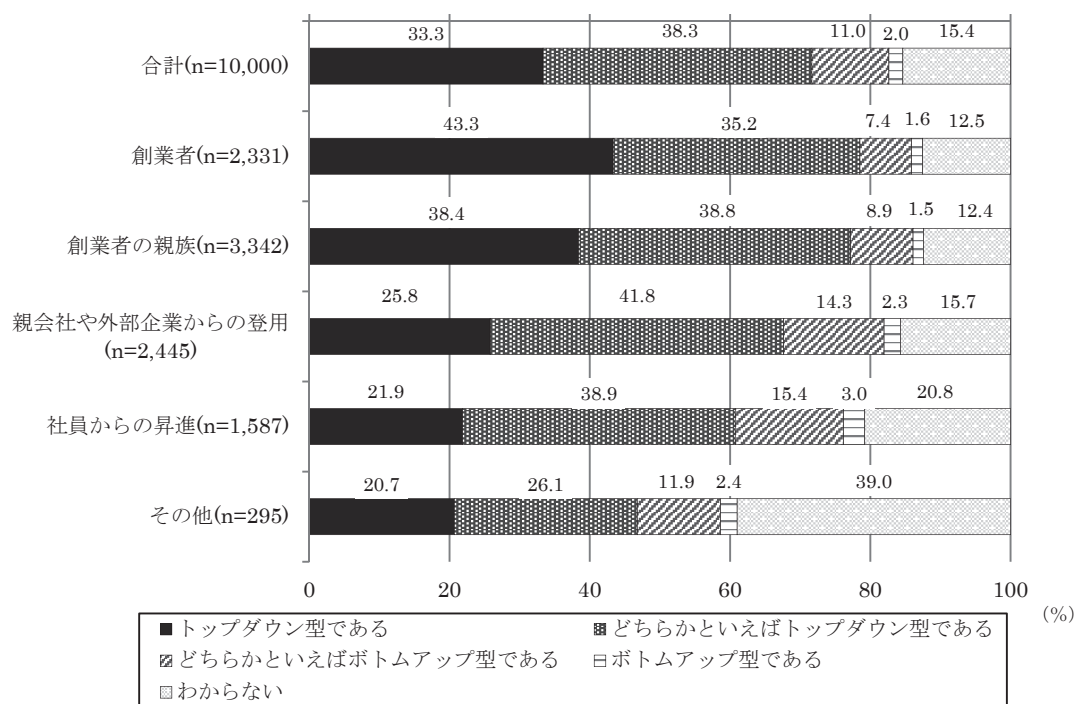
図表 50：勤務先の社長のタイプと会社のタイプの関係



(エ) 社長のタイプと経営手法の関係

勤務先の会社の社長（代表者）の経営手法を、社長のタイプごとでみると、「その他」を除き、全体的に「トップダウン型である」又は「どちらかといえばトップダウン型である」と回答した割合が多いが、特に、社長（代表者）が「創業者」（43.3%）、「創業者の親族」（38.4%）と創業者又はその親族が社長（代表者）である場合に、「トップダウン型である」との回答が多かった。

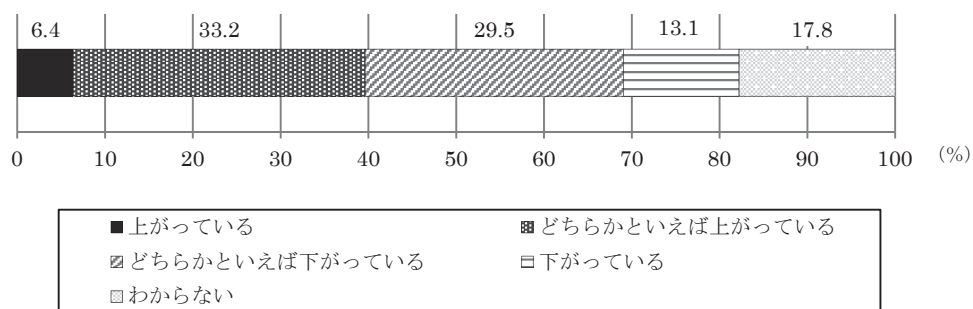
図表 51：勤務先の社長タイプと経営手法の関係



ウ 勤務先の業績

回答者が現在勤務している会社の業績は、「どちらかといえば上がっている」（33.2%）、「どちらかといえば下がっている」（29.5%）、「わからない」（17.8%）の順で回答が多かった。

図表 52：勤務先の業績（n=10,000）

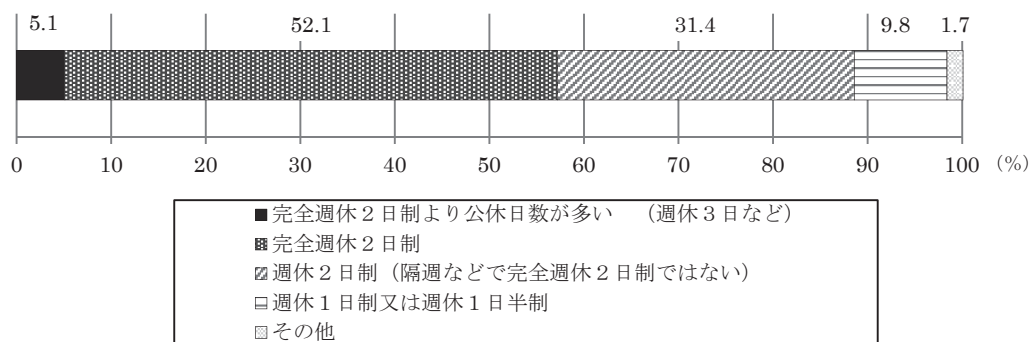


(3) 勤務先の労働条件

ア 週休制度

回答者の勤務先の会社での週休制度は「完全週休2日制」(52.1%)が最も多く、次いで「週休2日制(隔週などで完全週休2日制ではない)」(31.4%)、「週休1日制又は週休1日半制」(9.8%)が多かった。

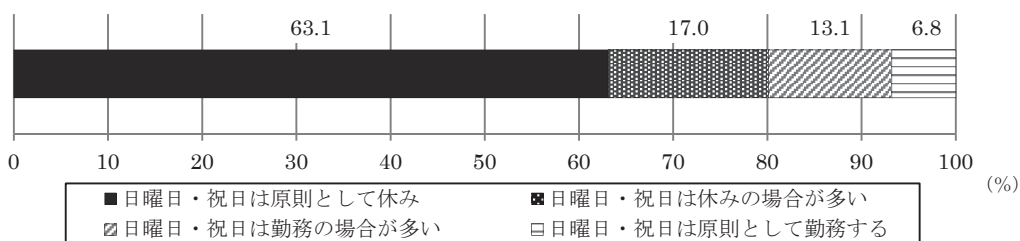
図表 53：勤務先の週休制度 (n=10,000)



イ 日曜日・祝日の勤務

回答者が現在勤務している会社における日曜日・祝日の勤務の状況は、全体の63.1%を「日曜日・祝日は原則として休み」が占め、次いで、「日曜日・祝日は休みの場合が多い」(17.0%)が多かった。

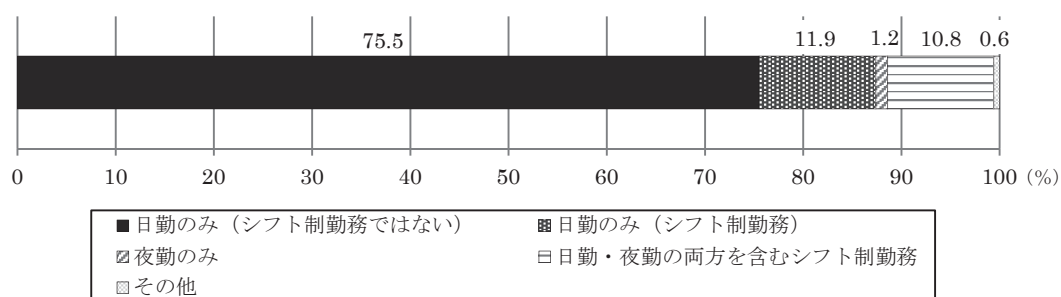
図表 54：勤務先における日曜日・祝日の勤務 (n=10,000)



ウ 勤務時間の形態

回答者が現在勤務している会社における勤務時間の形態は、全体の75.5%を「日勤のみ(シフト制勤務ではない)」が占めていた。

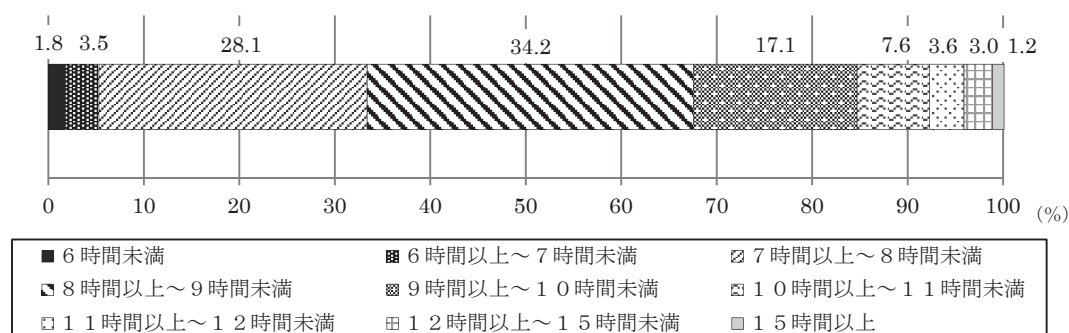
図表 55：勤務先における勤務時間の形態（n=10,000）



エ 1日の実労働時間

回答者が現在勤務している会社における出勤日1日当たりの平均的な実際の労働時間（残業時間を含み、休憩時間を含まず）は、「8時間以上～9時間未満」（34.2%）、「7時間以上～8時間未満」（28.1%）、「9時間以上～10時間未満」（17.1%）の順で多かった。

図表 56：勤務先における1日の平均的な実労働時間（n=10,000）

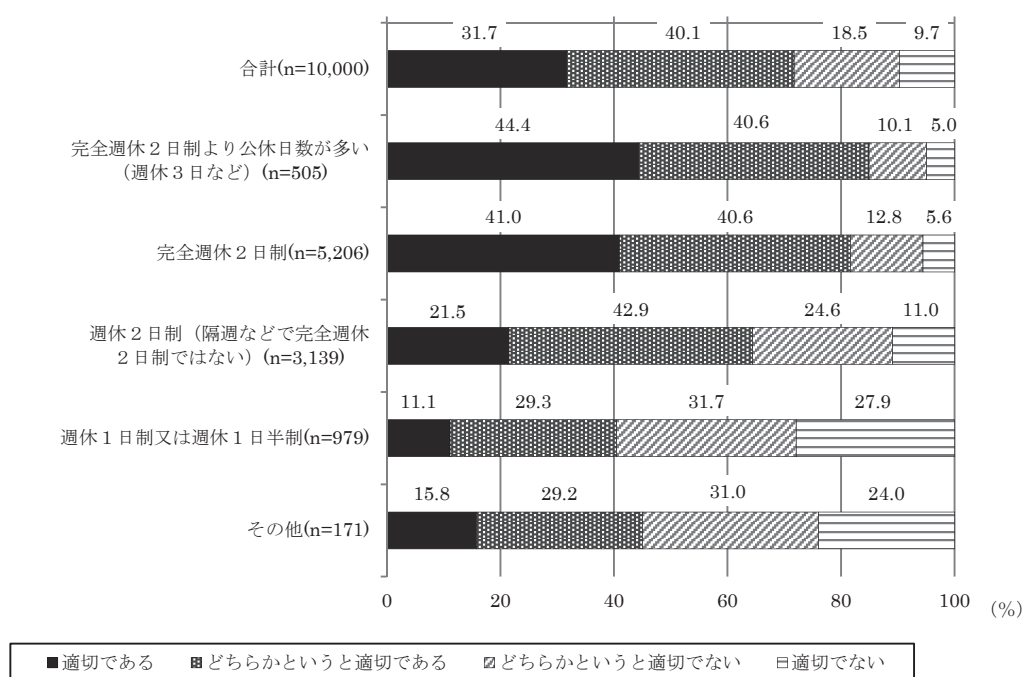


オ 休日数と実労働時間の適切さ

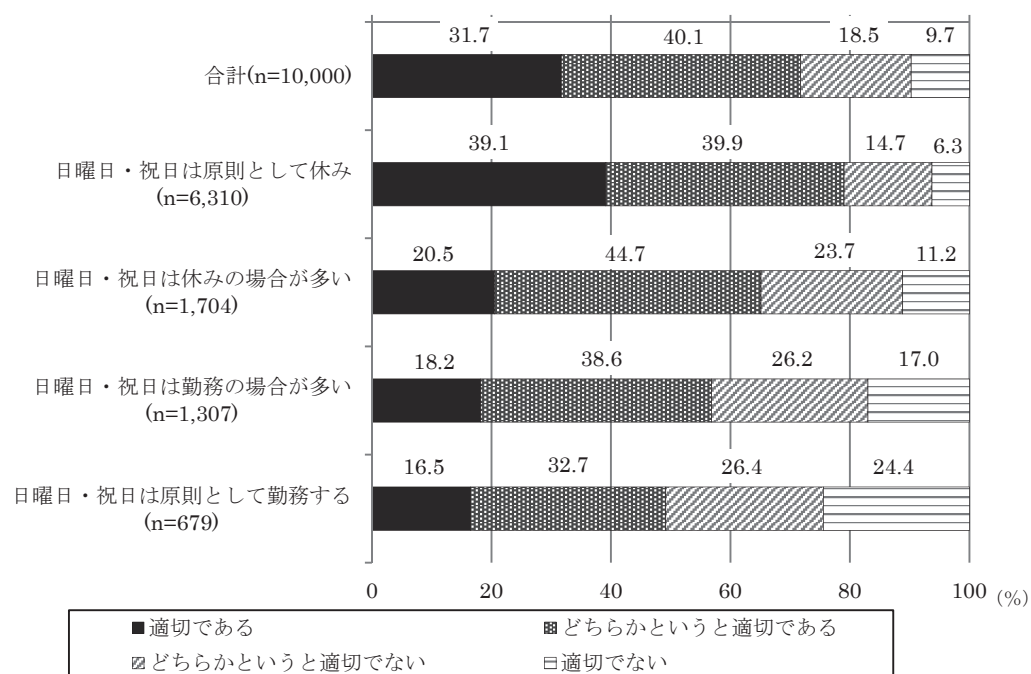
回答者が現在勤務している会社における休日数と実労働時間について適切な水準であると感じているかどうかを、勤務先での週休制度、日曜日・祝日の勤務、1日の実労働時間ごとにみると、週休日が多い場合ほど、また日曜日・祝日が休みであるほど、1日の実労働時間が短い場合ほど「適切である」又は「どちらかという適切である」と回答した者の割合が多い。

また、勤務時間の形態からみると、「日勤のみの場合（シフト制でない）」である場合に、「適切である」又は「どちらかという適切である」と回答した者の割合が多い。

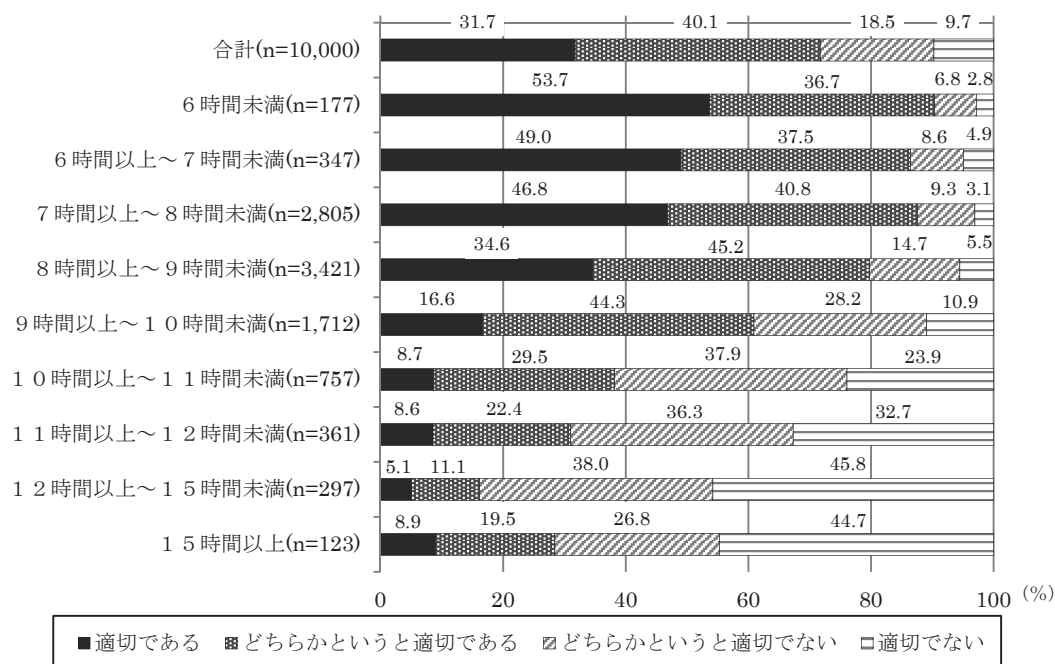
図表 57：勤務先における休日数と実労働時間の適切さ（週休制度別）



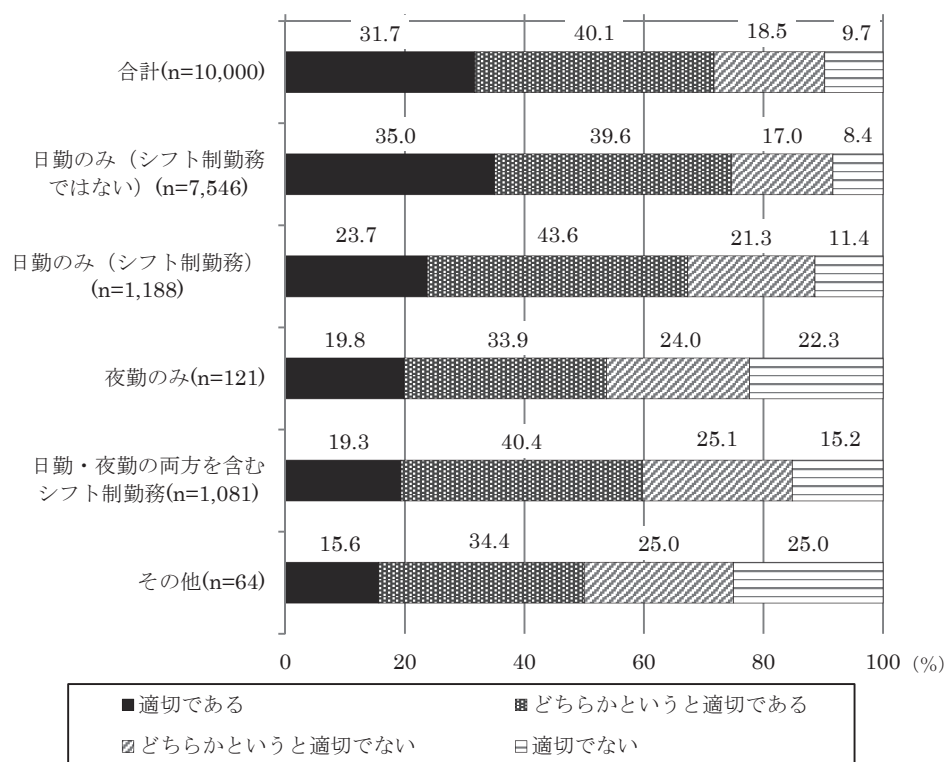
図表 58：勤務先における休日数と実労働時間の適切さ（日曜日・祝日の勤務別）



図表 59：実労働時間の適切さ（1日の平均的な実労働時間別）



図表 60：実労働時間の適切さ（勤務時間の形態別）

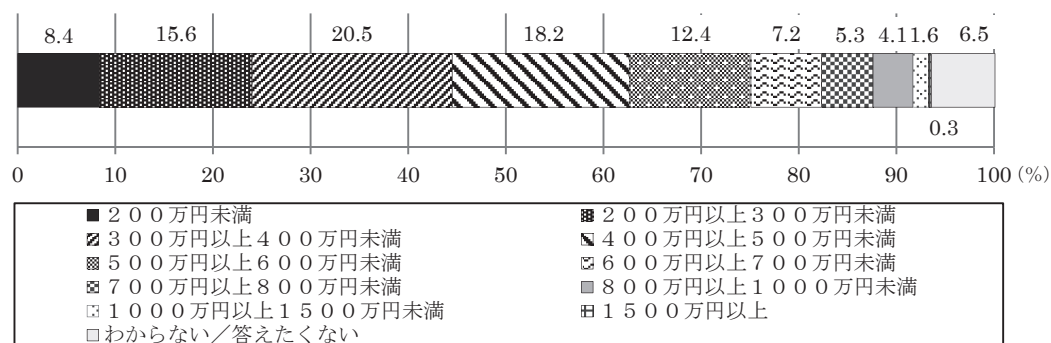


カ 給与・賞与額

(7) 給与・賞与額

回答者が現在勤務している会社から昨年1年間に支給された給与・賞与の額は、「300万円以上400万円未満」(20.5%)、「400万円以上500万円未満」(18.2%)、「200万円以上300万円未満」(15.6%)の順で多かった。

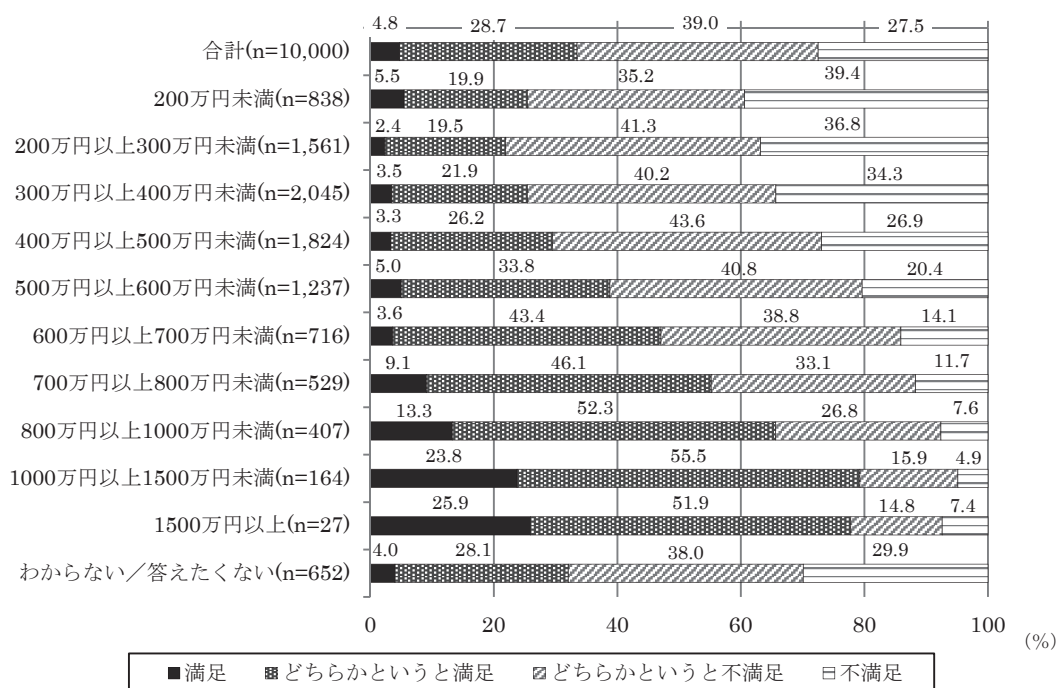
図表 61：勤務先における昨年1年間に支給された給与・賞与の額 (n=10,000)



(イ) 給与・賞与額に対する満足感

勤務先から支給される給与・賞与額について、満足しているかを昨年1年間に支給された給与・賞与額の区分でみると、「700万円以上800万円未満」区分より高い額であるとした区分では、過半数が「満足している」又は「どちらかという満足」と回答し、「300万円以上400万円未満」区分より低い額であるとした区分では、30%以上が「不満足」と回答した。

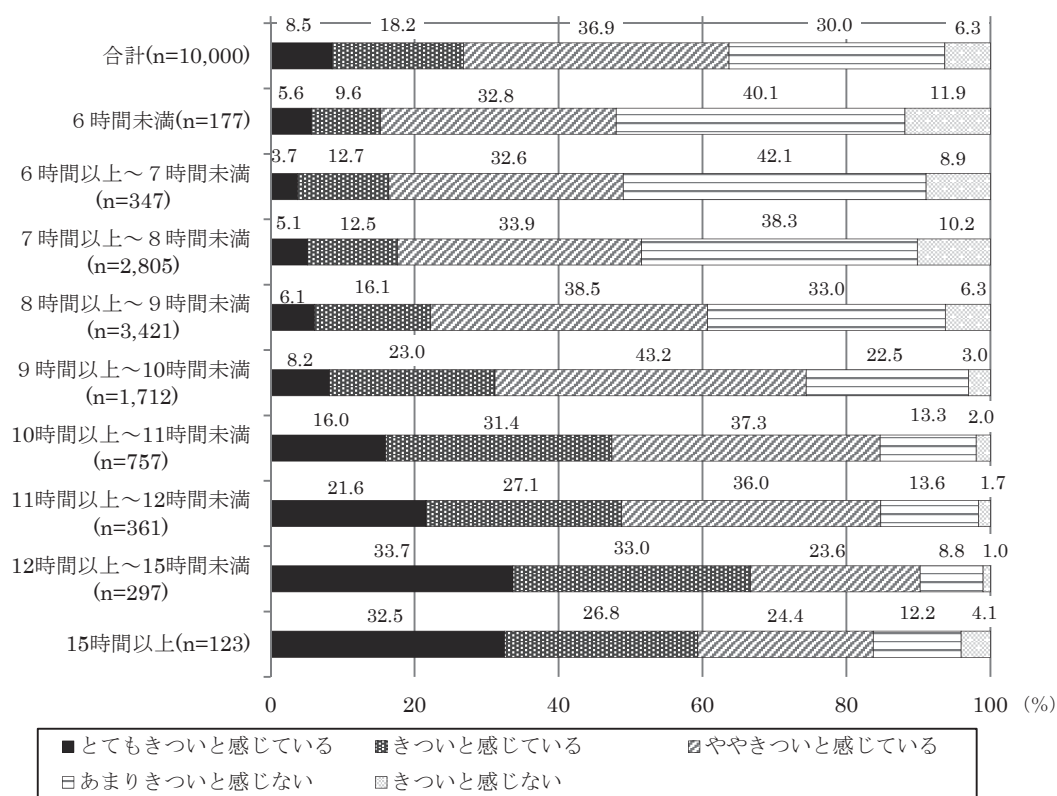
図表 62：勤務先から支給される給与・賞与額に関する満足感 (昨年1年間に支給された給与・賞与額の区分別)



キ 仕事のきつさ

回答者が現在勤務している会社における仕事の「きつさ」を出勤日1日当たりの平均的な実際の労働時間（残業時間を含み、休憩時間を含まず）の区分でみると、「12 時間以上 15 時間未満」、「15 時間以上」、「11 時間以上 12 時間未満」の順で「とてもきついと感じている」又は「きついと感じている」と回答しており、「6 時間未満」、「6 時間以上 7 時間未満」、「7 時間以上 8 時間未満」の順で「あまりきついと感じない」又は「きついと感じない」と回答した。

図表 63：勤務先の仕事のきつさ（1 日の平均的な実労働時間別）



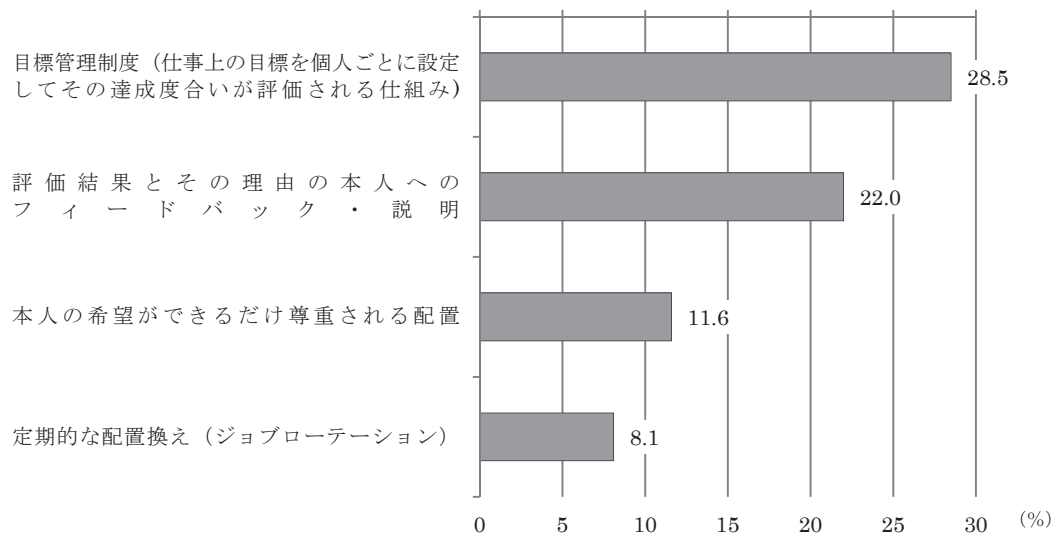
(4) 勤務先の雇用管理の実施状況

ア 勤務先で実施されている雇用管理制度等

(7) 評価処遇・配置

回答者の勤務先で現在実施されている評価処遇・配置に関する制度等としては、「目標管理制度（仕事上の目標を個人ごとに設定してその達成度合いが評価される仕組み）」（28.5%）、「評価結果とその理由の本人へのフィードバック・説明」（22.0%）、「本人の希望ができるだけ尊重される配置」（11.6%）、「定期的な配置換え（ジョブローテーション）」（8.1%）の順で実施していると回答する割合が多かった。

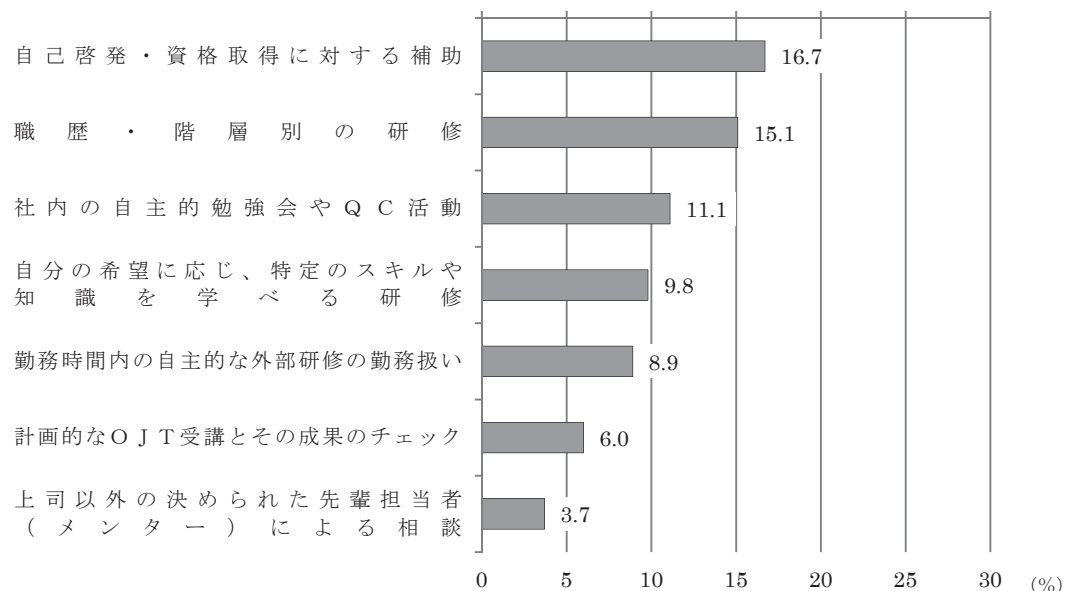
図表 64：勤務先で実施されている「評価処遇・配置」制度等（複数回答、n=10,000）



(イ) 人材育成

回答者の勤務先で現在実施されている人材育成に関する制度等としては、「自己啓発・資格取得に対する補助」(16.7%)、「職歴・階層別の研修」(15.1%)、「社内の自主的勉強会や QC 活動」(11.1%) の順で実施していると回答する割合が多かった。

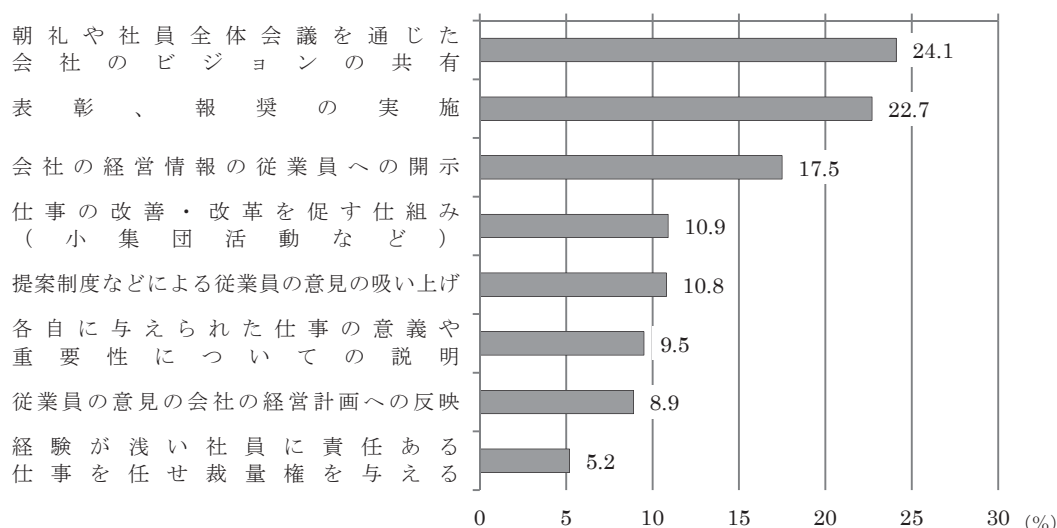
図表 65：勤務先で実施されている「人材育成」制度等（複数回答、n=10,000）



(ウ) 業務管理・組織管理

回答者の勤務先で現在実施されている業務管理・組織管理に関する制度等としては、「朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有」(24.1%)、「表彰、報奨の実施」(22.7%)、「会社の経営情報の従業員への開示」(17.5%)の順で実施していると回答する割合が多かった。

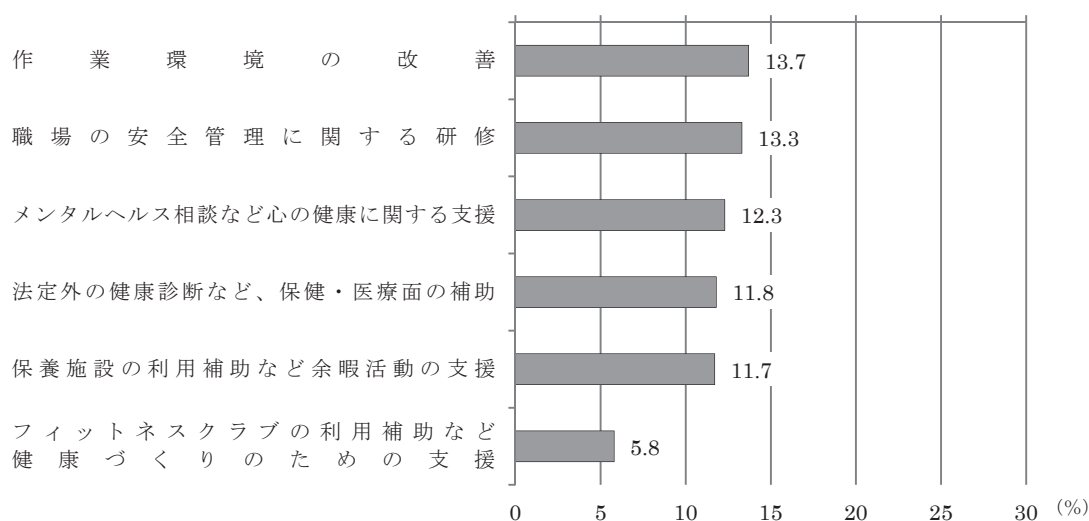
図表 66：勤務先で実施されている「業務管理・組織管理」制度等（複数回答、n=10,000）



(エ) 福利厚生・安全管理・精神衛生

回答者の勤務先で現在実施されている福利厚生・安全管理・精神衛生に関する制度等としては、「作業環境の改善」(13.7%)、「職場の安全管理に関する研修」(13.3%)、「メンタルヘルス相談など心の健康に関する支援」(12.3%)の順で実施していると回答する割合が多かった。

図表 67：勤務先で実施されている「福利厚生・安全管理・精神衛生」制度等（複数回答、n=10,000）

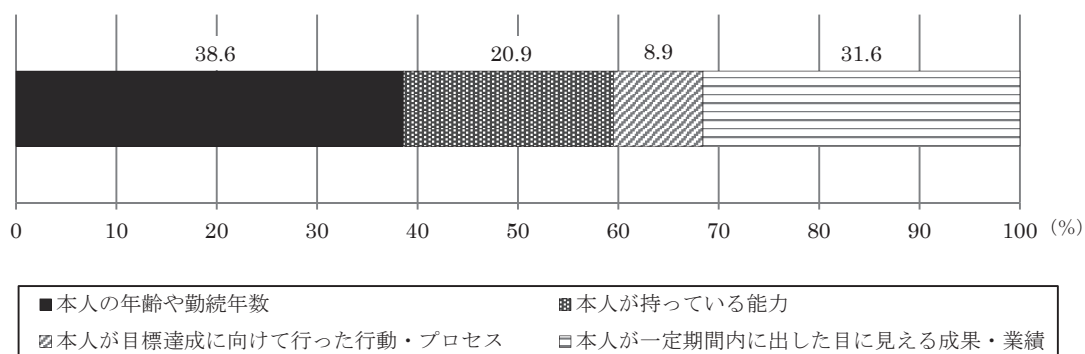


イ 給与・賞与額の決定要素

(7) 給与・賞与額の決定において最も重視している要素

回答者の勤務先における従業員の給与や賞与を増額（又は減額）の決定要素を探るため、増額又は減額の決定において会社が最も重視していると思われる要素をみると、「本人の年齢や勤続年数」（38.6%）、「本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績」（31.6%）、「本人が持っている能力」（20.9%）、「本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス」（8.9%）の順で多かった。

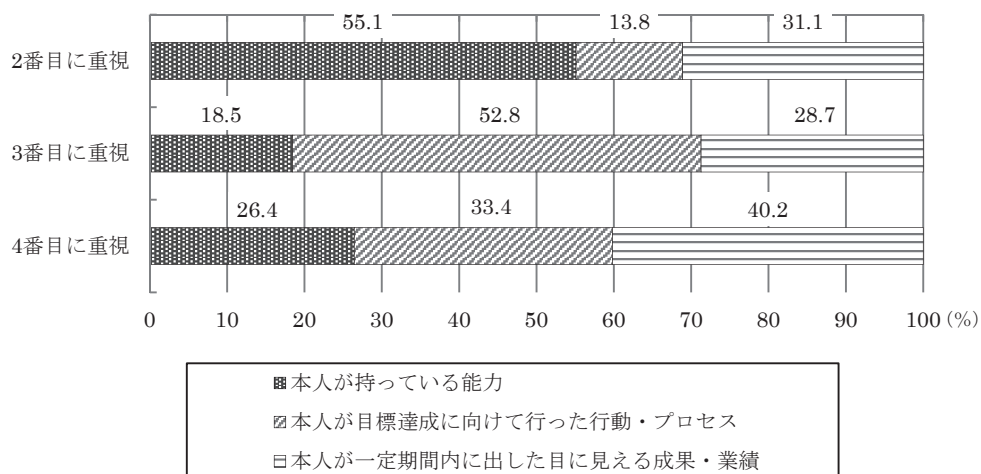
図表 68：勤務先で給与・賞与を増減額する際に最も重視していると思われる要素（n=10,000）



(4) 給与・賞与額の決定において2番目以降に重視している要素

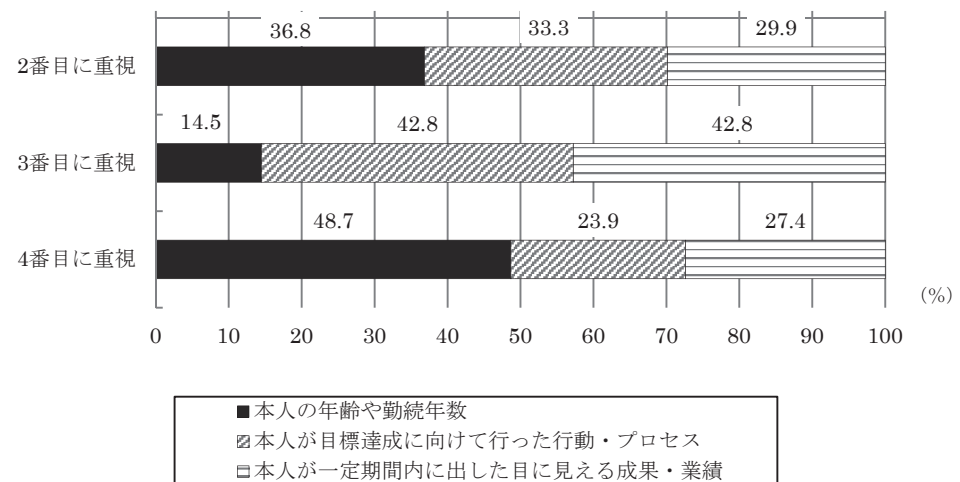
2番目から4番目に重視している要素を、1番目に重視している項目ごとにみてもみると、1番目に「本人の年齢や勤続年数」と回答した場合、2番目以降は「本人の持っている能力」、3番目は「本人が目標達成に向けて行った行動プロセス」、4番目は「本人が一定期間内に目に見える成果・業績」と回答する割合が多かった。

図表 69：勤務先で給与・賞与を増減額する際に「本人の年齢や勤続年数」を最も重視している会社において2番目～4番目に重視していると思われる要素（n=3,859）



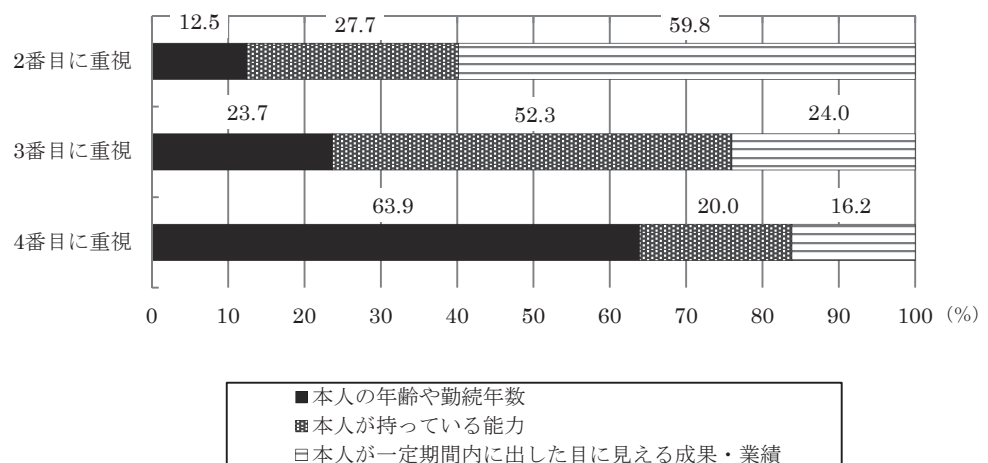
1 番目に「本人が持っている能力」と回答した場合、2 番目以降は「本人の年齢や勤続年数」、3 番目は「本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス」又は「本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績」、4 番目は「本人の年齢や勤続年数」と回答する割合が多かった。

図表 70：勤務先で給与・賞与を増減額する際に「本人が持っている能力」を最も重視している会社において 2 番目～4 番目に重視していると思われる要素（n=2,093）



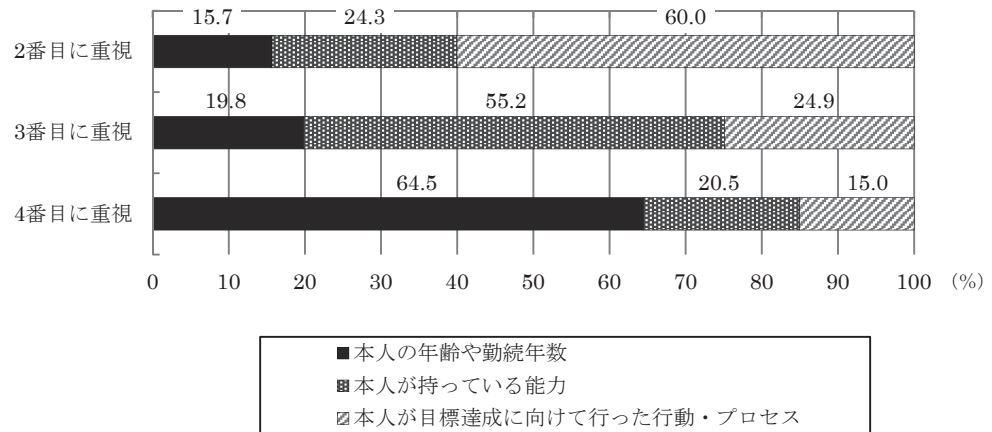
1 番目に「本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス」と回答した場合、2 番目は「本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績」、3 番目は「本人が持っている能力」、4 番目は「本人の年齢や勤続年数」と回答する割合が多かった。

図表 71：勤務先で給与・賞与を増減額する際に「本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス」を最も重視している会社において 2 番目～4 番目に重視していると思われる要素（n=891）



1 番目に「本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績」と回答した場合、2 番目は「本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス」、3 番目は「本人が持っている能力」、4 番目は「本人の年齢や勤続年数」と回答する割合が多かった。

図表 72：勤務先で給与・賞与を増減額する際に「本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績」を最も重視している会社において 2 番目～4 番目に重視していると思われる要素（n=3, 157）

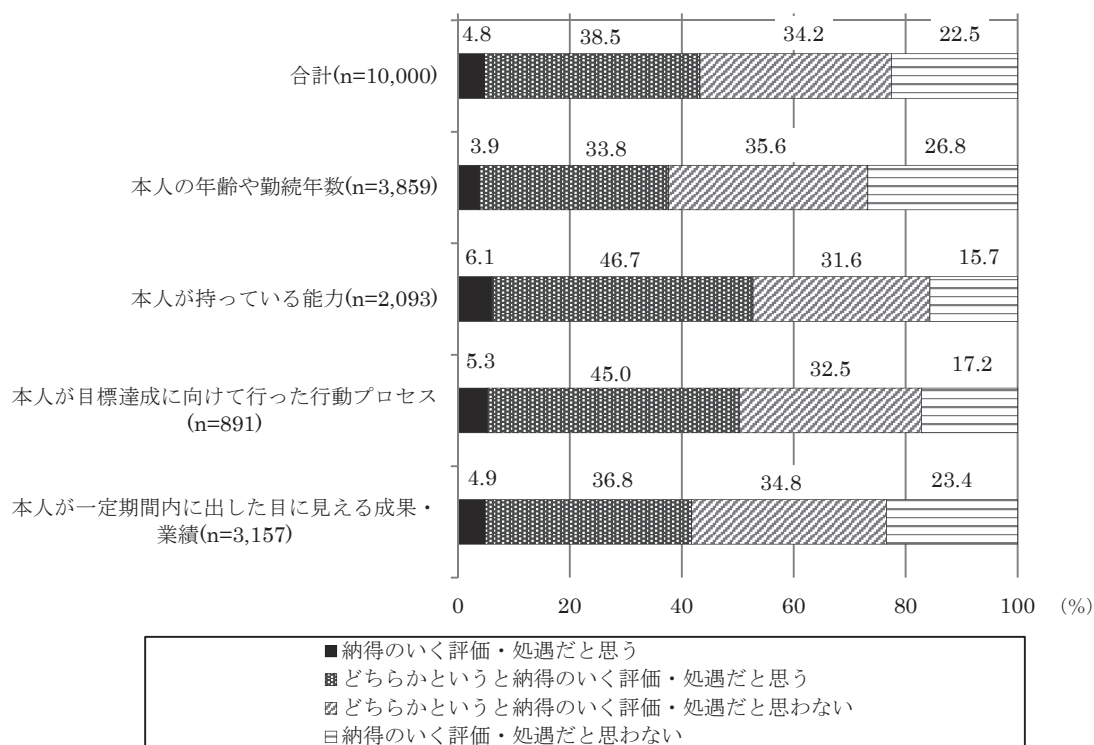


(5) 職場環境に対する認識

ア 勤務先による評価・処遇の納得感

回答者の仕事ぶりに対する勤務先の会社からの評価・処遇の納得感を、給与・賞与額の増減額の際に最も重視していると思われる項目ごとにみると、「本人が持っている能力」(52.8%)、「本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス」(50.3%)、「本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績」(41.7%)の順で「納得のいく評価・処遇だと思う」又は「どちらかというとな納得のいく評価・処遇だと思う」が多かった。

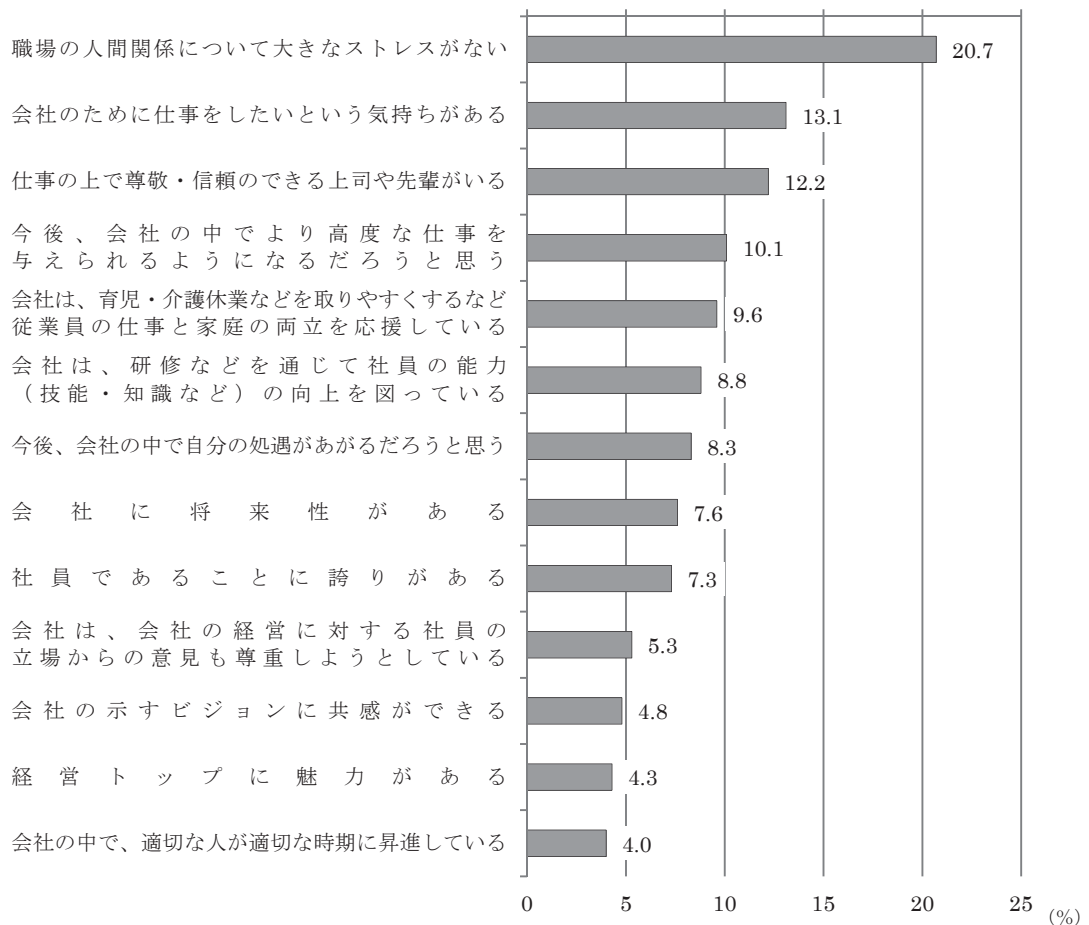
図表 73：会社からの評価・処遇の納得感



イ 会社や上司に対する認識

回答者が勤務先の会社や上司に関して感じていることとしては、「職場の人間関係について大きなストレスがない」(20.7%)、「会社のために仕事をしたいという気持ちがある」(13.1%)、「仕事の上で尊敬・信頼のできる上司や後輩がいる」(13.1%)の順で多く、一方、「会社の中で適切な人が適切な時期に昇進している」(4.0%)、「経営トップに魅力がある」(4.3%)、「会社の示すビジョンに共感できる」(4.8%)の順で回答が少なかった。

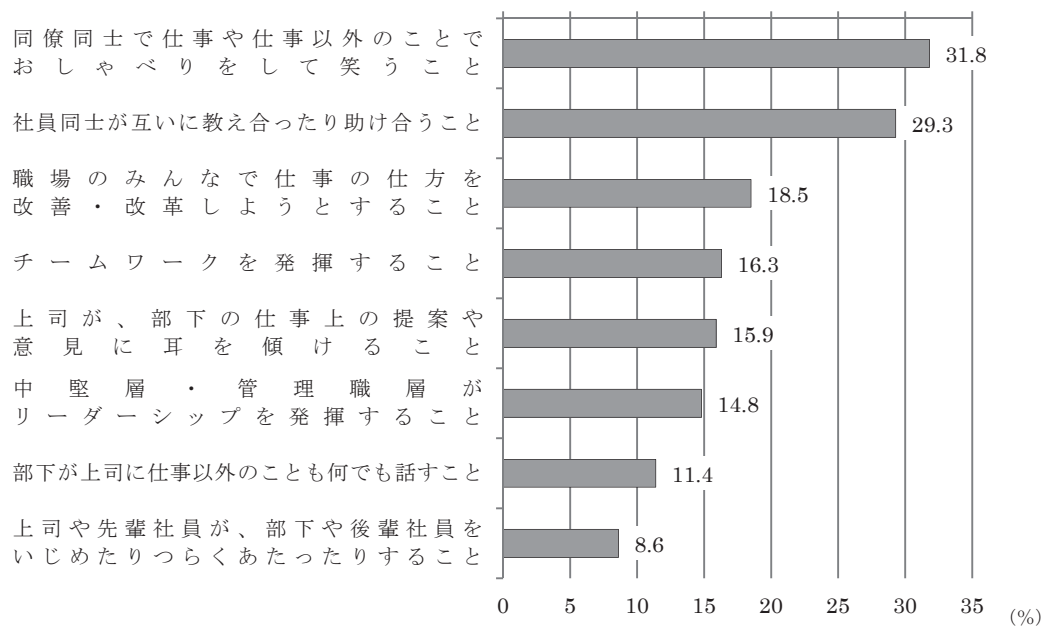
図表 74：勤務先の会社や上司に対する認識（複数回答、n=10,000）



ウ 職場の人間関係（職場においてよくみかける従業員の行動）

職場の人間関係について、勤務先の職場においてよくみかける従業員の行動からみると、「同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりをして笑うこと」(31.8%)、「社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと」(29.3%)、「職場のみんなで仕事の仕方を改善・改革しようとする事」(18.5%)の順で多く、一方、「上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらく当たったりすること」(8.6%)、「部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと」(11.4%)の順で回答が少なかった。

図表 75：勤務先の職場の人間関係（職場においてよくみかける従業員の行動）（複数回答、n=10,000）

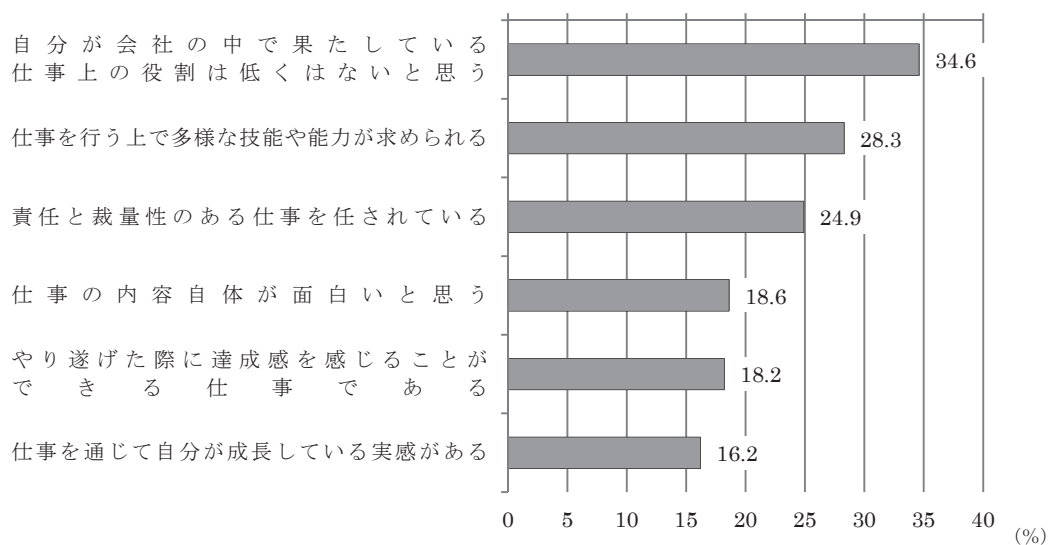


（6）仕事に対する意識

ア 現在の仕事に関して感じていること

回答者が現在の仕事に関して感じていることとしては、「自分が会社の中で果たしている仕事上の役割は低くはないと思う」（34.6%）、「仕事を行う上で多様な技能や能力が求められる」（28.3%）」の順で多く、一方、「仕事を通じて自分が成長している実感がある」（16.2%）、「やり遂げた際に達成感を感じることができる仕事である」（18.2%）の順で回答が少なかった。

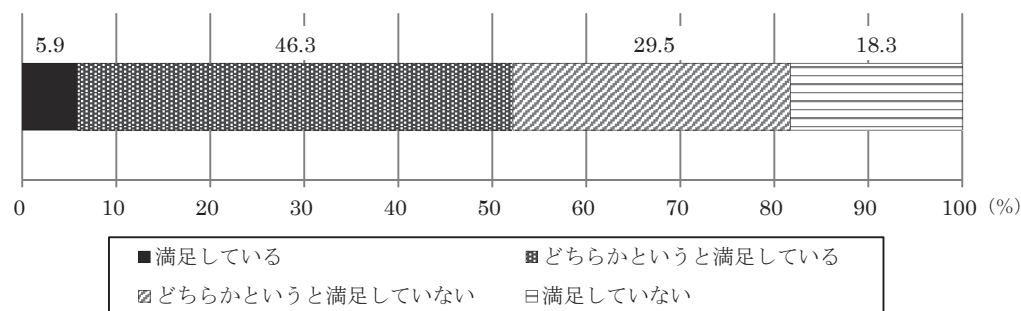
図表 76：現在の仕事に関して感じていること（複数回答、n=10,000）



イ 現在の仕事の満足感

回答者の現在の仕事の満足感は、「どちらかという満足している」(46.3%)、「どちらかという満足していない」(29.5%)、「満足していない」(18.3%)、「満足している」(5.9%)の順で回答した割合が多かった。

表 77：現在の仕事の満足感 (n=10,000)

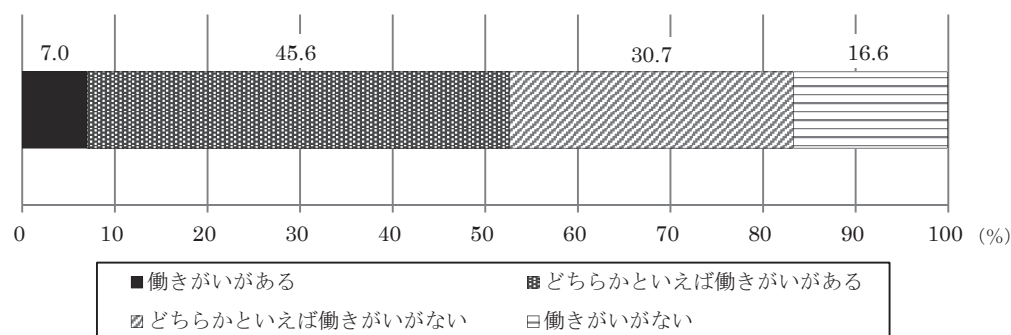


(7) 「働きがい」と「働きやすさ」

ア 現在の職場の「働きがい」に関する意識

現在の職場での「働きがい」については、「どちらかといえば働きがいがある」(45.6%)、「どちらかといえば働きがいがない」(30.7%)、「働きがいがない」(16.6%)、「働きがいがある」(7.0%)の順で回答した割合が多かった。

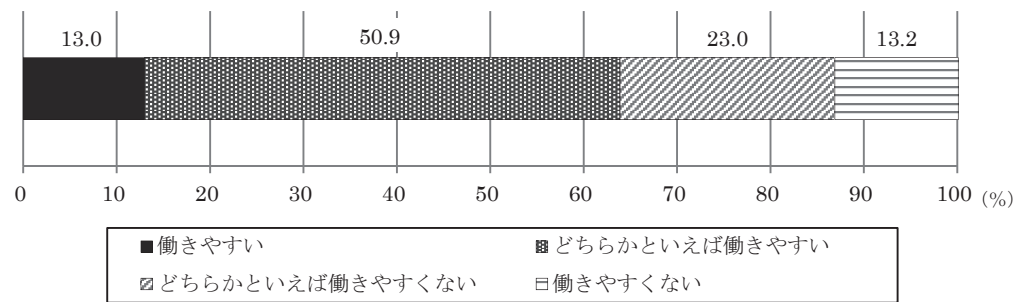
表 78：現在の職場での「働きがい」に関する意識 (n=10,000)



イ 現在の職場の「働きやすさ」に関する意識

現在の職場での「働きやすさ」については、「どちらかといえば働きやすい」(50.9%)、「どちらかといえば働きやすくない」(23.0%)、「働きやすくない」(13.2%)、「働きやすい」(13.0%)の順で回答した割合が多かった。

図表 79：現在の職場での「働きやすさ」に関する意識（n=10,000）



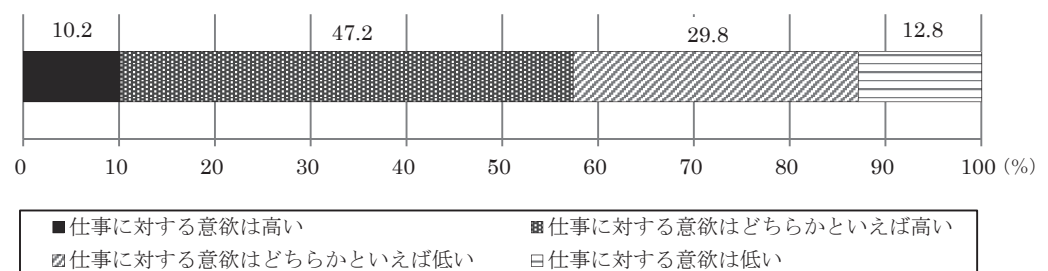
(8) 仕事に対する意欲や定着に関する状況・意識

ア 仕事に対する意欲

(ア) 仕事に対する意欲の高低

回答者の現在の仕事に対する意欲については、「仕事に対する意欲はどちらかといえば高い」(47.2%)、「仕事に対する意欲はどちらかといえば低い」(29.8%)、「仕事に対する意欲は低い」(12.8%)、「仕事に対する意欲は高い」(10.2%)の順で回答した割合が多かった。

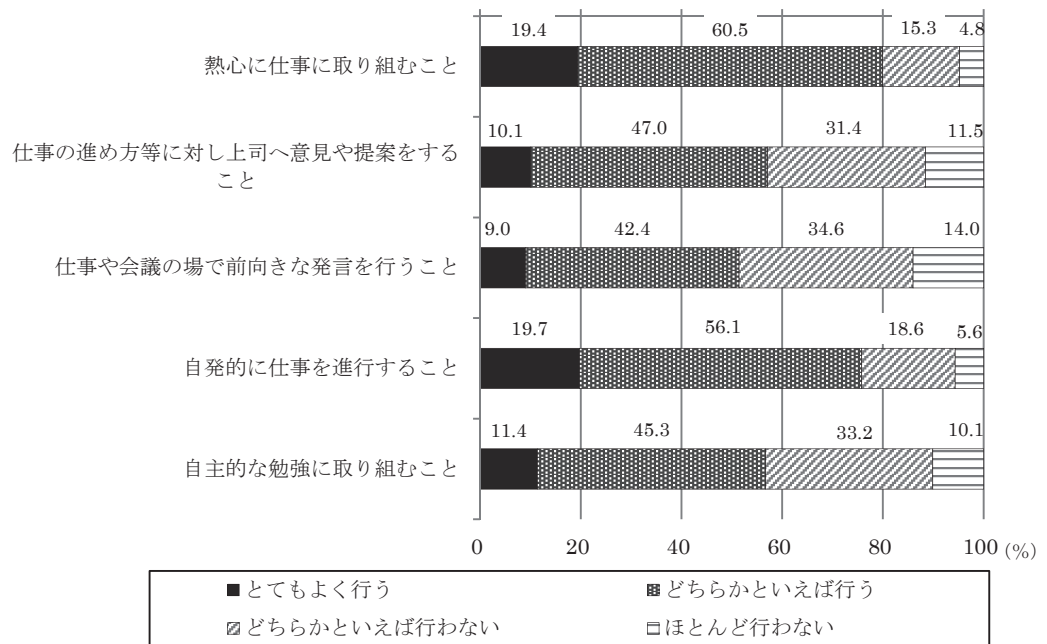
図表 80：現在の仕事に対する意欲の高低（n=10,000）



(イ) 回答者の勤務先での前向きな行動

回答者が現在の職場において、「熱心に仕事に取り組むこと」、「仕事を進め方等に対し上司へ意見や提案をすること」、「仕事や会議の場で前向きな発言を行うこと」、「自発的に仕事を進行すること」、「自主的な勉強に取り組むこと」という前向きな行動を行う頻度を聞いたところ、「自発的に仕事を進行すること」(19.7%)、「熱心に取り組むこと」(19.4%)、「自主的な勉強に取り組むこと」(11.4%)、「仕事の進め方等に対し上司へ意見や提案をすること」(10.1%)、「仕事や会議の場で前向きな発言を行うこと」(9.0%)の順で「とてもよく行う」と回答した割合が多かった。

図表 81：回答者の勤務先での前向きな行動（n=10,000）

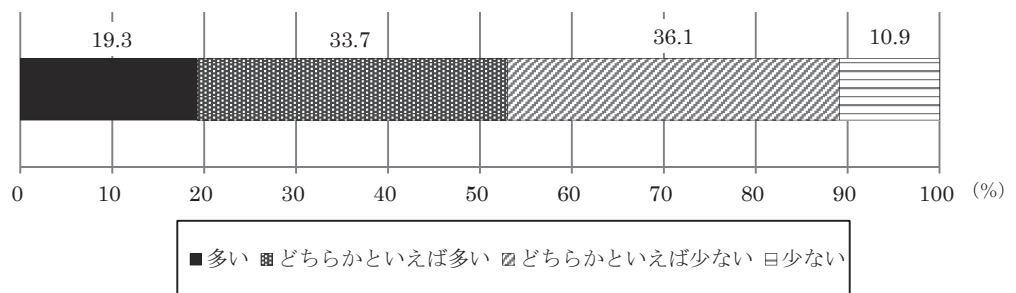


イ 定着

(7) 従業員の離転職の多寡

現在の勤務先における従業員の離転職の多寡については、「どちらかといえば少ない」(36.1%)、「どちらかといえば多い」(33.7%)、「多い」(19.3%)、「少ない」(10.9%)の順で回答が多かった。

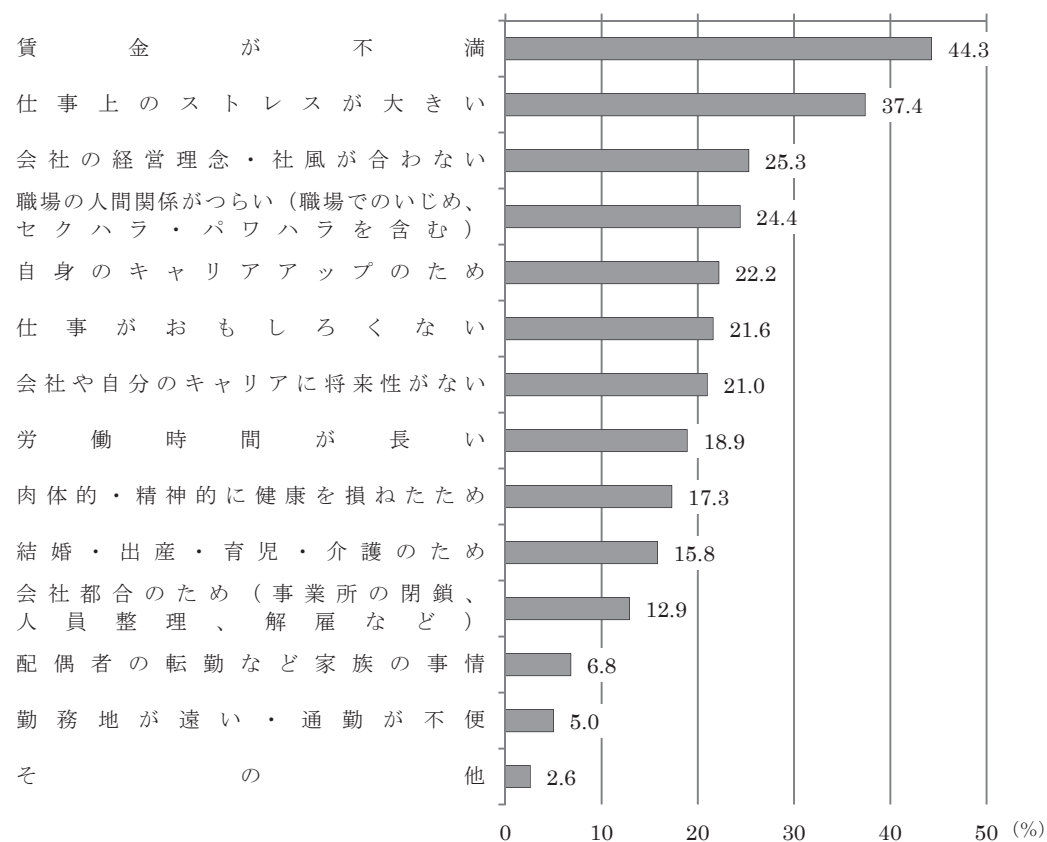
図表 82：従業員の離転職の多寡（n=10,000）



(イ) 同僚の離職の理由

現在の勤務先の同僚が会社を辞めるとき、どんな理由が多いかについては、「賃金が不満」(44.3%)、「仕事上のストレスが大きい」(37.4%)、「会社の経営理念・社風が合わない」(25.3%)の順で回答が多く、一方、「その他」(2.6%)、「勤務地が遠い・通勤が不便」(5.0%)、「配偶者の転勤など家族の事情」(6.8%)の順で回答が少なかった。

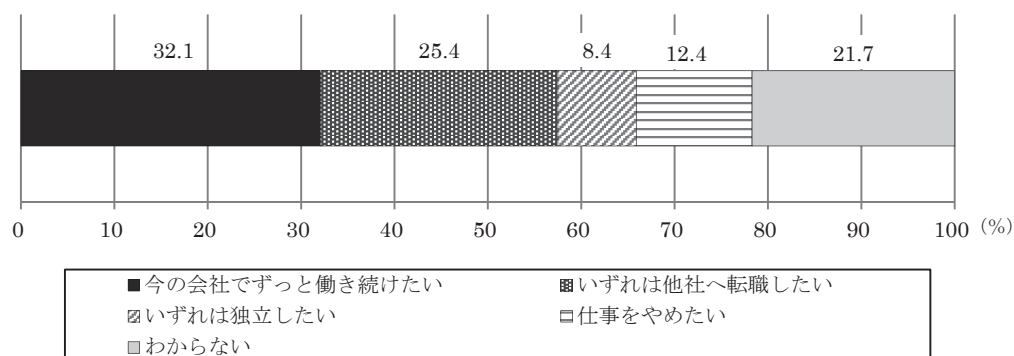
図表 83：同僚の離職の理由（複数回答、n=10,000）



(ウ) 勤務継続の意向

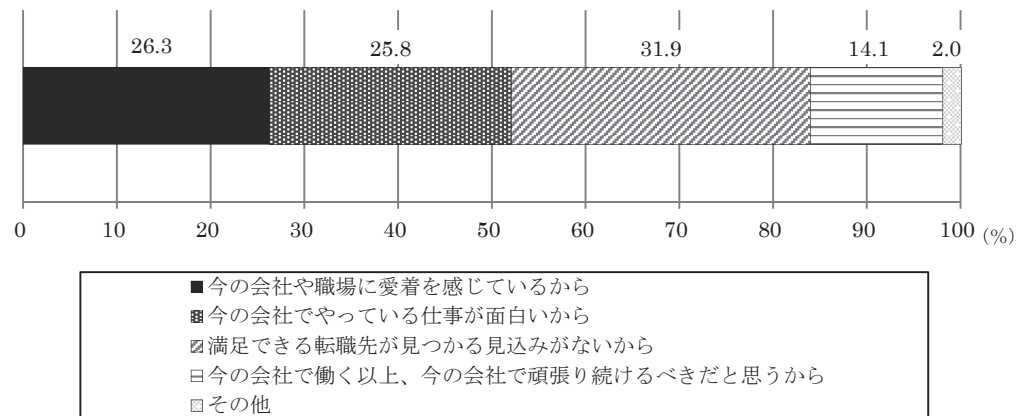
回答者の今の会社での勤務継続の意向については、「今の会社でずっと働きたい」（32.1%）、「いずれは他社へ転職したい」（25.4%）、「いずれは独立したい」（8.4%）、「仕事をやめたい」（12.4%）、「分からない」（21.7%）で回答した割合が多かった。

図表 84：勤務継続の意向（n=10,000）



「今の会社でずっと働きたい」と回答した者に対し、その理由を聞いたところ、「満足できる転職先が見つからないから」(31.9%)、「今の会社や職場に愛着を感じているから」(26.3%)、「今の会社でやっている仕事が面白いから」(25.8%)、「今の会社で働く以上、今の会社で頑張りたいと思うから」(14.1%)、「その他」(2.0%)の順で回答が多かった。

図表 85：今の会社で働きたい理由 (n=3, 211)



3 各項目の産業別集計

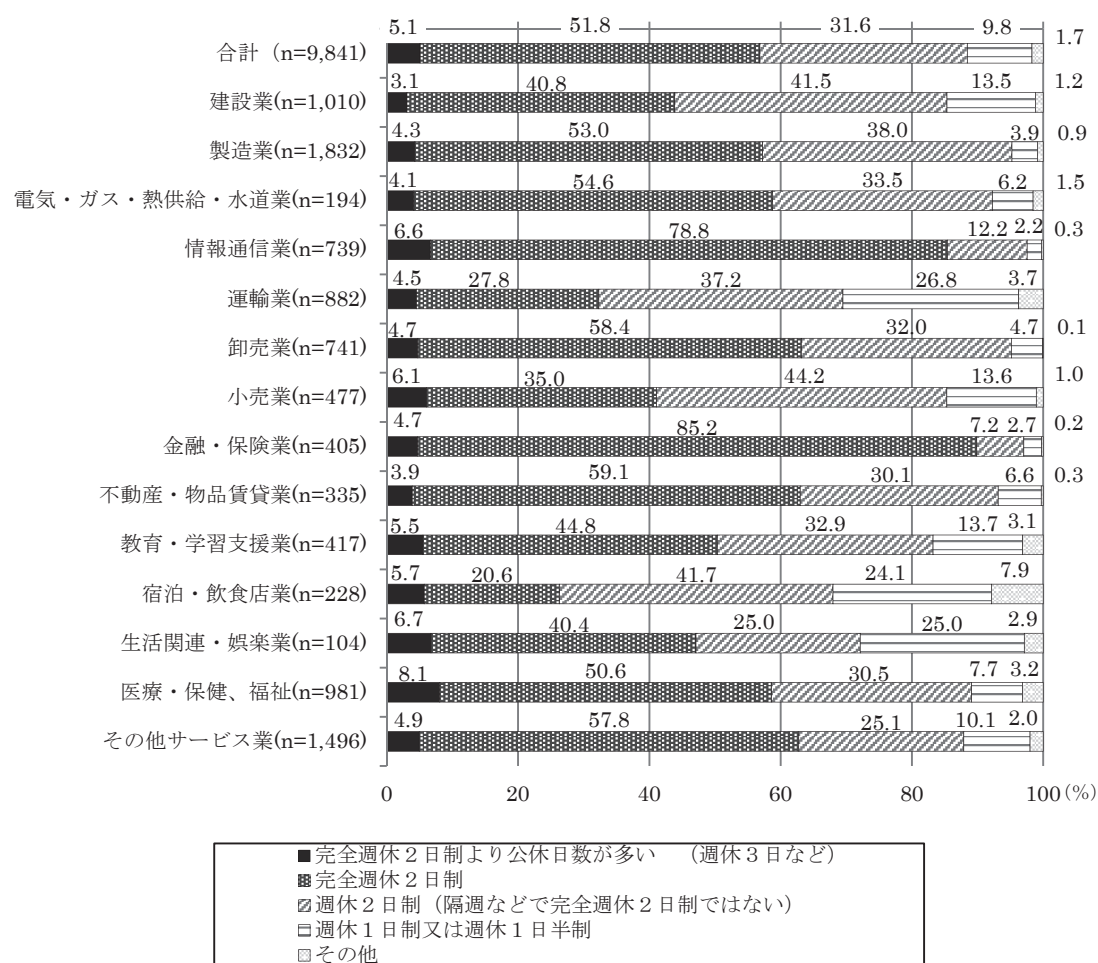
勤務先の労働条件や、企業の行う雇用管理とそれに対する従業員の意識の現状が、従業員の勤務先の業種によってどれだけ異なるかについて明らかにするため、従業員の勤務先の産業分類のごとに集計分析を行った。なお、産業を「その他」と回答したサンプルについては、集計の対象から除外した。

(1) 勤務先の労働条件

ア 週休制度

回答者の勤務先の週休制度を産業別でみると、「金融・保険業」(85.2%)、「情報通信業」(78.8%)、「不動産・物品賃貸業」(59.1%)、「卸売業」(58.4%)、「その他サービス業」(57.8%)、「電気・ガス・熱供給・水道業」(54.6%)、「製造業」(53.0%)、「医療・保健、福祉」(50.6%)、「教育・学習支援業」(44.8%)、「建設業」(40.8%)、「生活関連・娯楽業」(40.4%)においては、「完全週休2日制」と回答する割合が最も多かった。また、「小売業」(44.2%)、「宿泊・飲食店業」(41.7%)、「建設業」(41.5%)、運輸業(37.2%)においては、「週休2日制(隔週などで完全週休2日制ではない)」と回答する割合が多かった。

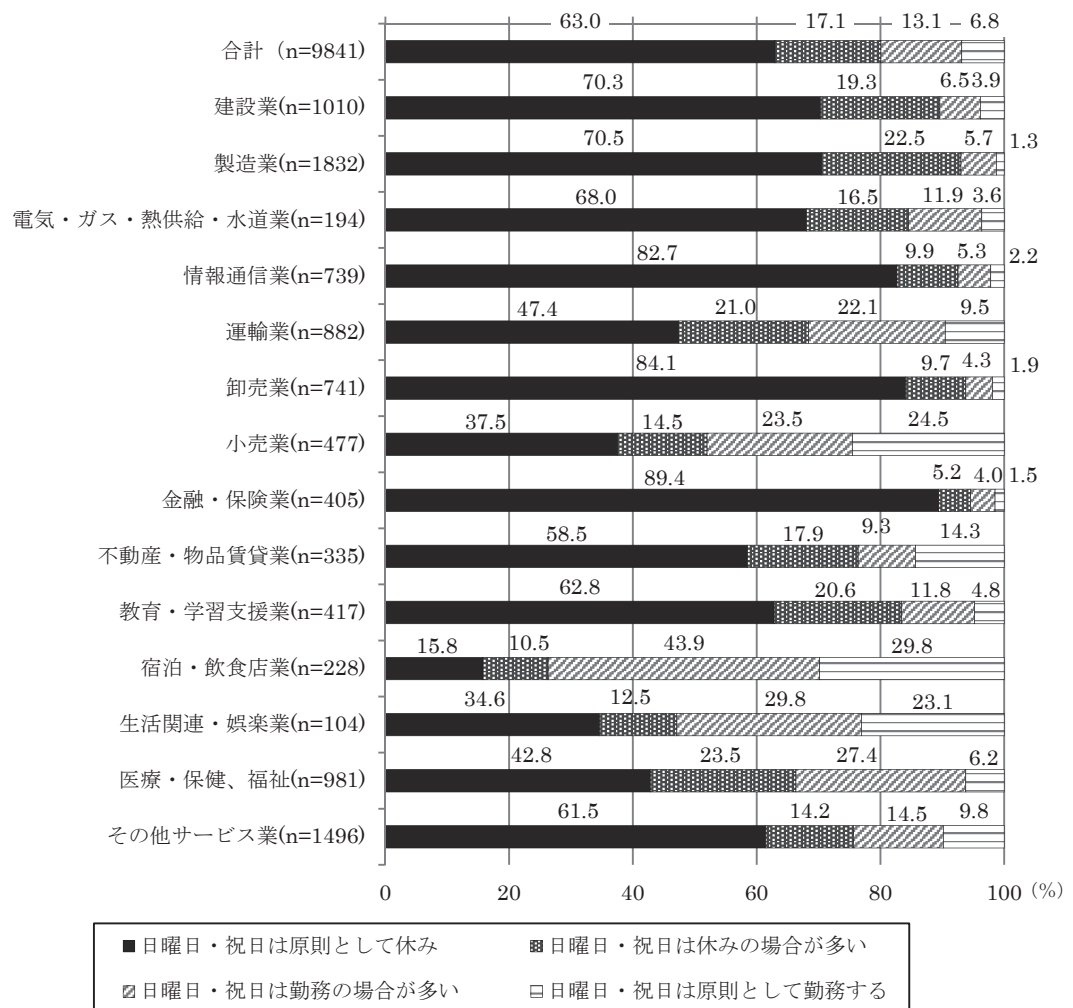
図表 86：産業別の週休制度



イ 日曜日・祝日の勤務

回答者が日曜日・祝日に勤務することが多いかについて、産業別でみると、多くの産業が「日曜日・祝日は原則として休み」と回答する割合が最も多いが、日曜・祝日にも営業又はサービス提供等を行う「運輸業」、「小売業」、「宿泊・飲食店業」、「生活関連（理美容、旅行業等）・娯楽業」、「医療・保健、福祉」においては、他の産業と比べて「日曜日・祝日は原則として休み」とする割合が低く、「日曜日・祝日は勤務の場合が多い」とする割合が多かった。

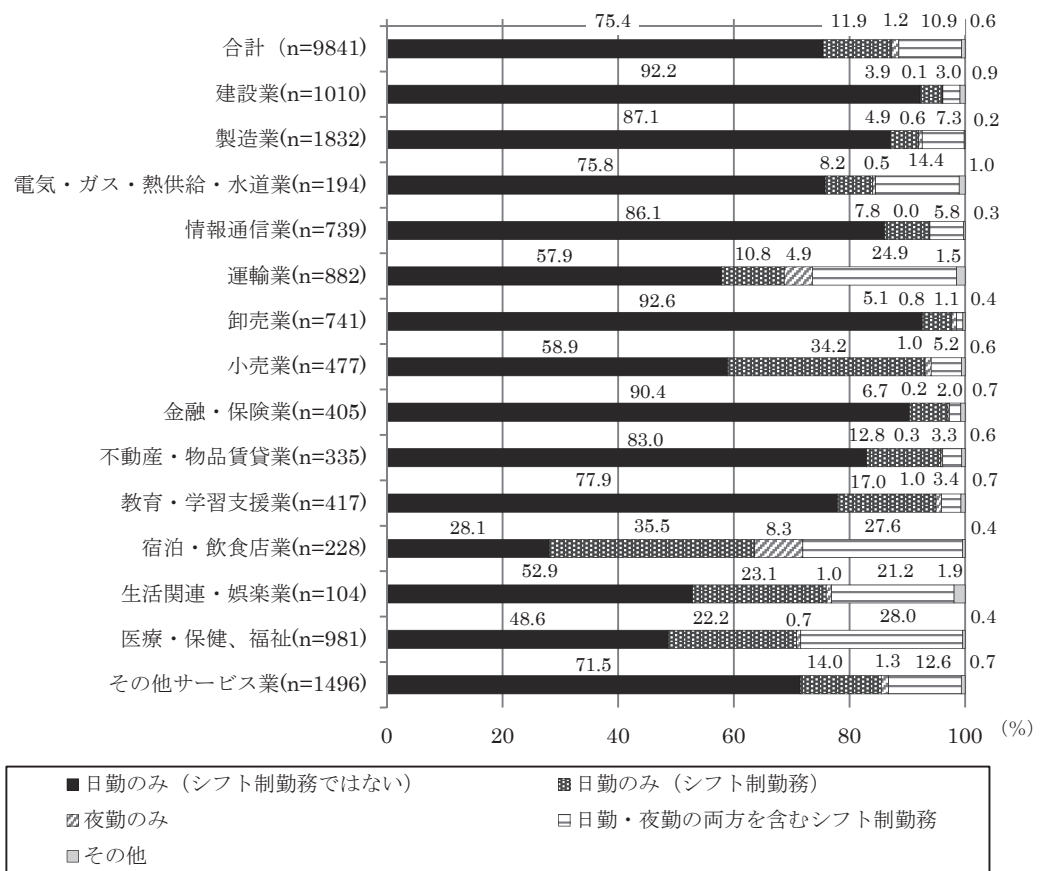
図表 87：産業別の日曜日・祝日の勤務



ウ 勤務時間の形態

回答者の勤務時間の形態について、産業別でみると、「宿泊・飲食店業」以外の産業で「日勤のみ（シフト制勤務ではない）」と回答する割合が最も多かったが、接客業やサービスの提供のために 24 時間体制で稼働する必要がある業種（「運輸業」、「小売業」、「宿泊・飲食店業」、「生活関連・娯楽業」、「医療・保健、福祉」）については、「日勤のみ（シフト制勤務）」や「日勤・夜勤の両方を含むシフト制勤務」と回答する割合が、他の産業よりも多かった。

図表 88：産業別の勤務時間の形態



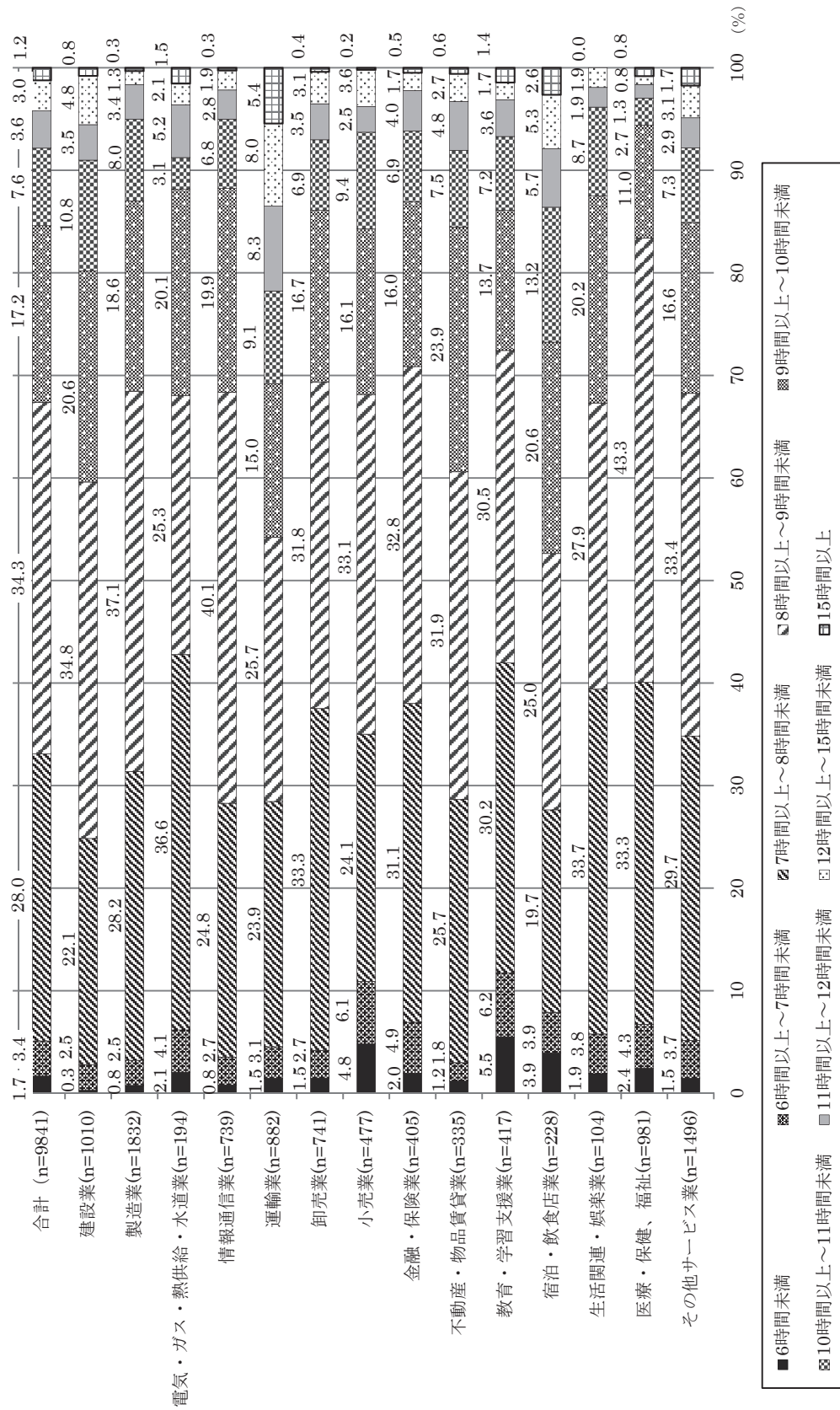
エ 1日の実労働時間

回答者の出勤日1日当たりの平均的な実際の労働時間(残業時間を含み、休憩時間を含まず)を産業別でみると、多くの産業で「7時間以上～8時間未満」又は「8時間以上～9時間未満」と回答する割合が最も多かったが、「建設業」、「運輸業」、「宿泊・飲食店業」では、「9時間以上～10時間未満」より長時間であると回答する割合が4割を超えており、他の産業より相対的に長時間労働となっていた。(次ページの図表 89 参照)

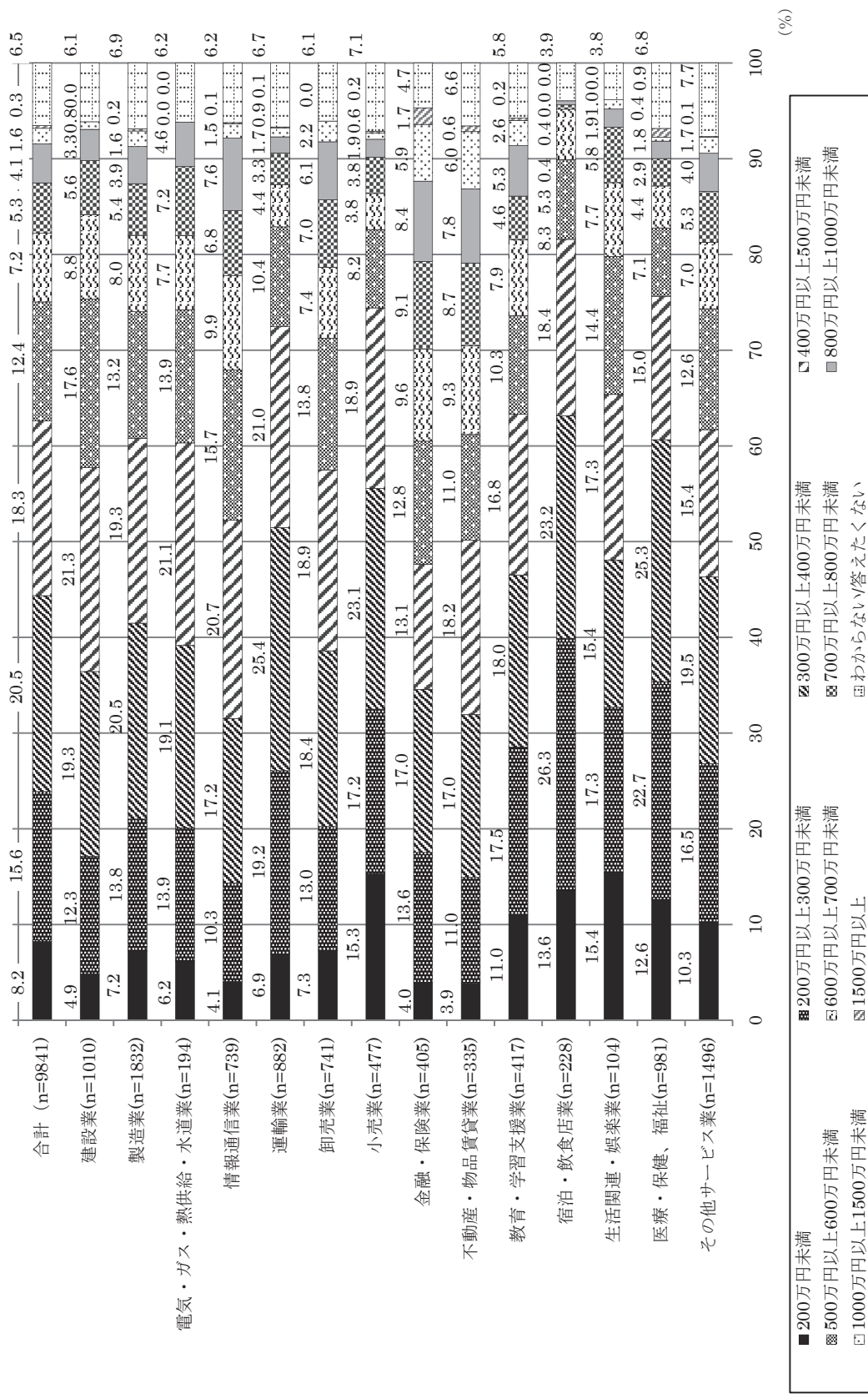
オ 給与・賞与額

回答者が昨年1年間に支給された給与・賞与の額を産業別でみると、多くの産業は「300万円以上400万円未満」又は「400万円以上500万円未満」と回答する割合が最も多かった。また、「建設業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「情報通信業」、「卸売業」、「金融・保険業」、「不動産・物品賃貸業」では、「300万円以上400万円未満」以下の額であると回答する割合が4割未満であり、一方、「運輸業」、「小売業」、「宿泊・飲食店業」、「医療・保健・福祉」では、「300万円以上400万円未満」以下の額であると回答する割合が5割を超えていた。(図表 90 参照)

図表 89：産業別の出勤日 1 日の平均的な実労働時間



図表 90：産業別の昨年 1 年間に支給された給与・賞与の額



(2) 勤務先の雇用管理等の実施状況

ア 勤務先で実施されている雇用管理制度等

現在勤務している会社で実施されている雇用管理制度等の状況を産業別でみた。全体として、「情報通信業」と「金融・保険業」における実施率が他の産業よりも高い傾向がみられた。

(7) 評価処遇・配置

評価処遇については、「目標管理制度」と「評価結果とその理由の本人へのフィードバック・説明」のいずれも「金融・保険業」(順に 45.2%、39.0%)、「情報通信業」(順に 41.4%、37.9%)、「卸売業」(順に 40.8%、24.7%)で実施している割合が高かった。また、「目標管理制度」については、設問の「この中にはない」を除く 25 項目中最も実施率が高かった。

一方、配置については、「定期的な配置換え(ジョブローテーション)」は、担当エリア等の配置換えが頻繁にあることが予想される「金融・保険業」(18.8%)、「電気・ガス・熱供給・水道業」(17.0%)のほか、「医療・保健、福祉」(12.3%)で高く、「本人の希望ができるだけ尊重される配置」は、「情報通信業」(16.5%)のほか、夜勤を含むシフト制勤務が多い「医療・保健、福祉」(14.1%)、「宿泊・飲食店業」(14.0%)で高かった。

(4) 人材育成

人材育成については、「職歴・階層別の研修」と「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」は、「電気・ガス・熱供給・水道業」(順に 22.7%、15.5%)、「情報通信業」(順に 20.0%、17.2%)で高かった。「計画的な OJT 受講とその成果のチェック」は、「電気・ガス・熱供給」(11.3%)、「情報通信業」(9.2%)が高かった。

「上司以外の決められた先輩担当者(メンター)による相談」は全体的に実施率が低く、「情報通信業」(5.7%)が最も高かった。

「社内の自主的勉強会や QC 活動」は、ケース会議等の機会が多い「医療・保健、福祉」(19.1%)のほか、「情報通信業」(14.3%)、「製造業」(12.8%)で高かった。

「自己啓発・資格取得に対する補助」は、業務上資格を有している方が有利となることが多い「金融・保険業」(27.2%)、「情報通信業」(25.4%)、「建設業」(24.6%)で高かった。

「勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い」は、夜勤を含むシフト制勤務が多い「医療・保健、福祉」(12.8%)のほか、「情報通信業」(12.4%)で高かった。

(5) 業務管理・組織管理

業務管理・組織管理について、「従業員の意見の会社の経営計画への反映」、「会社の経営情報の従業員への開示」、「朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有」、「各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明」

は、「生活関連・娯楽業」（順に 17.3%、24.0%、27.9%、12.5%）、「情報通信業」（順に 13.1%、27.2%、24.2%、11.0%）、「金融・保険業」（10.6%、20.5%、24.2%、11.9%）が総じて高かった。また、「朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有」は、製造業（30.0%）が特に高かった。

また、「提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ」、「表彰・報奨の実施」、「仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）」は、「製造業」（順に 16.6%、24.1%、17.6%）や「情報通信業」（順に 13.1%、29.5%、12.3%）などが高く、「表彰・報奨の実施」は、特に「建設業」（30.3%）が高かった。

「経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」は、全体的に実施率は高くないが、「教育・学習支援業」（7.9%）が最も高かった。

(イ) 福利厚生・安全管理・精神衛生

福利厚生・安全管理・精神衛生について、「保養施設の利用補助など余暇活動の支援」、「フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援」は、「情報通信業」（順に 19.9%、13.0%）、「金融・保険業」（順に 21.0%、9.4%）などが高かった。

「法定外の健康診断など、保健・医療面の補助」、「メンタルヘルス相談など心の健康に関する支援」といった健康づくり制度は、いずれも「金融・保険業」（順に 19.3%、22.5%）が最も高く、「情報通信業」（順に 15.3%、21.7%）、「不動産・物品賃貸業」（順に 14.0%、14.9%）なども高かった。

「職場の安全管理に関する研修」、「作業環境の改善」といった、職場の安全管理に関する項目については、危険な現場を担当し、命に関わる事故の危険性も孕む「建設業」（順に 21.1%、15.6%）、「製造業」（17.2%、23.3%）、「運輸業」（14.9%、14.3%）などで高かった。

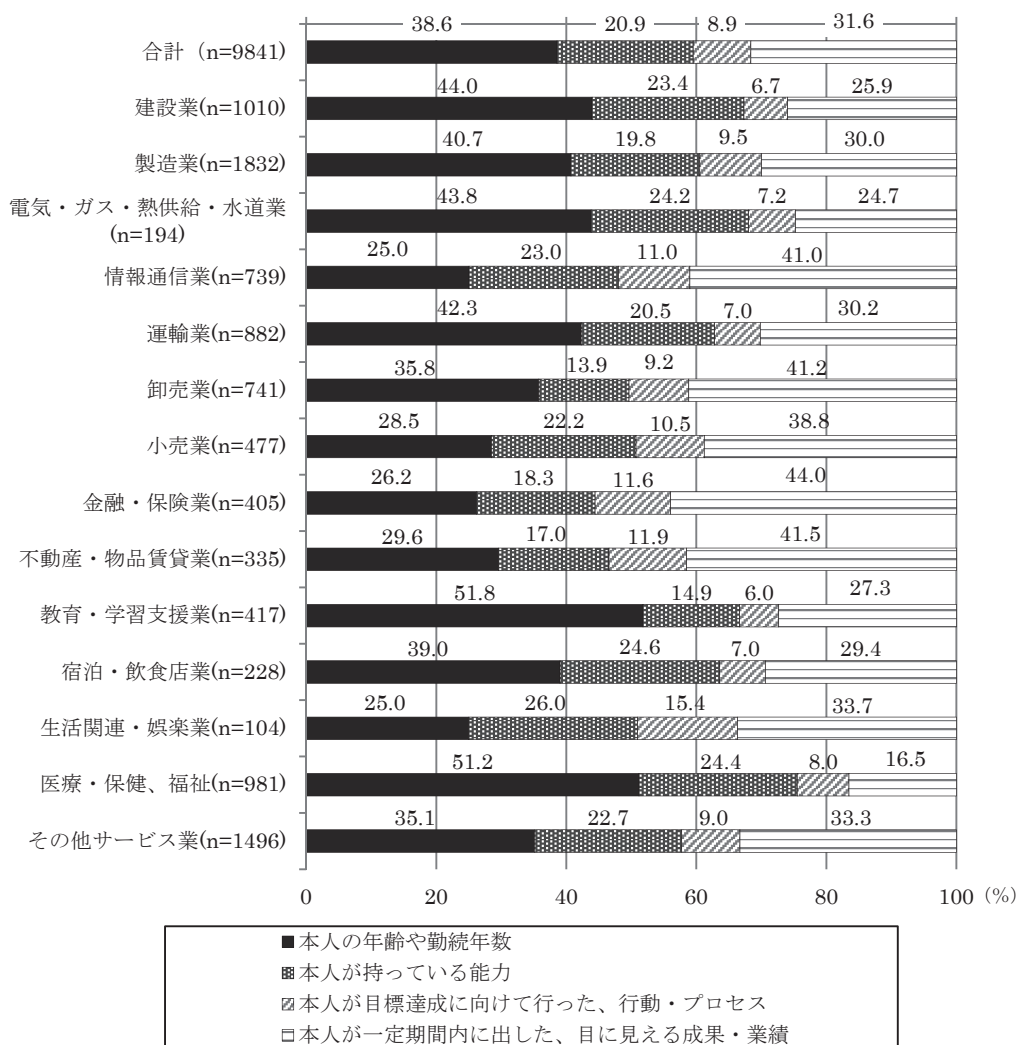
図表 91：産業別の勤務先で実施されている雇用管理制度等（単位＝％、網掛けは最も実施率が高かった産業と実施率が低かった産業）

	評価処遇・配置			人材育成				業務管理・組織管理						福利厚生・安全管理・精神衛生										
	目標と評価項目 （労働基準法第5条第1項第1号の2第1号のイの1に規定する労働条件の明示等）	評価項目 （労働基準法第5条第1項第1号の2第1号のイの2に規定する労働条件の明示等）	評価項目 （労働基準法第5条第1項第1号の2第1号のイの3に規定する労働条件の明示等）	職歴・階層別の研修	や知識の習得を希望する研修、特定のスキル	チャートの作成 （ジョイント受講とその成果）	上司（マネージャー）以外への決定権の委譲	社内自主的勉強会やQC活動	自己啓発・資格取得に対する補助	勤務時間内の自主的な外部研修の参加	従業員の意見の会社の経営計画への反映	会社の経営情報の従業員への開示	のデジタル化 （従業員の共有）	の個性に合わせた研修の提供	の提案 （改善案の提出）	の経験 （業務上の経験）	表彰・報奨の実施	（仕事の改善など）を促す仕組み	の支援施設 （健康診断など）	の健康 （メンタルヘルス）	職場の安全管理に関する研修	作業環境の改善		
合計	28.5	22.0	8.1	11.7	15.0	9.9	6.0	3.7	11.1	16.7	8.9	8.8	17.4	24.1	9.4	10.8	5.2	10.9	11.7	5.8	11.7	12.1	13.3	13.7
建設業	22.8	17.6	5.3	10.5	14.3	10.2	5.6	4.0	10.5	24.6	10.0	9.9	17.0	25.7	9.9	8.4	7.2	9.4	11.5	4.1	11.5	9.2	21.1	15.6
製造業	32.8	21.7	5.6	9.6	14.2	9.3	7.3	2.9	12.8	16.0	8.6	7.0	18.9	30.0	8.6	16.6	4.5	17.6	11.1	4.4	11.1	12.4	17.2	23.3
電気・ガス・熱供給・水道業	35.1	20.1	17.0	8.2	22.7	15.5	11.3	3.6	11.3	23.2	8.8	4.1	13.9	22.7	7.2	10.8	4.1	8.8	13.4	3.6	9.8	14.4	21.1	12.4
情報通信業	41.4	37.9	7.2	16.5	20.0	17.2	9.2	5.7	14.3	25.4	12.4	13.1	27.2	24.2	11.0	13.1	7.3	12.3	19.9	13.0	15.3	21.7	10.3	11.9
運輸業	12.9	12.9	5.6	11.9	8.5	5.1	3.9	2.3	7.1	9.0	5.9	6.3	12.9	15.0	7.8	7.9	2.8	8.0	6.2	2.4	7.8	6.5	14.9	14.3
卸売業	40.8	24.7	7.8	9.6	16.5	9.6	6.1	3.1	8.5	16.6	7.2	8.9	22.0	27.9	9.0	10.0	5.0	11.1	14.8	6.2	12.8	10.1	7.7	10.7
小売業	30.0	18.4	7.5	10.9	13.8	7.3	4.6	3.4	9.2	10.9	6.7	10.1	15.1	27.3	10.3	9.2	5.2	6.3	8.8	2.5	8.4	9.6	7.3	10.9
金融・保険業	45.2	39.0	18.8	9.6	18.8	12.3	6.9	3.2	11.9	27.2	7.9	10.6	20.5	24.2	11.9	11.4	3.0	7.4	21.0	9.4	19.3	22.5	9.4	6.9
不動産・物品賃貸業	32.2	24.8	10.4	9.6	13.7	6.9	4.5	4.5	6.0	20.9	10.4	11.0	18.2	25.4	9.0	8.7	5.4	8.4	14.6	9.3	14.0	14.9	7.8	6.3
教育・学習支援業	24.5	19.7	9.8	12.0	17.3	9.6	2.6	3.4	7.9	9.6	8.6	9.6	12.5	19.9	9.6	8.4	7.9	8.9	11.3	9.4	12.2	14.6	8.2	7.4
宿泊・飲食店業	14.9	16.2	7.0	14.0	10.1	3.5	4.8	4.4	4.8	8.3	5.3	10.1	14.5	21.1	9.2	9.2	3.9	7.0	5.3	3.1	3.9	7.9	12.3	12.3
生活関連・娯楽業	21.2	17.3	6.7	9.6	15.4	6.7	5.8	2.9	8.7	10.6	3.8	17.3	24.0	27.9	12.5	15.4	7.7	9.6	8.7	1.9	15.4	5.8	9.6	14.4
医療・保健・福祉	16.5	14.5	12.3	14.1	17.6	12.8	5.1	4.1	19.1	13.3	12.8	8.4	11.3	20.2	9.1	7.6	4.5	10.1	8.5	4.2	12.5	9.5	15.0	11.3
その他のサービス業	28.5	24.1	7.7	13.2	14.3	9.0	5.5	4.7	9.4	15.7	8.4	8.1	16.6	22.1	9.6	9.5	5.4	9.4	12.2	7.0	11.4	12.7	10.7	11.1

イ 給与・賞与額の決定要素

給与・賞与を増減額する際に最も重視する要素を産業別でみたところ、「教育・学習支援業」(51.8%)、「医療・保健、福祉」(51.2%)、「建設業」(44.0%)、「電気・ガス・熱供給・水道業」(43.8%)、「運輸業」(42.3%)、「製造業」(40.7%)、「宿泊・飲食店業」(39.0%)、「その他サービス業」(35.1%)においては、「本人の年齢や勤続年数」と回答した割合が最も多く、「金融・保険業」(44.0%)、「不動産・物品賃貸業」(41.5%)、「卸売業」(41.2%)、「情報通信業」(41.0%)、「小売業」(38.8%)、「生活関連・娯楽業」(33.7%)においては、「本人が一定期間内に出了た、目に見える成果・業績」と回答する割合が最も多かつた。

図表 92：産業別の給与・賞与を増減額する際に1番目に重視する要素



(3) 職場環境に対する認識

ア 会社や上司に対する認識

回答者が現在の勤務先の会社や上司に関してどんなことを感じているかを産業別でみると、「生活関連・娯楽業」においては、13項目(「この中にはない」

を除く) 中、「経営トップに魅力がある」以外の 12 項目で全体平均を上回り、「会社に将来性がある」(10.6%)、「今後、会社の中でより高度な仕事を与えられるようになるだろうと思う」(14.4%)、「会社のために仕事をしたいという気持ちがある」(17.3%)、「会社の示すビジョンに共感ができる」(8.7%)、「職場の人間関係について大きなストレスがない」(27.9%)、「会社の中で、適切な人が適切な時期に昇進している」(7.7%)、「会社は、会社の経営に対する社員の立場からの意見も尊重しようとしている」(11.5%) の 7 項目において、「感じている」と回答する割合が全産業で最も多かった。

図表 93：産業別の勤務先の会社や上司に対する認識（単位＝%、網掛けは最も「当てはまる」と回答した割合が多かった産業と少なかった産業）

	会社に将来性がある	今後、会社の中で自分の処遇があるだろうと思う	今後、会社の中でより高度な仕事を与えられるようになるだろうと思う	会社のために仕事をしたいという気持ちがある	社員であることに誇りがある	会社の示すビジョンに共感ができる	経営トップに魅力がある	仕事の先で尊敬・信頼のできる上司の輩がいる	職場の人間関係について大きなストレスがない	会社の中で、適切な人が適切な時期に昇進している	会社は、研修などを通じて社員の能力（技術・知識など）の向上を図っている	会社は、社員の意見も尊重しようとする	会社は、両立支援など従業員の仕事を家庭や育児・介護休業などの取
合計	7.6	8.2	10.1	13.1	7.3	4.8	4.3	12.1	20.7	4.0	8.8	5.3	9.7
建設業	8.8	8.8	11.3	15.1	8.3	4.9	5.1	13.3	21.5	5.1	10.0	7.4	6.5
製造業	6.4	8.3	10.2	12.8	6.1	3.9	4.0	11.5	18.9	3.8	8.0	4.4	9.3
電気・ガス・熱供給・水道業	6.7	8.2	11.9	10.8	6.7	2.1	2.6	8.2	19.1	2.1	11.9	4.1	8.2
情報通信業	10.3	8.7	10.8	13.5	8.3	7.4	7.6	13.5	24.6	6.5	10.4	7.2	13.3
運輸業	5.0	6.2	8.3	10.5	5.3	2.6	3.1	9.5	20.1	2.6	5.1	3.6	4.1
卸売業	6.2	9.9	9.9	15.1	6.3	4.6	3.8	11.6	19.6	3.8	7.6	4.9	8.5
小売業	8.6	8.0	9.2	12.4	8.2	5.0	3.8	11.5	17.8	4.0	8.6	6.3	6.3
金融・保険業	6.9	6.4	9.4	13.1	8.9	4.7	3.7	15.1	21.2	4.4	9.6	6.2	12.8
不動産・物品賃貸業	9.3	11.0	11.0	14.6	9.0	6.0	4.8	12.5	23.9	3.6	6.0	3.9	8.4
教育・学習支援業	6.7	8.4	9.8	14.6	8.6	7.0	4.6	13.9	21.8	5.0	9.4	4.8	12.5
宿泊・飲食店業	9.6	8.8	9.6	10.5	7.5	3.5	5.7	11.8	18.4	4.4	6.6	5.3	6.1
生活関連・娯楽業	10.6	9.6	14.4	17.3	8.7	8.7	3.8	12.5	27.9	7.7	10.6	11.5	14.4
医療・保健、福祉	9.0	8.0	9.8	11.1	7.2	5.5	3.3	13.9	19.8	3.2	13.1	4.7	17.0
その他のサービス業	7.3	7.8	10.2	13.4	7.6	4.7	4.4	11.6	21.5	3.3	8.0	5.2	9.6

イ 職場の人間関係（職場においてよくみかける従業員の行動）

職場の人間関係について、勤務先の職場においてよくみかける従業員の行動から産業別でみると、「宿泊・飲食店業」においては、8 項目（「この中にはない」を除く）のうち、全ての項目で全体平均を上回り、「教育・学習支援業」は「部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと」以外の 7 項目で全体平均を上回った。また、「生活関連・娯楽業」では、「同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりをして笑うこと」(41.3%)、「上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること」(23.1%)、「職場のみんなで仕事の仕方を改善・改

革しようとする」と(25.0%)の3項目を「よくみられる」と回答する割合が、全産業で最も多いなど、上司・部下間や同僚同士のコミュニケーションが比較的円滑なものとなっていることが予想される。

図表 94：産業別の職場の人間関係（職場においてよくみかける従業員の行動）（単位＝％、網掛けは最も「当てはまる」と回答した割合が多かった産業と少なかった産業）

	チームワークを発揮すること	中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと	同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりをして笑うこと	上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあつたりすること	上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること	職場のみんなの仕事の仕方を改善・改革しようとする
合計	16.3	14.8	29.2	11.4	31.7	8.6	15.9	18.4
建設業	14.6	17.5	29.9	12.4	31.1	9.2	16.6	18.8
製造業	10.8	14.7	26.1	11.1	29.7	8.9	15.6	19.5
電気・ガス・熱供給・水道業	17.0	13.4	30.4	11.9	31.4	10.3	9.8	12.4
情報通信業	21.4	20.2	35.7	14.7	30.4	6.2	20.7	16.5
運輸業	11.5	9.8	29.3	9.9	32.1	8.7	10.2	13.6
卸売業	14.3	15.0	26.0	10.8	34.3	9.3	17.1	18.5
小売業	19.1	13.2	28.5	13.0	28.3	6.1	14.3	18.4
金融・保険業	18.5	15.3	25.4	10.4	32.3	6.7	15.1	16.3
不動産・物品賃貸業	17.3	17.3	28.1	10.7	30.7	6.0	15.2	15.2
教育・学習支援業	20.6	15.8	30.2	10.1	32.4	7.2	16.8	21.1
宿泊・飲食店業	18.4	15.4	30.3	15.4	36.0	11.0	21.1	24.1
生活関連・娯楽業	21.2	16.3	34.6	9.6	41.3	7.7	23.1	25.0
医療・保健、福祉	23.8	12.8	32.3	10.5	37.1	12.0	15.5	22.0
その他のサービス業	17.0	14.0	29.0	10.8	29.5	8.1	16.7	18.0

(4) 仕事に対する意識

ア 現在の仕事に関して感じていること

回答者が現在の仕事に関してどんなことを感じているかを産業別でみると、「建設業」と「教育・学習支援業」においては、6項目（「この中にはない」を除く）のうち、全ての項目で全体平均を上回り、「情報通信業」は「自分が会社の中で果たしている仕事上の役割は低くはないと思う」以外、また、「医療・保健、福祉」は「責任と裁量権のある仕事を任されている」以外の5項目で全体平均を上回った。また、接客業や対人サービス産業である「教育・学習支援業」では、「仕事の内容自体が面白いと思う」（28.3%）と回答する割合が全体平均よりも約10%ポイント多く、「生活関連・娯楽業」（24.0%）、「医療・保健、福祉」（20.6%）でも回答割合が多かった。

図表 95：産業別の現在の仕事に関して感じていること（単位＝%、網掛けは最も「当てはまる」と回答した割合が多かった産業と少なかった産業）

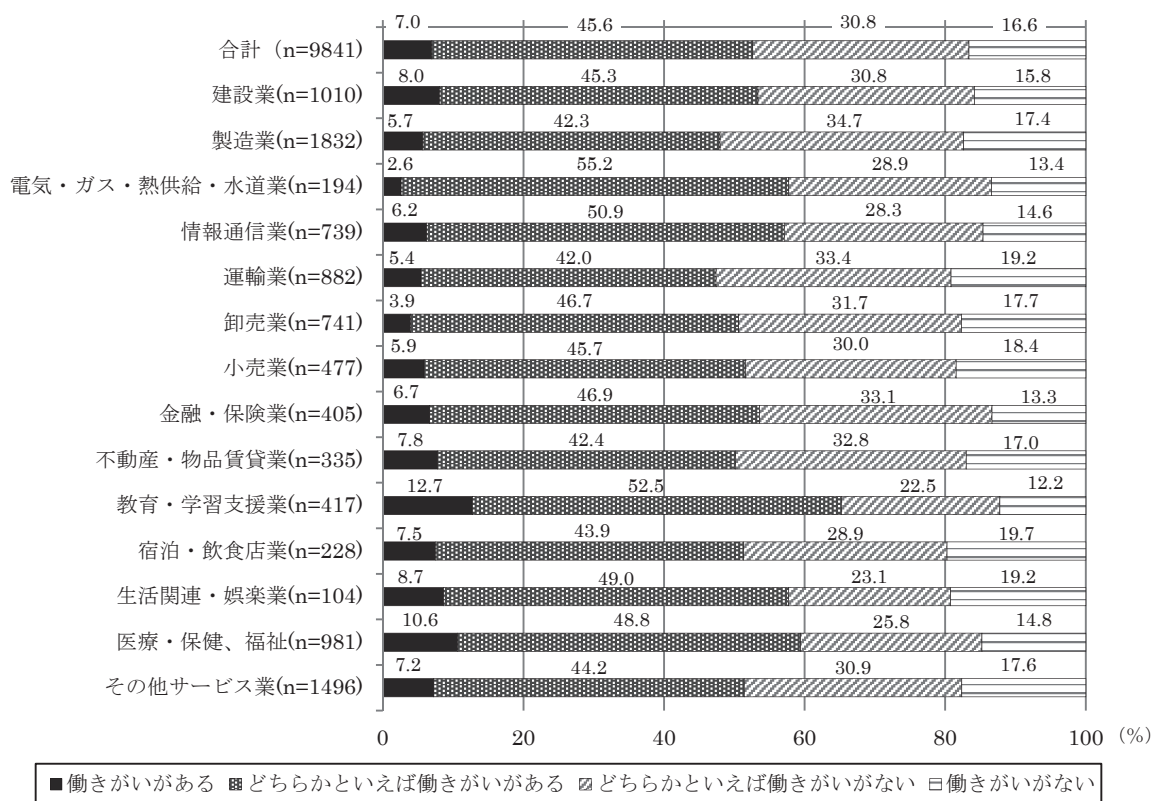
	自分が会社の中で果たしている仕事上の役割は低くはないと思う	仕事を通じて自分が成長している実感がある	責任と裁量性のある仕事を任されている	仕事の内容自体が面白いと思う	やり遂げた際に達成感を感じることができる仕事である	仕事を行う上で多様な技能や能力が求められる
合計	34.6	16.2	24.8	18.5	18.1	28.2
建設業	36.4	16.7	28.3	19.5	22.1	33.6
製造業	35.0	14.8	24.7	17.7	16.9	27.8
電気・ガス・熱供給・水道業	25.8	15.5	26.8	16.0	14.4	31.4
情報通信業	33.4	17.2	26.9	20.6	23.1	31.4
運輸業	29.1	11.1	19.2	13.4	12.2	21.2
卸売業	36.6	15.7	25.9	16.5	16.3	21.7
小売業	34.2	15.3	23.7	16.6	18.9	22.9
金融・保険業	37.0	14.6	19.3	17.3	17.5	27.2
不動産・物品賃貸業	30.4	18.5	27.2	19.7	16.1	26.9
教育・学習支援業	39.8	18.9	26.6	28.3	23.0	32.4
宿泊・飲食店業	38.2	16.2	25.9	17.5	16.2	23.2
生活関連・娯楽業	41.3	15.4	30.8	24.0	15.4	26.0
医療・保健、福祉	37.6	21.5	24.4	20.6	19.1	34.8
その他のサービス業	32.9	16.7	24.4	18.6	18.2	28.4

(5) 「働きがい」と「働きやすさ」

ア 現在の職場の「働きがい」に関する意識

回答者の現在の職場の「働きがい」があるかを産業別でみたところ、「教育・学習支援業」(12.7%)、「医療・保健、福祉」(10.6%)、「生活関連・娯楽業」(8.7%)の順で「働きがいがある」と回答した割合が多かった。また、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した割合でみると、「教育・学習支援業」(65.2%)、「医療・保健、福祉」(59.4%)、「電気・ガス・熱供給・水道業」(57.8%)、「情報通信業」(57.1%)などが高く、接客業、対人サービス産業に従事している者の方が働きがいを感じている傾向が高いことが考えられる。(次ページの図表 98 参照)

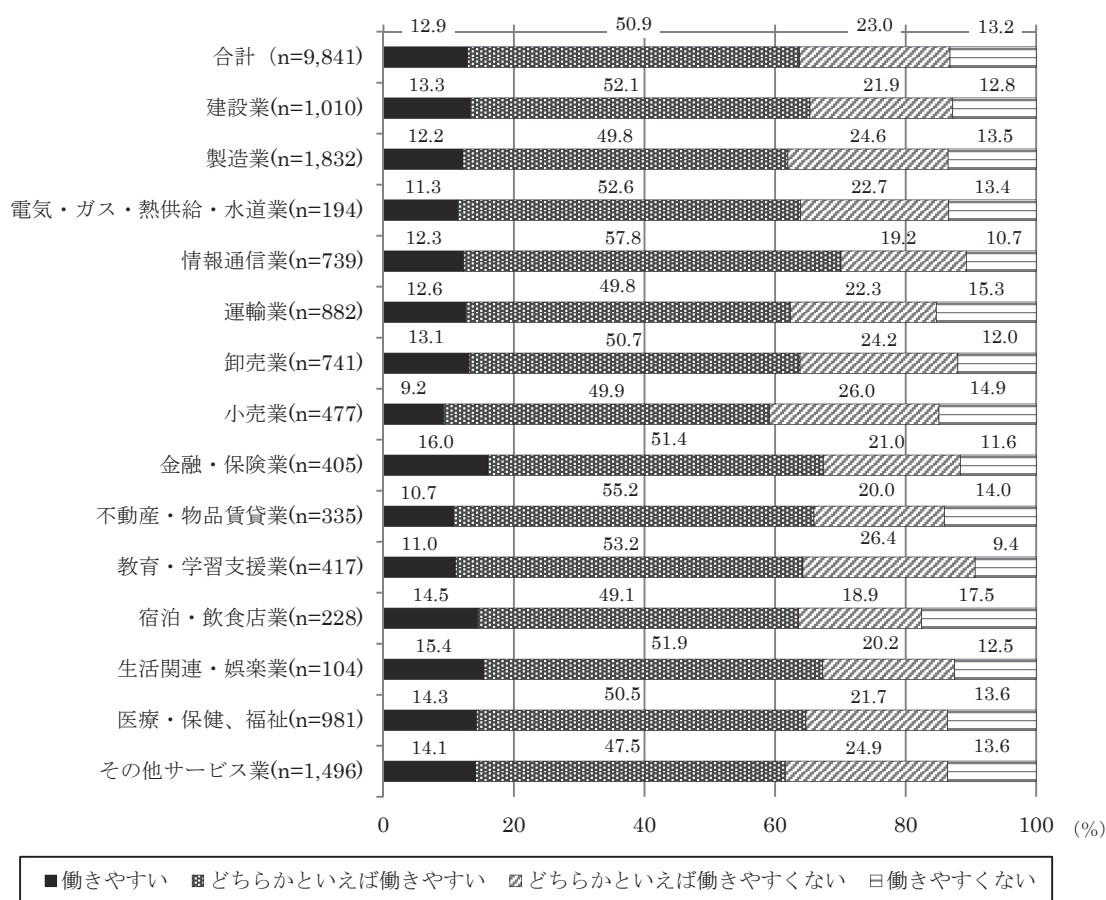
図表 96：産業別の職場の「働きがい」に関する意識



イ 現在の職場の「働きやすさ」に関する意識

回答者の現在の職場の「働きやすさ」を産業別でみたところ、「金融・保険業」(16.0%)、「生活関連・娯楽業」(15.4%)、「宿泊・飲食店業」(14.5%)の順で「働きやすい」と回答した割合が多かった。また、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した割合でみると、「情報通信業」(70.1%)、「金融・保険業」(67.4%)、「生活関連・娯楽業」(67.3%)などであり、勤務先で多くの雇用管理制度に取り組んでいる場合や社員同士のコミュニケーションが円滑である場合などに働きやすさを感じる傾向が高いことが考えられる。(図表 97 参照)

図表 97：産業別の職場の「働きやすさ」に関する意識



(6) 仕事に対する意欲や定着に関する状況・意識

ア 仕事に対する意欲

(7) 回答者の勤務先での前向きな行動

回答者が現在の職場で前向きな行動をよく行うかを産業別でみたところ、「金融・保険業」、「教育・学習支援業」、「医療・保健、福祉」において、5項目全てで全体平均を上回っていた。

また、「教育・学習支援業」では、「自主的な勉強に取り組むこと」(68.8%)が、「生活関連・娯楽業」では、「仕事の進め方等に対し上司へ意見や提案をすること」(67.3%)が全体平均よりも10%ポイント以上、「とてもよく行う」又は「どちらかといえば行う」と回答した割合が多かった。

図表 98：産業別の回答者の勤務先での前向きな行動（単位＝%、網掛けは最も回答率が高かった産業と回答率が低かった産業）

	「とてもよく行う」又は「どちらかといえば行う」と回答した割合				
	熱心に仕事に取り組むこと	仕事の進め方等に対し上司へ意見や提案をすること	仕事や会議の場で前向きな発言を行うこと	自発的に仕事すること	自主的な勉強に取り組むこと
合計	80.0	57.0	51.4	75.7	56.7
建設業	80.0	56.5	49.5	75.5	57.6
製造業	78.7	58.7	52.5	74.8	54.7
電気・ガス・熱供給・水道業	84.0	60.8	51.5	77.3	54.1
情報通信業	78.2	59.3	57.0	77.0	56.3
運輸業	75.7	46.6	41.8	69.7	48.5
卸売業	79.2	57.1	49.8	75.6	53.2
小売業	83.6	55.1	49.3	78.8	57.0
金融・保険業	80.2	59.0	56.3	75.8	58.8
不動産・物品賃貸業	79.7	62.1	56.7	76.7	62.4
教育・学習支援業	85.6	60.4	54.7	80.6	68.8
宿泊・飲食店業	79.8	57.9	46.5	75.0	54.8
生活関連・娯楽業	79.8	67.3	53.8	76.9	55.8
医療・保健、福祉	84.2	57.8	53.0	78.5	60.6
その他のサービス業	79.1	56.5	52.1	75.3	58.4

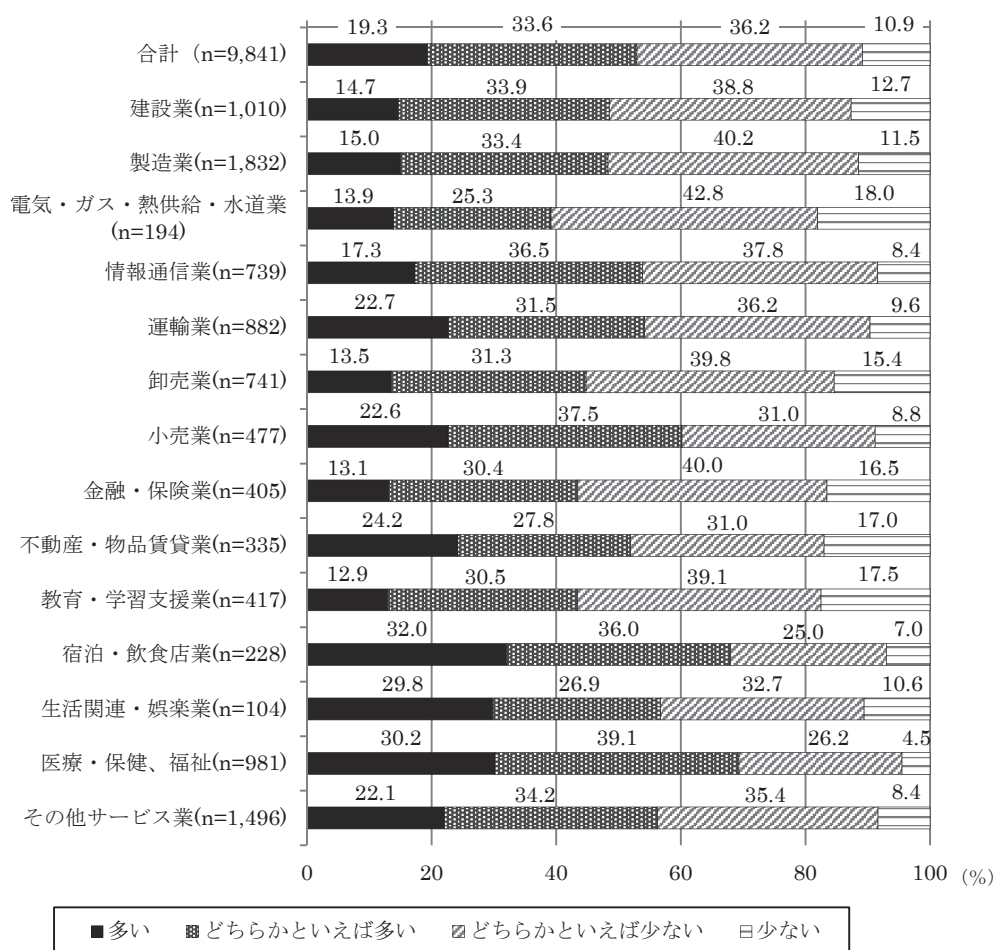
イ 定着

(7) 従業員の離転職の多寡

回答者の勤務先は従業員の離転職が多いかを産業別でみたところ、「宿泊・飲食店業」(32.0%)、「医療・保健、福祉」(30.2%)、「生活関連・娯楽業」(29.8%)の順で「多い」と回答する割合が多かった。

また、「どちらかといえば少ない」又は「少ない」と回答した割合が多かったのは、「電気・ガス・熱供給・水道業」(60.8%)、「教育・学習支援業」(56.6%)、「金融・保険業」(56.5%)、「卸売業」(55.2%)などであった。

図表 99：産業別の勤務先の従業員の離転職の多寡



(イ) 同僚の離職の理由

回答者の会社の同僚が会社を辞める時の理由を産業別でみた。「情報通信業」では「キャリアアップのため」(41.0%)が、「宿泊・飲食店業」と「生活関連・娯楽業」では、「労働時間が長い」(順に 39.0%、28.8%)が、「運輸業」と「宿泊・飲食店業」では、「賃金が不満」(順に 59.4%、56.1%)が、「医療・保健、福祉」では「仕事のストレスが大きい」(51.3%)が、「医療・保健、福祉」では、「職場の人間関係がづらい(職場でのいじめ、セクハラ・パワハラを含む)」(40.3%)が、「教育・学習支援業」では「結婚・出産・育児・介護のため」(27.1%)が、「生活関連・娯楽業」では「配偶者の転勤など家族の事情」(29.8%)が全体平均よりも 10%ポイント以上回答割合が多く、各産業に従事する労働者のキャリア志向、労働条件、労働環境等の特徴が離職理由に影響していると考えられる。

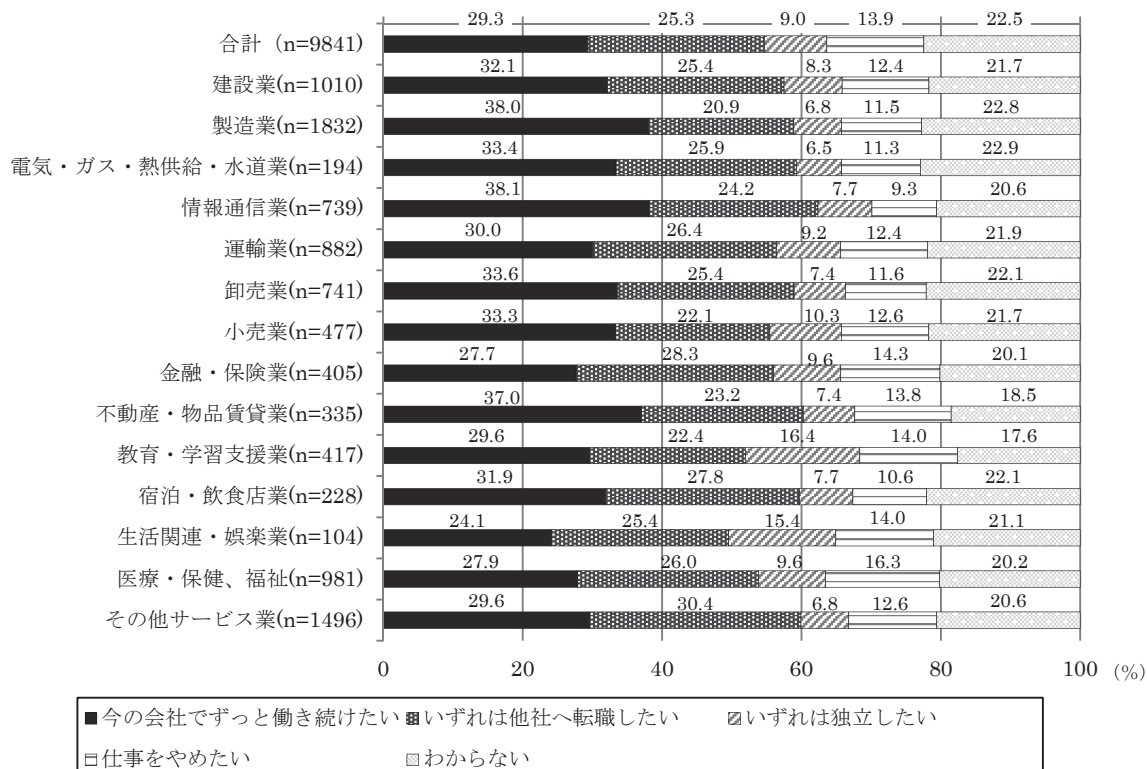
図表 100：産業別の勤務先の同僚の離職の理由（単位＝%、網掛けは最も回答率が高かった産業と回答率が低かった産業）

	会社都合の 人員整理、 解雇など (事業所の閉鎖、 など)	自身の キャリア アップの ため	会社の 経営理念・ 社風が 合わない	会社や 自分の キャリア に将来性 がない	労働 時間が 長い	賃金 が不満	仕事 が おもしろ くない	仕事 上の ストレス が大きい	職場の 人間関係 が つらい (いじめ、 セクハラ・ パワハラ を含む)	結婚・ 出産・ 育児・ 介護の ため	肉体的・ 精神的 に健康を 損ねた	勤務地 が遠い・ 通勤が 不便	配偶者 の転勤 など家 族の事 情	その他
合計	12.9	22.1	25.3	20.9	18.8	44.3	21.5	37.4	24.5	15.6	17.3	5.0	6.7	2.6
建設業	13.0	17.2	26.8	18.2	26.0	47.0	23.3	39.5	21.9	11.6	16.8	7.6	5.9	1.9
製造業	16.9	16.4	24.8	22.2	12.8	45.5	26.1	35.7	28.1	12.8	16.0	4.6	5.7	1.8
電気・ガス・熱供給・水道業	11.3	18.6	21.6	14.9	12.4	34.5	22.2	35.1	23.2	9.3	16.0	8.2	8.8	5.2
情報通信業	13.5	41.0	26.1	26.9	17.9	39.6	22.5	34.8	15.7	16.8	18.9	6.0	6.8	1.8
運輸業	10.7	12.7	23.2	16.8	28.8	59.4	20.4	33.8	21.0	5.4	21.3	4.0	3.4	2.8
卸売業	15.7	21.9	26.3	21.9	13.4	42.2	23.9	35.5	25.2	19.8	13.6	4.9	6.3	3.1
小売業	14.0	19.3	24.9	20.5	27.5	44.4	23.7	40.9	23.1	19.1	18.7	5.0	8.8	2.5
金融・保険業	13.3	26.9	21.2	19.0	9.9	28.4	19.0	35.1	21.2	21.7	13.6	5.4	8.4	4.4
不動産・物品賃貸業	14.0	27.2	27.2	21.8	18.8	32.8	17.9	31.3	19.1	15.2	10.1	3.3	5.1	5.1
教育・学習支援業	10.3	29.5	22.3	22.5	16.1	33.1	12.2	33.8	17.3	27.1	15.8	4.3	10.3	4.6
宿泊・飲食店業	6.6	20.2	26.8	25.9	39.0	56.1	20.2	43.9	26.8	16.7	15.8	2.6	4.8	0.4
生活関連・娯楽業	14.4	19.2	26.0	26.0	28.8	52.9	17.3	40.4	26.9	19.2	18.3	6.7	13.5	1.0
医療・保健、福祉	6.9	21.2	27.0	18.3	14.9	46.3	18.5	51.3	40.3	23.1	23.9	5.4	9.8	2.0
その他のサービス業	12.6	26.6	25.7	21.5	18.9	43.2	19.4	34.6	21.6	14.8	16.5	4.1	6.5	2.9

(ウ) 勤務継続の意向

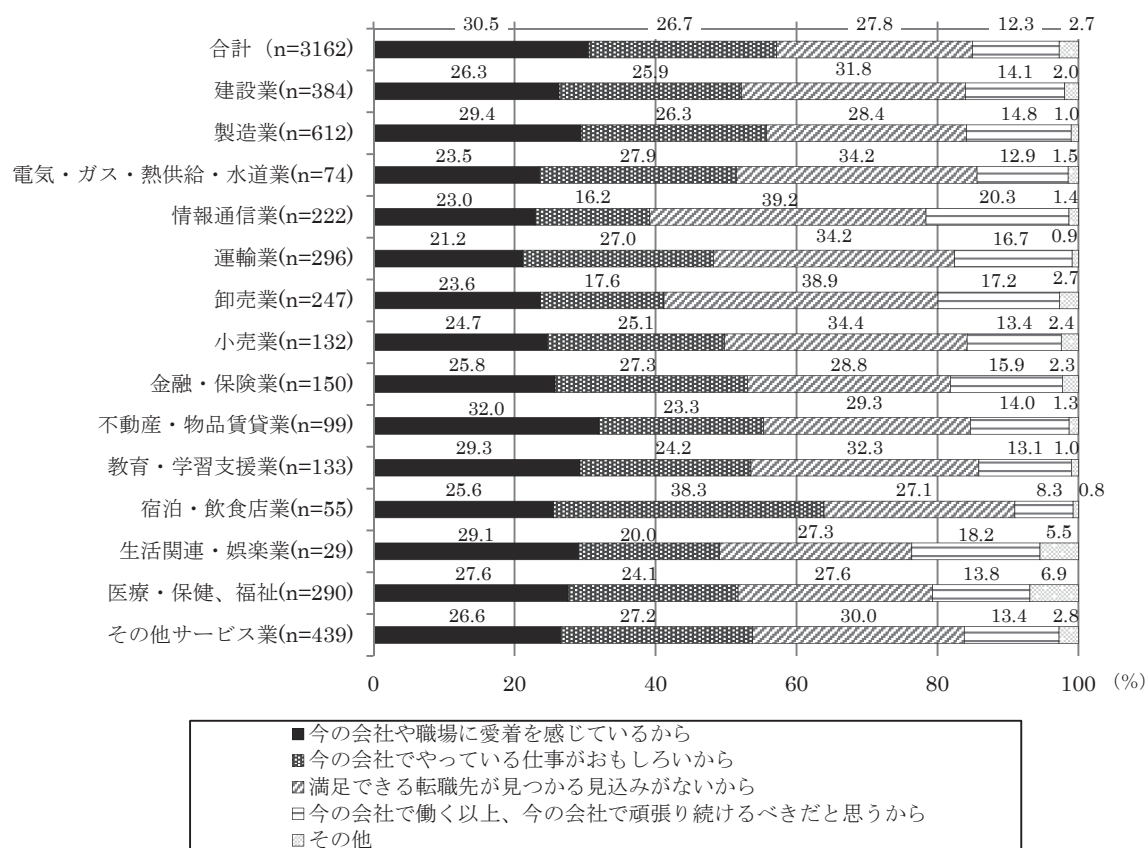
回答者の現在の勤務先での勤務継続の意向を産業別でみたところ、「金融・保険業」と「生活関連・娯楽業」、「その他サービス業」以外の全ての産業で、「今の会社でずっと働きたい」を回答する割合が最も多く、特に「情報通信業」(38.1%)、「製造業」(38.0%)、「不動産・物品賃貸業」(37.0%)で多かった。また、「金融・保険業」(28.3%)、「生活関連・娯楽業」(25.4%)、「その他サービス業」(30.4%)では、「いずれは他社に転職したい」と回答した割合が最も多かった。

図表 101：産業別の勤務継続の意向



また、「今の会社でずっと働きたい」と回答した場合の、今の会社で働きたい理由については、「不動産・物品賃貸業」(32.0%)、「製造業」(29.4%)、「生活関連・娯楽業」(29.1%)では、「今の会社や職場に愛着を感じているから」、「情報通信業」(39.2%)、「卸売業」(38.9%)、「小売業」(34.4%)、「電気・ガス・熱供給・水道業」(34.2%)、「運輸業」(34.2%)、「教育・学習支援業」(32.3%)、「建設業」(31.8%)、「その他サービス業」(30.0%)、「金融・保険業」(28.8%)、では、「満足できる転職先が見つかる見込みがないから」、「宿泊・飲食店業」(38.3%)では「今の会社でやっている仕事が面白いから」、「医療・保健、福祉」では「今の会社や職場に愛着を感じているから」「満足できる転職先が見つかる見込みがないから」の2つを回答する割合が最も多かった(ともに27.6%)。

図表 102：産業別の今の会社で働きたい理由



4 各項目の職種別集計

勤務先の労働条件や、企業の行う雇用管理とそれに対する従業員の意識の現状が、従業員の従事する職種によってどれだけ異なるかについて明らかにするため、従業員の仕事の職業分類ごとに集計分析を行った。

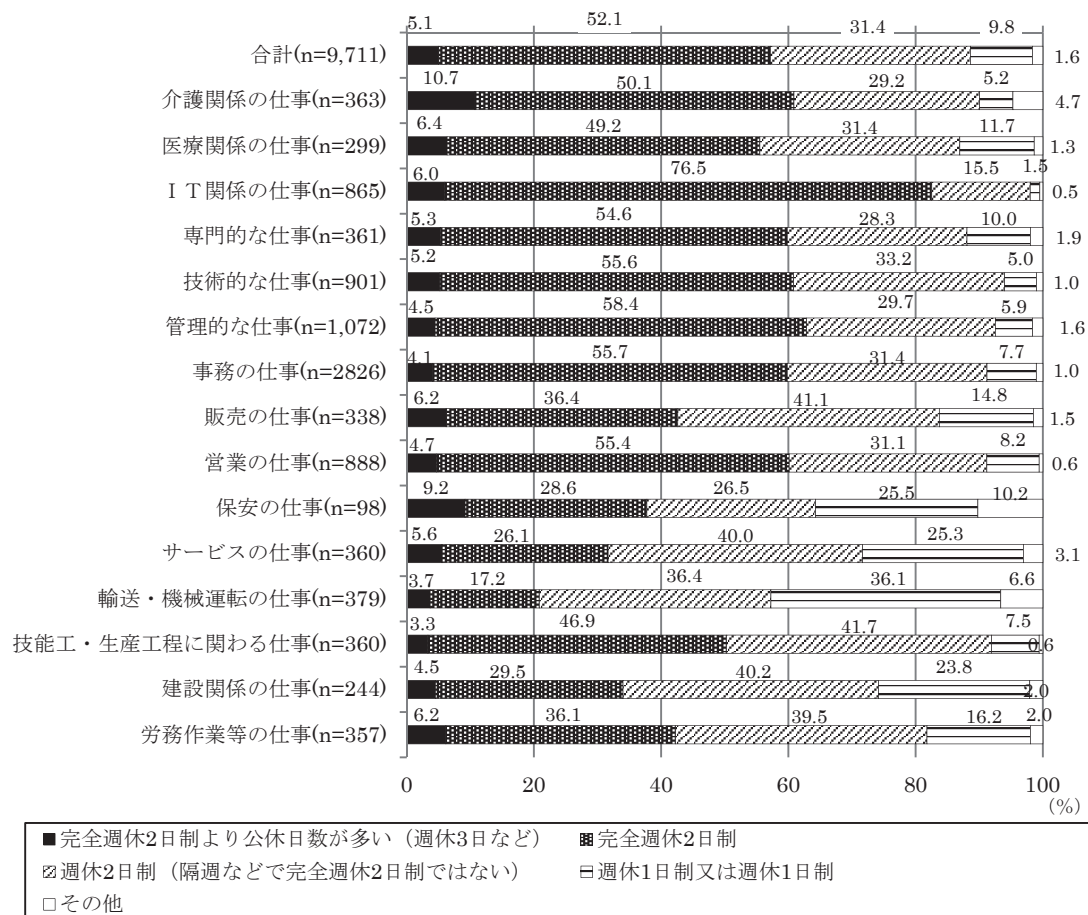
なお、職種を「その他」と回答したサンプルについては、集計の対象から除外した。

(1) 勤務先の労働条件

ア 週休制度

回答者の週当たりの公休日を職種別でみると、「IT関係の仕事」(76.5%)、「管理的な仕事」(58.4%)、「事務の仕事」(55.7%)、「技術的な仕事」(55.6%)、「営業の仕事」(55.4%)、「専門的な仕事」(54.6%)、「介護関係の仕事」(50.1%)、「医療関係の仕事」(49.2%)、「技能工・生産工程に関わる仕事」(46.9%)、「保安の仕事」(28.6%)においては、「完全週休2日制」と回答する割合が最も多かった。また、「販売の仕事」(41.1%)、「サービスの仕事」(40.0%)、「輸送・機械運転の仕事」(36.4%)、「建設関係の仕事」(40.2%)、「労務作業等の仕事」(39.5%)においては、「週休2日制(隔週などで完全週休2日制ではない)」と回答する割合が多かった。

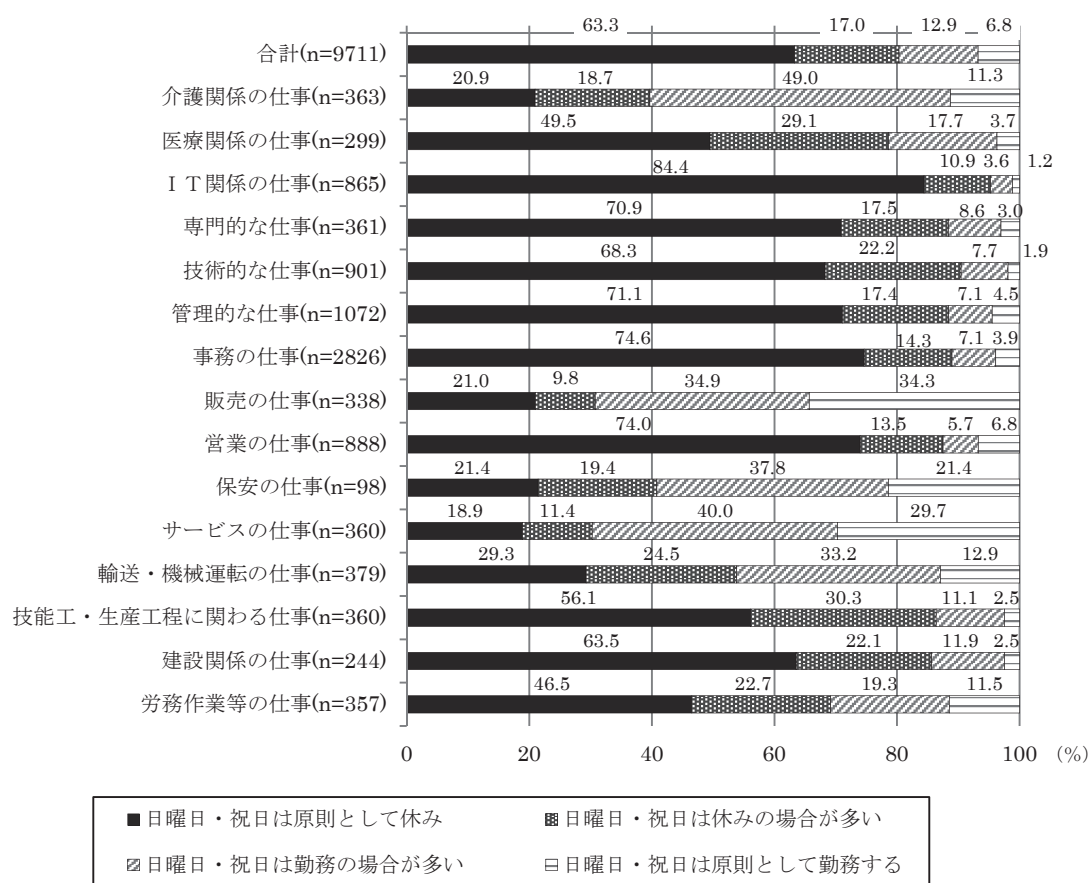
図表 103：職種別の週休制度



イ 日曜日・祝日の勤務

回答者が日曜日・祝日に勤務することが多いかについて、職種別でみると、「IT関係の仕事」(84.4%)、「事務の仕事」(74.6%)、「営業の仕事」(74.0%)、「専門的な仕事」(70.9%)、「技術的な仕事」(68.3%)、「建設関係の仕事」(63.5%)、「技能工・生産工程に関わる仕事」(56.1%)、「医療関係の仕事」(49.5%)、「労務作業等の仕事」(46.5%)においては、「日曜日・祝日は原則として休み」と回答する割合が最も多かった。一方、「介護関係の仕事」(49.0%)と「輸送・機械運転の仕事」(33.2%)では、「日曜日・祝日は勤務の場合が多い」と回答する割合が最も多く、「販売の仕事」(順に 34.9%、34.3%)、「サービスの仕事」(順に 40.0%、29.7%)では、「日曜日・祝日は勤務の場合が多い」又は「日曜日・祝日は原則として勤務する」と回答する割合がともに多かった。

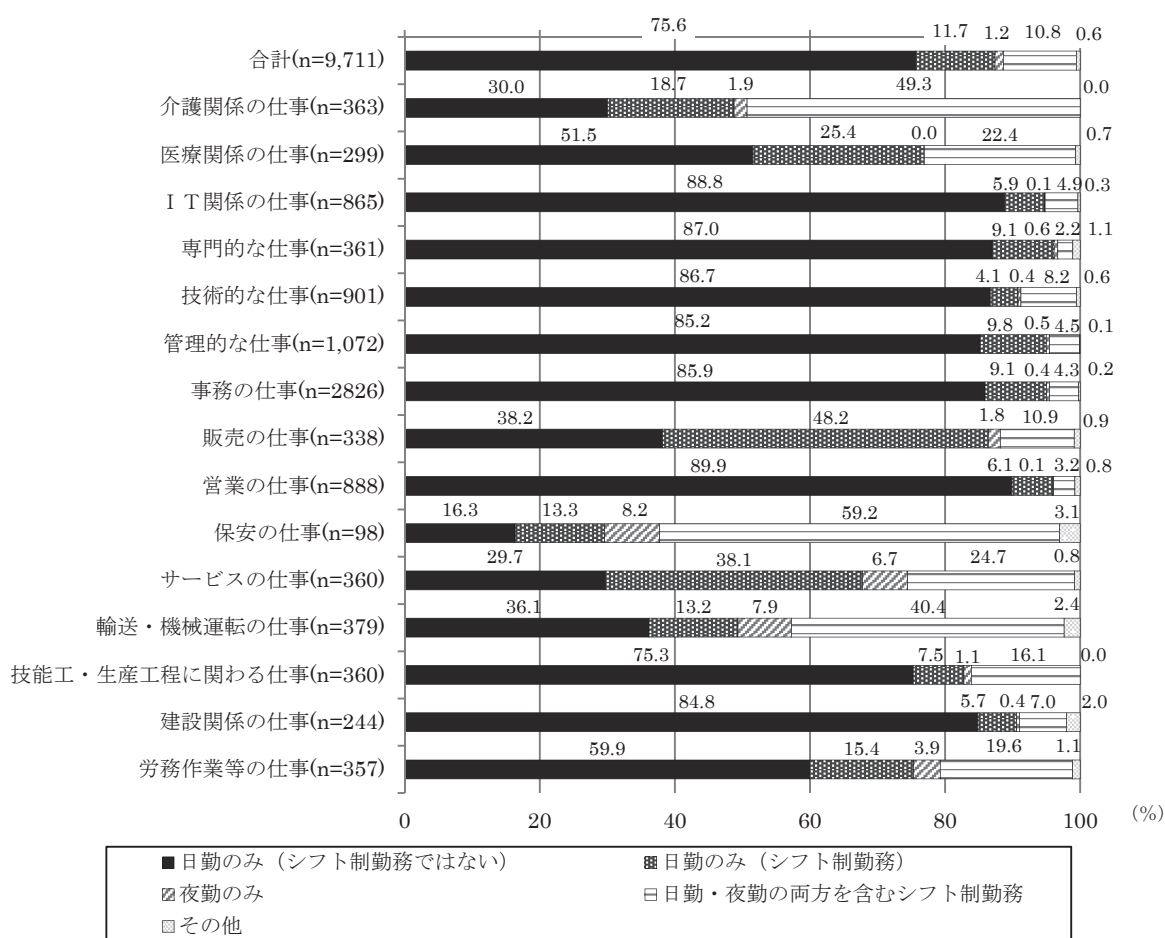
図表 104：職種別の日曜日・祝日の勤務



ウ 勤務時間の形態

回答者の勤務時間の形態について、職種別でみると、全体的に「日勤のみ（シフト制勤務ではない）」と回答するものが最も多かったが、「販売の仕事」（48.2%）と「サービスの仕事」（38.1%）では、「日勤のみ（シフト制勤務）」と回答する割合が最も多く、「介護関係の仕事」（49.3%）、「保安の仕事」（59.2%）、「輸送・機械運転の仕事」（40.4%）では、「日勤・夜勤の両方を含むシフト制勤務」がと回答する割合が最も多かった。

図表 105：職種別の勤務時間の形態



エ 1日の実労働時間

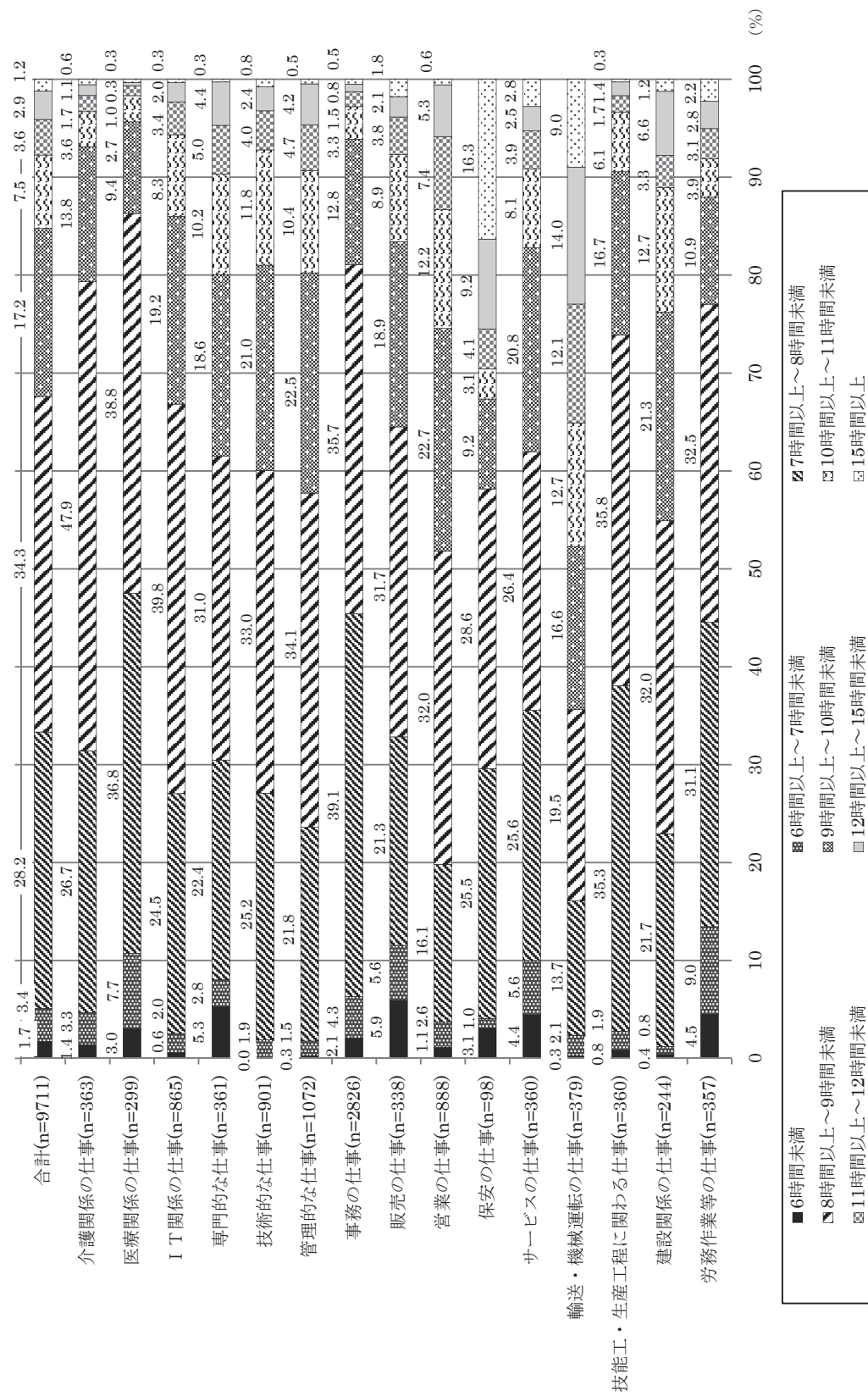
回答者の出勤日1日当たりの平均的な実際の労働時間(残業時間を含み、休憩時間を含まず)について、職種別でみると、多くの職種で「7時間以上～8時間未満」又は「8時間以上～9時間未満」と回答する割合が多かった。しかし、「輸送・機械運転の仕事」では、「9時間以上～10時間未満」より長時間であると回答する割合が6割を超えていた。(106 ページの図表 106 参照)

オ 給与・賞与額

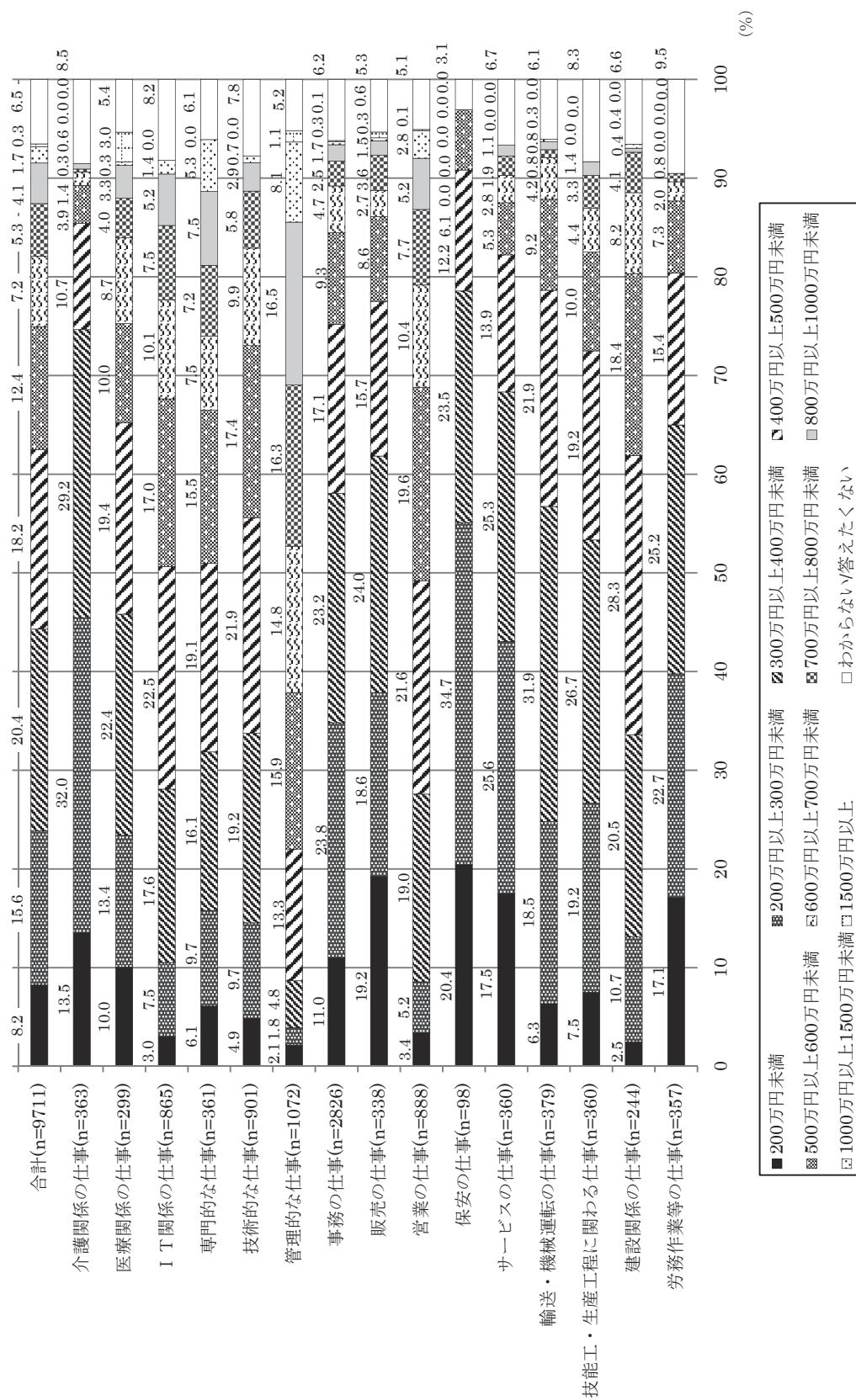
回答者が昨年1年間に支給された給与・賞与の額について、職種別でみると、「保安の仕事」(34.7%)、「介護関係の仕事」(32.2%)、「サービスの仕事」(25.6%)、「事務の仕事」(23.8%)では「200万円以上 300万円未満」、「医療関係の仕事」(22.4%)、「販売の仕事」(24.0%)、「輸送・機械運転の仕事」(31.9%)、「技能工・生産工程に関わる仕事」(26.7%)、「労務作業等の仕事」(25.2%)では「300万円以上 400万円未満」、「IT関係の仕事」(22.5%)、「専門的な仕事」(19.1%)、「技術的な仕事」(21.9%)、「営業の仕事」(21.6%)、「建設関係の仕事」(28.3%)では「400万円以上 500万円未満」、「管理的な仕事」(16.5%)では「800万円以上 1000万円未満」と回答する割合が最も多かった。

また、「介護関係の仕事」、「販売の仕事」、「保安の仕事」、「サービスの仕事」、「労務作業等の仕事」では、「300万円以上 400万円未満」以下の額であると回答する割合が6割を超えていた。(107ページの図表107参照)

図表 106：職種別の出勤日 1 日の平均的な実労働時間



図表 107：職種別の昨年 1 年間に支給された給与・賞与の額



(2) 勤務先の雇用管理の実施状況

ア 勤務先で実施されている雇用管理制度等

現在勤務している会社で実施されている雇用管理制度等の状況を職種別でみた。全体として、「管理的な仕事」における実施率が他の職種より高い傾向がみられた。(110 ページの図表 108 参照)

(7) 評価処遇・配置

評価処遇については、「目標管理制度」と「評価結果とその理由の本人へのフィードバック・説明」のいずれも「管理的な仕事」(順に 44.1%、36.6%)、「営業の仕事」(順に 42.6%、25.0%)、「IT関係の仕事」(順に 39.8%、32.6%)、で実施している割合が高かった。また、「目標管理制度」については、設問の「この中にはない」を除く 25 項目中最も実施率が高かった。

一方、配置については、「定期的な配置換え(ジョブローテーション)」は、「介護関係の仕事」(14.3%)、「医療関係の仕事」(12.7%)、「管理的な仕事」(11.3%)で高く、「本人の希望ができるだけ尊重される配置」は、「医療関係の仕事」(15.7%)、「介護関係の仕事」(15.2%)、「サービスの仕事」(14.2%)などで高かった。

(イ) 人材育成

人材育成のうち、「職歴・階層別の研修」、「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」及び「計画的な OJT 受講とその成果のチェック」については、「管理的な職業」(順に 24.1%、16.0%、10.4%)、「介護関係の仕事」(順に 21.2%、16.3%、6.6%)、「専門的な職業」(順に 18.0%、12.2%、7.5%)などで実施している割合が高かった。

「上司以外の決められた先輩担当者(メンター)による相談」は全体的に実施率が低く、「医療関係の仕事」(6.0%)が最も高かった。

「社内の自主的勉強会や QC 活動」は、ケース会議等の機会が多い「介護関係の仕事」(22.6%)や「医療関係の仕事」(17.4%)、管理的な立場であり、自ら先頭に立って役割を果たすことが期待される「管理的な仕事」(17.0%)で実施している割合が高かった。

「自己啓発・資格取得に対する補助」は、自己研鑽が求められる「管理的な仕事」(26.9%)、「IT関係の仕事」(23.6%)、「技術的な仕事」(21.3%)で実施している割合が高かった。

「勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い」は、「管理的職業」(13.4%)のほか、夜勤を含むシフト制勤務が多い「介護関係の仕事」(12.7%)や「医療関係の仕事」(12.0%)で実施している割合が高かった。

(ウ) 業務管理・組織管理

業務管理・組織管理については、立場上これらの取組みの多くを知っている、又はこれらの取組みを自ら企画し実施していることが予想される「管理的な仕事」が、全ての項目において「取り組んでいる」と回答する割合が高

かった。また、「仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）」については、「技能工・生産工程に関わる仕事」（17.5%）が最も実施率が高かった。

(I) 福利厚生・安全管理・精神衛生

福利厚生・安全管理・精神衛生のうち、「保養施設の利用補助など余暇活動の支援」、「フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援」、「メンタルヘルス相談など心の健康に関する支援」は、「管理的な仕事」（順に 19.5%、8.6%、19.5%）、「I T 関係の仕事」（順に 17.5%、10.8%、17.1%）で実施している割合が高かった。

「法定外の健康診断など、保健・医療面の補助」は、「管理的な仕事」（19.3%）と「医療関係の仕事」（12.9%）が、「職場の安全管理に関する研修」は、「管理的な仕事」（23.3%）、「技能工・生産工程に関わる仕事」（18.1%）、「建設関係の仕事」（18.0%）、「作業環境の改善」は「技能工・生産工程に関わる仕事」（25.8%）、「技術的な仕事」（21.3%）、「管理的な仕事」（21.3%）で実施している割合が高かった。

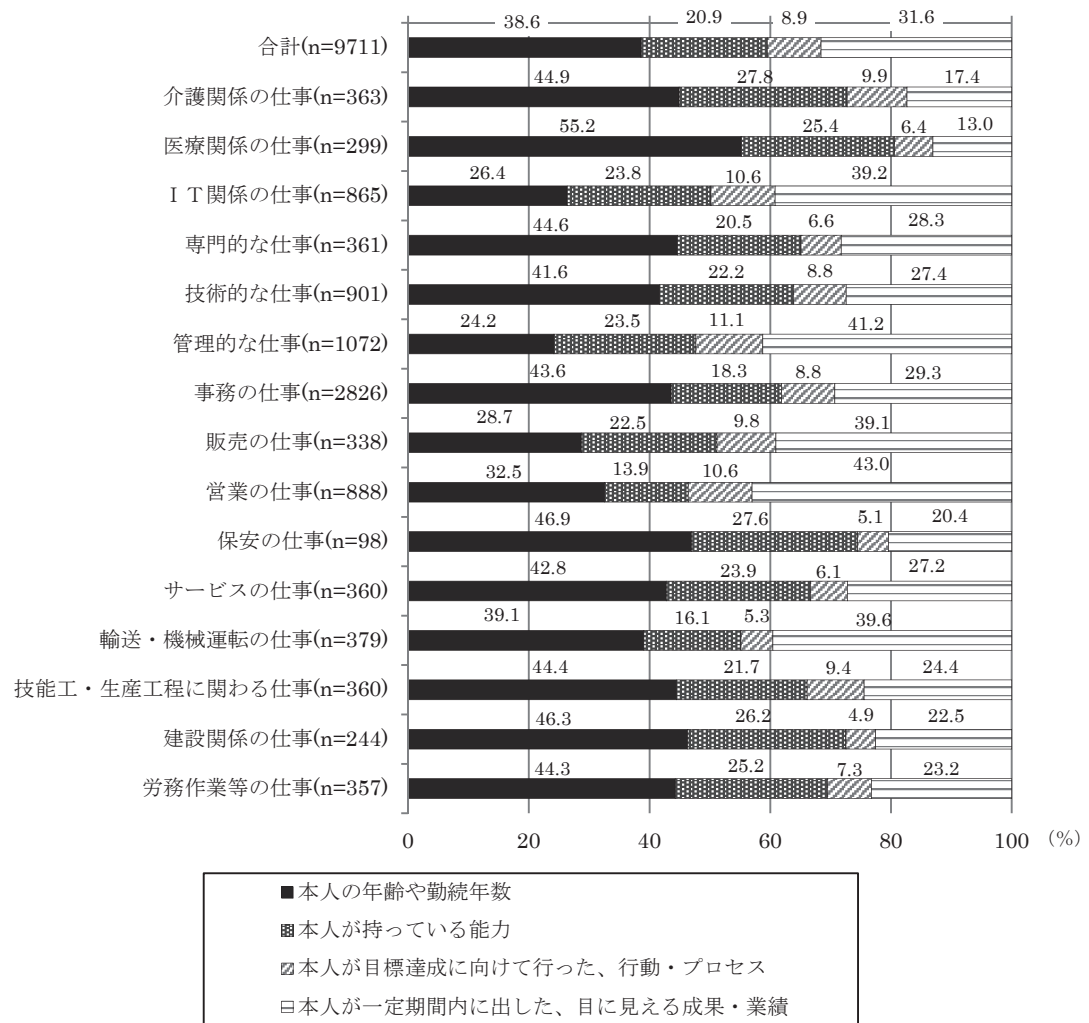
イ 給与・賞与額の決定要素

給与・賞与を増減額する際に最も重視する要素を職種別でみたところ、「医療関係の仕事」（55.2%）、「保安の仕事」（46.9%）、「建設関係の仕事」（46.3%）、「介護関係の仕事」（44.9%）、「専門的な仕事」（44.6%）、「技能工・生産工程に関わる仕事」（44.4%）、「労務作業等の仕事」（44.3%）、「事務の仕事」（43.6%）「サービスの仕事」（42.8%）、「技術的な仕事」（41.6%）においては、「本人の年齢や勤続年数」と回答した割合が最も多く、「I T 関係の仕事」（39.2%）、「管理的な仕事」（41.2%）、「販売の仕事」（39.1%）、「営業の仕事」（43.0%）、「輸送・機械運転の仕事」（39.6%）においては、「本人が一定期間内に出した、目に見える成果・業績」と回答する割合が最も多かった。（111 ページの図表 109 参照）

図表 108：職種別の勤務先で実施されている雇用管理制度等（単位＝％、網掛けは最も実施率が高かった職種と実施率が低かった職種）

	評価処遇・配置			人材育成				業務管理・組織管理							福利厚生・安全管理・精神衛生										
	本人の希望が できるだけ尊重され る（定期的な配置 換えなど）	本人への説明 （理由）	職歴・階層別の研 修	自分の知識を希望に 応じ、特定のスキル 研修	自己啓発・資格取得に 対する補助	勤務時間内の自主的 な外部研修の機会	会社の経営情報の従業 員への開示	朝礼や社員の共有議 事を通じた会社	要否に応じて与えら れた説明の意義や重 要性	提案・改善などによ る従業員の意見	経験・スキルを有する 責任ある仕事を	表彰・報奨の実施	（一）仕事の改善・改 革を促す仕組み	従業員の健康の維持・ 増進の取り組み	メンタルヘルス相談 など心の健康	職場の安全管理に関 する研修	作業環境の改善								
合計	28.5	22.0	8.1	11.6	15.1	9.8	6.0	3.7	11.0	16.6	8.8	17.6	24.2	9.5	10.9	5.2	11.8	5.8	11.8	12.4	13.4	13.7			
介護関係の仕事	16.8	15.4	14.3	15.2	21.2	16.3	6.6	4.4	22.6	17.4	12.7	8.3	9.4	22.6	9.9	6.6	4.7	7.7	10.2	7.2	2.8	12.1	11.0		
医療関係の仕事	18.4	14.7	12.7	15.7	14.0	13.4	3.7	6.0	17.4	12.4	12.0	7.4	10.7	16.7	9.7	8.0	4.3	12.4	9.7	8.7	4.0	11.4	14.0		
IT関係の仕事	39.8	32.6	6.1	12.6	17.0	15.6	8.6	4.4	12.5	23.6	10.6	10.1	23.1	21.5	8.4	11.0	4.7	24.9	9.1	17.5	10.8	11.8	10.1		
専門的な仕事	27.4	26.9	10.0	13.0	18.0	12.2	7.5	3.6	10.0	16.3	10.8	11.1	18.3	22.2	12.2	11.6	7.2	21.3	11.4	13.0	7.5	10.5	9.4	12.2	
技術的な仕事	30.7	22.5	6.9	12.0	14.4	9.8	8.4	4.2	14.7	21.3	11.4	6.9	19.3	28.2	10.0	13.9	6.0	22.4	14.3	11.9	4.8	11.9	17.9	21.3	
管理的な仕事	44.1	36.6	11.3	12.8	24.1	16.0	10.4	5.8	17.0	26.9	13.4	17.9	31.5	37.5	17.0	19.4	9.7	34.7	15.3	19.5	8.6	19.3	23.3	21.3	
事務的な仕事	26.3	20.1	8.4	10.3	13.1	7.4	4.8	2.9	8.3	14.9	7.6	6.5	15.7	24.0	7.2	9.6	4.2	23.0	10.2	12.3	6.5	13.2	13.6	11.6	9.7
販売の仕事	24.3	18.3	9.5	10.9	15.4	8.3	7.4	3.6	8.0	11.2	4.1	10.1	11.8	25.1	10.4	9.5	4.1	19.2	7.1	8.3	3.3	7.7	8.9	7.4	10.7
営業の仕事	42.6	25.0	6.5	10.8	17.5	9.1	4.8	4.3	9.9	15.2	9.1	11.0	19.7	25.0	12.3	10.8	6.5	27.0	10.1	12.4	5.2	9.7	9.5	9.2	11.0
保安の仕事	7.1	13.3	5.1	13.3	17.3	5.1	1.0	2.0	4.1	14.3	7.1	5.1	4.1	10.2	5.1	3.1	2.0	13.3	9.2	5.1	2.0	4.1	8.2	15.3	14.3
サービスの仕事	12.2	14.7	7.8	14.2	10.8	3.9	2.2	2.8	6.1	5.6	3.1	7.8	9.7	16.9	8.6	6.9	5.3	14.2	6.9	3.6	3.1	6.7	6.1	10.0	8.3
輸送・機械運転の仕事	9.2	7.4	3.7	12.1	4.5	3.2	2.4	1.8	6.9	7.1	5.0	3.7	10.6	10.6	6.3	5.3	1.8	19.0	7.1	4.2	2.1	5.5	4.2	13.5	12.1
技能工・生産工程に関わる仕事	22.5	14.7	4.7	6.7	12.8	6.9	4.2	3.3	9.4	14.7	7.5	7.8	19.2	25.3	7.8	14.4	1.7	19.4	17.5	8.3	2.8	9.7	8.3	18.1	25.8
建設関係の仕事	19.7	11.5	5.3	10.2	8.6	7.8	4.1	1.6	8.6	20.9	7.8	5.7	11.1	19.3	5.7	4.5	6.1	25.0	5.3	6.1	2.5	8.2	4.9	18.0	14.3
労務作業等の仕事	12.6	10.9	5.6	11.2	7.6	5.9	2.8	3.1	5.9	3.4	1.4	5.6	7.6	17.1	5.0	7.3	3.1	13.4	10.9	4.2	2.5	5.6	3.4	11.8	19.0

図表 109：職種別の給与・賞与額の決定要素（1 番目に重視する要素）



(3) 職場環境に対する認識

ア 会社や上司に対する認識

回答者が現在の勤務先の会社や上司に関してどんなことを感じているかについて、職種別でみると、「管理的な仕事」で 13 項目（「この中にはない」を除く）中、全ての項目で全体平均を上回った。

また、項目ごとにみていくと「管理的な仕事」は、「会社のために仕事をしたいという気持ちがある」（25.0%）、「介護関係の仕事」は、「会社は、研修などを通じて社員の能力（技能・知識など）の向上を図っている」（18.7%）、「医療関係の仕事」は「会社は、育児・介護休業などを取りやすくするなど従業員の仕事と家庭の両立を応援している」（18.1%）と回答する割合が、他の職種よりも特に多かった。

図表 110：職種別の勤務先の会社や上司に対する認識（単位＝％、網掛けは最も「当てはまる」と回答した割合が多かった職種と少なかった職種）

	会社に将来性がある	今後、会社の中で自分の処遇があるだろうと思う	今後、会社の中でより高度な仕事を与えられるようになるだろうと思う	会社のために仕事をしたいという気持ちがある	社員であることに誇りがある	会社の示すビジョンに共感ができる	経営トップに魅力がある	仕事の上で尊敬・信頼のできる上司や先輩がいる	職場の人間関係について大きなストレスがない	会社の中で、適切な人が適切な時期に昇進している	会社は、研修などを通じて社員を能力（技術・知識など）の向上を図っている	会社は、会社からの意見も尊重しようとする	家庭の両立を応援している	会社は、育児・介護休業などを取りやすい
合計	7.5	8.3	10.1	13.2	7.2	4.8	4.3	12.2	20.7	4.0	8.7	5.2	9.6	9.6
介護関係の仕事	10.7	7.7	9.6	9.9	7.2	7.7	3.0	16.8	16.3	3.0	18.7	5.5	12.9	12.9
医療関係の仕事	6.7	9.0	8.0	11.7	7.4	3.3	3.7	11.4	23.1	2.3	9.7	5.0	18.1	18.1
IT関係の仕事	8.4	8.7	9.0	10.5	6.1	5.7	4.9	10.3	21.4	5.4	7.7	5.5	9.4	9.4
専門的な仕事	6.9	8.0	12.5	12.7	9.1	7.2	3.6	15.0	24.1	4.2	11.4	6.1	9.4	9.4
技術的な仕事	6.1	7.3	14.0	10.8	6.2	4.7	2.9	13.4	20.5	4.3	7.5	5.3	7.3	7.3
管理的な仕事	9.5	15.6	17.0	25.0	11.1	9.2	10.4	13.1	22.7	7.4	13.0	10.6	12.1	12.1
事務の仕事	7.1	6.6	8.3	12.3	7.3	3.5	3.5	12.0	22.5	3.5	7.6	4.2	13.4	13.4
販売の仕事	8.0	5.6	7.7	11.2	7.7	5.0	4.1	10.9	16.3	3.3	8.3	4.4	8.0	8.0
営業の仕事	9.2	10.8	11.7	16.9	7.7	6.5	5.5	14.6	19.4	4.5	8.6	5.9	5.5	5.5
保安の仕事	4.1	2.0	3.1	4.1	4.1	2.0	1.0	5.1	18.4	1.0	10.2	4.1	0.0	0.0
サービスの仕事	8.6	9.7	10.0	9.4	7.5	3.1	2.8	10.8	18.1	3.1	4.7	3.3	4.4	4.4
輸送・機械運転の仕事	5.0	4.2	4.2	9.5	4.0	1.8	2.1	8.7	17.9	1.3	5.3	2.6	2.6	2.6
技能工・生産工程に関わる仕事	7.2	6.7	6.7	11.4	7.2	2.5	2.5	12.5	16.9	3.6	8.3	3.6	6.4	6.4
建設関係の仕事	6.1	6.6	9.8	13.1	5.7	2.5	3.3	13.1	20.5	2.5	9.8	4.1	1.6	1.6
労務作業等の仕事	3.1	5.6	6.2	6.4	2.2	0.8	1.4	6.4	17.1	2.8	4.5	2.2	2.8	2.8

イ 職場の人間関係（職場においてよくみかける従業員の行動）

職場の人間関係について、勤務先の職場においてよくみかける従業員の行動から職種別でみると、「管理的な仕事」では、8項目（「この中にはない」を除く）のうち、「上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあたったりすること」を除く7項目で、「医療関係の仕事」では「中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること」を除く7項目で全体平均を上回った。また、「介護関係の仕事」では、「チームワークを発揮すること」（27.0%）、「管理的な仕事」では、「中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること」（25.5%）、「医療関係の仕事」では、「同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりをして笑うこと」（42.1%）が、他の職種よりも回答する割合が特に多かった。

図表 111 職種別の職場の人間関係（職場においてよくみかける従業員の行動）（単位＝%、網掛けは最も「当てはまる」と回答した割合が多かった職種と少なかった職種）

	チームワークを発揮すること	中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと	同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりをして笑うこと	上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあたったりすること	上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること	職場のみんなの仕事の仕方を改善・改革しようとする
合計	16.2	14.7	29.1	11.4	31.7	8.6	15.8	18.4
介護関係の仕事	27.0	11.6	35.0	10.2	36.1	12.7	14.9	26.2
医療関係の仕事	25.1	14.4	35.1	12.4	42.1	11.7	15.7	21.4
IT関係の仕事	16.8	16.1	29.7	11.4	26.7	6.9	16.1	14.5
専門的な仕事	22.2	16.6	32.1	11.6	33.8	7.5	16.1	19.7
技術的な仕事	11.4	15.3	31.7	12.7	30.0	8.7	17.1	18.0
管理的な仕事	20.6	25.5	32.7	15.2	34.0	6.1	25.1	24.9
事務の仕事	13.2	11.7	25.2	9.8	33.5	8.0	14.3	18.0
販売の仕事	24.0	12.1	27.5	11.2	28.1	9.2	14.2	19.5
営業の仕事	16.6	18.2	30.6	13.0	27.6	7.8	17.2	14.9
保安の仕事	17.3	9.2	14.3	8.2	14.3	11.2	7.1	10.2
サービスの仕事	19.2	13.6	32.5	12.8	33.9	12.8	17.5	20.0
輸送・機械運転の仕事	8.7	6.1	30.6	9.2	33.8	11.3	8.2	10.6
技能工・生産工程に関わる仕事	13.3	12.5	28.3	11.4	30.6	10.6	12.2	19.7
建設関係の仕事	13.1	16.0	27.9	12.3	31.1	9.0	13.9	16.8
労務作業等の仕事	13.7	9.8	26.1	6.7	26.6	9.8	8.4	17.1

(4) 仕事に対する意識

ア 現在の仕事に関して感じていること

回答者が現在の仕事に関してどんなことを感じているかを職種別でみると、「専門的な仕事」、「技術的な仕事」及び「管理的な仕事」においては、6項目（「この中にはない」を除く）のうち、全ての項目で全体平均を上回っていた。また、「医療関係の仕事」は「責任と裁量性のある仕事を任されている」、「営業の仕事」は「仕事を行う上で多様な技能や能力が求められる」を除く5項目で全体平均を上回った。

項目ごとにみていくと、「管理的な仕事」では、「自分が会社の中で果たしている役割は低くはないと思う」（52.4%）、「責任と裁量性のある仕事を任されている」（45.8%）が、「専門的な仕事」では、「仕事の内容自体が面白いと思う」（33.5%）、「やり遂げた際に達成感を感じることができる仕事である」（28.8%）、「仕事を行う上で多様な技能や能力が求められる」（45.2%）が、「医療関係の仕事」と「技術的な仕事」では「仕事を行う上で多様な技能や能力が求められる」（順に 43.1%、39.2%）と、他の職種よりも回答する割合が特に多かった。

図表 112：職種別の現在の仕事に対する意識（単位＝%、網掛けは最も「当てはまる」と回答した割合が多かった職種と少なかった職種）

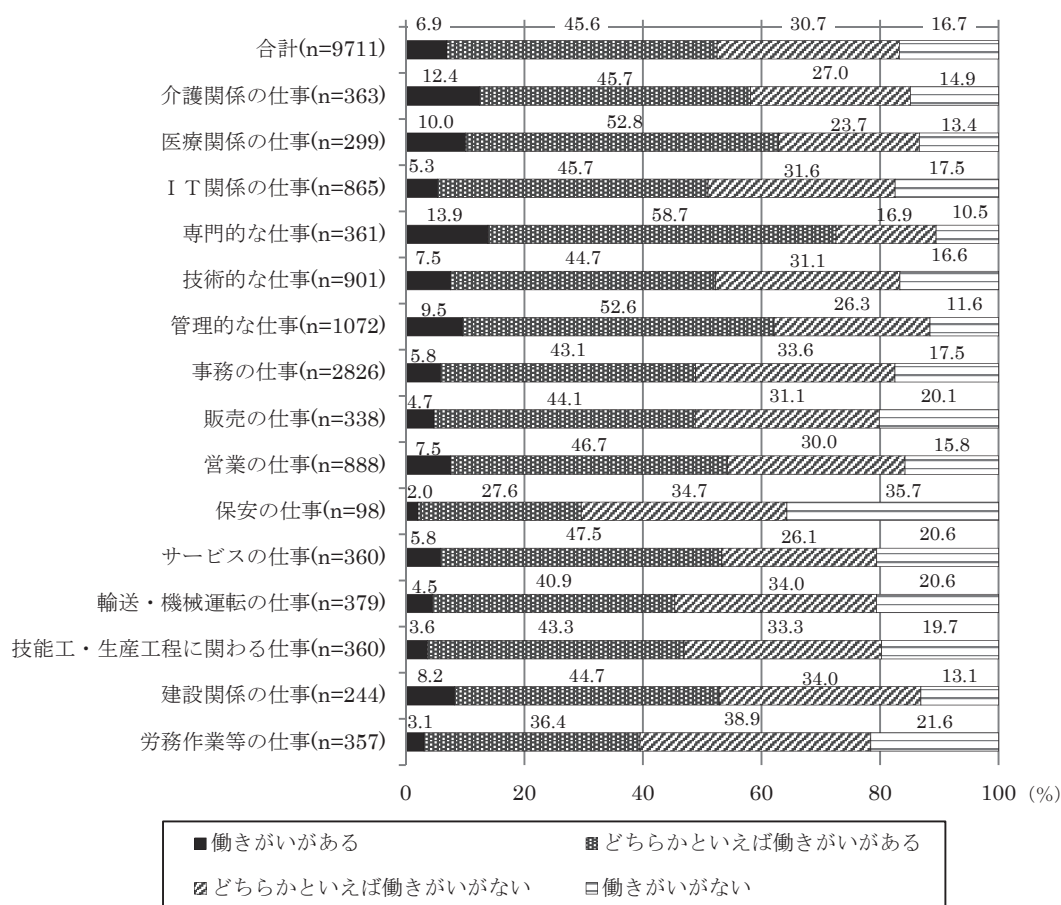
	自分が会社の中で果たしている仕事上の役割は低くはないと思う	仕事を通じて自分が成長している実感がある	責任と裁量性のある仕事を任されている	仕事の内容自体が面白いと思う	やり遂げた際に達成感を感じることができる仕事である	仕事を行う上で多様な技能や能力が求められる
合計	34.5	16.1	24.8	18.4	18.0	28.0
介護関係の仕事	34.4	24.8	21.5	21.2	19.6	34.7
医療関係の仕事	38.8	20.7	23.4	22.1	20.7	43.1
IT関係の仕事	30.1	13.5	23.9	18.7	18.8	32.8
専門的な仕事	41.0	24.4	32.4	33.5	28.8	45.2
技術的な仕事	34.7	18.3	25.2	23.5	23.0	39.2
管理的な仕事	52.4	17.4	45.8	20.9	21.0	34.8
事務の仕事	32.5	14.5	20.0	13.9	13.1	19.5
販売の仕事	28.7	17.5	19.5	18.6	20.7	23.4
営業の仕事	36.1	18.6	27.1	22.9	23.3	23.9
保安の仕事	22.4	2.0	10.2	8.2	3.1	15.3
サービスの仕事	34.4	16.4	26.1	17.8	18.1	25.3
輸送・機械運転の仕事	20.6	10.0	11.3	13.2	13.5	21.1
技能工・生産工程に関わる仕事	31.1	13.3	19.2	14.7	14.2	27.5
建設関係の仕事	31.1	14.8	29.5	20.1	23.0	43.9
労務作業等の仕事	23.0	10.4	15.7	11.2	12.0	15.7

(5) 「働きがい」と「働きやすさ」

ア 現在の職場の「働きがい」に関する意識

回答者の現在の職場での「働きがい」を職種別でみたところ、「専門的な仕事」(13.9%)、「介護関係の仕事」(12.4%)、「医療関係の仕事」(10.0%)の順で「働きがいがある」と回答した割合が多かった。また、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した割合が多かったのは、「専門的な仕事」(72.6%)、「医療関係の仕事」(62.8%)、「管理的な仕事」(62.1%)などであったことから、自分の専門性や能力を活かす仕事や、自らが先頭に立って部下や後輩を導くような立場での仕事、自分の仕事が役に立っていることが実感できるような仕事に就いている方が働きがいを感じやすい傾向にあることが考えられる。

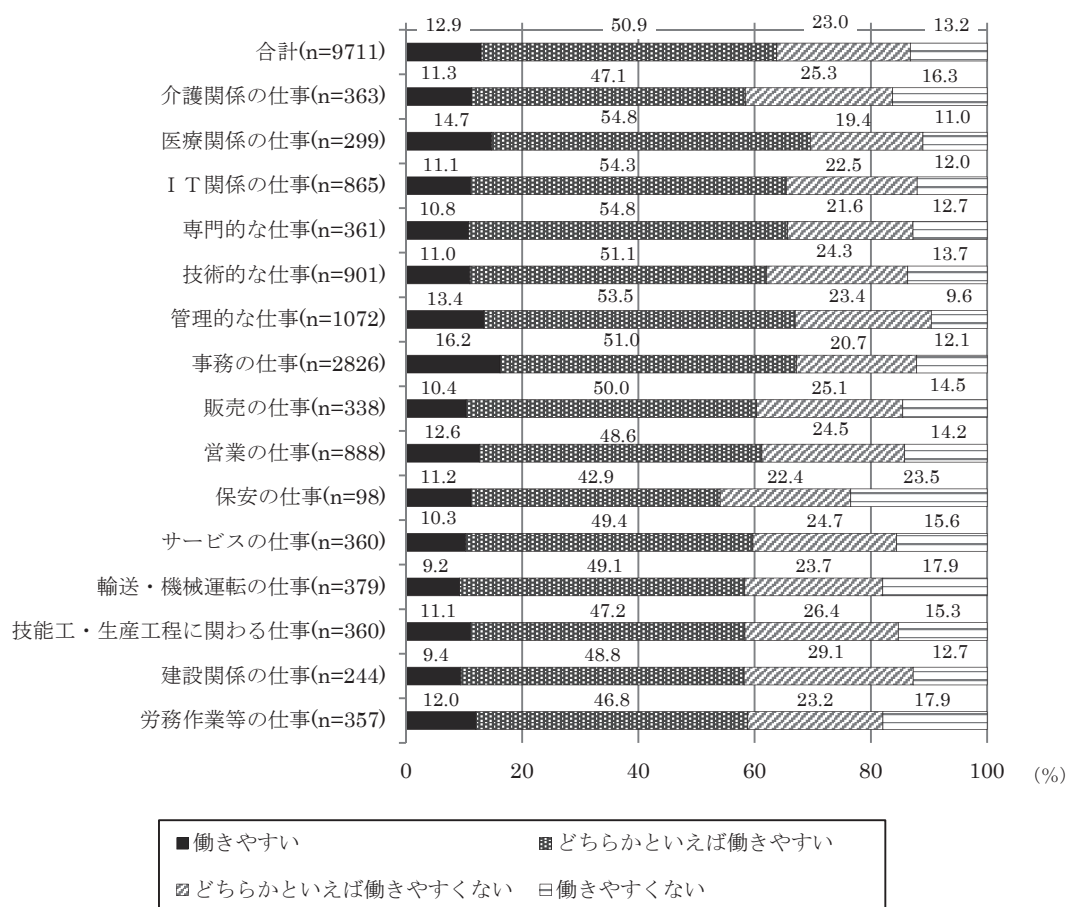
図表 113：職種別の職場での「働きがい」に関する意識



イ 現在の職場の「働きやすさ」に関する意識

回答者の現在の職場の「働きやすさ」を職種別でみたところ、「事務の仕事」(16.0%)、「医療関係の仕事」(14.7%)、「管理的な仕事」(13.4%)の順で「働きがいがある」と回答した割合が高かった。また、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した割合が高かったのは、「医療関係の仕事」(69.5%)、「管理的な仕事」(68.9%)、「事務の仕事」(68.2%)などであったことから、デスクワークの仕事や勤務先で多くの雇用管理制度が取り組まれている場合などに働きやすさを感じる傾向が高いことが考えられる。

図表 114：職種別の職場の「働きやすさ」に関する意識



(6) 仕事に対する意欲や定着に関する状況・意識

ア 仕事に対する意欲

(7) 回答者の勤務先での前向きな行動

回答者が現在の職場で前向きな行動をよく行うかを職種別でみたところ、「医療関係の仕事」、「専門的な仕事」、「管理的な仕事」において、5項目全てで全体平均を上回っていた。

また、「専門的な仕事」では、「自主的な勉強に取り組むこと」(73.1%)が、「管理的な仕事」では、「仕事の進め方等に対し上司へ意見や提案をすること」(75.7%)、「仕事や会議の場で前向きな発言を行うこと」(74.2%)、「自発的に仕事すること」(86.3%)、「自主的な勉強に取り組むこと」(67.9%)が全体平均よりも10%ポイント以上、「とてもよく行う」又は「どちらかといえば行う」と回答した割合が多かった。

図表 115：職種別の回答者の勤務先での前向きな行動（単位＝%、網掛けは最も回答する割合が多かった職種と少なかった職種）

	「とてもよく行う」又は「どちらかといえば行う」と回答した割合				
	熱心に仕事に取り組むこと	仕事の進め方等に対し上司へ意見や提案をすること	仕事や会議の場で前向きな発言を行うこと	自発的に仕事すること	自主的な勉強に取り組むこと
合計	79.8	57.0	51.4	75.6	56.5
介護関係の仕事	86.0	56.7	54.0	78.8	63.9
医療関係の仕事	82.6	58.9	53.5	76.3	62.5
IT関係の仕事	73.1	55.7	55.5	73.3	54.8
専門的な仕事	86.7	64.5	60.7	82.8	73.1
技術的な仕事	80.5	57.2	53.4	74.7	57.8
管理的な仕事	88.3	75.7	74.2	86.3	67.9
事務の仕事	78.9	54.2	45.1	75.5	53.7
販売の仕事	84.3	53.0	47.6	77.5	58.6
営業の仕事	79.7	59.0	56.9	75.5	57.4
保安の仕事	67.3	50.0	36.7	59.2	43.9
サービスの仕事	80.6	55.3	45.8	75.0	56.9
輸送・機械運転の仕事	69.9	39.3	35.6	60.7	43.8
技能工・生産工程に関わる仕事	78.9	53.6	44.2	69.7	47.2
建設関係の仕事	76.6	57.0	44.7	76.2	54.5
労務作業等の仕事	72.3	40.6	31.9	66.9	37.8

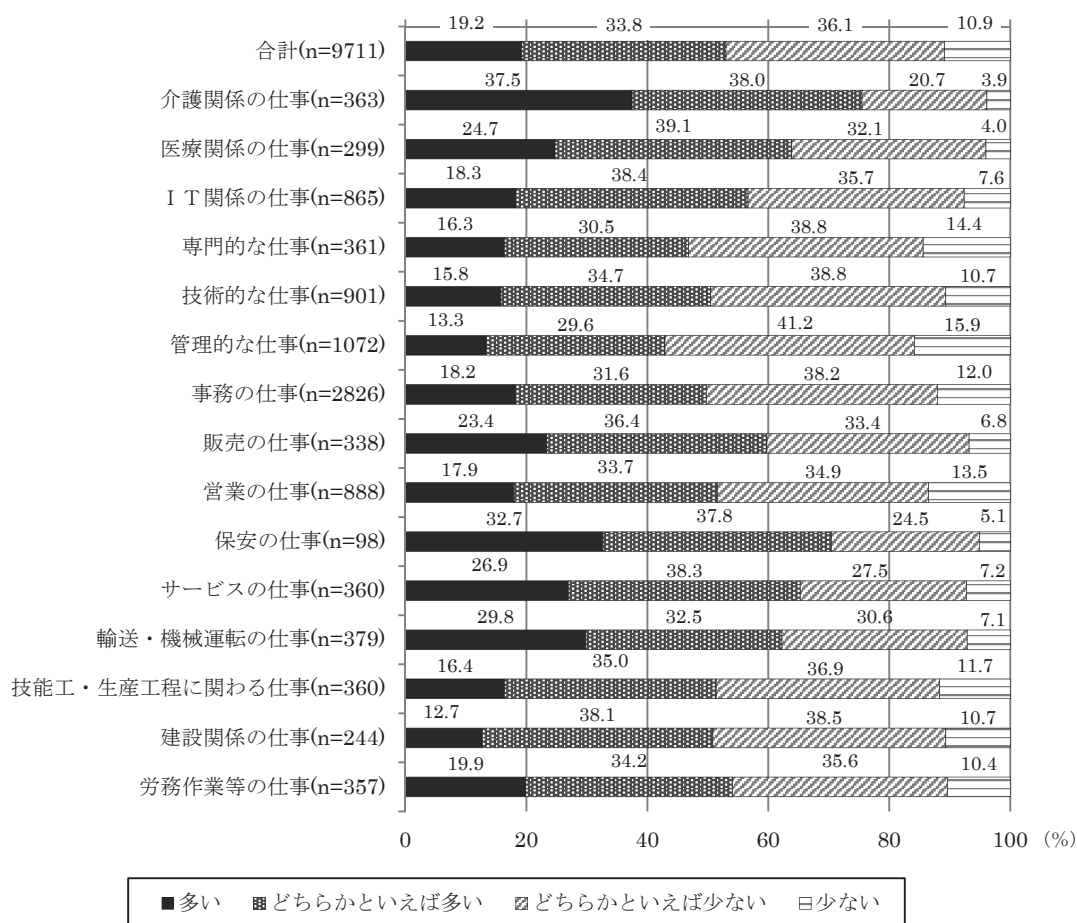
イ 定着

(7) 従業員の離転職の多寡

回答者の勤務先における従業員の離転職の多寡を職種別でみたところ、「介護関係の仕事」(37.5%)、「保安の仕事」(32.7%)、「輸送・機械運転の仕事」(29.8%)の順で「多い」と回答する割合が多かった。

また、「どちらかといえば少ない」又は「少ない」と回答した割合が多かったのは、「管理的な仕事」(57.1%)、「専門的な仕事」(53.2%)、「事務の仕事」(50.2%)などであった。

図表 116：職種別の勤務先の従業員の離転職の多寡



(イ) 同僚の離職の理由

回答者の会社の同僚が会社を辞める時の理由を職種別でみた。「自身のキャリアアップのため」は「I T 関連の仕事」(36.1%)が、「労働時間が長い」は、「輸送・機械運転の仕事」(38.0%)と「保安の仕事」(29.6%)が、「賃金が不満」は「保安の仕事」(67.3%)と「輸送・機械運転の仕事」(66.0%)が、「仕事上のストレスが大きい」は「介護関係の仕事」(59.0%)が、「職場の人間関係がづらい(職場でのいじめ、セクハラ・パワハラを含む)」は「介護関係の仕事」(44.9%)と「医療関係の仕事」(35.1%)が、「結婚・出産・育

児・介護のため」は「医療関係の仕事」(26.8%)が、「肉体的・精神的に健康を損ねたため」は「介護関係の仕事」(30.0%)が、全体平均よりも10%ポイント以上回答割合が多く、各職種が置かれている労働条件、労働環境等の特徴が離職理由に影響していると考えられる。

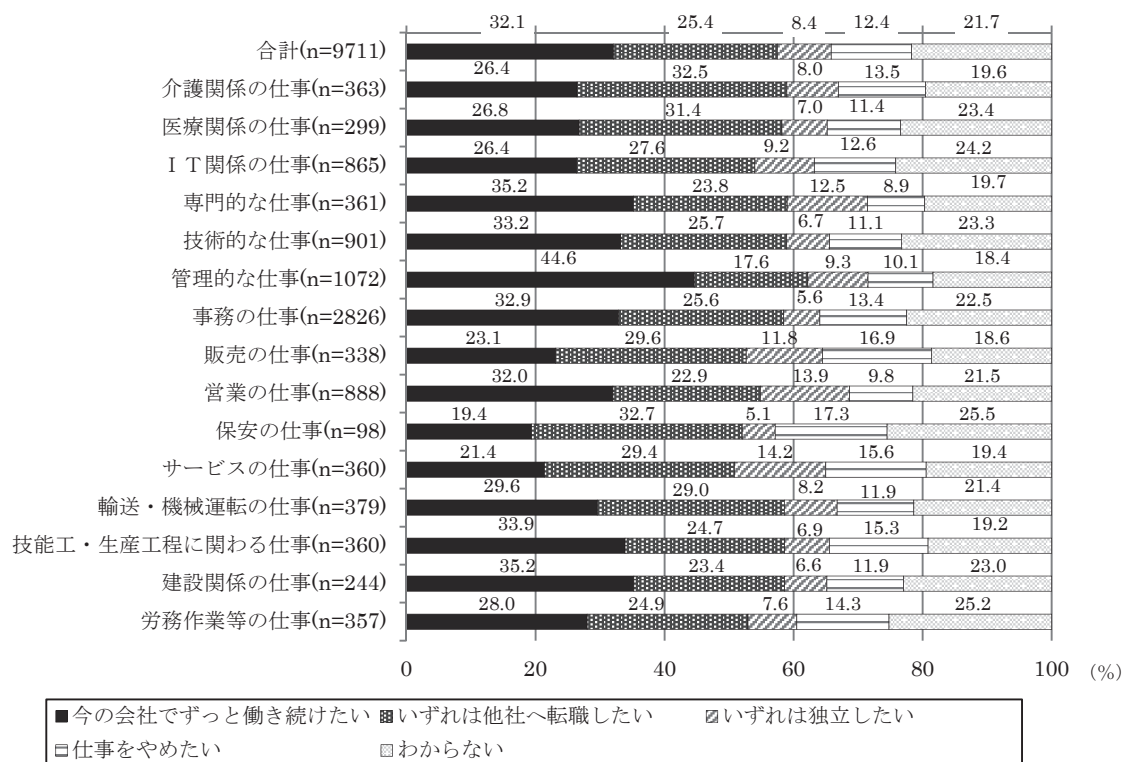
図表 117：職種別の勤務先の同僚の離職の理由（単位＝％、網掛けは最も「当てはまる」と回答した割合が多かった職種と少なかった職種）

	会社都合、解雇など（事業所の閉鎖、人員整理のため）	自身のキャリアアップのため	会社の経営理念・社風が合わない	会社や自分のキャリアに将来性がない	労働時間が長い	賃金が不満	仕事がおもしろくない	仕事上のストレスが大きい	職場の人間関係がトラブル（職場を含む）	結婚・出産・育児・介護のため	肉体的・精神的に健康を損ねたため	勤務地が遠い・通勤が不便	配偶者の転勤など家族の事情	その他
合計	12.9	22.1	25.1	21.0	18.8	44.3	21.8	37.3	24.4	15.7	17.2	5.1	6.7	2.5
介護関係の仕事	8.8	20.7	29.5	16.5	18.7	53.4	24.2	59.0	44.9	16.8	30.0	3.9	6.6	1.7
医療関係の仕事	7.4	24.1	28.4	18.7	10.7	40.1	12.4	42.5	35.1	26.8	19.7	9.4	14.7	2.3
IT関係の仕事	13.6	36.1	24.2	26.7	17.5	40.8	26.4	34.3	17.6	12.8	17.6	6.6	5.9	2.8
専門的な仕事	13.3	29.6	26.0	20.2	19.1	34.6	16.1	38.0	18.3	18.3	16.3	5.5	8.3	3.0
技術的な仕事	16.0	19.8	26.6	22.8	18.2	45.9	24.1	37.3	25.7	10.5	15.6	5.7	5.4	2.0
管理的な仕事	11.8	24.8	26.3	19.9	17.4	41.6	22.1	32.4	22.7	17.3	14.1	3.4	7.9	2.1
事務の仕事	13.2	22.6	23.6	21.1	15.4	41.0	20.2	36.6	24.1	21.6	15.8	4.7	7.6	3.5
販売の仕事	9.5	17.8	23.4	20.7	26.0	47.3	19.2	41.7	26.6	18.0	17.8	7.7	10.4	2.1
営業の仕事	15.5	21.8	27.4	20.0	20.7	41.1	20.8	36.1	18.6	13.2	11.3	5.4	5.4	2.4
保安の仕事	11.2	8.2	15.3	23.5	29.6	67.3	29.6	32.7	20.4	2.0	23.5	2.0	1.0	3.1
サービスの仕事	10.8	21.7	27.2	26.1	25.3	48.9	18.9	41.4	23.9	15.8	15.6	4.7	5.6	0.6
輸送・機械運転の仕事	7.1	7.4	28.8	18.7	38.0	66.0	21.1	40.1	23.2	2.6	26.1	4.0	2.6	3.2
技能工・生産工程に関わる仕事	13.9	13.1	22.5	19.4	17.2	47.2	28.3	36.7	30.3	8.9	21.4	4.7	3.1	1.7
建設関係の仕事	13.1	16.0	21.3	13.5	26.6	46.7	26.2	37.7	24.6	7.4	23.0	8.2	4.5	0.4
労務作業等の仕事	16.2	12.0	21.3	17.9	16.5	52.7	23.5	31.1	29.4	5.3	22.4	2.2	4.8	2.0

(ウ) 勤務継続の意向

回答者の今後の働き方に関する考え方を職種別でみると、「管理的な仕事」(44.6%)、「専門的な仕事」(35.2%)、「建設関係の仕事」(35.2%)、「技能工・生産工程に関わる仕事」(33.9%)、「技術的な仕事」(33.2%)、「事務の仕事」(32.9%)、「営業の仕事」(32.0%)、「輸送・機械運転の仕事」(29.6%)、「労務作業等の仕事」(28.0%)では、「今の会社ですべて働き続けたい」と、「保安の仕事」(32.7%)、「介護関係の仕事」(32.5%)、「医療関係の仕事」(31.4%)、「販売の仕事」(29.6%)、「サービスの仕事」(29.4%)、「IT関係の仕事」(27.6%)では、「いずれは他社に転職したい」と回答した割合が最も多かった。

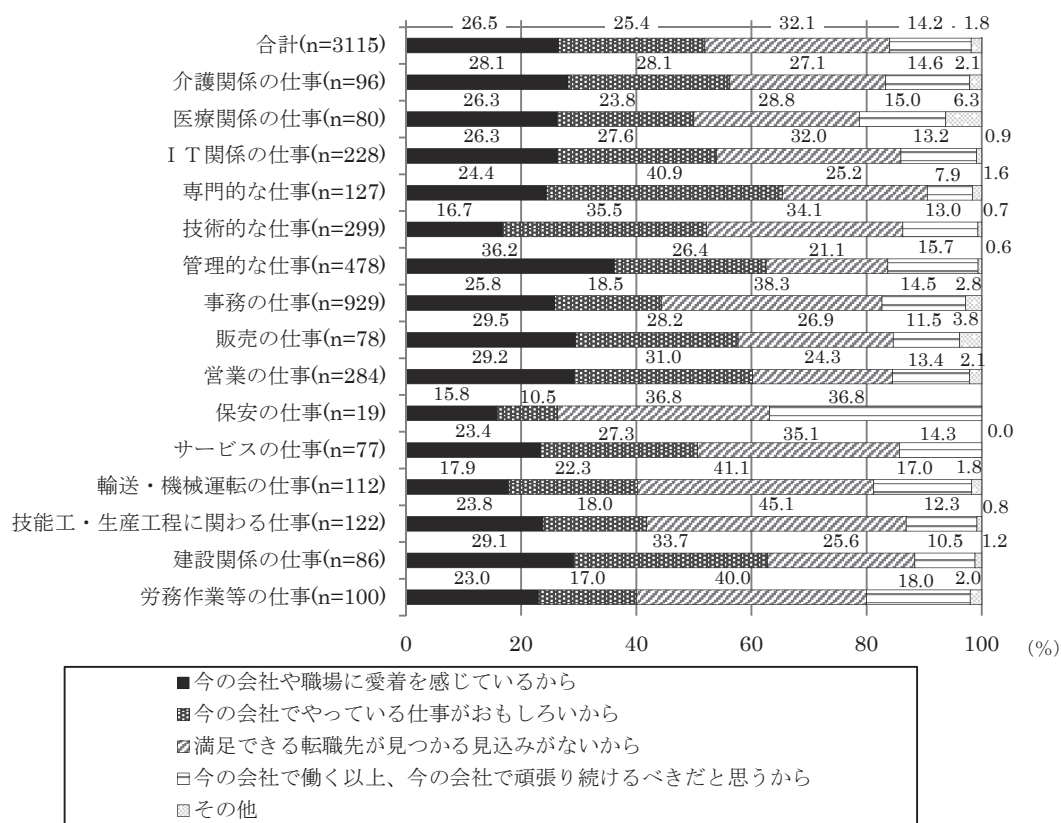
図表 118：職種別の勤務継続の意向



また、「今の会社ですべて働き続けたい」と回答した場合の、今の会社で働き続けたい理由については、「管理的な仕事」(36.2%)、「販売の仕事」(29.5%)では、「今の会社や職場に愛着を感じているから」、「専門的な仕事」(40.9%)、「技術的な仕事」(35.5%)、「建設関係の仕事」(33.7%)、「営業の仕事」(31.0%)では「今の会社でやっている仕事がおもしろいから」、「技能工・生産工程に関わる仕事」(45.1%)、「輸送・機械運転の仕事」(41.1%)、「労務作業等の仕事」(40.0%)、「事務の仕事」(38.3%)、「サービスの仕事」(35.1%)、「IT関係の仕事」(32.0%)、「医療関係の仕事」(28.8%)では「満足できる転職先が見つかる見込みがないから」、「介護関係の仕事」は「今の会社や職場

に愛着を感じているから」と「今の会社でやっている仕事がおもしろいから」の2つを回答する割合が最も多かった（ともに28.1%）。

図表 119：職種別の今の会社で働きたい理由



5 「働きがい」「働きやすさ」と仕事に対する意欲・定着及び会社の業績に関する状況・意識

本調査における問題意識は、企業がどのような雇用管理を行うと、従業員の「働きがい」「働きやすさ」を高めることができるかという点にあるが、この問題意識は、「働きがい」「働きやすさ」のある会社においては、従業員の仕事に対する意欲が高く、職場への定着が進みやすく、そのために「働きがい」「働きやすさ」を高める雇用管理を行うことに意義があるという一般的な考え方を前提としている。

そこでまず本章の(1)及び(2)では、「働きがい」「働きやすさ」が高い会社は、従業員の仕事に対する意欲や定着が高いと一般的に考えられていることについて、確認的な検証を行うこととする。

さらに、「働きがい」「働きやすさ」のある会社において、従業員の仕事に対する意欲が高く、職場への定着が進むのであるならば、従業員の能力を引き出しやすくなり、それを通じて、会社の業績を高めやすくなるのではないかという仮説もありうる。

そこで本章の(3)においては、「働きがい」「働きやすさ」のある会社が、実際に業績も高い傾向があるのかどうかについても検証を行う。

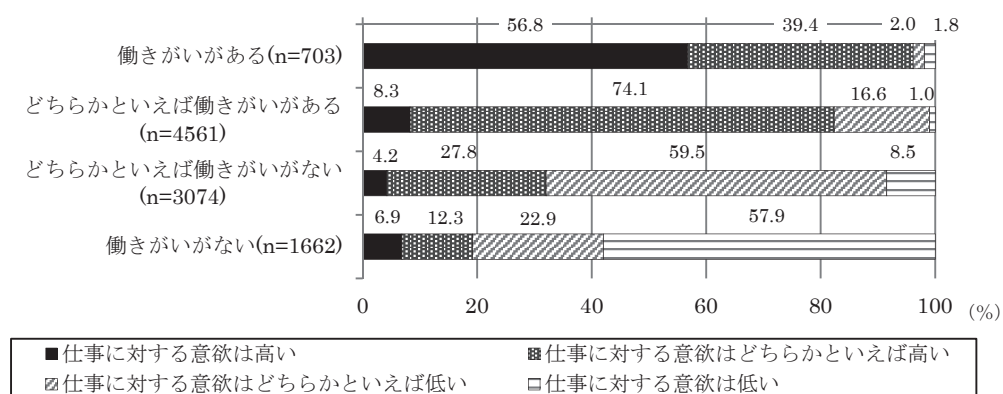
(1) 「働きがい」「働きやすさ」と仕事に対する意欲の関係

ア 「働きがい」「働きやすさ」と仕事に対する意欲の高低との関係

(ア) 「働きがい」との関係

「働きがいがある」と回答した者の 56.8%が「仕事に対する意欲が高い」と回答し、また「働きがいがある」と回答した者の 96.2%が「仕事に対する意欲が高い」又は「仕事に対する意欲はどちらかといえば高い」と回答しているなど、働きがいがあるほど、仕事の意欲が高い傾向がみられた。

図表 120 : 「働きがい」の程度でみた「仕事に対する意欲」

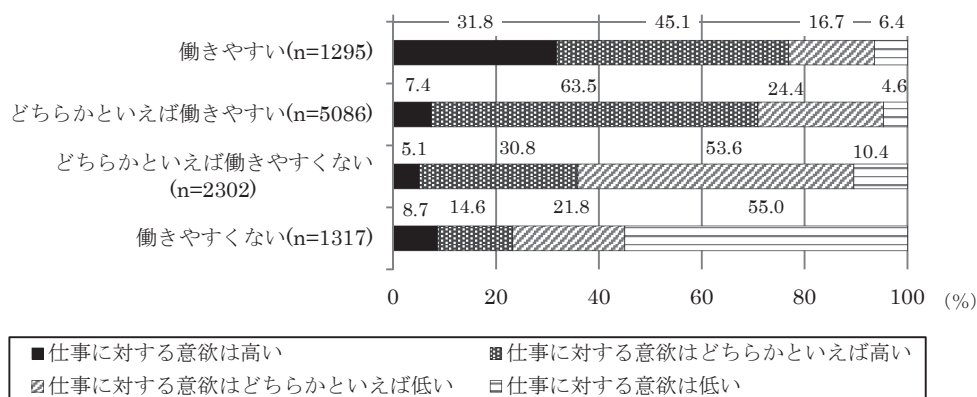


(イ) 「働きやすさ」との関係

「働きやすい」と回答した者の 31.8%が「仕事に対する意欲が高い」と回答し、また「働きやすい」と回答した者の 76.9%が「仕事に対する意欲

が高い」又は「仕事に対する意欲はどちらかといえば高い」と回答しているなど、働きやすさを感じているほど、仕事の意欲が高い傾向がみられた。

図表 121：「働きやすさ」の程度でみた「仕事に対する意欲」



イ 「働きがい」「働きやすさ」と回答者の勤務先での前向きな行動との関係

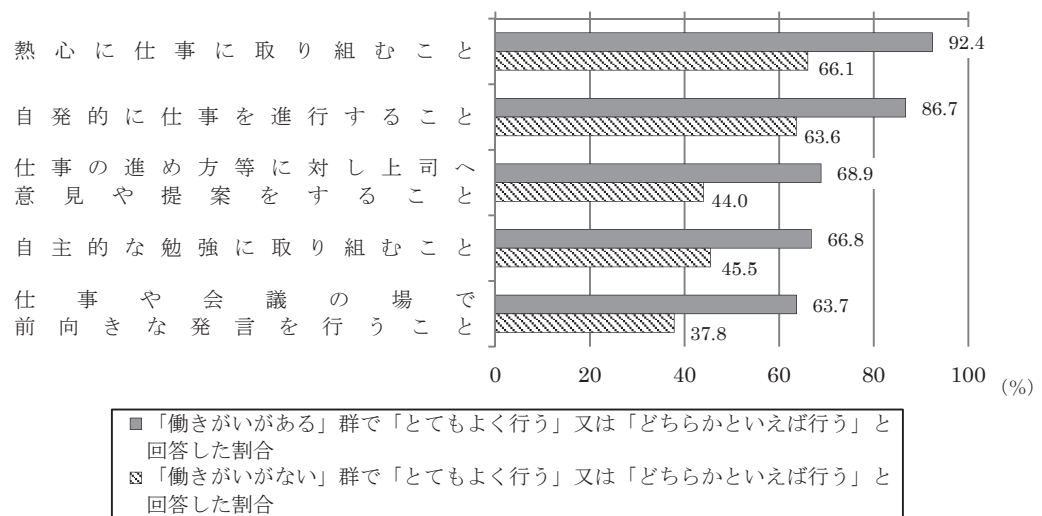
(ア) 「働きがい」との関係

「職場での前向きな行動」の全ての項目で、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群（以下「働きがいがある」群）という。）の方が、「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群（以下「働きがいがない」群）という。）よりも、「とてもよく行う」又は「どちらかといえばよく行う」（以下「よく行う」という。）と回答した割合が多かった。

また、「熱心に仕事に取り組むこと」（92.4%）、「自発的な仕事を進行すること」（86.7%）など、仕事に対して積極的・前向きな姿勢で取り組んでいることを示唆する項目において、特に「よく行う」と回答する傾向が見られた。

加えて、全ての項目において、「働きがいがある」群の方が「働きがいがない」群よりも、「よく行う」と回答する割合が20%ポイント以上多かった。

図表 122：「働きがいがある」群と「働きがいがない」群ごとにみた労働者の意欲（職場での前向きな行動の頻度）（n=10,000）



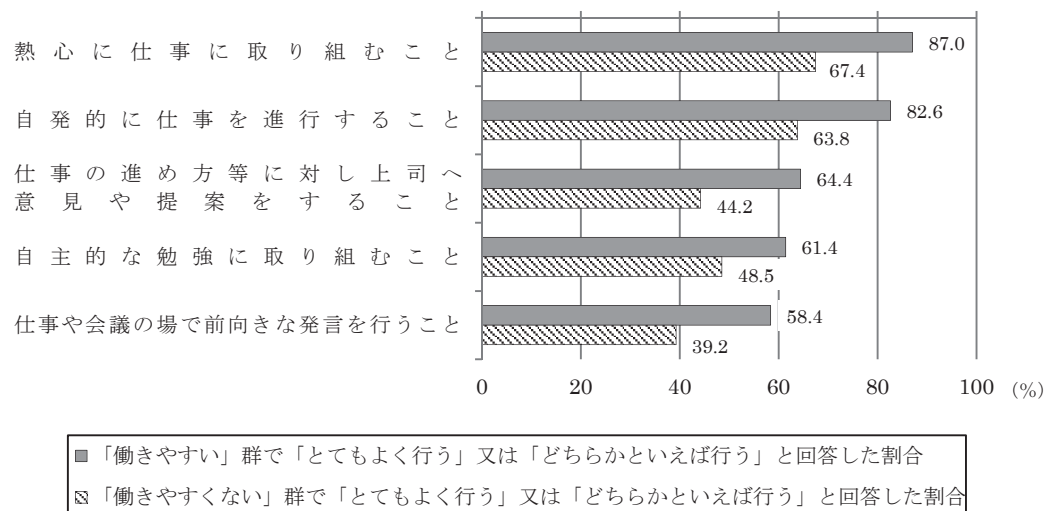
(イ) 「働きやすさ」との関係

「職場での前向きな行動」の全ての項目で、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した群（以下「働きやすい」群という。）の方が、「働きやすくない」又は「どちらかといえば働きやすくない」と回答した群（以下「働きやすくない」群という。）よりも、「とてもよく行う」又は「どちらかといえばよく行う」（以下「よく行う」という。）と回答した割合が多かった。

また、「熱心に仕事に取り組むこと」（87.0%）、「自発的な仕事を進行すること」（82.6%）など、仕事に対して積極的・前向きな姿勢で取り組んでいることを示唆する項目において、特に「よく行う」と回答する傾向が見られた。

加えて、全ての項目において、「働きやすい」群の方が「働きやすくない」群よりも、「よく行う」と回答する割合が高かったものの、「働きがい」の場合と比べ、「働きやすくない」群との差が最も大きいもので「仕事の進め方等に対し上司へ意見や提案をすること」の 20.2%ポイントであるなど、両群間の差は大きくなかった。

図表 123：「働きやすい」群と「働きやすすくない」群ごとにみた労働者の意欲（職場での前向きな行動の頻度）（n=10,000）



(ウ) 「働きがい」「働きやすさ」と回答者の勤務先での前向きな行動との相関

「働きがい」「働きやすさ」の程度と労働者の意欲（職場での前向きな行動の頻度）との間に相関があるかを調べるため、「働きがい」「働きやすさ」の程度を得点化（「働きがいがある」「働きやすい」を「4点」、「どちらかといえば働きがいがある」「どちらかといえば働きやすい」を「3点」、「どちらかといえば働きがいがない」「どちらかといえば働きやすすくない」を「2点」、「働きがいがない」「働きやすすくない」を「1点」）したもの（以下「働きがい得点」「働きやすさ得点」という。）と、職場での前向きな行動の頻度を得点化（「とてもよく行う」を「4点」、「どちらかといえば行う」を「3点」、「どちらかといえば行わない」を「2点」、「ほとんど行わない」を「1点」）したもの（以下「行動頻度得点」という。）とで相関分析を行った。

その結果、働きがい得点と行動頻度得点の間には、1%水準である程度の正の相関がみられ（ $r=0.343$ ）、また、働きやすさ得点と行動頻度得点の間にも、1%水準である程度の正の相関がみられた（ $r=0.390$ ）ことから、「働きがいがある」と感じていたり、「働きやすい」と感じているほど、労働者の職場での前向きな行動の頻度は増す傾向にあることが考えられる。

(2) 「働きがい」「働きやすさ」と定着の関係

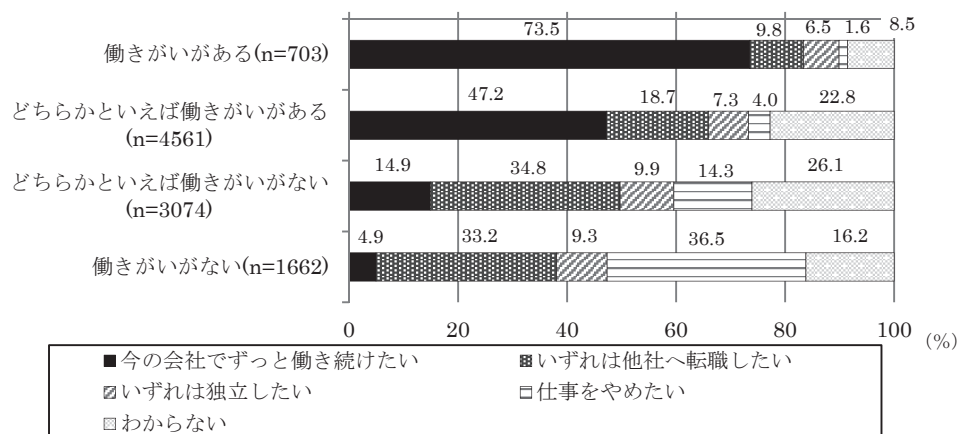
ア 「働きがい」「働きやすさ」と勤務継続の意向との関係

(ア) 「働きがい」との関係

「働きがいがある」と回答した者の73.5%が「今の会社ですっと働き続けたい」と回答し、また、「働きがいがない」と回答した者の36.5%が「仕事をやめたい」と回答した。

ここから、「働きがい」は現在の会社での定着を促進し、一方、「働きがいがない」と、就業場所を問わず、「働きたい」という意欲そのものを減退させる効果があることが考えられる。

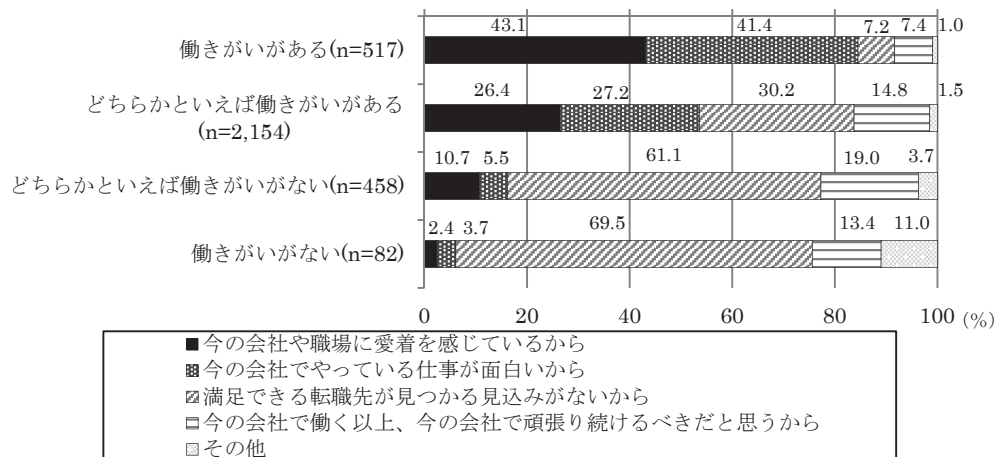
図表 124：「働きがい」の程度でみた労働者の定着状況（今後の働き方についての考え方）



また、「今の会社ですっと働き続けたい」と回答した者に対し、「今の会社で働き続けたい理由」を聞いたところ、「働きがいがある」と回答した者は「今の会社や職場に愛着を感じているから」（43.1%）、「今の会社でやっている仕事が面白いから」（41.4%）など、現在の会社や仕事に対して肯定的に捉え、自ら積極的に定着したいと思っていることが伺える回答が8割以上を占めた。

一方、「働きがいがない」や「どちらかという働きがいがない」と回答した者は「満足できる転職先が見つかる見込みがないから」（順に 69.5%、61.1%）と、本当は現在の会社や仕事に対して肯定的ではないが、他に転職するよりは現在の会社の方がいいという、消極的な理由の回答が6割以上を占めた。

図表 125：「働きがい」の程度でみた現在の会社で働き続けたい理由

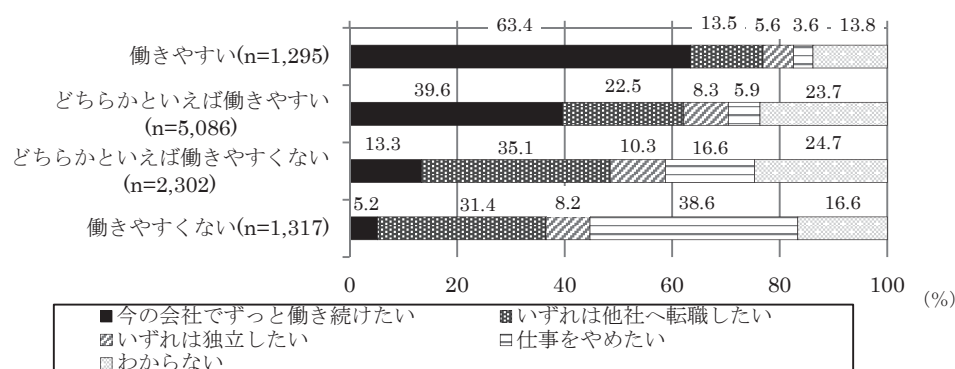


(イ) 「働きやすさ」との関係

「働きやすい」と回答した者の 63.4%が「今の会社ですずっと働きたい」と回答し、また、「働きやすすくない」と回答した者の 38.6%が「仕事をやめたい」と回答した。

ここから、「働きがい」と同様、「働きやすさ」は現在の会社での定着を促進し、一方、「働きやすすくない」と、就業場所を問わず、「働きたい」という意欲そのものを減退させる効果があることが考えられる。

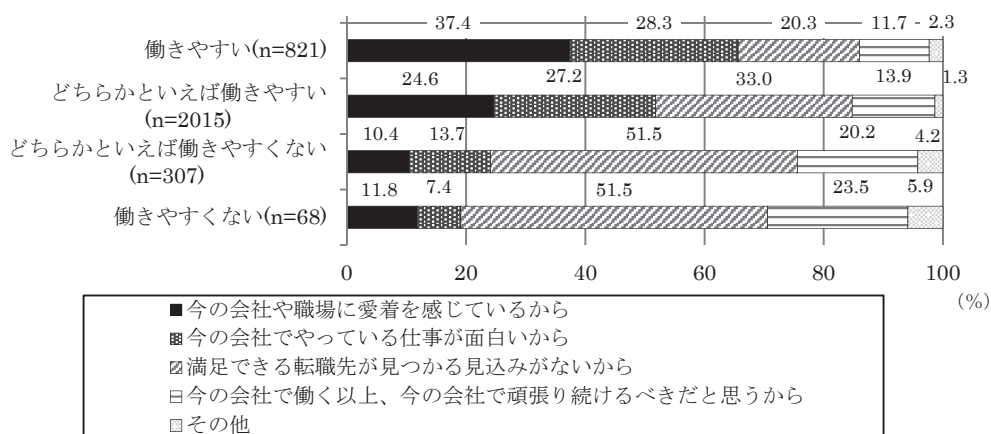
図表 126：「働きやすさ」の程度でみた労働者の定着状況（今後の働き方についての考え方）



また、「今の会社ですずっと働きたい」と回答した者に対し、「今の会社で働きたい理由」を聞いたところ、「働きやすい」と回答した者は「今の会社や職場に愛着を感じているから」（37.4%）、「今の会社でやっている仕事が面白いから」（28.3%）など、現在の会社や仕事に対して肯定的に捉え、自ら積極的に定着したいと思っていることが伺える回答が6割以上を占めた。

一方、「働きやすすくない」や「どちらかという働きやすすくない」と回答した者は「満足できる転職先が見つかる見込みがないから」（ともに 51.5%）と、本当は現在の会社や仕事に対して肯定的ではないが、他に転職するよりは現在の会社の方がいいという、消極的な理由の回答が5割以上を占めた。

図表 127：「働きやすさ」の程度でみた現在の会社で働きたい理由

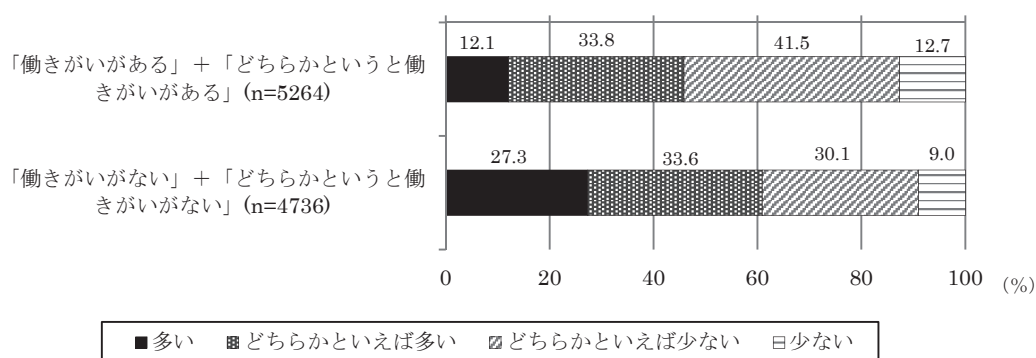


イ 「働きがい」「働きやすさ」と従業員の離転職の多寡との関係

(ア) 「働きがい」との関係

勤務先の従業員の離転職が「多い」と回答した割合が、「働きがいがある」群より「働きがいがない」群の方が高く、また「少ない」又は「どちらかといえば少ない」と回答した割合が、「働きがいがある」群の方が「働きがいがない」群より高かった。よって、従業員が働きがいがあると感じている会社では、従業員の離転職が少ない傾向にあることが考えられる。

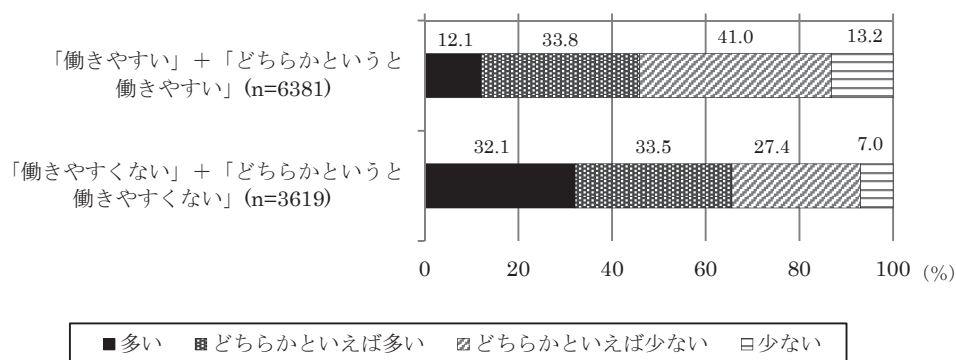
図表 128：「働きがいがある」群と「働きがいがない」群ごとにみた労働者の定着状況（勤務先の従業員の離転職の状況）（n=10,000）



(イ) 「働きやすさ」との関係

勤務先の従業員の離転職が「多い」と回答した割合が、「働きやすい」群より「働きがいがない」群の方が高く、また「少ない」又は「どちらかといえば少ない」と回答した割合が、「働きがいがある」群の方が「働きがいがない」群より高かった。よって、従業員が働きやすいと感じている会社では、従業員の離転職が少ない傾向にあることが考えられる。

図表 129：「働きやすい」群と「働きやすすくない」群ごとにみた労働者の定着状況（勤務先の従業員の離転職の状況）（n=10,000）

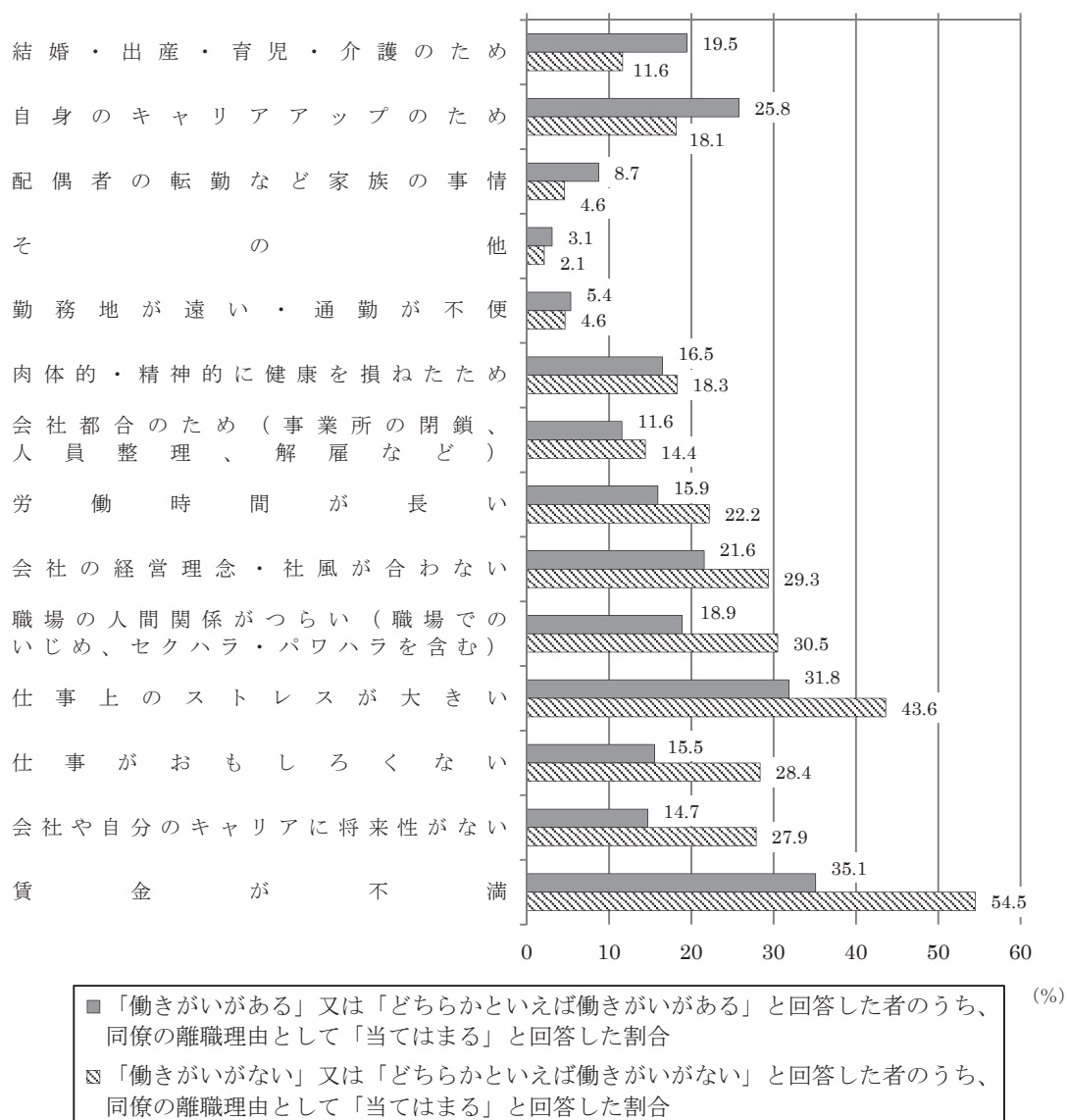


ウ 「働きがい」「働きやすさ」と同僚の離職理由との関係

(ア) 「働きがい」との関係

「働きがいがある」群と「働きがいがない」群ごとに、同僚の離職理由として「当てはまる」と回答した割合をみたところ、「働きがいがある」群の方が「働きがいがない」群よりも「当てはまる」と回答した割合が高く、かつ、両群間の差が大きかったものは、「結婚・出産・育児・介護のため」(7.8%ポイントの差)、「自身のキャリアアップのため」(7.7%ポイントの差)、「配偶者の転勤などの家族の事情」(4.1%ポイントの差)であり、一方、「働きがいがない」群の方が「働きがいがある」群よりも「当てはまる」と回答した割合が高く、かつ、両群間の差が大きかったものは、「賃金が不満」(19.4%ポイントの差)、「会社や自身のキャリアに将来性がない」(13.1%ポイントの差)、「仕事がおもしろくない」(12.8%ポイントの差)であった。

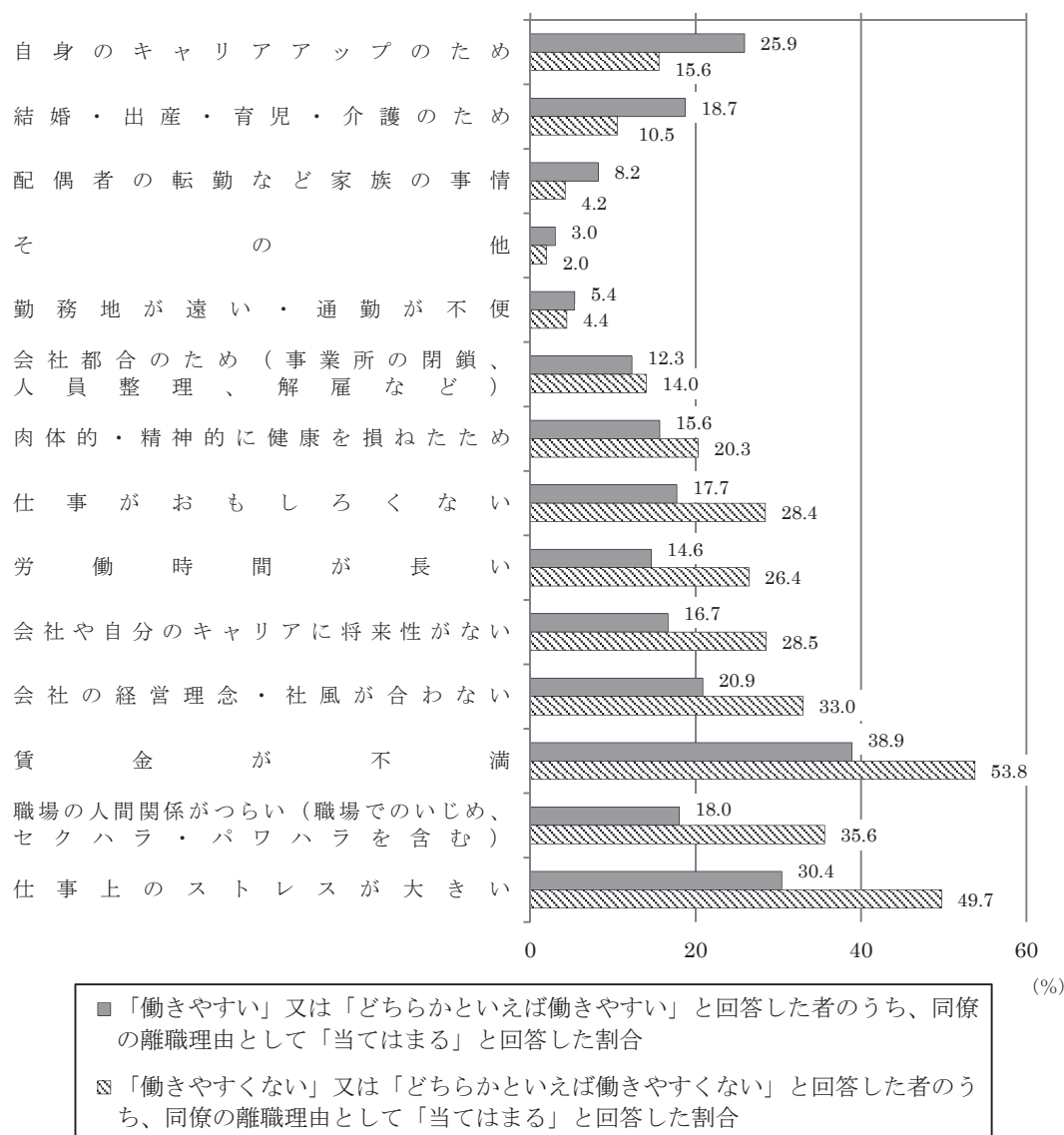
図表 130:「働きがいがある」群と「働きがいがない」群ごとにみた同僚の離職理由(n=10,000)



(イ) 「働きやすさ」との関係

「働きやすい」群と「働きやすすくない」群ごとに、同僚の離職理由として「当てはまる」と回答した割合をみたところ、「働きやすい」群の方が「働きやすすくない」群よりも「当てはまる」と回答した割合が高く、かつ、両群間の差が大きかったものは、「自身のキャリアアップのため」(10.4%ポイントの差)、「結婚・出産・育児・介護のため」(8.2%ポイントの差)、「配偶者の転勤などの家族の事情」(4.0%ポイントの差)であり、一方、「働きやすすくない」群の方が「働きやすい」群よりも「当てはまる」と回答した割合が高く、かつ、両群間の差が大きかったものは、「仕事上のストレスが大きい」(19.3%ポイントの差)、「職場の人間関係がづらい(職場でのいじめ、セクハラ・パワハラを含む)」(17.6%ポイントの差)、「賃金が不満」(14.9%ポイントの差)であった。

図表 131: 「働きやすい」群と「働きやすすくない」群ごとにみた同僚の離職理由 (n=10, 000)

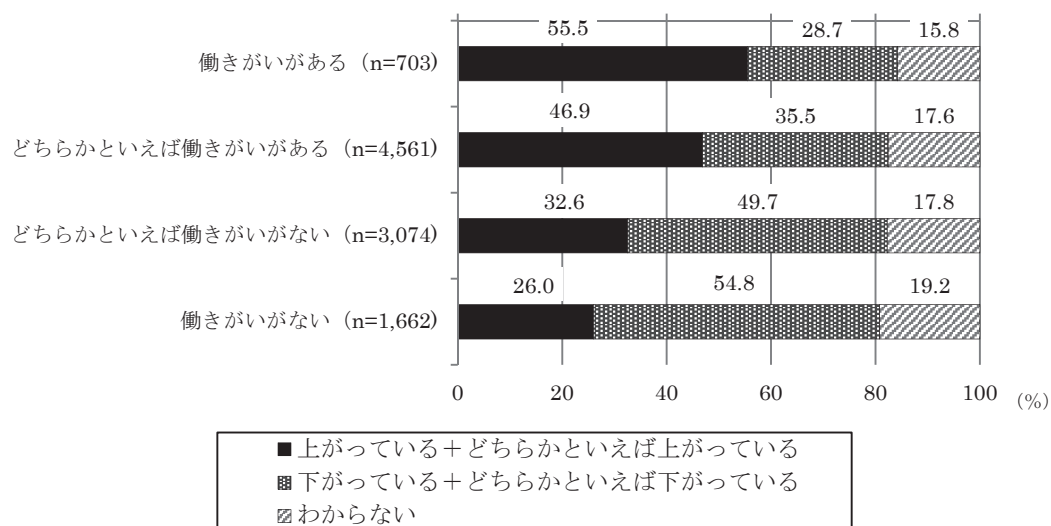


(3) 「働きがい」「働きやすさ」と会社の業績の関係

ア 「働きがい」との関係

「働きがいがある」と回答した者の 55.5%が勤務先の会社の業績（売上げ・経常利益）が「上がっている」又は「どちらかといえば上がっている」と回答するなど、従業員の働きがいがある会社ほど、業績が高い傾向がみられた。

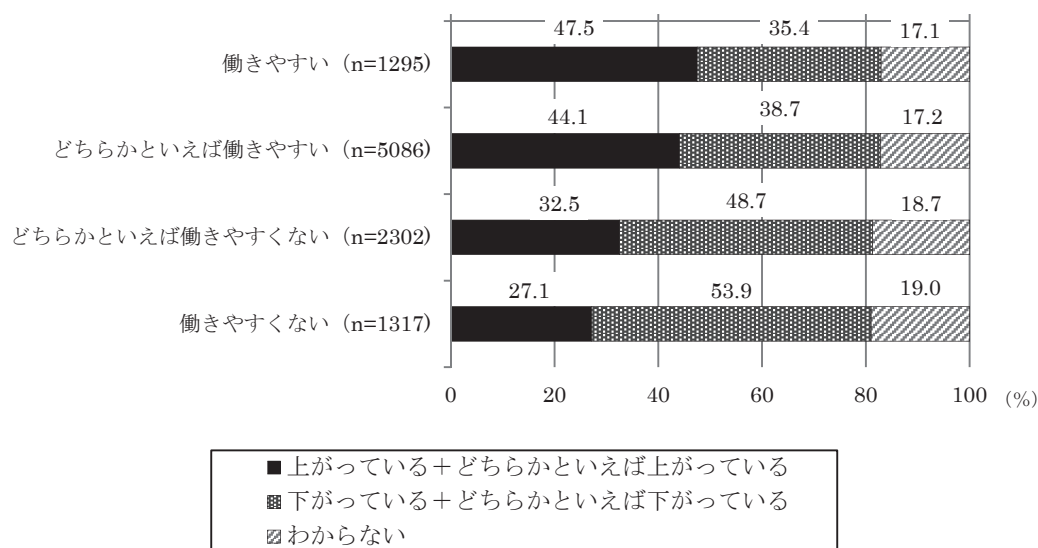
図表 132：「働きがい」の程度でみた会社の業績



イ 「働きやすさ」との関係

「働きやすい」と回答した者の 47.5%が勤務先の会社の業績（売上げ・経常利益）が「上がっている」又は「どちらかといえば上がっている」と回答するなど、従業員が働きやすい会社ほど、業績が高い傾向がみられた。

図表 133：「働きやすさ」の程度でみた会社の業績



(4) まとめ

「働きがいがある」群と「働きやすい」群では、「働きがいがない」群と「働きやすすくない」群よりも、従業員の仕事に対する意欲が高く、回答した従業員本人及び周りの同僚ともに、今の会社に定着したいと考える傾向があった。さらに、「働きがいがある」群と「働きやすい」群の方が、会社の業績も高いと回答する傾向が高かったことから、「働きがい」「働きやすさ」が、従業員の意欲、定着及び会社の業績向上と関係が深いことがわかる。

6 企業の行う雇用管理制度と「働きがい」「働きやすさ」の関係

本調査の主目的は、企業がどんな雇用管理を行うと、従業員の「働きがい」「働きやすさ」を高めることができるかという点にあることから、本章ではまず、企業の雇用管理制度等の実施状況と従業員の「働きがい」「働きやすさ」との直接的な関係について集計分析を行う。

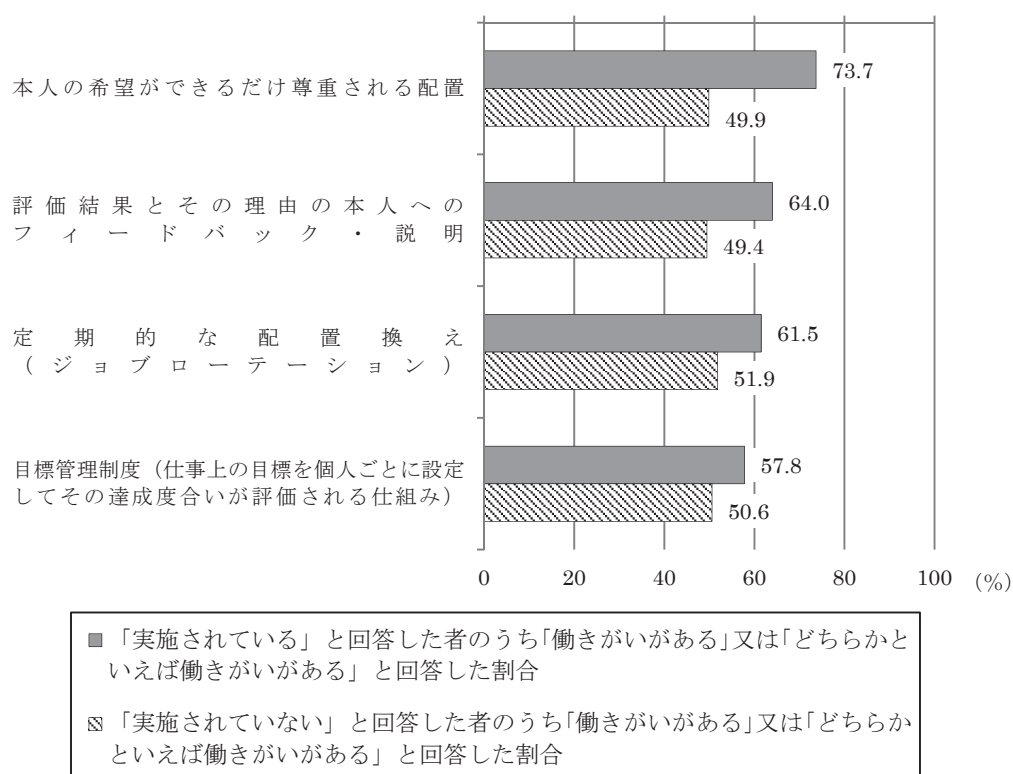
(1) 「評価処遇・配置」制度等と「働きがい」「働きやすさ」の関係

ア 「働きがい」との関係

「評価処遇・配置」に関する制度等が「実施されている」と回答した者と「実施されていない」と回答した者との間で、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した割合に違いがあるかをみたところ、全ての項目で「実施されている」と回答した方が、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した割合が多かった。

特に「本人の希望ができるだけ尊重される配置」(23.8%の差)では、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する差に大きな差が見られた。

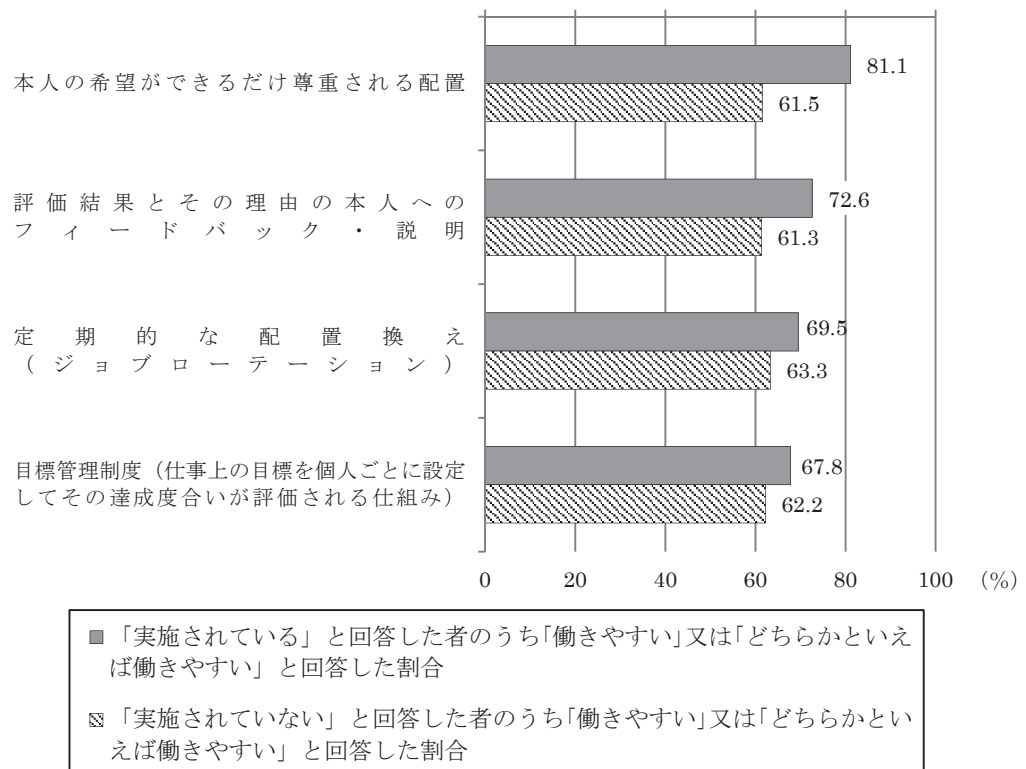
図表 134：「評価処遇・配置」制度等の実施有無でみた「働きがい」



イ 「働きやすさ」との関係

「評価処遇・配置」に関する制度等が「実施されている」と回答した者と「実施されていない」と回答した者との間で、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した割合に違いがあるかをみたところ、全ての項目で「実施されている」と回答した方が、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した割合が多かった。

図表 135：「評価処遇・配置」制度等の実施有無でみた「働きやすさ」



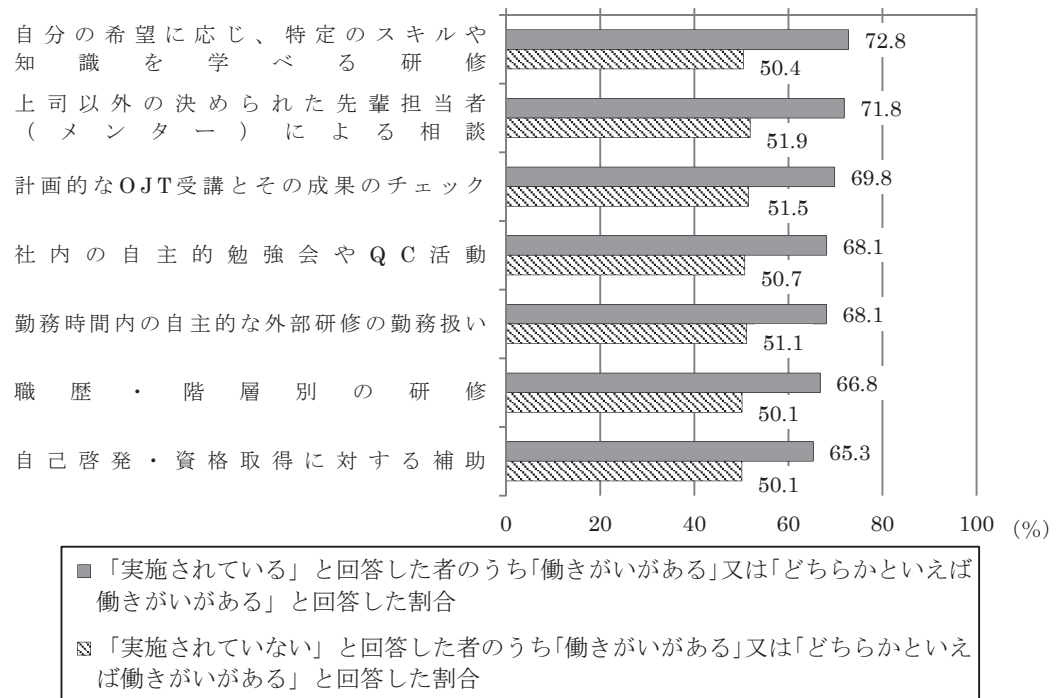
(2) 「人材育成」制度等と「働きがい」「働きやすさ」の関係

ア 「働きがい」との関係

「人材育成」に関する制度等が「実施されている」と回答した者と「実施されていない」と回答した者との間で、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した割合に違いがあるかをみたところ、全ての項目で「実施されている」と回答した方が、「働きがいがある」又は「どちらかといふと働きがいがある」と回答した割合が多かった。

特に「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」(22.8%の差)において、「働きがいがある」と回答する差が大きかった。

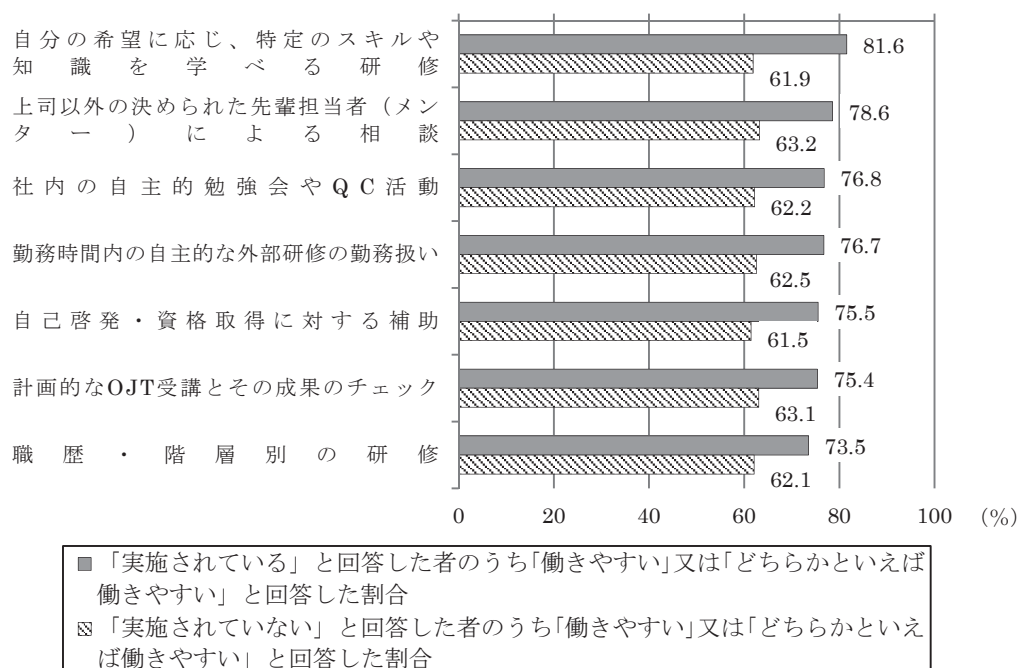
図表 136：「人材育成」制度等の実施有無でみた「働きがい」



イ 「働きやすさ」との関係

「人材育成」に関する制度等が「実施されている」と回答した者と「実施されていない」と回答した者との間で、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した割合に違いがあるかをみたところ、全ての項目で「実施されている」と回答した方が、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した割合が多かった。

図表 137：「人材育成」制度等の実施有無でみた「働きやすさ」



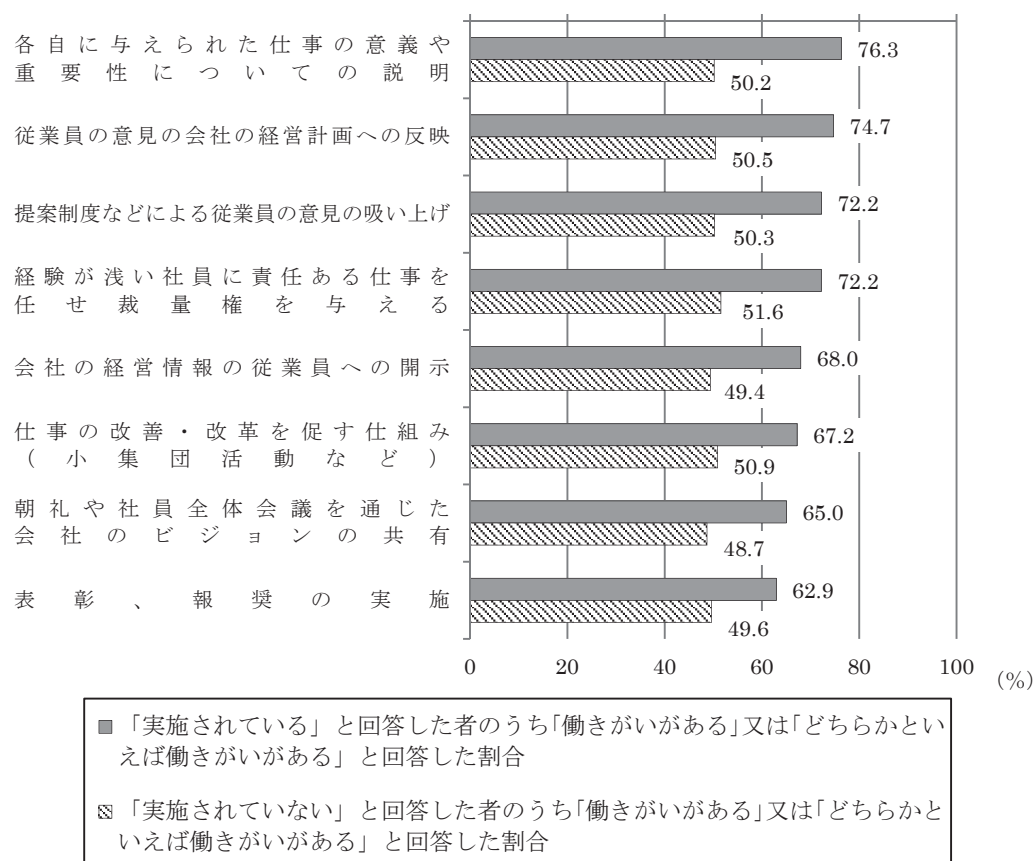
(3) 「業務管理・組織管理」制度等と「働きがい」「働きやすさ」の関係

ア 「働きがい」との関係

「業務管理・組織管理」に関する制度等が「実施されている」と回答した者と「実施されていない」と回答した者との間で、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した割合に違いがあるかをみたところ、全ての項目で「実施されている」と回答した方が、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した割合が多かった。

特に「各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明」(26.1%の差)、「従業員の意見の会社の経営計画への反映」(24.2%の差)、「提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ」(21.9%の差)、「提案程度などによる従業員の意見の吸い上げ」(20.6%の差)などにおいて、「働きがいがある」と回答する差が大きかった。

図表 138：「業務管理・組織管理」制度等の実施有無でみた「働きがい」

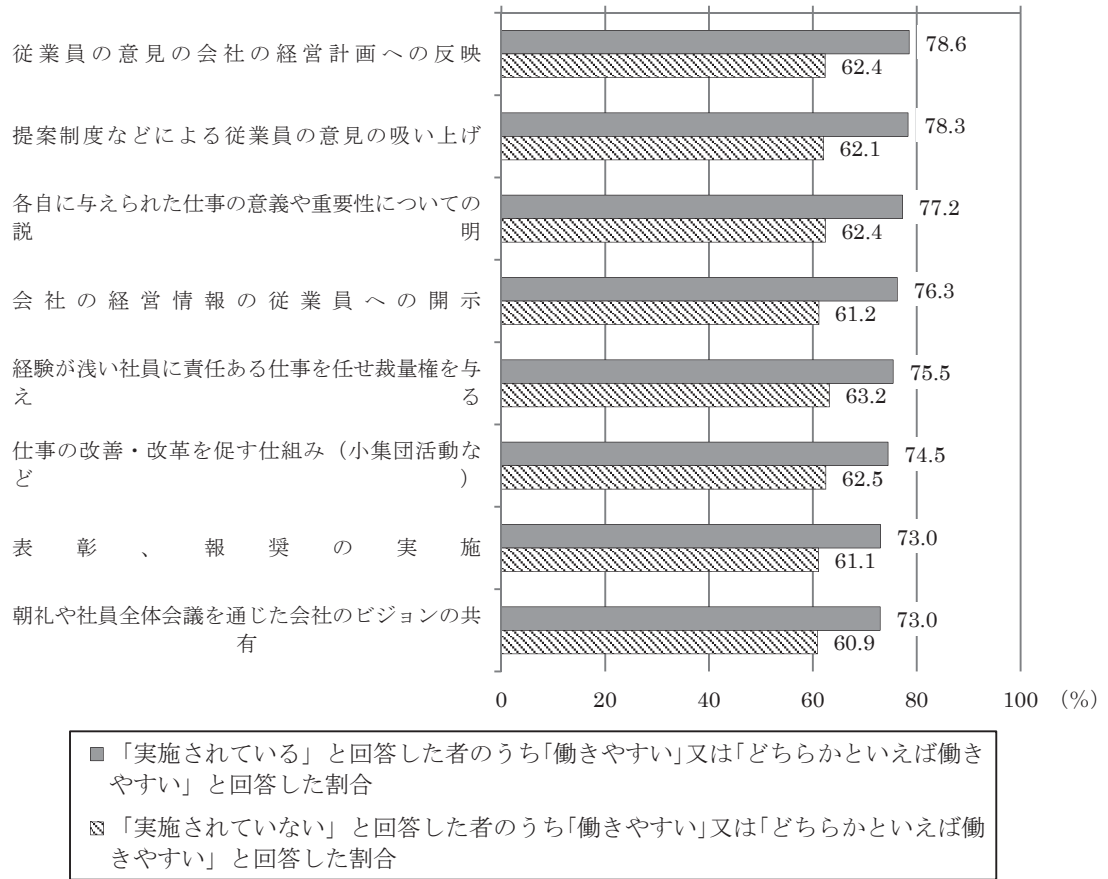


イ 「働きやすさ」との関係

「業務管理・組織管理」に関する制度等が「実施されている」と回答した者と「実施されていない」と回答した者との間で、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した割合に違いがあるかをみたところ、全ての項目で「実施されている」と回答した方が、「働きやすい」又は「どちらか

といえば働きやすい」と回答した割合が多かった。

図表 139：「業務管理・組織管理」制度等の実施有無でみた「働きやすさ」

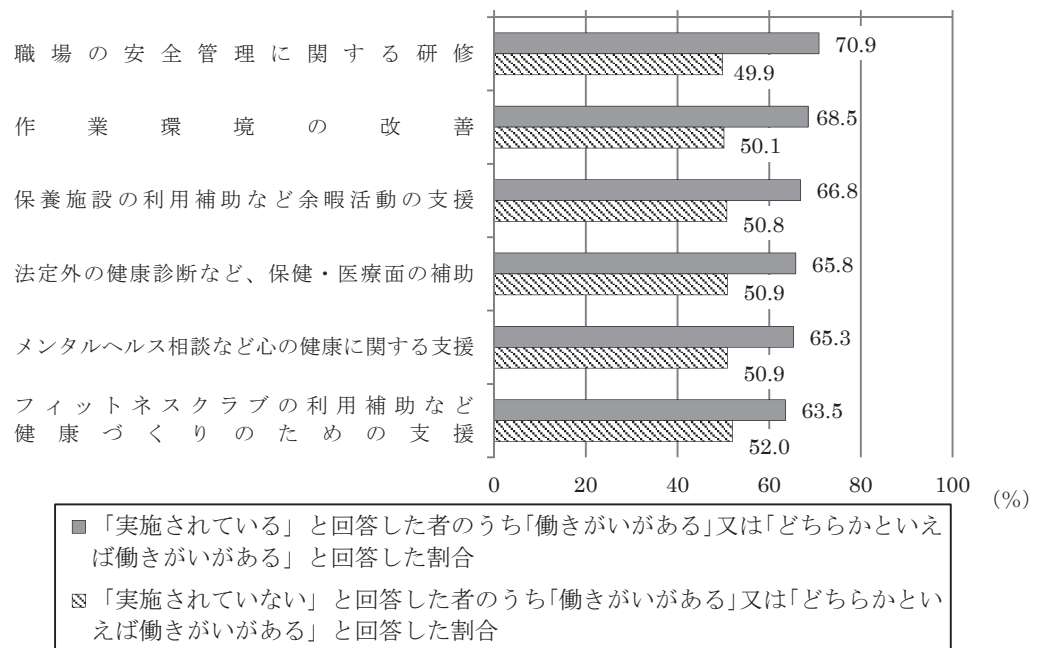


(4) 「福利厚生・安全管理・精神衛生」制度等と「働きがい」「働きやすさ」の関係 ア 「働きがい」との関係

「福利厚生・安全管理・精神衛生」に関する制度等が「実施されている」と回答した者と「実施されていない」と回答した者との間で、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した割合に違いがあるかをみると、全ての項目で「実施されている」と回答した方が、「働きがいがある」又は「どちらかという働きがいがある」と回答した割合が多かった。

特に「職場の安全管理に関する研修」(21.0%の差)において「働きがいがある」と回答する差が大きかった。

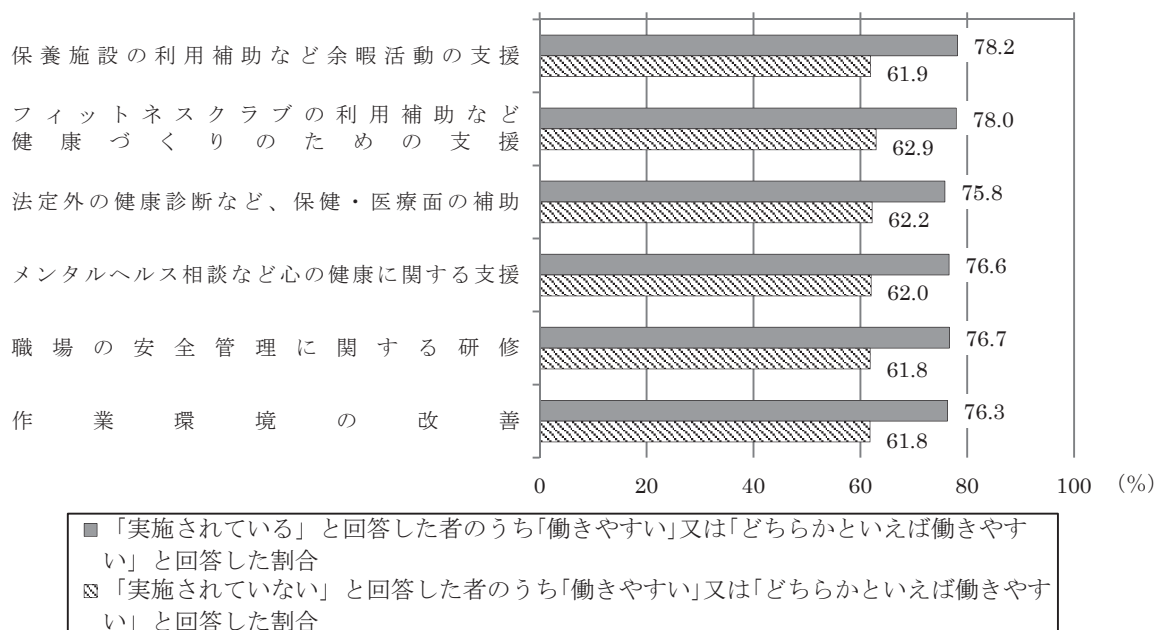
図表 140：「福利厚生・安全管理・精神衛生」制度等の実施有無でみた「働きがい」



イ 「働きやすさ」との関係

「福利厚生・安全管理・精神衛生」に関する制度等が「実施されている」と回答した者と「実施されていない」と回答した者との間で、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した割合に違いがあるかをみると、全ての項目で「実施されている」と回答した方が、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した割合が多かった。

図表 141：「福利厚生・安全管理・精神衛生」制度等の実施有無でみた「働きやすさ」



(5) まとめ

雇用管理制度等のうち、「実施されている」場合と「実施されていない」場合とで、「働きがいがある」「働きやすい」と回答した割合の差が特に大きかった項目をそれぞれ5つ挙げると、「働きがい」は、①各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明、②従業員の意見の会社の経営計画への反映、③本人の希望ができるだけ尊重される配置、④自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修、⑤提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ、であり、一方「働きやすさ」は、①自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修、②本人の希望ができるだけ尊重される配置、③従業員の意見の会社の経営計画への反映、④保養施設の利用補助など余暇活動の支援、⑤提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ、であり、これらが特に「働きがい」「働きやすさ」を高める効果があることがわかる。

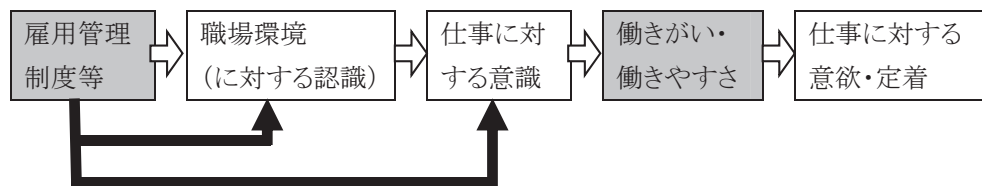
ここから、「働きがい」は「自分の意見や希望が受け入れられる」「自分の仕事の意義や重要性に対して説明がなされる」といった「自己効力感」が充足されるような雇用管理がなされた場合に高まる傾向があり、一方、「働きやすさ」は「自己効力感」に加え、「相談できる体制」や「福利厚生」に関する雇用管理がなされた場合に高まる傾向がみられるのが特徴といえる。

7 企業の行う雇用管理と「職場環境」「仕事に対する意識」の関係

第6章においては、企業の「雇用管理制度等」の実施状況と従業員の「働きがい」「働きやすさ」との関係について集計分析を行い、両者の間に一定の関係があることを確認することができた。しかしながら、両者の間には、従業員の「職場環境」に対する認識（＝従業員が勤務先の職場環境をどのように認識しているか）や、「仕事に対する意識」（＝仕事に対してどのような意識をもっているか）という媒介変数の存在を想定することも可能であり、両者はそれらを介して関係性がみられるのではないかと考えることもできる。

そこで、本章においては、「雇用管理制度等」と「働きがい」「働きやすさ」との関係を詳しくみるために、まず「雇用管理制度等」の実施と「職場環境」又は「仕事に対する意識」との関係について集計分析を行う。

なお、調査票では雇用管理制度等を「実施されている」ものを選択する形式としていたが、ここでは「実施されている」と回答がなかったものを「実施されていない」として取り扱った。



(1) 「雇用管理制度等」の実施と「職場環境」の関係

ア 「雇用管理制度等」の実施と「職場の人間関係」の関係

「職場環境」についてはさまざまな観点から把握する方法が考えられるが、本調査においては、主に職場における人間関係の側面からこれを把握するために、職場の人間関係を表しやすい従業員のいくつかの行動パターンを示して、それぞれが、回答者の勤務先の職場においてどの程度みられるかという観点からこれを把握する項目を設けている（「職場の人間関係」（問31））。

各雇用管理制度等の項目ごとに、それが「実施されている」群と「実施されていない」群の間で、「職場の人間関係」に関する各項目（「この中にはない」を除く）について、「当てはまる」と回答した割合に違いが出るかを見たところ、後ろ向きな項目である「上司や先輩が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあたったりすること」を除いた全ての項目で「実施されている」群の方が、「実施されていない」群よりも「当てはまる」と回答している割合が多かった。

さらに、「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」が実施されている場合の「社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと」や、「上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による相談」が実施されている場合の「チームワークを発揮すること」をはじめ、多くの項目で実施されているか否

かで「当てはまる」と回答した割合が 20%ポイント以上異なるものがみられ、各制度の実施が特定の職場環境の創出につながっていることがわかる。

また、雇用管理制度等のうち、「業務管理・組織管理」と「人材育成」の実施が良好な職場環境の創出につながっており、特に「経験が浅い職員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」、「各自に与えられた仕事の意義や重要性の説明」、「従業員の意見の会社の経営計画への反映」が多くの良好な職場環境の創出に効果を上げていた。

図表 142：雇用管理制度等が「実施されている」群と「実施されていない」群でみた職場の人間関係として「当てはまる」と回答した割合（単位＝％）

			「当てはまる」と回答した割合							
			チームワークを発揮すること	中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと	同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりをして笑うこと	上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあたったりすること	上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること	職場のみならず仕事での改善・改革しようとする
評価・処遇・配置	目標管理制度（仕事上の目標を個人ごとに設定してその達成度合いが評価される仕組み）	実施されている (n=2,851)	20.9	22.1	35.1	14.7	37.8	9.7	23.0	23.7
		実施されていない (n=7,149)	14.5	11.9	26.9	10.1	29.3	8.1	13.1	16.4
	評価結果とその理由の本人へのフィードバック・説明	実施されている (n=2,196)	23.6	25.0	39.6	18.1	40.4	8.1	26.5	28.0
		実施されていない (n=7,804)	14.3	11.9	26.3	9.5	29.3	8.7	12.9	15.8
	定期的な配置換え（ジョブローテーション）	実施されている (n=813)	29.2	25.1	39.4	17.7	42.2	9.2	24.8	28.9
		実施されていない (n=9,187)	15.2	13.9	28.4	10.8	30.8	8.5	15.1	17.5
人材育成	職歴・階層別の研修	実施されている (n=1,510)	29.1	28.9	40.8	18.2	44.2	7.9	27.3	29.7
		実施されていない (n=8,490)	14.0	12.3	27.2	10.2	29.5	8.7	13.9	16.5
	自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修	実施されている (n=982)	32.8	30.1	50.8	23.6	47.1	7.5	35.9	36.8
		実施されていない (n=9,018)	14.5	13.2	26.9	10.0	30.1	8.7	13.8	16.5
	計画的なOJT受講とその成果のチェック	実施されている (n=597)	30.0	32.5	46.1	19.3	39.2	7.7	33.0	31.8
		実施されていない (n=9,403)	15.4	13.7	28.2	10.9	31.3	8.6	14.8	17.6
	上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による相談	実施されている (n=373)	35.9	33.2	45.0	23.3	42.9	7.8	34.9	36.7
		実施されていない (n=9,627)	15.6	14.1	28.6	10.9	31.3	8.6	15.2	17.8
	社内の自主的勉強会やQC活動	実施されている (n=1,105)	30.6	29.7	50.3	19.9	49.1	10.7	34.5	37.6
		実施されていない (n=8,895)	14.5	13.0	26.6	10.3	29.6	8.3	13.6	16.1
	自己啓発・資格取得に対する補助	実施されている (n=1,668)	24.7	26.1	46.5	18.2	45.1	8.7	30.2	32.9
		実施されていない (n=8,332)	14.6	12.6	25.8	10.0	29.1	8.5	13.1	15.6
	勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い	実施されている (n=890)	25.1	26.5	47.5	21.9	50.7	7.1	35.8	33.8
		実施されていない (n=9,110)	15.5	13.7	27.5	10.3	29.9	8.7	14.0	17.0

(図表の続き)

			「当てはまる」と回答した割合							
			チームワークを発揮すること	中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと	同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりをして笑うこと	上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあつたりすること	上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること	職場のみんなの仕事の仕方を改善・改革しようとする
業務管理・組織管理	従業員の意見の会社の経営計画への反映	実施されている (n=886)	35.2	33.7	49.9	27.2	48.3	6.8	42.1	42.2
		実施されていない (n=9,114)	14.5	13.0	27.2	9.8	30.1	8.7	13.4	16.2
	会社の経営情報の従業員への開示	実施されている (n=1,749)	27.1	29.6	47.9	21.0	49.0	8.5	33.8	33.4
		実施されていない (n=8,251)	14.0	11.7	25.3	9.3	28.1	8.6	12.1	15.3
	朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有	実施されている (n=2,409)	23.7	26.1	43.3	17.3	47.5	9.5	29.5	32.3
		実施されていない (n=7,591)	14.0	11.2	24.8	9.5	26.8	8.3	11.6	14.1
	各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明	実施されている (n=945)	35.8	35.3	53.1	24.1	49.8	8.4	41.9	41.6
		実施されていない (n=9,055)	14.3	12.7	26.8	10.0	29.9	8.6	13.2	16.0
	提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ	実施されている (n=1,080)	30.3	30.7	52.6	25.4	55.5	8.1	42.6	44.1
		実施されていない (n=8,920)	14.6	12.9	26.4	9.7	28.9	8.6	12.7	15.4
	経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える	実施されている (n=518)	34.6	36.1	55.2	30.5	52.1	7.7	41.3	41.9
		実施されていない (n=9,482)	15.3	13.7	27.8	10.3	30.6	8.6	14.5	17.2
	表彰、報奨の実施	実施されている (n=2,267)	21.3	23.3	40.4	16.8	45.8	9.9	28.1	29.1
		実施されていない (n=7,733)	14.9	12.3	26.0	9.8	27.6	8.1	12.4	15.3
	仕事の改善・改革を促す仕組み(小集団活動など)	実施されている (n=1,089)	28.1	28.7	48.2	20.8	50.1	7.7	37.6	42.9
		実施されていない (n=8,911)	14.9	13.1	26.9	10.2	29.5	8.7	13.3	15.5
福利厚生・安全管理・精神衛生	保養施設の利用補助など余暇活動の支援	実施されている (n=1,172)	26.3	25.3	42.8	17.0	45.5	7.1	29.9	29.9
		実施されていない (n=8,828)	15.0	13.4	27.4	10.6	29.9	8.7	14.1	16.9
	フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援	実施されている (n=576)	25.5	25.7	42.4	18.9	48.1	8.0	30.6	31.4
		実施されていない (n=9,424)	15.7	14.2	28.4	10.9	30.8	8.6	15.0	17.7
	法定外の健康診断など、保健・医療面の補助	実施されている (n=1,179)	24.9	25.0	45.3	19.8	52.1	8.5	32.7	33.2
		実施されていない (n=8,821)	15.2	13.5	27.1	10.2	29.0	8.6	13.7	16.5
	メンタルヘルス相談など心の健康に関する支援	実施されている (n=1,227)	26.1	25.8	40.4	17.2	44.7	6.7	28.4	30.2
		実施されていない (n=8,773)	14.9	13.3	27.7	10.6	29.9	8.8	14.2	16.8
	職場の安全管理に関する研修	実施されている (n=1,328)	28.2	27.6	47.5	19.9	47.2	7.5	33.2	36.6
		実施されていない (n=8,672)	14.5	12.9	26.5	10.1	29.4	8.7	13.3	15.7
	作業環境の改善	実施されている (n=1,372)	27.6	27.6	47.2	20.6	45.3	7.2	34.5	39.5
		実施されていない (n=8,628)	14.5	12.8	26.4	9.9	29.6	8.8	13.0	15.1

イ 「雇用管理制度等」の実施と「会社や上司に対する認識」との関係

各雇用管理制度等の項目ごとに、それが「実施されている」群と「実施されていない」群の間で、「会社や上司に対する認識」に関する各項目（「この中にはない」を除く）について、「当てはまる」と回答した割合に違いが出るかを見たところ、「実施されている」群と「実施されていない」群ごとに、回答者の意識に関する各項目（「この中にはない」を除く）について、「当てはまる」と回答した割合に違いが出るかを見たところ、全ての項目で「実施されている」群の方が、「実施されていない」群よりも「当てはまる」と回答している割合が多かった。

さらに、「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」が実施されている場合の「会社は、研修などを通じて社員の能力（知識・技能など）の向上を図っている」や、「従業員の意見の会社の経営計画への反映」が実施されている場合の「会社は、会社の経営に対する社員の立場からの意見も尊重しようとしている」など、実施されているか否かで「当てはまる」と回答した割合が20%ポイント以上異なるものもあり、各制度の実施が特定の会社や上司に対する肯定的な意識の創出につながっていることがわかる。

しかし、職場の人間関係に関する項目と比べると、「実施されている」群と「実施されていない」群の差は小さく、また、例えば人材育成を実施している場合は、「会社は、研修などを通じて社員の能力（知識・技能など）の向上を図っている」という意識のみ差を生じているなど、効果の範囲が限定的であった。

図表 143：雇用管理制度等が「実施されている」群と「実施されていない」群でみた会社や上司に対する意識として「当てはまる」と回答した割合（単位＝％）

		「当てはまる」と回答した割合													
		会社 に 来 性 が あ る	あ 今 後 、 会 社 の 中 で 自 分 の 処 遇 が	う 事 を 与 え ら う と 思 う	う 事 を 与 え ら う と 思 う	会 社 の 中 で よ り 高 度 な 仕 事 を 与 え ら れ る よ う に な る だ ろ う	社 員 で あ る こ と に 誇 り が あ る	会 社 の 示 す ビ ジ ョ ン に 共 感 が で き る	経 営 ト ッ プ に 魅 力 が あ る	仕 事 の 上 で 尊 敬 ・ 信 頼 の で き る	職 場 の 人 間 関 係 に つ い て 大 き な ス ト レ ス が な い	会 社 の 中 で 、 適 切 な 人 が 適 切 な 時 期 に 昇 進 し て い る	会 社 は 、 研 修 な ど を 通 じ て 社 員 の 能 力 （ 技 能 ・ 知 識 な ど ） の 向 上 を 図 っ て い る	会 社 は 、 会 社 の 立 場 か ら の 意 見 も 尊 重 し よ う と し て い る	事 と 家 庭 の 両 立 を 応 援 し て い る
評価 処 遇 ・ 配 置	目標管理制度（仕事上の目標を個人ごとに設定してその達成度合いが評価される仕組み）	実施されている (n=2,851)	9.4	11.9	14.6	18.2	10.5	7.7	6.4	16.6	25.5	6.0	14.8	8.3	14.3
		実施されていない (n=7,149)	6.9	6.8	8.3	11.1	6.0	3.6	3.5	10.4	18.8	3.2	6.4	4.1	7.7
	評価結果とその理由の本人へのフィードバック・説明	実施されている (n=2,196)	11.4	13.4	17.4	20.7	12.8	9.3	7.9	18.7	27.3	8.6	17.2	10.0	17.8
		実施されていない (n=7,804)	6.5	6.8	8.1	11.0	5.7	3.5	3.3	10.3	18.9	2.7	6.4	3.9	7.3
	定期的な配置換え（ジョブローテーション）	実施されている (n=813)	11.3	11.3	17.3	18.5	13.4	9.3	6.2	19.4	29.0	9.2	19.2	10.0	18.2
		実施されていない (n=9,187)	7.3	8.0	9.5	12.7	6.7	4.4	4.1	11.5	20.0	3.5	7.9	4.9	8.8
人 材 育 成	本人の希望ができるだけ尊重される配置	実施されている (n=1,163)	15.6	13.3	16.5	24.4	15.6	11.5	8.0	22.2	33.1	9.3	16.1	11.6	19.0
		実施されていない (n=8,837)	6.5	7.6	9.3	11.6	6.2	3.9	3.8	10.8	19.1	3.3	7.8	4.4	8.4
	職歴・階層別の研修	実施されている (n=1,510)	11.0	13.9	18.9	21.9	14.5	9.8	7.7	20.6	27.9	8.8	25.4	10.3	17.7
		実施されていない (n=8,490)	7.0	7.3	8.6	11.6	6.0	3.9	3.7	10.6	19.4	3.1	5.8	4.4	8.2
	自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修	実施されている (n=982)	15.9	17.6	22.8	27.7	20.3	13.5	9.8	24.5	36.0	12.1	32.2	16.1	22.5
		実施されていない (n=9,018)	6.7	7.2	8.7	11.5	5.9	3.8	3.7	10.8	19.1	3.1	6.3	4.1	8.2
	計画的なOJT受講とその成果のチェック	実施されている (n=597)	14.6	13.7	21.6	23.6	16.4	12.9	10.2	23.5	28.6	10.7	27.8	14.9	20.8
		実施されていない (n=9,403)	7.1	7.9	9.4	12.5	6.7	4.3	3.9	11.4	20.2	3.6	7.6	4.7	8.9
	上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による相談	実施されている (n=373)	18.8	15.8	24.4	26.8	18.8	13.7	11.8	29.5	33.2	13.4	20.1	13.1	20.9
		実施されていない (n=9,627)	7.2	8.0	9.6	12.6	6.8	4.4	4.0	11.5	20.2	3.6	8.4	5.0	9.2
	社内の自主的勉強会やQC活動	実施されている (n=1,105)	13.1	11.4	18.7	23.7	15.8	13.0	9.0	22.0	31.5	11.0	27.4	14.2	20.7
		実施されていない (n=8,895)	6.9	7.9	9.1	11.8	6.2	3.8	3.7	10.9	19.4	3.1	6.5	4.2	8.2
	自己啓発・資格取得に対する補助	実施されている (n=1,668)	11.5	12.8	17.4	23.9	14.6	9.7	8.1	20.6	33.1	9.2	23.9	12.5	21.2
		実施されていない (n=8,332)	6.8	7.4	8.7	11.0	5.8	3.8	3.6	10.5	18.3	3.0	5.8	3.8	7.3
	勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い	実施されている (n=890)	14.3	14.7	20.0	25.7	14.7	12.1	9.7	22.6	35.7	9.7	26.2	13.8	24.7
		実施されていない (n=9,110)	6.9	7.6	9.2	11.9	6.6	4.1	3.8	11.1	19.3	3.4	7.1	4.4	8.1

(図表の続き)

		「当てはまる」と回答した割合													
		会社 に 将 来 性 が あ る	あ が 今 後 、 会 社 の 中 で 自 分 の 処 遇 が	う と 思 う	今 後 、 会 社 の 中 で よ り な 高 度 な 仕	う 会 社 の た め に 仕 事 を し た い と い	社 員 で あ る こ と に 誇 り が あ る	会 社 の 示 す ビ ジ ョ ン に 共 感 が で	経 営 ト ッ プ に 魅 力 が あ る	仕 事 の 上 で 尊 敬 ・ 信 頼 の で き る	職 場 の 人 間 関 係 に つ い て 大 き な	時 期 に 昇 進 し て い る 人 が 適 切 な	上 の 能 力 ・ 研 修 な ど を 通 じ て 社 員 の 意 見 も 尊 重 し よ う と し て い る	会 社 の 立 場 か ら の 意 見 に 対 す る よ う と し て い る	事 と し て い る の 仕 を
業務管理・組織管理	従業員の意見の会社の経営計画への反映	実施されている (n=886)	19.6	18.5	21.6	30.6	20.7	16.0	13.9	24.8	34.9	13.5	24.4	24.3	19.8
		実施されていない (n=9,114)	6.4	7.3	9.0	11.4	6.0	3.7	3.4	10.9	19.4	3.1	7.3	3.4	8.6
	会社の経営情報の従業員への開示	実施されている (n=1,749)	12.8	15.4	20.6	26.1	16.4	12.1	10.1	22.4	34.2	10.2	20.9	15.6	19.3
		実施されていない (n=8,251)	6.5	6.8	7.9	10.4	5.4	3.2	3.1	10.0	17.9	2.7	6.2	3.1	7.6
	朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンの共有	実施されている (n=2,409)	11.4	12.5	18.5	22.2	13.1	11.2	8.5	20.5	30.5	8.3	18.2	11.8	16.6
		実施されていない (n=7,591)	6.4	6.9	7.5	10.3	5.5	2.7	3.0	9.5	17.6	2.6	5.8	3.2	7.4
	各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明	実施されている (n=945)	17.6	16.4	21.9	31.2	22.3	16.0	12.4	27.6	36.9	13.5	24.1	18.1	20.5
		実施されていない (n=9,055)	6.5	7.4	8.9	11.2	5.7	3.6	3.5	10.5	19.0	3.0	7.2	3.9	8.5
	提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ	実施されている (n=1,080)	13.7	15.4	22.8	26.9	17.0	14.2	10.6	26.8	37.4	10.7	26.1	19.6	22.3
		実施されていない (n=8,920)	6.8	7.4	8.6	11.5	6.1	3.7	3.5	10.4	18.7	3.2	6.7	3.5	8.1
	経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える	実施されている (n=518)	17.0	19.3	28.6	32.6	22.0	17.0	14.1	27.4	37.5	13.1	23.7	17.2	19.9
		実施されていない (n=9,482)	7.1	7.7	9.1	12.1	6.5	4.1	3.8	11.3	19.8	3.5	8.0	4.6	9.0
	表彰、報奨の実施	実施されている (n=2,267)	10.5	12.0	15.4	20.8	12.5	8.5	7.4	19.5	31.0	7.6	17.8	10.3	17.1
		実施されていない (n=7,733)	6.7	7.2	8.6	10.9	5.8	3.7	3.4	10.0	17.7	2.9	6.2	3.8	7.4
	仕事の改善・改革を促す仕組み(小集団活動など)	実施されている (n=1,089)	12.9	14.9	17.5	21.9	14.5	10.3	8.5	23.7	34.6	8.9	24.0	14.9	20.7
		実施されていない (n=8,911)	6.9	7.5	9.2	12.1	6.4	4.1	3.8	10.7	19.0	3.4	6.9	4.1	8.3
福利厚生・安全管理・精神衛生	保養施設の利用補助など余暇活動の支援	実施されている (n=1,172)	11.8	13.8	18.2	22.4	15.7	9.6	8.9	19.9	33.6	8.3	20.6	12.0	23.5
		実施されていない (n=8,828)	7.0	7.5	9.1	11.9	6.2	4.2	3.7	11.1	19.0	3.4	7.2	4.4	7.8
	フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援	実施されている (n=576)	12.0	15.3	18.6	20.5	16.3	10.9	9.2	19.3	32.3	11.1	21.5	10.4	26.6
		実施されていない (n=9,424)	7.3	7.8	9.6	12.7	6.7	4.4	4.0	11.7	20.0	3.6	8.0	5.0	8.6
	法定外の健康診断など、保健・医療面の補助	実施されている (n=1,179)	12.8	13.7	17.1	24.2	15.6	10.7	8.8	21.5	34.0	9.6	20.6	12.4	24.9
		実施されていない (n=8,821)	6.9	7.5	9.2	11.7	6.2	4.0	3.7	10.9	19.0	3.3	7.2	4.3	7.6
	メンタルヘルス相談など心の健康に関する支援	実施されている (n=1,227)	11.9	12.2	15.6	21.2	15.9	8.6	7.3	19.6	30.2	9.8	19.5	10.7	24.2
		実施されていない (n=8,773)	7.0	7.7	9.4	12.0	6.1	4.3	3.9	11.1	19.4	3.2	7.3	4.5	7.6
	職場の安全管理に関する研修	実施されている (n=1,328)	12.4	13.6	16.9	23.8	14.5	11.3	8.1	23.4	33.4	10.2	25.6	13.9	19.8
		実施されていない (n=8,672)	6.8	7.4	9.1	11.5	6.2	3.8	3.7	10.4	18.8	3.0	6.2	4.0	8.0
	作業環境の改善	実施されている (n=1,372)	13.1	13.8	17.6	24.1	15.1	11.4	9.1	21.2	33.7	10.2	23.8	15.1	19.5
		実施されていない (n=8,628)	6.7	7.4	8.9	11.4	6.1	3.7	3.5	10.7	18.7	3.0	6.4	3.7	8.0

ウ 「雇用管理制度等」の実施と「評価・処遇の納得感」との関係

(7) 「雇用管理制度等」の実施と「評価・処遇の納得感」との関係

回答者の会社で雇用管理制度等（「この中にはない」）を除く）が「実施されている」群と「実施されていない」群ごとに、評価・処遇に「納得のいく評価・処遇だと思う」又は「どちらかというとな納得のいく評価・処遇だと思う」（以下「評価・処遇に納得している」という。）と回答した割合に違いがみられるかとみたところ、全体的に「実施されている」群の方が「納得のいく評価・処遇だと思う」と回答している割合が多かった。

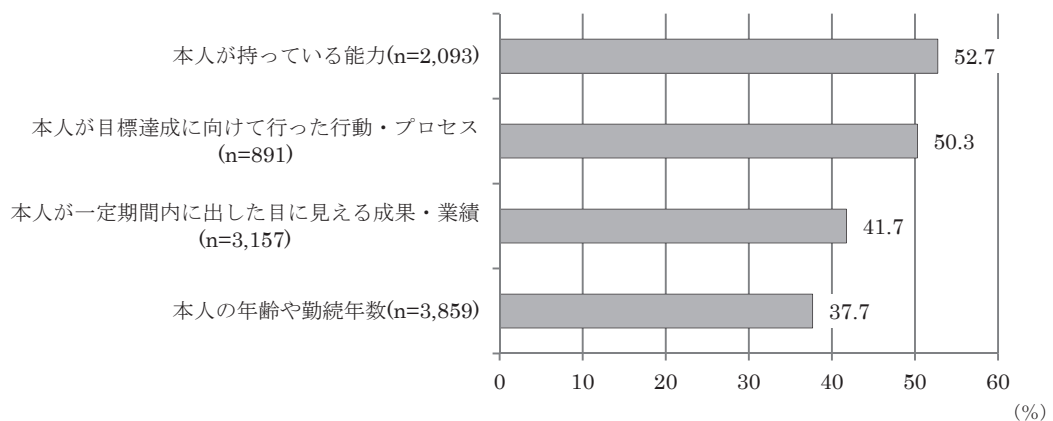
また、「目標管理制度（仕事上の目標を個人ごとに設定してその達成度合いが評価される仕組み）」以外の項目において、「実施されている」群が「実施されていない」群より「評価・処遇に納得している」と回答した割合が10%ポイント以上高かった。特に、「各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明」（65.5%）、「従業員の意見の会社の経営計画への反映」（65.1%）、「本人も希望ができるだけ尊重される配置」（65.0%）、「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」（63.4%）、「提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ」（61.3%）の4項目については、20%ポイント以上の大きな差がみられた。

加えて、これらの項目は、「実施されている」群の中でも「評価・処遇に納得している」と回答した割合が特に高かった。（次ページの図表 145 参照）

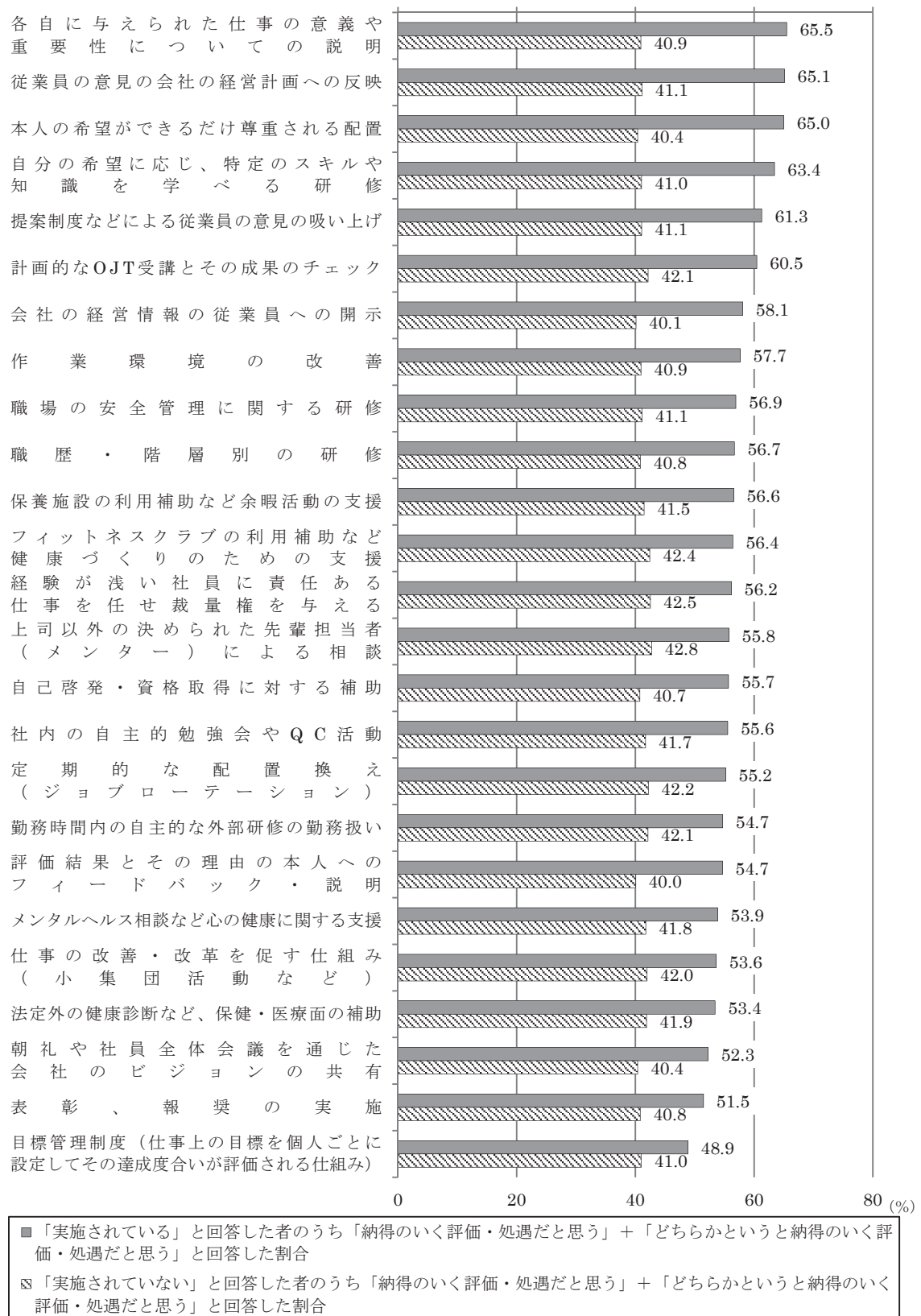
(4) 「給与・賞与額の決定要素」と「評価・処遇の納得感」との関係

回答者の会社で従業員の給与や賞与を増減額する際に最も重視している要素ごとに、評価・処遇に「納得のいく評価・処遇だと思う」と回答した割合の違いをみたところ、「本人が持っている能力」（52.7%）、「本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス」（50.3%）、「本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績」（41.7%）、「本人の年齢や勤続年数」（37.7%）の順であった。

図表 144：給与・賞与を増減額する際に1番目に重視する要素でみた「納得のいく評価・処遇だと思う」又は「どちらかというとな納得のいく評価・処遇だと思う」と回答した割合



図表 145：雇用管理制度等の実施有無でみた「納得のいく評価・処遇だと思う」又は「どちらか」というと納得のいく評価・処遇だと思う」と回答した割合



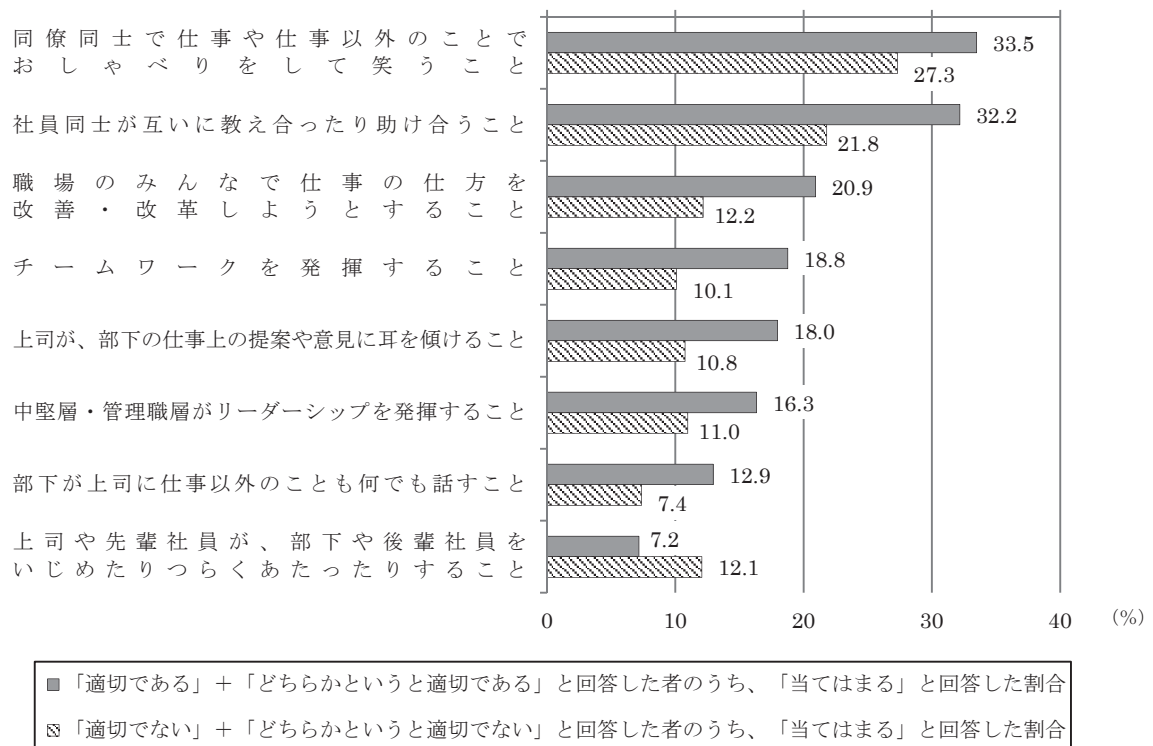
エ 「労働条件に対する認識」と「職場の人間関係」との関係

(7) 「休日数と実労働時間に対する認識」と「職場の人間関係」との関係

回答者が自分の休日数と実労働時間（残業時間を含み、休憩時間を含まず）を「適切である」又は「どちらかという適切である」と回答した者（以下「適切」群という。）と「適切でない」又は「どちらかという適切でない」と回答した者（以下「適切でない」群という。）ごとに分け、それぞれの群ごとに、回答者の「勤務先の職場でよくみかけること」に関する各項目（「この中にはない」を除く）について、「当てはまる」と回答した割合に違いが出るかを見たところ、後ろ向きな項目である「上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあたったりすること」以外の全ての項目で、「適切」群の方が、「適切でない」群よりも「当てはまる」と回答している割合が多かった。特に「適切」群が「適切でない」群より、「当てはまる」と回答した割合が10%ポイント以上多かったのは、「社員同士が互いに教え合ったり助け合ったりすること」であった。

加えて、「適切だと思っている」群の中で、「当てはまる」と回答した割合が多かったのは、「同僚同士で仕事や仕事以外のことでもおしゃべりをして笑うこと」、「社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと」であった。

図表 146：休日数と実際の労働時間の適切さでみた、職場の人間関係として「当てはまる」と回答した割合（n=7,174（適切群）、2,826（適切でない群））



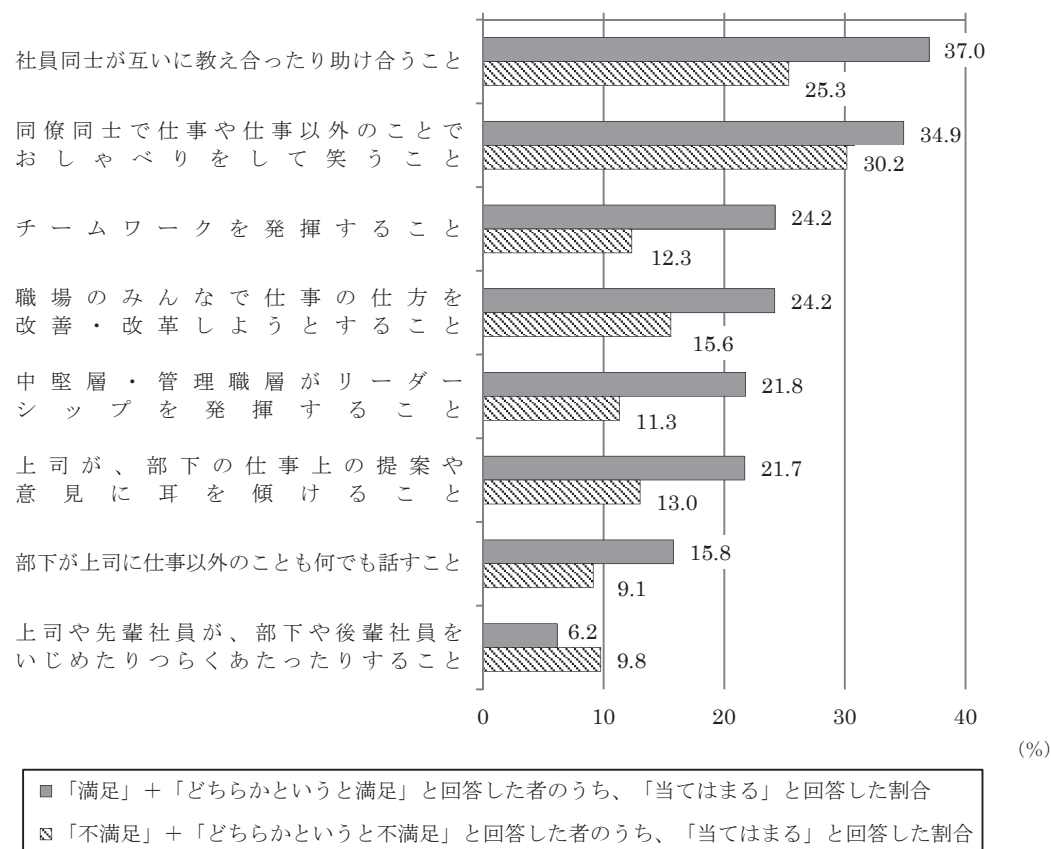
(イ) 「給与・賞与の満足感」と「職場の人間関係」との関係

回答者が自分の給与・賞与を「満足」又は「どちらかという満足」と回答した者（以下「満足」群という。）と「不満足」又は「どちらかという不満足」と回答した者（以下「不満足」群という。）ごとに分け、それぞれの群ごとに、回答者の「勤務先の職場でよくみかけること」に関する各項目（「この中にはない」を除く）について、「当てはまる」と回答した割合に違いが出るかを見たところ、後ろ向きな項目である「上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあたったりすること」以外の全ての項目で、「満足」群の方が、「不満足」群よりも「当てはまる」と回答している割合が多かった。

また、「満足」群が「不満足」群より、「当てはまる」と回答した割合が10%ポイント以上多かったのは、「社員同士が互いに教え合ったり助け合ったりすること」、「チームワークを発揮すること」、「中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること」であった。

加えて、「満足」群の中で、「当てはまる」と回答した割合が特に多かったのは、「社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと」、「同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりをして笑うこと」であった。

図表 147：給与・賞与の満足感でみた、職場の人間関係として「当てはまる」と回答した割合
(n=3,349(満足群)、6,651(不満足群))



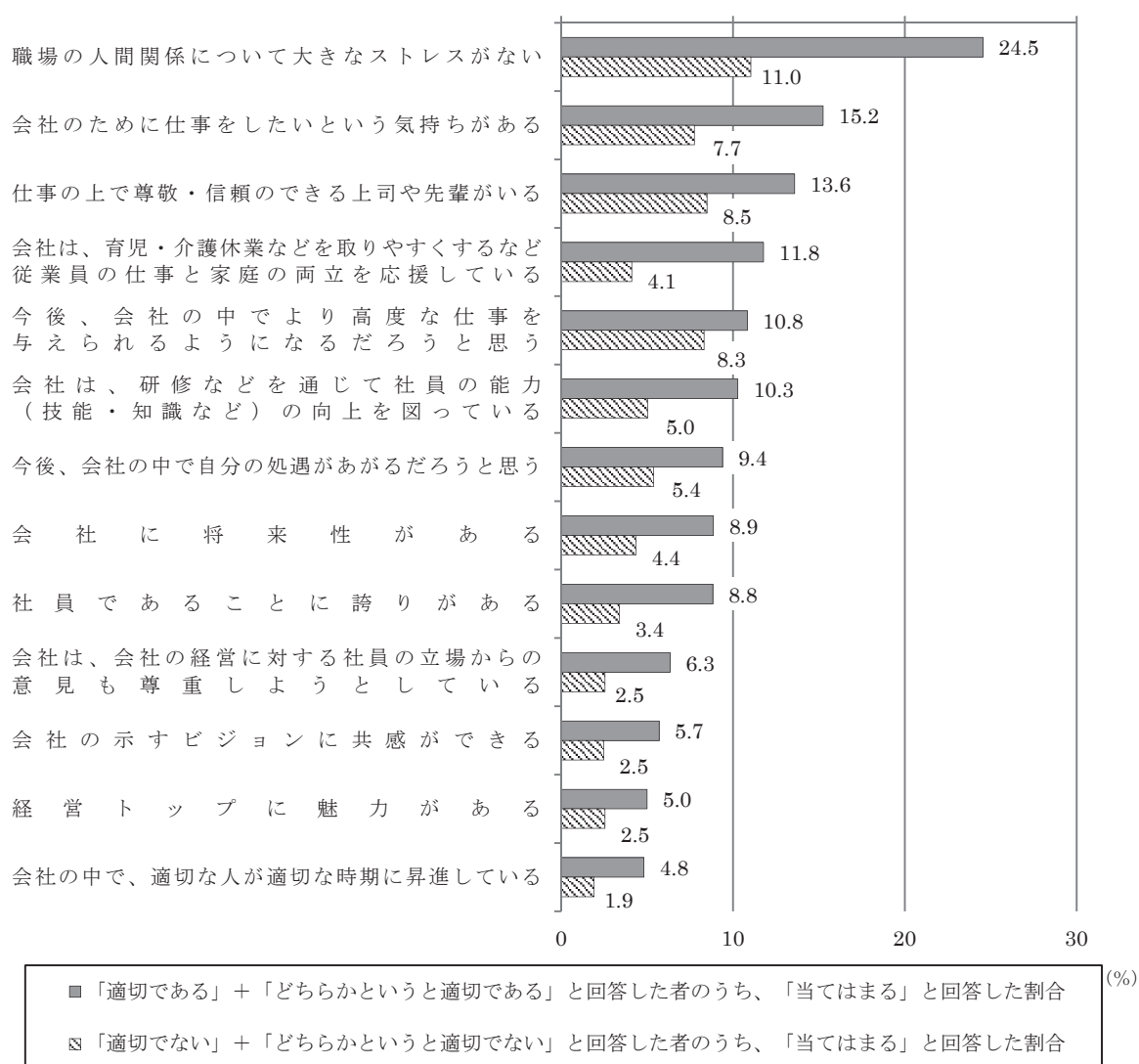
オ 「労働条件に対する認識」と「会社や上司に対する認識」との関係

回答者が自分の休日数と実際の労働時間を「適切」群と「適切でない」群ごとに、回答者の会社や上司に対する認識に関する各項目（「この中にはない」を除く）について「当てはまる」と回答した割合に違いがあるかを見た。

(7) 「休日数と実労働時間に対する認識」と「会社や上司に対する認識」との関係

全体的に「適切」群の方が「適切でない」群よりも、「当てはまる」と回答している割合が多かった。「適切」群が「適切でない」群より、「当てはまる」と回答した割合に10%ポイント以上多かったのは、「職場の人間関係について大きなストレスがない」であり、これは、「適切」群の中でも「当てはまる」と回答した割合が特に多かった。

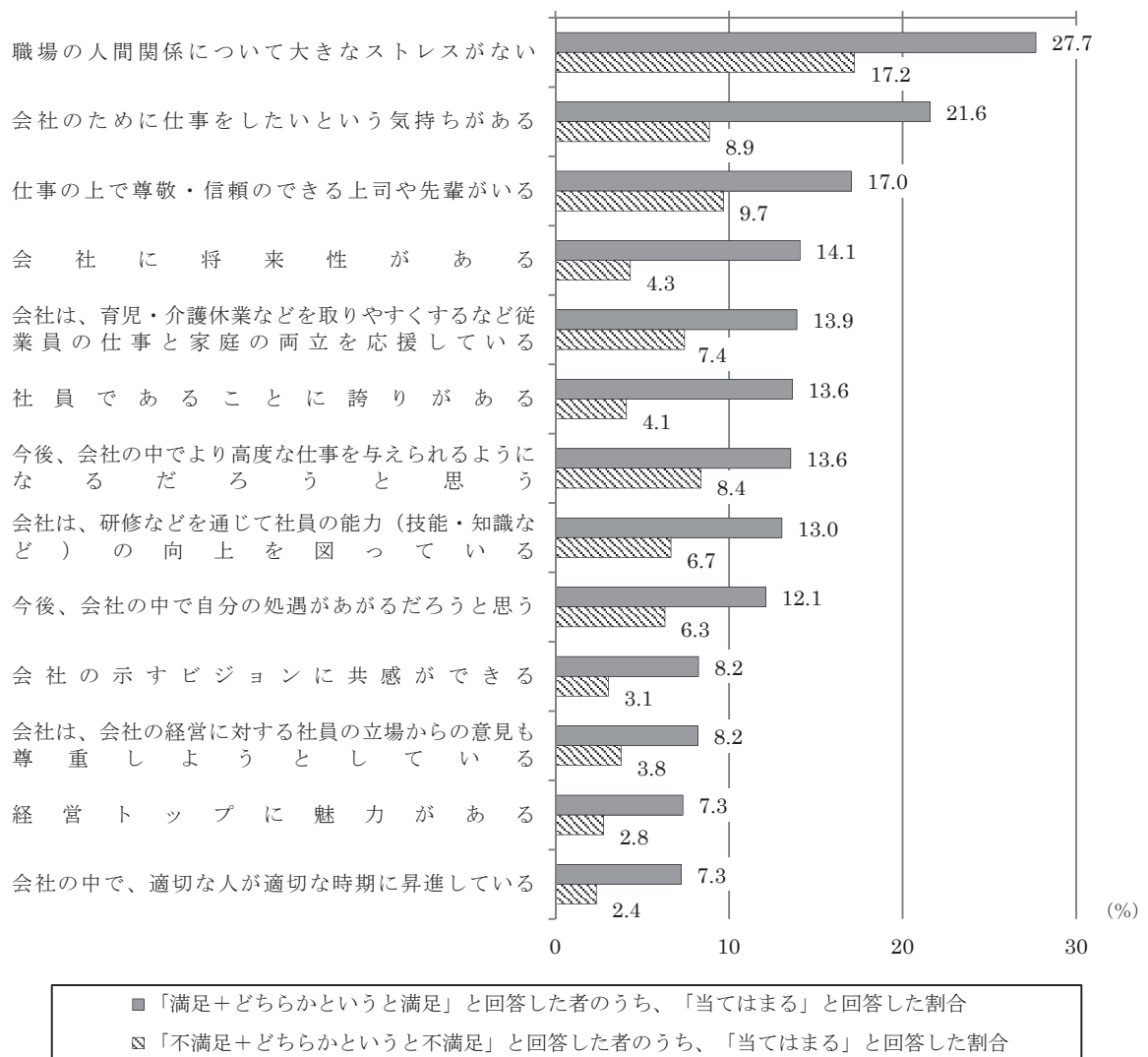
図表 148：休日数と実際の労働時間の適切さでみた、会社や上司に対する認識として「当てはまる」と回答した割合（n=7,174（適切群）、2,826（適切でない群））



(イ)「給与・賞与の満足感」と「会社や上司に対する認識」との関係

全体的に「満足」群の方が「当てはまる」と回答している割合が多かった。「満足」群が「不満足」群より、「当てはまる」と回答した割合に10%ポイント以上多かったのは、「会社のための仕事をしたいという気持ちがある」、「職場の人間関係について大きなストレスがない」であり、これらの項目は、「満足」群の中でも「当てはまる」と回答した割合が特に多かった。

図表 149：給与・賞与の満足感でみた、会社や上司に対する認識として「当てはまる」と感じている割合（n=3,349(満足群)、6,651(不満足群)）



(2) 「雇用管理制度等」の実施と「仕事に対する意識」の関係

ア 「雇用管理制度等」の実施と「現在の仕事について感じていること」との関係

全ての項目で「実施されている」群の方が、「実施されていない」群よりも「当てはまる」と回答している割合が多かった。

さらに「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」が実施されている場合の「責任と裁量性のある仕事を任されている」や、「従業員の意見の会社の経営計画への反映」が実施されている場合の「自分が会社の中で果たしている仕事上の役割は低くはないと思う」など、実施されているか否かで「当てはまる」と回答した割合が20%ポイント以上異なるものもあり、各制度等の実施が回答者の現在の仕事に関する肯定的な意識につながっていることがわかる。

また、特に「経験が浅い職員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」、「各自に与えられた仕事の意義や重要性の説明」など「業務管理・組織管理」の項目が多く、回答者の仕事に関する肯定的な意識の醸成に効果を上げていた。

図表 150：雇用管理制度等が「実施されている」群と「実施されていない」群でみた従業員の認識（現在の仕事に関して感じていること）に「当てはまる」と回答した割合（単位＝％）

			「当てはまる」と回答した割合				
			自分が会社の中で果たしている仕事上の役割は低くはないと思う	仕事を通じて自分が成長している実感がある	責任と裁量性のある仕事を任されている	仕事の内容自体が面白いと思う	やり遂げた際に達成感を感じることができる仕事である
評価 処遇・ 配置	目標管理制度（仕事上の目標を個人ごとに設定してその達成度合いが評価される仕組み）	実施されている (n=2,851)	44.5	20.9	32.4	22.8	24.6
		実施されていない (n=7,149)	30.7	14.4	21.9	16.9	15.6
	評価結果とその理由の本人へのフィードバック・説明	実施されている (n=2,196)	45.4	23.6	38.2	26.0	25.5
		実施されていない (n=7,804)	31.6	14.2	21.1	16.5	16.1
	定期的な配置換え（ジョブローテーション）	実施されている (n=813)	41.7	25.5	34.6	26.1	27.2
		実施されていない (n=9,187)	34.0	15.4	24.0	17.9	17.4
人材 育成	本人の希望ができるだけ尊重される配置	実施されている (n=1,163)	45.6	28.1	38.3	30.9	29.3
		実施されていない (n=8,837)	33.2	14.7	23.1	17.0	16.7
	職歴・階層別の研修	実施されている (n=1,510)	47.4	26.4	39.4	25.8	27.0
		実施されていない (n=8,490)	32.4	14.4	22.3	17.3	16.6
	自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修	実施されている (n=982)	52.2	31.9	45.4	33.6	33.2
		実施されていない (n=9,018)	32.7	14.5	22.6	17.0	16.5
	計画的なOJT受講とその成果のチェック	実施されている (n=597)	46.6	30.3	42.4	26.5	31.0
		実施されていない (n=9,403)	33.9	15.3	23.8	18.1	17.3
	上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による相談	実施されている (n=373)	47.5	30.8	41.8	34.3	29.0
		実施されていない (n=9,627)	34.1	15.7	24.2	18.0	17.7
	社内の自主的勉強会やQC活動	実施されている (n=1,105)	47.1	27.7	41.9	29.7	32.4
		実施されていない (n=8,895)	33.1	14.8	22.8	17.2	16.4
	自己啓発・資格取得に対する補助	実施されている (n=1,668)	48.1	25.2	38.1	27.2	28.7
		実施されていない (n=8,332)	31.9	14.5	22.2	16.9	16.0
	勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い	実施されている (n=890)	54.8	29.2	45.5	32.6	32.1
		実施されていない (n=9,110)	32.7	15.0	22.9	17.2	16.8

(図表の続き)

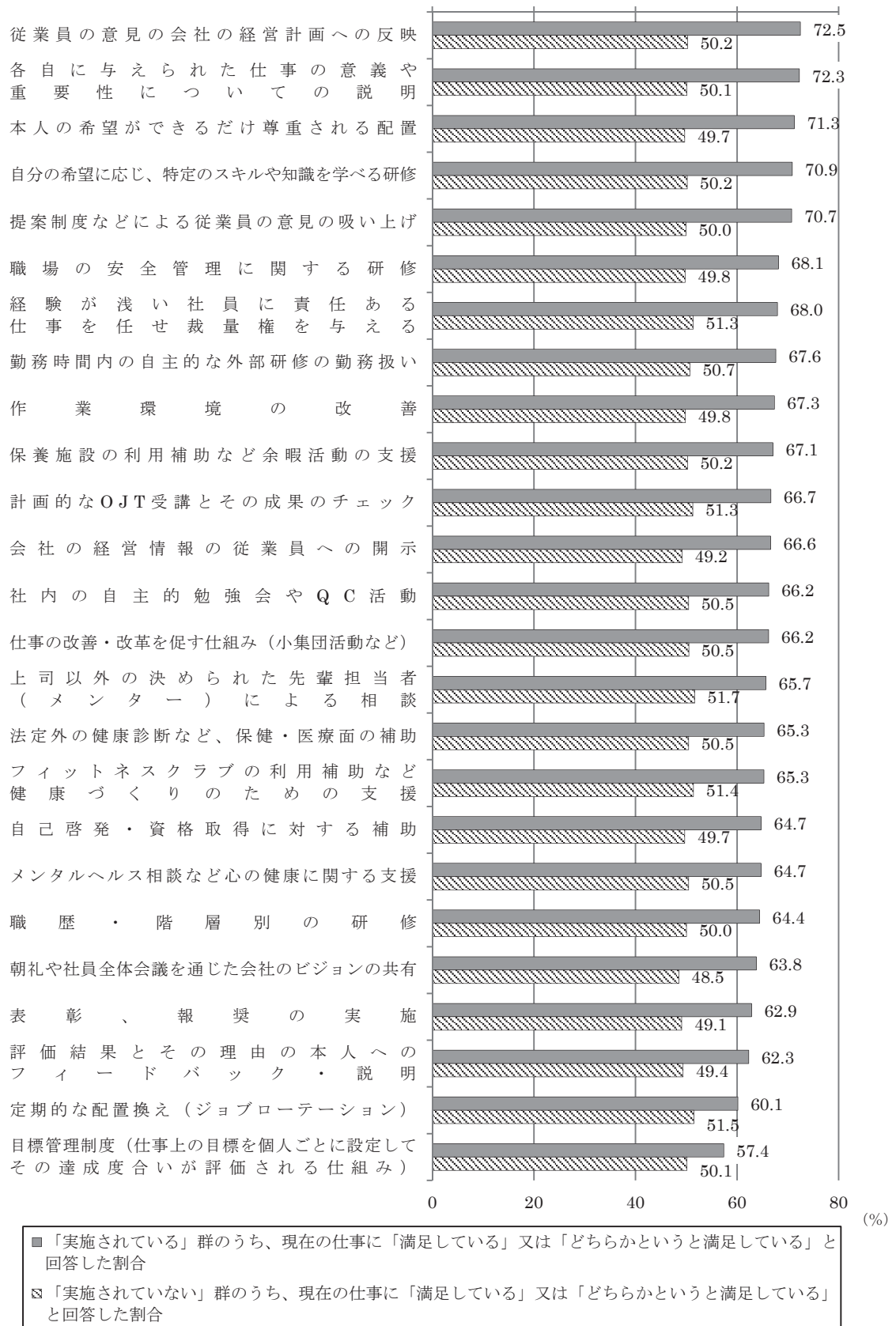
			「当てはまる」と回答した割合					
			自分が会社の中で果たしている仕事上の役割は低くはないと思う	仕事を通じて自分が成長している実感がある	責任と裁量性のある仕事を任されている	仕事の内容自体が面白いと思う	やり遂げた際に達成感を感じることができる仕事である	仕事を行う上で多様な技能や能力が求められる
業務管理・組織管理	従業員の意見の会社の経営計画への反映	実施されている (n=886)	55.5	31.8	48.3	34.0	32.6	43.5
		実施されていない (n=9,114)	32.6	14.7	22.6	17.1	16.7	26.8
	会社の経営情報の従業員への開示	実施されている (n=1,749)	52.1	26.6	44.0	29.1	30.1	43.8
		実施されていない (n=8,251)	30.9	14.0	20.8	16.4	15.6	25.0
	朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有	実施されている (n=2,409)	48.6	24.7	38.6	26.0	29.0	39.9
		実施されていない (n=7,591)	30.2	13.6	20.5	16.2	14.7	24.6
	各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明	実施されている (n=945)	52.9	32.8	48.1	33.9	37.5	45.7
		実施されていない (n=9,055)	32.7	14.5	22.4	17.0	16.1	26.5
	提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ	実施されている (n=1,080)	53.1	28.9	46.1	31.5	34.3	44.9
		実施されていない (n=8,920)	32.4	14.7	22.3	17.0	16.2	26.3
	経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える	実施されている (n=518)	59.1	34.0	56.2	38.2	39.8	51.5
		実施されていない (n=9,482)	33.3	15.3	23.2	17.5	17.0	27.0
	表彰、報奨の実施	実施されている (n=2,267)	47.6	22.7	37.4	24.3	28.2	39.5
		実施されていない (n=7,733)	30.8	14.4	21.2	16.9	15.2	25.0
	仕事の改善・改革を促す仕組み(小集団活動など)	実施されている (n=1,089)	50.5	27.4	40.4	27.7	31.2	44.1
		実施されていない (n=8,911)	32.7	14.9	23.0	17.5	16.6	26.4
福利厚生・安全管理・精神衛生	保養施設の利用補助など余暇活動の支援	実施されている (n=1,172)	49.6	24.9	39.0	26.8	27.2	40.0
		実施されていない (n=8,828)	32.6	15.1	23.0	17.5	16.9	26.8
	フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援	実施されている (n=576)	46.9	26.9	38.7	26.7	28.0	38.7
		実施されていない (n=9,424)	33.9	15.6	24.0	18.1	17.6	27.7
	法定外の健康診断など、保健・医療面の補助	実施されている (n=1,179)	49.5	26.7	39.4	26.5	28.9	41.5
		実施されていない (n=8,821)	32.6	14.8	22.9	17.5	16.7	26.6
	メンタルヘルス相談など心の健康に関する支援	実施されている (n=1,227)	45.7	24.4	37.9	26.6	27.8	38.3
		実施されていない (n=8,773)	33.1	15.1	23.0	17.5	16.8	26.9
	職場の安全管理に関する研修	実施されている (n=1,328)	48.3	27.0	41.3	28.8	30.5	43.8
		実施されていない (n=8,672)	32.5	14.6	22.3	17.0	16.3	25.9
	作業環境の改善	実施されている (n=1,372)	46.5	26.7	40.2	27.2	31.0	40.6
		実施されていない (n=8,628)	32.7	14.6	22.4	17.2	16.1	26.4

イ 「雇用管理制度等」の実施と「仕事の満足感」との関係

全ての項目で「実施されている」群の方が、「実施されていない」群よりも現在の仕事に「満足している」又は「どちらかという満足している」と回答する割合が多かった。

また、「実施されている」群の中でも、「当てはまる」と回答した割合が特に多かったのは、「従業員の意見の会社の経営計画への反映」(72.5%)、「各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明」(72.3%)、「本人の希望ができるだけ尊重されて配置」(71.3%)、「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」(70.9%)などあり、これらは「実施されていない」群との差も20%ポイント以上あった。

図表 151：雇用管理制度等の実施有無でみた、現在の仕事の満足感

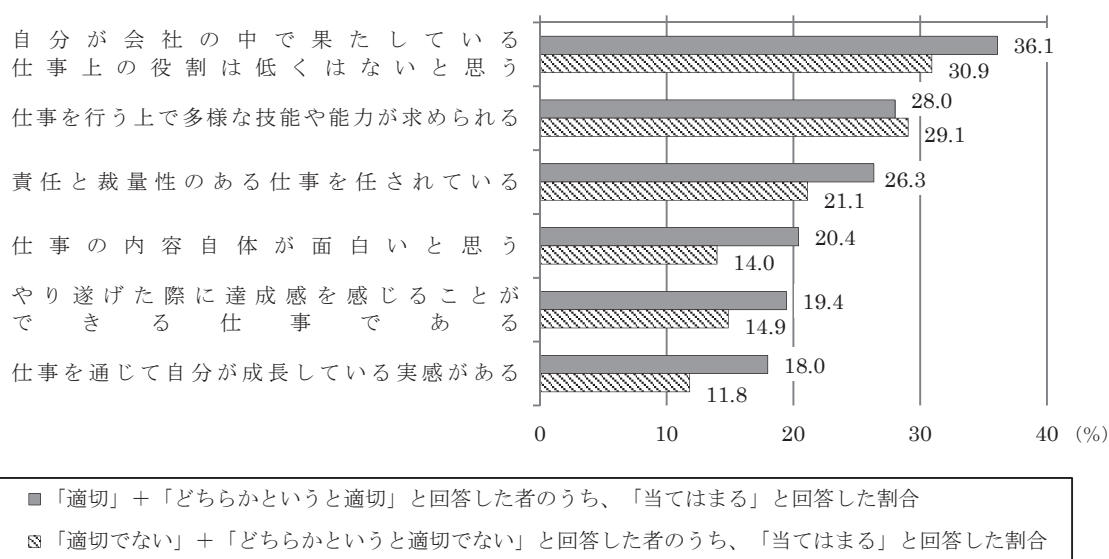


ウ 「労働条件に対する認識」と「現在の仕事について感じていること」との関係

(ア) 「休日数と実労働時間に対する認識」と「現在の仕事について感じていること」との関係

「仕事を行う上で多様な技能や能力が求められる」以外は、「適切」群の方が「適切でない」群よりも、「当てはまる」と回答している割合が多かったものの、両群の間に 10%ポイント以上の差がみられた項目はないなど、大きな差は見られなかった。

図表 152：休日数と実際の労働時間の適切さでみた、現在の仕事に関して「当てはまる」と回答した割合（n=7,174(適切群)、2,826(適切でない群)）

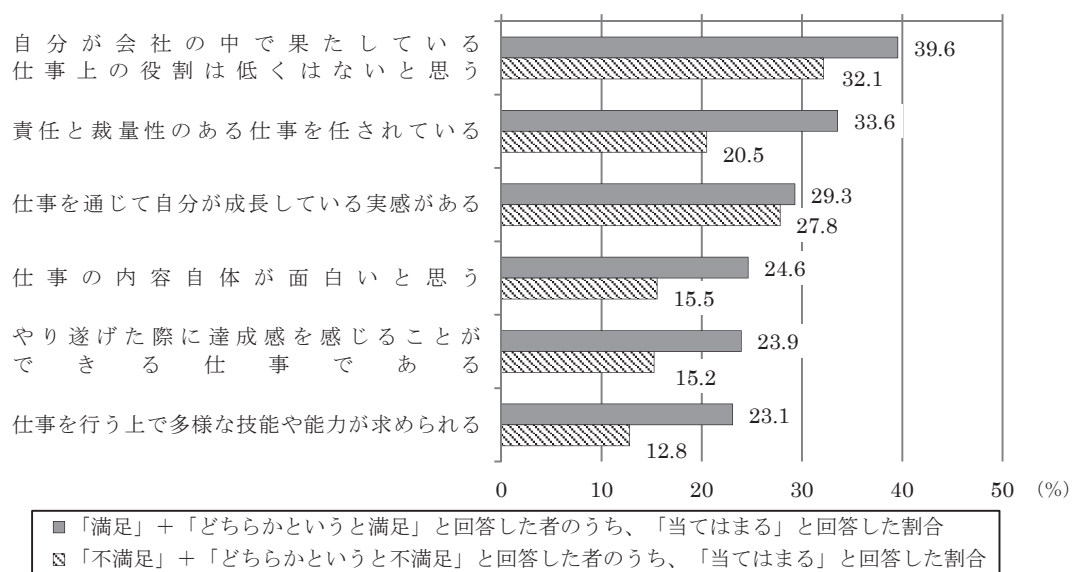


(イ) 「給与・賞与の満足感」と「現在の仕事について感じていること」との関係

全体的に「満足」群の方が「不満足」と回答している割合が多く、特に「満足」群が「不満足」群より「当てはまる」と回答した割合が 10%ポイント以上多かったのは、「責任と裁量性のある仕事を任されている」と「仕事を行う上で多様な技能や能力が求められる」であった。

また、「満足」群の中でも「当てはまる」と回答した割合が特に高かったのは、「自分が会社の中で果たしている仕事上の役割は低くはないと思う」、「責任と裁量性のある仕事を任されている」、「仕事を通じて自分が成長している実感がある」などであった。

図表 153：給与・賞与の満足感ごとにみた、現在の仕事について「当てはまる」と感じている割合（n=3,349（満足群）、6,651（不満足群））

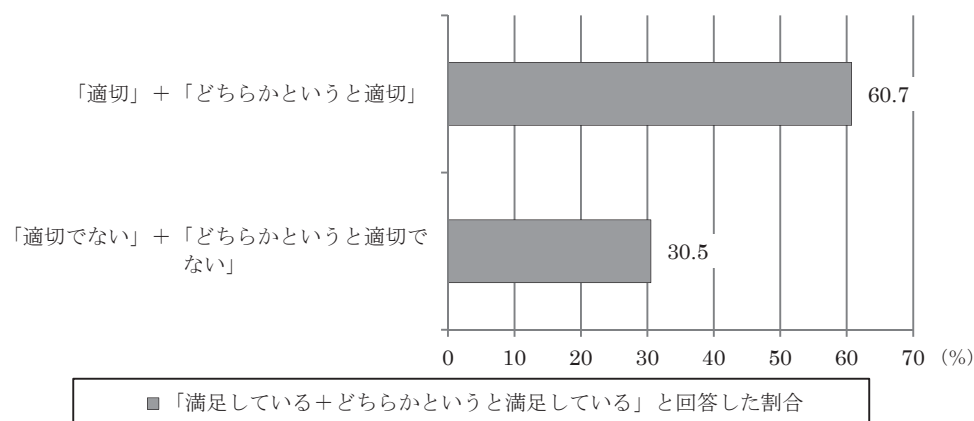


エ 「労働条件に対する認識」と「仕事の満足感」との関係

(ア) 「休日数と実労働時間に対する認識」と「仕事の満足感」との関係

「適切」群の方が「適切でない」と群よりも、現在の仕事に「満足している」又は「どちらかという満足している」と回答している割合が2倍以上多かった。

図表 154：休日数と実際の労働時間の適切さごとでみた、現在の仕事の満足感（n=7,174（適切群）、2,826（適切でない群））



(3) 「雇用管理制度等」の実施数と「職場環境」「仕事に対する意識」の相関関係

実施している雇用管理制度等の種類（実施数）と職場環境、労働者の仕事に対する意識との間に相関があるかを調べるため、各雇用管理制度等を「実施されている」と回答した項目を「1点」、「実施されていない」と回答しなかった項目を「0点」、また、職場環境又は労働者の仕事に対する意識において「当てはまる」と回答した項目を「1点」、「当てはまる」と回答しなかったものを「0点」、仕事の満足感において、「満足している」を「4点」、「どちらかという満足している」と「3点」、「どちらかという満足していない」を「2点」、「満足していない」を「2点」として得点化を行い、相関分析を行った。

ただし、会社や上司に対する認識のうち、後ろ向きな項目である「上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあたったりすること」については、「当てはまる」と回答した場合を「0点」、「当てはまる」と回答しなかった場合を「1点」として計算した。

ア 「雇用管理制度等」の実施数と「職場環境」の相関

(7) 「職場の人間関係」との相関

雇用管理制度等の実施数を得点化したもの（以下「雇用管理実施得点」という。）と職場の人間関係（職場でよくみかけること）に「当てはまる」と回答した数を得点化したもの（以下「人間関係得点」という。）との間には、1%水準で相関がみられた（ $r=0.495$ ）ことから、雇用管理制度等を実施している数が多いほど、勤務先で良好な職場環境が創出されているといえる。

(イ) 「会社や上司に対する認識」との相関

雇用管理実施得点と会社や上司に関して感じていることとして「当てはまる」と回答した数を得点化したもの（以下「会社・上司への意識得点」という。）との間には、1%水準で中程度の正の相関がみられた（ $r=0.538$ ）ことから、雇用管理制度等を実施している数が多いほど、労働者が会社や上司に関して肯定的な意識を持つ傾向があるといえる。

イ 「雇用管理制度等」の実施数と「仕事に対する意識」の相関

(7) 「現在の仕事に関して感じていること」との相関

雇用管理実施得点と現在の仕事に関して感じていることとして「当てはまる」と回答した数を得点化したもの（以下「現在の仕事への意識得点」という。）との間には、1%水準で中程度の正の相関がみられた（ $r=0.421$ ）ことから、雇用管理制度等を実施している数が多いほど、労働者が現在の仕事に関して肯定的な意識を持つ傾向があるといえる。

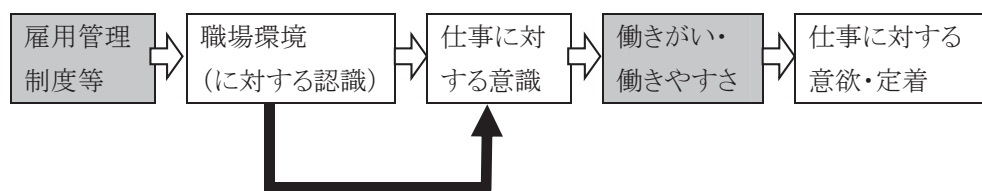
(イ) 「仕事の満足感」との相関

雇用管理実施得点と仕事の満足感を得点化したもの（以下「満足感得点」という。）との間には、1%水準で弱い相関がみられた（ $r=0.252$ ）ことから、雇用管理制度等の実施数と仕事の満足感とは、あまり関連がないことが考えられる。

8 「職場環境」と「仕事に対する意識」の関係

第7章においては、企業の「雇用管理制度等」の実施状況と従業員の「働きがい」「働きやすさ」との間に、「職場環境」や「仕事に対する意識」が媒介変数として存在することが想定されることから、「雇用管理制度等」の実施と「職場環境」又は「仕事に対する意識」との関係について集計分析を行ったが、本章においては、「職場環境」と「仕事に対する意識」の間の関係について集計分析する。

なお、調査票では、職場環境に「当てはまる」ものを選択する形式としていたが、ここでは「当てはまる」と回答がなかったものを「当てはまらない」ものとして取り扱った。



(1) 「職場の人間関係」と「仕事に対する意識」との関係

ア 「職場の人間関係」と「現在の仕事に関して感じていること」との関係

「職場の人間関係(職場においてよく見かけること)」の各項目について、「当てはまる」群と「当てはまらない」群ごとに、「現在の仕事に関して感じていること」の各項目に「当てはまる」と回答した割合に違いが出るかを見たところ、「上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあしらったりすること」以外の項目で、「当てはまる」群の方が、「当てはまらない」群よりも、現在の仕事に関して感じていることについて、「当てはまる」と回答する割合が多かった。

さらに、「チームワークを発揮すること」を職場でよく見かける場合の「自分が会社の中で果たしている仕事上の役割は低くないと思う」や、「中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること」を職場でよく見かける場合の「責任と裁量性のある仕事を任されている」をはじめ、多くの項目で職場においてよく見かけるか否かで、現在の仕事に関して感じていることとして「当てはまる」と回答した割合が20%ポイント以上異なっており、良好な職場環境が、現在の仕事に関する労働者の肯定的な意識の醸成に大きく関わっていることがわかる。

特に、「上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること」、「部下が上司に仕事以外のことでも何でも話すこと」、「中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること」が、多くの労働者の仕事に対する肯定的な意識の醸成に効果を上げていた。

図表 155：職場の人間関係について「当てはまる」群と「当てはまらない」群でみた労働者の意識（現在の仕事に関して感じていること）（単位＝％）

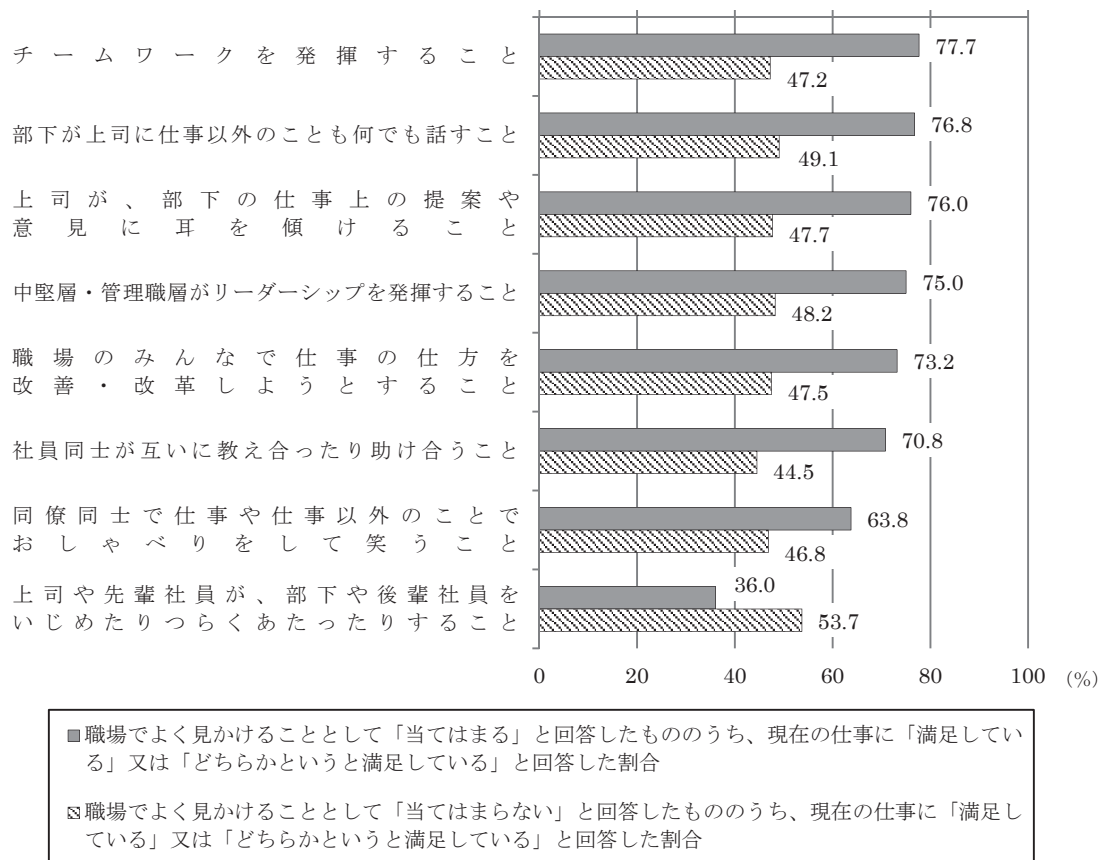
		「当てはまる」と回答した割合					
		自分が会社の中で果たしている仕事上の役割は低くはないと思う	仕事を通じて自分が成長している実感がある	責任と裁量性のある仕事を任されている	仕事の内容自体が面白いと思う	やり遂げた際に達成感を感じることができる仕事である	仕事を行う上で多様な技能や能力が求められる
チームワークを発揮すること	当てはまる (n=1,631)	54.5	36.4	42.7	32.7	34.5	39.1
	当てはまらない (n=8,369)	30.8	12.3	21.4	15.8	15.0	26.2
中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	当てはまる (n=1,482)	52.5	34.1	49.8	33.1	35.2	41.6
	当てはまらない (n=8,518)	31.5	13.1	20.5	16.1	15.2	26.0
社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	当てはまる (n=2,925)	48.9	28.7	39.9	30.2	32.4	40.8
	当てはまらない (n=7,075)	28.7	11.1	18.7	13.8	12.3	23.1
部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと	当てはまる (n=1,137)	55.1	35.1	49.7	37.6	38.3	42.4
	当てはまらない (n=8,863)	32.0	13.8	21.7	16.2	15.6	26.5
同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりして笑うこと	当てはまる (n=3,175)	50.9	24.6	37.8	28.5	29.9	41.3
	当てはまらない (n=6,825)	27.0	12.4	18.8	14.0	12.7	22.3
上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあしったりすること	当てはまる (n=855)	39.8	15.0	24.1	17.8	20.8	37.2
	当てはまらない (n=9,145)	34.1	16.4	24.9	18.7	17.9	27.5
上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること	当てはまる (n=1,593)	59.3	35.0	49.9	36.4	43.3	50.7
	当てはまらない (n=8,407)	30.0	12.7	20.1	15.2	13.4	24.1
職場のみんなで仕事の仕方を改善・改革しようとする	当てはまる (n=1,846)	53.9	30.5	43.7	31.5	35.7	48.4
	当てはまらない (n=8,154)	30.3	13.0	20.6	15.7	14.2	23.8

イ 「職場の人間関係」と「仕事の満足度」との関係

「職場の人間関係（職場においてよく見かけること）」の各項目について、「当てはまる」群と「当てはまらない」群ごとに、「仕事の満足感」について、「満足している＋どちらかという満足している」と回答した割合に違いが出るかを見たところ、「上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあしったりすること」以外の項目で、「当てはまる」群の方が、「当てはまらない」群よりも、労働者の意識（仕事の満足感）について、「満足している」又は「どちらかという満足している」と回答する割合が多かった。

また、「当てはまる」群の中でも、「上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあしったりすること」と「同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりをして笑うこと」以外の項目においては、「満足している」又は「どちらかという満足している」と回答する割合が70%を超えており、これらの項目は「当てはまらない」群との差も20%ポイント以上あった。

図表 156：職場の人間関係について「当てはまる」群と「当てはまらない」群でみた労働者の意識（仕事の満足感）



(2) 「会社や上司に対する認識」と「仕事に対する意識」の関係

ア 「会社や上司に対する認識」と「現在の仕事に関して感じていること」との関係

「会社や上司に関して感じていること」の各項目について、「当てはまる」群と「当てはまらない」群ごとに、「現在の仕事に関して感じていること」の各項目に「当てはまる」と回答した割合に違いが出るかを見たところ、全ての項目で、「当てはまる」群の方が、「当てはまらない」群よりも、現在の仕事に関して感じていることに「当てはまる」と回答する割合が多かった。

さらに、「今後、会社の中でより高度な仕事を与えられるようになるだろうと思う」に当てはまる場合の「自分が会社の中で果たしている仕事上の役割は低くはないと思う」や「仕事の内容自体が面白いと思う」、「会社の示すビジョンに共感ができる」に当てはまる場合の「責任と裁量性のある仕事を任されている」をはじめ、多くの項目で会社や上司に関して感じているか否かで、現在の仕事に関して感じていることとして「当てはまる」と回答した割合が 20%ポイント以上異なっており、良好な職場環境が、現在の仕事に関する労働者の肯定的な意識の醸成に大きく関わっていることがわかる。

特に、「今後、会社の中でより高度な仕事を与えられるようになるだろうと思う」、「会社の示すビジョンに共感ができる」、「会社は、研修などを通じて社員の能力（技能・知識など）の向上を図っている」は、多くの仕事に対する肯定的な意識の醸成に効果を上げていた。

図表 157：会社や上司に対する認識の「当てはまる」群と「当てはまらない」群でみた労働者が現在の仕事に関して感じていること

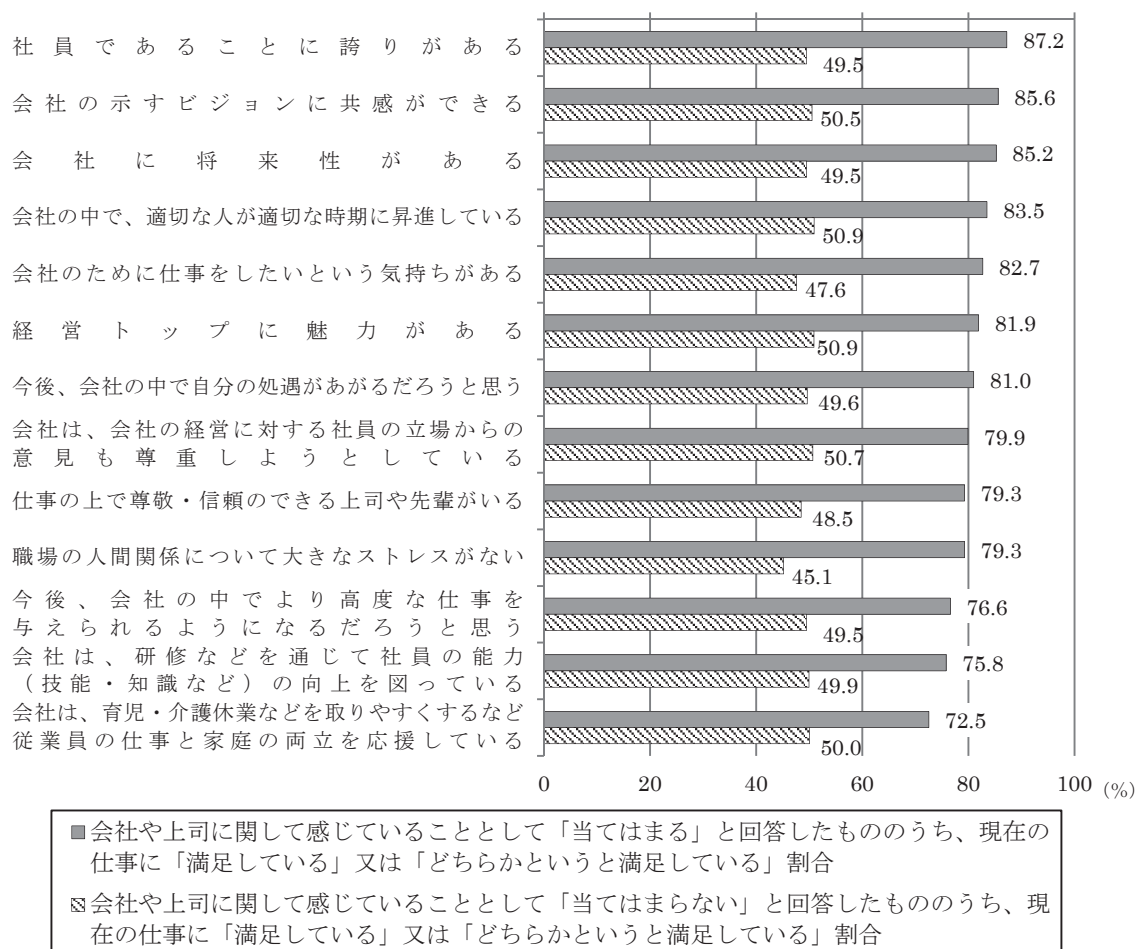
		「当てはまる」と回答した割合					
		自分が会社の中で果たしている仕事上の役割は低くないと思う	仕事を通じて自分が成長している実感がある	責任と裁量性のある仕事を任されている	仕事の内容自体が面白いと思う	やり遂げた際に達成感を感じることができ仕事である	仕事を行う上で多様な技能や能力が求められる
会社に将来性がある	当てはまる(n=759)	52.8	40.2	41.9	35.0	32.8	36.4
	当てはまらない(n=9,241)	33.1	14.3	23.5	17.2	16.9	27.6
今後、会社の中で自分の処遇があがるだろうと思う	当てはまる(n=826)	61.0	40.3	53.3	35.2	33.2	40.8
	当てはまらない(n=9,174)	32.3	14.1	22.3	17.1	16.8	27.2
今後、会社の中でより高度な仕事を与えられるようになるだろうと思う	当てはまる(n=1012)	66.3	42.6	56.0	37.0	40.5	51.6
	当てはまらない(n=8,988)	31.1	13.3	21.4	16.5	15.6	25.7
会社のために仕事をしたいという気持ちがある	当てはまる(n=1,313)	59.7	39.5	51.6	42.8	42.7	43.0
	当てはまらない(n=8,687)	30.8	12.7	20.8	14.9	14.4	26.1
社員であることに誇りがある	当てはまる(n=729)	58.8	47.7	53.9	45.5	44.4	45.7
	当てはまらない(n=9,271)	32.7	13.8	22.6	16.5	16.1	26.9
会社の示すビジョンに共感ができる	当てはまる(n=479)	60.5	44.3	57.6	47.8	45.5	47.4
	当てはまらない(n=9,521)	33.3	14.8	23.2	17.1	16.8	27.4
経営トップに魅力がある	当てはまる(n=431)	58.9	40.4	57.8	42.7	44.1	47.3
	当てはまらない(n=9,569)	33.5	15.2	23.4	17.5	17.0	27.5
仕事の上で尊敬・信頼のできる上司や先輩がいる	当てはまる(n=1,215)	54.6	40.7	46.7	37.4	41.3	45.0
	当てはまらない(n=8,785)	31.9	12.9	21.9	16.0	14.9	26.0
職場の人間関係について大きなストレスがない	当てはまる(n=2,073)	49.9	26.6	39.5	31.7	31.5	38.8
	当てはまらない(n=7,927)	30.6	13.5	21.0	15.2	14.7	25.6
会社の中で、適切な人が適切な時期に昇進している	当てはまる(n=400)	54.3	39.3	55.5	42.8	43.5	44.8
	当てはまらない(n=9,600)	33.8	15.3	23.6	17.6	17.1	27.6
会社は、研修などを通じて社員の能力（技能・知識など）の向上を図っている	当てはまる(n=880)	57.2	36.3	51.4	34.9	40.9	54.4
	当てはまらない(n=9,120)	32.5	14.3	22.3	17.0	16.0	25.8
会社は、会社の経営に対する社員の立場からの意見も尊重しようとしている	当てはまる(n=527)	61.1	37.6	53.9	40.2	45.2	57.1
	当てはまらない(n=9,473)	33.2	15.1	23.3	17.4	16.6	26.7
会社は、育児・介護休業などを取りやすくするなど従業員の仕事と家庭の両立を応援している	当てはまる(n=961)	53.7	29.8	42.1	30.9	33.1	45.6
	当てはまらない(n=9,039)	32.6	14.8	23.0	17.3	16.6	26.5

イ 「会社や上司に対する認識」と「仕事の満足感」との関係

「会社や上司に関して感じていること」の各項目について、「当てはまる」群と「当てはまらない」群ごとに、「仕事の満足感」について、「満足している」＋「どちらか」というと満足している」と回答した割合に違いが出るかを見たところ、全ての項目で、「当てはまる」群の方が、「当てはまらない」群よりも、現在の仕事に関して感じていることに「当てはまる」と回答する割合が20%ポイント以上高く、会社や上司に対する肯定的な認識が仕事の満足感に関わっていることがわかる。

また、「当てはまる」群の中でも、「社員であることに誇りがある」、「会社の示すビジョンを共感ができる」、「会社に将来性がある」、「会社の中で、適切な人が適切な時期に昇進している」、「会社のために仕事をしたい気持ちがある」、「経営トップに魅力がある」、「今後、会社の中で自分の処遇があがるだろうと思う」においては、「満足している」又は「どちらか」というと満足している」と回答する割合が80%を超えるなど、特に仕事の満足感に大きく関わっていることが伺えた。

図表 158：会社や上司に対する認識について「当てはまる」群と「当てはまらない」群でみた労働者の意識（仕事の満足感）



(3) 「職場環境」と「仕事に対する意識」の相関関係

勤務先の職場環境（「職場の人間関係（職場においてよく見かけること）」、「会社や上司に対する認識」）の種類の多さと仕事に対する意識（「現在の仕事に関して感じていること」、「仕事の満足感」）の種類の多さとの間に相関があるかを調べるため、「人間関係得点」又は「会社・上司への意識得点」と、「現在の仕事への意識得点」又は「満足感得点」とで相関分析を行った。

ア 「職場の人間関係」と「現在の仕事に関して感じていること」との相関関係

人間関係得点と現在の仕事への意識得点との間には、1%水準で中程度の正の相関がみられた ($r=0.538$) ことから、職場の人間関係（職場でみかけること）の種類が多いほど、現在の仕事に関してより多くの肯定的な意識を持つ傾向があるといえる。

イ 「職場の人間関係」と「仕事の満足感」との相関関係

人間関係得点と満足感得点との間には、1%水準である程度の相関がみられた ($r=0.388$) ことから、職場の人間関係（職場でみかけること）の種類が多いほど、仕事の満足感が増す傾向があることが考えられる。

ウ 「会社や上司への認識」と「現在の仕事に関して感じていること」との相関関係

会社・上司への意識得点と現在の仕事への意識得点との間には、1%水準で中程度の正の相関がみられた ($r=0.560$) ことから、会社や上司に対する認識として当てはまる項目が多いほど、現在の仕事に関してより多くの肯定的な意識を持つ傾向があるといえる。

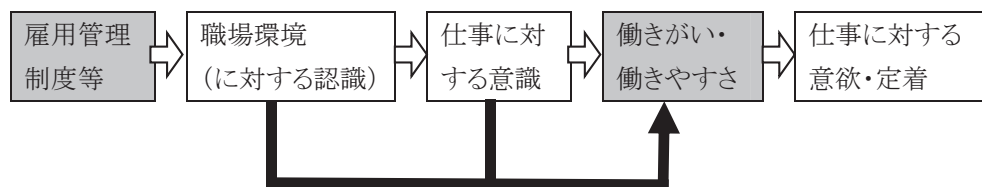
エ 「会社や上司への認識」と「仕事の満足感」との相関関係

会社・上司への意識得点と満足感得点との間には、1%水準である程度の相関がみられた ($r=0.420$) ことから、会社や上司に対する認識として当てはまる項目が多いほど、仕事の満足感が増す傾向があることが考えられる。

9 「職場環境」「仕事に対する意識」と「働きがい」「働きやすさ」の関係

第7、8章においては、企業の「雇用管理制度等」の実施状況と従業員の「働きがい」「働きやすさ」との間に、「職場環境」や「仕事に対する意識」が媒介変数として存在することが想定されることから、「雇用管理制度等」の実施、「職場環境」、「仕事に対する意識」との関係について集計分析を行ったが、本章においては、「職場環境」又は「仕事に対する意識」と、「働きがい」「働きやすさ」の間の関係について集計分析する。

なお、調査票では、職場環境・労働者の意識に「当てはまる」ものを選択する形式としていたが、ここでは「当てはまる」と回答がなかったものを「当てはまらない」ものとして取り扱った。また、職場環境と労働者の意識に関する各項目のうち「この中ではない」については、分析から除外した。



(1) 「職場環境」と「働きがい」「働きやすさ」の関係

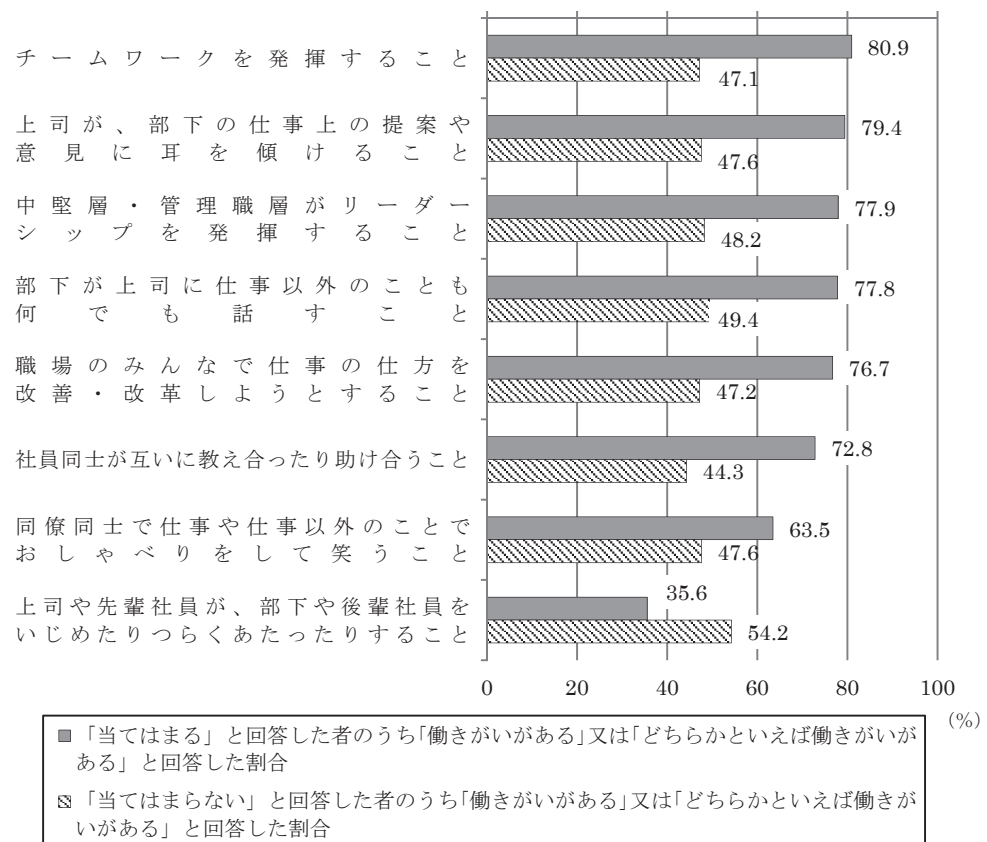
ア 「職場の人間関係」と「働きがい」「働きやすさ」との関係

(ア) 「職場の人間関係」と「働きがい」との関係

「職場の人間関係（職場においてよく見かけること）」の各項目について、「上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあしらったりすること」以外の項目で、「当てはまる」群の方が、「当てはまらない」群よりも、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が多かった。

また、「当てはまる」群の中でも「上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあしらったりすること」と「同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりをして笑うこと」以外の項目においては、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が70%を超えており、これらの項目は「当てはまらない」群との差も約30%ポイントあった。

図表 159：職場の人間関係として「当てはまる」群と「当てはまらない」群でみた「働きがい」



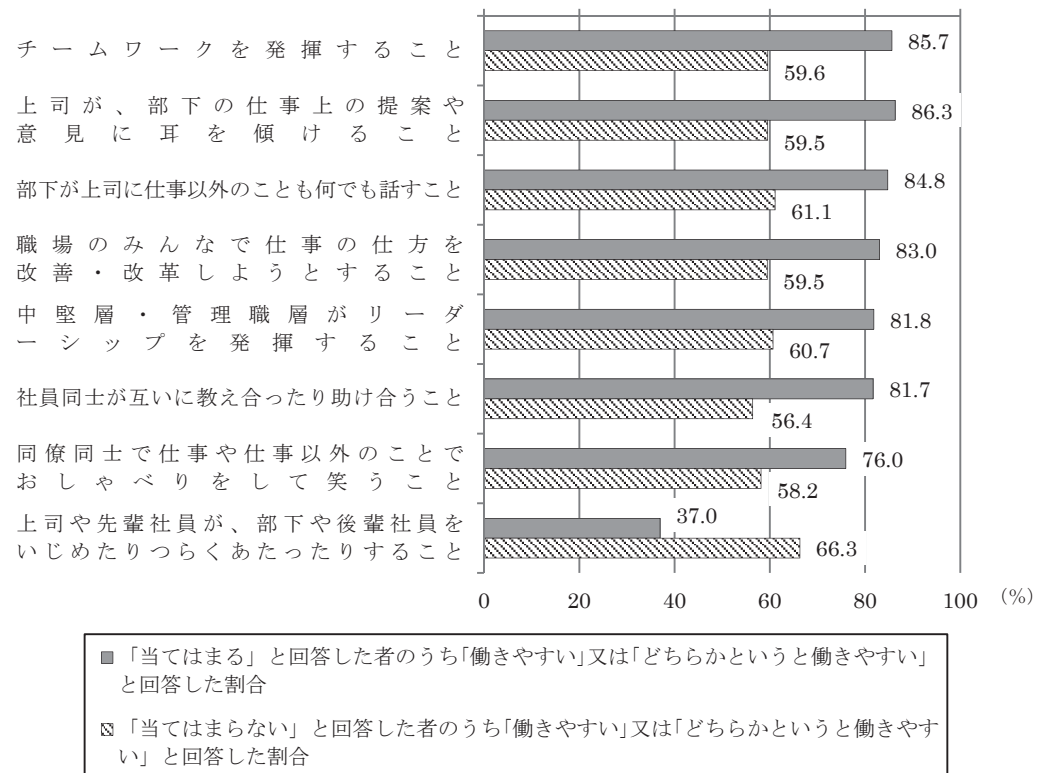
(イ) 「職場の人間関係」と「働きやすさ」との関係

「職場の人間関係（職場においてよく見かけること）」の各項目について、「上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあしらったりすること」以外の項目で、「当てはまる」群の方が、「当てはまらない」群よりも、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答する割合が多かった。

また、「当てはまる」群の中でも、「上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあしらったりすること」と「同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりをして笑うこと」以外の項目においては、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答する割合が70%を超えており、これらの項目は「当てはまらない」群との差も20%ポイント以上あった。

特に、「チームワークを発揮すること」(85.7%)、「上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること」(86.3%)、「部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと」(84.8%)、「職場のみんなで仕事の仕方を改善・改革しようとする」(83.0%)など、みんなで仕事上の課題に取り組む雰囲気や、上司・部下の信頼関係などに関する項目に「当てはまる」場合に「働きがいがある」と回答する割合が多かった。

図表 160：職場の人間関係として「当てはまる」群と「当てはまらない」群でみた「働きやすさ」



イ 「会社や上司に対する認識」と「働きがい」「働きやすさ」との関係

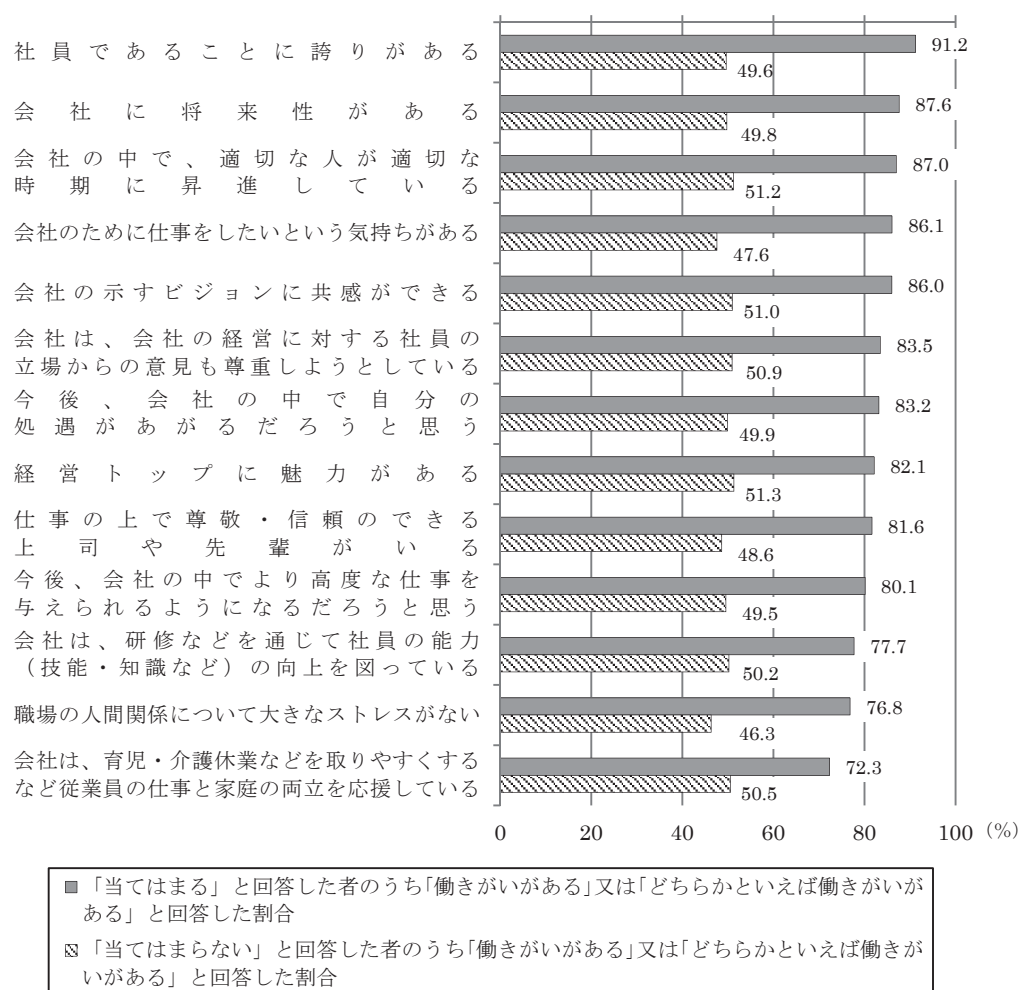
(ア) 「会社や上司に対する認識」と「働きがい」との関係

「会社や上司に関して感じていること」の全ての項目で、「当てはまる」群の方が「当てはまらない」群よりも、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が高かった。

また、全ての項目で「当てはまる」群が「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が70%を超え、「当てはまらない」群との差も大きいもので40%を超えるなど、大きな差が見られた。

特に、「社員であることに誇りがある」(91.2%)、「会社に将来性がある」(87.6%)、「会社の中で、適切な人が適切な時期に昇進している」(87.0%)、「会社のための仕事をしたいという気持ちがある」(86.1%)、「会社の示すビジョンに共感できる」(86.0%)など、会社そのものに対する信頼感や忠誠心に関する項目に「当てはまる」場合に、「働きがいがある」と回答する割合が多かった。

図表 161：会社や上司に関して感じていることとして「当てはまる」群と「当てはまらない」群でみた「働きがい」



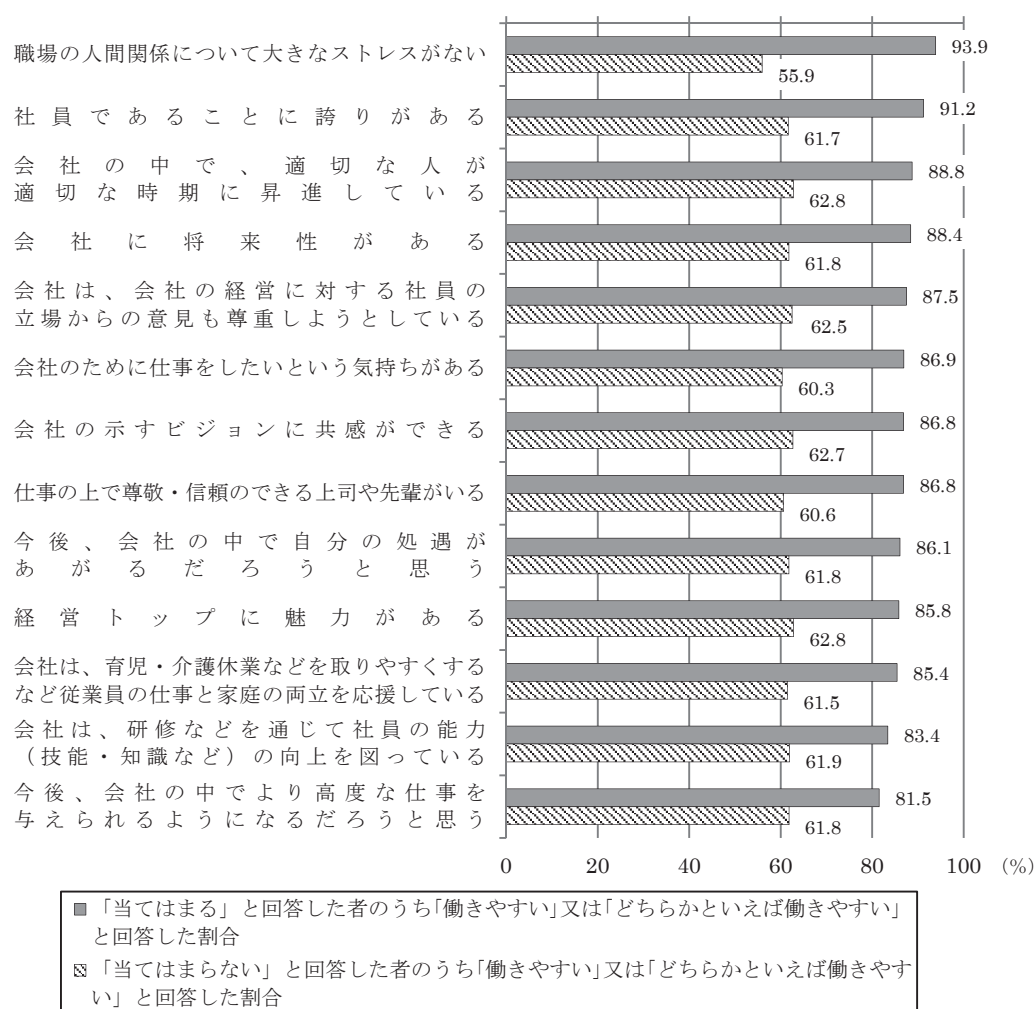
(イ) 「会社や上司に対する認識」と「働きやすさ」との関係

「会社や上司に関して感じていること」の全ての項目で、「当てはまる」群方が「当てはまらない」群よりも、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が多かった。

また、全ての項目で「当てはまる」群が「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が70%を超え、「今後、会社の中でより高度な仕事を与えられるようになるだろうと思う」以外の項目では、「当てはまらない」群と20%ポイント以上の差がみられた。

特に、「職場にの人間関係について大きなストレスがない」(93.9%)とといった職場内での人間関係に関する項目に「当てはまる」場合に、「働きやすい」と回答する割合が高く、「当てはまらない」場合との差も37.9%と多かった。

図表 162：会社や上司に関して感じていることとして「当てはまる」群と「当てはまらない」群でみた「働きやすさ」



(2) 「仕事に対する意識」と「働きがい」「働きやすさ」の関係

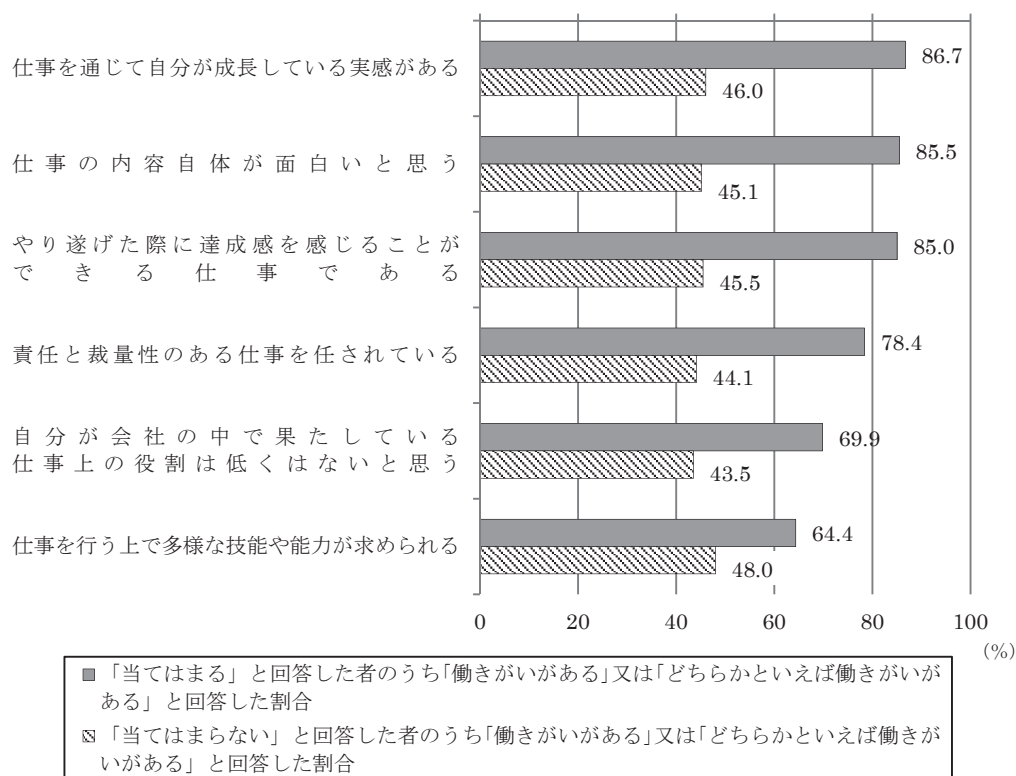
ア 「現在の仕事に関して感じていること」と「働きがい」「働きやすさ」との関係

(ア) 「現在の仕事に関して感じていること」と「働きがい」の関係

「現在の仕事に関して感じていること」の全ての項目で、「当てはまる」群の方が「当てはまらない」群よりも、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が多かった。

特に、「仕事を通じて自分が成長している実感がある」(86.7%)、「仕事の内容自体が面白いと思う」(85.5%)、「やり遂げた際に達成感を感じられる仕事である」(85.0%)など、仕事を通じた自己成長や、仕事の面白さを感じている場合に、「働きがいがある」と回答する割合が多く、「当てはまらない」群との間に約40%ポイントと大きな差がみられた。

図表 163：現在の仕事に関して感じていることとして「当てはまる」群と「当てはまらない」群でみた「働きがい」

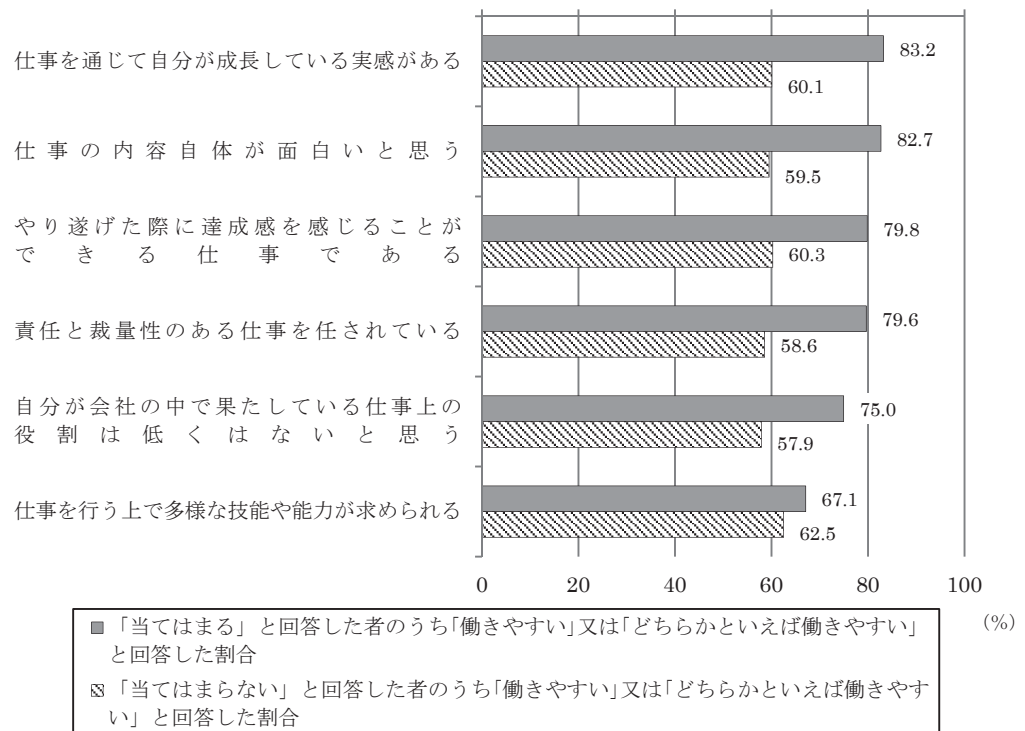


(イ) 「現在の仕事に関して感じていること」と「働きやすさ」との関係

「現在の仕事に関して感じていること」の全ての項目で、「当てはまる」群の方が「当てはまらない」群よりも、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答する割合が多かった。

特に、「仕事を通じて自分が成長している実感がある」(83.2%)、「仕事の内容自体が面白いと思う」(82.7%)、「やり遂げた際に達成感を感じられる仕事である」(79.8%)など、仕事を通じた自己成長や、仕事の面白さを感じている場合に、「働きやすい」と回答する割合が高かった。しかし、「働きがい」の場合と比べ、「当てはまらない」群との差が最も大きいものでも約20%ポイント強にとどまるなど、両群間の差は大きくなかった。

図表 164：現在の仕事に関して感じていることとして「当てはまる」群と「当てはまらない」群でみた「働きやすさ」

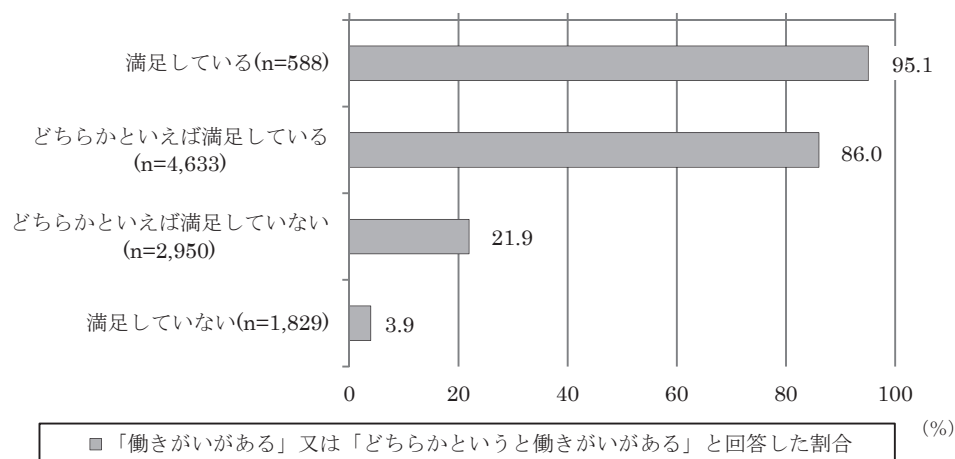


イ 「仕事の満足感」と「働きがい」「働きやすさ」との関係

(ア) 「仕事の満足感」と「働きがい」との関係

仕事に「満足している」ほど、「働きがいがある」と回答している割合が高かった。ここから、仕事の満足感が「働きがい」を醸成する効果を持つことが考えられる。

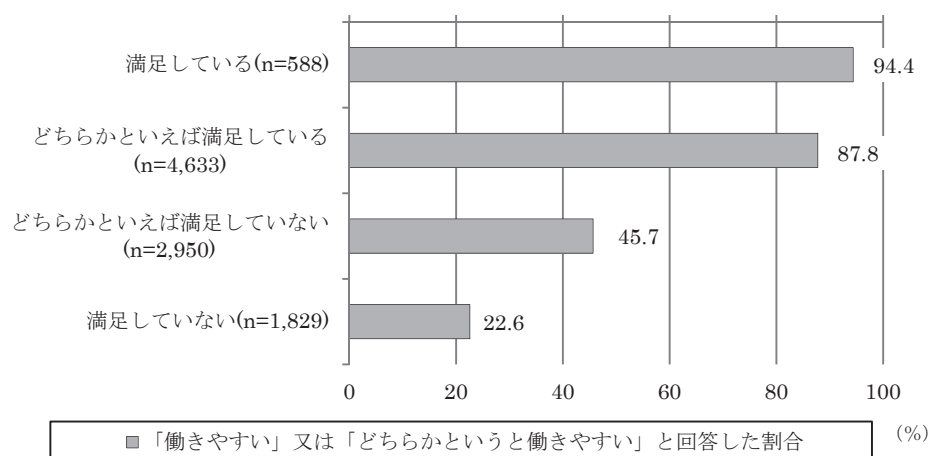
図表 165：仕事の満足感でみた「働きがい」



(イ) 「仕事の満足感」と「働きやすさ」との関係

仕事に「満足している」ほど、「働きやすい」と回答している割合が高かった。ここから、仕事の満足感が「働きやすさ」を醸成する効果を持つことが考えられる。

図表 166：仕事の満足感でみた「働きやすさ」



10 まとめ

(1) 「働きがい」「働きやすさ」は仕事に対する意欲・定着及び会社の業績を高めるか

「働きがい」「働きやすさ」が高い場合は、従業員の仕事に対する意欲や、職場での前向きな行動の頻度が高い傾向がみられるとともに、従業員の離転職が少なく、勤務継続の意向も強い傾向がみられた。このことから、「働きがい」「働きやすさ」が仕事に対する意欲や定着を高める効果があるものと考えられる。

さらに、「働きがい」「働きやすさ」が高い会社では、実際の会社の業績が上がっている傾向がみられ、「働きがい」「働きやすさ」は会社の業績向上に一定の効果があるものと考えられる。

特にこれらの傾向は、「働きやすさ」よりも「働きがい」が高い場合に、「熱心に仕事に取り組むこと」をはじめとした職場での前向きな行動の頻度を高め、「今の会社や職場に愛着を感じているから」、「今の会社での仕事が面白いから」という能動的な理由で、「今の会社でずっと働きたい」という職場定着への意向を持たせるなど、仕事に対する意欲や定着に対して高い効果が見受けられた。

(2) どのような雇用管理が「働きがい」「働きやすさ」を向上させるか

ア 雇用管理と「働きがい」「働きやすさ」の関係

「雇用管理制度等」の実施（適切な労働条件の設定を含む）と「働きがい」「働きやすさ」との関係をみると、「評価処遇・配置」「人材育成」「業務管理・組織管理」「福利厚生・安全管理・精神衛生」の分野にわたる本調査の質問項目として設定したいずれの雇用管理制度等においても、実施されている場合の方がされていない場合に比べて「働きがい」「働きやすさ」が高い傾向がみられた。このことから、通常労働者の前向きな行動を促すと考えられている「雇用管理制度等」が、「働きがい」「働きやすさ」に対して効果があるものと考えられる。

各種の「雇用管理制度等」のうち、特にどの制度等が「働きがい」「働きやすさ」に対して効果があるかをみるために、その制度等が実施されている場合と実施されていない場合とで「働きがい」「働きやすさ」に比較的大きな差がでた項目を列挙してみると次のとおりとなり、これらの制度等が特に「働きがい」「働きやすさ」に高い効果があるものと考えられる。

◎ 「働きがい」の向上に効果がある雇用管理制度等（「実施されている」群と「実施されていない群」との間で20%ポイント以上差がみられた項目）

【評価処遇・配置】
・ 本人の希望ができるだけ尊重される配置
【人材育成】
・ 自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修

【業務管理・組織管理、人間関係管理】 ・ 各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明 ・ 従業員の意見の会社の経営計画への反映 ・ 提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ ・ 経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える
【福利厚生・安全管理・精神衛生】 ・ 職場の安全管理に関する研修

◎ 「働きやすさ」の向上に効果がある雇用管理制度等（「実施されている」群と「実施されていない群」との間に15%ポイント以上差がみられた項目）

【評価処遇・配置】 ・ 本人の希望ができるだけ尊重される配置
【人材育成】 ・ 自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修 ・ 上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による相談
【業務管理・組織管理、人間関係管理】 ・ 従業員の意見の会社の経営計画への反映 ・ 提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ ・ 各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明
【福利厚生・安全管理・精神衛生】 ・ 保養施設の利用補助など余暇活動の支援 ・ フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援

イ どのような「雇用管理制度等」が「職場環境」「仕事に対する意識」を高めるか

(ア) 通常労働者の前向きな行動を促すと考えられている「雇用管理制度等」を実施している場合に「働きがい」「働きやすさ」が高いことが確認できたが、両者の間には、従業員の「職場環境」に対する認識（＝従業員が勤務先の職場環境をどのように認識しているか）や、「仕事に対する意識」（＝仕事に対してどのような意識をもっているか）という媒介変数の存在を想定することも可能であり、両者はそれらを介して関係性がみられるのではないかと考えることもできる。

そこで、どのような「雇用管理制度等」が「職場環境」「仕事に対する意識」を高めるかをみてみると、総体的にみて、通常労働者の前向きな行動を促すと考えられている「雇用管理制度等」が実施されている方が、実施されていない場合に比べて、「職場環境」や「仕事に対する意識」がポジティブである傾向がみられた。

(イ) そのうち特に「職場環境」のうちの「職場の人間関係」についてみると、総体的にみて、通常労働者の前向きな行動を促すと考えられている

「雇用管理制度等」が実施されている方が、実施されていない場合に比べて、「職場の人間関係」がポジティブである傾向がみられた。

「職場の人間関係」に係る 8 項目のうち 3 項目以上においてポジティブな効果がみられる「雇用管理制度等」をあげると次のようになる。特に「経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」（6 項目）、「従業員の意見の会社の経営計画への反映」（5 項目）という雇用管理は、「職場の人間関係」をポジティブなものにすることに効果が高いと考えられる。

- ◎ 「職場の人間関係」に効果がある雇用管理制度等（「実施されている」群と「実施されていない群」との間で 8 項目中 3 項目以上で 20%ポイント以上の差がみられた項目）

【人材育成】 ・ 自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修（3 項目） ・ 社内の自主的勉強会や QC 活動（3 項目） ・ 勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い（3 項目）
【業務管理・組織管理、人間関係管理】 ・ 経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える（6 項目） ・ 従業員の意見の会社の経営計画への反映（5 項目） ・ 各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明（5 項目） ・ 提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ（4 項目） ・ 仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）（4 項目） ・ 会社の経営情報の従業員への開示（3 項目）
【福利厚生・安全管理・精神衛生】 ・ 作業環境の改善（3 項目）

- (ウ) また、「職場環境」のうちの「会社や上司に対する認識」についてみると、通常労働者の前向きな行動を促すと考えられている「雇用管理制度等」が実施されている方が、実施されていない場合に比べて、「会社や上司に対する認識」がポジティブである傾向は総体としては弱く、「雇用管理制度等」の実施によって「会社や上司に対する認識」をポジティブなものとする事については効果が限定的であると考えられる。

- (エ) 一方、「仕事に対する意識」のうちの「現在の仕事に関して感じていること」についてみると、「雇用管理制度等」のうちの「業務管理・組織管理」の分野の項目が実施されている方が、実施されていない場合に比べて、「現在の仕事に関して感じていること」がポジティブである傾向がみられたが、「評価処遇・配置」や「福利厚生・安全管理・精神衛生」などの分野の項目についてはその関係は比較的弱く、これらの「雇用管理制度等」を実施することによって「現在の仕事に関して感じていること」をポジティブとする効果は限定的であると考えられる。

「現在の仕事に関して感じていること」に係る 6 項目のうち 2 項目以上に

においてポジティブな効果がみられる「雇用管理制度等」をあげると次のようになる。特に「経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」（５項目）という雇用管理は、「現在の仕事に関して感じていること」をポジティブなものにすることに効果が高いと考えられる。

- ◎ 「現在の仕事に対する意識」の醸成に効果がある雇用管理制度等（「実施されている」群と「実施されていない群」との間で６項目中２項目以上で２０％ポイント以上の差がみられた項目）

【人材育成】 ・ 勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い（２項目）
【業務管理・組織管理、人間関係管理】 ・ 経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える（５項目） ・ 各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明（３項目） ・ 従業員の意見の会社の経営計画への反映（２項目） ・ 提案制度などによる従業員の意見に吸い上げ（２項目）

- (オ) 一方、「仕事に対する意識」のうちの「仕事の満足感」についてみると、総体的にみて、通常労働者の前向きな行動を促すと考えられている「雇用管理制度等」が実施されている方が、実施されていない場合に比べて、「仕事の満足感」が高い傾向がみられた。

特に、「従業員の意見の会社の経営計画への反映」「本人の希望ができるだけ尊重される配置」「提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ」「経験の浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」など、従業員の意見を尊重して取り入れて本人の効力感を高める雇用管理や、「各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明」という仕事を受け身でやらされるのではなく自主的に動けるような仕事の意義を理解させる雇用管理を行った場合に、「仕事の満足感」を高めることができると考えられる。

ウ どのような「職場環境」「仕事に対する意識」が「働きがい」「働きやすさ」を高めるか

- (ア) 通常労働者の前向きな行動を促すと考えられている「雇用管理制度等」を実施している場合に「働きがい」「働きやすさ」が高いことが確認でき、また、両者の媒介変数として、従業員の「職場環境」に対する認識や「仕事に対する意識」を想定した場合に、「雇用管理制度等」と「職場環境」「仕事に対する意識」との一定の関係についても確認ができたが、「職場環境」「仕事に対する意識」と「働きがい」「働きやすさ」の関係をみると、総体的にみて、「職場環境」や「仕事に対する意識」がポジティブである方が、「働きがい」や「働きやすさ」が高い傾向がみられた。
- (イ) そのうち特に、「職場環境」のうちの「職場の人間関係」「会社や上司に対する認識」、及び「仕事に対する意識」のうちの「現在の仕事の関して感

じていること」についてみると、それらがポジティブである方が、そうでない場合に比べて「働きがいがある」「働きやすい」と回答した割合が特に高いものを示すと以下のとおりであった。

「社員であることに誇りがある」「会社に将来性がある」などの会社への信頼感やコミットメント、また、「仕事を通じて自分が成長している実感がある」「仕事の内容自体が面白いと思う」などの現在の仕事に対する愛着が「働きがい」の向上に大きく寄与しているとともに、「職場に人間関係についてストレスがない」という職場内の円滑な人間関係が「働きやすさ」の向上に大きく寄与している。

- ◎ 「働きがい」の向上に特に効果がある「職場の人間関係」「会社や上司に対する認識」「現在の仕事に関して感じていること」（「当てはまる」群と「当てはまらない群」との間に 30%ポイント以上の差がみられた項目）

【職場の人間関係（職場でよくみかけること）】 ・ チームワークを発揮すること ・ 上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること
【会社や上司に対する認識】 ・ 社員であることに誇りがある ・ 会社に将来性がある ・ 会社の中で、適切な人が適切な時期に昇進している ・ 会社のための仕事をしたいという気持ちがある ・ 会社の示すビジョンを共感ができる ・ 会社は、会社の経営に対する社員の立場からの意見も尊重しようとしている ・ 今後、会社の中で自分の処遇があがるだろうと思う ・ 経営トップに魅力がある ・ 仕事の上で尊敬・信頼のできる上司や先輩がいる ・ 今後、会社の中でより高度な仕事を与えられるようになるだろうと思う ・ 職場の人間関係について大きなストレスがない
【現在の仕事に関して感じていること】 ・ 仕事を通じて自分が成長している実感がある ・ 仕事の内容自体が面白いと思う ・ やり遂げた際に達成感を感じることができる仕事である ・ 責任と裁量性のある仕事を任されている

- ◎ 「働きやすさ」の向上に特に効果がある「職場の人間関係」「会社や上司に対する認識」「現在の仕事に関して感じていること」（「当てはまる」群と「実施されていない群」との間に 30%ポイント以上差がみられた項目）

【職場の人間関係（職場でよくみかけること）】 （該当なし）
--

【会社や上司に対する認識】 ・ 職場の人間関係について大きなストレスがない
【現在の仕事に関して感じていること】 (該当なし)

(3) 「働きがいのある」「働きやすい」職場づくりに向けて

今回の調査から、「評価処遇・配置」「人材育成」「業務管理・組織管理」「福利厚生・安全管理・精神衛生」などの、通常労働者の前向きな行動を促すと考えられている雇用管理制度等の実施（適切な労働条件の設定を含む）によって「働きがい」や「働きやすさ」の向上に効果があるものと考えられ、その「働きがい」や「働きやすさ」の向上によって、従業員の意欲や定着を高め、会社の業績の向上にも寄与するものと考えられる。

企業調査の部分で述べた部分とも重複するが、国（厚生労働省）としては、事業主に対し、雇用管理制度等の実施のメリット等の理解を促し、実際に雇用管理制度等の実施に取り組むことに対する支援等を実施することにより、労働者にとって「働きがいのある」「働きやすい」職場づくりを目指し、ひいては労働者の意欲向上と職場定着につなげていけるよう支援を実施していく必要がある。

V 補足分析

1 企業調査と従業員調査の関係

企業調査と従業員調査の両方で回答を求めた項目である「職場における前向きな行動」「職場の人間関係」と、「離職状況」「会社の業績」との関係について、その結果を比較し、企業側の認識と従業員側の認識との間に相違点があるかについて分析を行う。

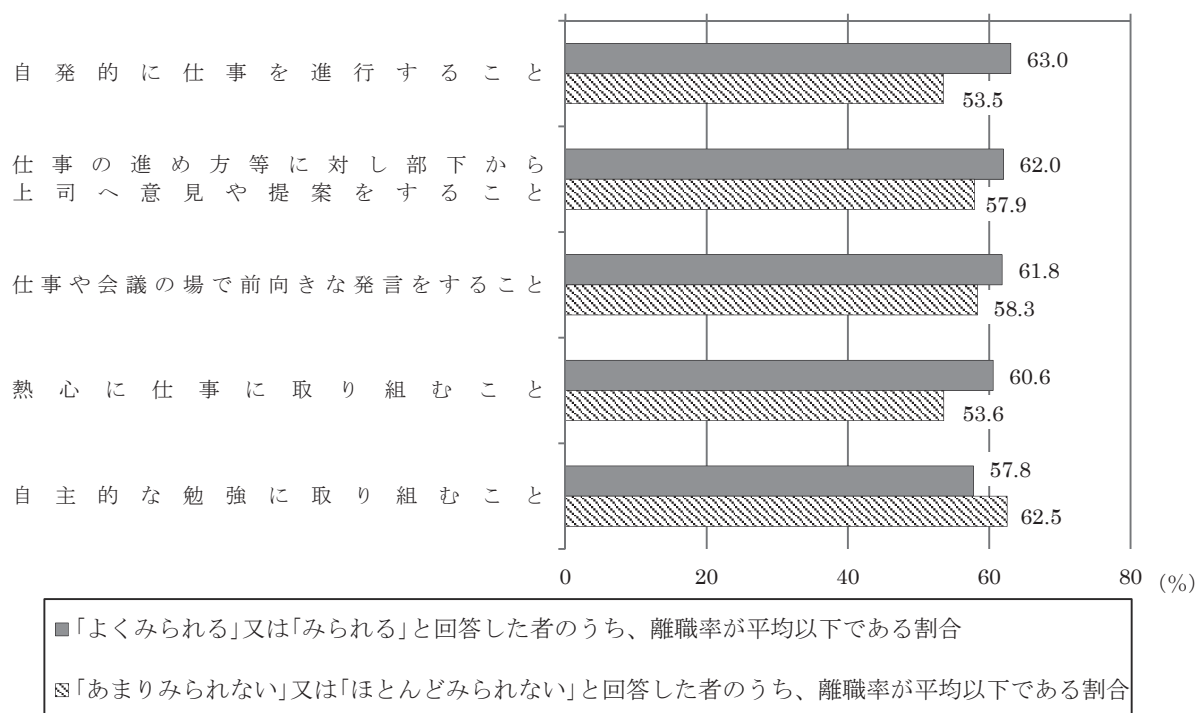
(1) 職場における前向きな行動と離職状況の関係

ア 職場における前向きな行動と離職率の関係（企業調査）

企業調査における「職場における前向きな行動」9項目のうち「従業員の前向きな行動」面に関する5項目（問8①～⑤）と、離職率（問3、問5－1）の関係をみてみると、「自主的な勉強に取り組むこと」を除く4項目の「従業員の前向きな行動」において、それが「みられる」群（「よくみられる」又は「みられる」と回答した群。以下同様。）の方が「みられない」群（「あまりみられない」又は「ほとんどみられない」と回答した群。以下同様。）よりも、離職率が平均離職率（7.19%）以下である割合が高かった。

このことから、「従業員の前向きな行動」が見られる職場では離職率が低いという傾向があるといえる。

図表 167：「従業員の前向きな行動」が「みられる」群と「みられない」群とでみた離職率が平均以下である割合

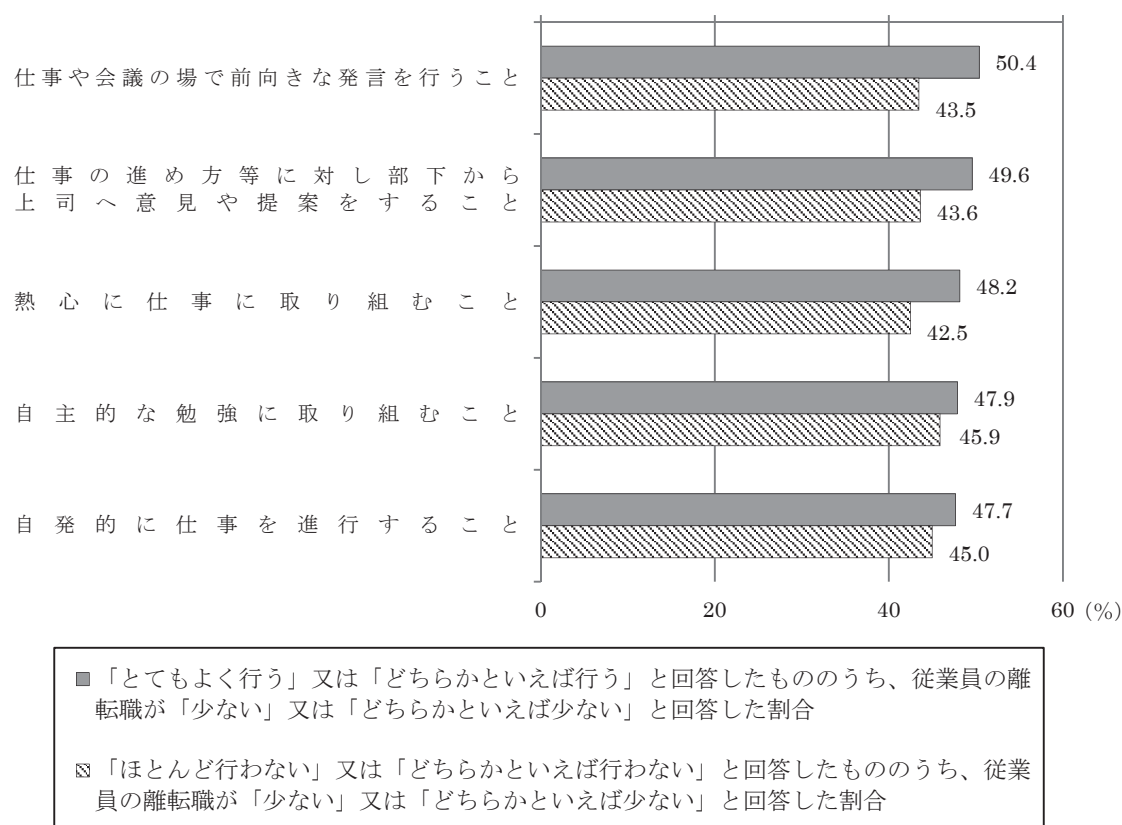


イ 職場における前向きな行動と従業員の離転職の多寡（従業員調査）

従業員調査における「回答者の職場での前向きな行動」の5項目（問37）と、その職場における「従業員の離転職の多寡」（問38）の関係をみると、「回答者の職場での前向きな行動」のすべての項目において、それを「行う」群（「とてもよく行う」又は「どちらかといえば行う」と回答した群。以下同様。）のほうが、「行わない」群（「ほとんど行わない」又は「どちらかといえば行わない」と回答した群。以下同様。）よりも、離転職が「少ない」又は「どちらかといえば少ない」と回答する割合が多かった。

「回答者の職場での前向きな行動」は、回答者本人の行動であり、職場における従業員に見られる一般的な行動ではないが、従業員が職場での前向きな行動を行っている職場では離職率が低い傾向がうかがえる。

図表 168：「前向きな行動」を「行う」群と「行わない」群とでみた従業員の離転職が「少ない」又は「どちらかといえば少ない」と回答した割合



ウ 企業調査と従業員調査の関係

職場における前向きな行動と離職状況の関係については、総体的にみて、企業調査及び従業員調査とも、従業員の前向きな行動があるほうが離職率が低い傾向がみられた。

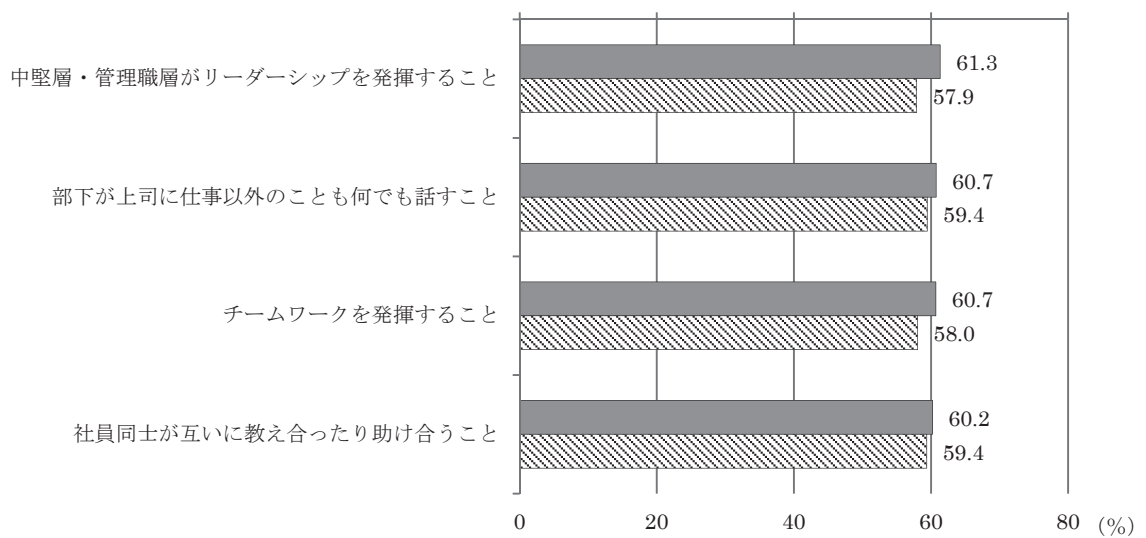
(2) 職場の人間関係と離職状況の関係

ア 職場の人間関係と離職率の関係（企業調査）

企業調査における「職場における前向きな行動」9項目のうちの「職場の人間関係」面に関する4項目（問8⑥～⑨）と、離職率（問3、問5－1）の関係をみてみると、それが「みられる」群のほうが、「みられない」群よりも、離職率が平均離職率（7.19%）以下である割合が高いが、その差は小さかった。

このことから、企業調査では、「職場の人間関係」がポジティブな職場では離職率が低いという傾向は一概にはいえないといえる。

図表 169：「職場の人間関係」が「みられる」群と「みられない」群とでみた離職率が平均以下である割合



■「よくみられる」又は「みられる」と回答した者のうち、離職率が平均以下である割合

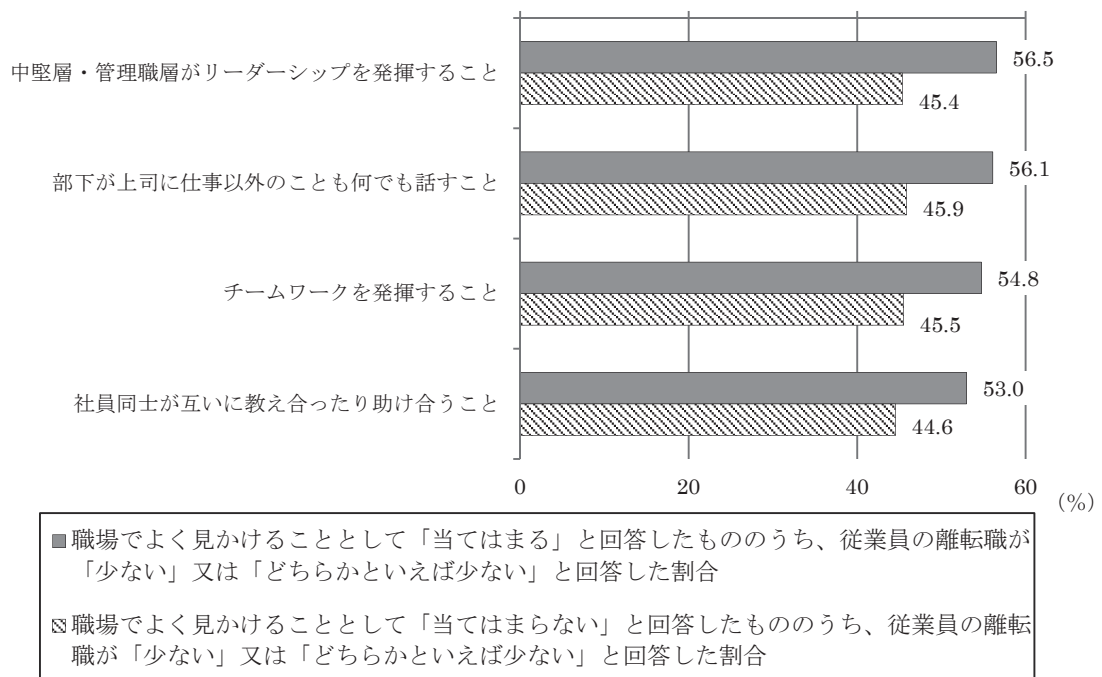
▨「あまりみられない」又は「ほとんどみられない」と回答した者のうち、離職率が平均以下である割合

イ 職場の人間関係と従業員の離転職の多寡（従業員調査）

従業員調査における「職場の人間関係」の項目のうちの、企業調査（問8⑥～⑨）と同様の4項目（問31①～④）と、その職場における「従業員の離転職の多寡」（問38）の関係をみてみると、「職場の人間関係」のすべての項目において、それが「当てはまる」群と（「当てはまる」と回答した群）のほうが、「当てはまらない」群（「当てはまる」と回答しなかった群）よりも、離転職が「少ない」又は「どちらかといえば少ない」と回答する割合が多かった。

このことから、従業員調査では、「職場の人間関係」がポジティブな職場では離職率が低いという傾向があるといえる。

図表 170：「前向きな行動」を「行う」群と「行わない」群とでみた従業員の離転職が「少ない」又は「どちらかといえば少ない」と回答した割合



ウ 企業調査と従業員調査の関係

職場の人間関係と離職状況の関係については、企業調査では、「職場の人間関係」がポジティブな職場においては必ずしも離職率が低いとは言い切れないこととなるが、従業員調査では、「職場の人間関係」がポジティブな職場においては離職率が低いという傾向がみられた。

このことの解釈にはいくつかの可能性が考えられ、まずその一つに、実際には「職場の人間関係」がポジティブな職場は離転職が少ない傾向があるとする、企業調査における離職率は客観的な数字であることからみて、「職場の人間関係」がポジティブであるかどうかの企業側による把握が不正確である場合が多い（実際はポジティブでないのにポジティブと判断している場合が多いなど）ことによる可能性が考えられる。また逆に、実際には「職場の人間関係」がポジティブな職場であるかどうかと離転職が少ないかどうかは強い関係がないとすると、実際には離職率が高い職場であっても、従業員が「職場の人間関係」がポジティブであると認識した場合は離転職がそれほど多くないと認識する傾向があることによるという可能性も考えられる。

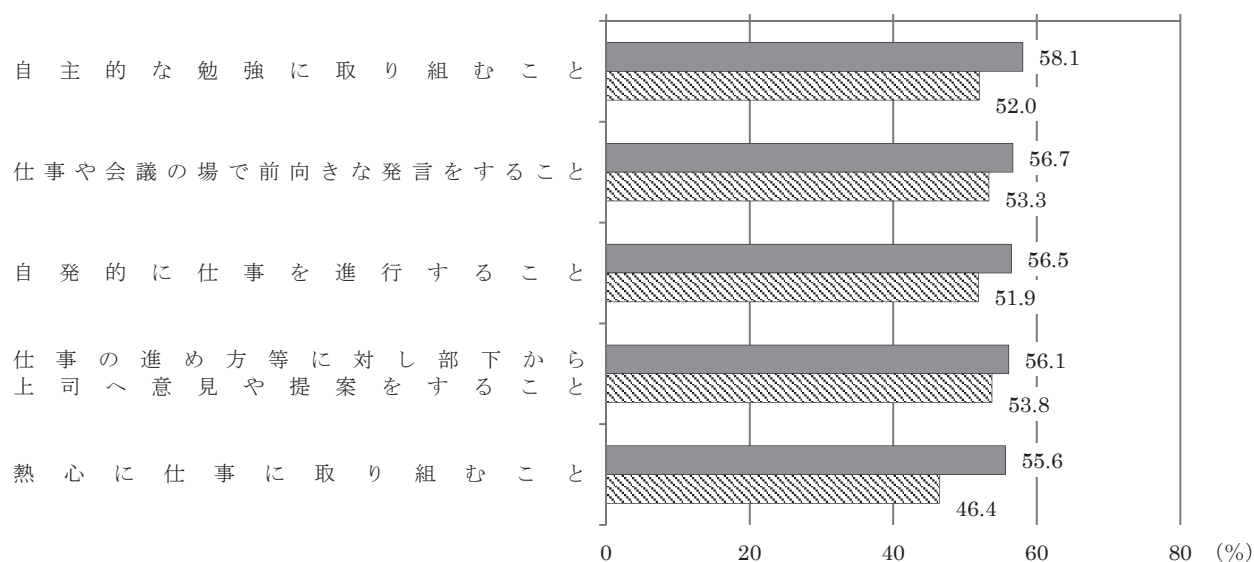
(3) 職場における前向きな行動と会社の業績の関係

ア 職場における前向きな行動と会社の業績（企業調査）

企業調査における「職場における前向きな行動」9項目のうちの「従業員の前向きな行動」面に関する5項目（問8①～⑤）と、会社の業績（売上額、経常利益額）（問7）の関係をみてみると、「従業員の前向きな行動」に係るすべての項目において、それが「みられる」群の方が「みられない」群よりも売上額・経常利益額が「増加している」と回答した割合が多かった。

このことから、「従業員の前向きな行動」が見られる職場では、売上額・経常利益額が増加している傾向があるといえる。

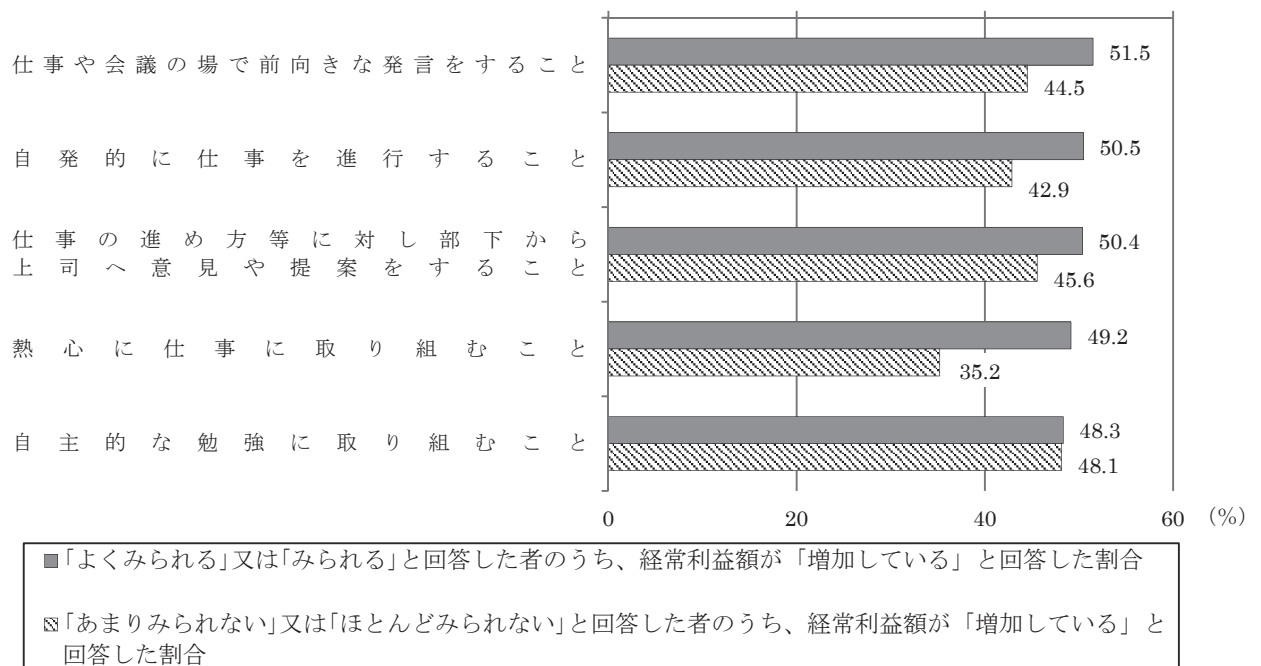
図表 171：「前向きな行動」が「みられる」群と「みられない」群とでみた会社の業績（売上額）が「増加している」と回答した割合



■「よくみられる」又は「みられる」と回答した者のうち、売上額が「増加している」と回答した割合

▨「あまりみられない」又は「ほとんどみられない」と回答した者のうち、売上額が「増加している」と回答した割合

図表 172：「前向きな行動」が「みられる」群と「みられない」群とでみた会社の業績（経常利益額）が「増加している」と回答した割合

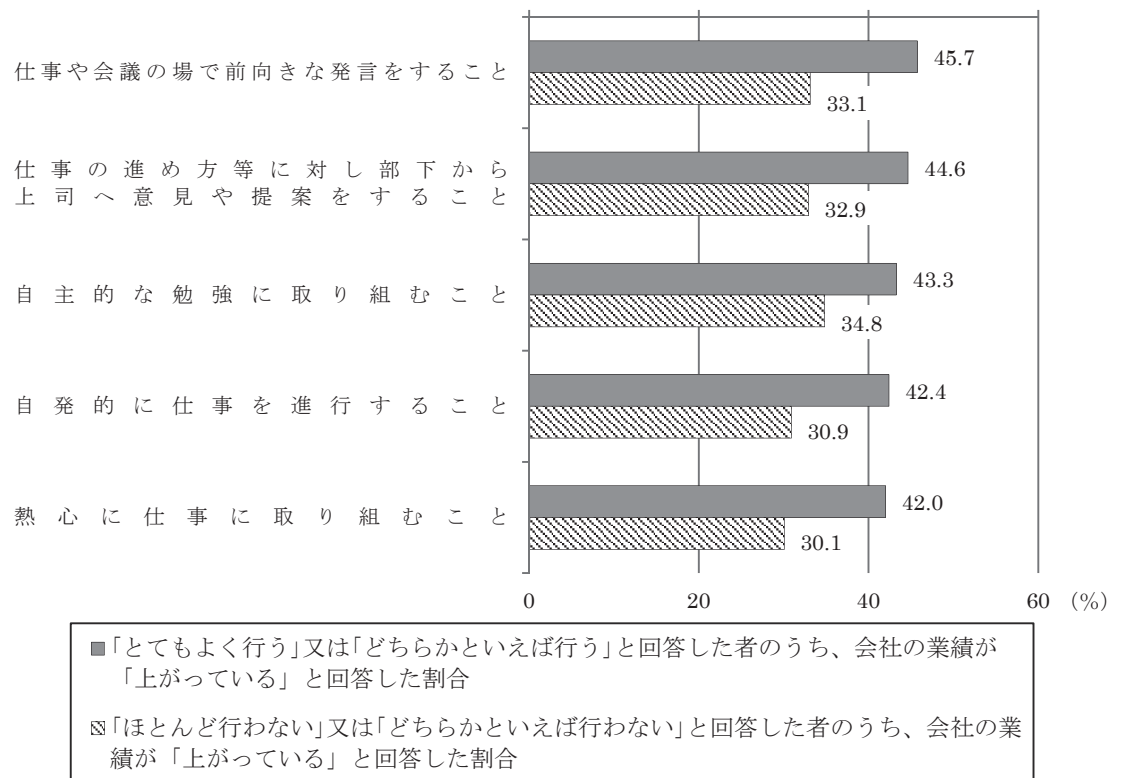


イ 職場における前向きな行動と会社の業績（従業員調査）

従業員調査における「回答者の職場での前向きな行動」の5項目（問37）と、会社の業績（売上額、経常利益額）（問18）の関係をみると、「回答者の職場での前向きな行動」のすべての項目において、それを「行う」群のほうが、「行わない」群よりも、売上額・経常利益額が「増加している」と回答した割合が多かった。

「回答者の職場での前向きな行動」は、回答者本人の行動であり、職場における従業員に見られる一般的な行動ではないが、従業員が職場での前向きな行動を行っている職場では売上額・経常利益額が増加している傾向がうかがえる。

図表 173 : 「前向きな行動」を「行う」群と「行わない」群とでみた会社の業績（経常利益額）が「増加している」と回答した割合



ウ 企業調査と従業員調査の関係

職場における前向きな行動と会社の業績との関係については、総体的にみて、企業調査及び従業員調査とも、従業員の前向きな行動があるほうが会社の業績が高い傾向がみられた。

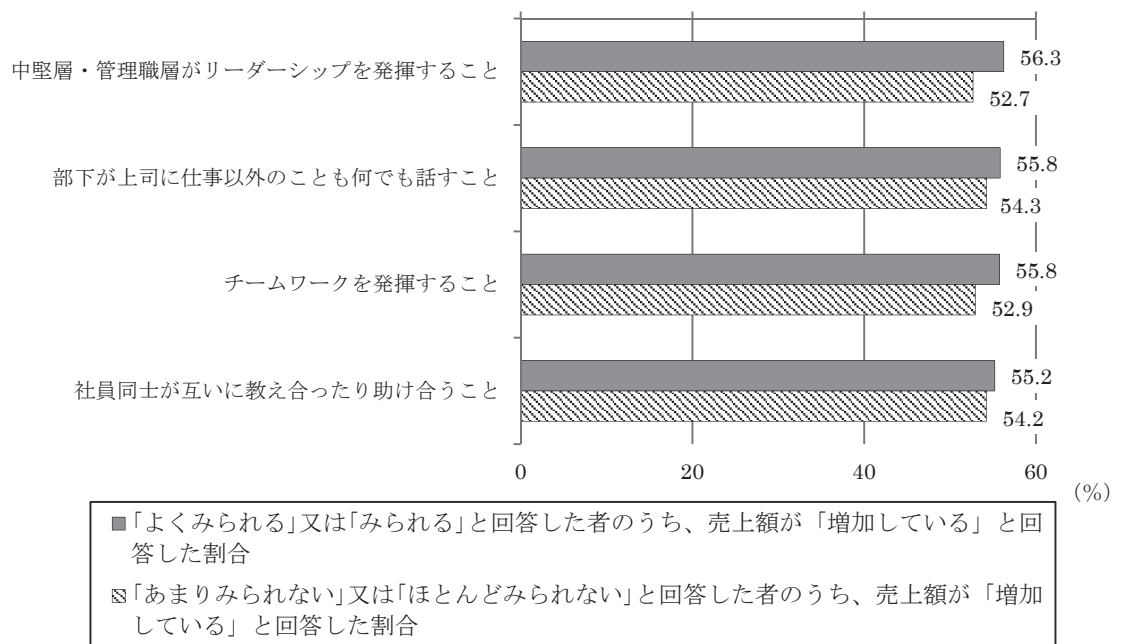
(4) 職場の人間関係と会社の業績の関係

ア 職場の人間関係と会社の業績の関係（企業調査）

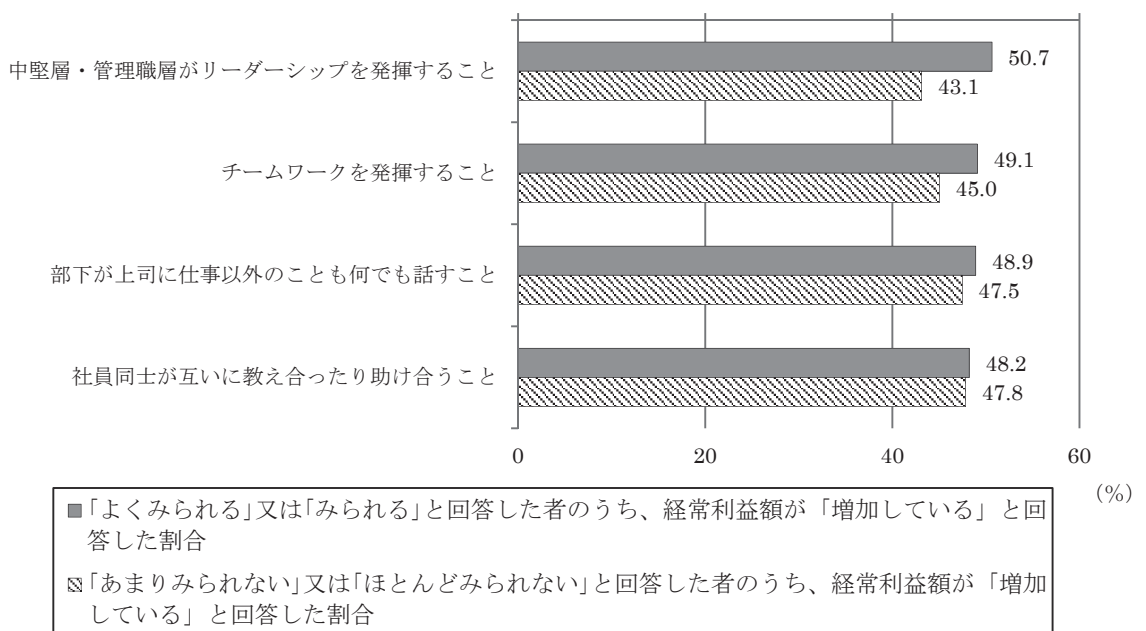
企業調査における「職場における前向きな行動」9項目のうちの「職場の人間関係」面に関する4項目（問8⑥～⑨）と、会社の業績（売上額、経常利益額）（問7）の関係をみると、それが「みられる」群のほうが、「みられない」群よりも、売上額・経常利益額が「増加している」と回答した割合が多かったが、その差は小さかった。

このことから、企業調査では、「職場の人間関係」がポジティブな職場では売上額・経常利益額が増加しているという傾向は一概にはいえないといえる。

図表 174：「職場の人間関係」が「みられる」群と「みられない」群とでみた会社の業績（売上額）が「増加している」と回答した割合



図表 175：「職場の人間関係」が「みられる」群と「みられない」群とでみた会社の業績（経常利益額）が「増加している」と回答した割合

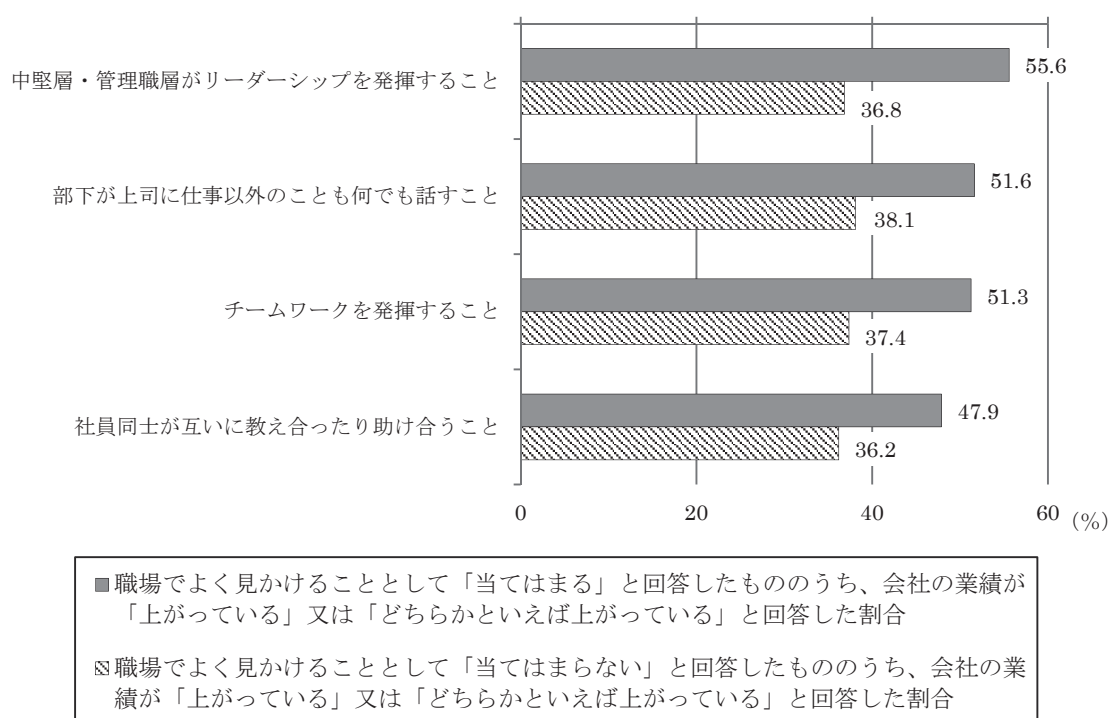


イ 職場の人間関係と会社の業績（従業員調査）

従業員調査における「職場の人間関係」の項目のうちの、企業調査（問 8⑥～⑨）と同様の 4 項目（問 31①～④）と、会社の業績（売上額、経常利益額）（問 18）の関係をみてみると、「職場の人間関係」のすべての項目において、それが「当てはまる」群の方が、「当てはまらない」群よりも、売上額・経常利益額が「増加している」と回答した割合が多かった。

このことから、従業員調査では、「職場の人間関係」がポジティブな職場では会社の業績が増加している傾向があるといえる。

図表 176：「前向きな行動」を「行う」群と「行わない」群とでみた会社の業績（経常利益額）が「増加している」と回答した割合



ウ 企業調査と従業員調査の関係

職場の人間関係と会社の業績の関係については、企業調査では、「職場の人間関係」がポジティブな職場においては必ずしも会社の業績が増加しているとは言いきれないこととなるが、従業員調査では、「職場の人間関係」がポジティブな職場においては会社の業績が増加しているという傾向がみられた。

このことの解釈にはいくつかの可能性が考えられ、まずその一つに、実際には「職場の人間関係」がポジティブな職場は会社の業績が増加する傾向があるとする、企業調査における会社の業績は事業主自身の認識であり、ある程度客観的なものであると考えられることからみて、「職場の人間関係がポジティブであるかどうかの企業側による把握が不正確である場合が多い（実際はポジ

ティブでないのにポジティブと判断している場合が多いなど) ことによる可能性が考えられる。また逆に、実際には「職場の人間関係」がポジティブな職場であるかどうかと会社の業績が増加しているかどうかは強い関係がないとすると、実際には業績が増加していない職場であっても、従業員が「職場の人間関係」がポジティブであると認識した場合は業績が増加しているのではないかと認識する傾向があることによるという可能性も考えられる。ただし、通常は勤務先の会社の業績が増加しているか否かは従業員は認識しているものと考えられるので、後者の可能性は低いと考えられる。

2 事業主の行う雇用管理の効果と他の雇用管理の取組み状況の関係

企業調査において、「評価・処遇」「人材育成」「業務管理・組織管理」「人間関係管理」の取組みに効果がみられるか否かで、他の雇用管理の取組み状況に違いがみられるかについて分析を行った。

なお、効果がみられない」群については、項目によっては十分なサンプル数が確保できていない点に留意する必要がある。

(1) 「評価・処遇」の取組み効果と他の雇用管理の取組み状況の関係

「評価・処遇制度」の取組みに効果が見られるかどうかと、他の雇用管理の取組状況との関係をみてみると、「評価・処遇制度」の取組みに「効果がみられる」群（「大きな効果がみられる」又は「一定の効果がみられる」と回答した群。以下同様。）のほうが、「効果がみられない」群（「全く効果がみられない」又は「あまり効果がみられない」と回答した群。以下同様。）よりも、総体的にみて、他の「評価・処遇」「人材育成」「業務管理・組織管理、人間関係管理」の取組みに「取り組んでいる」と回答した割合が高かった。

ただし、「本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う」という項目については、「効果がみられない」群の方が「人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修」に取り組んでる割合が高いなど、特定の項目に効果がみられない場合に、他の特定の雇用管理の取組を実施しているものもみられた。

図表 177：「評価・処遇制度」の効果有無と他の「評価・処遇」の取組みの実施状況（単位＝％、網掛けは 10%ポイント以上差があったもの）

		「取り組んでいる」と回答した割合					
		目標管理を実施する	人事評価やその調整を複数の評価者が行う	人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修を行う	人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする	定期的な配置換え（ジョブローテーション）を行う	本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う
目標管理を実施する	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる（n=1,501）		81.7	36.2	63.5	43.6	61.0
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない（n=93）		80.6	26.9	52.7	32.3	45.2
人事評価やその調整を複数の評価者が行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる（n=1,357）	83.3		40.8	72.0	43.1	60.9
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない（n=110）	72.7		28.2	50.9	35.5	46.4
人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修を行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる（n=516）	87.2	94.6		87.2	51.4	67.8
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない（n=52）	84.6	88.5		80.8	50.0	59.6
人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる（n=1,019）	84.8	93.0	49.1		44.8	63.2
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない（n=58）	86.2	82.8	51.7		36.2	39.7
定期的な配置換え（ジョブローテーション）を行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる（n=789）	76.9	76.7	36.8	59.3		72.0
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない（n=38）	71.1	71.1	36.8	50.0		73.7
本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる（n=1,098）	77.0	74.5	32.6	55.8	49.9	
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない（n=38）	71.1	71.1	44.7	47.4	44.7	

図表 178：「評価・処遇制度」の効果有無と「人材育成」の取組みの実施状況（単位＝％、網掛けは10％ポイント以上差があったもの）

		「取り組んでいる」と回答した割合							
		職歴・階層ごとにOFF-JTを行う	本人の希望に応じていつのスキルを学べる研修を行う	OJTを計画的に実施し、かつその成果をチェックする	メンター制を実施する	社内の自主的勉強会・QC活動を促進する	従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う	勤務時間内の自主的な研修の受講を勤務扱いとする	「部下の育成」を上司の評価項目としている
目標管理を実施する	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,501)	62.3	56.1	64.7	14.9	60.8	79.5	64.4	60.8
	全く効果がみられない・あまり効果がみられない(n=93)	43.0	47.3	34.4	8.6	47.3	66.7	52.7	44.1
人事評価やその調整を複数の評価者が行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,357)	62.3	56.3	63.2	15.8	59.5	78.9	63.6	66.2
	全く効果がみられない・あまり効果がみられない(n=110)	44.5	43.6	34.5	11.8	51.8	68.2	57.3	38.2
人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修を行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=516)	72.7	61.4	71.3	21.7	64.9	83.5	66.9	78.1
	全く効果がみられない・あまり効果がみられない(n=52)	57.7	59.6	59.6	23.1	50.0	84.6	63.5	63.5
人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,019)	65.7	58.8	65.4	17.2	60.2	80.8	66.6	73.4
	全く効果がみられない・あまり効果がみられない(n=58)	44.8	44.8	46.6	20.7	50.0	72.4	56.9	53.4
定期的な配置換え(ジョブローテーション)を行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=789)	65.3	63.1	60.6	19.3	65.1	82.0	67.2	57.9
	全く効果がみられない・あまり効果がみられない(n=38)	65.8	52.6	57.9	13.2	63.2	71.1	55.3	39.5
本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,098)	61.4	62.8	64.1	16.4	61.2	80.6	68.9	57.3
	全く効果がみられない・あまり効果がみられない(n=38)	55.3	55.3	57.9	23.7	76.3	81.6	63.2	60.5

図表 179：「評価・処遇制度」の効果有無と「業務管理・組織管理、人間関係管理」の取組みの実施状況（単位＝％、網掛けは10％ポイント以上差があったもの）

		「取り組んでいる」と回答した割合									
		会社の経営経営計画づくりに従業員の意見を反映させる	会社の経営情報を従業員に開示する	朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する	提案制度などで従業員の意見を吸い上げる	経験の浅い社員にも責任のある仕事を任せ裁量権を与える	従業員に対する表彰や報奨などを行う	仕事の改善・改革を促す仕組み(小集団活動など)をつくる	管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する	担当者を決めて職場の状況を報告させる	職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う
目標管理を実施する	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,501)	47.2	80.1	85.9	66.8	42.6	81.7	56.8	44.8	47.1	59.4
	全く効果がみられない・あまり効果がみられない(n=93)	20.4	53.8	76.3	53.8	30.1	69.9	38.7	25.8	39.8	41.9
人事評価やその調整を複数の評価者が行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,357)	46.0	79.7	83.2	65.1	41.3	82.5	55.6	45.5	46.6	60.3
	全く効果がみられない・あまり効果がみられない(n=110)	17.3	54.5	58.2	46.4	30.0	67.3	36.4	21.8	30.9	40.0
人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修を行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=516)	53.5	85.1	86.4	71.3	46.3	85.7	62.8	61.4	52.1	67.2
	全く効果がみられない・あまり効果がみられない(n=52)	28.8	69.2	75.0	67.3	44.2	75.0	44.2	46.2	30.8	50.0
人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,019)	48.7	83.3	84.5	65.8	45.5	83.4	57.4	51.9	47.5	62.6
	全く効果がみられない・あまり効果がみられない(n=58)	25.9	70.7	74.1	56.9	25.9	69.0	43.1	37.9	27.6	36.2
定期的な配置換え(ジョブローテーション)を行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=789)	47.8	77.7	81.0	66.8	45.8	75.2	57.8	48.8	53.0	66.7
	全く効果がみられない・あまり効果がみられない(n=38)	28.9	50.0	68.4	50.0	42.1	78.9	50.0	34.2	36.8	55.3
本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる(n=1,098)	50.2	75.1	81.7	66.7	44.5	75.1	54.9	48.1	52.5	67.3
	全く効果がみられない・あまり効果がみられない(n=38)	42.1	55.3	76.3	73.7	39.5	68.4	36.8	42.1	50.0	55.3

(2) 「人材育成」の取組み効果と他の雇用管理の取組み状況との関係

「人材育成」の取組みに効果が見られるかどうかと、他の雇用管理の取組状況との関係をみてみると、「人材育成」の取組みに「効果がみられる」群のほうが、「効果がみられない」群よりも、他の「評価・処遇」「人材育成」「業務管理・組織管理、人間関係管理」の取組みに「取り組んでいる」と回答した割合が高いという場合が多い傾向があった。

しかし、「OJT を計画的に実施し、かつその成果をチェックする」については、「効果がみられない」群の方が他の「評価・処遇」「人材育成」「業務管理・組織管理・人間関係管理」の取組みに「取り組んでいる」と回答した割合が高かった。OJT に効果を認めないと判断する企業は、他の取組によって補完している、又は代替的に他の取組を実施している可能性が高いと考えられる。

図表 180:「人材育成」の効果有無と「評価・処遇」の取組みの実施状況（単位＝％、網掛けは 10％ポイント以上差があったもの）

		「取り組んでいる」と回答した割合					
		目標管理を実施する	人事評価やその調整を複数の評価者が行う	人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修を行う	人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする	定期的な配置換え（ジョブローテーション）を行う	本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う
職歴・階層ごとに OFF-JT を行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1, 190)	79.7	78.9	38.7	61.3	46.5	66.3
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=32)	78.1	87.5	40.6	65.6	50.0	50.0
本人の希望に応じていってのスキルを学べる研修を行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1, 112)	77.6	77.3	34.7	60.3	48.0	67.4
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=29)	79.3	82.8	31.0	58.6	37.9	72.4
OJT を計画的に実施し、かつその成果をチェックする	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1, 265)	80.4	78.8	36.6	60.9	44.1	65.5
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=13)	92.3	84.6	61.5	76.9	30.8	53.8
メンター制を実施する	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=276)	79.7	75.7	44.6	66.3	54.0	70.7
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=12)	75.0	66.7	50.0	75.0	58.3	91.7
社内の自主的勉強会・QC活動を促進する	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1, 173)	78.9	76.3	33.9	57.3	45.5	65.2
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=32)	68.8	65.6	28.1	50.0	34.4	34.4
従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1, 618)	76.3	74.7	31.8	55.7	44.0	63.5
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=57)	68.4	80.7	29.8	64.9	29.8	50.9
勤務時間内の自主的な研修の受講を勤務扱いとする	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1, 206)	77.4	74.8	32.9	55.9	45.9	66.8
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=29)	58.6	69.0	44.8	55.2	51.7	69.0
「部下の育成」を上司の評価項目としている	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=873)	85.1	90.0	45.8	75.3	47.2	65.3
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=62)	79.0	93.5	48.4	77.4	41.9	58.1

図表 181：「人材育成」の効果有無と他の「人材育成」の取組みの実施状況（単位＝％、網掛けは 10％ポイント以上差があったもの）

		「取り組んでいる」と回答した割合							
		職歴・階層ごとにOFF-JTを行う	本人の希望に応じてのスキルを学べる研修を行う	OJTを計画的に実施し、かつその成果をチェックする	メンター制を実施する	社内の自主的勉強会・QC活動を促進する	従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う	勤務時間内の自主的な研修の受講を勤務扱いとする	「部下の育成」を上司の評価項目としている
職歴・階層ごとにOFF-JTを行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,190)		62.3	71.6	18.5	62.6	80.8	67.1	60.8
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=32)		59.4	62.5	18.8	68.8	90.6	56.3	71.9
本人の希望に応じてのスキルを学べる研修を行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,112)	66.1		65.5	16.0	65.8	84.8	72.8	60.0
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=29)	55.2		51.7	10.3	55.2	86.2	82.8	62.1
OJTを計画的に実施し、かつその成果をチェックする	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,265)	70.4	59.4		17.9	64.2	81.1	66.4	60.8
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=13)	46.2	76.9		15.4	76.9	92.3	61.5	76.9
メンター制を実施する	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=276)	73.6	60.9	75.4		68.8	79.3	69.2	60.9
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=12)	75.0	66.7	41.7		66.7	91.7	83.3	66.7
社内の自主的勉強会・QC活動を促進する	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,173)	62.9	60.0	66.8	16.7		80.9	67.3	56.9
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=32)	46.9	53.1	62.5	18.8		87.5	46.9	46.9
従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,618)	59.5	60.1	60.9	14.2	59.1		68.2	55.4
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=57)	47.4	40.4	42.1	12.3	50.9		52.6	50.9
勤務時間内の自主的な研修の受講を勤務扱いとする	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,206)	60.4	63.8	62.2	14.9	61.8	83.5		56.1
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=29)	44.8	58.6	41.4	27.6	58.6	82.8		41.4
「部下の育成」を上司の評価項目としている	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=873)	66.9	61.1	69.9	17.3	62.3	82.8	69.2	
	全く効果がみられない＋あまり効果がみられない (n=62)	53.2	56.5	61.3	22.6	59.7	87.1	56.5	

図表 182 : 「人材育成」の効果有無と「業務管理・組織管理、人間関係管理」の取組みの実施状況（単位＝％、網掛けは10％ポイント以上差があったもの）

		「取り組んでいる」と回答した割合									
		会社の経営 経営計画づくりに従業員 の意見を反映させる	会社の経営 情報を従業員に開示する	朝礼や社員 全体会議を通じて会社 のビジョンを共有する	提案制度など で従業員の意見を 吸い上げる	経験の浅い 社員にも責任のある 仕事を任せ裁量権を 与える	従業員に 対する表彰や 報奨などを行う	仕事の改 善・改革を促 す仕組み（小 集団活動な ど）をつくる	管理職に対 して部下に 対する適切 な接し方を 指導する	担当者を決 めて職場の 状況を報告 させる	職場内の人 間関係のト ラブルに対 して解決指 導を行う
職歴・階層ごとに OFF-JTを行う	大きな効果がみられる十一定 の効果がみられる (n=1,190)	47.4	79.6	84.0	66.6	42.3	80.0	57.6	50.3	49.9	62.9
	全く効果がみられない・あまり 効果がみられない (n=32)	40.6	71.9	84.4	81.3	43.8	75.0	65.6	40.6	53.1	50.0
本人の希望に 応じていつのスキ ルを学べる研修 を行う	大きな効果がみられる十一定 の効果がみられる (n=1,112)	50.4	78.2	83.6	68.3	45.1	77.9	57.3	49.9	51.4	66.6
	全く効果がみられない・あまり 効果がみられない (n=29)	31.0	65.5	82.8	65.5	48.3	79.3	55.2	55.2	55.2	65.5
OJTを計画的に 実施し、かつその 成果をチェックす る	大きな効果がみられる十一定 の効果がみられる (n=1,265)	46.7	77.9	84.0	68.5	43.4	79.6	58.8	49.6	50.1	64.2
	全く効果がみられない・あまり 効果がみられない (n=13)	61.5	76.9	92.3	76.9	76.9	84.6	84.6	53.8	46.2	61.5
メンター制を実施 する	大きな効果がみられる十一定 の効果がみられる (n=276)	52.2	78.6	82.6	67.8	47.8	78.3	62.7	56.2	55.8	71.4
	全く効果がみられない・あまり 効果がみられない (n=12)	83.3	83.3	83.3	83.3	41.7	41.7	66.7	75.0	41.7	66.7
社内の自主的勉 励会・QC活動を 促進する	大きな効果がみられる十一定 の効果がみられる (n=1,173)	48.4	77.6	85.8	68.3	41.3	78.3	67.6	46.0	50.1	65.1
	全く効果がみられない・あまり 効果がみられない (n=32)	21.9	53.1	71.9	68.8	40.6	78.1	59.4	43.8	56.3	59.4
従業員の自己啓 発・資格取得に 対する補助を行 う	大きな効果がみられる十一定 の効果がみられる (n=1,618)	44.1	75.9	82.4	64.9	40.0	80.5	52.2	42.6	46.8	59.7
	全く効果がみられない・あまり 効果がみられない (n=57)	24.6	70.2	71.9	56.1	40.4	75.4	38.6	35.1	36.8	40.4
勤務時間無しの 自主的な「部研 修の受講を勤務 扱いする	大きな効果がみられる十一定 の効果がみられる (n=1,206)	48.9	76.0	82.3	65.5	42.3	77.9	54.0	44.1	51.6	63.3
	全く効果がみられない・あまり 効果がみられない (n=29)	37.9	48.3	69.0	62.1	44.8	69.0	51.7	44.8	48.3	48.3
「部下の育成」を 上司の評価項目 としている	大きな効果がみられる十一定 の効果がみられる (n=873)	53.8	82.8	87.1	71.7	48.0	86.0	60.7	56.9	52.7	66.8
	全く効果がみられない・あまり 効果がみられない (n=62)	43.5	71.0	79.0	62.9	41.9	66.1	50.0	32.3	45.2	50.0

(3) 「業務管理・組織管理、人間関係管理」の取組み効果と他の雇用管理の取組み状況の関係

「業務管理・組織管理、人間関係管理」の取組みに効果が見られるかどうかと、他の雇用管理の取組状況との関係をみてみると、「業務管理・組織管理、人間関係管理」の取組みに「効果がみられる」群のほうが、「効果がみられない」群よりも、総体的にみて、他の「評価・処遇」「人材育成」「業務管理・組織管理、人間関係管理」の取組みに「取り組んでいる」と回答した割合が高かった。

ただし、「経験が浅い社員にも責任のある仕事を任せ裁量権を与える」に「効果がみられない」場合に「人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする」、「提案制度などで従業員の意見を吸い上げる」に取り組んでいるなど、特定の項目に効果がみられない場合に、他の特定の雇用管理の取組を実施しているものもみられた。

図表 183：「業務管理・組織管理、人間関係管理」の効果有無と「評価・処遇制度」の取組みの実施状況
(単位＝％、網掛けは 10％ポイント以上差があったもの) の取組みの実施状況

		「取り組んでいる」と回答した割合					
		目標管理を実施する	人事評価やその調整を複数の評価者が行う	人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修を行う	人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする	定期的な配置換え(ジョブローテーション)を行う	本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う
会社の経営経営計画づくりに従業員の意見を反映させる	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=769)	82.1	77.2	37.5	62.3	47.3	71.4
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=35)	57.1	82.9	34.3	42.9	34.3	57.1
会社の経営情報を従業員に開示する	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,221)	82.2	79.5	36.4	63.6	43.5	62.5
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=75)	64.0	77.3	26.7	53.3	28.0	45.3
朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,489)	81.0	77.4	33.7	59.5	43.0	63.1
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=59)	59.3	72.9	20.3	42.4	25.4	40.7
提案制度などで従業員の意見を吸い上げる	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,121)	80.9	78.4	36.0	59.1	45.9	63.3
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=116)	74.1	75.0	29.3	55.2	25.0	47.4
経験の浅い社員にも責任のある仕事を任せ裁量権を与える	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=757)	80.1	78.5	35.1	60.6	47.4	66.8
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=25)	60.0	84.0	44.0	72.0	40.0	56.0
従業員に対する表彰や報奨などを行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,506)	80.1	79.9	35.1	59.1	40.4	59.4
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=54)	63.0	66.7	22.2	51.9	27.8	37.0
仕事の改善・改革を促す仕組み(小集団活動など)をつくる	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,051)	80.9	79.3	36.6	60.5	45.5	61.8
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=24)	87.5	83.3	25.0	50.0	29.2	45.8
管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=702)	79.9	78.9	46.0	67.5	51.0	71.9
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=33)	69.7	60.6	60.6	57.6	48.5	54.5
担当者を決めて職場の状況を報告させる	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=890)	78.0	74.7	33.7	56.9	48.5	69.3
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=31)	74.2	71.0	32.3	48.4	54.8	58.1
職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,057)	75.8	75.2	33.4	57.6	48.9	70.6
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=31)	71.0	64.5	35.5	48.4	38.7	58.1

図表 184：「業務管理・組織管理、人間関係管理」の効果有無と「人材育成」の取組みの実施状況
(単位＝％、網掛けは 10％ポイント以上差があったもの) の取組みの実施状況

		「取り組んでいる」と回答した割合							
		職歴・階層ごとにOFF-JTを行う	本人の希望に応じていつかのスキルを学べる研修を行う	OJTを計画的に実施し、かつその成果をチェックする	メンター制を実施する	社内の自主的勉強会・QC活動を促進する	従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う	勤務時間内の自主的な研修の受講を勤務扱いとする	「部下の育成」を上司の評価項目としている
会社の経営経営計画づくりに従業員の意見を反映させる	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる (n=769)	64. 2	64. 4	64. 6	18. 3	64. 4	80. 2	72. 0	64. 0
	全く効果がみられない+効果が あるかわからない (n=35)	57. 1	51. 4	48. 6	11. 4	62. 9	80. 0	65. 7	57. 1
会社の経営情報を従業員に開示する	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる (n=1, 221)	62. 1	57. 7	62. 7	14. 9	60. 8	78. 5	64. 7	62. 2
	全く効果がみられない+効果が あるかわからない (n=75)	53. 3	42. 7	40. 0	10. 7	57. 3	77. 3	56. 0	44. 0
朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる (n=1, 489)	60. 4	57. 0	61. 6	14. 3	61. 6	80. 3	64. 4	58. 0
	全く効果がみられない+効果が あるかわからない (n=59)	42. 4	44. 1	40. 7	8. 5	59. 3	74. 6	64. 4	50. 8
提案制度などで従業員の意見を吸い上げる	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる (n=1, 121)	61. 6	59. 1	66. 0	13. 9	66. 8	82. 2	67. 2	60. 8
	全く効果がみられない+効果が あるかわからない (n=116)	56. 9	44. 8	49. 1	16. 4	43. 1	78. 4	57. 8	45. 7
経験の浅い社員にも責任のある仕事を任せ裁量権を与える	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる (n=757)	61. 7	61. 3	65. 4	18. 0	58. 4	79. 4	67. 9	62. 7
	全く効果がみられない+効果が あるかわからない (n=25)	56. 0	56. 0	60. 0	16. 0	44. 0	88. 0	80. 0	56. 0
従業員に対する表彰や報奨などを行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる (n=1, 506)	60. 5	54. 1	61. 0	13. 9	59. 6	81. 9	63. 3	59. 3
	全く効果がみられない+効果が あるかわからない (n=54)	46. 3	42. 6	35. 2	3. 7	51. 9	64. 8	61. 1	42. 6
仕事の改善・改革を促す仕組み(小集団活動など)をつくる	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる (n=1, 051)	64. 4	59. 7	67. 2	16. 8	75. 1	81. 5	66. 8	61. 4
	全く効果がみられない+効果が あるかわからない (n=24)	66. 7	45. 8	50. 0	29. 2	75. 0	87. 5	62. 5	50. 0
管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる (n=702)	68. 5	65. 8	70. 9	20. 4	64. 7	82. 1	68. 7	69. 1
	全く効果がみられない+効果が あるかわからない (n=33)	51. 5	69. 7	54. 5	33. 3	63. 6	78. 8	72. 7	54. 5
担当者を決めて職場の状況を報告させる	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる (n=890)	62. 6	61. 6	66. 1	17. 6	64. 9	80. 9	71. 5	59. 4
	全く効果がみられない+効果が あるかわからない (n=31)	48. 4	58. 1	48. 4	19. 4	51. 6	87. 1	58. 1	48. 4
職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う	大きな効果がみられる十一定の効果がみられる (n=1, 057)	61. 6	61. 7	64. 0	16. 8	63. 9	80. 3	69. 2	58. 5
	全く効果がみられない+効果が あるかわからない (n=31)	45. 2	64. 5	51. 6	19. 4	58. 1	74. 2	41. 9	58. 1

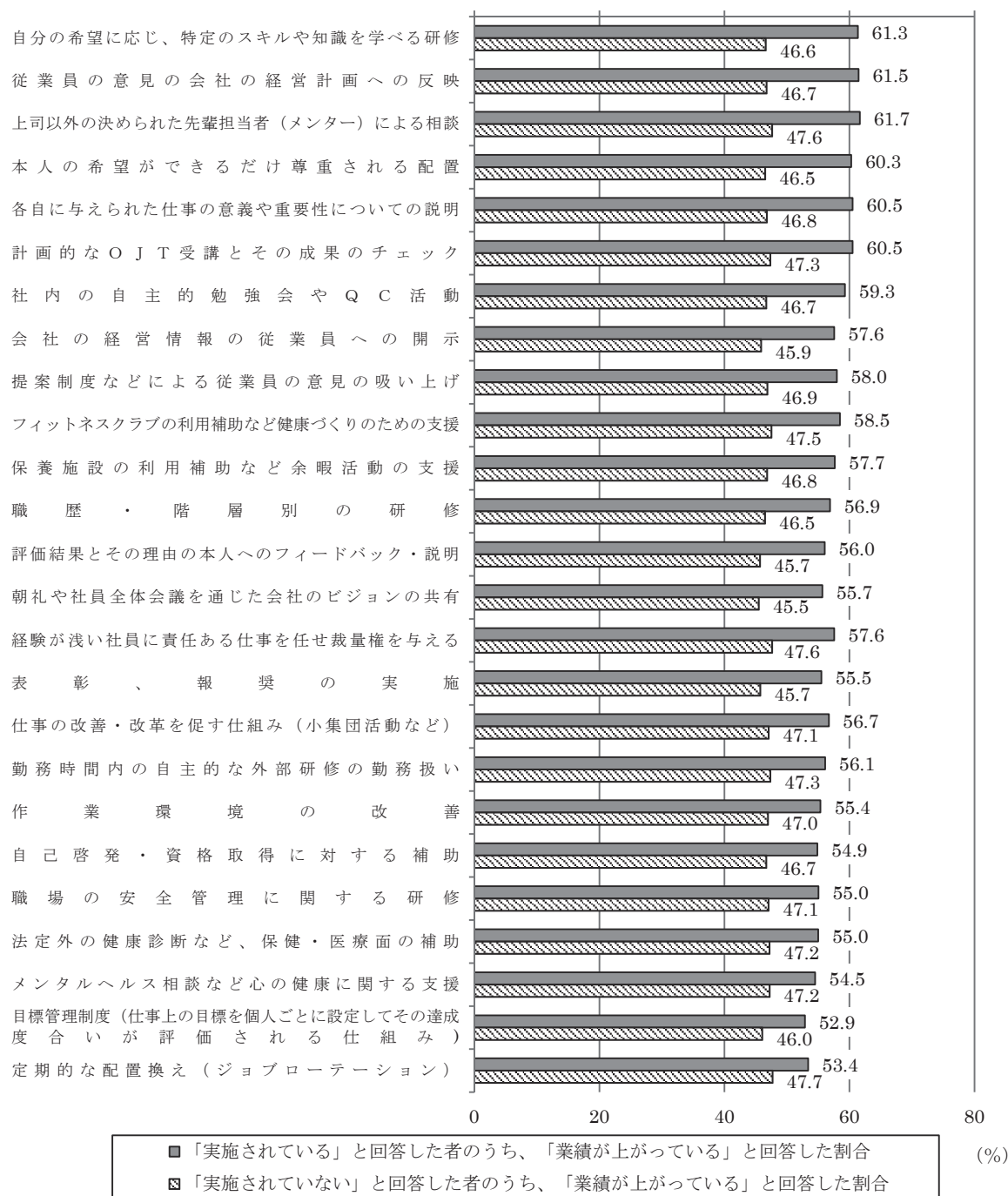
図表 185：「業務管理・組織管理、人間関係管理」の効果有無と他の「業務管理・組織管理、人間関係管理」の取組みの実施状況（単位＝％、網掛けは10％ポイント以上差があったもの）の取組みの実施状況

		「取り組んでいる」と回答した割合									
		会社の経営経営計画づくりに従業員の意見を反映させる	会社の経営情報を従業員に開示する	朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する	提案制度などで従業員の意見を吸い上げる	経験の浅い社員にも責任のある仕事を任せ裁量権を与える	従業員に対する表彰や報奨などを行う	仕事の改善・改革を促す仕組み(小集団活動など)をつくる	管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する	担当者を決めて職場の状況を報告させる	職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う
会社の経営経営計画づくりに従業員の意見を反映させる	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=769)		86.2	86.7	76.2	51.5	80.2	61.9	54.1	54.2	68.7
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=35)		80.0	71.4	62.9	42.9	82.9	48.6	40.0	48.6	62.9
会社の経営情報を従業員に開示する	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,221)	53.8		87.3	68.3	43.4	81.1	58.0	46.3	48.6	60.7
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=75)	38.7		68.0	54.7	32.0	65.3	41.3	36.0	30.7	48.0
朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,489)	48.4	79.9		67.8	42.8	80.6	56.7	46.1	49.1	62.5
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=59)	35.6	69.5		54.2	32.2	78.0	49.2	28.8	39.0	40.7
提案制度などで従業員の意見を吸い上げる	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,121)	52.7	80.7	88.8		46.8	83.6	65.4	46.8	53.5	64.5
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=116)	35.3	73.3	78.4		37.9	79.3	48.3	31.0	29.3	47.4
経験の浅い社員にも責任のある仕事を任せ裁量権を与える	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=757)	54.6	80.8	84.8	70.5		81.4	57.3	51.8	51.5	64.1
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=25)	56.0	64.0	80.0	84.0		80.0	52.0	60.0	64.0	56.0
従業員に対する表彰や報奨などを行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,506)	44.8	77.6	85.1	68.7	41.6		56.2	43.7	46.0	59.0
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=54)	27.8	55.6	64.8	53.7	35.2		38.9	22.2	33.3	37.0
仕事の改善・改革を促す仕組み(小集団活動など)をつくる	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,051)	48.9	80.8	85.9	75.3	43.3	80.6		48.8	54.6	64.5
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=24)	62.5	83.3	87.5	70.8	41.7	75.0		41.7	41.7	54.2
管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=702)	56.1	79.9	87.0	70.2	50.6	80.1	62.1		60.8	78.5
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=33)	51.5	72.7	90.9	69.7	57.6	54.5	54.5		45.5	81.8
担当者を決めて職場の状況を報告させる	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=890)	51.9	78.8	85.2	69.6	46.2	77.6	63.1	54.8		74.3
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=31)	48.4	64.5	80.6	64.5	48.4	71.0	45.2	48.4		64.5
職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う	大きな効果がみられる＋一定の効果がみられる (n=1,057)	50.0	77.0	83.6	67.5	44.1	75.8	57.0	55.4	59.7	
	全く効果がみられない＋効果があるかわからない (n=31)	45.2	71.0	83.9	64.5	38.7	67.7	38.7	64.5	54.8	

3 雇用管理制度等の実施状況と会社の業績の関係

従業員調査において、雇用管理制度等が「実施されている」群と「実施されていない」群との間で、会社の業績が「上がっている」と回答する割合に違いがあるかをみたところ、全ての項目で、「実施されている」群の方が会社の業績が「上がっている」と回答する割合が多かった。特に両群の差が大きかったのが、「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」「従業員の意見の会社の経営計画への反映」「上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による相談」であり、これら雇用管理制度等の実施と会社の業績向上には関係があるといえる。

図表 186：会社の業績状況でみた雇用管理制度等の実施状況



4 「働きがい」「働きやすさ」と仕事に対する意欲・定着及び会社の業績に関する状況・意識の関係（詳細分析）

「働きがい」「働きやすさ」がそれぞれ従業員の意欲・定着及び会社の業績の向上と関係が深いことについてはIVの5で述べたが、ここでは、「働きがい」と「働きやすさ」の程度により、①「働きがいがある・働きやすい」群（※1）、②「働きがいがある・働きやすすくない」群（※2）、③「働きがいがない・働きやすい」群（※3）及び④「働きがいがない・働きやすすくない」群（※4）にグループ分けし、各群と従業員の意欲・定着及び会社の業績との関係について集計分析を行う。

※1…職場の「働きがい」（問34）を「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答し、かつ、職場の「働きやすさ」（問35）を「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した者

※2…職場の「働きがい」（問34）を「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答し、かつ、職場の「働きやすさ」（問35）を「働きやすすくない」又は「どちらかといえば働きやすすくない」と回答した者

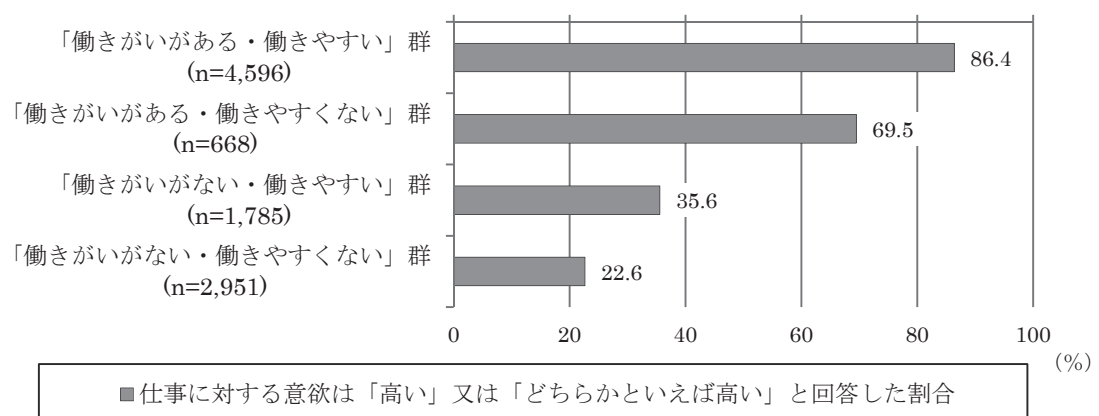
※3…職場の「働きがい」（問34）を「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答し、かつ、職場の「働きやすさ」（問35）を「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した者

※4…職場の「働きがい」（問34）を「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答し、かつ、職場の「働きやすさ」（問35）を「働きやすすくない」又は「どちらかといえば働きやすすくない」と回答した者

(1) 仕事に対する意欲との関係

仕事に対する意欲について、「高い」又は「どちらかといえば高い」と回答した割合は、「働きがいがある・働きやすい」群（86.4%）、「働きがいがある・働きやすすくない」群（69.5%）、「働きがいがない・働きやすい」群（35.6%）、「働きがいがない・働きやすすくない」群（22.6%）の順で多く、仕事の意欲には、「働きやすさ」よりも「働きがい」の程度が影響することが考えられる。

図表 187：「働きがい」「働きやすさ」の程度ごとでみた仕事に対する意欲



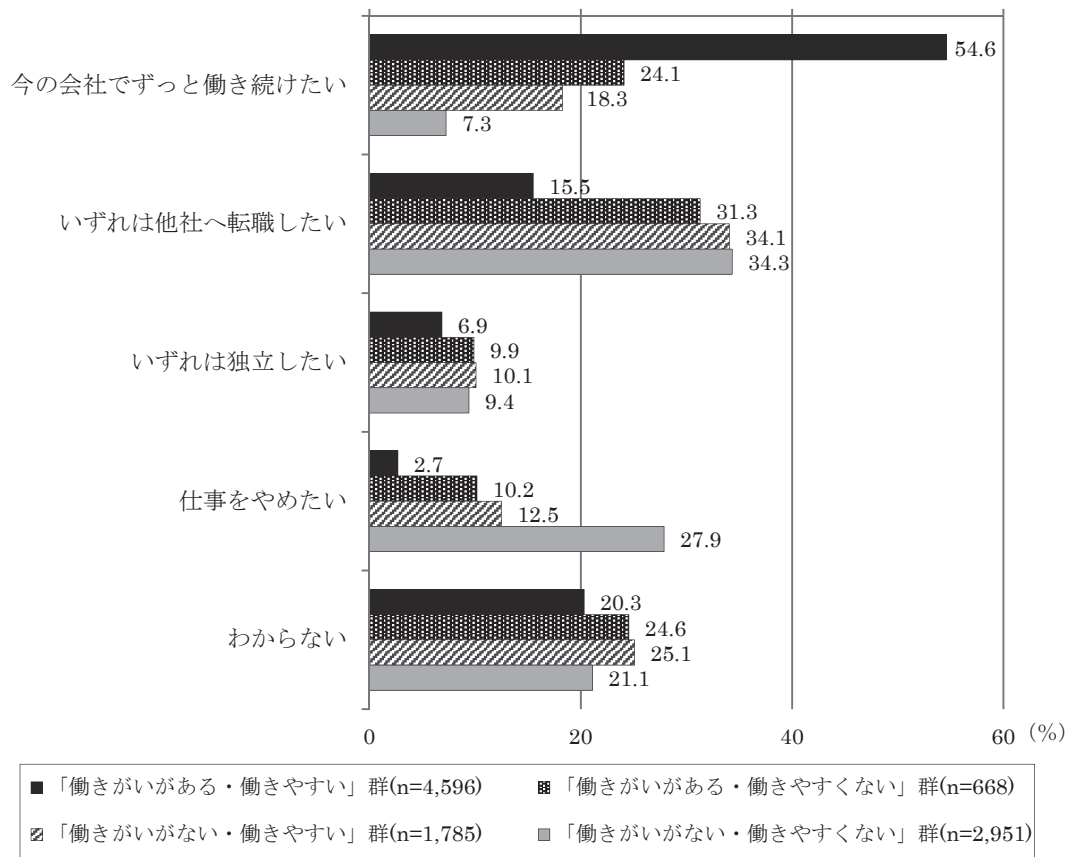
(2) 定着との関係

ア 勤務継続の意向との関係

勤務継続の意向について、「働きがいがある・働きやすい」群では「今の会社でずっと働き続けたい」(54.6%)と回答した割合が最も多く、他の「働きがいがある・働きやすすくない」群、「働きがいがない・働きやすい」群、「働きがいがない・働きやすすくない」群では、「いずれは他社へ転職したい」(順に31.3%、34.1%、34.3%)と回答した割合が最も多かった。

ここから、従業員が「働きがい」「働きやすさ」の両方を感じている場合に「今の会社でずっと働き続けたい」という傾向があり、「働きがい」と「働きやすさ」のどちらか一方、又は両方とも感じていない場合は、他社へ転職したいと感じる傾向がある。

図表 188 : 「働きがい」「働きやすさ」の程度ごとでみた勤務継続の意向

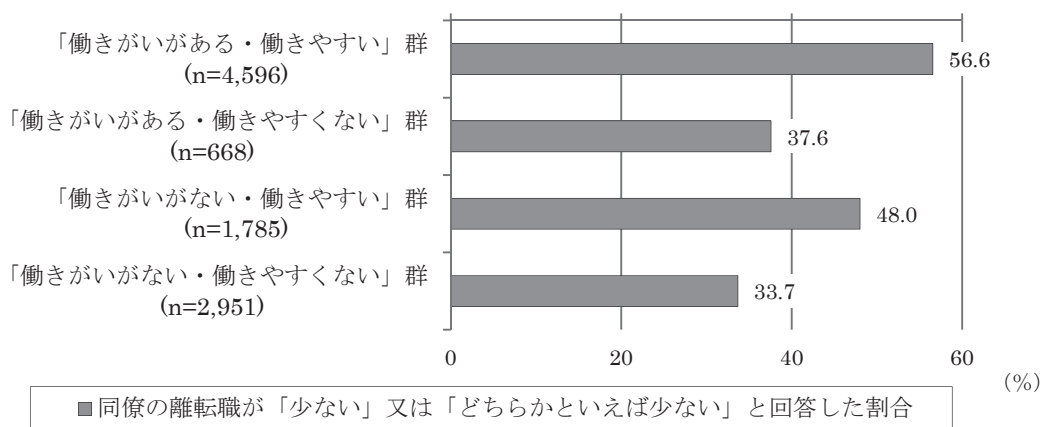


イ 従業員の離転職の多寡との関係

勤務先の従業員の離転職が「少ない」又は「どちらかといえば少ない」と回答した割合は、「働きがいがある・働きやすい」群(56.6%)、「働きがいがない・働きやすい」群(48.0%)、「働きがいがある・働きやすすくない」群(37.6%)、「働きがいがない・働きやすすくない」群(33.7%)の順で多く、従業員の離転

職の多寡には「働きがい」よりも「働きやすさ」の程度が影響することが考えられる。

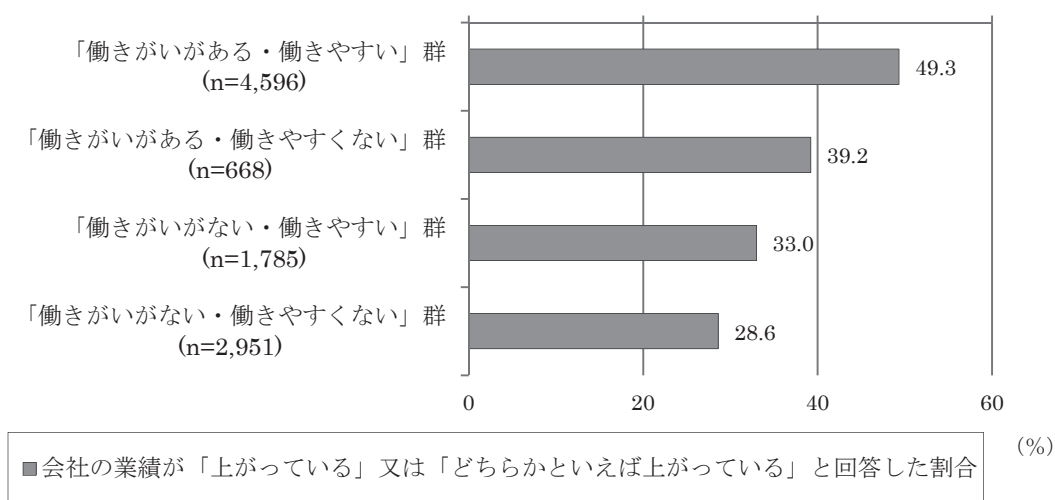
図表 189：「働きがい」「働きやすさ」の程度ごとでみた従業員の離転職の多寡



(3) 会社の業績との関係

会社の業績を「上がっている」又は「どちらかといえば上がっている」と回答した割合は、「働きがいがある・働きやすい」群（49.3%）、「働きがいがある・働きやすすくない」群（39.2%）、「働きがいがない・働きやすい」群（33.0%）、「働きがいがない・働きやすすくない」群（28.6%）の順で多く、会社の業績には、「働きやすさ」よりも「働きがい」の程度の方が、会社の業績とのつながりが強いと考えられる。

図表 190：「働きがい」「働きやすさ」の程度ごとでみた会社の業績



5 会社の業績に対する、業種、会社の常用労働者数、会社のタイプ、雇用管理制度等の実施、「働きがい」「働きやすさ」の影響度合い（従業員調査）

業種、会社の常用労働者数、会社のタイプ、雇用管理制度等の実施有無、「働きがい」「働きやすさ」が、会社の業績向上にどの程度影響しているのかについての分析を行う。

会社の業績を従属変数に、①業種（※1）、②会社の常用労働者数（※2）、③会社のタイプ（※3）、④実施されている雇用管理制度等（※4）、⑤働きがい（※5）、⑥働きやすさ（※6）の6項目を独立変数としたロジスティック回帰分析を行った。

※1…業種（問11）を「建設業」「製造業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「情報通信業」「運輸業」「卸売業」「小売業」「金融・保険業」「不動産・物品賃貸業」「教育・学習支援業」「宿泊・飲食店業」「生活関連（理美容、旅行業等）・娯楽業」「医療・保健、福祉」「その他サービス業」「その他」に当てはまると回答した者をそれぞれ「1」、回答がなかった者を「0」としたダミー変数を作成し、基準を「製造業」とした。

※2…会社の常用労働者数（問12）を「30人～50人未満」「50～100人未満」「100～300人未満」に当てはまると回答した者をそれぞれ「1」、回答がなかった者を「0」としたダミー変数を作成し、基準を「30～50人未満」とした。

※3…会社のタイプ（問16）を「同族会社」「ベンチャー企業」「企業グループ内の子会社・系列会社や協力会社」「その他」に当てはまると回答した者をそれぞれ「1」、回答がなかった者を「0」としたダミー変数を作成した。

※4…雇用管理制度等（問27）が「実施されている」と回答した者を「1」、回答がなかったもの（＝「実施されてない」とみなす）を「0」としたダミー変数を作成した。

※5…職場の「働きがい」（問34）を「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した者を「1」、「どちらかといえば働きがいがない」「働きがいがない」と回答した者を「0」としたダミー変数を作成した。

※6…職場の「働きやすさ」（問35）を「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した者を「1」、「どちらかといえば働きやすくない」「働きやすくない」と回答した者を「0」としたダミー変数を作成した。

図表 191：会社の業績に対する業種、会社の常用労働者数、会社のタイプ、雇用管理制度等の実施、「働きがい」「働きやすさ」の影響度合い（ロジスティック回帰分析の結果）

	偏回帰係数	標準誤差	有意確率	オッズ比
【業種】（基準：製造業）				
建設業D	0.72	0.09	0.00	2.06
電気・ガス・熱供給・水道業D	0.27	0.18	0.13	1.31
情報通信業D	0.17	0.11	0.11	1.18
運輸業D	0.05	0.10	0.58	1.06
卸売業D	0.18	0.10	0.07	1.20
小売業D	0.10	0.12	0.40	1.10
金融・保険業D	0.63	0.13	0.00	1.89
不動産業・物品賃貸業D	0.79	0.14	0.00	2.20
教育・学習支援業D	0.05	0.14	0.73	1.05
宿泊・飲食店業D	0.17	0.16	0.27	1.19
生活関連（理美容、旅行業等）・娯楽業D	-0.03	0.23	0.91	0.97
医療・保健、福祉D	0.61	0.10	0.00	1.85
その他サービス業D	0.19	0.08	0.02	1.20
その他の業種D	0.55	0.19	0.00	1.74
【会社の常用労働者数】（基準：30～50人未満）				
50～100人未満D	0.20	0.06	0.00	1.22
100～300人未満D	0.30	0.06	0.00	1.35
【会社のタイプ】				
同族会社	0.01	0.07	0.88	1.01
ベンチャー企業	0.75	0.10	0.00	2.12
企業グループ内の子会社・系列会社や協力会社	0.20	0.08	0.01	1.22
その他	-0.10	0.13	0.47	0.91
【雇用管理制度等】				
目標管理制度（仕事上の目標を個人ごとに設定してその達成度合いが評価される仕組み）	0.02	0.06	0.76	1.02
評価結果とその理由の本人へのフィードバック・説明	0.08	0.06	0.21	1.08
定期的な配置換え（ジョブローテーション）	-0.07	0.09	0.44	0.93
本人の希望ができるだけ尊重される配置	0.27	0.07	0.00	1.31
職歴・階層別の研修	0.05	0.07	0.48	1.05
自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修	0.16	0.08	0.05	1.18
計画的なOJT受講とその成果のチェック	0.19	0.10	0.06	1.21
上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による	0.12	0.13	0.33	1.13
社内の自主的勉強会やQC活動	0.15	0.08	0.05	1.16
自己啓発・資格取得に対する補助	-0.12	0.07	0.09	0.89
勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い	-0.06	0.08	0.50	0.95
従業員の意見の会社の経営計画への反映	0.16	0.09	0.07	1.17
会社の経営情報の従業員への開示	0.07	0.07	0.30	1.07
朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有	0.16	0.06	0.01	1.17
各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明	0.11	0.08	0.18	1.12
提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ	0.02	0.08	0.82	1.02
経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える	-0.08	0.11	0.45	0.92
表彰、報奨の実施	0.13	0.06	0.03	1.13
仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）	0.08	0.08	0.32	1.08
保養施設の利用補助など余暇活動の支援	0.06	0.08	0.48	1.06
フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのため	0.08	0.11	0.47	1.08
法定外の健康診断など、保健・医療面の補助	-0.07	0.08	0.39	0.94
メンタルヘルス相談など心の健康に関する支援	-0.13	0.08	0.09	0.88
職場の安全管理に関する研修	-0.09	0.08	0.23	0.91
作業環境の改善	0.09	0.07	0.25	1.09
【働きがい】				
働きがい	0.61	0.05	0.00	1.84
【働きやすさ】				
働きやすさ	0.23	0.06	0.00	1.26
定数	-1.32	0.10	0.00	0.27

（有意確率<0.05の項目が統計的に有意であり、網掛けが入っている）

分析結果をみると、5%水準で統計的に有意だったのは、「建設業」(オッズ比²2.06。以下の()内の数値はオッズ比を表す。)、
「金融・保険業」(1.89)、「不動産・物品賃貸業」(2.20)、「医療・保健、福祉」(1.85)、「その他サービス業」(1.20)、「その他の業種」(1.74)、「50人～100人規模」(1.22)、「100～300人未満」(1.35)、「ベンチャー企業」(2.12)、「企業グループ内の子会社・系列会社や協力会社」(1.22)、「本人の希望ができるだけ尊重される配置」(1.31)、「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」(1.18)、「朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有」(1.17)、「表彰、報奨の実施」(1.13)、「働きがい」(1.84)、「働きやすさ」(1.26)であった。

このことから、業種や会社の常用労働者数、会社のタイプといった変数の影響を補正しても、会社の業績の向上に「働きがい」「働きやすさ」が比較的大きな影響を与えており、また、雇用管理制度等の中では「本人の希望ができるだけ尊重される配置」、「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」といった人材育成策や、「朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有」、「表彰、報奨の実施」といった業務管理・組織管理策が、影響を及ぼしていた。

² ある事象が起こる確率と起こらない確率の比。ここでは、ある会社のタイプに当てはまるか否か、ある雇用管理制度等が実施されているかいないか、働きがいがあるかないか、働きやすいか否かによって、会社の業績が向上している確率の比をみている。

第 2 部 參考資料

I アンケート調査票

1 企業調査票

整理番号



厚生労働省委託調査

平成 25 年8月

働きやすい・働きがいのある職場づくりに関するアンケート調査

企業調査票

公益財団法人日本生産性本部

中小企業においては、人材の確保や職場定着が課題となっている企業が多いと言われており、これを改善するためには、働きやすい職場や働きがいのある、魅力ある職場作りをしていくことが大切だと考えられます。

このため、厚生労働省では、中小企業が働きやすい・働きがいのある職場づくりに向けて取り組む際に参考としていただくための事例集を作成することを検討しております。

この調査は、事例集に盛り込むための事例や基礎的なデータを収集するため、厚生労働省の委託のもと日本生産性本部が行うものです。

つきましては、業務でご多用の折、誠に恐縮ですが、下記の点にご留意の上、本調査にご協力賜りますようお願い申し上げます。当調査は、当本部保有企業データベース等より抽出し、ご協力をお願い申し上げる次第でございます。調査票は統計的に処理し、個別企業や個人を判別できる形で発表することは一切ありません。

また、業務上知り得た個人情報、管理等保護を徹底するとともに、別の用途に利用することはありません。調査内容についてのご質問は、下記調査担当者までお問い合わせください。

ご記入上のお願い

1. 調査内容は、原則として平成 25 年8月 1 日現在の状況についてご記入ください。
2. 調査票は、貴社の人事制度及び人材活用についてよくご存じの方が回答してください。
3. ご回答に当たっては、それぞれの質問の内容にしたがって、当てはまる番号に○印をつけ、所定の事項について記入をお願いいたします。
4. ご記入いただきました調査票は、同封の返信用封筒で、平成 25 年8月 23 日(金)までに ご返送くださいますようお願いいたします。

《(公財)日本生産性本部とは》

産業界労使・学識者で構成され、経済社会の持続的発展と豊かでゆとりある公正な社会の実現を目標に、皆様のご協力のもと様々な調査・研究活動を具体的実践に結びつけるべく、活動を続けております。

《お問合せ先》

(公財)日本生産性本部 雇用システム研究センター
吉田、齋藤
〒150-8307 渋谷区渋谷 3-1-1 TEL:03-3409-1123

I 貴社についてお伺いします。

問1 貴社の創業年 (西暦)

--	--	--	--

 年

※会社としての創業年と実際に事業を始められた年が異なる場合は、実際に事業を始められた年をご記入ください
(参考) 明治元年=1868年、大正元年=1912年、昭和元年=1926年、平成元年=1989年

問2 貴社の主な業種に該当する番号を別紙から1つ選択して、記入してください。

※15を選択した場合、具体的に:()

--

問3 平成25年3月31日時点の貴社の常用労働者(※)の数を記入してください。なお、該当する方が1人もいない場合は、「0人」と記入してください。

常用労働者数(平成25年3月31日時点)	人
うち正社員数	人

※「常用労働者」とは、正社員のほか、正社員に準じた雇用管理をされる非正規労働者をいいます。
具体的には、準社員・非常勤・嘱託・契約社員・パートなどの名称でよばれている労働者であっても、期間を定めずに雇用されるか、本人が希望すれば通常は契約更新により1年以上の勤務が可能な労働者であって、かつ、フルタイムまたはほぼフルタイムに近い(概ね週労働時間30時間以上)の労働者であれば、「常用労働者」に含むものとします。
なお、下請事業所に雇用される労働者、派遣会社に雇用される派遣労働者、契約更新をしても通算雇用期間の上限が1年未満の有期契約労働者、概ね週労働時間30時間未満のパート労働者は「常用労働者」に含まないものとします。

問4 貴社における昨年度(平成24年4月1日～平成25年3月31日)の間における常用労働者の採用数を記入してください。なお、該当する方が1人もいない場合は、「0人」と記入してください。

昨年度(平成24年4月1日～平成25年3月31日)の採用人数	人
--------------------------------	---

問5-1 貴社における昨年度(平成24年4月1日～平成25年3月31日)の間における常用労働者の離職者数を記入してください。ただし、定年退職者や定年後の継続雇用の終了者は除いてください。なお、該当する方が1人もいない場合は、「0人」と記入してください。

昨年度(平成24年4月1日～平成25年3月31日)の離職者数	人
--------------------------------	---

問5-2 3年度前(平成22年度)と比べて、貴社の常用労働者が離職する程度はどう変化していますか。以下の選択肢から当てはまる番号を記入してください。

--

(選択肢)

- | | |
|-------------|-------------|
| 1: 非常に低くなった | 4: 高くなった |
| 2: 低くなった | 5: 非常に高くなった |
| 3: 変わらない | |

問5-3 現在の常用労働者の離職状況について、貴社ではどのように感じていますか。以下の選択肢から当てはまる番号を記入してください。

(選択肢)

- 1: 大いに問題である
- 2: 問題である
- 3: さほど問題ではない
- 4: 全く問題ではない

問6 貴社の常用労働者の平均年齢に該当する番号を以下の選択肢から1つ選び、記入してください。

(選択肢)

- 1: 30 歳未満 3: 40 歳台 5: 60 歳以上
- 2: 30 歳台 4: 50 歳台

問7 貴社における昨年度(平成24年度)の売上や利益の状況は、3年度前(平成22年度)と比べてどのように変化しましたか。以下の選択肢の中から当てはまる番号を記入してください。

① 売上額	
② 経常利益額	

(選択肢)

- 1: 減少(5割以上減) 6: 増加(5%未満増)
- 2: 減少(2割以上減～5割未満減) 7: 増加(5%以上増～1割未満増)
- 3: 減少(1割以上減～2割未満減) 8: 増加(1割以上増～2割未満増)
- 4: 減少(5%以上減～1割未満減) 9: 増加(2割以上増～5割未満増)
- 5: 減少(5%未満減) 10: 増加(5割以上増)

問8 貴社の従業員(常用労働者(※))には次の①～⑨の行動がよく見られますか。それぞれ当てはまる番号に○を付けてください。

※ 常用労働者のうち、管理職と非管理職で雇用管理の扱いが異なる場合は、非管理職についてお答えください。

	1. よくみられる	2. みられる	3. あまりみられない	4. ほとんどみられない
①熱心に仕事に取り組むこと	1	2	3	4
②仕事の進め方等に対し部下から上司へ意見や提案をすること	1	2	3	4
③仕事や会議の場で前向きな発言をすること	1	2	3	4
④自発的に仕事を進行すること	1	2	3	4
⑤自主的な勉強に取り組むこと	1	2	3	4
⑥チームワークを発揮すること	1	2	3	4
⑦中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	1	2	3	4
⑧社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	1	2	3	4
⑨部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと	1	2	3	4

Ⅱ 貴社の従業員に対する「評価・処遇」についてお尋ねします。

問9 従業員(常用労働者(※))に対する「評価・処遇」について、次の①～⑥のうち、貴社で現在実施している取り組みがあればA欄に○をしてください。

また、現在実施している取り組みは、「従業員の働く意欲の向上」にどれだけ効果があると感じていますか。
B欄のあてはまる数字に○をしてください。

※ 常用労働者のうち、管理職と非管理職で雇用管理の扱いが異なる場合は、非管理職についてお答えください。

	A 欄 取り組んでいる○／取り組んでいない×	B 欄 (A 欄=○の場合) 従業員の働く意欲の向上への効果				
		1. 大きな効果がみられる	2. 一定の効果がみられる	3. 効果があるかわからない	4. あまり効果がみられない	5. 全く効果がみられない
(例1) ○○○する	○	①	2	3	4	5
(例2) ▲▲▲する	×	1	2	3	4	5
①目標管理を実施する		1	2	3	4	5
②人事評価やその調整を複数の評価者が行う		1	2	3	4	5
③人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修を行う		1	2	3	4	5
④人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする		1	2	3	4	5
⑤定期的な配置換え(ジョブローテーション)を行う		1	2	3	4	5
⑥本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う		1	2	3	4	5

問 10 個々の従業員(常用労働者(※))の給与や賞与を増額又は減額する場合の主な基準は何ですか。以下の選択肢の中から、最も大きな基準として、あてはまるものの数字ひとつに○をつけてください。

※ 常用労働者のうち、管理職と非管理職で雇用管理の扱いが異なる場合は、非管理職についてお答えください。

		最も大きな決定要素				
		1. 本人の年齢や 勤続年数	2. 本人が持つ ている能力	3. 本人が目標達 成に向けて行 った行動・プロ セス	4. 本人が一定期 間内に出した 目に見える成 果・業績	5. その他
①給与		1	2	3	4	5 
	5の場合、具体的に					
②賞与		1	2	3	4	5 
	5の場合、具体的に					

問 11 従業員の「働く意欲の向上」を図るために、貴社が行った「評価・処遇」に関する取り組みとして、効果があったと思われるものについてご自由にお書きください(問9や問 10 に挙げてある取り組み以外でも差し支えありません。)。

(問12へ進む)

Ⅲ 貴社の従業員に対する「人材育成」についてお尋ねします。

問 12 従業員(常用労働者(※))に対する「人材育成」について、次の①～⑧のうち、貴社で現在実施している取り組みがあればA欄に○をしてください。

また、現在実施している取り組みは、「従業員の働く意欲の向上」にどれだけ効果があると感じていますか。

B 欄のあてはまる数字に○をしてください。

※ 常用労働者のうち、管理職と非管理職で雇用管理の扱いが異なる場合は、非管理職についてお答えください。

	A 欄	B 欄 (A 欄=○の場合) 従業員の働く意欲の向上への効果				
		1. 大きな 効果が みられる	2. 一定の 効果が みられる	3. 効果がある かわからない	4. あまり効果 がみられない	5. 全く効果が みられない
	取り組んでいる○ ／ 取り組んでいない×					
①職歴・階層ごとに Off-JT(注1)を行う		1	2	3	4	5
②本人の希望に応じて一定のスキルを学べる研修を行う		1	2	3	4	5
③OJT(注2)を計画的に実施し、かつその成果をチェックする		1	2	3	4	5
④メンター制(注3)を実施する		1	2	3	4	5
⑤社内の自主的勉強会・QC 活動(注4)を促進する		1	2	3	4	5
⑥従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う		1	2	3	4	5
⑦勤務時間内の自主的な外部研修の受講を勤務扱いする		1	2	3	4	5
⑧「部下の育成」を上司の評価項目としている		1	2	3	4	5

(注1) 業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練(研修の受講など)。

(注2) 先輩社員が後輩社員に作業方法を教えるなど、日常の業務につきながら行われる教育訓練。

(注3) 従業員ごとに、上司以外の先輩担当者を決めて、個別的な相談を行わせる制度。

(注4) 同じ職場内で小グループで行う自発的な品質管理、職場改善のための活動。製造部門以外での TQC 活動を含む。

問 13 従業員の「働く意欲の向上」を図るために、貴社が行った「人材育成」に関する取り組みとして、効果があったと思われるものについてご自由にお書きください。(問12に挙げてある取り組み以外でも差し支えありません。)

(問14へ進む)

IV 貴社の従業員に対する「業務管理・組織管理」「人間関係管理」についてお尋ねします。

問14 従業員(常用労働者(※))に対する「業務管理・組織管理」「人間関係管理」について、次の①～⑩のうち、貴社で現在実施している取り組みがあればA欄に○をしてください。

また、現在実施している取り組みは、「従業員の働く意欲の向上」にどれだけ効果があると感じていますか。
B欄のあてはまる数字に○をしてください。

※ 常用労働者のうち、管理職と非管理職で雇用管理の扱いが異なる場合は、非管理職についてお答えください。

	A 欄	B 欄 (A 欄=○の場合) 従業員の働く意欲の向上への効果				
	取り組んでいる 〇／取り組んでいない ×	1. 大きな 効果が みられる	2. 一定の 効果が みられる	3. 効果が あるか わからない	4. あまり 効果が みられない	5. 全く 効果が みられない
①会社の経営計画づくりに従業員の意見を反映させる		1	2	3	4	5
②会社の経営情報を従業員に開示する		1	2	3	4	5
③朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する		1	2	3	4	5
④提案制度などで従業員の意見を吸い上げる		1	2	3	4	5
⑤経験の浅い社員にも責任ある仕事を任せ裁量権を与える		1	2	3	4	5
⑥従業員に対する表彰や報奨などを行う		1	2	3	4	5
⑦仕事の改善・改革を促す仕組み(小集団活動(注)など)をつくる		1	2	3	4	5
⑧管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する		1	2	3	4	5
⑨担当者を決めて職場の状況を報告させる		1	2	3	4	5
⑩職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う		1	2	3	4	5

(注) 同じ職場内で小グループをつくり、グループ単位で行う品質管理、職場改善のための活動

問15 従業員の「働く意欲の向上」を図るために、貴社が行った「業務管理・組織管理」「人間関係管理」に関する取り組みとして、効果があったと思われるものについてご自由にお書きください(問14に挙げてある取り組み以外でも差し支えありません。)

◆最後に、事業や従業員の人事労務管理を進めていく上で、とりわけご配慮・ご苦心されている点などをご自由にお書きください。

～お忙しい中、アンケート調査にご協力いただきありがとうございました。～

【インタビュー調査ご協力のお願い】

アンケートにご回答いただきました内容や、関連する内容につきまして、後日インタビュー調査にてお話を聞かせていただくことを予定しております。

インタビュー調査にご協力いただける場合は、下記の()に○をつけ、ご連絡先をご記入ください。

なお、ご希望されない方は、ご連絡先をご記入いただく必要はありません。

() インタビュー調査に協力してもよい

**【ご連絡先】**

お名前	
ご住所	
電話番号	

【調査結果の郵送希望】

「働きやすい・働きがいのある職場づくり」取り組み事例集の郵送をご希望の場合は、以下の()に○を付け、ご連絡先をご記入ください。

() 取り組み事例集の郵送を希望する

**【ご連絡先】**

お名前	
ご住所	
電話番号	

○を付け、ご連絡先をご記入ください。

() 取り組み事例集の郵送を希望する



【ご連絡先】

お名前	
ご住所	
電話番号	

《別紙》

※ 調査票の「問2 業種欄」の記載については、次の分類により該当する記号をご記入ください。

建設業	1
製造業－1 ・産業機械分野のうち、ロボット、水ビジネス等 ・航空機産業 ・宇宙産業 ・自動車産業のうち、次世代自動車等 ・素形材産業 ・鉄鋼産業 ・アルミ・電線産業のうち超伝導・ナノテク ・化学産業のうち機能性化学・バイオ医薬等 ・セメント産業・ガラス産業 ・紙・パルプ産業 ・繊維産業のうち高付加価値素材等	2-a
製造業－2 ・上記以外	2-b
情報通信業	3
運輸業	4
卸売・小売業	5
金融・保険業	6
不動産・物品賃貸	7
学術研究、専門・技術サービス業	8
教育・学習支援業	9
宿泊・飲食業	10
生活関連(例：理美容、旅行等)・娯楽業	11
医療・保健	12
福祉	13
その他のサービス業(例：廃棄物処理、職業紹介・労働者派遣業)	14
その他(※調査票に具体的に記述してください)	15

2 従業員調査票

職場の働きやすさ・働きがいに関するアンケート調査

従業員調査票

厚生労働省職業安定局

中小企業においては、人材の確保や職場定着が課題となっている企業が多いと言われており、これを改善するためには、働きやすい職場や働きがいのある、魅力ある職場作りをしていくことが大切だと考えられます。

本調査は、中小企業が働きやすい・働きがいのある職場づくりに向けて取り組む際に参考としていただくため、実際に中小企業で働いている従業員の皆様が職場の働きやすさや働きがいについてどのようにお感じになっているかを把握するため、厚生労働省が実施するものです。

つきましては、ご多用の折、誠に恐縮ですが、下記の点にご留意の上、本調査にご協力賜りますようお願い申し上げます。

調査結果は統計的に処理し、個人を判別できる形で発表することは一切ありません。また、業務上知り得た個人情報、管理等保護を徹底するとともに、別の用途に利用することはありません。

ご記入上のお願い

調査内容は、原則として平成 25 年 10 月 1 日現在の状況についてご記入ください。

調査票の記入者は次の項目のすべてを満たす方です。

- ① 中小企業で現在働いている方（公務員は含みません）
- ② 60 歳未満の方（定年を迎えていない方）
- ③ 常用労働者の方（正社員、または正社員に準じた勤務形態の非正規労働者（概ね週 30 時間以上で 1 年以上勤務見込み）。なお派遣労働者の方は含みません）

ご回答に当たっては、それぞれの質問の内容にしたがって、当てはまる番号にチェックをつけ、所定の事項について記入をお願いいたします。

問1 貴方の性別について、当てはまるものを一つ選択してください。

- 1:男 2:女

問2 貴方の年齢をお答え下さい。

--	--

問3 最終学歴について、当てはまるものを一つ選択してください。

- 1：大学院院卒
2：大学卒
3：短大・高専卒
4：専門学校卒
- 5：高校卒
6：中学卒
7：その他

問4 配偶者の有無について、当てはまるものを一つ選択してください。

- 1:あり
2:なし

問5 子どもの有無について、当てはまるものを一つ選択し、「あり」と回答された場合は、末子の年齢を記入してください。

- 1:あり → 末子の年齢

--

 歳
- 2:なし

問6 現在、主にどなたの収入で生活していますか。当てはまるものを一つ選択してください。

- 1:主に自分の収入で生活している
2:主に配偶者の収入で生活している
3:主に親の収入で生活している
4:その他()

問7 あなたの職業をお知らせください。

- | | |
|------------------------|-----------|
| 1:会社勤務(一般社員) | 7:自営業 |
| 2:会社勤務(契約社員、パート・アルバイト) | 8:農林漁業 |
| 3:会社勤務(管理職) | 9:専業主婦 |
| 4:会社経営(経営者・役員) | 10:学生 |
| 5:公務員 | 11:無職 |
| 6:派遣社員 | 12:その他の職業 |

問8 現在お勤めの会社での雇用形態と役職として、最も当てはまるものを一つ選択してください。

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1: 正社員(一般職) | 5: 非正社員(一般職) |
| 2: 正社員(係長・主任・課長補佐クラス) | 6: 非正社員(チーフ・リーダークラス) |
| 3: 正社員(管理職／課長クラス) | 7: その他 |
| 4: 正社員(管理職／部長クラス以上) | |

問9 現在お勤めの会社での勤続年数は平成25年10月1日時点で何年何ヶ月ですか。

	年		か月
--	---	--	----

問10 現在の職種はどれですか。当てはまるものを一つ選択してください。

- 1: 介護関係の仕事(介護福祉士、介護専門支援員、介護職員等)
- 2: 医療関係の仕事(医師、看護師、看護助手、作業療法士、診療放射線技師等)
- 3: IT関係の仕事(システムエンジニア、プログラマー、システム運用管理者等)
- 4: 専門的な仕事(研究者、教員、弁護士、税理士等。上記1～3を除く)
- 5: 技術的な仕事(製造技術者等。上記1～3を除く)
- 6: 管理的な仕事(会社等の管理職員等。上記1～3を除く)
- 7: 事務の仕事(一般事務、経理事務、出荷・集荷事務員等)
- 8: 販売の仕事(販売店員、小売店・卸売店の店主・店長等)
- 9: 営業(外回り等)の仕事
- 10: 保安の仕事(警備員、守衛、監視員、交通指導員等)
- 11: サービスの仕事(理容師・美容師、調理人、飲食店接客・給仕等。上記1～3を除く)
- 12: 輸送・機械運転の仕事(鉄道・自動車等の運転手、建設機械運転員等。上記1～3を除く)
- 13: 技能工・生産工程に関わる仕事(組立工、修理工、検査工等)
- 14: 建設関係の仕事(大工、電気工事作業員、土木作業員等。上記12を除く)
- 15: 労務作業等の仕事(清掃員、配達員、軽作業員等)
- 16: その他

問11 現在お勤めの会社の業種はどれですか。当てはまるものを一つ選択してください。

- | | |
|------------------|------------------------|
| 1: 建設業 | 9: 不動産・物品賃貸業 |
| 2: 製造業 | 10: 教育・学習支援業 |
| 3: 電気・ガス・熱供給・水道業 | 11: 宿泊・飲食店業 |
| 4: 情報通信業 | 12: 生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業 |
| 5: 運輸業 | 13: 医療・保健、福祉 |
| 6: 卸売業 | 14: その他サービス業 |
| 7: 小売業 | 15: その他 |
| 8: 金融・保険業 | |

問12 現在お勤めの会社(本社、支社などを含む)の常用労働者数(※)について、当てはまるものを一つ選択してください。

※「常用労働者」とは、正社員のほか、正社員に準じた雇用管理をされる非正規労働者をいいます。

具体的には、準社員・非常勤・嘱託・契約社員・パートなどの名称でよばれている労働者であっても、期間を定めずに雇用されるか、本人が希望すれば通常は契約更新により1年以上の勤務が可能な労働者であって、かつ、フルタイムまたはほぼフルタイムに近い(概ね週労働時間30時間以上)の労働者であれば、「常用労働者」に含むものとします。なお、同じ職場で働く労働者の中でも、下請事業所に雇用される労働者、派遣会社に雇用される派遣労働者、契約更新をしても通算雇用期間の上限が1年未満の有期契約労働者、概ね週労働時間30時間未満のパート労働者は「常用労働者」に含まないものとします。

- | | |
|-------------|--------------|
| 1:30人未満 | 4:100～300人未満 |
| 2:30～50人未満 | 5:300人以上 |
| 3:50～100人未満 | 6:わからない |

問13 現在お勤めの会社は創業後何年くらい経過していますか。当てはまるものを一つ選択してください。

- | | |
|------------|-------------|
| 1:3年未満 | 4:10年～20年未満 |
| 2:3年～5年未満 | 5:20年～30年未満 |
| 3:5年～10年未満 | 6:30年以上 |

問14 現在お勤めの会社(本社、支社などを含む)の社員の平均年齢について、当てはまるものを一つ選択してください。

- | | |
|---------|---------|
| 1:30歳未満 | 4:50歳台 |
| 2:30歳台 | 5:60歳以上 |
| 3:40歳台 | 6:わからない |

問15 現在お勤めの会社の社長(代表者)はどのような経緯で就任された方ですか。最も当てはまるものを一つ選択してください。

- 1:創業者
- 2:創業者の親族
- 3:親会社や外部企業からの登用
- 4:社員からの昇進
- 5:その他

問16 現在お勤めの会社はどのようなタイプですか。当てはまるものを全てを選択してください。

- 1: 同族会社
- 2: ベンチャー企業
- 3: 企業グループ内の子会社・系列会社や協力会社
- 4: その他
- 5: わからない

問17 現在お勤めの会社の社長(代表者)の経営手法について、最も当てはまるものを一つ選択してください。（注：「トップダウン型」とは、会社のトップが強いリーダーシップをもって意思決定しその実行を現場に指示する経営手法、「ボトムアップ型」とは会社全体で現場の意見を吸い上げて全体をまとめていく経営手法をいいます）

- 1: トップダウン型である
- 2: どちらかといえばトップダウン型である
- 3: どちらかといえばボトムアップ型である
- 4: ボトムアップ型である
- 5: わからない

問18 現在お勤めの会社の業績(売上げ・経常利益)についてどのように認識していますか。最も当てはまるものを一つ選択してください。

- 1: 上がっている
- 2: どちらかといえば上がっている
- 3: どちらかといえば下がっている
- 4: 下がっている
- 5: わからない

問19 現在お勤めの会社の週あたりの公休日として、当てはまるものを一つ選択してください。

なお、シフト制、変形労働時間制などの場合は、年間を平均したときの、週あたりの公休日数として最も近いものを選択してください。

- 1: 完全週休2日制より公休日数が多い（週休3日など）
- 2: 完全週休2日制
- 3: 週休2日制（隔週などで完全週休2日制ではない）
- 4: 週休1日制又は週休1日半制
- 5: その他

問20 貴方は、現在お勤めの会社で日曜日・祝日に勤務することは多いですか。最も当てはまるものを一つ選択してください。

- 1: 日曜日・祝日は原則として休み
- 2: 日曜日・祝日は休みの場合が多い
- 3: 日曜日・祝日は勤務の場合が多い
- 4: 日曜日・祝日は原則として勤務する

問21 現在お勤めの会社における、貴方の勤務時間の形態について、当てはまるものを一つ選択してください。

(注:「日勤」とは、昼間勤務のほか、早朝勤務や夕方から夜までの勤務を含みます。「夜勤」とは夜から翌朝以降までの勤務をいいます。)

- 1: 日勤のみ(シフト制勤務ではない)
- 2: 日勤のみ(シフト制勤務)
- 3: 夜勤のみ
- 4: 日勤・夜勤の両方を含むシフト制勤務
- 5: その他

問22 現在お勤めの会社における、貴方の出勤日1日当たりの平均的な実際の労働時間(残業時間を含み、休憩時間を含まず)について、当てはまるものを一つ選択してください。

- 1: 6時間未満
- 2: 6時間以上～7時間未満
- 3: 7時間以上～8時間未満
- 4: 8時間以上～9時間未満
- 5: 9時間以上～10時間未満
- 6: 10時間以上～11時間未満
- 7: 11時間以上～12時間未満
- 8: 12時間以上～15時間未満
- 9: 15時間以上

問23 現在お勤めの会社における、貴方の休日数と実際の労働時間(残業時間を含み、休憩時間を含まず)は適切だと思いますか。最も当てはまるものを一つ選択してください。

- 1: 適切である
- 2: どちらかという適切である
- 3: どちらかという適切でない
- 4: 適切でない

問24 貴方が、現在お勤めの会社から昨年1年間に支給された給与・賞与の額はいくらでしたか。当てはまるものを一つ選択してください。勤続1年未満の場合は1年分の見込額をお答えください。

- 1: 200万円未満
- 2: 200万円以上300万円未満
- 3: 300万円以上400万円未満
- 4: 400万円以上500万円未満
- 5: 500万円以上600万円未満
- 6: 600万円以上700万円未満
- 7: 700万円以上800万円未満
- 8: 800万円以上1000万円未満
- 9: 1000万円以上1500万円未満
- 10: 1500万円以上
- 11: わからない／答えたくない

問25 現在お勤めの会社から支給される給与・賞与にどのくらい満足していますか。最も当てはまるものを一つ選択してください。

- 1: 満足
- 2: どちらかという満足
- 3: どちらかという不満足
- 4: 不満足

問26 現在お勤めの会社における仕事について、どのくらい「きつい」と感じていますか。最も当てはまるものを一つ選択してください。

- 1: とてもきついと感じている
- 2: きついと感じている
- 3: ややきついと感じている
- 4: あまりきついと感じない
- 5: きついと感じない

問27 次の制度等のうち、現在お勤めの会社において実施されているものを全て選択してください。

＜評価処遇・配置＞

- 1: 目標管理制度(仕事上の目標を個人ごとに設定してその達成度合いが評価される仕組み)
- 2: 評価結果とその理由の本人へのフィードバック・説明
- 3: 定期的な配置換え(ジョブローテーション)
- 4: 本人の希望ができるだけ尊重される配置

＜人材育成＞

- 5: 職歴・階層別の研修
- 6: 自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修
- 7: 計画的な OJT 受講とその成果のチェック
- 8: 上司以外の決められた先輩担当者(メンター)による相談
- 9: 社内の自主的勉強会や QC 活動
- 10: 自己啓発・資格取得に対する補助
- 11: 勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い

＜業務管理・組織管理＞

- 12: 従業員の意見の会社の経営計画への反映
- 13: 会社の経営情報の従業員への開示
- 14: 朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有
- 15: 各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明
- 16: 提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ
- 17: 経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える

- 18:表彰、報奨の実施
19:仕事の改善・改革を促す仕組み(小集団活動など)

＜福利厚生・安全管理・精神衛生＞

- 20:保養施設の利用補助など余暇活動の支援
21:フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援
22:法定外の健康診断など、保健・医療面の補助
23:メンタルヘルス相談など心の健康に関する支援
24:職場の安全管理に関する研修
25:作業環境の改善

- 26:この中にはない

問28 現在お勤めの会社では、従業員の給与や賞与を増額(又は減額)する際に、次の1～4の要素の中で、どの要素を重視して決めていると思いますか。会社が重視していると思われる順番に、1～4の数字を並べてください。

- 1番重視している項目
2番目に重視している項目
3番目に重視している項目
4番目に重視している項目

- 1:本人の年齢や勤続年数
2:本人が持っている能力
3:本人が目標達成に向けて行った、行動・プロセス
4:本人が一定期間内に出した、目に見える成果・業績

問 29 自分の仕事ぶりに対する会社からの評価・処遇は、納得のいくものですか。最も当てはまるものを一つ選択してください。

- 1:納得のいく評価・処遇だと思う
2:どちらかというとな納得のいく評価・処遇だと思う
3:どちらかというとな納得のいく評価・処遇だと思わない
4:納得のいく評価・処遇だと思わない

問30 貴方は、現在お勤めの会社や上司に関してどんなことを感じていますか。当てはまるもの全てを選択してください。

- 1: 会社に将来性がある
- 2: 今後、会社の中で自分の処遇があがるだろうと思う
- 3: 今後、会社の中でより高度な仕事を与えられるようになるだろうと思う
- 4: 会社のために仕事をしたいという気持ちがある
- 5: 社員であることに誇りがある
- 6: 会社の示すビジョンに共感ができる
- 7: 経営トップに魅力がある
- 8: 仕事の上で尊敬・信頼のできる上司や先輩がいる
- 9: 職場の人間関係について大きなストレスがない
- 10: 会社の中で、適切な人が適切な時期に昇進している
- 11: 会社は、研修などを通じて社員の能力(技能・知識など)の向上を図っている
- 12: 会社は、会社の経営に対する社員の立場からの意見も尊重しようとしている
- 13: 会社は、育児・介護休業などを取りやすくするなど従業員の仕事と家庭の両立を応援している
- 14: この中にはない

問31 次のことのうち、現在お勤めの会社の職場においてよく見かけることとして、当てはまるもの全てを選択してください。

- 1: チームワークを発揮すること
- 2: 中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること
- 3: 社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと
- 4: 部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと
- 5: 同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりをして笑うこと
- 6: 上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあたったりすること
- 7: 上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること
- 8: 職場のみんなで仕事の仕方を改善・改革しようとする事
- 9: この中にはない

問32 貴方は、現在の仕事に関してどんなことを感じていますか。当てはまるもの全てを選択してください。

- 1: 自分が会社の中で果たしている仕事上の役割は低くはないと思う
- 2: 仕事を通じて自分が成長している実感がある
- 3: 責任と裁量性のある仕事を任されている
- 4: 仕事の内容自体が面白いと思う
- 5: やり遂げた際に達成感を感じることができる仕事である
- 6: 仕事を行う上で多様な技能や能力が求められる
- 7: この中にはない

問33 あなたは現在の仕事に満足していますか。当てはまるものを一つ選択してください。

- 1: 満足している
- 2: どちらかという満足している
- 3: どちらかという満足していない
- 4: 満足していない

問34 現在の職場の「働きがい」について、当てはまるものを一つ選択してください。

- 1: 働きがいがある
- 2: どちらかといえば働きがいがある
- 3: どちらかといえば働きがいがない
- 4: 働きがいがない

問35 現在の職場の「働きやすさ」について、当てはまるものを一つ選択してください。

- 1: 働きやすい
- 2: どちらかといえば働きやすい
- 3: どちらかといえば働きやすい
- 4: 働きやすい

問36 現在の仕事に対するご自分の意欲は、高いと感じていますか。最も当てはまるものを一つ選択してください。

- 1: 仕事に対する意欲は高い
- 2: 仕事に対する意欲はどちらかといえば高い
- 3: 仕事に対する意欲はどちらかといえば低い
- 4: 仕事に対する意欲は低い

問37 貴方は、現在お勤めの職場で以下の①～⑤の行動をよく行いますか。項目ごとに最も当てはまるものを一つ選択してください。

- ①熱心に仕事に取り組むこと
- ②仕事の進め方等に対し上司へ意見や提案をすること
- ③仕事や会議の場で前向きな発言を行うこと
- ④自発的に仕事を進行すること
- ⑤自主的な勉強に取り組むこと
- 1: とてもよく行う
- 2: どちらかといえば行う
- 3: どちらかといえば行わない
- 4: ほとんど行わない

問38 現在お勤めの会社は、従業員の離転職が多いと感じますか。最も当てはまるものを一つ選択してください。

- 1: 多い
- 2: どちらかといえば多い
- 3: どちらかといえば少ない
- 4: 少ない

問39 貴方の会社の同僚が会社を辞めるとき、どんな理由による場合が多いですか。当てはまるもの全てを選択してください。

- 1: 会社都合のため(事業所の閉鎖、人員整理、解雇など)
- 2: 自身のキャリアアップのため
- 3: 会社の経営理念・社風が合わない
- 4: 会社や自分のキャリアに将来性がない
- 5: 労働時間が長い
- 6: 賃金が不満
- 7: 仕事がおもしろくない
- 8: 仕事上のストレスが大きい
- 9: 職場の人間関係がづらい(職場でのいじめ、セクハラ・パワハラを含む)
- 10: 結婚・出産・育児・介護のため
- 11: 肉体的・精神的に健康を損ねたため
- 12: 勤務地が遠い・通勤が不便
- 13: 配偶者の転勤など家族の事情
- 14: その他

問40 貴方の今後の働き方についてどのようにお考えですか。最も当てはまるものを一つ選択してください。

- 1:今の会社ですっと働きたい
- 2:いずれは他社へ転職したい
- 3:いずれは独立したい
- 4:仕事をやめたい
- 5:わからない



1と回答された方は、以下の問にお進みください。

(問40-2)「今の会社ですっと働きたい」と回答された方にお聞きます。貴方が今の会社で働きたい理由は何ですか。最も当てはまるものを一つ選択してください。

- 1:今の会社や職場に愛着を感じているから
- 2:今の会社でやっている仕事が面白いから
- 3:満足できる転職先が見つかる見込みがないから
- 4:今の会社で働く以上、今の会社で頑張り続けるべきだと思うから
- 5:その他

Ⅱ 集計結果

1 企業調査

		全体	問1 創業年														無回答	平均（西暦）	標準偏差
			1899年以前	1900年～1909年	1910年～1919年	1920年～1929年	1930年～1939年	1940年～1949年	1950年～1959年	1960年～1969年	1970年～1979年	1980年～1989年	1990年～1999年	2000年以降					
常用労働者数	合計	2808 100.0	50 1.8	21 0.7	55 2.0	80 2.8	86 3.1	227 8.1	378 13.5	355 12.6	404 14.4	398 14.2	376 13.4	335 11.9	43 1.5	1969.6	26.7		
	30人～50人	190 100.0	1 0.5	2 1.1	1 0.5	2 1.1	4 2.1	7 3.7	8 4.2	6 3.2	22 11.6	39 20.5	35 18.4	59 31.1	4 2.1	1985.1	22.6		
	51人～100人	753 100.0	14 1.9	6 0.8	10 1.3	20 2.7	16 2.1	63 8.4	99 13.1	82 10.9	87 11.6	88 11.7	126 16.7	135 17.9	7 0.9	1972.6	29.0		
	101人～150人	765 100.0	17 2.2	6 0.8	15 2.0	25 3.3	22 2.9	67 8.8	94 12.3	116 15.2	118 15.4	114 14.9	92 12.0	65 8.5	14 1.8	1967.7	25.7		
	151人～200人	569 100.0	9 1.6	2 0.4	13 2.3	21 3.7	22 3.9	54 9.5	89 15.6	87 15.3	82 14.4	80 14.1	59 10.4	42 7.4	9 1.6	1966.2	24.6		
	201人～250人	339 100.0	6 1.8	3 0.9	14 4.1	7 2.1	13 3.8	21 6.2	56 16.5	35 10.3	63 18.6	49 14.5	41 12.1	25 7.4	6 1.8	1966.6	26.5		
	251人～300人	192 100.0	3 1.6	2 1.0	2 1.0	5 2.6	9 4.7	15 7.8	32 16.7	29 15.1	32 16.7	28 14.6	23 12.0	9 4.7	3 1.6	1966.1	24.8		
業種	合計	2808 100.0	50 1.8	21 0.7	55 2.0	80 2.8	86 3.1	227 8.1	378 13.5	355 12.6	404 14.4	398 14.2	376 13.4	335 11.9	43 1.5	1969.6	26.7		
	建設業	243 100.0	12 4.9	4 1.6	11 4.5	16 6.6	9 3.7	39 16.0	55 22.6	38 15.6	31 12.8	14 5.8	1 0.4	8 3.3	5 2.1	1951.9	25.4		
	製造業(成長産業)	162 100.0	5 3.1	2 1.2	4 2.5	9 5.6	13 8.0	23 14.2	40 24.7	32 19.8	12 7.4	11 6.8	2 1.2	8 4.9	1 0.6	1954.5	25.4		
	製造業(その他)	520 100.0	10 1.9	7 1.3	22 4.2	24 4.6	39 7.5	77 14.8	116 22.3	92 17.7	71 13.7	39 7.5	13 2.5	7 1.3	3 0.6	1954.9	22.2		
	情報通信業	172 100.0	2 1.2	— —	1 0.6	2 1.2	— —	5 2.9	14 8.1	24 14.0	35 20.3	43 25.0	33 19.2	12 7.0	1 0.6	1977.0	18.8		
	運輸業	159 100.0	4 2.5	1 0.6	4 2.5	8 5.0	4 2.5	23 14.5	36 22.6	29 18.2	19 11.9	13 8.2	9 5.7	5 3.1	4 2.5	1958.1	23.9		
	卸売・小売業	28 100.0	2 7.1	1 3.6	1 3.6	— —	1 3.6	2 7.1	2 7.1	5 17.9	5 17.9	1 3.6	4 14.3	2 7.1	2 7.1	1959.4	38.7		
	金融・保険業	1 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— 100.0	1 —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	1959.0	—		
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	— —	— —	1 5.0	— —	1 5.0	— —	3 15.0	2 10.0	4 20.0	5 25.0	3 15.0	1 5.0	— —	1972.6	21.8		
	学術研究、専門・技術・サービス業	68 100.0	1 1.5	— —	— —	1 1.5	1 1.5	5 7.4	7 10.3	11 16.2	19 27.9	13 19.1	5 7.4	5 7.4	— —	1970.9	21.1		
	教育・学習支援業	7 100.0	— —	1 14.3	— —	— —	— —	— —	2 28.6	1 14.3	2 28.6	1 14.3	— —	— —	— —	1959.3	29.4		
	宿泊・飲食業	21 100.0	1 4.8	— —	2 9.5	— —	2 9.5	1 4.8	3 14.3	1 4.8	2 9.5	4 19.0	3 14.3	2 9.5	— —	1960.9	40.9		
	生活関連・娯楽業	32 100.0	— —	— —	— —	1 3.1	— —	2 6.3	7 21.9	6 18.8	9 28.1	4 12.5	1 3.1	1 3.1	1 3.1	1967.6	14.9		
	医療・保健	458 100.0	4 0.9	2 0.4	6 1.3	8 1.7	9 2.0	16 3.5	55 12.0	51 11.1	75 16.4	105 22.9	80 17.5	35 7.6	12 2.6	1974.3	22.4		
	福祉	618 100.0	3 0.5	— —	1 0.2	3 0.5	— —	7 1.1	11 1.8	20 3.2	62 10.0	98 15.9	177 28.6	227 36.7	9 1.5	1991.0	20.0		
	その他のサービス業	101 100.0	1 1.0	— —	— —	2 2.0	1 1.0	6 5.9	9 8.9	13 12.9	25 24.8	20 19.8	17 16.8	7 6.9	— —	1975.0	19.5		
	その他	190 100.0	5 2.6	3 1.6	2 1.1	6 3.2	20 3.2	17 10.5	27 8.9	33 14.2	27 17.4	33 13.2	25 14.7	28 6.8	13 2.6	1967.6	26.6		
離職率	合計	2808 100.0	50 1.8	21 0.7	55 2.0	80 2.8	86 3.1	227 8.1	378 13.5	355 12.6	404 14.4	398 14.2	376 13.4	335 11.9	43 1.5	1969.6	26.7		
	3%未満	841 100.0	17 2.0	10 1.2	23 2.7	37 4.4	38 4.5	95 11.3	159 18.9	134 15.9	129 15.3	84 10.0	65 7.7	41 4.9	9 1.1	1961.2	24.9		
	3%以上5%未満	466 100.0	16 3.4	5 1.1	14 3.0	15 3.2	19 4.1	34 7.3	78 16.7	62 13.1	73 15.7	61 13.1	52 11.2	32 6.9	5 1.1	1963.7	30.6		
	5%以上10%未満	758 100.0	11 1.5	5 0.7	14 1.8	19 2.5	19 2.5	70 9.2	88 11.6	101 13.3	118 15.6	116 15.3	96 12.7	88 11.6	13 1.7	1970.5	25.0		
	10%以上15%未満	398 100.0	4 1.0	1 0.3	3 0.8	7 1.8	7 1.8	16 4.0	42 10.6	30 7.5	49 12.3	77 19.3	91 22.9	64 16.1	7 1.8	1978.6	23.4		
	15%以上	321 100.0	2 0.6	— —	1 0.3	2 0.6	3 0.9	10 3.1	9 2.8	25 7.8	34 10.6	52 16.2	67 20.9	108 33.6	8 2.5	1986.9	20.8		

		全体	問2 業種 (SA)																
			建設業	製造業 (成長産業)	製造業 (その他)	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産・物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	教育・学習支援業	宿泊・飲食業	生活関連・娯楽業	医療・保健	福祉	その他のサービス業	その他	無回答
常用労働者数	合計	2808 100.0	243 8.7	162 5.8	520 18.5	172 6.1	159 5.7	28 1.0	1 0.0	20 0.7	68 2.4	7 0.2	21 0.7	32 1.1	458 16.3	618 22.0	101 3.6	190 6.8	8 0.3
	30人～50人	190 1.0	2 1.1	2 1.1	1 0.5	18 9.5	4 2.1	7 3.7	-	1 0.5	-	-	2 1.1	-	32 16.8	92 48.4	6 3.2	22 11.6	1 0.5
	51人～100人	753 1.0	85 11.3	39 5.2	119 15.8	35 4.6	28 3.7	10 1.3	-	4 0.5	18 2.4	1 0.1	3 0.4	7 0.9	98 13.0	237 31.5	18 2.4	49 6.5	2 0.3
	101人～150人	765 1.0	80 10.5	40 5.2	176 23.0	49 6.4	46 6.0	7 0.9	-	6 0.8	18 2.4	1 0.1	5 0.7	12 1.6	101 13.2	148 19.3	30 3.9	44 5.8	2 0.3
	151人～200人	569 1.0	45 7.9	46 8.1	117 20.6	35 6.2	43 7.6	3 0.5	-	4 0.7	22 3.9	3 0.5	5 0.9	7 1.2	104 18.3	75 13.2	23 4.0	35 6.2	2 0.4
	201人～250人	339 1.0	19 5.6	18 5.3	63 18.6	24 7.1	23 6.8	1 0.3	1 0.3	4 1.2	7 2.1	-	4 1.2	3 0.9	85 25.1	41 12.1	20 5.9	25 7.4	1 0.3
	251人～300人	192 1.0	12 6.3	17 8.9	44 22.9	11 5.7	15 7.8	-	-	1 0.5	3 1.6	2 1.0	2 1.6	3 1.9	38 19.8	25 13.0	4 2.1	15 7.8	-
業種	合計	2808 100.0	243 8.7	162 5.8	520 18.5	172 6.1	159 5.7	28 1.0	1 0.0	20 0.7	68 2.4	7 0.2	21 0.7	32 1.1	458 16.3	618 22.0	101 3.6	190 6.8	8 0.3
	建設業	243 100.0	243 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	製造業(成長産業)	162 100.0	-	162 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	製造業(その他)	520 100.0	-	-	520 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	172 100.0	-	-	-	172 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	運輸業	159 100.0	-	-	-	-	159 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	卸売・小売業	28 100.0	-	-	-	-	-	28 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	金融・保険業	1 100.0	-	-	-	-	-	-	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	-	-	-	-	-	-	-	20 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	学術研究、専門・技術・サービス業	68 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	68 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-
	教育・学習支援業	7 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7 100.0	-	-	-	-	-	-	-
	宿泊・飲食業	21 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21 100.0	-	-	-	-	-	-
	生活関連・娯楽業	32 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32 100.0	-	-	-	-	-
	医療・保健	458 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	458 100.0	-	-	-	-
	福祉	618 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	618 100.0	-	-	-
	その他のサービス業	101 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	101 100.0	-	-
	その他	190 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	190 100.0	-
離職率	合計	2808 1.0	243 8.7	162 5.8	520 18.5	172 6.1	159 5.7	28 1.0	1 0.0	20 0.7	68 2.4	7 0.2	21 0.7	32 1.1	458 16.3	618 22.0	101 3.6	190 6.8	8 0.3
	3%未満	841 100.0	113 13.4	80 9.5	250 29.7	58 6.9	64 7.6	10 1.2	1 0.1	6 0.7	30 3.6	3 0.4	5 0.6	6 0.7	52 6.2	49 5.8	27 3.2	86 10.2	1 0.1
	3%以上5%未満	466 100.0	47 10.1	33 7.1	109 23.4	45 9.7	21 4.5	5 1.1	-	3 0.6	16 3.4	1 0.2	2 0.4	8 1.7	55 11.8	66 14.2	20 4.3	30 6.4	5 1.1
	5%以上10%未満	758 100.0	64 8.4	41 5.4	120 15.8	47 6.2	39 5.1	8 1.1	-	6 0.8	11 1.5	3 0.4	6 0.8	9 1.2	163 21.5	173 22.8	25 3.3	41 5.4	2 0.3
	10%以上15%未満	398 100.0	13 3.3	4 1.0	26 6.5	17 4.3	20 5.0	1 0.3	-	3 0.8	7 1.8	-	4 1.0	5 1.3	124 31.2	146 36.7	12 3.0	16 4.0	-
	15%以上	321 100.0	4 1.2	2 0.6	14 4.4	5 1.6	15 4.7	4 1.2	-	2 0.6	3 0.9	-	4 1.2	4 1.2	58 18.1	177 55.1	14 4.4	15 4.7	-

		全体	問3-1 常用労働者数(平成25年3月31日時点)							
			30人 550人	51人 100人	101人 150人	151人 200人	201人 250人	251人 300人	平均(人)	標準偏差
常用労働者数	合計	2808 100.0	190 6.8	753 26.8	765 27.2	569 20.3	339 12.1	192 6.8	138.9	65.6
	30人～50人	190 100.0	190 100.0	-	-	-	-	-	41.5	5.8
	51人～100人	753 100.0	-	753 100.0	-	-	-	-	77.0	14.6
	101人～150人	765 100.0	-	-	765 100.0	-	-	-	126.1	14.5
	151人～200人	569 100.0	-	-	-	569 100.0	-	-	173.5	14.5
	201人～250人	339 100.0	-	-	-	-	339 100.0	-	225.5	14.5
	251人～300人	192 100.0	-	-	-	-	-	192 100.0	273.6	14.6
業種	合計	2808 100.0	190 6.8	753 26.8	765 27.2	569 20.3	339 12.1	192 6.8	138.9	65.6
	建設業	243 100.0	2 0.8	85 35.0	80 32.9	45 18.5	19 7.8	12 4.9	132.2	56.9
	製造業(成長産業)	162 100.0	2 1.2	39 24.1	40 24.7	46 28.4	18 11.1	17 10.5	153.4	64.9
	製造業(その他)	520 100.0	1 0.2	119 22.9	176 33.8	117 22.5	63 12.1	44 8.5	151.0	60.1
	情報通信業	172 100.0	18 10.5	35 20.3	49 28.5	35 20.3	24 14.0	11 6.4	139.4	67.6
	運輸業	159 100.0	4 2.5	28 17.6	46 28.9	43 27.0	23 14.5	15 9.4	156.8	61.5
	卸売・小売業	28 100.0	7 25.0	10 35.7	7 25.0	3 10.7	1 3.6	-	98.9	54.1
	金融・保険業	1 100.0	-	-	-	-	1 100.0	-	228.0	-
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	1 5.0	4 20.0	6 30.0	4 20.0	4 20.0	1 5.0	148.6	64.3
	学術研究、専門・技術・サービス業	68 100.0	-	18 26.5	18 26.5	22 32.4	7 10.3	3 4.4	144.6	58.0
	教育・学習支援業	7 100.0	-	1 14.3	1 14.3	3 42.9	-	2 28.6	183.9	79.5
	宿泊・飲食業	21 100.0	2 9.5	3 14.3	5 23.8	5 23.8	4 19.0	2 9.5	157.9	68.1
	生活関連・娯楽業	32 100.0	-	7 21.9	12 37.5	7 21.9	3 9.4	3 9.4	146.9	58.3
	医療・保健	458 100.0	32 7.0	98 21.4	101 22.1	104 22.7	85 18.6	38 8.3	152.5	69.4
	福祉	618 100.0	92 14.9	237 38.3	148 23.9	75 12.1	41 6.6	25 4.0	111.4	62.4
	その他のサービス業	101 100.0	6 5.9	18 17.8	30 29.7	23 22.8	20 19.8	4 4.0	146.1	61.1
	その他	190 100.0	22 11.6	49 25.8	44 23.2	35 18.4	25 13.2	15 7.9	136.7	69.7
離職率	合計	2808 100.0	190 6.8	753 26.8	765 27.2	569 20.3	339 12.1	192 6.8	138.9	65.6
	3%未満	841 100.0	41 4.9	230 27.3	244 29.0	167 19.9	101 12.0	58 6.9	141.2	64.2
	3%以上5%未満	466 100.0	22 4.7	117 25.1	133 28.5	112 24.0	52 11.2	30 6.4	142.1	62.7
	5%以上10%未満	758 100.0	45 5.9	185 24.4	207 27.3	161 21.2	103 13.6	57 7.5	143.6	65.7
	10%以上15%未満	398 100.0	33 8.3	107 26.9	98 24.6	79 19.8	53 13.3	28 7.0	138.4	67.7
	15%以上	321 100.0	48 15.0	105 32.7	78 24.3	42 13.1	29 9.0	19 5.9	118.5	67.8

		全体	問3-2 常用労働者のうち正社員数(平成25年3月31日時点)										平均(人)	標準偏差
			30人未満	30人～50人	51人～100人	101人～150人	151人～200人	201人～250人	251人～300人	無回答				
常用労働者数	合計	2808 100.0	144 5.1	332 11.8	874 31.1	761 27.1	420 15.0	197 7.0	57 2.0	23 0.8	111.1	60.2		
	30人～50人	190 100.0	64 33.7	121 63.7	—	—	—	—	—	5 2.6	32.5	9.1		
	51人～100人	753 100.0	49 6.5	174 23.1	526 69.9	—	—	—	—	4 0.5	61.1	20.6		
	101人～150人	765 100.0	15 2.0	25 3.3	279 36.5	439 57.4	—	—	—	7 0.9	101.9	27.1		
	151人～200人	569 100.0	9 1.6	9 1.6	51 9.0	259 45.5	238 41.8	—	—	3 0.5	138.7	35.2		
	201人～250人	339 100.0	4 1.2	2 0.6	17 5.0	43 12.7	147 43.4	123 36.3	—	3 0.9	179.6	45.4		
	251人～300人	192 100.0	3 1.6	1 0.5	1 0.5	20 10.4	35 18.2	74 38.5	57 29.7	1 0.5	217.6	53.8		
	業種	合計	2808 100.0	144 5.1	332 11.8	874 31.1	761 27.1	420 15.0	197 7.0	57 2.0	23 0.8	111.1	60.2	
業種	建設業	243 100.0	7 2.9	11 4.5	83 34.2	88 36.2	32 13.2	12 4.9	8 3.3	2 0.8	117.1	55.9		
	製造業(成長産業)	162 100.0	3 1.9	7 4.3	45 27.8	51 31.5	29 17.9	24 14.8	2 1.2	1 0.6	131.0	58.6		
	製造業(その他)	520 100.0	8 1.5	19 3.7	151 29.0	200 38.5	82 15.8	42 8.1	15 2.9	3 0.6	126.5	55.4		
	情報通信業	172 100.0	9 5.2	17 9.9	44 25.6	45 26.2	31 18.0	17 9.9	6 3.5	3 1.7	121.8	64.7		
	運輸業	159 100.0	3 1.9	8 5.0	39 24.5	53 33.3	35 22.0	14 8.8	3 1.9	4 2.5	130.3	55.1		
	卸売・小売業	28 100.0	3 10.7	7 25.0	9 32.1	5 17.9	4 14.3	—	—	—	85.3	50.7		
	金融・保険業	1 100.0	—	—	—	—	—	1 100.0	—	—	203.0	—		
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	—	4 20.0	5 25.0	7 35.0	2 10.0	1 5.0	1 5.0	—	116.0	62.6		
	学術研究、専門・技術・サービス業	68 100.0	3 4.4	5 7.4	18 26.5	23 33.8	13 19.1	4 5.9	2 2.9	—	120.6	59.8		
	教育・学習支援業	7 100.0	—	—	1 14.3	4 57.1	2 28.6	—	—	—	133.7	43.3		
	宿泊・飲食業	21 100.0	2 9.5	1 4.8	5 23.8	7 33.3	5 23.8	1 4.8	—	—	109.1	59.0		
	生活関連・娯楽業	32 100.0	1 3.1	2 6.3	14 43.8	12 37.5	2 6.3	—	1 3.1	—	97.6	51.4		
	医療・保健	458 100.0	18 3.9	48 10.5	118 25.8	107 23.4	98 21.4	49 10.7	15 3.3	5 1.1	125.3	65.2		
	福祉	618 100.0	64 10.4	167 27.0	246 39.8	82 13.3	46 7.4	8 1.3	—	5 0.8	74.1	45.3		
	その他のサービス業	101 100.0	10 9.9	12 11.9	31 30.7	23 22.8	17 16.8	7 6.9	1 1.0	—	106.7	59.0		
	その他	190 100.0	11 5.8	24 12.6	63 33.2	52 27.4	21 11.1	16 8.4	3 1.6	—	108.4	60.0		
	離職率	合計	2808 100.0	144 5.1	332 11.8	874 31.1	761 27.1	420 15.0	197 7.0	57 2.0	23 0.8	105.4	60.2	
		3%未満	841 100.0	35 4.2	64 7.6	264 31.4	253 30.1	130 15.5	68 8.1	20 2.4	7 0.8	118.1	59.4	
		3%以上5%未満	466 100.0	18 3.9	53 11.4	130 27.9	142 30.5	76 16.3	34 7.3	10 2.1	3 0.6	115.1	60.1	
		5%以上10%未満	758 100.0	35 4.6	70 9.2	236 31.1	212 28.0	120 15.8	59 7.8	18 2.4	8 1.1	115.9	60.3	
		10%以上15%未満	398 100.0	21 5.3	62 15.6	131 32.9	90 22.6	59 14.8	26 6.5	9 2.3	—	106.5	61.2	
15%以上		321 100.0	35 10.9	78 24.3	103 32.1	60 18.7	32 10.0	10 3.1	—	3 0.9	82.9	52.7		
合計		2808 100.0	144 5.1	332 11.8	874 31.1	761 27.1	420 15.0	197 7.0	57 2.0	23 0.8	105.4	60.2		

		全体	問4 昨年度(平成24年4月1日～平成25年3月31日)の常用労働者の採用数											平均(人)	標準偏差
			0人	1人以上10人未満	10人以上20人未満	20人以上30人未満	30人以上40人未満	40人以上50人未満	50人以上100人未満	100人以上	無回答				
常用労働者数	合計	2808 100.0	139 5.0	1289 45.9	742 26.4	315 11.2	132 4.7	70 2.5	94 3.3	15 0.5	12 0.4	14.0	16.2		
	30人～50人	190 100.0	15 7.9	139 73.2	31 16.3	2 1.1	1 0.5	1 0.5	1 0.5	— —	— —	6.3	7.0		
	51人～100人	753 100.0	61 8.1	455 60.4	169 22.4	47 6.2	4 0.5	8 1.1	4 0.5	— —	5 0.7	8.1	8.5		
	101人～150人	765 100.0	30 3.9	376 49.2	201 26.3	98 12.8	29 3.8	11 1.4	15 2.0	1 0.1	4 0.5	12.3	12.2		
	151人～200人	569 100.0	18 3.2	194 34.1	186 32.7	87 15.3	40 7.0	16 2.8	23 4.0	3 0.5	2 0.4	16.8	16.5		
	201人～250人	339 100.0	6 1.8	93 27.4	100 29.5	49 14.5	37 10.9	21 6.2	27 8.0	5 1.5	1 0.3	23.0	22.2		
	251人～300人	192 100.0	9 4.7	32 16.7	55 28.6	32 16.7	21 10.9	13 6.8	24 12.5	6 3.1	— —	27.4	25.8		
	合計	2808 100.0	139 5.0	1289 45.9	742 26.4	315 11.2	132 4.7	70 2.5	94 3.3	15 0.5	12 0.4	14.0	16.2		
業種	建設業	243 100.0	16 6.6	152 62.6	56 23.0	13 5.3	2 0.8	1 0.4	2 0.8	— —	1 0.4	8.2	8.5		
	製造業(成長産業)	162 100.0	13 8.0	93 57.4	37 22.8	14 8.6	3 1.9	— —	— —	1 0.6	1 0.6	9.2	10.8		
	製造業(その他)	520 100.0	39 7.5	317 61.0	117 22.5	29 5.6	13 2.5	2 0.4	2 0.4	1 0.2	— —	8.6	9.6		
	情報通信業	172 100.0	15 8.7	103 59.9	37 21.5	10 5.8	— —	1 0.6	5 2.9	1 0.6	— —	10.2	15.6		
	運輸業	159 100.0	11 6.9	73 45.9	44 27.7	16 10.1	7 4.4	6 3.8	2 1.3	— —	— —	12.1	11.6		
	卸売・小売業	28 100.0	4 14.3	15 53.6	7 25.0	1 3.6	— —	1 3.6	— —	— —	— —	7.4	9.7		
	金融・保険業	1 100.0	1 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	0.0	—		
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	— —	8 40.0	7 35.0	3 15.0	— —	1 5.0	1 5.0	— —	— —	15.9	15.5		
	学術研究、専門・技術・サービス業	68 100.0	5 7.4	35 51.5	20 29.4	5 7.4	1 1.5	— —	2 2.9	— —	— —	10.3	11.9		
	教育・学習支援業	7 100.0	2 28.6	3 42.9	1 14.3	1 14.3	— —	— —	— —	— —	— —	8.3	9.4		
	宿泊・飲食業	21 100.0	1 4.8	7 33.3	6 28.6	3 14.3	1 4.8	— —	2 9.5	1 4.8	— —	21.4	26.5		
	生活関連・娯楽業	32 100.0	2 6.3	14 43.8	9 28.1	1 3.1	2 6.3	— —	3 9.4	1 3.1	— —	18.0	25.3		
	医療・保健	458 100.0	4 0.9	112 24.5	149 32.5	92 20.1	49 10.7	21 4.6	26 5.7	1 0.2	4 0.9	20.2	15.3		
	福祉	618 100.0	2 0.3	207 33.5	184 29.8	102 16.5	44 7.1	29 4.7	41 6.6	5 0.8	4 0.6	19.7	19.8		
	その他のサービス業	101 100.0	7 6.9	41 40.6	25 24.8	12 11.9	6 5.9	5 5.0	3 3.0	1 1.0	1 1.0	15.5	18.3		
	その他	190 100.0	17 8.9	102 53.7	43 22.6	12 6.3	4 2.1	3 1.6	5 2.6	3 1.6	1 0.5	12.3	20.7		
	離職率	合計	2808 100.0	139 5.0	1289 45.9	742 26.4	315 11.2	132 4.7	70 2.5	94 3.3	15 0.5	12 0.4	14.0	16.2	
3%未満		841 100.0	95 11.3	593 70.5	114 13.6	27 3.2	6 0.7	1 0.1	4 0.5	1 0.1	— —	6.3	8.5		
3%以上5%未満		466 100.0	18 3.9	279 59.9	131 28.1	30 6.4	3 0.6	3 0.6	1 0.2	1 0.2	— —	9.0	9.7		
5%以上10%未満		758 100.0	18 2.4	285 37.6	287 37.9	108 14.2	35 4.6	17 2.2	7 0.9	— —	1 0.1	13.9	10.6		
10%以上15%未満		398 100.0	6 1.5	84 21.1	119 29.9	94 23.6	47 11.8	22 5.5	25 6.3	1 0.3	— —	21.6	16.1		
15%以上		321 100.0	2 0.6	42 13.1	86 26.8	55 17.1	41 12.8	26 8.1	57 17.8	12 3.7	— —	32.5	27.4		

		全体	問5-1 昨年度(平成24年4月1日～平成25年3月31日)の常用労働者の離職者数										
			0人	1人以上10人未満	10人以上20人未満	20人以上30人未満	30人以上40人未満	40人以上50人未満	50人以上100人未満	100人以上	無回答	平均(人)	標準偏差
常用労働者数	合計	2808 100.0	189 6.7	1504 53.6	608 21.7	268 9.5	117 4.2	50 1.8	44 1.6	4 0.1	24 0.9	11.0	12.4
	30人～50人	190 100.0	18 9.5	141 74.2	23 12.1	6 3.2	1 0.5	— —	— —	— —	1 0.5	5.3	5.3
	51人～100人	753 100.0	85 11.3	484 64.3	126 16.7	37 4.9	9 1.2	2 0.3	1 0.1	— —	9 1.2	6.6	7.1
	101人～150人	765 100.0	46 6.0	435 56.9	176 23.0	59 7.7	34 4.4	6 0.8	4 0.5	— —	5 0.7	9.7	9.5
	151人～200人	569 100.0	28 4.9	259 45.5	155 27.2	71 12.5	27 4.7	15 2.6	5 0.9	1 0.2	8 1.4	12.6	12.2
	201人～250人	339 100.0	9 2.7	122 36.0	85 25.1	59 17.4	29 8.6	17 5.0	17 5.0	— —	1 0.3	17.4	15.5
	251人～300人	192 100.0	3 1.6	63 32.8	43 22.4	36 18.8	17 8.9	10 5.2	17 8.9	3 1.6	— —	22.2	22.0
業種	合計	2808 100.0	189 6.7	1504 53.6	608 21.7	268 9.5	117 4.2	50 1.8	44 1.6	4 0.1	24 0.9	11.0	12.4
	建設業	243 100.0	33 13.6	163 67.1	35 14.4	7 2.9	2 0.8	1 0.4	— —	— —	2 0.8	5.8	6.2
	製造業(成長産業)	162 100.0	16 9.9	115 71.0	22 13.6	5 3.1	— —	1 0.6	1 0.6	— —	2 1.2	6.4	8.9
	製造業(その他)	520 100.0	57 11.0	343 66.0	84 16.2	21 4.0	8 1.5	2 0.4	4 0.8	— —	1 0.2	6.9	8.4
	情報通信業	172 100.0	11 6.4	115 66.9	29 16.9	10 5.8	4 2.3	3 1.7	— —	— —	— —	8.0	8.9
	運輸業	159 100.0	12 7.5	83 52.2	30 18.9	16 10.1	12 7.5	3 1.9	3 1.9	— —	— —	11.4	12.9
	卸売・小売業	28 100.0	3 10.7	19 67.9	4 14.3	2 7.1	— —	— —	— —	— —	— —	6.1	6.5
	金融・保険業	1 100.0	— —	1 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	7.0	—
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	1 5.0	10 50.0	6 30.0	2 10.0	1 5.0	— —	— —	— —	— —	11.6	9.8
	学術研究、専門・技術・サービス業	68 100.0	6 8.8	45 66.2	8 11.8	5 7.4	2 2.9	— —	1 1.5	— —	1 1.5	7.8	9.7
	教育・学習支援業	7 100.0	— —	6 85.7	1 14.3	— —	— —	— —	— —	— —	— —	6.0	4.3
	宿泊・飲食業	21 100.0	2 9.5	6 28.6	6 28.6	2 9.5	2 9.5	2 9.5	— —	1 4.8	— —	20.7	27.7
	生活関連・娯楽業	32 100.0	1 3.1	16 50.0	8 25.0	2 6.3	1 3.1	1 3.1	2 6.3	1 3.1	— —	16.4	23.0
	医療・保健	458 100.0	9 2.0	154 33.6	140 30.6	84 18.3	39 8.5	17 3.7	9 2.0	— —	6 1.3	16.2	12.6
	福祉	618 100.0	8 1.3	262 42.4	175 28.3	93 15.0	37 6.0	15 2.4	20 3.2	1 0.2	7 1.1	15.0	13.6
	その他のサービス業	101 100.0	5 5.0	51 50.5	19 18.8	11 10.9	6 5.9	5 5.0	1 1.0	— —	3 3.0	12.7	13.8
	その他	190 100.0	25 13.2	108 56.8	40 21.1	8 4.2	3 1.6	— —	3 1.6	1 0.5	2 1.1	8.4	14.5
離職率	合計	2808 100.0	189 6.7	1504 53.6	608 21.7	268 9.5	117 4.2	50 1.8	44 1.6	4 0.1	24 0.9	11.0	12.4
	3%未満	841 100.0	189 22.5	652 77.5	— —	— —	— —	— —	— —	— —	841 100.0	2.0	1.7
	3%以上5%未満	466 100.0	— —	415 89.1	51 10.9	— —	— —	— —	— —	— —	466 100.0	5.8	2.7
	5%以上10%未満	758 100.0	— —	343 45.3	331 43.7	83 10.9	1 0.1	— —	— —	— —	758 100.0	11.3	5.9
	10%以上15%未満	398 100.0	— —	74 18.6	147 36.9	110 27.6	51 12.8	14 3.5	2 0.5	— —	398 100.0	19.1	9.9
	15%以上	321 100.0	— —	20 6.2	79 24.6	75 23.4	65 20.2	36 11.2	42 13.1	4 1.2	321 100.0	30.9	19.7

		全体	問7-1 昨年度(平成24年度)の売上額(SA)										
			減少 (5割以上減)	減少 (2割以上減 5割未満減)	減少 (1割以上減 2割未満減)	減少 (5%以上減 1割未満減)	減少 (5%未満減)	増加 (5%未満増)	増加 (5%以上増 1割未満増)	増加 (1割以上増 2割未満増)	増加 (2割以上増 5割未満増)	増加 (5割以上増)	無回答
常用労働者数	合計	2808 100.0	18 0.6	140 5.0	241 8.6	291 10.4	421 15.0	531 18.9	334 11.9	357 12.7	230 8.2	89 3.2	156 5.6
	30人～50人	190 100.0	1 0.5	14 7.4	17 8.9	22 11.6	32 16.8	24 12.6	23 12.1	15 7.9	17 8.9	5 2.6	20 10.5
	51人～100人	753 100.0	9 1.2	43 5.7	86 11.4	87 11.6	113 15.0	142 18.9	77 10.2	77 10.2	56 7.4	24 3.2	39 5.2
	101人～150人	765 100.0	4 0.5	32 4.2	58 7.6	87 11.4	116 15.2	143 18.7	90 11.8	105 13.7	66 8.6	25 3.3	39 5.1
	151人～200人	569 100.0	2 0.4	21 3.7	44 7.7	42 7.4	91 16.0	122 21.4	78 13.7	73 12.8	48 8.4	21 3.7	27 4.7
	201人～250人	339 100.0	2 0.6	19 5.6	23 6.8	37 10.9	49 14.5	60 17.7	31 9.1	55 16.2	29 8.6	12 3.5	22 6.5
	251人～300人	192 100.0	－ －	11 5.7	13 6.8	16 8.3	20 10.4	40 20.8	35 18.2	32 16.7	14 7.3	2 1.0	9 4.7
	合計	2808 100.0	18 0.6	140 5.0	241 8.6	291 10.4	421 15.0	531 18.9	334 11.9	357 12.7	230 8.2	89 3.2	156 5.6
	建設業	243 100.0	3 1.2	20 8.2	32 13.2	25 10.3	26 10.7	28 11.5	24 9.9	37 15.2	34 14.0	11 4.5	3 1.2
業種	製造業(成長産業)	162 100.0	2 1.2	12 7.4	21 13.0	19 11.7	28 17.3	18 11.1	18 11.1	21 13.0	13 8.0	3 1.9	7 4.3
	製造業(その他)	520 100.0	5 1.0	49 9.4	53 10.2	66 12.7	51 9.8	85 16.3	64 12.3	75 14.4	42 8.1	14 2.7	16 3.1
	情報通信業	172 100.0	2 1.2	8 4.7	18 10.5	14 8.1	33 19.2	27 15.7	20 11.6	24 14.0	12 7.0	7 4.1	7 4.1
	運輸業	159 100.0	1 0.6	6 3.8	19 11.9	27 17.0	25 15.7	26 16.4	20 12.6	19 11.9	5 3.1	－ －	11 6.9
	卸売・小売業	28 100.0	－ －	1 3.6	4 14.3	5 17.9	6 21.4	6 21.4	2 7.1	2 7.1	2 7.1	－ －	－ －
	金融・保険業	1 100.0	－ －	－ －	1 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	－ －	－ －	－ －	－ －
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	1 5.0	－ －	－ －	1 5.0	4 20.0	2 10.0	4 20.0	2 10.0	3 15.0	1 5.0	2 10.0
	学術研究、専門・技術・サービス業	68 100.0	－ －	2 2.9	6 8.8	5 7.4	15 22.1	9 13.2	11 16.2	7 10.3	9 13.2	3 4.4	1 1.5
	教育・学習支援業	7 100.0	－ －	－ －	2 28.6	－ －	1 14.3	1 14.3	1 14.3	1 14.3	－ －	－ －	1 14.3
	宿泊・飲食業	21 100.0	－ －	－ －	2 9.5	4 19.0	5 23.8	6 28.6	3 14.3	－ －	－ －	－ －	1 4.8
	生活関連・娯楽業	32 100.0	－ －	2 6.3	2 6.3	5 15.6	7 21.9	6 18.8	2 6.3	6 18.8	2 6.3	－ －	－ －
	医療・保健	458 100.0	－ －	7 1.5	33 7.2	37 8.1	83 18.1	124 27.1	69 15.1	54 11.8	16 3.5	11 2.4	24 5.2
	福祉	618 100.0	2 0.3	11 1.8	19 3.1	47 7.6	95 15.4	141 22.8	66 10.7	77 12.5	66 10.7	34 5.5	60 9.7
	その他のサービス業	101 100.0	－ －	5 5.0	11 10.9	17 16.8	6 5.9	25 24.8	7 6.9	11 10.9	9 8.9	4 4.0	6 5.9
	その他	190 100.0	2 1.1	17 8.9	17 8.9	19 10.0	33 17.4	24 12.6	23 12.1	20 10.5	17 8.9	1 0.5	17 8.9
離職率	合計	2808 100.0	18 0.6	140 5.0	241 8.6	291 10.4	421 15.0	531 18.9	334 11.9	357 12.7	230 8.2	89 3.2	156 5.6
	3%未満	841 100.0	7 0.8	61 7.3	76 9.0	106 12.6	127 15.1	129 15.3	104 12.4	101 12.0	70 8.3	23 2.7	37 4.4
	3%以上5%未満	466 100.0	2 0.4	14 3.0	48 10.3	58 12.4	77 16.5	85 18.2	46 9.9	66 14.2	36 7.7	14 3.0	20 4.3
	5%以上10%未満	758 100.0	3 0.4	35 4.6	66 8.7	65 8.6	117 15.4	167 22.0	97 12.8	96 12.7	52 6.9	18 2.4	42 5.5
	10%以上15%未満	398 100.0	3 0.8	15 3.8	26 6.5	36 9.0	59 14.8	90 22.6	50 12.6	50 12.6	27 6.8	13 3.3	29 7.3
	15%以上	321 100.0	3 0.9	14 4.4	24 7.5	24 7.5	35 10.9	54 16.8	37 11.5	42 13.1	41 12.8	21 6.5	26 8.1

		全体	問7-2 昨年度(平成24年度)の経常利益額(SA)										
			減少 (5割以上減)	減少 (2割以上減 5割未満減)	減少 (1割以上減 2割未満減)	減少 (5%以上減 1割未満減)	減少 (5%未満減)	増加 (5%未満増)	増加 (5%以上増 1割未満増)	増加 (1割以上増 2割未満増)	増加 (2割以上増 5割未満増)	増加 (5割以上増)	無回答
常用労働者数	合計	2808 100.0	365 13.0	322 11.5	185 6.6	180 6.4	234 8.3	319 11.4	173 6.2	184 6.6	239 8.5	433 15.4	174 6.2
	30人～50人	190 100.0	28 14.7	26 13.7	16 8.4	10 5.3	13 6.8	23 12.1	5 2.6	9 4.7	15 7.9	23 12.1	22 11.6
	51人～100人	753 100.0	103 13.7	77 10.2	63 8.4	55 7.3	68 9.0	85 11.3	46 6.1	38 5.0	53 7.0	120 15.9	45 6.0
	101人～150人	765 100.0	97 12.7	95 12.4	50 6.5	46 6.0	71 9.3	76 9.9	50 6.5	45 5.9	75 9.8	116 15.2	44 5.8
	151人～200人	569 100.0	75 13.2	56 9.8	33 5.8	34 6.0	40 7.0	72 12.7	35 6.2	53 9.3	46 8.1	97 17.0	28 4.9
	201人～250人	339 100.0	40 11.8	37 10.9	17 5.0	21 6.2	24 7.1	39 11.5	24 7.1	25 7.4	35 10.3	52 15.3	25 7.4
	251人～300人	192 100.0	22 11.5	31 16.1	6 3.1	14 7.3	18 9.4	24 12.5	13 6.8	14 7.3	15 7.8	25 13.0	10 5.2
	業種	合計	2808 100.0	365 13.0	322 11.5	185 6.6	180 6.4	234 8.3	319 11.4	173 6.2	184 6.6	239 8.5	433 15.4
業種	建設業	243 100.0	29 11.9	41 16.9	14 5.8	16 6.6	14 5.8	23 9.5	12 4.9	20 8.2	15 6.2	56 23.0	3 1.2
	製造業(成長産業)	162 100.0	26 16.0	24 14.8	14 8.6	8 4.9	11 6.8	6 3.7	11 6.8	11 6.8	17 10.5	24 14.8	10 6.2
	製造業(その他)	520 100.0	84 16.2	56 10.8	28 5.4	26 5.0	39 7.5	53 10.2	34 6.5	34 6.5	53 10.2	92 17.7	21 4.0
	情報通信業	172 100.0	15 8.7	20 11.6	8 4.7	6 3.5	12 7.0	16 9.3	7 4.1	12 7.0	16 9.3	53 30.8	7 4.1
	運輸業	159 100.0	23 14.5	19 11.9	12 7.5	14 8.8	19 11.9	15 9.4	9 5.7	9 5.7	7 4.4	23 14.5	9 5.7
	卸売・小売業	28 100.0	1 3.6	2 7.1	-	4 14.3	1 3.6	6 21.4	2 7.1	3 10.7	5 17.9	4 14.3	-
	金融・保険業	1 100.0	-	-	-	-	1 100.0	-	-	-	-	-	-
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	2 10.0	2 10.0	1 5.0	1 5.0	3 15.0	3 15.0	-	1 5.0	3 15.0	2 10.0	2 10.0
	学術研究、専門・技術・サービス業	68 100.0	7 10.3	5 7.4	1 1.5	1 1.5	4 5.9	8 11.8	3 4.4	6 8.8	13 19.1	17 25.0	3 4.4
	教育・学習支援業	7 100.0	2 28.6	1 14.3	-	-	-	2 28.6	-	1 14.3	-	-	-
	宿泊・飲食業	21 100.0	-	3 14.3	1 4.8	4 19.0	2 9.5	2 9.5	1 4.8	1 4.8	1 4.8	5 23.8	1 4.8
	生活関連・娯楽業	32 100.0	3 9.4	3 9.4	4 12.5	2 6.3	1 3.1	7 21.9	2 6.3	1 3.1	3 9.4	6 18.8	-
	医療・保健	458 100.0	63 13.8	47 10.3	37 8.1	39 8.5	54 11.8	64 14.0	31 6.8	25 5.5	22 4.8	48 10.5	28 6.1
	福祉	618 100.0	71 11.5	70 11.3	49 7.9	40 6.5	61 9.9	83 13.4	43 7.0	31 5.0	48 7.8	58 9.4	64 10.4
	その他のサービス業	101 100.0	14 13.9	7 6.9	3 3.0	5 5.0	3 10.9	11 10.9	2 2.0	10 9.9	20 19.8	19 18.8	7 6.9
その他	190 100.0	23 12.1	22 11.6	13 6.8	11 5.8	8 4.2	18 9.5	16 8.4	19 10.0	16 8.4	26 13.7	18 9.5	
離職率	合計	2808 100.0	365 13.0	322 11.5	185 6.6	180 6.4	234 8.3	319 11.4	173 6.2	184 6.6	239 8.5	433 15.4	174 6.2
	3%未満	841 100.0	93 11.1	103 12.2	49 5.8	46 5.5	75 8.9	98 11.7	61 7.3	67 8.0	81 9.6	128 15.2	40 4.8
	3%以上5%未満	466 100.0	66 14.2	47 10.1	37 7.9	32 6.9	35 7.5	46 9.9	19 4.1	31 6.7	54 11.6	76 16.3	23 4.9
	5%以上10%未満	758 100.0	93 12.3	93 12.3	50 6.6	60 7.9	90 7.9	43 11.9	45 5.7	54 5.9	122 7.1	48 16.1	48 6.3
	10%以上15%未満	398 100.0	61 15.3	47 11.8	23 5.8	27 6.8	40 10.1	49 12.3	25 6.3	19 4.8	19 4.8	55 13.8	33 8.3
	15%以上	321 100.0	50 15.6	29 9.0	23 7.2	14 4.4	21 6.5	33 10.3	24 7.5	21 6.5	27 8.4	52 16.2	27 8.4

		全体	問8 従業員(常用労働者)の行動がよくみられるか(SA) ①熱心に仕事に取り組むこと					問8 従業員(常用労働者)の行動がよくみられるか(SA) ②仕事の進め方等に対し部下から上司へ意見や提案をすること					問8 従業員(常用労働者)の行動がよくみられるか(SA) ③仕事や会議の場で前向きな発言をすること				
			よくみられる	みられる	あまりみられない	ほとんどみられない	無回答	よくみられる	みられる	あまりみられない	ほとんどみられない	無回答	よくみられる	みられる	あまりみられない	ほとんどみられない	無回答
常用労働者数	合計	2808 100.0	719 25.6	1875 66.8	193 6.9	3 0.1	18 0.6	112 4.0	1339 47.7	1243 44.3	98 3.5	16 0.6	121 4.3	1310 46.7	1269 45.2	92 3.3	16 0.6
	30人～50人	190 100.0	46 24.2	125 65.8	18 9.5	— —	1 0.5	7 3.7	90 47.4	87 45.8	5 2.6	1 0.5	9 4.7	95 50.0	82 43.2	3 1.6	1 0.5
	51人～100人	753 100.0	193 25.6	498 66.1	58 7.7	1 0.1	3 0.4	34 4.5	369 49.0	323 42.9	25 3.3	2 0.3	37 4.9	346 45.9	335 44.5	32 4.2	3 0.4
	101人～150人	765 100.0	205 26.8	502 65.6	55 7.2	— —	3 0.4	32 4.2	367 48.0	331 43.3	33 4.3	2 0.3	31 4.1	340 44.4	370 48.4	23 3.0	1 0.1
	151人～200人	569 100.0	134 23.6	395 69.4	36 6.3	1 0.2	3 0.5	20 3.5	259 45.5	266 46.7	18 3.2	6 1.1	22 3.9	265 46.6	257 45.2	19 3.3	6 1.1
	201人～250人	339 100.0	96 28.3	229 67.6	9 2.7	— —	5 1.5	12 3.5	161 47.5	153 45.1	10 2.9	3 0.9	15 4.4	166 49.0	148 43.7	6 1.8	4 1.2
	251人～300人	192 100.0	45 23.4	126 65.6	17 8.9	1 0.5	3 1.6	7 3.6	93 48.4	83 43.2	7 3.6	2 1.0	7 3.6	98 51.0	77 40.1	9 4.7	1 0.5
	合計	2808 100.0	719 25.6	1875 66.8	193 6.9	3 0.1	18 0.6	112 4.0	1339 47.7	1243 44.3	98 3.5	16 0.6	121 4.3	1310 46.7	1269 45.2	92 3.3	16 0.6
業種	建設業	243 100.0	90 37.0	145 59.7	6 2.5	— —	2 0.8	10 4.1	121 49.8	107 44.0	4 1.6	1 0.4	13 5.3	115 47.3	109 44.9	5 2.1	1 0.4
	製造業(成長産業)	162 100.0	39 24.1	109 67.3	13 8.0	— —	1 0.6	8 4.9	76 46.9	75 46.3	2 1.2	1 0.6	5 3.1	81 50.0	72 44.4	4 2.5	— —
	製造業(その他)	520 100.0	106 20.4	365 70.2	44 8.5	— —	5 1.0	16 3.1	236 45.4	237 45.6	27 5.2	4 0.8	16 3.1	214 41.2	268 51.5	17 3.3	5 1.0
	情報通信業	172 100.0	73 42.4	94 54.7	3 1.7	— —	2 1.2	16 9.3	102 59.3	49 28.5	2 1.2	3 1.7	16 9.3	105 61.0	48 27.9	1 0.6	2 1.2
	運輸業	159 100.0	30 18.9	109 68.6	17 10.7	2 1.3	1 0.6	2 1.3	68 42.8	81 50.9	7 4.4	1 0.6	5 3.1	69 43.4	77 48.4	8 5.0	— —
	卸売・小売業	28 100.0	7 25.0	18 64.3	2 7.1	— —	1 3.6	1 3.6	12 42.9	12 42.9	2 7.1	1 3.6	— —	15 53.6	10 35.7	1 3.6	2 7.1
	金融・保険業	1 100.0	— —	1 100.0	— —	— —	— —	— —	1 100.0	— —	— —	— —	— —	1 100.0	— —	— —	— —
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	9 45.0	10 50.0	1 5.0	— —	— —	1 5.0	10 50.0	9 45.0	— —	— —	1 5.0	10 50.0	7 35.0	2 10.0	— —
	学術研究、専門・技術・サービス業	68 100.0	29 42.6	38 55.9	1 1.5	— —	— —	2 2.9	32 47.1	33 48.5	1 1.5	— —	5 7.4	34 50.0	27 39.7	2 2.9	— —
	教育・学習支援業	7 100.0	6 85.7	1 14.3	— —	— —	— —	1 14.3	6 85.7	— —	— —	— —	2 28.6	5 71.4	— —	— —	— —
	宿泊・飲食業	21 100.0	5 23.8	15 71.4	1 4.8	— —	— —	1 4.8	9 42.9	10 47.6	1 4.8	— —	1 4.8	10 47.6	9 42.9	1 4.8	— —
	生活関連・娯楽業	32 100.0	10 31.3	19 59.4	3 9.4	— —	— —	1 3.1	12 37.5	16 50.0	3 9.4	— —	— —	12 37.5	18 56.3	2 6.3	— —
	医療・保健	458 100.0	80 17.5	337 73.6	38 8.3	1 0.2	2 0.4	13 2.8	222 48.5	202 44.1	19 4.1	2 0.4	19 4.1	201 43.9	214 46.7	22 4.8	2 0.4
	福祉	618 100.0	144 23.3	422 68.3	49 7.9	— —	3 0.5	27 4.4	271 43.9	295 47.7	22 3.6	3 0.5	26 4.2	277 44.8	290 46.9	22 3.6	3 0.5
	その他のサービス業	101 100.0	22 21.8	72 71.3	7 6.9	— —	— —	5 5.0	43 42.6	50 49.5	3 3.0	— —	6 5.9	47 46.5	47 46.5	1 1.0	— —
	その他	190 100.0	69 36.3	112 58.9	8 4.2	— —	1 0.5	8 4.2	114 60.0	63 33.2	5 2.6	— —	6 3.2	109 57.4	70 36.8	4 2.1	1 0.5
離職率	合計	2808 100.0	719 25.6	1875 66.8	193 6.9	3 0.1	18 0.6	112 4.0	1339 47.7	1243 44.3	98 3.5	16 0.6	121 4.3	1310 46.7	1269 45.2	92 3.3	16 0.6
	3未満	841 100.0	251 29.8	540 64.2	40 4.8	— —	10 1.2	37 4.4	422 50.2	356 42.3	19 2.3	7 0.8	39 4.6	430 51.1	348 41.4	19 2.3	5 0.6
	3以上5未満	466 100.0	110 23.6	322 69.1	33 7.1	— —	1 0.2	19 4.1	228 48.9	200 42.9	16 3.4	3 0.6	18 3.9	217 46.6	217 46.6	12 2.6	2 0.4
	5以上10未満	758 100.0	182 24.0	512 67.5	59 7.8	2 0.3	3 0.4	25 3.3	353 46.6	344 45.4	33 4.4	3 0.4	29 3.8	340 44.9	356 47.0	28 3.7	5 0.7
	10以上15未満	398 100.0	99 24.9	263 66.1	32 8.0	1 0.3	3 0.8	14 3.5	190 47.7	174 43.7	18 4.5	2 0.5	19 4.8	188 47.2	173 43.5	16 4.0	2 0.5
	15以上	321 100.0	68 21.2	226 70.4	26 8.1	— —	1 0.3	16 5.0	134 41.7	159 49.5	11 3.4	1 0.3	15 4.7	122 38.0	169 52.6	14 4.4	1 0.3

		全体	問8 従業員(常用労働者)の行動がよくみられるか(SA) ④自発的に仕事を進行すること					問8 従業員(常用労働者)の行動がよくみられるか(SA) ⑤自主的な勉強に取り組むこと					問8 従業員(常用労働者)の行動がよくみられるか(SA) ⑥チームワークを発揮すること				
			よくみられる	みられる	あまりみられない	ほとんどみられない	無回答	よくみられる	みられる	あまりみられない	ほとんどみられない	無回答	よくみられる	みられる	あまりみられない	ほとんどみられない	無回答
常用労働者数	合計	2808 100.0	209 7.4	1726 61.5	824 29.3	32 1.1	17 0.6	172 6.1	1268 45.2	1240 44.2	108 3.8	20 0.7	329 11.7	1814 64.6	613 21.8	33 1.2	19 0.7
	30人～50人	190 100.0	18 9.5	112 58.9	56 29.5	3 1.6	1 0.5	9 4.7	96 50.5	75 39.5	8 4.2	2 1.1	18 9.5	121 63.7	49 25.8	1 0.5	1 0.5
	51人～100人	753 100.0	65 8.6	448 59.5	228 30.3	9 1.2	3 0.4	51 6.8	326 43.3	340 45.2	31 4.1	5 0.7	91 12.1	482 64.0	170 22.6	7 0.9	3 0.4
	101人～150人	765 100.0	58 7.6	477 62.4	215 28.1	12 1.6	3 0.4	43 5.6	344 45.0	343 44.8	33 4.3	2 0.3	94 12.3	479 62.6	176 23.0	11 1.4	5 0.7
	151人～200人	569 100.0	34 6.0	357 62.7	168 29.5	5 0.9	5 0.9	33 5.8	247 43.4	266 46.7	17 3.0	6 1.1	65 11.4	382 67.1	110 19.3	8 1.4	4 0.7
	201人～250人	339 100.0	20 5.9	223 65.8	91 26.8	2 0.6	3 0.9	23 6.8	172 50.7	134 39.5	7 2.1	3 0.9	41 12.1	230 67.8	59 17.4	4 1.2	5 1.5
	251人～300人	192 100.0	14 7.3	109 56.8	66 34.4	1 0.5	2 1.0	13 6.8	83 43.2	82 42.7	12 6.3	2 1.0	20 10.4	120 62.5	49 25.5	2 1.0	1 0.5
	合計	2808 100.0	209 7.4	1726 61.5	824 29.3	32 1.1	17 0.6	172 6.1	1268 45.2	1240 44.2	108 3.8	20 0.7	329 11.7	1814 64.6	613 21.8	33 1.2	19 0.7
業種	建設業	243 100.0	35 14.4	170 70.0	34 14.0	3 1.2	1 0.4	15 6.2	126 51.9	99 40.7	2 0.8	1 0.4	33 13.6	168 69.1	40 16.5	1 0.4	1 0.4
	製造業(成長産業)	162 100.0	12 7.4	90 55.6	56 34.6	2 1.2	2 1.2	8 4.9	62 38.3	86 53.1	6 3.7	— —	17 10.5	111 68.5	33 20.4	1 0.6	— —
	製造業(その他)	520 100.0	24 4.6	316 60.8	171 32.9	5 1.0	4 0.8	13 2.5	155 29.8	313 60.2	33 6.3	6 1.2	43 8.3	324 62.3	139 26.7	9 1.7	5 1.0
	情報通信業	172 100.0	27 15.7	117 68.0	26 15.1	— —	2 1.2	17 9.9	103 59.9	48 27.9	2 1.2	2 1.2	37 21.5	102 59.3	31 18.0	— —	2 1.2
	運輸業	159 100.0	4 2.5	86 54.1	65 40.9	3 1.9	1 0.6	2 1.3	39 24.5	102 64.2	14 8.8	2 1.3	13 8.2	92 57.9	44 27.7	10 6.3	— —
	卸売・小売業	28 100.0	3 10.7	19 67.9	5 17.9	— —	1 3.6	— —	15 53.6	9 32.1	3 10.7	1 3.6	5 17.9	19 67.9	3 10.7	— —	1 3.6
	金融・保険業	1 100.0	— —	1 100.0	— —	— —	— —	— —	1 100.0	— —	— —	— —	— —	1 100.0	— —	— —	— —
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	2 10.0	12 60.0	5 25.0	1 5.0	— —	2 10.0	10 50.0	7 35.0	1 5.0	— —	1 5.0	12 60.0	7 35.0	— —	— —
	学術研究、専門・技術・サービス業	68 100.0	6 8.8	52 76.5	10 14.7	— —	— —	6 8.8	40 58.8	21 30.9	1 1.5	— —	11 16.2	41 60.3	13 19.1	1 1.5	2 2.9
	教育・学習支援業	7 100.0	1 14.3	6 85.7	— —	— —	— —	1 14.3	3 42.9	3 42.9	— —	— —	2 28.6	4 57.1	1 14.3	— —	— —
	宿泊・飲食業	21 100.0	3 14.3	12 57.1	6 28.6	— —	— —	1 4.8	8 38.1	12 57.1	— —	— —	3 14.3	14 66.7	4 19.0	— —	— —
	生活関連・娯楽業	32 100.0	4 12.5	15 46.9	12 37.5	1 3.1	— —	1 3.1	10 31.3	18 56.3	3 9.4	— —	3 9.4	17 53.1	9 28.1	1 3.1	2 6.3
	医療・保健	458 100.0	14 3.1	281 61.4	153 33.4	9 2.0	1 0.2	36 7.9	246 53.7	164 35.8	11 2.4	1 0.2	44 9.6	315 68.8	93 20.3	5 1.1	1 0.2
	福祉	618 100.0	44 7.1	339 54.9	224 36.2	6 1.0	5 0.8	46 7.4	317 51.3	229 37.1	19 3.1	7 1.1	74 12.0	399 64.6	138 22.3	3 0.5	4 0.6
	その他のサービス業	101 100.0	8 7.9	70 69.3	23 22.8	— —	— —	11 10.9	43 42.6	42 41.6	5 5.0	— —	11 10.9	68 67.3	20 19.8	1 1.0	1 1.0
	その他	190 100.0	22 11.6	132 69.5	34 17.9	2 1.1	— —	13 6.8	88 46.3	81 42.6	8 4.2	— —	32 16.8	119 62.6	38 20.0	1 0.5	— —
離職率	合計	2808 100.0	209 7.4	1726 61.5	824 29.3	32 1.1	17 0.6	172 6.1	1268 45.2	1240 44.2	108 3.8	20 0.7	329 11.7	1814 64.6	613 21.8	33 1.2	19 0.7
	3%未満	841 100.0	71 8.4	554 65.9	206 24.5	3 0.4	7 0.8	45 5.4	346 41.1	416 49.5	26 3.1	8 1.0	104 12.4	558 66.3	168 20.0	4 0.5	7 0.8
	3%以上5%未満	466 100.0	35 7.5	291 62.4	133 28.5	5 1.1	2 0.4	28 6.0	224 48.1	193 41.4	18 3.9	3 0.6	54 11.6	300 64.4	102 21.9	7 1.5	3 0.6
	5%以上10%未満	758 100.0	50 6.6	472 62.3	220 29.0	13 1.7	3 0.4	51 6.7	353 46.6	316 41.7	35 4.6	3 0.4	96 12.7	476 62.8	169 22.3	13 1.7	4 0.5
	10%以上15%未満	398 100.0	29 7.3	225 56.5	136 34.2	5 1.3	3 0.8	28 7.0	195 49.0	155 38.9	16 4.0	4 1.0	42 10.6	258 64.8	91 22.9	4 1.0	3 0.8
	15%以上	321 100.0	23 7.2	171 53.3	121 37.7	4 1.2	2 0.6	19 5.9	139 43.3	151 47.0	11 3.4	1 0.3	31 9.7	204 63.6	80 24.9	4 1.2	2 0.6

		全体	問8 従業員(常用労働者)の行動がよくみられるか(SA) ⑦中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること					問8 従業員(常用労働者)の行動がよくみられるか(SA) ⑧社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと					問8 従業員(常用労働者)の行動がよくみられるか(SA) ⑨部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと				
			よくみられる	みられる	あまりみられない	ほとんどみられない	無回答	よくみられる	みられる	あまりみられない	ほとんどみられない	無回答	よくみられる	みられる	あまりみられない	ほとんどみられない	無回答
常用労働者数	合計	2808 100.0	221 7.9	1615 57.5	897 31.9	58 2.1	17 0.6	331 11.8	1971 70.2	474 16.9	11 0.4	21 0.7	113 4.0	1171 41.7	1371 48.8	133 4.7	20 0.7
	30人～50人	190 100.0	22 11.6	105 55.3	57 30.0	5 2.6	1 0.5	25 13.2	132 69.5	30 15.8	1 0.5	2 1.1	8 4.2	89 46.8	85 44.7	6 3.2	2 1.1
	51人～100人	753 100.0	65 8.6	436 57.9	232 30.8	16 2.1	4 0.5	91 12.1	526 69.9	131 17.4	1 0.1	4 0.5	40 5.3	319 42.4	350 46.5	41 5.4	3 0.4
	101人～150人	765 100.0	63 8.2	432 56.5	248 32.4	20 2.6	3 0.3	77 10.1	552 72.2	131 17.1	4 0.5	1 0.1	30 3.9	295 38.6	388 50.7	46 6.0	6 0.8
	151人～200人	569 100.0	37 6.5	331 58.2	189 33.2	7 1.2	5 0.9	70 12.3	389 68.4	101 17.8	2 0.4	7 1.2	22 3.9	240 42.2	287 50.4	16 2.8	4 0.7
	201人～250人	339 100.0	27 8.0	192 56.6	111 32.7	6 1.8	3 0.9	43 12.7	246 72.6	44 13.0	3 0.9	3 0.9	10 2.9	156 46.0	158 46.6	12 3.5	3 0.9
	251人～300人	192 100.0	7 3.6	119 62.0	60 31.3	4 2.1	2 1.0	25 13.0	126 65.6	37 19.3	- -	4 2.1	3 1.6	72 37.5	103 53.6	12 6.3	2 1.0
	合計	2808 100.0	221 7.9	1615 57.5	897 31.9	58 2.1	17 0.6	331 11.8	1971 70.2	474 16.9	11 0.4	21 0.7	113 4.0	1171 41.7	1371 48.8	133 4.7	20 0.7
業種	建設業	243 100.0	24 9.9	142 58.4	74 30.5	2 0.8	1 0.4	39 16.0	172 70.8	29 11.9	1 0.4	2 0.8	13 5.3	91 37.4	123 50.6	14 5.8	2 0.8
	製造業(成長産業)	162 100.0	11 6.8	107 66.0	41 25.3	3 1.9	- -	18 11.1	109 67.3	32 19.8	1 0.6	2 1.2	5 3.1	69 42.6	79 48.8	9 5.6	- -
	製造業(その他)	520 100.0	26 5.0	288 55.4	190 36.5	11 2.1	5 1.0	41 7.9	356 68.5	113 21.7	3 0.6	7 1.3	13 2.5	200 38.5	270 51.9	32 6.2	5 1.0
	情報通信業	172 100.0	20 11.6	105 61.0	44 25.6	- -	3 1.7	30 17.4	123 71.5	17 9.9	- -	2 1.2	10 5.8	80 46.5	73 42.4	6 3.5	3 1.7
	運輸業	159 100.0	7 4.4	82 51.6	63 39.6	5 3.1	2 1.3	18 11.3	102 64.2	35 22.0	2 1.3	2 1.3	7 4.4	52 32.7	95 59.7	4 2.5	1 0.6
	卸売・小売業	28 100.0	3 10.7	14 50.0	9 32.1	1 3.6	1 2.1	3 7.2	22 78.6	3 10.7	- -	1 3.6	3 10.7	11 39.3	9 32.1	4 14.3	1 3.6
	金融・保険業	1 100.0	- -	1 100.0	- -	- -	- -	- -	1 100.0	- -	- -	- -	- -	1 100.0	- -	- -	- -
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	1 5.0	11 55.0	5 25.0	3 15.0	- -	1 5.0	15 75.0	4 20.0	- -	- -	1 5.0	9 45.0	7 35.0	3 15.0	- -
	学術研究・専門・技術・サービス業	68 100.0	10 14.7	34 50.0	23 33.8	1 1.5	- -	8 11.8	52 76.5	8 11.8	- -	- -	3 4.4	27 39.7	35 51.5	4 4.4	- -
	教育・学習支援業	7 100.0	1 14.3	4 57.1	2 28.6	- -	- -	2 28.6	3 42.9	2 28.6	- -	- -	1 14.3	3 42.9	3 42.9	- -	- -
	宿泊・飲食業	21 100.0	1 4.8	9 42.9	9 42.9	2 9.5	- -	3 14.3	16 76.2	2 9.5	- -	- -	1 4.8	9 42.9	10 47.6	1 4.8	- -
	生活関連・娯楽業	32 100.0	2 6.3	23 71.9	7 21.9	- -	- -	2 6.3	24 75.0	6 18.8	- -	- -	1 3.1	9 28.1	22 68.8	- -	- -
	医療・保健	458 100.0	29 6.3	259 56.6	156 34.1	13 2.8	1 0.2	41 9.0	331 72.3	83 18.1	1 0.2	2 0.4	15 3.3	193 42.1	230 50.2	18 3.9	2 0.4
	福祉	618 100.0	61 9.9	347 56.1	193 31.2	13 2.1	4 0.6	79 12.8	446 72.2	88 14.2	2 0.3	3 0.5	30 4.9	275 44.5	279 45.1	29 4.7	5 0.8
	その他のサービス業	101 100.0	7 6.9	62 61.4	30 29.7	2 2.0	- -	14 13.9	69 68.3	18 17.8	- -	- -	5 5.0	44 43.6	47 46.5	5 5.0	- -
	その他	190 100.0	18 9.5	122 64.2	48 25.3	2 1.1	- -	32 16.8	127 66.8	30 15.8	1 0.5	- -	5 2.6	94 49.5	86 45.3	4 2.1	1 0.5
離職率	合計	2808 100.0	221 7.9	1615 57.5	897 31.9	58 2.1	17 0.6	331 11.8	1971 70.2	474 16.9	11 0.4	21 0.7	113 4.0	1171 41.7	1371 48.8	133 4.7	20 0.7
	3%未満	841 100.0	57 6.8	522 62.1	246 29.3	9 1.1	7 0.8	110 13.1	569 67.7	150 17.8	3 0.4	9 1.1	37 4.4	353 42.0	403 47.9	39 4.6	9 1.1
	3%以上5%未満	466 100.0	41 8.8	266 57.1	151 32.4	6 1.3	2 0.4	50 10.7	344 73.8	68 14.6	1 0.2	3 0.6	22 4.7	196 42.1	223 47.9	22 4.7	3 0.6
	5%以上10%未満	758 100.0	55 7.3	428 56.5	254 33.5	18 2.4	3 0.4	87 11.5	547 72.2	116 15.3	3 0.4	5 0.7	24 3.2	315 41.6	380 50.1	34 4.5	5 0.7
	10%以上15%未満	398 100.0	34 8.5	221 55.5	129 32.4	12 3.0	2 0.5	51 12.8	266 66.8	77 19.3	1 0.3	3 0.8	21 5.3	151 37.9	206 51.8	18 4.5	2 0.5
	15%以上	321 100.0	31 9.7	165 51.4	110 34.3	12 3.7	3 0.9	30 9.3	228 71.0	60 18.7	2 0.6	1 0.3	9 2.8	142 44.2	150 46.7	19 5.9	1 0.3

		全体	問10 常用労働者の給与や賞与を増額又は減額する場合の主な基準 ①給与(SA)						問10 常用労働者の給与や賞与を増額又は減額する場合の主な基準 ②賞与(SA)					
			本人の年齢や勤続年数	本人が持っている能力	本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス	本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績	その他	無回答	本人の年齢や勤続年数	本人が持っている能力	本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス	本人が一定期間内に出した目に見える成果・業績	その他	無回答
常用労働者数	合計	2808 100.0	914 32.5	606 21.6	525 18.7	544 19.4	126 4.5	93 3.3	431 15.3	283 10.1	419 14.9	1348 48.0	211 7.5	116 4.1
	30人～50人	190 100.0	56 29.5	49 25.8	31 16.3	35 18.4	9 4.7	10 5.3	29 15.3	30 15.8	33 17.4	72 37.9	17 8.9	9 4.7
	51人～100人	753 100.0	255 33.9	160 21.2	155 20.6	130 17.3	26 3.5	27 3.6	123 16.3	82 10.9	135 17.9	319 42.4	60 8.0	34 4.5
	101人～150人	765 100.0	247 32.3	166 21.7	136 17.8	147 19.2	41 5.4	28 3.7	103 13.5	71 9.3	88 11.5	406 53.1	58 7.6	39 5.1
	151人～200人	569 100.0	189 33.2	109 19.2	107 18.8	124 21.8	27 4.7	13 2.3	96 16.9	45 7.9	80 14.1	288 50.6	44 7.7	16 2.8
	201人～250人	339 100.0	112 33.0	75 22.1	68 20.1	62 18.3	14 4.1	8 2.4	52 15.3	32 9.4	51 15.0	175 51.6	17 5.0	12 3.5
	251人～300人	192 100.0	55 28.6	47 24.5	28 14.6	46 24.0	9 4.7	7 3.6	28 14.6	23 12.0	32 16.7	88 45.8	15 7.8	6 3.1
	合計	2808 100.0	914 32.5	606 21.6	525 18.7	544 19.4	126 4.5	93 3.3	431 15.3	283 10.1	419 14.9	1348 48.0	211 7.5	116 4.1
業種	建設業	243 100.0	69 28.4	63 25.9	41 16.9	58 23.9	3 1.2	9 3.7	22 9.1	20 8.2	18 7.4	167 68.7	7 2.9	9 3.7
	製造業(成長産業)	162 100.0	39 24.1	29 17.9	53 32.7	36 22.2	5 3.1	— —	14 8.6	13 8.0	38 23.5	92 56.8	4 2.5	1 0.6
	製造業(その他)	520 100.0	137 26.3	111 21.3	128 24.6	109 21.0	13 2.5	22 4.2	55 10.6	43 8.3	84 16.2	281 54.0	29 5.6	28 5.4
	情報通信業	172 100.0	39 22.7	36 20.9	33 19.2	54 31.4	7 4.1	3 1.7	15 8.7	9 5.2	18 10.5	119 69.2	6 3.5	5 2.9
	運輸業	159 100.0	65 40.9	33 20.8	13 8.2	34 21.4	8 5.0	6 3.8	35 22.0	21 13.2	14 8.8	63 39.6	16 10.1	10 6.3
	卸売・小売業	28 100.0	11 39.3	2 7.1	7 25.0	8 28.6	— —	— —	3 10.7	3 10.7	4 14.3	14 50.0	4 14.3	— —
	金融・保険業	1 100.0	— —	— —	1 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	1 100.0	— —	— —
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	5 25.0	3 15.0	3 15.0	8 40.0	1 5.0	— —	1 5.0	— —	2 10.0	16 80.0	1 5.0	— —
	学術研究・専門・技術・サービス業	68 100.0	17 25.0	25 36.8	7 10.3	15 22.1	2 2.9	2 2.9	7 10.3	4 5.9	2 2.9	47 69.1	6 8.8	2 2.9
	教育・学習支援業	7 100.0	1 14.3	— —	3 42.9	2 28.6	— —	1 14.3	1 14.3	— —	— —	5 71.4	— —	1 14.3
	宿泊・飲食業	21 100.0	5 23.8	4 19.0	5 23.8	3 14.3	2 9.5	2 9.5	— —	3 14.3	5 23.8	7 33.3	4 19.0	2 9.5
	生活関連・娯楽業	32 100.0	11 34.4	10 31.3	2 6.3	5 15.6	3 9.4	1 3.1	4 12.5	6 18.8	3 9.4	14 43.8	2 6.3	3 9.4
	医療・保健	458 100.0	207 45.2	97 21.2	62 13.5	52 11.4	30 6.6	10 2.2	115 25.1	67 14.6	74 16.2	133 29.0	55 12.0	14 3.1
	福祉	618 100.0	245 39.6	120 19.4	98 15.9	85 13.8	39 6.3	31 5.0	132 21.4	76 12.3	118 19.1	203 32.8	59 9.5	30 4.9
	その他のサービス業	101 100.0	12 11.9	28 27.7	29 28.7	27 26.7	4 4.0	1 1.0	4 4.0	4 4.0	14 13.9	73 72.3	4 4.0	2 2.0
	その他	190 100.0	48 25.3	43 22.6	39 20.5	46 24.2	9 4.7	5 2.6	20 10.5	14 7.4	25 13.2	108 56.8	14 7.4	9 4.7
離職率	合計	2808 100.0	914 32.5	606 21.6	525 18.7	544 19.4	126 4.5	93 3.3	431 15.3	283 10.1	419 14.9	1348 48.0	211 7.5	116 4.1
	3%未満	841 100.0	285 33.9	186 22.1	157 18.7	157 18.7	23 2.7	33 3.9	122 14.5	82 9.8	122 14.5	430 51.1	49 5.8	36 4.3
	3%以上5%未満	466 100.0	150 32.2	89 19.1	90 19.3	104 22.3	21 4.5	12 2.6	77 16.5	36 7.7	67 14.4	243 52.1	31 6.7	12 2.6
	5%以上10%未満	758 100.0	240 31.7	171 22.6	140 18.5	142 18.7	43 5.7	22 2.9	114 15.0	77 10.2	98 12.9	369 48.7	63 8.3	37 4.9
	10%以上15%未満	398 100.0	132 33.2	81 20.4	79 19.8	71 17.8	15 5.0	20 3.8	63 15.8	44 11.1	74 18.6	158 39.7	39 9.8	20 5.0
	15%以上	321 100.0	103 32.1	76 23.7	54 16.8	61 19.0	16 5.0	11 3.4	53 16.5	44 13.7	53 16.5	134 41.7	26 8.1	11 3.4

		全体	問12 常用労働者に対して現在実施している「人材育成」の取組み ①職歴・階層ごとにOff-JTを行う									問12 常用労働者に対して現在実施している「人材育成」の取組み ②本人の希望に応じて一定のスキルを学べる研修を行う								
			A欄 取り組んでいるか (SA)			B欄 従業員の働く意欲の向上への効果 (SA)						A欄 取り組んでいるか (SA)			B欄 従業員の働く意欲の向上への効果 (SA)					
			取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答	取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答
常用労働者数	合計	2808 100.0	1485 52.9	1151 41.0	172 6.1	76 5.1	1114 75.0	254 17.1	30 2.0	2 0.1	9 0.6	1388 49.4	1228 43.7	192 6.8	88 6.3	1024 73.8	237 17.1	26 1.9	3 0.2	10 0.7
	30人～50人	190 100.0	88 46.3	89 46.8	13 6.8	5 5.7	69 78.4	11 12.5	3 3.4	-	-	105 55.3	68 35.8	17 8.9	5 4.8	74 70.5	22 21.0	3 2.9	1 1.0	-
	51人～100人	753 100.0	380 50.5	327 43.4	46 6.1	17 4.5	285 75.0	66 17.4	9 2.4	1 0.3	2 0.5	390 51.8	316 42.0	47 6.2	20 5.1	294 75.4	66 16.9	6 1.5	-	4 1.0
	101人～150人	765 100.0	390 51.0	327 42.7	48 6.3	23 5.9	291 74.6	63 16.2	7 1.8	1 0.3	5 1.3	375 49.0	337 44.1	53 6.9	33 8.8	278 74.1	54 14.4	7 1.9	2 0.5	1 0.3
	151人～200人	569 100.0	303 53.3	230 40.4	36 6.3	15 5.0	230 75.9	53 17.5	4 1.3	-	1 0.3	269 47.3	257 45.2	43 7.6	18 6.7	198 73.6	44 16.4	7 2.6	-	2 0.7
	201人～250人	339 100.0	204 60.2	120 35.4	15 4.4	11 5.4	154 75.5	33 16.2	5 2.5	-	1 0.5	164 48.4	154 45.4	21 6.2	12 7.3	112 68.3	35 21.3	2 1.2	-	3 1.8
	251人～300人	192 100.0	120 62.5	58 30.2	14 7.3	5 4.2	85 70.8	28 23.3	2 1.7	-	-	85 44.3	96 50.0	11 5.7	-	88 80.0	16 18.8	1 1.2	-	-
	合計	2808 100.0	1485 52.9	1151 41.0	172 6.1	76 5.1	1114 75.0	254 17.1	30 2.0	2 0.1	9 0.6	1388 49.4	1228 43.7	192 6.8	88 6.3	1024 73.8	237 17.1	26 1.9	3 0.2	10 0.7
	建設業	243 100.0	128 52.7	99 40.7	16 6.6	12 9.4	97 75.8	16 12.5	1 0.8	-	2 1.6	116 47.7	112 46.1	15 6.2	10 8.6	87 75.0	17 14.7	2 1.7	-	-
業種	製造業(成長産業)	162 100.0	93 57.4	59 36.4	10 6.2	3 3.2	71 76.3	17 18.3	2 2.2	-	-	68 42.0	85 52.5	9 5.6	6 8.8	49 72.1	12 17.6	1 1.5	-	-
	製造業(その他)	520 100.0	278 53.5	213 41.0	29 5.6	10 3.6	200 71.9	55 19.8	11 4.0	1 0.4	1 0.4	234 45.0	254 48.8	32 6.2	9 3.8	171 73.1	48 20.5	3 1.3	-	3 1.3
	情報通信業	172 100.0	96 55.8	65 37.8	11 6.4	3 3.1	73 76.0	19 19.8	1 1.0	-	-	75 43.6	83 48.3	14 8.1	2 2.7	64 85.3	7 9.3	2 2.7	-	-
	運輸業	159 100.0	70 44.0	76 47.8	13 8.2	2 2.9	54 77.1	13 18.6	-	-	1 1.4	54 34.0	92 57.9	13 8.2	3 5.6	39 72.2	10 18.5	2 3.7	-	-
	卸売・小売業	28 100.0	12 42.9	14 50.0	2 7.1	-	9 75.0	2 16.7	-	-	1 8.3	13 46.4	13 46.4	2 7.1	1 7.7	9 69.2	3 23.1	-	-	-
	金融・保険業	1 100.0	1 100.0	-	-	-	1 100.0	-	-	-	-	1 100.0	-	-	-	1 100.0	-	-	-	-
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	13 65.0	6 30.0	1 5.0	-	9 69.2	3 23.1	1 7.7	-	-	3 15.0	15 75.0	2 10.0	-	3 100.0	-	-	-	-
	学術研究・専門・技術・サービス業	68 100.0	37 54.4	27 39.7	4 5.9	6 16.2	20 54.1	10 27.0	1 2.7	-	-	37 54.4	25 36.8	6 8.8	7 18.9	25 67.6	4 10.8	1 2.7	-	-
	教育・学習支援業	7 100.0	2 28.6	5 71.4	-	-	2 100.0	-	-	-	-	1 14.3	6 85.7	-	-	1 100.0	-	-	-	-
	宿泊・飲食業	21 100.0	6 28.6	14 66.7	1 4.8	1 16.7	4 66.7	-	-	-	1 16.7	8 38.1	12 57.1	1 4.8	1 12.5	6 75.0	1 12.5	-	-	-
	生活関連・娯楽業	32 100.0	13 40.6	17 53.1	2 6.3	2 15.4	9 69.2	1 7.7	1 7.7	-	-	5 15.6	23 71.9	4 12.5	-	2 40.0	1 20.0	2 40.0	-	-
	医療・保健	458 100.0	193 42.1	231 50.4	34 7.4	11 5.7	145 75.1	33 17.1	4 2.1	-	-	256 55.9	164 35.8	38 8.3	13 5.1	188 73.4	49 19.1	4 1.6	-	2 0.8
	福祉	618 100.0	377 61.0	209 33.8	32 5.2	15 4.0	296 78.5	56 14.9	6 1.6	1 0.3	3 0.8	375 60.7	206 33.3	37 6.0	26 6.9	276 73.6	61 16.3	8 2.1	1 0.3	3 0.8
	その他のサービス業	101 100.0	54 53.5	43 42.6	4 4.0	4 7.4	41 75.9	8 14.8	1 1.9	-	-	46 45.5	50 49.5	5 5.0	4 8.7	33 71.7	8 17.4	1 2.2	-	-
	その他	190 100.0	110 57.9	68 35.8	12 6.3	7 6.4	81 73.6	21 19.1	1 0.9	-	-	93 48.9	84 44.2	13 6.8	6 6.5	68 73.1	15 16.1	-	2 2.2	2 2.2
離職率	合計	2808 100.0	1485 52.9	1151 41.0	172 6.1	76 5.1	1114 75.0	254 17.1	30 2.0	2 0.1	9 0.6	1388 49.4	1228 43.7	192 6.8	88 6.3	1024 73.8	237 17.1	26 1.9	3 0.2	10 0.7
	3%未満	841 100.0	443 52.7	340 40.4	58 6.9	24 5.4	332 74.9	78 17.6	4 0.9	-	5 1.1	394 46.8	382 45.4	65 7.7	24 6.1	291 73.9	65 16.5	7 1.8	-	7 1.8
	3%以上5%未満	466 100.0	275 59.0	168 36.1	23 4.9	12 4.4	201 73.1	56 20.4	5 1.8	-	1 0.4	238 51.1	200 42.9	28 6.0	15 6.3	179 75.2	39 16.4	4 1.7	1 0.4	-
	5%以上10%未満	758 100.0	391 51.6	318 42.0	49 6.5	16 4.1	299 76.5	61 15.6	12 3.1	1 0.3	2 0.5	370 48.8	337 44.5	51 6.7	26 7.0	269 72.7	68 18.4	5 1.4	-	2 0.5
	10%以上15%未満	398 100.0	202 50.8	173 43.5	23 5.8	13 6.4	153 75.7	31 15.3	4 2.0	1 0.5	-	203 51.0	171 43.0	24 6.0	10 4.9	155 76.4	31 15.3	6 3.0	1 0.5	-
	15%以上	321 100.0	163 50.8	144 44.9	14 4.4	11 6.7	118 72.4	28 17.2	5 3.1	-	1 0.6	171 53.3	131 40.8	19 5.9	10 5.8	124 72.5	32 18.7	3 1.8	1 0.6	1 0.6

		問12 常用労働者に対して現在実施している「人材育成」の取組み ③OJTを計画的に実施し、かつその成果をチェックする										問12 常用労働者に対して現在実施している「人材育成」の取組み ④メンター制を実施する									
		A欄 取り組んでいるか (SA)										B欄 従業員の働く意欲の向上への効果 (SA)									
		取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答		取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答	
全体																					
常用労働者数	合計	2808 100.0	1482 52.8	1143 40.7	183 6.5	141 9.5	1124 75.8	195 13.2	11 0.7	2 0.1	9 0.6	352 12.5	2251 80.2	205 7.3	43 12.2	233 66.2	59 16.8	11 3.1	1 0.3	5 1.4	
	30人～50人	190 100.0	90 47.4	86 45.3	14 7.4	7 7.8	71 78.9	9 10.0	— —	1 1.1	2 2.2	20 10.5	154 81.1	16 8.4	1 5.0	14 70.0	4 20.0	— —	1 5.0	— —	
	51人～100人	753 100.0	382 50.7	323 42.9	48 6.4	32 8.4	294 77.0	49 12.8	5 1.3	— —	2 0.5	80 10.6	622 82.6	51 6.8	5 6.3	55 68.8	16 20.0	3 3.8	— —	1 1.3	
	101人～150人	765 100.0	407 53.2	308 40.3	50 6.5	53 13.0	301 74.0	50 12.3	1 0.2	1 0.2	1 0.2	88 11.5	617 80.7	60 7.8	16 18.2	57 64.8	11 12.5	2 2.3	— —	2 2.3	
	151人～200人	569 100.0	307 54.0	220 38.7	42 7.4	26 8.5	228 74.3	49 16.0	3 1.0	— —	1 0.3	71 12.5	455 80.0	43 7.6	6 8.5	50 70.4	13 18.3	1 1.4	— —	1 1.4	
	201人～250人	339 100.0	191 56.3	131 38.6	17 5.0	17 8.9	150 78.5	20 10.5	1 0.5	— —	3 1.6	70 20.6	248 73.2	21 6.2	13 18.6	41 58.6	10 14.3	5 7.1	— —	1 1.4	
	251人～300人	192 100.0	105 54.7	75 39.1	12 6.3	6 5.7	80 76.2	18 17.1	1 1.0	— —	— —	23 12.0	155 80.7	14 7.3	2 8.7	16 69.6	5 21.7	— —	— —	— —	
業種	合計	2808 100.0	1482 52.8	1143 40.7	183 6.5	141 9.5	1124 75.8	195 13.2	11 0.7	2 0.1	9 0.6	352 12.5	2251 80.2	205 7.3	43 12.2	233 66.2	59 16.8	11 3.1	1 0.3	5 1.4	
	建設業	243 100.0	119 49.0	110 45.3	14 5.8	9 7.6	92 77.3	16 13.4	1 0.8	— —	1 0.8	20 8.2	209 86.0	14 5.8	2 10.0	14 70.0	3 15.0	1 5.0	— —	— —	
	製造業(成長産業)	162 100.0	101 62.3	51 31.5	10 6.2	10 9.9	77 76.2	12 11.9	2 2.0	— —	— —	16 9.9	134 82.7	12 7.4	1 6.3	11 68.8	4 25.0	— —	— —	— —	
	製造業(その他)	520 100.0	304 58.5	187 36.0	29 5.6	29 9.5	223 73.4	46 15.1	2 0.7	1 0.3	3 1.0	32 6.2	453 87.1	35 6.7	4 12.5	19 59.4	7 21.9	2 6.3	— —	— —	
	情報通信業	172 100.0	78 45.3	83 48.3	11 6.4	8 10.3	61 78.2	9 11.5	— —	— —	— —	32 18.6	127 73.8	13 7.6	4 12.5	23 71.9	4 12.5	1 3.1	— —	— —	
	運輸業	159 100.0	66 41.5	80 50.3	13 8.2	3 4.5	53 80.3	9 13.6	1 1.5	— —	— —	7 4.4	138 86.8	14 8.8	1 14.3	5 71.4	1 14.3	— —	— —	— —	
	卸売・小売業	28 100.0	17 60.7	9 32.1	2 7.1	2 11.8	12 70.6	2 11.8	1 5.9	— —	— —	4 14.3	22 78.6	2 7.1	1 25.0	3 75.0	— —	— —	— —	— —	
	金融・保険業	1 100.0	— —	1 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	1 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	
	不動産・物品賃貸業	20 100.0	12 60.0	7 35.0	1 5.0	— —	10 83.3	2 16.7	— —	— —	— —	4 20.0	15 75.0	1 5.0	1 25.0	2 50.0	1 25.0	— —	— —	— —	
	学術研究・専門・技術・サービス業	68 100.0	29 42.6	34 50.0	5 7.4	5 17.2	20 69.0	4 13.8	— —	— —	— —	8 11.8	53 77.9	7 10.3	2 25.0	4 50.0	1 12.5	1 12.5	— —	— —	
	教育・学習支援業	7 100.0	5 71.4	2 28.6	— —	— —	5 100.0	— —	— —	— —	— —	3 42.9	4 57.1	— —	1 33.3	2 66.7	— —	— —	— —	— —	
	宿泊・飲食業	21 100.0	8 38.1	12 57.1	1 4.8	— —	7 87.5	1 12.5	— —	— —	— —	2 9.5	17 81.0	2 9.5	— —	2 100.0	— —	— —	— —	— —	
	生活関連・娯楽業	32 100.0	12 37.5	16 50.0	4 12.5	— —	9 75.0	3 25.0	— —	— —	— —	2 6.3	26 81.3	4 12.5	— —	1 50.0	1 50.0	— —	— —	— —	
	医療・保健	458 100.0	217 47.4	207 45.2	34 7.4	18 8.3	171 78.8	25 11.5	2 0.9	— —	1 0.5	65 14.2	351 76.6	42 9.2	5 7.7	50 76.9	9 13.8	1 1.5	— —	— —	
	福祉	618 100.0	349 56.5	227 36.7	42 6.8	37 10.6	261 74.8	44 12.6	2 0.6	1 0.3	4 1.1	112 18.1	466 75.4	40 6.5	14 12.5	73 65.2	18 16.1	3 2.7	1 0.9	3 2.7	
	その他のサービス業	101 100.0	50 49.5	46 45.5	5 5.0	4 8.0	39 78.0	7 14.0	— —	— —	— —	14 13.9	84 83.2	3 3.0	2 14.3	7 50.0	4 28.6	— —	— —	1 7.1	
	その他	190 100.0	112 58.9	67 35.3	11 5.8	16 14.3	82 73.2	14 12.5	— —	— —	— —	29 15.3	146 76.8	15 7.9	5 17.2	17 58.6	4 13.8	2 6.9	— —	1 3.4	
離職率	合計	2808 100.0	1482 52.8	1143 40.7	183 6.5	141 9.5	1124 75.8	195 13.2	11 0.7	2 0.1	9 0.6	352 12.5	2251 80.2	205 7.3	43 12.2	233 66.2	59 16.8	11 3.1	1 0.3	5 1.4	
	3%未満	841 100.0	435 51.7	351 41.7	55 6.5	42 9.7	333 76.6	54 12.4	3 0.7	— —	3 0.7	85 10.1	688 81.8	68 8.1	8 9.4	58 68.2	16 18.8	3 3.5	— —	— —	
	3%以上5%未満	466 100.0	245 52.6	192 41.2	29 6.2	19 7.3	179 73.1	45 18.4	1 0.4	— —	1 0.4	55 11.8	379 81.3	32 6.9	4 7.3	37 67.3	12 21.8	1 1.8	— —	1 1.8	
	5%以上10%未満	758 100.0	399 52.6	305 40.2	54 7.1	37 9.3	309 77.4	46 11.5	2 0.5	1 0.3	4 1.0	93 12.3	610 80.5	55 7.3	13 14.0	65 69.9	9 9.7	3 3.2	— —	3 3.2	
	10%以上15%未満	398 100.0	224 56.3	153 38.4	21 5.3	21 9.4	171 76.3	31 13.8	1 0.4	— —	— —	67 16.8	303 76.1	28 7.0	9 13.4	40 59.7	15 22.4	2 3.0	— —	1 1.5	
	15%以上	321 100.0	169 52.6	133 41.4	19 5.9	22 13.0	124 73.4	18 10.7	3 1.8	1 0.6	1 0.6	48 15.0	256 79.8	17 5.3	8 16.7	30 62.5	7 14.6	2 4.2	1 2.1	— —	

		全体	問12 常用労働者に対して現在実施している「人材育成」の取組み ⑦勤務時間内の自主的な外部研修の受講を勤務扱いする										問12 常用労働者に対して現在実施している「人材育成」の取組み ⑧「部下の育成」を上司の評価項目としている									
			A欄 取り組んでいるか (SA)					B欄 従業員の働く意欲の向上への効果 (SA)					A欄 取り組んでいるか (SA)					B欄 従業員の働く意欲の向上への効果 (SA)				
			取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答	取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答		
常用労働者数	合計	2808 100.0	1646 58.6	981 34.9	181 6.4	120 7.3	1086 66.0	396 24.1	26 1.6	3 0.2	15 0.9	1367 48.7	1246 44.4	195 6.9	52 3.8	821 60.1	429 31.4	54 4.0	8 0.6	3 0.2		
	30人～50人	190 100.0	121 63.7	56 29.5	13 6.8	12 9.9	81 66.9	24 19.8	2 1.7	1 0.8	1 0.8	84 44.2	92 48.4	14 7.4	2 2.4	42 50.0	37 44.0	2 2.4	1 1.2	-		
	51人～100人	753 100.0	448 59.5	260 34.5	45 6.0	36 8.0	301 67.2	101 22.5	4 0.9	1 0.2	5 1.1	336 44.6	370 49.1	47 6.2	10 3.0	205 61.0	106 31.5	14 4.2	1 0.3	-		
	101人～150人	765 100.0	452 59.1	260 34.0	53 6.9	33 7.3	295 65.3	112 24.8	6 1.3	1 0.2	5 1.1	368 48.1	341 44.6	56 7.3	17 4.6	229 62.2	104 28.3	15 4.1	2 0.5	1 0.3		
	151人～200人	569 100.0	315 55.4	215 37.8	39 6.9	20 6.3	208 66.0	80 25.4	5 1.6	-	2 0.6	284 49.9	238 41.8	47 8.3	11 3.9	173 60.9	90 31.7	8 2.8	2 0.7	-		
	201人～250人	339 100.0	195 57.5	125 36.9	19 5.6	14 7.2	128 65.6	49 25.1	2 1.0	-	2 1.0	189 55.8	128 37.8	22 6.5	6 3.2	118 62.4	54 28.6	7 3.7	2 1.1	2 1.1		
	251人～300人	192 100.0	115 59.9	65 33.9	12 6.3	5 4.3	73 63.5	30 26.1	7 6.1	-	-	106 55.2	77 40.1	9 4.7	6 5.7	54 50.9	38 35.8	8 7.5	-	-		
	業種	合計	2808 100.0	1646 58.6	981 34.9	181 6.4	120 7.3	1086 66.0	396 24.1	26 1.6	3 0.2	15 0.9	1367 48.7	1246 44.4	195 6.9	52 3.8	821 60.1	429 31.4	54 4.0	8 0.6	3 0.2	
建設業		243 100.0	131 53.9	95 39.1	17 7.0	13 9.9	86 65.6	29 22.1	2 1.5	-	0.8	125 51.4	103 42.4	15 6.2	5 4.0	74 59.2	41 32.8	5 4.0	-	-		
製造業(成長産業)		162 100.0	98 60.5	54 33.3	10 6.2	9 9.2	64 65.3	24 24.5	-	-	1.0	97 59.9	53 32.7	12 7.4	6 6.2	55 56.7	31 32.0	5 5.2	-	-		
製造業(その他)		520 100.0	280 53.8	212 40.8	28 5.4	13 4.6	178 63.6	82 29.3	4 1.4	-	3	284 54.6	205 39.4	31 6.0	7 2.5	162 57.0	96 33.8	14 4.9	3 1.1	2 0.7		
情報通信業		172 100.0	90 52.3	68 39.5	14 8.1	5 5.6	53 58.9	32 35.6	-	-	-	114 66.3	49 28.5	9 5.2	6 5.3	69 60.5	35 30.7	4 3.5	-	-		
運輸業		159 100.0	84 52.8	60 37.7	15 9.4	1 1.2	59 70.2	22 26.2	1 1.2	-	1	54 34.0	90 56.6	15 9.4	1 1.9	32 59.3	20 37.0	1 1.9	-	-		
卸売・小売業		28 100.0	12 42.9	14 50.0	2 7.1	2 16.7	5 41.7	5 41.7	-	-	-	19 67.9	7 25.0	2 7.1	-	14 73.7	5 26.3	-	-	-		
金融・保険業		1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	1 100.0	-	-	-	1 100.0	-	-	-	-		
不動産・物品賃貸業		20 100.0	10 50.0	9 45.0	1 5.0	-	3 30.0	7 70.0	-	-	-	9 45.0	10 50.0	1 5.0	-	6 66.7	2 22.2	-	1 11.1	-		
学術研究、専門・技術・サービス業		68 100.0	34 50.0	29 42.6	5 7.4	5 14.7	17 50.0	11 32.4	1 2.9	-	-	33 48.5	29 42.6	6 8.8	2 6.1	21 63.6	8 24.2	-	1 3.0	1 3.0		
教育・学習支援業		7 100.0	3 42.9	4 57.1	-	-	3 100.0	-	-	-	-	6 85.7	1 14.3	-	-	6 100.0	-	-	-	-		
宿泊・飲食業		21 100.0	6 28.6	13 61.9	2 9.5	1 16.7	5 83.3	-	-	-	-	12 57.1	7 33.3	2 9.5	-	11 91.7	1 8.3	-	-	-		
生活関連・娯楽業		32 100.0	12 37.5	17 53.1	3 9.4	-	6 50.0	5 41.7	1 8.3	-	-	8 25.0	20 62.5	4 12.5	-	4 50.0	3 37.5	1 12.5	-	-		
医療・保健		458 100.0	302 65.9	125 27.3	31 6.8	21 7.0	208 68.9	64 21.2	7 2.3	1 0.3	1	144 31.4	273 59.6	41 9.0	7 4.9	81 56.3	47 32.6	8 5.6	1 0.7	-		
福祉		618 100.0	411 66.5	171 27.7	36 5.8	42 10.2	284 69.1	73 17.8	7 1.7	1 0.2	4	285 46.1	296 47.9	37 6.0	13 4.6	170 59.6	91 31.9	10 3.5	1 0.4	-		
その他のサービス業		101 100.0	60 59.4	36 35.6	5 5.0	-	40 66.7	16 26.7	2 3.3	-	2	60 59.4	35 34.7	6 5.9	1 1.7	35 58.3	21 35.0	3 5.0	-	-		
その他		190 100.0	112 58.9	67 35.3	11 5.8	8 7.1	74 66.1	26 23.2	1 0.9	1 0.9	2	112 58.9	65 34.2	13 6.8	4 3.6	77 68.8	27 24.1	3 2.7	1 0.9	-		
離職率		合計	2808 100.0	1646 58.6	981 34.9	181 6.4	120 7.3	1086 66.0	396 24.1	26 1.6	3 0.2	15 0.9	1367 48.7	1246 44.4	195 6.9	52 3.8	821 60.1	429 31.4	54 4.0	8 0.6	3 0.2	
		3%未満	841 100.0	460 54.7	322 38.3	59 7.0	26 5.7	313 68.0	112 24.3	4 0.9	-	5	434 51.6	342 40.7	65 7.7	15 3.5	262 60.4	140 32.3	13 3.0	1 0.2	3 0.7	
		3%以上5%未満	466 100.0	265 56.9	175 37.6	26 5.6	19 7.2	169 63.8	71 26.8	4 1.5	1 0.4	1	237 50.9	199 42.7	30 6.4	6 2.5	143 60.3	80 33.8	7 3.0	1 0.4	-	
	5%以上10%未満	758 100.0	463 61.1	244 32.2	51 6.7	41 8.9	303 65.4	107 23.1	6 1.3	-	6	352 46.4	351 46.3	55 7.3	16 4.5	218 61.9	101 28.7	15 4.3	2 0.6	-		
	10%以上15%未満	398 100.0	250 62.8	128 32.2	20 5.0	17 6.8	170 68.0	52 20.8	8 3.2	1 0.4	2	178 44.7	199 50.0	21 5.3	7 3.9	104 58.4	56 31.5	8 4.5	3 1.7	-		
	15%以上	321 100.0	195 60.7	106 33.0	20 6.2	17 8.7	120 61.5	52 26.7	4 2.1	1 0.5	1	160 49.8	142 44.2	19 5.9	7 4.4	91 56.9	51 31.9	10 6.3	1 0.6	-		

		全体	問14 常用労働者に対して現在実施している「組織管理・業務管理」「人間関係管理」の取組み ③朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する										問14 常用労働者に対して現在実施している「組織管理・業務管理」「人間関係管理」の取組み ④提案制度などで従業員の意見を吸い上げる									
			A欄 取り組んでいるか (SA)					B欄 従業員の働く意欲の向上への効果 (SA)					A欄 取り組んでいるか (SA)					B欄 従業員の働く意欲の向上への効果 (SA)				
			取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答	取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答		
常用労働者数	合計	2808 100.0	2115 75.3	533 19.0	160 5.7	161 7.6	1328 62.8	544 25.7	54 2.6	5 0.2	23 1.1	1626 57.9	990 35.3	192 6.8	121 7.4	1000 61.5	379 23.3	103 6.3	13 0.8	10 0.6		
	30人～50人	190 100.0	138 72.6	40 21.1	12 6.3	11 8.0	78 56.5	43 31.2	4 2.9	1 0.7	1 0.7	105 55.3	72 37.9	13 6.8	4 3.8	64 61.0	27 25.7	7 6.7	2 1.9	1 1.0		
	51人～100人	753 100.0	569 75.6	140 18.6	44 5.8	44 7.7	359 63.1	143 25.1	16 2.8	1 0.2	1 1.1	437 58.0	265 35.2	51 6.8	27 6.2	263 60.2	114 26.1	28 6.4	2 0.5	3 0.7		
	101人～150人	765 100.0	572 74.8	148 19.3	45 5.9	49 8.6	353 61.7	151 26.4	11 1.9	3 0.5	5 0.9	426 55.7	281 36.7	58 7.6	40 9.4	259 60.8	92 21.6	30 7.0	2 0.5	3 0.7		
	151人～200人	569 100.0	432 75.9	100 17.6	37 6.5	29 6.7	273 63.2	111 25.7	13 3.0	-	-	324 56.9	201 35.3	44 7.7	25 7.7	207 63.9	69 21.3	21 6.5	2 0.6	-		
	201人～250人	339 100.0	262 77.3	59 17.4	18 5.3	19 7.3	179 68.3	55 21.0	5 1.9	-	-	209 61.7	111 32.7	19 5.6	18 8.6	127 60.8	50 23.9	8 3.8	4 1.9	2 1.0		
	251人～300人	192 100.0	142 74.0	46 24.0	4 2.1	9 6.3	86 60.6	41 28.9	5 3.5	-	-	125 65.1	60 31.3	7 3.6	7 5.6	80 64.0	27 21.6	9 7.2	1 0.8	1 0.8		
	業種	合計	2808 100.0	2115 75.3	533 19.0	160 5.7	161 7.6	1328 62.8	544 25.7	54 2.6	5 0.2	23 1.1	1626 57.9	990 35.3	192 6.8	121 7.4	1000 61.5	379 23.3	103 6.3	13 0.8	10 0.6	
建設業		243 100.0	195 80.2	37 15.2	11 4.5	20 10.3	125 64.1	47 24.1	1 0.5	1 0.5	1 0.5	131 53.9	97 39.9	15 6.2	10 7.6	83 63.4	29 22.1	8 6.1	-	1 0.8		
製造業(成長産業)		162 100.0	137 84.6	19 11.7	6 3.7	14 10.2	94 68.6	28 20.4	1 0.7	-	-	114 70.4	41 25.3	7 4.3	12 10.5	82 61.9	14 12.3	5 4.4	-	1 0.9		
製造業(その他)		520 100.0	432 83.1	65 12.5	23 4.4	26 6.0	268 62.0	123 28.5	9 2.1	1 0.2	5 1.2	385 74.0	107 20.6	28 5.4	37 9.6	242 62.9	77 20.0	22 5.7	4 1.0	3 0.8		
情報通信業		172 100.0	121 70.3	41 23.8	10 5.8	16 13.2	73 60.3	24 19.8	6 5.0	-	2 1.7	87 50.6	71 41.3	14 8.1	5 5.7	54 62.1	23 26.4	5 5.7	-	-		
運輸業		159 100.0	117 73.6	31 19.5	11 6.9	2 1.7	79 67.5	34 29.1	2 1.7	-	-	84 52.8	61 38.4	14 8.8	6 7.1	46 54.8	19 22.6	12 14.3	1 1.2	-		
卸売・小売業		28 100.0	21 75.0	5 17.9	2 7.1	-	16 76.2	5 23.8	-	-	-	18 64.3	8 28.6	2 7.1	-	14 77.8	2 11.1	1 5.6	1 5.6	-		
金融・保険業		1 100.0	1 100.0	-	-	-	-	1 100.0	-	-	-	-	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	
不動産・物品賃貸業		20 100.0	14 70.0	5 25.0	1 5.0	1 7.1	6 42.9	6 42.9	1 7.1	-	-	11 55.0	8 40.0	1 5.0	1 9.1	6 54.5	3 27.3	1 9.1	-	-	-	
学術研究・専門・技術・サービス業		68 100.0	46 67.6	17 25.0	5 7.4	6 13.0	26 56.5	12 26.1	1 2.2	-	1 2.2	30 44.1	33 48.5	5 7.4	4 13.3	18 60.0	5 16.7	3 10.0	-	-	-	
教育・学習支援業		7 100.0	7 100.0	-	-	-	1 14.3	6 85.7	-	-	-	5 71.4	2 28.6	-	-	4 80.0	1 20.0	-	-	-	-	
宿泊・飲食業		21 100.0	13 61.9	5 23.8	3 14.3	1 7.7	9 69.2	2 15.4	1 7.7	-	-	7 33.3	11 52.4	3 14.3	-	6 85.7	1 14.3	-	-	-	-	
生活関連・娯楽業		32 100.0	20 62.5	9 28.1	3 9.4	1 5.0	11 65.5	4 20.0	4 20.0	-	-	14 43.8	14 43.8	4 12.5	1 7.1	9 64.3	3 21.4	1 7.1	-	-	-	
医療・保健		458 100.0	318 69.4	105 22.9	35 7.6	10 3.1	196 61.6	98 30.8	11 3.5	-	3 0.9	222 48.5	192 41.9	44 9.6	8 3.6	129 58.1	70 31.5	11 5.0	2 0.9	2 0.9	-	
福祉		618 100.0	437 70.7	143 23.1	38 6.1	40 9.2	271 62.0	105 24.0	13 3.0	2 0.5	6 1.4	345 55.8	233 37.7	40 6.5	23 6.7	215 62.3	85 24.6	17 4.9	3 0.9	2 0.6	-	
その他のサービス業		101 100.0	73 72.3	24 23.8	4 4.0	8 11.0	47 64.4	15 20.5	2 2.7	-	1 1.4	50 49.5	48 47.5	3 3.0	2 4.0	30 60.0	11 22.0	6 12.0	1 2.0	-	-	
その他		190 100.0	157 82.6	26 13.7	7 3.7	15 9.6	97 61.8	39 24.8	2 1.3	1 0.6	3 1.9	117 61.6	62 32.6	11 5.8	12 10.3	58 49.6	35 29.9	10 8.5	1 0.9	1 0.9	-	
離職率		合計	2808 100.0	2115 75.3	533 19.0	160 5.7	161 7.6	1328 62.8	544 25.7	54 2.6	5 0.2	23 1.1	1626 57.9	990 35.3	192 6.8	121 7.4	1000 61.5	379 23.3	103 6.3	13 0.8	10 0.6	
		3%未満	841 100.0	657 78.1	140 16.6	44 5.2	59 9.0	427 65.0	151 23.0	10 1.5	-	10 1.5	524 62.3	258 30.7	59 7.0	41 7.8	327 62.4	111 21.2	36 6.9	4 0.8	5 1.0	
		3%以上5%未満	466 100.0	341 73.2	95 20.4	30 6.4	26 7.6	208 61.0	94 27.6	9 2.6	1 0.3	3 0.9	274 58.8	164 35.2	28 6.0	21 7.7	164 59.9	67 24.5	19 6.9	1 0.4	2 0.7	
	5%以上10%未満	758 100.0	569 75.1	146 19.3	43 5.7	29 5.1	362 63.6	155 27.2	15 2.6	1 0.2	7 1.2	428 56.5	275 36.3	55 7.3	31 7.2	276 64.5	89 20.8	27 6.3	3 0.7	2 0.5		
	10%以上15%未満	398 100.0	301 75.6	78 19.6	19 4.8	28 9.3	181 60.1	81 26.9	9 3.0	1 0.3	1 0.3	218 54.8	158 39.7	22 5.5	14 6.4	129 59.2	61 28.0	12 5.5	1 0.5	1 0.5		
	15%以上	321 100.0	231 72.0	71 22.1	19 5.9	17 7.4	144 62.3	56 24.2	10 4.3	2 0.9	2 0.9	170 53.0	128 39.9	23 7.2	13 7.6	96 56.5	49 28.8	8 4.7	4 2.4	-	-	

		全体	問14 常用労働者に対して現在実施している「組織管理・業務管理」「人間関係管理」の取組み ⑤ 経験の浅い社員にも責任ある仕事を任せ裁量権を与える										問14 常用労働者に対して現在実施している「組織管理・業務管理」「人間関係管理」の取組み ⑥ 従業員に対する表彰や報奨などを行う									
			A欄 取り組んでいるか (SA)					B欄 従業員の働く意欲の向上への効果 (SA)					A欄 取り組んでいるか (SA)					B欄 従業員の働く意欲の向上への効果 (SA)				
			取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答	取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答		
常用労働者数	合計	2808 100.0	1018 36.3	1577 56.2	213 7.6	73 7.2	684 67.2	229 22.5	21 2.1	4 0.4	7 0.7	2032 72.4	617 22.0	159 5.7	197 9.7	1309 64.4	457 22.5	47 2.3	7 0.3	15 0.7		
	30人～50人	190 100.0	77 40.5	97 51.1	16 8.4	9 11.7	46 59.7	19 24.7	2 2.6	1 1.3	—	101 53.2	76 40.0	13 6.8	4 4.0	63 62.4	29 28.7	5 5.0	—	—		
	51人～100人	753 100.0	284 37.7	418 55.5	51 6.8	17 6.0	188 66.2	69 24.3	6 2.1	1 0.4	3 1.1	506 67.2	201 26.7	46 6.1	40 7.9	333 65.8	119 23.5	7 1.4	2 0.4	5 1.0		
	101人～150人	765 100.0	279 36.5	424 55.4	62 8.1	22 7.9	198 71.0	50 17.9	7 2.5	1 0.4	1 0.4	564 73.7	155 20.3	46 6.0	63 11.2	352 62.4	125 22.2	18 3.2	2 0.4	7 0.7		
	151人～200人	569 100.0	211 37.1	310 54.5	48 8.4	14 6.6	140 66.4	52 24.6	3 1.4	1 0.5	1 0.5	441 77.5	92 16.2	36 6.3	50 11.3	273 61.9	103 23.4	10 2.3	2 0.5	3 0.7		
	201人～250人	339 100.0	115 33.9	199 58.7	25 7.4	9 7.8	76 66.1	26 22.6	2 1.7	—	2 1.7	267 78.8	60 17.7	12 3.5	28 10.5	182 68.2	50 18.7	4 1.5	1 0.4	2 0.7		
	251人～300人	192 100.0	52 27.1	129 67.2	11 5.7	2 3.8	36 69.2	13 25.0	1 1.9	—	—	153 79.7	33 17.2	6 3.1	12 7.8	106 69.3	31 20.3	3 2.0	—	1 0.7		
	業種	合計	2808 100.0	1018 36.3	1577 56.2	213 7.6	73 7.2	684 67.2	229 22.5	21 2.1	4 0.4	7 0.7	2032 72.4	617 22.0	159 5.7	197 9.7	1309 64.4	457 22.5	47 2.3	7 0.3	15 0.7	
建設業		243 100.0	96 39.5	135 55.6	12 4.9	10 10.4	64 66.7	21 21.9	—	—	1 1.0	216 88.9	16 6.6	11 4.5	36 16.7	140 64.8	35 16.2	3 1.4	—	2 0.9		
製造業(成長産業)		162 100.0	60 37.0	88 54.3	14 8.6	3 5.0	42 70.0	14 23.3	—	—	1 1.7	133 82.1	23 14.2	6 3.7	13 9.8	97 72.9	16 12.0	6 4.5	—	1 0.8		
製造業(その他)		520 100.0	171 32.9	317 61.0	32 6.2	4 2.3	117 68.4	46 26.9	3 1.8	—	1 0.6	429 82.5	70 13.5	21 4.0	28 6.5	298 69.5	88 20.5	9 2.1	3 0.7	3 0.7		
情報通信業		172 100.0	78 45.3	82 47.7	12 7.0	12 15.4	58 74.4	7 9.0	1 1.3	—	—	143 83.1	19 11.0	10 5.8	19 13.3	94 65.7	26 18.2	3 2.1	—	1 0.7		
運輸業		159 100.0	63 39.6	80 50.3	16 10.1	1 1.6	44 69.8	14 22.2	3 4.8	—	1 1.6	134 84.3	18 11.3	7 4.4	11 8.2	95 70.9	25 18.7	3 2.2	—	—		
卸売・小売業		28 100.0	16 57.1	10 35.7	2 7.1	2 12.5	12 75.0	1 6.3	1 6.3	—	—	22 78.6	4 14.3	2 7.1	—	15 68.2	7 31.8	—	—	—		
金融・保険業		1 100.0	—	1 100.0	—	—	—	—	—	—	—	1 100.0	—	—	—	—	1 100.0	—	—	—		
不動産・物品賃貸業		20 100.0	6 30.0	12 60.0	2 10.0	—	6 100.0	—	—	—	—	16 80.0	3 15.0	1 5.0	2 12.5	9 56.3	3 18.8	2 12.5	—	—		
学術研究・専門・技術・サービス業		68 100.0	26 38.2	35 51.5	7 10.3	2 7.7	15 57.7	7 26.9	—	1 3.8	1 3.8	57 83.8	9 13.2	2 2.9	7 12.3	35 61.4	14 24.6	—	—	1 3.8		
教育・学習支援業		7 100.0	5 71.4	1 14.3	1 14.3	1 20.0	3 60.0	1 20.0	—	—	—	6 85.7	1 14.3	—	1 16.7	4 66.7	1 16.7	—	—	—		
宿泊・飲食業		21 100.0	6 28.6	12 57.1	3 14.3	1 16.7	4 66.7	1 16.7	—	—	—	11 52.4	7 33.3	3 14.3	1 9.1	9 81.8	1 9.1	—	—	—		
生活関連・娯楽業		32 100.0	9 28.1	19 59.4	4 12.5	1 11.1	4 44.4	3 33.3	1 11.1	—	—	20 62.5	9 28.1	3 9.4	4 20.0	10 50.0	6 30.0	—	—	—		
医療・保健		458 100.0	126 27.5	285 62.2	47 10.3	3 2.4	82 65.1	37 29.4	2 1.6	1 0.8	1 0.8	267 58.3	153 33.4	38 8.3	14 5.2	154 57.7	89 33.3	7 2.6	3 1.1	1 0.8		
福祉		618 100.0	223 36.1	351 56.8	44 7.1	19 8.5	149 66.8	46 20.6	8 3.6	1 0.4	—	339 54.9	236 38.2	43 7.0	32 9.4	192 56.6	100 29.5	10 2.9	—	—		
その他のサービス業		101 100.0	41 40.6	57 56.4	3 3.0	1 2.4	32 78.0	7 17.1	—	—	1 2.4	82 81.2	14 13.9	5 5.0	12 14.6	48 58.5	20 24.4	2 2.4	—	1 2.4		
その他		190 100.0	88 46.3	89 46.8	13 6.8	13 14.8	49 55.7	23 26.1	2 2.3	1 1.1	—	153 80.5	31 16.3	6 3.2	17 11.1	106 69.3	25 16.3	2 1.3	1 0.7	—		
離職率		合計	2808 100.0	1018 36.3	1577 56.2	213 7.6	73 7.2	684 67.2	229 22.5	21 2.1	4 0.4	7 0.7	2032 72.4	617 22.0	159 5.7	197 9.7	1309 64.4	457 22.5	47 2.3	7 0.3	15 0.7	
	3%未満	841 100.0	303 36.0	472 56.1	66 7.8	18 5.9	213 70.3	61 20.1	6 2.0	—	—	134 15.9	666 79.2	41 4.9	69 10.4	449 67.4	130 19.5	11 1.7	1 0.2	6 0.9		
	3%以上5%未満	466 100.0	170 36.5	259 55.6	37 7.9	12 7.1	116 68.2	40 23.5	1 0.6	1 0.6	—	76 16.3	360 77.3	30 6.4	27 7.5	248 68.9	74 20.6	6 1.7	3 0.8	2 0.6		
	5%以上10%未満	758 100.0	268 35.4	432 57.0	58 7.7	20 7.5	175 65.3	66 24.6	5 1.9	—	2 0.7	177 23.4	537 70.8	44 5.8	51 9.5	344 64.1	123 22.9	13 2.4	—	6 1.1		
	10%以上15%未満	398 100.0	145 36.4	228 57.3	25 6.3	15 10.3	89 61.4	36 24.8	3 2.1	2 1.4	—	111 27.9	267 67.1	20 5.0	35 13.1	145 54.3	75 28.1	8 3.0	3 1.1	1 0.4		
	15%以上	321 100.0	124 38.6	175 54.5	22 6.9	8 6.5	84 67.7	25 20.2	6 4.8	1 0.8	—	116 36.1	186 57.9	19 5.9	14 7.5	116 62.4	49 26.3	7 3.8	—	—		

		全体	問14 常用労働者に対して現在実施している「組織管理・業務管理」「人間関係管理」の取組み ⑦仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）をつくる										問14 常用労働者に対して現在実施している「組織管理・業務管理」「人間関係管理」の取組み ⑧管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する									
			A 取り組んでいるか (SA)			(A欄で「取り組んでいる」と回答した場合) B欄 従業員の働く意欲の向上への効果 (SA)							A欄 取り組んでいるか (SA)			(A欄で「取り組んでいる」と回答した場合) B欄 従業員の働く意欲の向上への効果 (SA)						
			取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答	取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答		
常用労働者数	合計	2808 100.0	1312 46.7	1298 46.2	198 7.1	111 8.5	940 71.6	226 17.2	22 1.7	2 0.2	11 0.8	1033 36.8	1568 55.8	207 7.4	40 3.9	662 64.1	293 28.4	30 2.9	3 0.3	5 0.5		
	30人～50人	190 100.0	67 35.3	110 57.9	13 6.8	7 10.4	47 70.1	10 14.9	1 1.5	1 1.5	1 1.5	69 36.3	108 56.8	13 6.8	1 1.4	45 65.2	19 27.5	3 4.3	1 1.4	-		
	51人～100人	753 100.0	338 44.9	361 47.9	54 7.2	31 9.2	240 71.0	62 18.3	4 1.2	-	1 0.3	293 38.9	410 54.4	50 6.6	12 4.1	188 64.2	82 28.0	9 3.1	-	2 0.7		
	101人～150人	765 100.0	362 47.3	343 44.8	60 7.8	30 8.3	263 72.7	59 16.3	6 1.7	-	4 1.1	267 34.9	434 56.7	64 8.4	14 5.2	171 64.0	72 27.0	9 3.4	-	1 0.4		
	151人～200人	569 100.0	278 48.9	246 43.2	45 7.9	22 7.9	195 70.1	54 19.4	5 1.8	1 0.4	1 0.4	211 37.1	311 54.7	47 8.3	6 2.8	132 62.6	65 30.8	5 2.4	2 0.9	1 0.5		
	201人～250人	339 100.0	161 47.5	160 47.2	18 5.3	15 9.3	115 71.4	26 16.1	3 1.9	-	2 1.2	129 38.1	188 55.5	22 6.5	5 3.9	83 64.3	37 28.7	3 2.3	-	1 0.8		
	251人～300人	192 100.0	106 55.2	78 40.6	8 4.2	6 5.7	80 75.5	15 14.2	3 2.8	-	2 1.9	64 33.3	117 60.9	11 5.7	2 3.1	43 67.2	18 28.1	1 1.6	-	-		
	業種	合計	2808 100.0	1312 46.7	1298 46.2	198 7.1	111 8.5	940 71.6	226 17.2	22 1.7	2 0.2	11 0.8	1033 36.8	1568 55.8	207 7.4	40 3.9	662 64.1	293 28.4	30 2.9	3 0.3	5 0.5	
建設業		243 100.0	92 37.9	136 56.0	15 6.2	6 6.5	66 71.7	20 21.7	-	-	-	67 27.6	159 65.4	17 7.0	2 3.0	36 53.7	27 40.3	2 3.0	-	-		
製造業（成長産業）		162 100.0	105 64.8	48 29.6	9 5.6	14 13.3	73 69.5	15 14.3	1 1.0	-	2 1.9	61 37.7	88 54.3	13 8.0	2 3.3	38 62.3	21 34.4	-	-	-		
製造業（その他）		520 100.0	329 63.3	167 32.1	24 4.6	28 8.5	241 73.3	52 15.8	5 1.5	-	3 0.9	151 29.0	333 64.0	36 6.9	6 4.0	86 57.0	52 34.4	6 4.0	-	1 0.7		
情報通信業		172 100.0	68 39.5	88 51.2	16 9.3	8 11.8	45 66.2	14 20.6	1 1.5	-	-	67 39.0	93 54.1	12 7.0	4 6.0	47 70.1	15 22.4	1 1.5	-	-		
運輸業		159 100.0	56 35.2	88 55.3	15 9.4	3 5.4	37 66.1	13 23.2	2 3.6	-	1 1.8	55 34.6	90 56.6	14 8.8	1 1.8	35 63.6	17 30.9	2 3.6	-	-		
卸売・小売業		28 100.0	11 39.3	15 53.6	2 7.1	1 9.1	8 72.7	2 18.2	-	-	-	9 32.1	17 60.7	2 7.1	-	7 77.8	2 22.2	-	-	-		
金融・保険業		1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	1 100.0	-	-	-	-	1 100.0	-	-	-		
不動産・物品賃貸業		20 100.0	8 40.0	11 55.0	1 5.0	1 12.5	6 75.0	1 12.5	-	-	-	7 35.0	12 60.0	1 5.0	-	3 42.9	3 42.9	1 14.3	-	-		
学術研究・専門・技術・サービス業		68 100.0	23 33.8	38 55.9	7 10.3	2 8.7	15 65.2	5 21.7	-	1 4.3	-	29 42.6	34 50.0	5 7.4	1 3.4	21 72.4	5 17.2	1 3.4	1 3.4	-		
教育・学習支援業		7 100.0	3 42.9	4 57.1	-	1 33.3	2 66.7	-	-	-	-	5 71.4	2 28.6	-	-	5 100.0	-	-	-	-		
宿泊・飲食業		21 100.0	7 33.3	11 52.4	3 14.3	-	4 57.1	1 14.3	-	-	2 28.6	4 19.0	13 61.9	4 19.0	-	3 75.0	1 25.0	-	-	-		
生活関連・娯楽業		32 100.0	7 21.9	21 65.6	4 12.5	-	5 71.4	2 28.6	-	-	-	10 31.3	18 56.3	4 12.5	-	7 70.0	2 20.0	1 10.0	-	-		
医療・保健		458 100.0	186 40.6	231 50.4	41 9.0	12 6.5	132 71.0	39 21.0	3 1.6	-	-	153 33.4	263 57.4	42 9.2	4 2.6	100 65.4	41 26.8	7 4.6	-	1 0.7		
福祉		618 100.0	291 47.1	284 46.0	43 7.0	22 7.6	218 74.9	42 14.4	6 2.1	1 0.3	2 0.7	295 47.7	282 45.6	41 6.6	18 6.1	191 64.7	77 26.1	8 2.7	1 0.3	-		
その他のサービス業		101 100.0	39 38.6	57 56.4	5 5.0	3 7.7	31 79.5	4 10.3	1 2.6	-	-	34 33.7	64 63.4	3 3.0	-	22 64.7	9 26.5	1 2.9	1 2.9	1		
その他		190 100.0	83 43.7	95 50.0	12 6.3	9 10.8	55 66.3	15 18.1	3 3.6	-	1 1.2	80 42.1	98 51.6	12 6.3	2 2.5	57 71.3	19 23.8	-	-	2 2.5		
離職率	合計	2808 100.0	1312 46.7	1298 46.2	198 7.1	111 8.5	940 71.6	226 17.2	22 1.7	2 0.2	11 0.8	1033 36.8	1568 55.8	207 7.4	40 3.9	662 64.1	293 28.4	30 2.9	3 0.3	5 0.5		
	3%未満	841 100.0	420 49.9	361 42.9	60 7.1	40 9.5	305 72.6	67 16.0	6 1.4	-	2 0.5	292 34.7	484 57.6	65 7.7	13 4.5	203 69.5	69 23.6	6 2.1	-	1 0.3		
	3%以上5%未満	466 100.0	223 47.9	211 45.3	32 6.9	18 8.1	163 73.1	37 16.6	3 1.3	-	2 0.9	173 37.1	259 55.6	34 7.3	4 2.3	107 61.8	55 31.8	5 2.9	1 0.6	1 0.6		
	5%以上10%未満	758 100.0	348 45.9	351 46.3	59 7.8	25 7.2	253 72.7	60 17.2	5 1.4	-	5 1.4	275 36.3	427 56.3	56 7.4	8 2.9	174 63.3	83 30.2	8 2.9	-	2 0.7		
	10%以上15%未満	398 100.0	181 45.5	196 49.2	21 5.3	18 9.9	122 67.4	37 20.4	1 0.6	1 0.6	2 1.1	162 40.7	211 53.0	25 6.3	6 3.7	101 62.3	48 29.6	5 3.1	1 0.6	1 0.6		
	15%以上	321 100.0	130 40.5	170 53.0	21 6.5	9 6.9	91 70.0	22 16.9	7 5.4	1 0.8	-	125 38.9	174 54.2	22 6.9	9 7.2	73 58.4	36 28.8	6 4.8	1 0.8	-		

		全体	問14 常用労働者に対して現在実施している「組織管理・業務管理」「人間関係管理」の取組み ⑨担当者を決めて職場の状況を報告させる										問14 常用労働者に対して現在実施している「組織管理・業務管理」「人間関係管理」の取組み ⑩職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う									
			A欄 取り組んでいるか (SA)					(A欄で「取り組んでいる」と回答した場合) B欄 従業員の働く意欲の向上への効果 (SA)					A欄 取り組んでいるか (SA)					(A欄で「取り組んでいる」と回答した場合) B欄 従業員の働く意欲の向上への効果 (SA)				
			取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答	取り組んでいる	取り組んでいない	無回答	大きな効果がみられる	一定の効果がみられる	効果があるかわからない	あまり効果がみられない	全く効果がみられない	無回答		
常用労働者数	合計	2808 100.0	1159 41.3	1432 51.0	217 7.7	75 6.5	815 70.3	223 19.2	28 2.4	3 0.3	15 1.3	1497 53.3	1105 39.4	206 7.3	64 4.3	993 66.3	398 26.6	28 1.9	3 0.2	11 0.7		
	30人～50人	190 100.0	95 50.0	83 43.7	12 6.3	5 5.3	72 75.8	16 16.8	1 1.1	– –	1 1.1	111 58.4	64 33.7	15 7.9	4 3.6	81 73.0	21 18.9	4 3.6	– –	1 0.9		
	51人～100人	753 100.0	353 46.9	345 45.8	55 7.3	28 7.9	241 68.3	63 17.8	12 3.4	1 0.3	8 2.3	414 55.0	286 38.0	53 7.0	15 3.6	282 68.1	104 25.1	10 2.4	1 0.2	2 0.5		
	101人～150人	765 100.0	291 38.0	406 53.1	68 8.9	20 6.9	215 73.9	48 16.5	5 1.7	2 0.7	1 0.3	382 49.9	321 42.0	62 8.1	21 5.5	246 64.4	104 27.2	7 1.8	2 0.5	2 0.5		
	151人～200人	569 100.0	231 40.6	292 51.3	46 8.1	13 5.6	162 70.1	48 20.8	6 2.6	– –	2 0.9	307 54.0	217 38.1	45 7.9	13 4.2	204 66.4	86 28.0	2 0.7	– –	2 0.7		
	201人～250人	339 100.0	113 33.3	202 59.6	24 7.1	5 4.4	78 69.0	26 23.0	3 2.7	– –	1 0.9	175 51.6	142 41.9	22 6.5	5 2.9	108 61.7	58 33.1	2 1.1	– –	2 1.1		
	251人～300人	192 100.0	76 39.6	104 54.2	12 6.3	4 5.3	47 61.8	22 28.9	1 1.3	– –	2 2.6	108 56.3	75 39.1	9 4.7	6 5.6	72 66.7	25 23.1	3 2.8	– –	2 1.9		
	業 種	合計	2808 100.0	1159 41.3	1432 51.0	217 7.7	75 6.5	815 70.3	223 19.2	28 2.4	3 0.3	15 1.3	1105 39.4	1497 53.3	206 7.3	64 4.3	993 66.3	398 26.6	28 1.9	3 0.2	11 0.7	
建設業		243 100.0	80 32.9	146 60.1	17 7.0	5 6.3	59 73.8	15 18.8	1 1.3	– –	– –	103 42.4	124 51.0	16 6.6	3 2.9	65 63.1	32 31.1	2 1.9	– –	1 1.0		
製造業(成長産業)		162 100.0	64 39.5	86 53.1	12 7.4	3 4.7	49 76.6	12 18.8	– –	– –	– –	74 45.7	76 46.9	12 7.4	1 1.4	51 68.9	20 27.0	1 1.4	– –	1 1.4		
製造業(その他)		520 100.0	167 32.1	313 60.2	40 7.7	11 6.6	113 67.7	38 22.8	3 1.8	– –	2 1.2	230 44.2	257 49.4	33 6.3	7 3.0	143 62.2	72 31.3	7 3.0	– –	1 0.4		
情報通信業		172 100.0	65 37.8	92 53.5	15 8.7	7 10.8	49 75.4	9 13.8	– –	– –	– –	88 51.2	70 40.7	14 8.1	3 3.4	57 64.8	27 30.7	– –	– –	1 1.1		
運輸業		159 100.0	63 39.6	81 50.9	15 9.4	1 1.6	39 61.9	20 31.7	3 4.8	– –	– –	78 49.1	66 41.5	15 9.4	1 1.3	48 61.5	27 34.6	2 2.6	– –	– –		
卸売・小売業		28 100.0	6 21.4	20 71.4	2 7.1	1 16.7	4 66.7	1 16.7	– –	– –	– –	11 39.3	15 53.6	2 7.1	2 18.2	9 81.8	– –	– –	– –	– –		
金融・保険業		1 100.0	– –	1 100.0	– –	– –	– –	– –	– –	– –	– –	1 100.0	– –	– –	– –	1 100.0	– –	– –	– –	– –		
不動産・物品賃貸業		20 100.0	5 25.0	13 65.0	2 10.0	– –	5 100.0	– –	– –	– –	– –	12 60.0	7 35.0	1 5.0	– –	8 66.7	4 33.3	– –	– –	– –		
学術研究・専門・技術・サービス業		68 100.0	19 27.9	43 63.2	6 8.8	1 5.3	11 57.9	6 31.6	– –	– –	1 5.3	32 47.1	30 44.1	6 8.8	3 9.4	21 65.6	8 25.0	– –	– –	– –		
教育・学習支援業		7 100.0	4 57.1	3 42.9	– –	1 25.0	3 75.0	– –	– –	– –	– –	5 71.4	2 28.6	– –	– –	5 100.0	– –	– –	– –	– –		
宿泊・飲食業		21 100.0	4 19.0	14 66.7	3 14.3	– –	3 75.0	1 25.0	– –	– –	– –	7 33.3	11 52.4	3 14.3	– –	3 42.9	3 42.9	– –	– –	1 14.3		
生活関連・娯楽業		32 100.0	9 28.1	19 59.4	4 12.5	– –	7 77.8	1 11.1	1 11.1	– –	– –	14 43.8	15 46.9	3 9.4	1 7.1	9 64.3	4 28.6	– –	– –	– –		
医療・保健		458 100.0	190 41.5	225 49.1	43 9.4	6 3.2	127 66.8	49 25.8	3 1.6	1 0.5	4 2.1	279 60.9	135 29.5	44 9.6	13 4.7	181 64.9	74 26.5	8 2.9	1 0.4	2 0.7		
福祉		618 100.0	369 59.7	206 33.3	43 7.0	37 10.0	262 71.0	50 13.6	15 4.1	1 0.3	4 1.1	408 66.0	169 27.3	41 6.6	24 5.9	292 71.6	83 20.3	6 1.5	1 0.2	2 0.5		
その他のサービス業		101 100.0	37 36.6	60 59.4	4 4.0	1 2.7	27 73.0	7 18.9	1 2.7	– –	1 2.7	53 52.5	46 45.5	2 2.0	2 3.8	32 60.4	17 32.1	1 1.9	– –	1 1.9		
その他		190 100.0	74 38.9	106 55.8	10 5.3	1 1.4	55 74.3	14 18.9	1 1.4	1 2.7	2 2.7	98 51.6	79 41.6	13 6.8	4 4.1	66 67.3	25 25.5	1 1.0	1 1.0	1 1.0		
離職率		合計	2808 100.0	1159 41.3	1432 51.0	217 7.7	75 6.5	815 70.3	223 19.2	28 2.4	3 0.3	15 1.3	1497 53.3	1105 39.4	206 7.3	64 4.3	993 66.3	398 26.6	28 1.9	3 0.2	11 0.7	
	3%未満	841 100.0	297 35.3	475 56.5	69 8.2	15 5.1	221 74.4	53 17.8	3 1.0	– –	5 1.7	405 48.2	367 43.6	69 8.2	12 3.0	264 65.2	117 28.9	8 2.0	– –	4 1.0		
	3%以上5%未満	466 100.0	199 42.7	226 48.5	41 8.8	13 6.5	136 68.3	45 22.6	2 1.0	1 0.5	2 1.0	253 54.3	183 39.3	30 6.4	11 4.3	170 67.2	67 26.5	4 1.6	– –	1 0.4		
	5%以上10%未満	758 100.0	303 40.0	398 52.5	57 7.5	19 6.3	220 72.6	49 16.2	10 3.3	– –	5 1.7	403 53.2	301 39.7	54 7.1	12 3.0	275 68.2	104 25.8	7 1.7	– –	5 1.2		
	10%以上15%未満	398 100.0	178 44.7	198 49.7	22 5.5	12 6.7	120 67.4	39 21.9	4 2.2	2 1.1	1 0.6	232 58.3	141 35.4	25 6.3	15 6.5	148 63.8	64 27.6	2 0.9	2 0.9	1 0.4		
	15%以上	321 100.0	173 53.9	125 38.9	23 7.2	15 8.7	111 64.2	36 20.8	9 5.2	– –	2 1.2	193 60.1	105 32.7	23 7.2	13 6.7	129 66.8	44 22.8	6 3.1	1 0.5	– –		

問 11：従業員の「働く意欲の向上」を図るために、貴社が行った「評価・処遇」に関する取り組みとして、効果があったと思われるものについてご自由にお書きください。（主な回答を抜粋）

「評価・処遇」の取り組み	業種
① 目標管理を実施する	
年初に目標を設定し管理職と面談し、認識合わせを行った上で、1年間取り組む。中間面談で目標の達成状況を報告し、必要があればスケジュールや目標を修正する。年度末の最終面談で実施状況を確認しあい本人と管理職がそれぞれ人事考課を行い評価の差異があればお互い話し合い、納得した上での評価とする。上司が一方向的に評価するのではなく、本人の主張の場があり、相方が納得した上での評価となるので働く意欲が向上している。	情報通信業
目標管理制度の一環で、年3回実施する面談において上長から適切にフィードバックが実施され、かつ組織における役割や期待がしっかりと説明されている場合は、本人の意欲向上につながっていると思われる。	情報通信業
半年毎に課業達成度評価及び個人目標並びに共通目標（チーム目標）を設定し、課業達成度及び各目標の達成度合いに応じて賞与に反映させていることは効果が出ていると思う。	福祉
② 人事評価やその調整を複数の評価者が行う	
人事評価は調整を複数の役員の意見をもとにして、評価項目を吟味して、人事評価者の主観によらないようにし、公平な評価を行うようにしている。	製造業（成長産業）
評価の納得性を確保するため、最終判定を各部長からなる人事評価委員会に委ね、且つその経過を組合に開示する仕組みにしている。	製造業（その他）
人事考課制度を運用し、年二回自己評価を提出し、一次・二次考課後、最終決定を理事長が行っている。最終評価が決定したあとで、本人と上司の考課の相違点に基づき直属の上司より育成、指導のフィードバック面接を実施している。	福祉
③ 人事評価者に対して人事評価のやり方に関する研修を行う	
人事考課をより良い制度としていく為に年に1～2回、外部から講師を招いて考課者訓練を実施している。人事考課の結果が、全て給与、賞与に連動しているものではないがかなりの部分で評価出来るものになってきた。	製造業（その他）
1年間外部から講師を招いて主任クラスの研修を行った。その後研修を受けた職員達が自発的に勉強会を行い人事考課表の修正等をしている。	福祉
④ 人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする	
人事評価の結果を本人にフィードバックする取り組みを実施している。（個人面談での実施。今後の人材育成にも活用できる。所属長の期待なども本人に伝えられる機会となる。）	製造業（その他）
人事評価の結果をフィードバックすることによって、何が良かったのか、悪かったのか各人が明確にでき自ら改善できる。	製造業（その他）
中間管理者（看護師長・看護主任）対象に人事評価（キャリア開発ラダー使用）の結果とその理由を本人にフィードバックしているが、行動変容が認められる事例があった。	医療・保健
約10年前より人事考課制度を行い、職員の一定期間における評価を行い、賞与の査定を行ってきた。部下とフィードバックを行い、職業意欲の向上を行うことで、働き甲斐を持ってもらうことが出来、離職の防止にも繋がったと考える。	福祉
平成25年4月より人事考課制度の再構築を行い、それに伴う給与規程の改定も行った。フィードバックを行うことにより強み及び弱みを具体化できるため効果的だと考えている。	福祉
人事評価を年2回実施し、その結果と内容を本人へフィードバックしている。その際に本人の希望・要望等を確認し、メンタル面のチェックを行いながら、できるだけ本人の要望を尊重した対応をとっている。	福祉
人事考課を導入し、自己評価、上司による評価を行い、面談を実施している。課題克服の為のアドバイスを伝え、業務内容の評価を行うことでコミュニケーションをとっている。	福祉
夏と冬の賞与時に行なう人事考課20項目に加えて毎回、今後の課題として内容を決めて書いてもらっている。テーマは「24年度の目標『人材育成』に向けて努力した内容」と「得意としていることや不得意としていること」である。これにより従業員が今考えている事がよくわかり、フィードバックや1人1人のコーチングにも役に立っている。	福祉
⑤ 定期的な配置換え（ジョブローテーション）を行う	
定期的なジョブローテーションを行う事で、他部門の業務内容が、理解出来る事で社内全体のチームワークが向上した。	宿泊・飲食業
⑥ 本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う	
自己申告制度による配置希望の吸い上げと面談を行っている。	情報通信業
本人の希望があれば良く聞き、正当な理由があれば希望に沿うようにする場合もある（あくまでも話し合いの結果による）。相互に信頼関係が生まれるように思う。	福祉
⑦ その他	
【役職者・有資格者等への諸手当の支給、業績等の成果の給与・賞与への反映】	
資格手当の導入をしている（自己啓発）	製造業（成長産業）
今のところ業務に関連したものだけだが、資格、研修（外部）制度により合格したものに関して技術手当を支給し、労働意欲の向上を図っている。	製造業（成長産業）
・役職手当の増額をしている。 ・資格手当の新設をした。運行管理責任者のみの支給であったが、運行管理資格者および整備管理者にも手当を支給する。 ・無事故手当の増額をしている。また、準社員にも、今回、無事故手当を支給する。	運輸業
資格（職種）手当を見直したことにより、職員が資格取得に積極的になった。	医療・保健

年1回自己申告書にて自己評価と資格取得目標を提出させ、資格取得時は資格手当を支給する。	福祉
職務に関係する資格を取得した者に、資格手当を支給する評価制度を導入し、昇給や賞与支給額に幅を持たせた。	福祉
人事評価を行い、毎月の手当について、増減を図る。具体的には介護処遇手当を設け、勉強会の参加有無について、手当によって差をつける。	福祉
資格取得時の手当について、従来は給与upだったものを資格手当として分離明確化した。	福祉
リーダー的な人材は、リーダー手当の支給、また上位の役職に抜擢することにより、働く意欲を出して頂ける。	福祉
勤務変更を直前に申し出る（体調不良や、親類の不幸事）者が数名いたため、シフト通りに出勤できた者について、皆勤手当を支給したら、直前のシフト変更を申し出る者が、ほとんどいなくなった。	福祉
介護給付費の中に介護職員処遇改善加算があり、その加算分を職員の資質向上を支援するために手当を毎月支給。職員はその手当を自分のキャリアアップに使用している職員もいるので、働く意欲の向上にもつながっている。	福祉
・業務に関係する上位資格（介護福祉士等）を取得した職員への評価を明確化した（資格手当の増額等）。 ・責任のある役職に就任した職員への評価を見直した（役職手当の増額）。 ・職員のがんばりが、評価に反映される工夫をした（夜勤手当の増額等）。	福祉
賞与支給対象期間内に達成した成果・業績を賞与に反映している。	建設業
業務に必要な資格等を取得した従業員に対しては、年1回の定期昇給以外で、即時に昇給を実施してモチベーションの向上に効果があった。	医療・保健
【抜擢人事】・正社員への登用	
・中途採用即戦力要員には実績見合いの昇給昇格をするべきとの判断で人事考課点加点によりプロモート速度を上げた。 ・半現業職（地方店）に若手採用者を着任させて全体を把握させて本社に転勤させる方策にて即戦力要員に仕上げる事が出来て本人のモチベーションupにつながり全社の活気に拍車をかけた。	運輸業
「若手抜擢による昇格」により、責任者としての意識と仕事への取り組み姿勢が変わる。	製造業（その他）
職能等級制度での飛び級制度（役職連動）として、年次の人事考課ではなく人員構成上、政策的に役職に任命し、それに合わせて、次の昇格試験で飛び級の等級の試験を受ける。	その他のサービス業
ある程度の経験・知識があり、仕事に対する姿勢が前向きに感じられる職員へ役職を付ける。	医療・保健
常用労働者で、パート待遇の者でも、意欲のある者、責任感のある者については、幹部候補として、役割を与えている。	福祉
常用労働者を出来る限り、正規職員化する。	医療・保健
【人事考課制度の実施に当たっての工夫】	
人事考課表、賞与考課表を社労士と整備。一種類のみの評価内容を各職種、また役職に分け9種類作成し、評価基準、指針を明確にした。評価を細分したことにより、従業員の評価が、明確になり評価の高い者は、昇給、賞与増額、評価が低い者は降給、賞与減額とした。効果として評価が高いものは、モチベーションが上がり、評価が低い従業員は、自身の評価レベルが分かり意欲向上につながった。	情報通信業
人事考課の算定方法について、社員意見を反映させたところ、納得によるモチベーションの回復に効果があった（ランクが5点きざみ→1点へ。算定も0.5ヶ月きざみ→0.1ヶ月へ）。	卸売・小売業
人事考課制度を導入している。「業務目標」「能力目標」「情意評価」からなる能力開発カードに基づき、本人の達成・評価を、反映した給与・賞与となる。	医療・保健
各職種及び各職位の職務・業務内容の再確認や整理をしながら、全職種及び全職位の職能基準の整備を行った。職能基準を整備したことで、各職員が目指すべき到達点が明らかとなり、課題の把握に繋がったと思われる。	その他
役職を細分化し、仕事の統率力、分配管理、課題対処、責任感等の力量によって昇進、昇給できる機会を多くした。	福祉
職務等級制度に切り替えることにより、自らに課せられた責務と、自らのキャリアパスが明確になり、意欲的になる職員が増えた。	福祉
【その他】	
「マイスター制度」をスタートしている。医療（事務）、介護（事務）などに関する知識と技能の認定制度として職員の能力向上を支援すること、資格取得と役職、給与を結びつけることで職員のモチベーションを高めることをねらいとする。	医療・保健
育児・介護休業規程を充実させ、子の看護休暇を中学校卒業までに延長、学童保育短時間勤務制度の創設、および遅刻時間、時間外手当の計算等の優遇を行った。	医療・保健
エコドライブに貢献した者に対して年に2回表彰するようにしている。	運輸業
燃費向上に向け、個人別の燃費の“見える化”して数値を公表し、毎月善行者（4～5名）にQ u oカード進呈している。	運輸業

問13: 従業員の「働く意欲の向上」を図るために、貴社が行った「人材育成」に関する取り組みとして、効果があったと思われるものについてご自由にお書きください。（主な回答を抜粋）

「人材育成」の取組み	業種
① 職歴・階層ごとに Off-JT を行う	
部下育成の一部として新人トレーナーを選任し、トレーナー向け研修を受講させた。結果、後輩育成の自覚が芽生え、スキルを学んだことで自信をもって新人指導にあたるようになった。	情報通信業
職歴(1～3年)(3～5年)(5～7年)(7～10年)などによって、分類し、それぞれ研修を行っている。新人とは違う項目や、それなりの目標、意見があり人材育成に結びついている。	医療・保健
新人から、幹部社員まで、それぞれのレベルに応じて学べる、スキルアップ研修を、1年間分の計画を立て、外部へ委託している。	その他のサービス業
【新入社員研修】	
社員教育の課程を、大幅に増やした。入社時1ヶ月間のみ研修を行っていたが、現在、6ヶ月間ほど研修期間を設け、「知識・技量」伴に、即戦力と成りうる人材を、この間で育て上げ、その後、各事業所に配属する。	建設業
新入社員について、入社後6ヶ月OJTとoff-JTを行っている off-JTは約2ヶ月間の専門的な研修となっている。6ヶ月間で、基礎力が身に付くように指導を行っている。	建設業
新入社員へ実施している6ヶ月間の新人研修を行っている。社外と社内でも実施しており、社内においてはスケジュールを立て一定期間に全部署を一通り体験していただき会社の概要を知ってもらった上で、仕事に励んでもらう。	製造業(その他)
高校生を採用した際、ジョブカード制度を利用し24年度から実施した。座学、実務研修を3ヶ月間に渡り実施し、当年度は退職者もなく、成長している。良いきっかけとなって、うれしいかぎりである。	製造業(その他)
新人の育成を強化し、1ヶ月間の実習日誌による指導を行っている。入社3ヶ月迄の評価を行うことにより、習熟度を確認でき、新人の不安解消になっている。	医療・保健
新人研修プログラムを実施している。専属の担当者を設け、6ヶ月はりつきで、福祉にうすい「ビジネスマナー」や「数字」といった側面から、研修・教育を行う。9月末には新人研修修了式を実施し、6ヶ月の成果発表と、将来像をオリジナルポスターでセッションし修了としている。離職者は、始めて以来0である。	福祉
新人研修を、計画的(4月・10月)に実施し、各研修課題については、役職者中心に講師となり、内容についても毎年見直していくなど、各職員のレベルアップにつながった。	福祉
入職の1ヶ月の間で新人研修(施設の理念・行動方針、消防設備の説明と位置)を行う。事故防止・感染防止委員会の中で実施研修を企画し毎年実施している(ノロウィルス・インフルエンザ等々)。各部署の主任等が新人職員の面談を定期的に行っている。	福祉
② 本人の希望に応じて一定のスキルを学べる研修を行う	
スキルアップ・技術力向上を図るため、本人の意志・希望を考慮して、年間の資格取得計画(費用は会社負担)を立て、受験・受講を進めている。本人も自分自身のためであり、会社にも貢献できるという認識を持ってもらえるので効果はそれなりにあると思う。	建設業
スキル向上計画(活動)を展開している。現状のスキルに対し、他職場の業務も含め、将来(先ずはその年において)伸ばしてゆくスキル、その程度を決めて、計画的にステップアップさせるようにしている。必要に応じて社外研修、資格取得も行っている。	製造業(その他)
個人別のスキルアップ計画を策定させ、実施フォローを行った。やって当然のことではあるが、従来はライン長に任せていたのを総務部門が関与したことで、実施度・内容が向上したように思う。もう一つは、ライン長のスキルアップとしてコーチング・業務勉強会等々を重点実施した。部下には、「スキルアップをきちんとやる管理職」であることを示せた。	情報通信業
③ OJT を計画的に実施し、かつその成果をチェックする	
会社の教育計画を立案する為の委員会のメンバーを部門長全員とし、各部署のOJT・OFFJTを含めた計画の進捗把握までの情報を共有し、部署間で競い合わせる様にした。	製造業(成長産業)
新入社員のOJTについて店舗ごとの教育進捗にバラつきがあり問題となっていたが、OJTの内容を項目としてあげ、またその進捗、評価をつけることとした。今では教育担当者から直接、内容の改善について意見が出るまでになり、バラつきが改善された。	卸売・小売業
新入職員に対して、OJTリーダー制度を導入し新入職員の育成をしている。OJTリーダーは入職後2～3年位の人を任命し新入職員の気持ちのわかる人とした。期間は2ヵ月間とし、この期間に基本的な業務を習得してもらう。1ヶ月毎にOJTチェックリストを本人及びリーダーがそれぞれ記入し施設長へ提出している。	医療・保健
実務経験のない又は浅い従業員に対しては、主任クラスのベテランの従業員がOJTを行い、本人の業務修得状況によっては、OJTの期間を延長することによって、職場の従業員のレベルを一定に保つことで業務の遂行をスムーズに行えるようにしている。	医療・保健
新採の職員には、中堅の職員をOJTにつけ1年間チェック表を記入して、習熟を確認する。	福祉
④ メンター制を実施する	
新入社員についてはメンター制度を取り入れてのOJTとしているので、業務以外にも社会人としてのマナーや、会社の各種報告書の書き方や、ルールについて、メンターに気兼ねすることなく相談でき、働く意欲の向上につながっている。	情報通信業
発達障害のある人を雇用した時にメンター制を取り入れた。1年間は、それなりに効果はあったが、担当をはずしたとたんに出て来ないことが増え、周囲の職員から苦情が出た。職員が入れかわることでの結果と思うが、メンター制そのものは効果があると思う。	福祉
新入職員の育成指導にメンター制を用いたことで、指導担当職員の役割意識が高まり、職場の課題解決への意欲も出てきた。	福祉
新入社員研修において、若手社員をパートナーとして、研修日誌等を通じて、指導、コミュニケーションツールとして使用し、社会生活にスムーズに移行できている。	学術研究、専門・技術サービス業
【プリセプター制等先輩による新入社員の育成】	
今年から始めた取り組みとして、先輩社員(30才前後)が教育係となって、新入社員と2人1組となり、新入社員を指導し、面倒をみる制度を導入。成果としては、新入社員5名入社して、現在まで、退職者は出ていない。	製造業(成長産業)
先輩社員が、後輩社員に業務内容を指導することにより、先輩後輩間のコミュニケーションが容易になり、お互いの関係が良好になっていき、この事が、従業員同士また全体の向上につながった。	運輸業

新採用職員の指導にプリセプター制を実施し、担当者からマンツーマンで指導を行うので、指導内容が徹底されると、共に指導される職員の技術習得状態や心の状態が細やかに把握できる。	医療・保健
新人教育の際、一年間、新人と年の近い同性の先輩がプリセプターとなり、ペアで共に成長していくスタイルを確立している。この制度によって、新人（プリセプティー）は悩みをきいてもらったり、仕事上のアドバイスをしてもらったりしながら、途中で仕事を投げ出すことなく、励ましを受けながら育っている。	福祉
入職後、新人には必ず先輩職員にプリセプト業務指導を行っている。1ヶ月、3ヶ月経過後の評価と本人へのフィードバックを行っている。	福祉
⑤ 社内の自主的勉強会・QC活動を促進する	
管理職を始めとする生産部のリーダークラスを中心に定期的に講師を招き原価管理勉強会を開いている。日に日に、コスト意識向上へとつながっている雰囲気が感じられる。	製造業（その他）
社内にて定時後、スキルアップ講習という勉強会を2ヶ月に1度くらいのペースで実施している。講師は主に管理職、講義内容は業務に関する事である。新入社員や勤続年数の浅い社員には自分の部署以外の業務内容を詳しく知る機会になるので、通常業務内では理解しきれなかった部分に関しても理解を深める事が出来るので効果はあると思う。	製造業（その他）
管理職（7名）が、あらかじめ掲げたテーマをもとに1項目選択し、勉強し講師になって、他の6名に指導する。持ち回りで行う。勉強不足の解消にもつながっている。	その他のサービス業
働きながら資格を取り、スキルアップできる環境作りに取り組んでいる。介護支援専門員、介護福祉士など、資格取得の支援として、受験3ヶ月前から、毎週1回勉強会を開催している。指導者は、介護福祉士養成校で教員をしていた経験のある者が担当し、現在、介護福祉士を持った職員の割合が83%まで上がってきた。	福祉
⑥ 従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う	
教育訓練センターへの長期派遣（コース別）研修や、公的資格取得の受験料および受講費用の支給（合格条件）、および会社が指定した資格の取得者に一定額の奨励金の支給を行っている。	建設業
本人が学びたい分野において資格取得のサポート（受験料や、通信教材費、研修費用の負担）を実施している。	製造業（成長産業）
社員が、スキルアップ又は公的資格取得を目指す場合、試験費用及び交通費を会社が支給する。また、会社が必要と認める資格取得に至っては手当を支給する。取得を目指す中で基礎知識が身に付き人材育成に効果がある。	製造業（その他）
自己啓発のため会社独自に通信教育制度を作り、毎年何らかのコースを受講する様にし、修了者に対しては講習費用を金額及び受講期間に応じて補助している。	製造業（その他）
当社指定の通信講座修了者に対する受講費用の助成や、当社指定の検定試験合格者に対する受験費用の助成、および当社指定の公的資格取得者に対する報奨金の支給をしている。	情報通信業
従業員の資格取得への協力体制（資金援助も含め）がある。例えば看護助手（無資格）が准看護師、看護師資格へのステップアップするための協力や、認定看護師資格を得るための協力、院外研修への積極的参加をしている。	医療・保健
資格取得の為のサポート（奨学金等）を行い、人材育成を推進した。その後も長く勤務している。例えば、准看護師が看護師の資格を取得する際や専門看護師の資格を取得する際、そして介護福祉士の資格を取得する際に実技指導をサポートしている。	医療・保健
認定看護師、調理師、診療情報管理士 医師事務作業補助者などを積極的にとれるよう応援している。お金（出張）・時間（休み）を与えている。	医療・保健
当会では、介護福祉士、介護支援専門員、社会福祉士について、それぞれに合格し登録した際に資格取得報奨金を支給している。このおかげで、介護職員に占める介護福祉士の保持比率が5年前と比べて飛躍的に向上した。	福祉
資格取得の推進に当たり、資格手当の支給をしたり、昇格要件としたり、社内報での紹介により、若年社員が早く必要な資格を取得するモチベーションアップにつながっている。	その他
⑦ 勤務時間内の自主的な外部研修の受講を勤務扱いする	
資格取得をするために勤務時間内での学習時間を設けて、資格取得への意欲向上を図っている。	建設業
勤務時間中に資格取得・更新のための時間が必要な場合は、それにかかる時間は、勤務したものとみなす。	建設業
勤務時間内に外部研修の受講を許可し、研修参加に掛かる費用を全て会社負担とした。	情報通信業
⑧ その他	
フレッシュマンリーダー制度として、新入職員に先輩職員（フレッシュマンリーダー）を1名指名し、仕事はもちろんさまざまな相談に乗るなど新入職員をサポートする。	福祉

問 15：従業員の「働く意欲の向上」を図るために、貴社が行った「業務管理・組織管理」「人間関係管理」に関する取り組みとして、効果があったと思われるものについてご自由にお書きください（問 14 に挙げてある取り組み以外でも差し支えありません。）。（主な回答を抜粋）

「業務管理・組織管理、人間関係管理」の取り組み	業種
① 会社の経営計画づくりに従業員の意見を反映させる	
社員全体会議で会社経営情報を従業員に開示し、出席者の意見を吸い上げている。	製造業（成長産業）
年度事業計画を作成するにあたり、職員提案を受け付け、年度末に開催する「法人全体研究発表会」での研究成果発表、さらにそのテーマの中から先進的取り組みを事業として採用するものもある。	福祉
次年度の事業計画を各現場で作成する。組織目的・運営方針・年間の目標・実行方針・実行計画を作り込むことがマネジメント力の向上につながる。	福祉
② 会社の経営情報を従業員に開示する	
会社の経営方針や、目標を定例的に開催されている各種の会議で意義や目的を細くその都度説明することにより、効果が上がっていると思う。	建設業
定期的に会議を行い、営業職以外（事務職、研究員、製造職）にも経営方針や、現在の売上状況を認知してもらう。また、勤務時間外での交流やオリエンテーションを増やし、従業員の不満や考えを吸い上げ、改善に活かす。	製造業（成長産業）
全従業員が一堂に会したところでの報告・指示等必須の部分・知ってほしい部分など臨機応変に話をするようにしている。	製造業（その他）
幹部・管理職の会議や部署ごとの会議を定期的に行うことで経営情報や各部署の状況を共有することができて効果をあげている。	情報通信業
チーム連絡会議において、部門単位に会社の状況（業務内容・業績）を月単位に説明する。	情報通信業
毎週の定例事業部長会議、毎月の幹部会議による幹部職員の意識統一や、毎月の事務会計会議における財務の現状把握その他、各事業所における職員会議等を通じて、組織意識の統一を計っている。	福祉
③ 朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する	
月 1 度の全体会議で会社の経営状況について知ることができるため、会社を身近に感じていると思う。また、委員会活動と称し、会社共通の課題に対処することもあり、年齢や組織をこえて活動している。	情報通信業
朝令や月 1 回の所属長会議、年 2 回の全体会議で、会社の会計や今後の戦略を発表することで、全体で同じ方向を向いて営業展開を行う。	不動産・物品賃貸
規模が小さいので、職員の意見や、要望が、経営者にとどきやすく、比較的、早期に解決できやすい。月に一回は定期的に部門責任者会議を開催し、意見交換や伝達の場としている。	医療・保健
新設のフロアリーダーも含め、運営に関する会議の場を持ち、決算書の読み方を学ぶ等、経営面への参画意識を持たせた。	医療・保健
事業所がいくつかあるため、各事業所での連携をはかるため職員会議にて情報の共有を密に行う。	福祉
月 1 回の運営会議を、参加者は管理職のみであるがおこなっている。その中で、経営面についても、全員に周知できるように、伝えている。	福祉
④ 提案制度などで従業員の意見を吸い上げる	
提案制度に基づき、小さな改善意見から効果が見込まれる業務改善がコンスタントに提案されるようになった。	建設業
小グループの会議等において、職員からの意見を吸い上げ、すぐに実行に移す。	福祉
【各種調査の実施】	
E S（従業員満足度）アンケートを、不定期ではあるが実施しており、提出される意見や要望を参考に、組織の改善、や制度構築に役立たせている。	製造業（その他）
アンケート調査（満足度調査の一種）により、階層毎の個々の「仕事に対するモチベーション」調査を実施した。一定の効果があつた。	その他
職員働きがい満足度調査を年一回実施している。提案・相談・その他について集計を公開する。	その他
はじめてパワーハラスメントのアンケートを全職員に行った。思っていたよりパワーハラが現場である事が分かった。今後も年 1 回程度、このアンケート調査を続け、その事により、抑止につながればと思っている。	医療・保健
全職員を対象とした無記名アンケートで、職員の職場改善の希望を募りうまくいっていないと思われるところを改善している（人事異動等）。	福祉
⑤ 経験の浅い社員にも責任ある仕事を任せ裁量権を与える	
経験の浅い者にも責任ある仕事を任せる。フォローを実施し、成功体験を積むことで、やる気と実力がUPする。お客様と現場が育ててくれる。	製造業（成長産業）
⑥ 従業員に対する表彰や報償などを行う	
前年度功労があつた社員数名を、年初の新年祝賀会において表彰する。	建設業
創立記念日に、社内業務成績で優秀な成績を収めた者及び業務改善に努めた者等を表彰し報奨金もあわせて授与した。	建設業
社歴を見て、外部団体などから表彰されるように申請する。選抜されると、社会的に認められた意識（会社も含む）が出て、責任ある行動のレベルが上がると感じている。	製造業（その他）
従来、「改善提案制度」や業務に直接関係なくとも「アイデア提案制度」がありそれぞれ 1 件に対し報奨金を設けて毎月の全体朝礼にて発表、表彰している。	製造業（その他）
社長表彰を行うことで、スタッフのモチベーションが上がったように見受けられる。	製造業（その他）
社内提案制度として新製品のアイデア、社内改善提案、業務改善提案を募り、優良なものに対しての表彰制度がある。	製造業（その他）
表彰報奨金（改善提案表彰、社長特別表彰、通信教育奨励金他）がある。	製造業（その他）
5 年毎の無事故・無違反者の表彰（5 年、10 年、15 年）のほか、省エネコンクールを実施（年／3 回）し、目標達成者には、報奨がある。	運輸業

毎月、部門ごとに売上ランキングを発表し、上位3名には表彰状と奨励金を渡す。中間発表も行い、モチベーションupになった。上期、下期には全体会議の場で表彰を行っている。	不動産・物品賃貸
永年勤続者には、年末に表彰を行なっている。	生活関連・娯楽業
職員が資格を取得した時は、掲示板を通して皆にお知らせし、顕彰している。又職員懇親会の席上で、表彰をしている。	医療・保健
経営方針発表会の席上、優秀社員の表彰制度を実施している。	福祉
年一回社長表彰制度を設けており、特にすぐれた活動のプロジェクト、また高稼働率者（年間8ヶ月以上海外勤務者）等の表彰を実施している	その他
⑦ 仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）をつくる	
各部署で業務改善提案を出し合い、毎月一回その進捗状況を報告し、部署を超えた横断的な取り組みを行っている。改善した結果、無駄な業務の省略につながるなど大きな効果がみられる。	製造業（その他）
提案制度を設置し、毎年150件程の改善提案が上がる。提案委員会に諮り報奨をしている。	製造業（その他）
改善提案制度を実施しており、良い提案をした従業員（一般）には褒賞金が支払いされる。数件／毎月出ており、日々、業務改善に繋がっている。	製造業（その他）
新製品のアイデア、社内改善提案、業務改善提案を社内から募り、優良なものに対しての表彰制度がある。	製造業（その他）
PM活動や小集団活動を展開し、業務の改善で成果を上げている。特に危険防止、リスク対策等安全面で成果が上っている。	その他
種々のプロジェクト（委員会）を組織化し、全員2～3の委員会に所属し活動している。ポジション・スタンスの異なるメンバーが集まり、意見交換あり、具体的方策の検討ありで、コミュニケーション、人間関係の形成が旨く図られている。	福祉
各部門より若手（係長まで）、管理職（課長級）の代表が集まり、若手経営者会議、管理職会議を発足させ、上の会議（役員会・部門長会議）にて、意見・提案が出来るようにした事で、自分たちの会社という意識が多くなった	宿泊・飲食業
⑧ 管理職に対して部下に対する適切な接し方を指導する	
部課長層を対象とした「メンタルヘルス講座」において、部下からの相談、対応、部下への適切なサポート方法のワークショップを実施した。	製造業（その他）
管理職が多くの時間を割いて、職場内の人事（人間関係）トラブルの解決のための相談に乗ることが職場内習慣となっている。	福祉
⑨ 担当者を決めて職場の状況を報告させる	
各事業所には運営管理統括が職場の状況を随時報告（週一度）している。	福祉
部署内で抱えている問題（人間関係等）に対して、部署毎の長と面談形式で意見を聞く機会を設けている。	製造業（成長産業）
プリセプターを決め、三ヶ月ごとに面談を実施し、職場や個人の悩みなどを引き出せる機会を作っている。	福祉
窓口担当を決めている。また、社内で言えないことは法律事務所を指定して、相談させるようにしている。	製造業（その他）
⑩ 職場内の人間関係のトラブルに対して解決指導を行う	
以前人間関係でやめる職員が多かったが（女性、8割の職場）そういう風土をなくそうと取り組んできた。具体的には、現場の情報収集を行い、朝礼や会議でその方針を徹底させたところ、5年程で、人間関係でやめる職員がいなくなり、働き易いと、人が集ようになった。	福祉
人間関係管理において、チームワークを阻害する人材を適時異動し環境を変え、再スタートさせると効果がある。	医療・保健
【自己申告】	
2年に一度くらい、自己申告表を作成してもらい、役員および社長が内容を読み、社長が個人面談をしている。記載内容は、現在行っている仕事、担当している仕事の向き・不向き、職域、職場の異動の意向、休日の過ごし方、家族の状況等で、面と向っては話せないことを、文書にすることにより、知ることが出来る	建設業
自己申告を実施している（毎年）。仕事内容、人間関係、労働時間、役割と職務内容、異動希望、相談事、ストレス度チェック、現在の満足、不満足要因の分析、などを改善につなげる。	教育・学習支援業
新入職員について、入職1週間～4週間と毎週レポートを記入してもらい、わからない事、質問などを把握し、1ヶ月後、3ヶ月後にヒアリング面談を行っている。	福祉
【面談の実施】・相談窓口の設置	
フィードバック面談時のマンツーマン面談の機会に、できるだけ部下の考え、不満などを汲み上げ、対策に移している。	製造業（成長産業）
組合員全員に対して総務部長（人事担当）がマンツーマンの面談を実施した。弊害もあると思うが、組合員のストレス発散にはなり、会社のスタンスに対する期待感が向上した。また安全教育（防災害等）を厚く行なうことにより、社員は会社に大事に思われているという気分になってもらえたと思う。	情報通信業
全職員との面談を行い、特に、所属上司のぐちを聞いている。同僚間、部署間の風通し具合なども聞いている。	医療・保健
職員相談、新人面談を5年ほど前より開設している。師長経験者（定年退職後）と人事労務担当者の2名で実施し、年間200名程度の相談がある。子育て支援と併せて離職率の低下につながっている（開設前13%→開設後6%）。	医療・保健
年に数回聞きとりを行なう。自分達の目標や、悩み等について、面談を行い管理職等と一緒に考えて考える事で解決できる事もあり、仕事への意欲がわいていると思われる。	医療・保健
現場の人間関係、人材育成に関して、毎月1度、面談を管理者とスタッフが行う。それを毎月、記すことで双方に面談を行う事で効果があった。	福祉
賞与フィードバックとは別に各職員に面談を行い、普段からの悩みや自発的な発言を聞くことが出来、互いに共通認識が生まれ、意欲的に前進することが出来ると思える。	福祉
相談窓口を開設し、男性1名、女性1名の計2名が担当している。相談に応じている。相談の内容に関し、すぐに解決できないようなものは、所属長や施設長へ相談し解決策を検討している。	福祉

⑪ その他	
【人事異動】・人事管理に関するもの	
当施設では年令やキャリアによる人事評価や役職人事は一切行わず、役職人事は適材適所を旨として行っている。従って、主任やユニット長などのリーダーの選任に当っては、年令やキャリアではなく、あくまでリーダーとしての適性と可能性を基準に選任を行っている。	福祉
【メンタルサポートの実施】	
うつ病になる職員が年々増加している。産業医による健康相談を毎月行っており、医師の指示により病状が悪化しないよう休暇を早めにとらせたり、専門医に受診を進めたりしている。	福祉
中途採用職員に対してのメンタルケアを行うために、職場相談員制度を設けることにより、職場環境の改善に努めている。個人情報守秘義務を果たしながら、職員の個人的思い（不安、悩み）を吸い上げることが、職場内の潜在的問題解決に寄与していると思われる。	福祉
【親睦会の開催】	
親睦会（花見、ビール会、運動会、忘年会）を開催しているほか、クラブへの補助（野球部、ゴルフ同好会、つり同好会）を行っている。	運輸業
親睦会主催の行事を年2回実施し、年末の忘年会では、全従業員が参加出来る様、会場や内容を配慮している。	医療・保健
互助会の運営、新年会の実施、新入職員の歓迎会、選択補助としてカタログギフト、親睦補助金（※互助会会員同士で食事に行った際の食事代の一部を補助する制度）がある。	福祉
「職員親睦会助成要綱」を基に、活動経費（交通費、会場費、印刷費、借料、食料費等）を助成することで積極的に勉強会、親睦会を行っている。	福祉
【ワークライフバランスの推進】	
・職場復帰支援プログラム「w i w i w」の豊富なオンライン講座、上司との情報交換、育児生活を支援するインフォメーションなどを通じ、産休・育休中の職員の豊から生活とスムーズな職場復帰を支援している。 ・キャリアパスポート制度 仕事と生活の両立支援を目指した働きやすい職場作りのため、結婚や出産・介護などの理由で当法人を退職された方を再雇用する制度がある。	福祉
ワークライフバランスプロジェクトとして、目標の設定と達成状況、職員間での情報の共有、スケジュール管理について効果がみられている。また、月に1回の「カエル会議」にて業務改善について、「意識をカエル会議」を行っている。少しずつではあるが、こちらも効果がでてきていると考えられる。	福祉
当院独自に育児手当を支給し、就学児童がいる職員には、学校行事優先の業務管理等を行っている。また、女性が多い職場であるため、子供が病気等で病院を受診する場合には、時間単位の有給休暇が取得できるようにしている。	医療・保健
今年4月より「1箇月の変形労働時間制」を導入し、業務の繁閑にあわせた勤務形態を実現することで時間外（残業時間）勤務を削減し、時間の有効活用を図ることでワークライフバランス（仕事と生活の両性）を充実させるよう努めている。	その他
【その他】	
新たに施設に就職した看護・介護の職員に対して、シスター制を導入している。先輩職員が1年間、新人職員に対して指導することで、技術面のみでなく、精神面においても相談に乗り、新人職員の離職を防いでいる。	福祉
経営相談に顧問会社にのってもらっている。人事、労務問題等の運営問題に調査に入ってもらい問題点の指摘及び改善すべき課題を浮きぼりにして頂き、改善に取り組んでいる。	福祉
社屋の移転を実施し、各部署個室の環境の1フロア化を行った。多くの社員と常に顔を会わせているため、会話や相談がスムーズに行われている。	その他のサービス業

◆：最後に、事業や従業員の人事労務管理を進めていく上で、とりわけご配慮・ご苦心されている点などをご自由にお書きください。

事業や従業員の人事労務管理を進めていく上で配慮・苦心している点	業種
【コミュニケーションの向上】	
上司は出来るだけ多くの社員と接すること（会話・対話）することを心掛け、部下社員の考えていることや相談ごと・悩みなどを聞いて、解決できるものは早く解決し、1人で悩むことはないよう指導、コミュニケーションを図っている。	建設業
労務管理については、できうる限り1人1人の社員と向き合えるよう、現場に出向く回答を増やす様心がけコミュニケーションを図るよう心がけている。（小さな変化も見逃さないため）	建設業
愚痴や不満を聞く事や、とにかくコミュニケーションを図ることで問題を早期発見、早期解決につなげ、職場を円滑にする。	製造業（成長産業）
従業員のコミュニケーションには、大変苦心している。トラブルが起きてしまうと業務に支障が出てしまい、早急に正確な対応が出来ないと悪い状態が長引いてしまうこととなってしまう。	製造業（成長産業）
「人材育成のための人事考課」とすべく、日々のコミュニケーションを通じて公平性、客観性、納得性の確保に努力している。	製造業（その他）
各グループ間・チーム間・社員間のコミュニケーションが良好になるよう、会議のみならず、基々の交流の機会を出来るだけ多く設けている。トラブルの対応については、当事者間＋第三者（管理者）で間をおかず即時に行うよう心がけている。	製造業（その他）
外国人社員も多く、社員同士のコミュニケーションについて特に問題が多い気がしている。研修など様々な機会を設け、話をするようにしている。	情報通信業
有資格者の職員が多数を占めている。とりわけ、プライドが高く役職が付いても、指導力不足でも、プライドが邪魔し、職場の、コミュニケーションやトラブルが解決できないで、放置してしまう事がある。	医療・保健
チームワークを要する職種であるため、採用時におけるコミュニケーション能力の見極めが課題である。	福祉
社員間の年代差が広がりコミュニケーション不足が生じている。	情報通信業
【メンタルヘルスへの配慮】	
メンタルヘルスアンケートを毎年実施しているが、産業医も内科医の為、なかなか対応が難しい。専門医による無料アドバイス等の利用が出来る様になると良い。	製造業（成長産業）
メンタルヘルスのセミナー開催等について、ライン部長や役員の理解を得られず苦労している。	情報通信業
メンタルヘルス上の理由による休職者が増えてきているために、対策が必要となってきている。	情報通信業
仕事の事も含め何でも気楽に相談できる体制をとっている（メンタルヘルス対策）。具体的には、外部機関と契約し職場内の人に相談しづらい事を、外部の心理士に相談できる体制としている。また、メンタルヘルスの各種情報提供、研修会（年1回）も実施している。	医療・保健
近年は、メンタルの弱い従業員が多くなっており、健全な職員との対応に差が生まれはじめ、どこに配慮することがベストなのか難しくなっている。期間も長期になったりするケースもあり、配置転換を検討してもスムーズに運べない事がある。	医療・保健
最近、メンタルヘルスというか、職場内の人間関係で病む者が増えており、以前の様に仕事一筋の者もいないかわりに、何かストレスになるものがあると、すぐに心身の不調を訴える者がふえてきた。	福祉
情報過多・スピード重視の厳しいビジネス環境の中でメンタル的に病んでしまう従業員を出すことは、コスト増につながっていく。回避する為の適性人員確保についての判断について苦慮している。	その他
利用者様の従業員に対する暴言や執拗ないやみ等に対しての精神的ケアが課題である。	福祉
【従業員の健康管理への配慮】	
年齢構成を見ると50・60才代の乗務員が多く若い人材がなかなか入ってこない。年に2回定期健康診断を行っているが、高年齢者が多く、健康面で負担がないか留意している	運輸業
運輸業は常に危険を伴っている業務である。ドライバーの健康面、精神面、などにも気を配り万全の状態、で、任務させる様に配慮している。	運輸業
旅客運送業の職種柄、安全運転の徹底と、乗務員の健康管理に注意を払っている。	運輸業
部署によって過重労働になっていないかをチェックし、社員の健康管理に努めている。	学術研究、専門・技術・サービス業
【女性の活用】	
女性従業員が全体の70%を占めており、産休、育休者の補充が課題である。	医療・保健
女性の多い職場であり、産休、育休の代替要員の確保に苦慮している。	医療・保健
女性が多い職場のため、平等な勤務条件となるように配慮している。子育て中の職員に、夜勤、残業の免除を行っている。	医療・保健
女性が多い職場のため、性格・考えが一致、同意できないケースも多々見られ、その調整が大変である。	医療・保健
女性の多い職場であるので扶養枠で働く職員については、時間管理と収入管理について毎月確認を行っている。	医療・保健
若い女性職員が多いため産休、育休が重なり人材不足である。	福祉
女性の多い職場なので、何かと問題が出てくる。一人ひとりの性格を把握し、なるべくトラブルのおこらないような配置を考えている。	福祉

女性職員の妊娠・出産・育児休暇の取得等について妊娠中も仕事が無理なく続けられるよう勤務形態を変えたり、育児休暇を1年は取得できるようにしたり配慮している。	福祉
業種が診療所・介護施設のため女性職員が多く、各職場でのリーダーの育成が課題である。	福祉
女性が家庭と仕事の両立をさせる為、いろんな状況に対する配慮が必要になる。小さな子供さんの病気、夏休み、冬休み、春休みの対応、土日・祝日を気持ち良く休めるようシフトの作成、時間厳守の帰社、急な欠勤に対する対応等々、働いて下さる方々が安心できるよう心がけている。	福祉
職員の8割余が、女性職員、又20代～30代の職員も多く結婚・出産・育児等による長期休業者の管理に苦心している。	福祉
【特定の世代への対処】	
年功序列の世代が管理者を務める職場では、管理者そのもののマネジメントレベルが低く、新しい取り組みに対し、本心で取り組まないことで、なかなか風土の改善が進まない。	製造業（その他）
役職の能力、指導力、人事管理できる人を、どう育成していくかが難しい。社長が職人で、団塊世代の人達で、伸びた会社なので、内部の体制が遅れている。	製造業（その他）
世代によって働くことへの意識が大きく異なっている。	情報通信業
雇用延長に伴う従業員の年齢構成のバランスがとれていないため現役世代について不満が多くなっている。	運輸業
人とのちょっとした関わりや注意ということに、ストレスを想像以上に高めてしまう世代が多くなっている。周りに相談するとか、指導をうけるというもともと単純なことが苦手な人も多い20代30代の離職が目立っている。また、そうした年令層の人達が最も、権利意識が、強く責任の前に権利の主張、があることもある。	医療・保健
年齢の若い世代に対する教育・指導に苦心している（理解できているかどうか理解できない）。また、中堅層が仕事に対する意欲低下が見られる（責任を持ちたくなく、現況以上を望まないし、新たな労働に対する積極性が無い）。	福祉
日常のルーティンワークに終始している感があり、人材教育（特に管理指導者の教育）が充分ではない。組織の年齢構成の点で、中間層の空洞（30代不在）化に伴い、技術の伝承等、技術スキル、マネジメント力に難がある。	学術研究、専門・技術・サービス業
【若者への技能伝承】	
事業計画の中にあり新卒者の採用を2年見送ったため、若年階層に欠けができてしまい将来の技術伝承を危惧している。	製造業（その他）
当社の従業員の平均年齢は50.9才であり、部門によっては60才以上の社員の比率が25%に達している。このことから、先輩が持つ豊富な技術の伝承が最も重要な課題である。	その他
【従業員のモチベーションの維持・向上】	
「処遇面での対応」	
人事評価制度が無いためか、処遇についても良いとは言えず従業員のモチベーションが上がっていない現状であり、今後どのように運用していくのか検討が必要であり、課題である。	製造業（その他）
社員のやる気（向上心）を引き出せる制度づくり（モチベーションの維持）が課題である。	その他のサービス業
減収構造の中で、人員削減を進めざるを得ない。その中でいかに残った人のモチベーションを上げるかが課題である。	卸売・小売業
人数が少ないため配置転換があまり出来ず、1つの職場に長くいるケースが多いため、人間関係やモチベーション向上をどう維持するかを課題として、研修等を検討している。	運輸業
職員の自己研鑽意欲とスキルアップを図り、仕事に対するモチベーションを高めていくため、研修への積極的参加を促している。そのための教育研修規程をH25.4に改定し、資格取得やスキルアップ研修等の費用の一部を法人負担とし、バックアップできる態勢を整えた。	医療・保健
外部団体の組合に作業員が加入しており、そこでは人事評価をすること自体が差別につながるという考えから人事評価をしていない。よって、作業員のモチベーションもなかなか上らず苦労している。	その他
「特定の年代のモチベーション向上」	
勤続年数の長い者が勤労意欲に欠け、周囲とコミュニケーションをよくとらない者の処遇が課題である。組合に成果給を提案しているが否認されている	製造業（その他）
高齢者が増えてきているため、統制が難しく、従業員のモチベーションが下がる恐れがある。	製造業（その他）
入社3年以内の離職率も平均並なので、若い世代の人材育成・働く意欲の向上が必要である。	情報通信業
再雇用の方のモチベーションが下がる方向にある中、新入社員は、前向きでとてもモチベーションが高い。一方、変動的な位置にある中間の熟練者は、どちらからも影響を受けやすく、全社的に下がるか上がるかのキーを握っているとも過言ではない。それゆえ、中間～再雇用者のモチベーションを上げるために、賃金だけでなく、風通しの良い明るい社風作りが必要不可欠であると考え。	その他
「仕事の成果が見えにくい中でのモチベーション向上」	
介護施設は総じて、一般企業のように課長・係長のような階級や役職が少なく、また売上や利益率など数値による明確な評価が出来にくく、事業部門も多くない上に、本来大変やりがいのある仕事ながら業務内容は至って地味な仕事の繰り返し、職員の日々のモチベーションをいかに高めるか、マンネリ化をいかに打破するかが課題。	福祉
「その他」	
個々の生活感の違いが大きく、同じ部署内において業務に取り組む姿勢が変わってくる為、チーム作業を行う際の両者のモチベーション向上を含めた指導が近年はとても難しくなっている。	製造業（その他）
親会社グループの福利厚生担当機能子会社であるため、人材は親会社からの出向、及び、有資格者中途採用でしかないので、新卒者或いは若年者の入社がなく、モチベーション維持に苦心する。	その他

能力の高い人に仕事が集申し、負担も多くなる傾向がある。全体的な能力水準の向上とモチベーションの維持が課題となっている。	その他
一人でも多くの常勤配置職員に、社のために行動できることを持ってもらいたい。他の産業が好景気に向かい人材確保が困難になり、入れ替りも激しく、サービスが劣化していくことに、不安を感じつつけている。	福祉
【高い離職率への対処】	
高卒技能職の離職率が引続き高水準で低下しない。	製造業（成長産業）
離職防止は大きな問題だが、給与格差はコミュニケーションや意欲向上といったものでは埋められない。現実、退職する社員は普段は普通に業務をし、コミュニケーションを取っても、ある日突然「他社内定したので離職する」といつてくる。	情報通信業
離職率がなかなか下がらない。優秀な人材ほど辞めていく。	その他のサービス業
離職率が非常に高く、人材育成を進めることができない。そのため職場が勤続年数の長い層（少数）、と、経験の浅い層（多数）になっており中間の層がほぼいないのでアンバランスになっている。急な退職、出勤拒否も多い。	医療・保健
業界全体として、問題にはなっているが、若年者の人材育成及び離職率の高さによる退職の防止策に関しては、当初の計画通りには進まないケースが多く、難しい面があると思う。	医療・保健
介護福祉業界に特有の離職者問題は当施設でも同様に悩みの種である。いつだれが辞めるかわからない中、採用計画や育成計画、人員配置計画を立案することが非常に困難である。	福祉
当法人では離職率は低く、助かっているが、反面労働にマンネリ化が蔓延し、その活性化に苦労している。	福祉
離職率は低く、労働力の確保に然程苦労しなかったが、増床に伴う職員のうち未経験者も多く、また近隣エリアで相当数の特養整備が実施され、離職者に対する代替要員確保に厳しさが増している。	福祉
職員の離職率は低いが、定着して頂くため福利厚生（退職金）面等を考慮している。	福祉
高給待遇ではないため、30～40才代職員の離職の兆候に注意を払っている。	福祉
介護の世界は離職率が高く、「辞めたい」「人が足りない」という相談が多い。重労働で体がきつくなり、他の職種に仕事を代えたりする。給料もワーカーでも管理職でも低いので、本人の介護への情熱があっても、生活して子供を進学させたいなどと現実をいわれるとむなしい。	福祉
【人員の確保】	
採用がコンスタントに実施されてこなかったため、年齢構成に偏りがあり、次期世代のリーダーが育っていない。	情報通信業
ライセンス職場であることから、従業員の確保が最優先となっている。また、交代勤務職場でありながら、交代勤務希望者が少ない。	医療・保健
医師、看護師等の資格職の人員確保が困難な状況である。	医療・保健
現場の主任・副主任も交替勤務を行っており、トラブルが発生した時の対処が円滑にできていないことがある。トラブル発生時に速やかに対応できる職員を増やしていくことが課題である。	福祉
【その他】	
現場において、職員による独善的な行為により発生する弊害が見受けられる。単純に業務手順の変更等による改善で解決する場合もあれば、もっと根底に原因があると思われる場合もある。	福祉

2 従業員調査

		全体	問1 性別(SA)		問2 年齢(NU)		問3 最終学歴(SA)							問4 配偶者の有無(SA)	
			男	女	平均	標準偏差	大学院卒	大学卒	短大・高専卒	専門学校卒	高校卒	中学卒	その他	あり	なし
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	7186 71.9	2814 28.1	43.6	8.3	390 3.9	4702 47.0	848 8.5	1372 13.7	2567 25.7	111 1.1	10 0.1	6090 60.9	3910 39.1
	30～50人未満	2393 100.0	1631 68.2	762 31.8	42.9	8.4	69 2.9	995 41.6	217 9.1	345 14.4	723 30.2	40 1.7	4 0.2	1377 57.5	1016 42.5
	50～100人未満	3322 100.0	2373 71.4	949 28.6	43.5	8.3	134 4.0	1502 45.2	282 8.5	489 14.7	877 26.4	37 1.1	1 0.0	1993 60.0	1329 40.0
	100～300人未満	4285 100.0	3182 74.3	1103 25.7	44.1	8.3	187 4.4	2205 51.5	349 8.1	538 12.6	967 22.6	34 0.8	5 0.1	2720 63.5	1565 36.5
業種	合計	10000 100.0	7186 71.9	2814 28.1	43.6	8.3	390 3.9	4702 47.0	848 8.5	1372 13.7	2567 25.7	111 1.1	10 0.1	6090 60.9	3910 39.1
	建設業	1010 100.0	762 75.4	248 24.6	44.5	7.9	25 2.5	448 44.4	89 8.8	143 14.2	294 29.1	10 1.0	1 0.1	667 66.0	343 34.0
	製造業	1832 100.0	1455 79.4	377 20.6	43.9	8.2	96 5.2	834 45.5	146 8.0	201 11.0	536 29.3	18 1.0	1 0.1	1208 65.9	624 34.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	152 78.4	42 21.6	43.8	8.3	9 4.6	78 40.2	17 8.8	15 7.7	73 37.6	2 1.0	－ －	120 61.9	74 38.1
	情報通信業	739 100.0	598 80.9	141 19.1	41.7	8.2	31 4.2	435 58.9	46 6.2	134 18.1	90 12.2	1 0.1	2 0.3	433 58.6	306 41.4
	運輸業	882 100.0	736 83.4	146 16.6	45.4	7.8	6 0.7	266 30.2	67 7.6	110 12.5	392 44.4	39 4.4	2 0.2	555 62.9	327 37.1
	卸売業	741 100.0	525 70.9	216 29.1	43.6	8.7	13 1.8	425 57.4	57 7.7	80 10.8	162 21.9	4 0.5	－ －	459 61.9	282 38.1
	小売業	477 100.0	296 62.1	181 37.9	42.7	8.5	5 1.0	192 40.3	50 10.5	73 15.3	151 31.7	6 1.3	－ －	255 53.5	222 46.5
	金融・保険業	405 100.0	267 65.9	138 34.1	44.1	8.7	11 2.7	252 62.2	36 8.9	30 7.4	76 18.8	－ －	－ －	262 64.7	143 35.3
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	232 69.3	103 30.7	43.1	8.0	12 3.6	202 60.3	21 6.3	34 10.1	61 18.2	4 1.2	1 0.3	202 60.3	133 39.7
	教育・学習支援業	417 100.0	240 57.6	177 42.4	42.8	8.9	69 16.5	239 57.3	44 10.6	30 7.2	34 8.2	1 0.2	－ －	232 55.6	185 44.4
	宿泊・飲食店業	228 100.0	167 73.2	61 26.8	42.2	8.4	2 0.9	80 35.1	14 6.1	52 22.8	77 33.8	3 1.3	－ －	114 50.0	114 50.0
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	69 66.3	35 33.7	42.4	8.6	－ －	48 46.2	9 8.7	13 12.5	32 30.8	2 1.9	－ －	59 56.7	45 43.3
	医療・保健、福祉	981 100.0	507 51.7	474 48.3	42.7	8.3	31 3.2	417 42.5	103 10.5	223 22.7	200 20.4	5 0.5	2 0.2	558 56.9	423 43.1
	その他のサービス業	1496 100.0	1078 72.1	418 27.9	43.8	8.4	71 4.7	709 47.4	136 9.1	214 14.3	352 23.5	13 0.9	1 0.1	867 58.0	629 42.0
	その他	159 100.0	102 64.2	57 35.8	43.4	8.3	9 5.7	77 48.4	13 8.2	20 12.6	37 23.3	3 1.9	－ －	99 62.3	60 37.7

		全体	問5 子どもの有無(SA)		(問5で「あり」と答えた場合) 問5-(2) 末子の年齢(NU)		問6 主な収入源(SA)				問7 職業(SA)		
			あり	なし	平均	標準偏差	主に自分の収入で生活している	主に配偶者の収入で生活している	主に親の収入で生活している	その他	会社勤務員 (一般社員)	会社勤務員、パート・アルバイト	会社勤務員 (管理職)
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	5143 51.4	4857 48.6	13.1	8.2	8604 86.0	827 8.3	394 3.9	175 1.8	6974 69.7	1018 10.2	2008 20.1
	30～50人未満	2393 100.0	1180 49.3	1213 50.7	13.0	8.3	2029 84.8	216 9.0	111 4.6	37 1.5	1755 73.3	241 10.1	397 16.6
	50～100人未満	3322 100.0	1683 50.7	1639 49.3	13.2	8.3	2819 84.9	296 8.9	152 4.6	55 1.7	2344 70.6	348 10.5	630 19.0
	100～300人未満	4285 100.0	2280 53.2	2005 46.8	13.1	8.2	3756 87.7	315 7.4	131 3.1	83 1.9	2875 67.1	429 10.0	981 22.9
	合計	10000 100.0	5143 51.4	4857 48.6	13.1	8.2	8604 86.0	827 8.3	394 3.9	175 1.8	6974 69.7	1018 10.2	2008 20.1
業種	建設業	1010 100.0	595 58.9	415 41.1	13.1	8.1	891 88.2	69 6.8	35 3.5	15 1.5	732 72.5	43 4.3	235 23.3
	製造業	1832 100.0	1039 56.7	793 43.3	13.0	8.0	1612 88.0	112 6.1	77 4.2	31 1.7	1268 69.2	132 7.2	432 23.6
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	109 56.2	85 43.8	13.6	8.2	171 88.1	10 5.2	11 5.7	2 1.0	148 76.3	17 8.8	29 14.9
	情報通信業	739 100.0	313 42.4	426 57.6	10.7	7.3	690 93.4	31 4.2	12 1.6	6 0.8	506 68.5	67 9.1	166 22.5
	運輸業	882 100.0	489 55.4	393 44.6	14.6	8.0	782 88.7	51 5.8	27 3.1	22 2.5	670 76.0	81 9.2	131 14.9
	卸売業	741 100.0	386 52.1	355 47.9	13.5	8.5	645 87.0	47 6.3	37 5.0	12 1.6	503 67.9	44 5.9	194 26.2
	小売業	477 100.0	206 43.2	271 56.8	13.4	8.1	392 82.2	56 11.7	26 5.5	3 0.6	316 66.2	81 17.0	80 16.8
	金融・保険業	405 100.0	212 52.3	193 47.7	14.3	8.6	342 84.4	41 10.1	20 4.9	2 0.5	252 62.2	44 10.9	109 26.9
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	148 44.2	187 55.8	11.9	8.3	300 89.6	25 7.5	6 1.8	4 1.2	214 63.9	24 7.2	97 29.0
	教育・学習支援業	417 100.0	189 45.3	228 54.7	13.4	8.9	323 77.5	62 14.9	23 5.5	9 2.2	296 71.0	77 18.5	44 10.6
	宿泊・飲食店業	228 100.0	94 41.2	134 58.8	12.2	8.3	188 82.5	24 10.5	8 3.5	8 3.5	141 61.8	36 15.8	51 22.4
	生活関連(理美容、旅行業等)・ 娯楽業	104 100.0	52 50.0	52 50.0	12.4	9.8	88 84.6	8 7.7	5 4.8	3 2.9	75 72.1	8 7.7	21 20.2
	医療・保健、福祉	981 100.0	516 52.6	465 47.4	12.2	8.5	762 77.7	144 14.7	46 4.7	29 3.0	762 77.7	116 11.8	103 10.5
	その他のサービス業	1496 100.0	712 47.6	784 52.4	13.3	8.3	1295 86.6	127 8.5	51 3.4	23 1.5	999 66.8	210 14.0	287 19.2
	その他	159 100.0	83 52.2	76 47.8	14.0	7.6	123 77.4	20 12.6	10 6.3	6 3.8	92 57.9	38 23.9	29 18.2

		全体	問8 勤務先での雇用形態と役職(SA)						問9-(1) 勤続年数(NU) (平成25年10月1日時点/年)		問9-(2) 勤続年数(NU) (平成25年10月1日時点/月)	
			(正社員 一般職)	(正社員 係長・主任・課長補佐クラス)	(正社員 管理職／課長クラス)	(正社員 管理職／部長クラス以上)	(非正社員 一般職)	(非正社員 チーフ・リーダークラス)	平均	標準偏差	平均	標準偏差
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	5439 54.4	1545 15.5	1303 13.0	731 7.3	905 9.1	77 0.8	11.1	9.1	5.4	3.0
	30～50人未満	2393 100.0	1416 59.2	326 13.6	262 10.9	160 6.7	208 8.7	21 0.9	9.7	8.3	5.2	3.2
	50～100人未満	3322 100.0	1861 56.0	483 14.5	413 12.4	231 7.0	311 9.4	23 0.7	10.6	8.8	5.3	3.1
	100～300人未満	4285 100.0	2162 50.5	736 17.2	628 14.7	340 7.9	386 9.0	33 0.8	12.3	9.6	5.5	2.9
業種	合計	10000 100.0	5439 54.4	1545 15.5	1303 13.0	731 7.3	905 9.1	77 0.8	11.1	9.1	5.4	3.0
	建設業	1010 100.0	497 49.2	215 21.3	159 15.7	95 9.4	39 3.9	5 0.5	13.3	9.4	5.5	2.9
	製造業	1832 100.0	971 53.0	304 16.6	298 16.3	134 7.3	120 6.6	5 0.3	12.9	9.5	5.4	3.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	112 57.7	39 20.1	19 9.8	10 5.2	12 6.2	2 1.0	13.4	10.2	5.4	3.1
	情報通信業	739 100.0	396 53.6	118 16.0	99 13.4	65 8.8	53 7.2	8 1.1	10.8	9.0	5.5	3.0
	運輸業	882 100.0	593 67.2	81 9.2	86 9.8	42 4.8	77 8.7	3 0.3	9.8	8.3	5.1	3.3
	卸売業	741 100.0	373 50.3	131 17.7	122 16.5	74 10.0	40 5.4	1 0.1	12.8	9.5	5.5	3.0
	小売業	477 100.0	249 52.2	68 14.3	57 11.9	26 5.5	64 13.4	13 2.7	10.8	9.0	5.2	3.1
	金融・保険業	405 100.0	193 47.7	60 14.8	63 15.6	45 11.1	41 10.1	3 0.7	11.5	9.9	5.2	2.9
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	163 48.7	52 15.5	61 18.2	35 10.4	22 6.6	2 0.6	10.0	8.8	5.4	3.2
	教育・学習支援業	417 100.0	246 59.0	44 10.6	35 8.4	15 3.6	73 17.5	4 1.0	10.4	8.7	5.6	2.4
	宿泊・飲食店業	228 100.0	112 49.1	33 14.5	30 13.2	17 7.5	32 14.0	4 1.8	9.4	8.4	5.2	3.2
	生活関連(理美容、旅行業等)・ 娯楽業	104 100.0	57 54.8	21 20.2	14 13.5	5 4.8	5 4.8	2 1.9	11.7	8.7	5.9	3.3
	医療・保健、福祉	981 100.0	641 65.3	127 12.9	60 6.1	41 4.2	105 10.7	7 0.7	7.2	6.5	5.2	3.2
	その他のサービス業	1496 100.0	765 51.1	234 15.6	176 11.8	117 7.8	189 12.6	15 1.0	10.7	9.0	5.4	3.1
	その他	159 100.0	71 44.7	18 11.3	24 15.1	10 6.3	33 20.8	3 1.9	9.7	8.4	5.3	2.9

		全体	問10 現在の職種(SA)							
			介護関係の仕事	医療関係の仕事	I T関係の仕事	専門的な仕事	技術的な仕事	管理的な仕事	事務の仕事	販売の仕事
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	363 3.6	299 3.0	865 8.7	361 3.6	901 9.0	1072 10.7	2826 28.3	338 3.4
	30～50人未満	2393 100.0	83 3.5	53 2.2	177 7.4	93 3.9	215 9.0	172 7.2	698 29.2	94 3.9
	50～100人未満	3322 100.0	166 5.0	82 2.5	262 7.9	116 3.5	307 9.2	326 9.8	956 28.8	107 3.2
	100～300人未満	4285 100.0	114 2.7	164 3.8	426 9.9	152 3.5	379 8.8	574 13.4	1172 27.4	137 3.2
業種	合計	10000 100.0	363 3.6	299 3.0	865 8.7	361 3.6	901 9.0	1072 10.7	2826 28.3	338 3.4
	建設業	1010 100.0	2 0.2	1 0.1	9 0.9	30 3.0	172 17.0	121 12.0	308 30.5	3 0.3
	製造業	1832 100.0	1 0.1	－	55 3.0	48 2.6	510 27.8	237 12.9	398 21.7	6 0.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	－	－	5 2.6	5 2.6	40 20.6	18 9.3	49 25.3	5 2.6
	情報通信業	739 100.0	－	1 0.1	490 66.3	7 0.9	21 2.8	45 6.1	101 13.7	5 0.7
	運輸業	882 100.0	1 0.1	－	20 2.3	4 0.5	5 0.6	95 10.8	244 27.7	10 1.1
	卸売業	741 100.0	－	－	26 3.5	4 0.5	21 2.8	96 13.0	325 43.9	28 3.8
	小売業	477 100.0	－	2 0.4	14 2.9	3 0.6	3 0.6	37 7.8	132 27.7	201 42.1
	金融・保険業	405 100.0	－	－	18 4.4	10 2.5	－	77 19.0	203 50.1	16 4.0
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	－	1 0.3	5 1.5	5 1.5	15 4.5	69 20.6	146 43.6	6 1.8
	教育・学習支援業	417 100.0	1 0.2	1 0.2	8 1.9	142 34.1	3 0.7	35 8.4	159 38.1	2 0.5
	宿泊・飲食店業	228 100.0	－	－	2 0.9	2 0.9	－	23 10.1	47 20.6	13 5.7
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	－	－	1 1.0	2 1.9	2 1.9	14 13.5	38 36.5	5 4.8
	医療・保健、福祉	981 100.0	351 35.8	289 29.5	9 0.9	17 1.7	6 0.6	39 4.0	216 22.0	2 0.2
	その他のサービス業	1496 100.0	5 0.3	3 0.2	183 12.2	68 4.5	99 6.6	157 10.5	406 27.1	35 2.3
	その他	159 100.0	2 1.3	1 0.6	20 12.6	14 8.8	4 2.5	9 5.7	54 34.0	1 0.6

		問10 現在の職種(SA)							
		営業の仕事	保安の仕事	サービスの仕事	輸送・機械運転の仕事	技能工・生産工程に関わる仕事	建設関係の仕事	労務作業等の仕事	その他
現職の常用労働者数	合計	888 8.9	98 1.0	360 3.6	379 3.8	360 3.6	244 2.4	357 3.6	289 2.9
	30～50人未満	227 9.5	15 0.6	107 4.5	92 3.8	88 3.7	92 3.8	101 4.2	86 3.6
	50～100人未満	273 8.2	37 1.1	136 4.1	131 3.9	114 3.4	84 2.5	129 3.9	96 2.9
	100～300人未満	388 9.1	46 1.1	117 2.7	156 3.6	158 3.7	68 1.6	127 3.0	107 2.5
	合計	888 8.9	98 1.0	360 3.6	379 3.8	360 3.6	244 2.4	357 3.6	289 2.9
	建設業	94 9.3	1 0.1	2 0.2	6 0.6	15 1.5	200 19.8	16 1.6	30 3.0
	製造業	150 8.2	2 0.1	1 0.1	3 0.2	279 15.2	5 0.3	111 6.1	26 1.4
	電気・ガス・熱供給・水道業	23 11.9	4 2.1	－ －	2 1.0	8 4.1	19 9.8	8 4.1	8 4.1
	情報通信業	44 6.0	－ －	6 0.8	－ －	1 0.1	5 0.7	3 0.4	10 1.4
	運輸業	29 3.3	－ －	6 0.7	341 38.7	15 1.7	－ －	97 11.0	15 1.7
	卸売業	194 26.2	－ －	－ －	7 0.9	5 0.7	1 0.1	20 2.7	14 1.9
	小売業	53 11.1	2 0.4	5 1.0	1 0.2	7 1.5	－ －	10 2.1	7 1.5
業種	金融・保険業	75 18.5	1 0.2	－ －	－ －	－ －	－ －	－ －	5 1.2
	不動産・物品賃貸業	63 18.8	4 1.2	6 1.8	－ －	－ －	1 0.3	2 0.6	12 3.6
	教育・学習支援業	10 2.4	3 0.7	18 4.3	2 0.5	－ －	－ －	4 1.0	29 7.0
	宿泊・飲食店業	12 5.3	3 1.3	119 52.2	－ －	1 0.4	－ －	4 1.8	2 0.9
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	4 3.8	3 2.9	26 25.0	－ －	－ －	－ －	2 1.9	7 6.7
	医療・保健、福祉	11 1.1	－ －	12 1.2	2 0.2	1 0.1	1 0.1	7 0.7	18 1.8
	その他のサービス業	115 7.7	73 4.9	158 10.6	13 0.9	25 1.7	10 0.7	65 4.3	81 5.4
	その他	11 6.9	2 1.3	1 0.6	2 1.3	3 1.9	2 1.3	8 5.0	25 15.7

		全体	問11 勤務先の業種(SA)										
			建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売業	小売業	金融・保険業	不動産・物品賃貸業	教育・学習支援業	宿泊・飲食店業
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	1010 10.1	1832 18.3	194 1.9	739 7.4	882 8.8	741 7.4	477 4.8	405 4.1	335 3.4	417 4.2	228 2.3
	30～50人未満	2393 100.0	299 12.5	390 16.3	52 2.2	153 6.4	198 8.3	200 8.4	136 5.7	59 2.5	87 3.6	106 4.4	58 2.4
	50～100人未満	3322 100.0	366 11.0	554 16.7	62 1.9	234 7.0	295 8.9	254 7.6	145 4.4	110 3.3	114 3.4	142 4.3	90 2.7
	100～300人未満	4285 100.0	345 8.1	888 20.7	80 1.9	352 8.2	389 9.1	287 6.7	196 4.6	236 5.5	134 3.1	169 3.9	80 1.9
業種	合計	10000 100.0	1010 10.1	1832 18.3	194 1.9	739 7.4	882 8.8	741 7.4	477 4.8	405 4.1	335 3.4	417 4.2	228 2.3
	建設業	1010 100.0	1010 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
	製造業	1832 100.0	— —	1832 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	— —	— —	194 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
	情報通信業	739 100.0	— —	— —	— —	739 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
	運輸業	882 100.0	— —	— —	— —	— —	882 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —
	卸売業	741 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	741 100.0	— —	— —	— —	— —	— —
	小売業	477 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	477 100.0	— —	— —	— —	— —
	金融・保険業	405 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	405 100.0	— —	— —	— —
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	335 100.0	— —	— —
	教育・学習支援業	417 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	417 100.0	— —
	宿泊・飲食店業	228 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	228 100.0
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
	医療・保健、福祉	981 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
	その他のサービス業	1496 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
	その他	159 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —

		全体	問11 勤務先の業種(SA)(つづき)				問12 勤務先の常用労働者数(SA)		
			娯楽・生活関連(理美容、旅行業等)・	医療・保健、福祉	その他サービス業	その他	3050人未満	505100人未満	1005300人未満
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	104 1.0	981 9.8	1496 15.0	159 1.6	2393 23.9	3322 33.2	4285 42.9
	30～50人未満	2393 100.0	33 1.4	211 8.8	371 15.5	40 1.7	2393 100.0	－ －	－ －
	50～100人未満	3322 100.0	33 1.0	347 10.4	517 15.6	59 1.8	－ －	3322 100.0	－ －
	100～300人未満	4285 100.0	38 0.9	423 9.9	608 14.2	60 1.4	－ －	－ －	4285 100.0
業種	合計	10000 100.0	104 1.0	981 9.8	1496 15.0	159 1.6	2393 23.9	3322 33.2	4285 42.9
	建設業	1010 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	299 29.6	366 36.2	345 34.2
	製造業	1832 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	390 21.3	554 30.2	888 48.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	52 26.8	62 32.0	80 41.2
	情報通信業	739 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	153 20.7	234 31.7	352 47.6
	運輸業	882 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	198 22.4	295 33.4	389 44.1
	卸売業	741 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	200 27.0	254 34.3	287 38.7
	小売業	477 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	136 28.5	145 30.4	196 41.1
	金融・保険業	405 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	59 14.6	110 27.2	236 58.3
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	87 26.0	114 34.0	134 40.0
	教育・学習支援業	417 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	106 25.4	142 34.1	169 40.5
	宿泊・飲食店業	228 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	58 25.4	90 39.5	80 35.1
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	104 100.0	－ －	－ －	－ －	33 31.7	33 31.7	38 36.5
	医療・保健、福祉	981 100.0	－ －	981 100.0	－ －	－ －	211 21.5	347 35.4	423 43.1
	その他のサービス業	1496 100.0	－ －	－ －	1496 100.0	－ －	371 24.8	517 34.6	608 40.6
	その他	159 100.0	－ －	－ －	－ －	159 100.0	40 25.2	59 37.1	60 37.7

		全体	問13 勤務先の創業経過年数(SA)						問14 勤務先の社員の平均年齢(SA)					
			3 年 未 満	3 年 ～ 5 年 未 満	5 年 ～ 10 年 未 満	10 年 ～ 20 年 未 満	20 年 ～ 30 年 未 満	30 年 以上	30 歳 未 満	30 歳 台	40 歳 台	50 歳 台	60 歳 以上	わ か ら な い
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	236 2.4	282 2.8	713 7.1	1661 16.6	1647 16.5	5461 54.6	191 1.9	2946 29.5	4278 42.8	796 8.0	73 0.7	1716 17.2
	30～50人未満	2393 100.0	71 3.0	77 3.2	239 10.0	432 18.1	399 16.7	1175 49.1	62 2.6	722 30.2	1060 44.3	248 10.4	16 0.7	285 11.9
	50～100人未満	3322 100.0	89 2.7	100 3.0	256 7.7	603 18.2	553 16.6	1721 51.8	64 1.9	948 28.5	1451 43.7	274 8.2	25 0.8	560 16.9
	100～300人未満	4285 100.0	76 1.8	105 2.5	218 5.1	626 14.6	695 16.2	2565 59.9	65 1.5	1276 29.8	1767 41.2	274 6.4	32 0.7	871 20.3
業種	合計	10000 100.0	236 2.4	282 2.8	713 7.1	1661 16.6	1647 16.5	5461 54.6	191 1.9	2946 29.5	4278 42.8	796 8.0	73 0.7	1716 17.2
	建設業	1010 100.0	19 1.9	8 0.8	45 4.5	112 11.1	138 13.7	688 68.1	4 0.4	201 19.9	541 53.6	130 12.9	4 0.4	130 12.9
	製造業	1832 100.0	32 1.7	40 2.2	67 3.7	185 10.1	237 12.9	1271 69.4	18 1.0	468 25.5	896 48.9	116 6.3	6 0.3	328 17.9
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	5 2.6	6 3.1	15 7.7	20 10.3	29 14.9	119 61.3	1 0.5	45 23.2	106 54.6	13 6.7	－ －	29 14.9
	情報通信業	739 100.0	23 3.1	23 3.1	88 11.9	200 27.1	182 24.6	223 30.2	21 2.8	426 57.6	165 22.3	14 1.9	－ －	113 15.3
	運輸業	882 100.0	20 2.3	35 4.0	45 5.1	119 13.5	153 17.3	510 57.8	6 0.7	128 14.5	407 46.1	136 15.4	35 4.0	170 19.3
	卸売業	741 100.0	10 1.3	9 1.2	44 5.9	76 10.3	77 10.4	525 70.9	7 0.9	227 30.6	368 49.7	42 5.7	1 0.1	96 13.0
	小売業	477 100.0	11 2.3	20 4.2	34 7.1	82 17.2	77 16.1	253 53.0	14 2.9	168 35.2	185 38.8	33 6.9	1 0.2	76 15.9
	金融・保険業	405 100.0	7 1.7	13 3.2	39 9.6	86 21.2	52 12.8	208 51.4	5 1.2	94 23.2	199 49.1	40 9.9	1 0.2	66 16.3
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	8 2.4	13 3.9	28 8.4	63 18.8	53 15.8	170 50.7	14 4.2	105 31.3	142 42.4	35 10.4	2 0.6	37 11.0
	教育・学習支援業	417 100.0	5 1.2	8 1.9	26 6.2	57 13.7	68 16.3	253 60.7	8 1.9	92 22.1	183 43.9	27 6.5	－ －	107 25.7
	宿泊・飲食店業	228 100.0	5 2.2	9 3.9	21 9.2	44 19.3	36 15.8	113 49.6	10 4.4	92 40.4	78 34.2	12 5.3	1 0.4	35 15.4
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	3 2.9	1 1.0	8 7.7	21 20.2	23 22.1	48 46.2	6 5.8	44 42.3	35 33.7	8 7.7	－ －	11 10.6
	医療・保健、福祉	981 100.0	48 4.9	46 4.7	118 12.0	260 26.5	178 18.1	331 33.7	31 3.2	269 27.4	394 40.2	69 7.0	3 0.3	215 21.9
	その他のサービス業	1496 100.0	36 2.4	45 3.0	125 8.4	307 20.5	309 20.7	674 45.1	44 2.9	530 35.4	522 34.9	110 7.4	18 1.2	272 18.2
	その他	159 100.0	4 2.5	6 3.8	10 6.3	29 18.2	35 22.0	75 47.2	2 1.3	57 35.8	57 35.8	11 6.9	1 0.6	31 19.5

		全体	問15 勤務先の社長(代表者)の就任経緯(SA)					問16 勤務先のタイプ(SA)				
			創業者	創業者の親族	親会社や外部企業からの登用	社員からの昇進	その他	同族会社	ベンチャー企業	企業グループ内の子会社・系列会社や協力会社	その他	わからない
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	2331 23.3	3342 33.4	2445 24.5	1587 15.9	295 3.0	4227 42.3	804 8.0	2593 25.9	410 4.1	1966 19.7
	30～50人未満	2393 100.0	751 31.4	830 34.7	415 17.3	319 13.3	78 3.3	1122 46.9	219 9.2	459 19.2	81 3.4	512 21.4
	50～100人未満	3322 100.0	815 24.5	1168 35.2	747 22.5	496 14.9	96 2.9	1452 43.7	281 8.5	796 24.0	118 3.6	675 20.3
	100～300人未満	4285 100.0	765 17.9	1344 31.4	1283 29.9	772 18.0	121 2.8	1653 38.6	304 7.1	1338 31.2	211 4.9	779 18.2
業種	合計	10000 100.0	2331 23.3	3342 33.4	2445 24.5	1587 15.9	295 3.0	4227 42.3	804 8.0	2593 25.9	410 4.1	1966 19.7
	建設業	1010 100.0	187 18.5	466 46.1	161 15.9	181 17.9	15 1.5	597 59.1	34 3.4	199 19.7	20 2.0	160 15.8
	製造業	1832 100.0	278 15.2	870 47.5	382 20.9	273 14.9	29 1.6	996 54.4	97 5.3	461 25.2	19 1.0	259 14.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	20 10.3	67 34.5	66 34.0	36 18.6	5 2.6	75 38.7	9 4.6	71 36.6	5 2.6	34 17.5
	情報通信業	739 100.0	290 39.2	73 9.9	227 30.7	130 17.6	19 2.6	130 17.6	251 34.0	227 30.7	15 2.0	116 15.7
	運輸業	882 100.0	177 20.1	358 40.6	232 26.3	88 10.0	27 3.1	436 49.4	25 2.8	251 28.5	24 2.7	146 16.6
	卸売業	741 100.0	111 15.0	329 44.4	173 23.3	115 15.5	13 1.8	399 53.8	35 4.7	194 26.2	23 3.1	90 12.1
	小売業	477 100.0	117 24.5	191 40.0	98 20.5	62 13.0	9 1.9	229 48.0	32 6.7	128 26.8	7 1.5	81 17.0
	金融・保険業	405 100.0	47 11.6	41 10.1	199 49.1	105 25.9	13 3.2	60 14.8	25 6.2	200 49.4	25 6.2	95 23.5
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	92 27.5	68 20.3	117 34.9	53 15.8	5 1.5	125 37.3	35 10.4	109 32.5	15 4.5	51 15.2
	教育・学習支援業	417 100.0	95 22.8	114 27.3	90 21.6	97 23.3	21 5.0	139 33.3	18 4.3	72 17.3	50 12.0	138 33.1
	宿泊・飲食店業	228 100.0	52 22.8	85 37.3	57 25.0	31 13.6	3 1.3	105 46.1	14 6.1	63 27.6	5 2.2	41 18.0
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	31 29.8	30 28.8	31 29.8	10 9.6	2 1.9	41 39.4	2 1.9	31 29.8	3 2.9	27 26.0
	医療・保健、福祉	981 100.0	340 34.7	284 29.0	176 17.9	116 11.8	65 6.6	389 39.7	19 1.9	113 11.5	118 12.0	342 34.9
	その他のサービス業	1496 100.0	453 30.3	336 22.5	394 26.3	262 17.5	51 3.4	466 31.1	190 12.7	432 28.9	57 3.8	351 23.5
	その他	159 100.0	41 25.8	30 18.9	42 26.4	28 17.6	18 11.3	40 25.2	18 11.3	42 26.4	24 15.1	35 22.0

		全体	問17 勤務先の社長(代表者)の経営手法(SA)					問18 勤務先の業績(SA)				
			トップダウン型である	どちらかといえばトップダウン型である	どちらかといえばボトムアップ型である	ボトムアップ型である	わからない	上がっている	どちらかといえば上がっている	どちらかといえば下がっている	下がっている	わからない
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	3332 33.3	3834 38.3	1099 11.0	199 2.0	1536 15.4	643 6.4	3319 33.2	2946 29.5	1314 13.1	1778 17.8
	30～50人未満	2393 100.0	887 37.1	780 32.6	276 11.5	42 1.8	408 17.0	142 5.9	690 28.8	741 31.0	370 15.5	450 18.8
	50～100人未満	3322 100.0	1071 32.2	1300 39.1	346 10.4	71 2.1	534 16.1	195 5.9	1094 32.9	938 28.2	440 13.2	655 19.7
	100～300人未満	4285 100.0	1374 32.1	1754 40.9	477 11.1	86 2.0	594 13.9	306 7.1	1535 35.8	1267 29.6	504 11.8	673 15.7
業種	合計	10000 100.0	3332 33.3	3834 38.3	1099 11.0	199 2.0	1536 15.4	643 6.4	3319 33.2	2946 29.5	1314 13.1	1778 17.8
	建設業	1010 100.0	321 31.8	400 39.6	118 11.7	27 2.7	144 14.3	97 9.6	408 40.4	283 28.0	96 9.5	126 12.5
	製造業	1832 100.0	657 35.9	717 39.1	169 9.2	25 1.4	264 14.4	82 4.5	575 31.4	606 33.1	325 17.7	244 13.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	56 28.9	77 39.7	22 11.3	3 1.5	36 18.6	12 6.2	62 32.0	53 27.3	26 13.4	41 21.1
	情報通信業	739 100.0	201 27.2	331 44.8	99 13.4	11 1.5	97 13.1	56 7.6	275 37.2	206 27.9	79 10.7	123 16.6
	運輸業	882 100.0	318 36.1	329 37.3	68 7.7	11 1.2	156 17.7	36 4.1	243 27.6	272 30.8	130 14.7	201 22.8
	卸売業	741 100.0	269 36.3	283 38.2	83 11.2	18 2.4	88 11.9	62 8.4	244 32.9	260 35.1	114 15.4	61 8.2
	小売業	477 100.0	170 35.6	181 37.9	46 9.6	11 2.3	69 14.5	33 6.9	147 30.8	154 32.3	78 16.4	65 13.6
	金融・保険業	405 100.0	107 26.4	164 40.5	58 14.3	17 4.2	59 14.6	41 10.1	157 38.8	103 25.4	38 9.4	66 16.3
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	129 38.5	121 36.1	40 11.9	8 2.4	37 11.0	35 10.4	140 41.8	86 25.7	29 8.7	45 13.4
	教育・学習支援業	417 100.0	127 30.5	148 35.5	56 13.4	9 2.2	77 18.5	16 3.8	107 25.7	115 27.6	48 11.5	131 31.4
	宿泊・飲食店業	228 100.0	85 37.3	90 39.5	21 9.2	1 0.4	31 13.6	12 5.3	80 35.1	78 34.2	35 15.4	23 10.1
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	28 26.9	38 36.5	20 19.2	3 2.9	15 14.4	6 5.8	31 29.8	28 26.9	25 24.0	14 13.5
	医療・保健、福祉	981 100.0	322 32.8	328 33.4	102 10.4	22 2.2	207 21.1	51 5.2	310 31.6	216 22.0	75 7.6	329 33.5
	その他のサービス業	1496 100.0	497 33.2	568 38.0	179 12.0	32 2.1	220 14.7	89 5.9	484 32.4	448 29.9	196 13.1	279 18.6
	その他	159 100.0	45 28.3	59 37.1	18 11.3	1 0.6	36 22.6	15 9.4	56 35.2	38 23.9	20 12.6	30 18.9

		全体	問19 週あたりの公休日(SA)					問20 日曜日・祝日の勤務(SA)			
			い完全 (週週 休休 32 日日制 などより 公休 日数 が多 い)	完全 週休 2日制	2週 休2 日制 (隔週 など で完 全週 休)	週休 1日 制又 は週 休1 日半 制	その他	日曜 日・ 祝日 は原 則と して 休み	日曜 日・ 祝日 は休 みの 場合 が多い	日曜 日・ 祝日 は勤 務の 場合 が多い	日曜 日・ 祝日 は原 則と して 勤務 す
現職 の 常 用 労 働 者 数	合計	10000 100.0	505 5.1	5206 52.1	3139 31.4	979 9.8	171 1.7	6310 63.1	1704 17.0	1307 13.1	679 6.8
	30～50人未満	2393 100.0	105 4.4	1068 44.6	849 35.5	329 13.7	42 1.8	1496 62.5	403 16.8	314 13.1	180 7.5
	50～100人未満	3322 100.0	166 5.0	1661 50.0	1097 33.0	336 10.1	62 1.9	2053 61.8	575 17.3	449 13.5	245 7.4
	100～300人未満	4285 100.0	234 5.5	2477 57.8	1193 27.8	314 7.3	67 1.6	2761 64.4	726 16.9	544 12.7	254 5.9
業 種	合計	10000 100.0	505 5.1	5206 52.1	3139 31.4	979 9.8	171 1.7	6310 63.1	1704 17.0	1307 13.1	679 6.8
	建設業	1010 100.0	31 3.1	412 40.8	419 41.5	136 13.5	12 1.2	710 70.3	195 19.3	66 6.5	39 3.9
	製造業	1832 100.0	78 4.3	971 53.0	696 38.0	71 3.9	16 0.9	1292 70.5	412 22.5	105 5.7	23 1.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	8 4.1	106 54.6	65 33.5	12 6.2	3 1.5	132 68.0	32 16.5	23 11.9	7 3.6
	情報通信業	739 100.0	49 6.6	582 78.8	90 12.2	16 2.2	2 0.3	611 82.7	73 9.9	39 5.3	16 2.2
	運輸業	882 100.0	40 4.5	245 27.8	328 37.2	236 26.8	33 3.7	418 47.4	185 21.0	195 22.1	84 9.5
	卸売業	741 100.0	35 4.7	433 58.4	237 32.0	35 4.7	1 0.1	623 84.1	72 9.7	32 4.3	14 1.9
	小売業	477 100.0	29 6.1	167 35.0	211 44.2	65 13.6	5 1.0	179 37.5	69 14.5	112 23.5	117 24.5
	金融・保険業	405 100.0	19 4.7	345 85.2	29 7.2	11 2.7	1 0.2	362 89.4	21 5.2	16 4.0	6 1.5
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	13 3.9	198 59.1	101 30.1	22 6.6	1 0.3	196 58.5	60 17.9	31 9.3	48 14.3
	教育・学習支援業	417 100.0	23 5.5	187 44.8	137 32.9	57 13.7	13 3.1	262 62.8	86 20.6	49 11.8	20 4.8
	宿泊・飲食店業	228 100.0	13 5.7	47 20.6	95 41.7	55 24.1	18 7.9	36 15.8	24 10.5	100 43.9	68 29.8
	生活関連(理美容、旅行業等)・ 娯楽業	104 100.0	7 6.7	42 40.4	26 25.0	26 25.0	3 2.9	36 34.6	13 12.5	31 29.8	24 23.1
	医療・保健、福祉	981 100.0	79 8.1	496 50.6	299 30.5	76 7.7	31 3.2	420 42.8	231 23.5	269 27.4	61 6.2
	その他のサービス業	1496 100.0	74 4.9	865 57.8	376 25.1	151 10.1	30 2.0	920 61.5	212 14.2	217 14.5	147 9.8
	その他	159 100.0	7 4.4	110 69.2	30 18.9	10 6.3	2 1.3	113 71.1	19 11.9	22 13.8	5 3.1

		全体	問21 勤務時間の形態(SA)				
			(シフトのみ制勤務ではない)	(シフトのみ制勤務)	夜勤のみ	シフト・夜勤の両方を含む	その他
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	7546 75.5	1188 11.9	121 1.2	1081 10.8	64 0.6
	30～50人未満	2393 100.0	1826 76.3	297 12.4	33 1.4	215 9.0	22 0.9
	50～100人未満	3322 100.0	2457 74.0	413 12.4	48 1.4	385 11.6	19 0.6
	100～300人未満	4285 100.0	3263 76.1	478 11.2	40 0.9	481 11.2	23 0.5
業種	合計	10000 100.0	7546 75.5	1188 11.9	121 1.2	1081 10.8	64 0.6
	建設業	1010 100.0	931 92.2	39 3.9	1 0.1	30 3.0	9 0.9
	製造業	1832 100.0	1595 87.1	90 4.9	11 0.6	133 7.3	3 0.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	147 75.8	16 8.2	1 0.5	28 14.4	2 1.0
	情報通信業	739 100.0	636 86.1	58 7.8	— —	43 5.8	2 0.3
	運輸業	882 100.0	511 57.9	95 10.8	43 4.9	220 24.9	13 1.5
	卸売業	741 100.0	686 92.6	38 5.1	6 0.8	8 1.1	3 0.4
	小売業	477 100.0	281 58.9	163 34.2	5 1.0	25 5.2	3 0.6
	金融・保険業	405 100.0	366 90.4	27 6.7	1 0.2	8 2.0	3 0.7
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	278 83.0	43 12.8	1 0.3	11 3.3	2 0.6
	教育・学習支援業	417 100.0	325 77.9	71 17.0	4 1.0	14 3.4	3 0.7
	宿泊・飲食店業	228 100.0	64 28.1	81 35.5	19 8.3	63 27.6	1 0.4
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	55 52.9	24 23.1	1 1.0	22 21.2	2 1.9
	医療・保健、福祉	981 100.0	477 48.6	218 22.2	7 0.7	275 28.0	4 0.4
	その他のサービス業	1496 100.0	1069 71.5	210 14.0	19 1.3	188 12.6	10 0.7
	その他	159 100.0	125 78.6	15 9.4	2 1.3	13 8.2	4 2.5

		全体	問22 出勤日1日当たりの平均的な実際の労働時間(SA)									問23 休日数・労働時間の適切さ(SA)			
			6時間未満	6時間以上～7時間未満	7時間以上～8時間未満	8時間以上～9時間未満	9時間以上～10時間未満	10時間以上～11時間未満	11時間以上～12時間未満	12時間以上～15時間未満	15時間以上	適切である	どちらかという適切である	どちらかという適切でない	適切でない
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	177 1.8	347 3.5	2805 28.1	3421 34.2	1712 17.1	757 7.6	361 3.6	297 3.0	123 1.2	3169 31.7	4005 40.1	1853 18.5	973 9.7
	30～50人未満	2393 100.0	55 2.3	96 4.0	698 29.2	811 33.9	380 15.9	181 7.6	78 3.3	69 2.9	25 1.0	737 30.8	929 38.8	463 19.3	264 11.0
	50～100人未満	3322 100.0	58 1.7	129 3.9	948 28.5	1136 34.2	540 16.3	260 7.8	119 3.6	95 2.9	37 1.1	1035 31.2	1317 39.6	640 19.3	330 9.9
	100～300人未満	4285 100.0	64 1.5	122 2.8	1159 27.0	1474 34.4	792 18.5	316 7.4	164 3.8	133 3.1	61 1.4	1397 32.6	1759 41.1	750 17.5	379 8.8
業種	合計	10000 100.0	177 1.8	347 3.5	2805 28.1	3421 34.2	1712 17.1	757 7.6	361 3.6	297 3.0	123 1.2	3169 31.7	4005 40.1	1853 18.5	973 9.7
	建設業	1010 100.0	3 0.3	25 2.5	223 22.1	351 34.8	208 20.6	109 10.8	35 3.5	48 4.8	8 0.8	307 30.4	358 35.4	223 22.1	122 12.1
	製造業	1832 100.0	14 0.8	45 2.5	516 28.2	679 37.1	340 18.6	146 8.0	62 3.4	24 1.3	6 0.3	582 31.8	802 43.8	326 17.8	122 6.7
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	4 2.1	8 4.1	71 36.6	49 25.3	39 20.1	6 3.1	10 5.2	4 2.1	3 1.5	59 30.4	88 45.4	32 16.5	15 7.7
	情報通信業	739 100.0	6 0.8	20 2.7	183 24.8	296 40.1	147 19.9	50 6.8	21 2.8	14 1.9	2 0.3	300 40.6	303 41.0	92 12.4	44 6.0
	運輸業	882 100.0	13 1.5	27 3.1	211 23.9	227 25.7	132 15.0	80 9.1	73 8.3	71 8.0	48 5.4	214 24.3	322 36.5	196 22.2	150 17.0
	卸売業	741 100.0	11 1.5	20 2.7	247 33.3	236 31.8	124 16.7	51 6.9	26 3.5	23 3.1	3 0.4	265 35.8	294 39.7	122 16.5	60 8.1
	小売業	477 100.0	23 4.8	29 6.1	115 24.1	158 33.1	77 16.1	45 9.4	12 2.5	17 3.6	1 0.2	114 23.9	197 41.3	100 21.0	66 13.8
	金融・保険業	405 100.0	8 2.0	20 4.9	126 31.1	133 32.8	65 16.0	28 6.9	16 4.0	7 1.7	2 0.5	185 45.7	147 36.3	50 12.3	23 5.7
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	4 1.2	6 1.8	86 25.7	107 31.9	80 23.9	25 7.5	16 4.8	9 2.7	2 0.6	94 28.1	137 40.9	63 18.8	41 12.2
	教育・学習支援業	417 100.0	23 5.5	26 6.2	126 30.2	127 30.5	57 13.7	30 7.2	15 3.6	7 1.7	6 1.4	134 32.1	146 35.0	89 21.3	48 11.5
	宿泊・飲食店業	228 100.0	9 3.9	9 3.9	45 19.7	57 25.0	47 20.6	30 13.2	13 5.7	12 5.3	6 2.6	49 21.5	78 34.2	59 25.9	42 18.4
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	2 1.9	4 3.8	35 33.7	29 27.9	21 20.2	9 8.7	2 1.9	2 1.9	— —	28 26.9	37 35.6	27 26.0	12 11.5
	医療・保健、福祉	981 100.0	24 2.4	42 4.3	327 33.3	425 43.3	108 11.0	26 2.7	13 1.3	8 0.8	8 0.8	308 31.4	429 43.7	165 16.8	79 8.1
	その他のサービス業	1496 100.0	22 1.5	55 3.7	444 29.7	500 33.4	249 16.6	109 7.3	44 2.9	47 3.1	26 1.7	465 31.1	619 41.4	276 18.4	136 9.1
	その他	159 100.0	11 6.9	11 6.9	50 31.4	47 29.6	18 11.3	13 8.2	3 1.9	4 2.5	2 1.3	65 40.9	48 30.2	33 20.8	13 8.2

		全体	問24 昨年1年間に支給された給与・賞与の額(SA)										
			2 0 0 0 万円 未 満	3 2 0 0 0 0 万円 未 以 満 上	4 3 0 0 0 0 万円 未 以 満 上	5 4 0 0 0 0 万円 未 以 満 上	6 5 0 0 0 0 万円 未 以 満 上	7 6 0 0 0 0 万円 未 以 満 上	8 7 0 0 0 0 万円 未 以 満 上	1 8 0 0 0 0 万円 未 以 満 上	1 1 5 0 0 0 0 万円 未 以 満 上	1 5 0 0 0 0 万円 未 以 満 上	わからない／ 答えたくない
現職の 常用労働者数	合計	10000 100.0	838 8.4	1561 15.6	2045 20.5	1824 18.2	1237 12.4	716 7.2	529 5.3	407 4.1	164 1.6	27 0.3	652 6.5
	30～50人未満	2393 100.0	264 11.0	456 19.1	562 23.5	392 16.4	249 10.4	147 6.1	78 3.3	45 1.9	25 1.0	－ －	175 7.3
	50～100人未満	3322 100.0	285 8.6	563 16.9	722 21.7	612 18.4	407 12.3	187 5.6	147 4.4	116 3.5	44 1.3	7 0.2	232 7.0
	100～300人未満	4285 100.0	289 6.7	542 12.6	761 17.8	820 19.1	581 13.6	382 8.9	304 7.1	246 5.7	95 2.2	20 0.5	245 5.7
業 種	合計	10000 100.0	838 8.4	1561 15.6	178 20.5	1824 18.2	1237 12.4	716 7.2	529 5.3	407 4.1	164 1.6	27 0.3	652 6.5
	建設業	1010 100.0	49 4.9	124 12.3	195 19.3	215 21.3	178 17.6	89 8.8	57 5.6	33 3.3	8 0.8	－ －	62 6.1
	製造業	1832 100.0	132 7.2	253 13.8	375 20.5	354 19.3	242 13.2	146 8.0	99 5.4	71 3.9	30 1.6	4 0.2	126 6.9
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	12 6.2	27 13.9	37 19.1	41 21.1	27 13.9	15 7.7	14 7.2	9 4.6	－ －	－ －	12 6.2
	情報通信業	739 100.0	30 4.1	76 10.3	127 17.2	153 20.7	116 15.7	73 9.9	50 6.8	56 7.6	11 1.5	1 0.1	46 6.2
	運輸業	882 100.0	61 6.9	169 19.2	224 25.4	185 21.0	92 10.4	39 4.4	29 3.3	15 1.7	8 0.9	1 0.1	59 6.7
	卸売業	741 100.0	54 7.3	96 13.0	136 18.4	140 18.9	102 13.8	55 7.4	52 7.0	45 6.1	16 2.2	－ －	45 6.1
	小売業	477 100.0	73 15.3	82 17.2	110 23.1	90 18.9	39 8.2	18 3.8	18 3.8	9 1.9	3 0.6	1 0.2	34 7.1
	金融・保険業	405 100.0	16 4.0	55 13.6	69 17.0	53 13.1	52 12.8	39 9.6	37 9.1	34 8.4	24 5.9	7 1.7	19 4.7
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	13 3.9	37 11.0	57 17.0	61 18.2	37 11.0	31 9.3	29 8.7	26 7.8	20 6.0	2 0.6	22 6.6
	教育・学習支援業	417 100.0	46 11.0	73 17.5	75 18.0	70 16.8	43 10.3	33 7.9	19 4.6	22 5.3	11 2.6	1 0.2	24 5.8
	宿泊・飲食店業	228 100.0	31 13.6	60 26.3	53 23.2	42 18.4	19 8.3	12 5.3	1 0.4	1 0.4	－ －	－ －	9 3.9
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	16 15.4	18 17.3	16 15.4	18 17.3	15 14.4	8 7.7	6 5.8	2 1.9	1 1.0	－ －	4 3.8
	医療・保健、福祉	981 100.0	124 12.6	223 22.7	248 25.3	147 15.0	70 7.1	43 4.4	28 2.9	18 1.8	4 0.4	9 0.9	67 6.8
	その他のサービス業	1496 100.0	154 10.3	247 16.5	292 19.5	230 15.4	189 12.6	104 7.0	79 5.3	60 4.0	25 1.7	1 0.1	115 7.7
	その他	159 100.0	27 17.0	21 13.2	31 19.5	25 15.7	16 10.1	11 6.9	11 6.9	6 3.8	3 1.9	－ －	8 5.0

		全体	問25 勤務先から支給される 給与・賞与の満足度(SA)				問26 仕事のきつさ(SA)				
			満足	どちらかという と満足	どちらかという と不満足	不満足	とても きついと 感じている	きつ いと感 じている	やや きつ いと感 じている	あ まり きつ いと感 じない	き つ い と感 じ ない
現職 の 常 用 労 働 者 数	合計	10000 100.0	478 4.8	2871 28.7	3902 39.0	2749 27.5	854 8.5	1824 18.2	3692 36.9	2998 30.0	632 6.3
	30～50人未満	2393 100.0	111 4.6	656 27.4	897 37.5	729 30.5	195 8.1	445 18.6	853 35.6	726 30.3	174 7.3
	50～100人未満	3322 100.0	154 4.6	893 26.9	1364 41.1	911 27.4	305 9.2	597 18.0	1218 36.7	986 29.7	216 6.5
	100～300人未満	4285 100.0	213 5.0	1322 30.9	1641 38.3	1109 25.9	354 8.3	782 18.2	1621 37.8	1286 30.0	242 5.6
業 種	合計	10000 100.0	478 4.8	2871 28.7	3902 39.0	2749 27.5	854 8.5	1824 18.2	3692 36.9	2998 30.0	632 6.3
	建設業	1010 100.0	50 5.0	291 28.8	380 37.6	289 28.6	85 8.4	209 20.7	338 33.5	311 30.8	67 6.6
	製造業	1832 100.0	81 4.4	494 27.0	748 40.8	509 27.8	144 7.9	334 18.2	671 36.6	568 31.0	115 6.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	7 3.6	61 31.4	83 42.8	43 22.2	16 8.2	31 16.0	77 39.7	63 32.5	7 3.6
	情報通信業	739 100.0	35 4.7	237 32.1	302 40.9	165 22.3	48 6.5	112 15.2	292 39.5	244 33.0	43 5.8
	運輸業	882 100.0	37 4.2	185 21.0	338 38.3	322 36.5	94 10.7	183 20.7	308 34.9	237 26.9	60 6.8
	卸売業	741 100.0	28 3.8	211 28.5	301 40.6	201 27.1	35 4.7	127 17.1	267 36.0	247 33.3	65 8.8
	小売業	477 100.0	23 4.8	125 26.2	187 39.2	142 29.8	49 10.3	95 19.9	188 39.4	118 24.7	27 5.7
	金融・保険業	405 100.0	22 5.4	150 37.0	164 40.5	69 17.0	34 8.4	57 14.1	153 37.8	128 31.6	33 8.1
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	22 6.6	109 32.5	125 37.3	79 23.6	27 8.1	48 14.3	131 39.1	99 29.6	30 9.0
	教育・学習支援業	417 100.0	28 6.7	126 30.2	167 40.0	96 23.0	40 9.6	69 16.5	157 37.6	127 30.5	24 5.8
	宿泊・飲食店業	228 100.0	9 3.9	38 16.7	104 45.6	77 33.8	23 10.1	44 19.3	100 43.9	51 22.4	10 4.4
	生活関連(理美容、旅行業等)・ 娯楽業	104 100.0	6 5.8	29 27.9	34 32.7	35 33.7	10 9.6	19 18.3	37 35.6	33 31.7	5 4.8
	医療・保健、福祉	981 100.0	52 5.3	329 33.5	349 35.6	251 25.6	122 12.4	201 20.5	352 35.9	266 27.1	40 4.1
	その他のサービス業	1496 100.0	64 4.3	443 29.6	557 37.2	432 28.9	117 7.8	266 17.8	562 37.6	458 30.6	93 6.2
	その他	159 100.0	14 8.8	43 27.0	63 39.6	39 24.5	10 6.3	29 18.2	59 37.1	48 30.2	13 8.2

		全体	問27 実施されている制度等(MA)												
			目標管理に設定してその達成度合いが評価される仕組み	目標管理制度（仕事上の目標を個人として設定し、その達成度合いが評価される仕組み）	評価結果とその理由の本人へのフィードバック・説明	定期的な配置換え（ジョブローテーション）	本人の希望ができるだけ尊重される配置	職歴・階層別の研修	自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修	計画的なOJT受講とその成果のチェック	上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による相談	社内の自主的勉強会やQC活動	自己啓発・資格取得に対する補助	勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い	従業員の意見の会社の経営計画への反映
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	2851 28.5	2196 22.0	813 8.1	1163 11.6	1510 15.1	982 9.8	597 6.0	373 3.7	1105 11.1	1668 16.7	890 8.9	886 8.9	1749 17.5
	30～50人未満	2393 100.0	416 17.4	320 13.4	123 5.1	290 12.1	194 8.1	164 6.9	79 3.3	70 2.9	201 8.4	296 12.4	180 7.5	202 8.4	324 13.5
	50～100人未満	3322 100.0	842 25.3	643 19.4	236 7.1	386 11.6	405 12.2	312 9.4	185 5.6	119 3.6	334 10.1	489 14.7	282 8.5	276 8.3	522 15.7
	100～300人未満	4285 100.0	1593 37.2	1233 28.8	454 10.6	487 11.4	911 21.3	506 11.8	333 7.8	184 4.3	570 13.3	883 20.6	428 10.0	408 9.5	903 21.1
業種	合計	10000 100.0	2851 28.5	2196 22.0	813 8.1	1163 11.6	1510 15.1	982 9.8	597 6.0	373 3.7	1105 11.1	1668 16.7	890 8.9	886 8.9	1749 17.5
	建設業	1010 100.0	230 22.8	178 17.6	54 5.3	106 10.5	144 14.3	103 10.2	57 5.6	40 4.0	106 10.5	248 24.6	101 10.0	100 9.9	172 17.0
	製造業	1832 100.0	601 32.8	398 21.7	102 5.6	176 9.6	261 14.2	171 9.3	134 7.3	54 2.9	235 12.8	294 16.0	157 8.6	129 7.0	347 18.9
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	68 35.1	39 20.1	33 17.0	16 8.2	44 22.7	30 15.5	22 11.3	7 3.6	22 11.3	45 23.2	17 8.8	8 4.1	27 13.9
	情報通信業	739 100.0	306 41.4	280 37.9	53 7.2	122 16.5	148 20.0	127 17.2	68 9.2	42 5.7	106 14.3	188 25.4	92 12.4	97 13.1	201 27.2
	運輸業	882 100.0	114 12.9	114 12.9	49 5.6	105 11.9	75 8.5	45 5.1	34 3.9	20 2.3	63 7.1	79 9.0	52 5.9	56 6.3	114 12.9
	卸売業	741 100.0	302 40.8	183 24.7	58 7.8	71 9.6	122 16.5	71 9.6	45 6.1	23 3.1	63 8.5	123 16.6	53 7.2	66 8.9	163 22.0
	小売業	477 100.0	143 30.0	88 18.4	36 7.5	52 10.9	66 13.8	35 7.3	22 4.6	16 3.4	44 9.2	52 10.9	32 6.7	48 10.1	72 15.1
	金融・保険業	405 100.0	183 45.2	158 39.0	76 18.8	39 9.6	76 18.8	50 12.3	28 6.9	13 3.2	48 11.9	110 27.2	32 7.9	43 10.6	83 20.5
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	108 32.2	83 24.8	35 10.4	32 9.6	46 13.7	23 6.9	15 4.5	15 4.5	20 6.0	70 20.9	35 10.4	37 11.0	61 18.2
	教育・学習支援業	417 100.0	102 24.5	82 19.7	41 9.8	50 12.0	72 17.3	40 9.6	11 2.6	14 3.4	33 7.9	40 9.6	36 8.6	40 9.6	52 12.5
	宿泊・飲食店業	228 100.0	34 14.9	37 16.2	16 7.0	32 14.0	23 10.1	8 3.5	11 4.8	10 4.4	11 4.8	19 8.3	12 5.3	23 10.1	33 14.5
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	22 21.2	18 17.3	7 6.7	10 9.6	16 15.4	7 6.7	6 5.8	3 2.9	9 8.7	11 10.6	4 3.8	18 17.3	25 24.0
	医療・保健、福祉	981 100.0	162 16.5	142 14.5	121 12.3	138 14.1	173 17.6	126 12.8	50 5.1	40 4.1	187 19.1	130 13.3	126 12.8	82 8.4	111 11.3
	その他のサービス業	1496 100.0	426 28.5	361 24.1	115 7.7	198 13.2	214 14.3	134 9.0	83 5.5	71 4.7	141 9.4	235 15.7	125 8.4	121 8.1	249 16.6
	その他	159 100.0	50 31.4	35 22.0	17 10.7	16 10.1	30 18.9	12 7.5	11 6.9	5 3.1	17 10.7	24 15.1	16 10.1	18 11.3	39 24.5

		全体	問27 実施されている制度等(MA)(つづき)												
			の朝 礼や ジョ ンの 共有	要 各 自 に 与 え ら れ た 説 明	の 提 案 制 度 な ど に よ る 従 業 員 の 意 見	任 経 験 が 浅 い 社 員 に 責 任 あ る 仕 事 を	表 彰 、 報 奨 の 実 施	(仕 事 の 改 善 ・ 改 革 を 促 す 仕 組 み 等 の 実 施 な ど)	の 保 養 施 設 の 利 用 補 助 な ど 余 暇 活 動	ど フ ィ ッ ト ネ ス ク ラ ブ の 利 用 補 助 な ど	療 法 定 外 の 健 康 診 断 な ど 、 保 健 ・ 医 療 面 の 補 助	に メ ン タ ル ヘ ル ス 相 談 な ど 心 の 健 康 に 関 する 支 援	職 場 の 安 全 管 理 に 関 する 研 修	作 業 環 境 の 改 善	こ の 中 に は な い
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	2409 24.1	945 9.5	1080 10.8	518 5.2	2267 22.7	1089 10.9	1172 11.7	576 5.8	1179 11.8	1227 12.3	1328 13.3	1372 13.7	2888 28.9
	30～50人未満	2393 100.0	532 22.2	196 8.2	190 7.9	117 4.9	360 15.0	205 8.6	124 5.2	72 3.0	178 7.4	114 4.8	243 10.2	286 12.0	905 37.8
	50～100人未満	3322 100.0	776 23.4	307 9.2	339 10.2	166 5.0	690 20.8	335 10.1	337 10.1	167 5.0	374 11.3	325 9.8	425 12.8	442 13.3	1038 31.2
	100～300人未満	4285 100.0	1101 25.7	442 10.3	551 12.9	235 5.5	1217 28.4	549 12.8	711 16.6	337 7.9	627 14.6	788 18.4	660 15.4	644 15.0	945 22.1
業種	合計	10000 100.0	2409 24.1	945 9.5	1080 10.8	518 5.2	2267 22.7	1089 10.9	1172 11.7	576 5.8	1179 11.8	1227 12.3	1328 13.3	1372 13.7	2888 28.9
	建設業	1010 100.0	260 25.7	100 9.9	85 8.4	73 7.2	306 30.3	95 9.4	123 12.2	41 4.1	116 11.5	93 9.2	213 21.1	158 15.6	293 29.0
	製造業	1832 100.0	550 30.0	158 8.6	304 16.6	82 4.5	441 24.1	323 17.6	181 9.9	81 4.4	204 11.1	227 12.4	315 17.2	426 23.3	487 26.6
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	44 22.7	14 7.2	21 10.8	8 4.1	41 21.1	17 8.8	26 13.4	7 3.6	19 9.8	28 14.4	41 21.1	24 12.4	46 23.7
	情報通信業	739 100.0	179 24.2	81 11.0	97 13.1	54 7.3	218 29.5	91 12.3	147 19.9	96 13.0	113 15.3	160 21.7	76 10.3	88 11.9	150 20.3
	運輸業	882 100.0	132 15.0	69 7.8	70 7.9	25 2.8	178 20.2	71 8.0	55 6.2	21 2.4	69 7.8	57 6.5	131 14.9	126 14.3	357 40.5
	卸売業	741 100.0	207 27.9	67 9.0	74 10.0	37 5.0	192 25.9	82 11.1	110 14.8	46 6.2	95 12.8	75 10.1	57 7.7	79 10.7	190 25.6
	小売業	477 100.0	130 27.3	49 10.3	44 9.2	25 5.2	99 20.8	30 6.3	42 8.8	12 2.5	40 8.4	46 9.6	35 7.3	52 10.9	145 30.4
	金融・保険業	405 100.0	98 24.2	48 11.9	46 11.4	12 3.0	121 29.9	30 7.4	85 21.0	38 9.4	78 19.3	91 22.5	38 9.4	28 6.9	72 17.8
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	85 25.4	30 9.0	29 8.7	18 5.4	77 23.0	28 8.4	49 14.6	31 9.3	47 14.0	50 14.9	26 7.8	21 6.3	94 28.1
	教育・学習支援業	417 100.0	83 19.9	40 9.6	35 8.4	33 7.9	53 12.7	37 8.9	47 11.3	39 9.4	51 12.2	61 14.6	34 8.2	31 7.4	129 30.9
	宿泊・飲食店業	228 100.0	48 21.1	21 9.2	21 9.2	9 3.9	48 21.1	16 7.0	12 5.3	7 3.1	9 3.9	18 7.9	28 12.3	28 12.3	88 38.6
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	29 27.9	13 12.5	16 15.4	8 7.7	21 20.2	10 9.6	9 8.7	2 1.9	16 15.4	6 5.8	10 9.6	15 14.4	37 35.6
	医療・保健、福祉	981 100.0	198 20.2	89 9.1	75 7.6	44 4.5	102 10.4	99 10.1	83 8.5	41 4.2	123 12.5	93 9.5	147 15.0	111 11.3	302 30.8
	その他のサービス業	1496 100.0	330 22.1	144 9.6	142 9.5	81 5.4	336 22.5	140 9.4	183 12.2	105 7.0	171 11.4	190 12.7	160 10.7	166 11.1	451 30.1
	その他	159 100.0	36 22.6	22 13.8	21 13.2	9 5.7	34 21.4	20 12.6	20 12.6	9 5.7	28 17.6	32 20.1	17 10.7	19 11.9	47 29.6

		全体	問28 給与増額(減額)の際に重視している要素(SA) (1) 1番目に重視している要素				問28 給与増額(減額)の際に重視している要素(SA) (2) 2番目に重視している要素				問28 給与増額(減額)の際に重視している要素(SA) (3) 3番目に重視している要素			
			本人の年齢や勤続年数	本人が持っている能力	本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス	本人が一定期間内に目に見える成果・業績	本人の年齢や勤続年数	本人が持っている能力	本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス	本人が一定期間内に目に見える成果・業績	本人の年齢や勤続年数	本人が持っている能力	本人が目標達成に向けて行った行動・プロセス	本人が一定期間内に目に見える成果・業績
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	3859 38.6	2093 20.9	891 8.9	3157 31.6	1377 13.8	3141 31.4	3124 31.2	2358 23.6	1140 11.4	2922 29.2	3721 37.2	2217 22.2
	30～50人未満	2393 100.0	1010 42.2	522 21.8	199 8.3	662 27.7	357 14.9	808 33.8	670 28.0	558 23.3	248 10.4	665 27.8	922 38.5	558 23.3
	50～100人未満	3322 100.0	1292 38.9	744 22.4	303 9.1	983 29.6	469 14.1	1043 31.4	1007 30.3	803 24.2	365 11.0	917 27.6	1261 38.0	779 23.4
	100～300人未満	4285 100.0	1557 36.3	827 19.3	389 9.1	1512 35.3	551 12.9	1290 30.1	1447 33.8	997 23.3	527 12.3	1340 31.3	1538 35.9	880 20.5
業種	合計	10000 100.0	3859 38.6	2093 20.9	891 8.9	3157 31.6	1377 13.8	3141 31.4	3124 31.2	2358 23.6	1140 11.4	2922 29.2	3721 37.2	2217 22.2
	建設業	1010 100.0	444 44.0	236 23.4	68 6.7	262 25.9	157 15.5	340 33.7	253 25.0	260 25.7	115 11.4	255 25.2	388 38.4	252 25.0
	製造業	1832 100.0	746 40.7	363 19.8	174 9.5	549 30.0	240 13.1	560 30.6	576 31.4	456 24.9	202 11.0	554 30.2	652 35.6	424 23.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	85 43.8	47 24.2	14 7.2	48 24.7	32 16.5	61 31.4	54 27.8	47 24.2	20 10.3	57 29.4	80 41.2	37 19.1
	情報通信業	739 100.0	185 25.0	170 23.0	81 11.0	303 41.0	89 12.0	199 26.9	272 36.8	179 24.2	94 12.7	253 34.2	252 34.1	140 18.9
	運輸業	882 100.0	373 42.3	181 20.5	62 7.0	266 30.2	138 15.6	325 36.8	253 28.7	166 18.8	102 11.6	236 26.8	336 38.1	208 23.6
	卸売業	741 100.0	265 35.8	103 13.9	68 9.2	305 41.2	94 12.7	181 24.4	276 37.2	190 25.6	105 14.2	267 36.0	243 32.8	126 17.0
	小売業	477 100.0	136 28.5	106 22.2	50 10.5	185 38.8	61 12.8	130 27.3	165 34.6	121 25.4	68 14.3	149 31.2	171 35.8	89 18.7
	金融・保険業	405 100.0	106 26.2	74 18.3	47 11.6	178 44.0	58 14.3	90 22.2	151 37.3	106 26.2	50 12.3	138 34.1	150 37.0	67 16.5
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	99 29.6	57 17.0	40 11.9	139 41.5	51 15.2	94 28.1	118 35.2	72 21.5	50 14.9	108 32.2	110 32.8	67 20.0
	教育・学習支援業	417 100.0	216 51.8	62 14.9	25 6.0	114 27.3	44 10.6	146 35.0	127 30.5	100 24.0	28 6.7	123 29.5	173 41.5	93 22.3
	宿泊・飲食店業	228 100.0	89 39.0	56 24.6	16 7.0	67 29.4	29 12.7	78 34.2	70 30.7	51 22.4	16 7.0	58 25.4	87 38.2	67 29.4
	生活関連(理美容、旅行業等)・ 娯楽業	104 100.0	26 25.0	27 26.0	16 15.4	35 33.7	23 22.1	24 23.1	35 33.7	22 21.2	10 9.6	33 31.7	35 33.7	26 25.0
	医療・保健、福祉	981 100.0	502 51.2	239 24.4	78 8.0	162 16.5	142 14.5	398 40.6	228 23.2	213 21.7	87 8.9	205 20.9	435 44.3	254 25.9
	その他のサービス業	1496 100.0	525 35.1	339 22.7	134 9.0	498 33.3	199 13.3	471 31.5	495 33.1	331 22.1	179 12.0	438 29.3	546 36.5	333 22.3
	その他	159 100.0	62 39.0	33 20.8	18 11.3	46 28.9	20 12.6	44 27.7	51 32.1	44 27.7	14 8.8	48 30.2	63 39.6	34 21.4

		全体	問28 給与増額(減額)の際に重視している要素(SA) (4) 4番目に重視している要素					問29 自分の仕事ぶりに対する会社からの評価・処遇の納得度(SA)			
			本人の年齢や勤続年数	本人が持っている能力	本人が目標達成に向けて行った行動	本人が一定期間内に目に見える成果・業績	納得のいく評価・処遇だと思う	どちらかというとなんとなく思っている評価・処遇だと思う	どちらかというとなんとなく思っている評価・処遇だと思う	納得のいく評価・処遇だと思う	
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	3624 36.2	1844 18.4	2264 22.6	2268 22.7	478 4.8	3846 38.5	3422 34.2	2254 22.5	
	30～50人未満	2393 100.0	778 32.5	398 16.6	602 25.2	615 25.7	121 5.1	912 38.1	785 32.8	575 24.0	
	50～100人未満	3322 100.0	1196 36.0	618 18.6	751 22.6	757 22.8	163 4.9	1293 38.9	1142 34.4	724 21.8	
	100～300人未満	4285 100.0	1650 38.5	828 19.3	911 21.3	896 20.9	194 4.5	1641 38.3	1495 34.9	955 22.3	
業種	合計	10000 100.0	3624 36.2	1844 18.4	2264 22.6	2268 22.7	478 4.8	3846 38.5	3422 34.2	2254 22.5	
	建設業	1010 100.0	294 29.1	179 17.7	301 29.8	236 23.4	48 4.8	379 37.5	354 35.0	229 22.7	
	製造業	1832 100.0	644 35.2	355 19.4	430 23.5	403 22.0	72 3.9	678 37.0	647 35.3	435 23.7	
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	57 29.4	29 14.9	46 23.7	62 32.0	6 3.1	91 46.9	66 34.0	31 16.0	
	情報通信業	739 100.0	371 50.2	117 15.8	134 18.1	117 15.8	45 6.1	324 43.8	242 32.7	128 17.3	
	運輸業	882 100.0	269 30.5	140 15.9	231 26.2	242 27.4	36 4.1	308 34.9	307 34.8	231 26.2	
	卸売業	741 100.0	277 37.4	190 25.6	154 20.8	120 16.2	30 4.0	269 36.3	268 36.2	174 23.5	
	小売業	477 100.0	212 44.4	92 19.3	91 19.1	82 17.2	21 4.4	187 39.2	144 30.2	125 26.2	
	金融・保険業	405 100.0	191 47.2	103 25.4	57 14.1	54 13.3	25 6.2	168 41.5	132 32.6	80 19.8	
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	135 40.3	76 22.7	67 20.0	57 17.0	14 4.2	130 38.8	117 34.9	74 22.1	
	教育・学習支援業	417 100.0	129 30.9	86 20.6	92 22.1	110 26.4	14 3.4	170 40.8	160 38.4	73 17.5	
	宿泊・飲食店業	228 100.0	94 41.2	36 15.8	55 24.1	43 18.9	16 7.0	73 32.0	82 36.0	57 25.0	
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	45 43.3	20 19.2	18 17.3	21 20.2	10 9.6	33 31.7	43 41.3	18 17.3	
	医療・保健、福祉	981 100.0	250 25.5	139 14.2	240 24.5	352 35.9	66 6.7	379 38.6	332 33.8	204 20.8	
	その他のサービス業	1496 100.0	593 39.6	248 16.6	321 21.5	334 22.3	66 4.4	599 40.0	472 31.6	359 24.0	
	その他	159 100.0	63 39.6	34 21.4	27 17.0	35 22.0	9 5.7	58 36.5	56 35.2	36 22.6	

		全体	問30 勤務先や上司に関して感じていること(MA)													
			会社に将来性がある	今後、会社の中で自分の処遇があるだろうと思う	今後、会社の中でより高度な仕事を与えられるようになるだろうと思う	会社のために仕事をしたいという気持ちがある	社員であることに誇りがある	会社の示すビジョンに共感ができる	経営トップに魅力がある	仕事の上で尊敬・信頼のできる上司や先輩がいる	職場の人間関係について大きなストレスがない	会社の中で、適切な人が適切な時期に昇進している	会社は、研修などを通じて社員の能力（技術・知識など）の向上を図っている	会社は、研究などを進めている	家庭の両立を応援している	会社は、育児・介護休業などを取りやすい
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	759 7.6	826 8.3	1012 10.1	1313 13.1	729 7.3	479 4.8	431 4.3	1215 12.2	2073 20.7	400 4.0	880 8.8	527 5.3	961 9.6	4736 47.4
	30～50人未満	2393 100.0	166 6.9	182 7.6	232 9.7	337 14.1	144 6.0	114 4.8	111 4.6	274 11.5	487 20.4	79 3.3	154 6.4	116 4.8	160 6.7	1191 49.8
	50～100人未満	3322 100.0	255 7.7	276 8.3	321 9.7	414 12.5	238 7.2	172 5.2	135 4.1	415 12.5	703 21.2	127 3.8	273 8.2	178 5.4	308 9.3	1584 47.7
	100～300人未満	4285 100.0	338 7.9	368 8.6	459 10.7	562 13.1	347 8.1	193 4.5	185 4.3	526 12.3	883 20.6	194 4.5	453 10.6	233 5.4	493 11.5	1961 45.8
業種	合計	10000 100.0	759 7.6	826 8.3	1012 10.1	1313 13.1	729 7.3	479 4.8	431 4.3	1215 12.2	2073 20.7	400 4.0	880 8.8	527 5.3	961 9.6	4736 47.4
	建設業	1010 100.0	89 8.8	89 8.8	114 11.3	153 15.1	84 8.3	49 4.9	52 5.1	134 13.3	217 21.5	52 5.1	101 10.0	75 7.4	66 6.5	470 46.5
	製造業	1832 100.0	117 6.4	152 8.3	186 10.2	235 12.8	111 6.1	71 3.9	73 4.0	210 11.5	346 18.9	70 3.8	146 8.0	80 4.4	171 9.3	908 49.6
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	13 6.7	16 8.2	23 11.9	21 10.8	13 6.7	4 2.1	5 2.6	16 8.2	37 19.1	4 2.1	23 11.9	8 4.1	16 8.2	87 44.8
	情報通信業	739 100.0	76 10.3	64 8.7	80 10.8	100 13.5	61 8.3	55 7.4	56 7.6	100 13.5	182 24.6	48 6.5	77 10.4	53 7.2	98 13.3	316 42.8
	運輸業	882 100.0	44 5.0	55 6.2	73 8.3	93 10.5	47 5.3	23 2.6	27 3.1	84 9.5	177 20.1	23 2.6	45 5.1	32 3.6	36 4.1	491 55.7
	卸売業	741 100.0	46 6.2	73 9.9	73 9.9	112 15.1	47 6.3	34 4.6	28 3.8	86 11.6	145 19.6	28 3.8	56 7.6	36 4.9	63 8.5	344 46.4
	小売業	477 100.0	41 8.6	38 8.0	44 9.2	59 12.4	39 8.2	24 5.0	18 3.8	55 11.5	85 17.8	19 4.0	41 8.6	30 6.3	30 6.3	242 50.7
	金融・保険業	405 100.0	28 6.9	26 6.4	38 9.4	53 13.1	36 8.9	19 4.7	15 3.7	61 15.1	86 21.2	18 4.4	39 9.6	25 6.2	52 12.8	167 41.2
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	31 9.3	37 11.0	37 11.0	49 14.6	30 9.0	20 6.0	16 4.8	42 12.5	80 23.9	12 3.6	20 6.0	13 3.9	28 8.4	152 45.4
	教育・学習支援業	417 100.0	28 6.7	35 8.4	41 9.8	61 14.6	36 8.6	29 7.0	19 4.6	58 13.9	91 21.8	21 5.0	39 9.4	20 4.8	52 12.5	171 41.0
	宿泊・飲食店業	228 100.0	22 9.6	20 8.8	22 9.6	24 10.5	17 7.5	8 3.5	13 5.7	27 11.8	42 18.4	10 4.4	15 6.6	12 5.3	14 6.1	111 48.7
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	11 10.6	10 9.6	15 14.4	18 17.3	9 8.7	9 8.7	4 3.8	13 12.5	29 27.9	8 7.7	11 10.6	12 11.5	15 14.4	49 47.1
	医療・保健、福祉	981 100.0	88 9.0	78 8.0	96 9.8	109 11.1	71 7.2	54 5.5	32 3.3	136 13.9	194 19.8	31 3.2	129 13.1	46 4.7	167 17.0	427 43.5
	その他のサービス業	1496 100.0	109 7.3	117 7.8	153 10.2	201 13.4	114 7.6	71 4.7	66 4.4	173 11.6	322 21.5	49 3.3	120 8.0	78 5.2	144 9.6	725 48.5
	その他	159 100.0	16 10.1	16 10.1	17 10.7	25 15.7	14 8.8	9 5.7	7 4.4	20 12.6	40 25.2	7 4.4	18 11.3	7 4.4	9 5.7	76 47.8

		全体	問31 職場でよく見かけること(MA)								
			チームワークを発揮すること	中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること	社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと	部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと	同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりをして笑うこと	上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあたったりすること	上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること	職場のみんなの仕事の仕方を改善しようとする事	この中にはない
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	1631 16.3	1482 14.8	2925 29.3	1137 11.4	3175 31.8	855 8.6	1593 15.9	1846 18.5	3368 33.7
	30～50人未満	2393 100.0	371 15.5	304 12.7	703 29.4	283 11.8	750 31.3	195 8.1	348 14.5	429 17.9	816 34.1
	50～100人未満	3322 100.0	541 16.3	455 13.7	955 28.7	373 11.2	1038 31.2	282 8.5	530 16.0	612 18.4	1140 34.3
	100～300人未満	4285 100.0	719 16.8	723 16.9	1267 29.6	481 11.2	1387 32.4	378 8.8	715 16.7	805 18.8	1412 33.0
業種	合計	10000 100.0	1631 16.3	1482 14.8	2925 29.3	1137 11.4	3175 31.8	855 8.6	1593 15.9	1846 18.5	3368 33.7
	建設業	1010 100.0	147 14.6	177 17.5	302 29.9	125 12.4	314 31.1	93 9.2	168 16.6	190 18.8	364 36.0
	製造業	1832 100.0	197 10.8	269 14.7	479 26.1	204 11.1	545 29.7	163 8.9	285 15.6	358 19.5	638 34.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	33 17.0	26 13.4	59 30.4	23 11.9	61 31.4	20 10.3	19 9.8	24 12.4	61 31.4
	情報通信業	739 100.0	158 21.4	149 20.2	264 35.7	109 14.7	225 30.4	46 6.2	153 20.7	122 16.5	231 31.3
	運輸業	882 100.0	101 11.5	86 9.8	258 29.3	87 9.9	283 32.1	77 8.7	90 10.2	120 13.6	359 40.7
	卸売業	741 100.0	106 14.3	111 15.0	193 26.0	80 10.8	254 34.3	69 9.3	127 17.1	137 18.5	242 32.7
	小売業	477 100.0	91 19.1	63 13.2	136 28.5	62 13.0	135 28.3	29 6.1	68 14.3	88 18.4	155 32.5
	金融・保険業	405 100.0	75 18.5	62 15.3	103 25.4	42 10.4	131 32.3	27 6.7	61 15.1	66 16.3	132 32.6
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	58 17.3	58 17.3	94 28.1	36 10.7	103 30.7	20 6.0	51 15.2	51 15.2	114 34.0
	教育・学習支援業	417 100.0	86 20.6	66 15.8	126 30.2	42 10.1	135 32.4	30 7.2	70 16.8	88 21.1	113 27.1
	宿泊・飲食店業	228 100.0	42 18.4	35 15.4	69 30.3	35 15.4	82 36.0	25 11.0	48 21.1	55 24.1	68 29.8
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	22 21.2	17 16.3	36 34.6	10 9.6	43 41.3	8 7.7	24 23.1	26 25.0	34 32.7
	医療・保健、福祉	981 100.0	233 23.8	126 12.8	317 32.3	103 10.5	364 37.1	118 12.0	152 15.5	216 22.0	273 27.8
	その他のサービス業	1496 100.0	254 17.0	210 14.0	434 29.0	162 10.8	442 29.5	121 8.1	250 16.7	269 18.0	538 36.0
	その他	159 100.0	28 17.6	27 17.0	55 34.6	17 10.7	58 36.5	9 5.7	27 17.0	36 22.6	46 28.9

		全体	問32 現在の仕事に対して感じていること(MA)							問33 現在の仕事の満足度(SA)			
			事自 上分の 役割は 会社中 では低 く果た ない思 う仕	実仕 感事を ある通 じて自 分が成 長して いる	て責 任と裁 量性の ある仕 事を任 され	仕事 の内容自 体が面 白と思う	とが やり遂 げた際 に達成 感を感じ るこ	が仕 事を 行う上 で多様 な技能 や能力	こ の中 には ない	満 足 し て い る	ど ち ら か と い う と 満 足 し て い る	ど ち ら か と い う と 満 足 し て い ない	満 足 し て い ない
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	3463 34.6	1624 16.2	2487 24.9	1859 18.6	1815 18.2	2831 28.3	3276 32.8	588 5.9	4633 46.3	2950 29.5	1829 18.3
	30～50人未満	2393 100.0	792 33.1	362 15.1	574 24.0	455 19.0	428 17.9	646 27.0	816 34.1	160 6.7	1103 46.1	676 28.2	454 19.0
	50～100人未満	3322 100.0	1124 33.8	558 16.8	826 24.9	590 17.8	580 17.5	912 27.5	1106 33.3	189 5.7	1535 46.2	996 30.0	602 18.1
	100～300人未満	4285 100.0	1547 36.1	704 16.4	1087 25.4	814 19.0	807 18.8	1273 29.7	1354 31.6	239 5.6	1995 46.6	1278 29.8	773 18.0
業種	合計	10000 100.0	3463 34.6	1624 16.2	2487 24.9	1859 18.6	1815 18.2	2831 28.3	3276 32.8	588 5.9	4633 46.3	2950 29.5	1829 18.3
	建設業	1010 100.0	368 36.4	169 16.7	286 28.3	197 19.5	223 22.1	339 33.6	316 31.3	64 6.3	475 47.0	288 28.5	183 18.1
	製造業	1832 100.0	641 35.0	271 14.8	453 24.7	324 17.7	309 16.9	510 27.8	598 32.6	96 5.2	807 44.1	576 31.4	353 19.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	50 25.8	30 15.5	52 26.8	31 16.0	28 14.4	61 31.4	56 28.9	8 4.1	96 49.5	63 32.5	27 13.9
	情報通信業	739 100.0	247 33.4	127 17.2	199 26.9	152 20.6	171 23.1	232 31.4	229 31.0	39 5.3	372 50.3	201 27.2	127 17.2
	運輸業	882 100.0	257 29.1	98 11.1	169 19.2	118 13.4	108 12.2	187 21.2	381 43.2	53 6.0	376 42.6	253 28.7	200 22.7
	卸売業	741 100.0	271 36.6	116 15.7	192 25.9	122 16.5	121 16.3	161 21.7	256 34.5	34 4.6	356 48.0	212 28.6	139 18.8
	小売業	477 100.0	163 34.2	73 15.3	113 23.7	79 16.6	90 18.9	109 22.9	166 34.8	16 3.4	232 48.6	136 28.5	93 19.5
	金融・保険業	405 100.0	150 37.0	59 14.6	78 19.3	70 17.3	71 17.5	110 27.2	124 30.6	32 7.9	187 46.2	119 29.4	67 16.5
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	102 30.4	62 18.5	91 27.2	66 19.7	54 16.1	90 26.9	115 34.3	22 6.6	146 43.6	107 31.9	60 17.9
	教育・学習支援業	417 100.0	166 39.8	79 18.9	111 26.6	118 28.3	96 23.0	135 32.4	107 25.7	37 8.9	207 49.6	119 28.5	54 12.9
	宿泊・飲食店業	228 100.0	87 38.2	37 16.2	59 25.9	40 17.5	37 16.2	53 23.2	77 33.8	16 7.0	108 47.4	62 27.2	42 18.4
	生活関連(理美容、旅行業等)・娯楽業	104 100.0	43 41.3	16 15.4	32 30.8	25 24.0	16 15.4	27 26.0	30 28.8	6 5.8	55 52.9	24 23.1	19 18.3
	医療・保健、福祉	981 100.0	369 37.6	211 21.5	239 24.4	202 20.6	187 19.1	341 34.8	268 27.3	67 6.8	476 48.5	273 27.8	165 16.8
	その他のサービス業	1496 100.0	492 32.9	250 16.7	365 24.4	278 18.6	272 18.2	425 28.4	500 33.4	85 5.7	673 45.0	468 31.3	270 18.0
	その他	159 100.0	57 35.8	26 16.4	48 30.2	37 23.3	32 20.1	51 32.1	53 33.3	13 8.2	67 42.1	49 30.8	30 18.9

		全体	問34 現在の職場の「働きがい」(SA)				問35 現在の職場の「働きやすさ」(SA)				問36 現在の仕事に対する意欲 (SA)			
			働きがいがある	どちらかといえば働きがいがある	どちらかといえば働きがいがない	働きがいがない	働きやすい	どちらかといえば働きやすい	どちらかといえば働きにくい	働きにくい	仕事に対する意欲は高い	仕事に対する意欲はどちらかとい	仕事に対する意欲はどちらかとい	仕事に対する意欲は低い
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	703 7.0	4561 45.6	3074 30.7	1662 16.6	1295 13.0	5086 50.9	2302 23.0	1317 13.2	1020 10.2	4717 47.2	2981 29.8	1282 12.8
	30～50人未満	2393 100.0	172 7.2	1089 45.5	696 29.1	436 18.2	333 13.9	1177 49.2	543 22.7	340 14.2	243 10.2	1122 46.9	689 28.8	339 14.2
	50～100人未満	3322 100.0	237 7.1	1508 45.4	1041 31.3	536 16.1	422 12.7	1709 51.4	757 22.8	434 13.1	315 9.5	1600 48.2	1002 30.2	405 12.2
	100～300人未満	4285 100.0	294 6.9	1964 45.8	1337 31.2	690 16.1	540 12.6	2200 51.3	1002 23.4	543 12.7	462 10.8	1995 46.6	1290 30.1	538 12.6
業種	合計	10000 100.0	703 7.0	4561 45.6	3074 30.7	1662 16.6	1295 13.0	5086 50.9	2302 23.0	1317 13.2	1020 10.2	4717 47.2	2981 29.8	1282 12.8
	建設業	1010 100.0	81 8.0	458 45.3	311 30.8	160 15.8	134 13.3	526 52.1	221 21.9	129 12.8	98 9.7	491 48.6	302 29.9	119 11.8
	製造業	1832 100.0	104 5.7	775 42.3	635 34.7	318 17.4	223 12.2	912 49.8	450 24.6	247 13.5	171 9.3	820 44.8	596 32.5	245 13.4
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	5 2.6	107 55.2	56 28.9	26 13.4	22 11.3	102 52.6	44 22.7	26 13.4	15 7.7	103 53.1	54 27.8	22 11.3
	情報通信業	739 100.0	46 6.2	376 50.9	209 28.3	108 14.6	91 12.3	427 57.8	142 19.2	79 10.7	61 8.3	353 47.8	227 30.7	98 13.3
	運輸業	882 100.0	48 5.4	370 42.0	295 33.4	169 19.2	111 12.6	439 49.8	197 22.3	135 15.3	75 8.5	381 43.2	290 32.9	136 15.4
	卸売業	741 100.0	29 3.9	346 46.7	235 31.7	131 17.7	97 13.1	376 50.7	179 24.2	89 12.0	68 9.2	355 47.9	216 29.1	102 13.8
	小売業	477 100.0	28 5.9	218 45.7	143 30.0	88 18.4	44 9.2	238 49.9	124 26.0	71 14.9	45 9.4	230 48.2	137 28.7	65 13.6
	金融・保険業	405 100.0	27 6.7	190 46.9	134 33.1	54 13.3	65 16.0	208 51.4	85 21.0	47 11.6	46 11.4	197 48.6	122 30.1	40 9.9
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	26 7.8	142 42.4	110 32.8	57 17.0	36 10.7	185 55.2	67 20.0	47 14.0	38 11.3	156 46.6	93 27.8	48 14.3
	教育・学習支援業	417 100.0	53 12.7	219 52.5	94 22.5	51 12.2	46 11.0	222 53.2	110 26.4	39 9.4	46 11.0	226 54.2	101 24.2	44 10.6
	宿泊・飲食店業	228 100.0	17 7.5	100 43.9	66 28.9	45 19.7	33 14.5	112 49.1	43 18.9	40 17.5	27 11.8	99 43.4	70 30.7	32 14.0
	生活関連(理美容、旅行業等)・ 娯楽業	104 100.0	9 8.7	51 49.0	24 23.1	20 19.2	16 15.4	54 51.9	21 20.2	13 12.5	16 15.4	52 50.0	20 19.2	16 15.4
	医療・保健、福祉	981 100.0	104 10.6	479 48.8	253 25.8	145 14.8	140 14.3	495 50.5	213 21.7	133 13.6	118 12.0	499 50.9	262 26.7	102 10.4
	その他のサービス業	1496 100.0	108 7.2	661 44.2	463 30.9	264 17.6	211 14.1	710 47.5	372 24.9	203 13.6	168 11.2	685 45.8	448 29.9	195 13.0
	その他	159 100.0	18 11.3	69 43.4	46 28.9	26 16.4	26 16.4	80 50.3	34 21.4	19 11.9	28 17.6	70 44.0	43 27.0	18 11.3

		全体	問37 現在の職場でよく行うか (SA) (1) 熱心に仕事に取り組むか				問37 現在の職場でよく行うか (SA) (2) 仕事の進め方等に対し上 司へ意見や提案をするか				問37 現在の職場でよく行うか (SA) (3) 仕事や会議の場で前向き な発言を行うか			
			とても よく行 う	どちら かとい えば行 う	どちら かとい えば行 わない	ほとん ど行わ ない	とても よく行 う	どちら かとい えば行 う	どちら かとい えば行 わない	ほとん ど行わ ない	とても よく行 う	どちら かとい えば行 う	どちら かとい えば行 わない	ほとん ど行わ ない
現職の 常用労働者数	合計	10000 100.0	1942 19.4	6053 60.5	1530 15.3	475 4.8	1011 10.1	4698 47.0	3138 31.4	1153 11.5	902 9.0	4242 42.4	3455 34.6	1401 14.0
	30～50人未満	2393 100.0	466 19.5	1447 60.5	351 14.7	129 5.4	247 10.3	1074 44.9	767 32.1	305 12.7	204 8.5	985 41.2	819 34.2	385 16.1
	50～100人未満	3322 100.0	623 18.8	2025 61.0	524 15.8	150 4.5	305 9.2	1575 47.4	1049 31.6	393 11.8	276 8.3	1391 41.9	1169 35.2	486 14.6
	100～300人未満	4285 100.0	853 19.9	2581 60.2	655 15.3	196 4.6	459 10.7	2049 47.8	1322 30.9	455 10.6	422 9.8	1866 43.5	1467 34.2	530 12.4
業 種	合計	10000 100.0	1942 19.4	6053 60.5	1530 15.3	475 4.8	1011 10.1	4698 47.0	3138 31.4	1153 11.5	902 9.0	4242 42.4	3455 34.6	1401 14.0
	建設業	1010 100.0	189 18.7	619 61.3	149 14.8	53 5.2	95 9.4	476 47.1	327 32.4	112 11.1	83 8	417 41	364 36	146 14
	製造業	1832 100.0	324 17.7	1118 61.0	309 16.9	81 4.4	181 9.9	895 48.9	545 29.7	211 11.5	157 8.6	805 43.9	620 33.8	250 13.6
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	35 18.0	128 66.0	21 10.8	10 5.2	23 11.9	95 49.0	53 27.3	23 11.9	17 8.8	83 42.8	68 35.1	26 13.4
	情報通信業	739 100.0	118 16.0	460 62.2	133 18.0	28 3.8	74 10.0	364 49.3	232 31.4	69 9.3	71 9.6	350 47.4	253 34.2	65 8.8
	運輸業	882 100.0	153 17.3	515 58.4	154 17.5	60 6.8	81 9.2	330 37.4	318 36.1	153 17.3	57 6.5	312 35.4	325 36.8	188 21.3
	卸売業	741 100.0	140 18.9	447 60.3	111 15.0	43 5.8	83 11.2	340 45.9	224 30.2	94 12.7	69 9.3	300 40.5	262 35.4	110 14.8
	小売業	477 100.0	106 22.2	293 61.4	57 11.9	21 4.4	49 10.3	214 44.9	159 33.3	55 11.5	41 8.6	194 40.7	168 35.2	74 15.5
	金融・保険業	405 100.0	87 21.5	238 58.8	62 15.3	18 4.4	49 12.1	190 46.9	133 32.8	33 8.1	45 11.1	183 45.2	133 32.8	44 10.9
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	64 19.1	203 60.6	56 16.7	12 3.6	28 8.4	180 53.7	96 28.7	31 9.3	30 9.0	160 47.8	108 32.2	37 11.0
	教育・学習支援業	417 100.0	111 26.6	246 59.0	44 10.6	16 3.8	44 10.6	208 49.9	114 27.3	51 12.2	38 9.1	190 45.6	129 30.9	60 14.4
	宿泊・飲食店業	228 100.0	44 19.3	138 60.5	35 15.4	11 4.8	26 11.4	106 46.5	70 30.7	26 11.4	26 11.4	80 35.1	82 36.0	40 17.5
	生活関連(理美容、旅行業等)・ 娯楽業	104 100.0	27 26.0	56 53.8	18 17.3	3 2.9	14 13.5	56 53.8	24 23.1	10 9.6	17 16.3	39 37.5	28 26.9	20 19.2
	医療・保健、福祉	981 100.0	202 20.6	624 63.6	122 12.4	33 3.4	102 10.4	465 47.4	310 31.6	104 10.6	102 10.4	418 42.6	331 33.7	130 13.3
	その他のサービス業	1496 100.0	300 20.1	884 59.1	235 15.7	77 5.1	146 9.8	699 46.7	491 32.8	160 10.7	133 8.9	646 43.2	535 35.8	182 12.2
	その他	159 100.0	42 26.4	84 52.8	24 15.1	9 5.7	16 10.1	80 50.3	42 26.4	21 13.2	16 10.1	65 40.9	49 30.8	29 18.2

		全体	問37 現在の職場でよく行うか (SA) (4) 自発的に仕事を進行するか				問37 現在の職場でよく行うか (SA) (5) 自主的な勉強に取り組むか				問38 勤務先の従業員の離転職 (SA)			
			とてもよく行う	どちらかといえば行う	どちらかといえば行わない	ほとんど行わない	とてもよく行う	どちらかといえば行う	どちらかといえば行わない	ほとんど行わない	多い	どちらかといえば多い	どちらかといえば少ない	少ない
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	1971 19.7	5608 56.1	1857 18.6	564 5.6	1139 11.4	4534 45.3	3316 33.2	1011 10.1	1930 19.3	3368 33.7	3609 36.1	1093 10.9
	30～50人未満	2393 100.0	500 20.9	1307 54.6	440 18.4	146 6.1	287 12.0	1082 45.2	760 31.8	264 11.0	469 19.6	764 31.9	871 36.4	289 12.1
	50～100人未満	3322 100.0	624 18.8	1898 57.1	618 18.6	182 5.5	367 11.0	1537 46.3	1106 33.3	312 9.4	652 19.6	1094 32.9	1221 36.8	355 10.7
	100～300人未満	4285 100.0	847 19.8	2403 56.1	799 18.6	236 5.5	485 11.3	1915 44.7	1450 33.8	435 10.2	809 18.9	1510 35.2	1517 35.4	449 10.5
業種	合計	10000 100.0	1971 19.7	5608 56.1	1857 18.6	564 5.6	1139 11.4	4534 45.3	3316 33.2	1011 10.1	1930 19.3	3368 33.7	3609 36.1	1093 10.9
	建設業	1010 100	197 20	566 56	192 19	55 5	118 12	464 46	333 33	95 9	148 15	342 34	392 39	128 13
	製造業	1832 100.0	344 18.8	1027 56.1	368 20.1	93 5.1	194 10.6	808 44.1	635 34.7	195 10.6	274 15.0	611 33.4	737 40.2	210 11.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	34 17.5	116 59.8	36 18.6	8 4.1	15 7.7	90 46.4	74 38.1	15 7.7	27 13.9	49 25.3	83 42.8	35 18.0
	情報通信業	739 100.0	121 16.4	448 60.6	141 19.1	29 3.9	64 8.7	352 47.6	260 35.2	63 8.5	128 17.3	270 36.5	279 37.8	62 8.4
	運輸業	882 100.0	145 16.4	470 53.3	186 21.1	81 9.2	72 8.2	356 40.4	323 36.6	131 14.9	200 22.7	278 31.5	319 36.2	85 9.6
	卸売業	741 100.0	161 21.7	399 53.8	141 19.0	40 5.4	78 10.5	316 42.6	275 37.1	72 9.7	100 13.5	232 31.3	295 39.8	114 15.4
	小売業	477 100.0	104 21.8	272 57.0	74 15.5	27 5.7	50 10.5	222 46.5	158 33.1	47 9.9	108 22.6	179 37.5	148 31.0	42 8.8
	金融・保険業	405 100.0	78 19.3	229 56.5	79 19.5	19 4.7	56 13.8	182 44.9	131 32.3	36 8.9	53 13.1	123 30.4	162 40.0	67 16.5
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	67 20.0	190 56.7	58 17.3	20 6.0	42 12.5	167 49.9	97 29.0	29 8.7	81 24.2	93 27.8	104 31.0	57 17.0
	教育・学習支援業	417 100.0	98 23.5	238 57.1	58 13.9	23 5.5	75 18.0	212 50.8	104 24.9	26 6.2	54 12.9	127 30.5	163 39.1	73 17.5
	宿泊・飲食店業	228 100.0	52 22.8	119 52.2	44 19.3	13 5.7	24 10.5	101 44.3	77 33.8	26 11.4	73 32.0	82 36.0	57 25.0	16 7.0
	生活関連(理美容、旅行業等)・ 娯楽業	104 100.0	29 27.9	51 49.0	19 18.3	5 4.8	16 15.4	42 40.4	34 32.7	12 11.5	31 29.8	28 26.9	34 32.7	11 10.6
	医療・保健、福祉	981 100.0	190 19.4	580 59.1	162 16.5	49 5.0	125 12.7	469 47.8	294 30.0	93 9.5	296 30.2	384 39.1	257 26.2	44 4.5
	その他のサービス業	1496 100.0	304 20.3	823 55.0	277 18.5	92 6.1	186 12.4	688 46.0	466 31.1	156 10.4	330 22.1	512 34.2	529 35.4	125 8.4
	その他	159 100.0	47 29.6	80 50.3	22 13.8	10 6.3	24 15.1	65 40.9	55 34.6	15 9.4	27 17.0	58 36.5	50 31.4	24 15.1

		全体	問39 同僚の退職理由(MA)													
			会社都合のため（事業所の閉鎖、人員整理、解雇など）	自身のキャリアアップのため	会社の経営理念・社風が合わない	会社や自分のキャリアに将来性がない	労働時間が長い	賃金が不満	仕事がおもしろくない	仕事上のストレスが大きい	職場の人間関係が合わない（職場でのいじめ、セクハラ・パワハラを含む）	結婚・出産・育児・介護のため	肉体的・精神的に健康を損ねたため	勤務地が遠い・通勤が不便	配偶者の転勤など家族の事情	その他
現職の常用労働者数	合計	10000 100.0	1291 12.9	2217 22.2	2525 25.3	2095 21.0	1889 18.9	4429 44.3	2160 21.6	3741 37.4	2437 24.4	1575 15.8	1733 17.3	502 5.0	676 6.8	263 2.6
	30～50人未満	2393 100.0	327 13.7	443 18.5	618 25.8	472 19.7	449 18.8	1046 43.7	442 18.5	821 34.3	543 22.7	322 13.5	367 15.3	114 4.8	153 6.4	87 3.6
	50～100人未満	3322 100.0	420 12.6	708 21.3	831 25.0	667 20.1	631 19.0	1499 45.1	703 21.2	1236 37.2	809 24.4	512 15.4	581 17.5	152 4.6	209 6.3	88 2.6
	100～300人未満	4285 100.0	544 12.7	1066 24.9	1076 25.1	956 22.3	809 18.9	1884 44.0	1015 23.7	1684 39.3	1085 25.3	741 17.3	785 18.3	236 5.5	314 7.3	88 2.1
業種	合計	10000 100.0	1291 12.9	2217 22.2	2525 25.3	2095 21.0	1889 18.9	4429 44.3	2160 21.6	3741 37.4	2437 24.4	1575 15.8	1733 17.3	502 5.0	676 6.8	263 2.6
	建設業	1010 100.0	131 13.0	174 17.2	271 26.8	184 18.2	263 26.0	475 47.0	235 23.3	399 39.5	221 21.9	117 11.6	170 16.8	77 7.6	60 5.9	19 1.9
	製造業	1832 100.0	310 16.9	300 16.4	454 24.8	407 22.2	234 12.8	833 45.5	478 26.1	654 35.7	514 28.1	235 12.8	294 16.0	85 4.6	104 5.7	33 1.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	22 11.3	36 18.6	42 21.6	29 14.9	24 12.4	67 34.5	43 22.2	68 35.1	45 23.2	18 9.3	31 16.0	16 8.2	17 8.8	10 5.2
	情報通信業	739 100.0	100 13.5	303 41.0	193 26.1	199 26.9	132 17.9	293 39.6	166 22.5	257 34.8	116 15.7	124 16.8	140 18.9	44 6.0	50 6.8	13 1.8
	運輸業	882 100.0	94 10.7	112 12.7	205 23.2	148 16.8	254 28.8	524 59.4	180 20.4	298 33.8	185 21.0	48 5.4	188 21.3	35 4.0	30 3.4	25 2.8
	卸売業	741 100.0	116 15.7	162 21.9	195 26.3	162 21.9	99 13.4	313 42.2	177 23.9	263 35.5	187 25.2	147 19.8	101 13.6	36 4.9	47 6.3	23 3.1
	小売業	477 100.0	67 14.0	92 19.3	119 24.9	98 20.5	131 27.5	212 44.4	113 23.7	195 40.9	110 23.1	91 19.1	89 18.7	24 5.0	42 8.8	12 2.5
	金融・保険業	405 100.0	54 13.3	109 26.9	86 21.2	77 19.0	40 9.9	115 28.4	77 19.0	142 35.1	86 21.2	88 21.7	55 13.6	22 5.4	34 8.4	18 4.4
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	47 14.0	91 27.2	91 27.2	73 21.8	63 18.8	110 32.8	60 17.9	105 31.3	64 19.1	51 15.2	34 10.1	11 3.3	17 5.1	17 5.1
	教育・学習支援業	417 100.0	43 10.3	123 29.5	93 22.3	94 22.5	67 16.1	138 33.1	51 12.2	141 33.8	72 17.3	113 27.1	66 15.8	18 4.3	43 10.3	19 4.6
	宿泊・飲食店業	228 100.0	15 6.6	46 20.2	61 26.8	59 25.9	89 39.0	128 56.1	46 20.2	100 43.9	61 26.8	38 16.7	36 15.8	6 2.6	11 4.8	1 0.4
	生活関連（理美容、旅行業等）・娯楽業	104 100.0	15 14.4	20 19.2	27 26.0	27 26.0	30 28.8	55 52.9	18 17.3	42 40.4	28 26.9	20 19.2	19 18.3	7 6.7	14 13.5	1 1.0
	医療・保健、福祉	981 100.0	68 6.9	208 21.2	265 27.0	180 18.3	146 14.9	454 46.3	181 18.5	503 51.3	395 40.3	227 23.1	234 23.9	53 5.4	96 9.8	20 2.0
	その他のサービス業	1496 100.0	188 12.6	398 26.6	384 25.7	321 21.5	283 18.9	647 43.2	290 19.4	518 34.6	323 21.6	222 14.8	247 16.5	61 4.1	97 6.5	43 2.9
	その他	159 100.0	21 13.2	43 27.0	39 24.5	37 23.3	34 21.4	65 40.9	45 28.3	56 35.2	30 18.9	36 22.6	29 18.2	7 4.4	14 8.8	9 5.7

		全体	問40 今後の働き方についての考え方 (SA)					(問40で「今の会社です」と働き続けた い」と回答した場合) 問40-(2)「今の会社です」と働き続け たい」理由 (SA)				
			今の会社 ですと働 き続け たい	い ず れ は 他 社 へ 転 職 し た い	い ず れ は 独 立 し た い	仕 事 を や め た い	わ か ら な い	今の会社 や職場に 愛着を感じ てい	今の会社 でやって いる仕事 が面白	満足で ないから 転職先が 見つかる 見込	今の会社 で働く 以上、今 の会社 で	そ 他
現職の 常用労働 者数	合計	10000 100.0	3211 32.1	2543 25.4	839 8.4	1238 12.4	2169 21.7	843 26.3	827 25.8	1024 31.9	454 14.1	63 2.0
	30～50人未満	2393 100.0	697 29.1	640 26.7	206 8.6	328 13.7	522 21.8	200 28.7	181 26.0	203 29.1	101 14.5	12 1.7
	50～100人未満	3322 100.0	1056 31.8	860 25.9	291 8.8	395 11.9	720 21.7	267 25.3	267 25.3	343 32.5	157 14.9	22 2.1
	100～300人未満	4285 100.0	1458 34.0	1043 24.3	342 8.0	515 12.0	927 21.6	376 25.8	379 26.0	478 32.8	196 13.4	29 2.0
業 種	合計	10000 100.0	3211 32.1	2543 25.4	839 8.4	1238 12.4	2169 21.7	843 26.3	827 25.8	1024 31.9	454 14.1	63 2.0
	建設業	1010 100.0	384 38.0	211 20.9	69 6.8	116 11.5	230 22.8	113 29	101 26	109 28	57 15	4 1
	製造業	1832 100.0	612 33.4	474 25.9	119 6.5	207 11.3	420 22.9	144 23.5	171 27.9	209 34.2	79 12.9	9 1.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	194 100.0	74 38.1	47 24.2	15 7.7	18 9.3	40 20.6	17 23.0	12 16.2	29 39.2	15 20.3	1 1.4
	情報通信業	739 100.0	222 30.0	195 26.4	68 9.2	92 12.4	162 21.9	47 21.2	60 27.0	76 34.2	37 16.7	2 0.9
	運輸業	882 100.0	296 33.6	224 25.4	65 7.4	102 11.6	195 22.1	70 23.6	52 17.6	115 38.9	51 17.2	8 2.7
	卸売業	741 100.0	247 33.3	164 22.1	76 10.3	93 12.6	161 21.7	61 24.7	62 25.1	85 34.4	33 13.4	6 2.4
	小売業	477 100.0	132 27.7	135 28.3	46 9.6	68 14.3	96 20.1	34 25.8	36 27.3	38 28.8	21 15.9	3 2.3
	金融・保険業	405 100.0	150 37.0	94 23.2	30 7.4	56 13.8	75 18.5	48 32.0	35 23.3	44 29.3	21 14.0	2 1.3
	不動産・物品賃貸業	335 100.0	99 29.6	75 22.4	55 16.4	47 14.0	59 17.6	29 29.3	24 24.2	32 32.3	13 13.1	1 1.0
	教育・学習支援業	417 100.0	133 31.9	116 27.8	32 7.7	44 10.6	92 22.1	34 25.6	51 38.3	36 27.1	11 8.3	1 0.8
	宿泊・飲食店業	228 100.0	55 24.1	58 25.4	35 15.4	32 14.0	48 21.1	16 29.1	11 20.0	15 27.3	10 18.2	3 5.5
	生活関連(理美容、旅行業等)・ 娯楽業	104 100.0	29 27.9	27 26.0	10 9.6	17 16.3	21 20.2	8 27.6	7 24.1	8 27.6	4 13.8	2 6.9
	医療・保健、福祉	981 100.0	290 29.6	298 30.4	67 6.8	124 12.6	202 20.6	77 26.6	79 27.2	87 30.0	39 13.4	8 2.8
	その他のサービス業	1496 100.0	439 29.3	379 25.3	134 9.0	208 13.9	336 22.5	134 30.5	117 26.7	122 27.8	54 12.3	12 2.7
	その他	159 100.0	49 30.8	46 28.9	18 11.3	14 8.8	32 20.1	11 22.4	9 18.4	19 38.8	9 18.4	1 2.0

働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書

発行年月

平成26年5月

編集・発行

厚生労働省職業安定局雇用開発部雇用開発企画課

〒100-8916 東京都千代田区霞が関1-2-2

TEL : 03-5253-1111 (内線 5330、5805)
