

企業組織と職場の変化に関する 調査研究報告書

平成 15 年 7 月

財団法人 連合総合生活開発研究所

はじめに

近年、グローバル化、IT革命、会計ビッグバンなど経営環境の変化が著しくなっている。また、そのような中で、わが国産業界の停滞や企業業績の低迷が続き、企業活力・競争力を回復するために、「労働の流動化」「労働市場の規制緩和」が打ち出され、法改正が進んでいる。一方、企業においても、業績管理の構造改革が進められ、それを背景にして様々な組織改革が実施されてきている。業績管理は部門と個人に求める成果の内容を決め、組織は同じく担当すべき業務の内容を決めるという機能を持っている。そのような業績管理と組織の改革は、部門と個人に求める業務と成果の内容を変えることになる。そして、それに伴って雇用の量と質（仕事や働き方）が変わることになる。労働組合にとって、こうした変化は大問題であり、その対応が重要な政策課題になる。

このような中、連合総研では、『転形期における雇用・労働の実態に関する調査研究委員会』（主査：学習院大学 今野浩一郎教授）を設置し、企業あるいは事業所が業績管理と組織をどのように改革してきているのか、また、しようとしているのか、それにともなって仕事と働き方と処遇がどのように変化してきているのか、さらに、その背景には、どのような人事管理政策の変化があるのかを明らかにすることとした。業績管理、組織、仕事と働き方と処遇の変化を労働組合がどのように受けとめ、それにどのように対応しているのかにも焦点を当てている。

本報告書は、その中間報告として、当研究委員会にて実施した「企業組織と職場の変化」に関するアンケート調査を分析したものである。

調査・分析の結果以下のことがわかった。第一に、業績管理との関連では、企業はステークホルダーとして株主・資本家を重視する傾向を強め、そうした企業になるほど、全社レベルでは市場評価に関連する指標を重視する業績管理を、部門レベルではより徹底した業績管理をとっていること。

第二に、主要な組織改革は、マスコミを賑わす分社化、合併・買収、事業分割などではなく、外からは見えにくい組織の整理・統合・スリム化であること。

第三に、労使ともに経営戦略とのリンクの強化と労使コミュニケーションを重視しているが、企業は成果主義化を志向する人事政策を、労働組合は長期安定雇用や生活配慮型の処遇決定などの伝統的な政策を重視すべきと考えていること。

第四に、労使ともに仕事量が拡大し、他方で範囲、質、責任度、必要能力のいずれからみても高度化し、仕事の評価と処遇は仕事と成果に基づいて決定されるが、一方で、労働者の人事評価、賃金、昇進に対する不満というモチベーション上の問題が高まっているとみていること。

最後に、これまでの研究にあたり、今野浩一郎主査をはじめご協力いただいた各委員に感謝申し上げるとともに、アンケート調査にご協力いただいた諸団体・機関のみなさまに、心より御礼申し上げます次第である。

平成15年 7月

財団法人 連合総合生活開発研究所
所長 栗林 世

「企業組織と職場の変化に関する調査報告書」について

本報告書は、連合総合生活開発研究所の『転形期における雇用・労働の実態に関する調査研究委員会』において実施したアンケート調査を分析したものであり、当該研究委員会の中間報告書である。

この調査研究委員会は、学習院大学の今野浩一郎教授を主査に、下記の委員により、平成14年4月に発足した。

<研究委員会構成と報告書執筆分担> *順序は、執筆順

主査	今野 浩一郎 (学習院大学 経済学部 教授)	(総論)
委員	畑井 治文 (福島学院短期大学 講師)	(第1章第1節、第4節、第5節、第6節)
	細野 央郎 (学習院大学大学院・立教大学 講師)	(第1章第2節、第3節)
	上野 隆幸 (松本大学総合経営学部 専任講師)	(第2章第1節、第4節)
	田口 和雄 ((財)機械振興協会 研究員)	(第2章第2節、第3節)
	大木 栄一 (日本労働研究機構 副主任研究員)	(第3章)
	野川 忍 (東京学芸大学 教授)	
	龍井 葉二 (連合 総合労働局長)	
	中村 善雄 (連合 雇用労働局長)	
	長谷川 裕子 (連合 労働法制局長)	
	逢見 直人 (UIゼンセン同盟 政策局長)	
	新谷 信幸 (電機連合電機総研 事務局長)	
	高村 豊 (JAM 組織局長)	
	猿山 幸博 (サービス・流通連合 福祉政策局部長)	
	住野 敏彦 (私鉄総連 交通政策局長・バス対策部長)	
研究担当者	鈴木 不二一 ((財)連合総合生活開発研究所 副所長)	
	茂呂 成夫 ((財)連合総合生活開発研究所 主任研究員)	
	篠田 芳範 ((財)連合総合生活開発研究所 研究員)	

目 次

はじめに

「企業組織と職場の変化に関する調査報告書」について

調査の実施概要

総 論 一 要約と結論一

1. はじめに—調査のねらいと背景—	1
2. 企業調査	1
(1) 企業の経営特性と経営状況	1
(2) 企業のステークホルダー・経営目標・業績管理	2
(3) 組織戦略・改革	3
(4) 人事戦略の方向性	4
(5) 仕事と働き方の変化	6
(6) これからの労使関係	8
3. 労働組合調査	9
(1) 企業・事業所の概要	9
(2) 事業所の業績管理	9
(3) 組織改革と労使関係	11
(4) 人事管理の変化とあり方	13
(5) 仕事と働き方の変化	15
(6) 労働組合活動の課題	16
4. 労働組合にとってのこれからの課題と方向	16
(1) いま起きている現実を確認する	16
(2) 労使のこれからの課題を考える	18

第1章 企業調査

1. 調査対象企業の概要	19
(1) 企業の経営特性	19
(2) 経営状況の推移	20
(3) 労務特性	21
(4) 労働組合・従業員組織の有無	22
2. 経営目標・経営戦略・業績管理	23
(1) 重視するステークホルダー	23

(2) 経営戦略を策定する際に重視する要件	25
(3) 全社レベルの業績管理において重視する指標	26
(4) 部門レベルの業績管理において重視する指標	29
3. 組織戦略・改革	30
(1) 実施した組織改革と苦勞した組織改革	30
(2) 組織改革の事前検討期間と合意形成の苦勞度	34
(3) 組織改革に伴って実施した施策と労働組合・従業員組合との対立点	35
4. 人事戦略の方向性	39
(1) 人事戦略を考える上で重視する人事施策	39
(2) 人事管理の権限について	45
(3) 雇用戦略	47
5. 仕事と働き方の変化	49
(1) 仕事と働き方の変化の概況	49
(2) 経営特性からみた特徴	51
(3) 株主・投資家の重視度からみた特徴	52
(4) 仕事と働き方の変化のグループ化—因子分析—	53
(5) 仕事と働き方の変化からみた企業のグループ化—クラスター分析—	54
(6) 各企業群の特性	55
6. これからの労使関係	56
(1) 労働組合・従業員組織との間で予想される問題点	56
(2) 労働組合・従業員組織の役割	58

第2章 労働組合調査

1. 調査対象企業と事業所の概要	61
(1) 業種	61
(2) 従業員数とその変化	63
(3) 事業所の機能	68
(4) 事業所の評価	71
2. 組織と管理の変化	84
(1) 組織改革の概況	84
(2) 人事管理の権限の変化	97
(3) 今後の従業員規模の変化	99
3. 仕事と働き方の変化	102
(1) クロス分析からみた特徴	102
(2) 因子分析・クラスター分析からみた特徴	107

4. 労使関係	110
(1) 経営側が重視すべき人事施策	110
(2) 組合の発言力の変化	115
(3) 組合の抱える課題	117

第3章 企業調査と労働組合調査との比較

1. 人事戦略の方向性	123
(1) 人事施策	123
(2) 人事管理の権限の変化	124
(3) 雇用量戦略	125
2. 組織戦略・改革	125
(1) 組織改革	125
(2) 組織改革の事前検討期間と合意形成の苦労度	126
(3) 組織改革に伴って実施した施策と労働組合等との対立点	127
(4) 労働組合・従業員組織の役割遂行度	129
3. 仕事と働き方の変化	129
4. 労使関係	131

<参考資料>

・企業組織と職場の変化に関する調査票（企業調査）	135
・企業組織と職場の変化に関する調査票（組合支部調査）	145
・クロス集計表（企業調査）	155
・クロス集計表（組合支部調査）	185

調査の実施概要

1. 調査の実施概要

近年、グローバル化、IT革命、会計ビッグバンなど経営環境の変化が著しくなっている。また、そのような中で、わが国産業界の停滞や企業業績の低迷が続く、企業活力・競争力を回復するために、「労働の流動化」「労働市場の規制緩和」が打ち出され、関連施策や法改正が進んでいる。こうした変化は、企業組織のあり方や職場での働き方、労使関係等にも影響を及ぼすと考えられる。

このような中、連合総研では、企業組織の変化による仕事・働き方への影響を調査する目的で、『転形期における雇用・労働の実態に関する調査研究委員会』（主査：学習院大学 今野浩一郎教授）を設置し、その一環として「企業組織と職場の変化」に関するアンケート調査を実施した。

2. 調査期間

2002年10月8日～11月15日

3. 調査対象および調査の方法

(1) 企業調査

①調査対象：人事・総務担当者

②調査の方法：(株)帝国データバンクのデータベースから無作為に抽出した2,000社の管理職2,000人を対象とした。当該企業の人事・総務担当者に調査票を郵送・配布し、郵送にて返送。

【有効回収枚数：121枚（有効回収率：6.05%）】

(2) 労働組合調査

①調査対象：労働組合支部役員

②調査の方法：連合加盟の産業別組合を通じて抽出された組合支部役員900人を対象とした。（ただし、官公労を除いた。）当該産業別組合で各単位組合に調査票を配布し、各単位組合役員が組合支部役員に調査票を配布し、郵送にて返送。

【有効回収枚数：498枚（有効回収率：55.3%）】

総論－要約と結論－

1. はじめに－調査のねらいと背景－

経営環境が厳しくなる中で、企業は業績管理の構造改革を進め、それを背景にして様々な組織改革を実施している。業績管理は部門と個人に求める成果の内容を、組織は同じく担当すべき業務の内容を決めるという機能を持っている。そうすると業績管理と組織を改革するということは、部門と個人に求める業務と成果の内容を変えることになり、それに伴って雇用の量と質（仕事や働き方）が変わることになる。労働組合にとって、こうした変化は大問題であり、それへの対応が重要な政策課題になる。

そこで本調査は、企業あるいは事業所が業績管理と組織をどのように改革してきたのか（しようとしているのか）、それにともなって仕事と働き方と処遇がどのように変化してきたのか、さらに、その背景には、どのような人事管理政策の変化があるのかを明らかにすることを目的としている。さらに、業績管理、組織、仕事と働き方と処遇の変化を労働組合がどのように受けとめ、それにどのように対応しているのかにも焦点を当てている。こうした観点から、いま起きている現実を正確に捉えることは、企業内労使関係の変化の方向と、その労働組合のとるべき政策を考えるうえで重要であると考えている。

以上の問題意識に基づいて、本調査では、企業の人事労務部門と事業所の労働組合を対象にアンケート調査を行なっている。調査の結果については、第1章と第2章で詳細に分析されている。この総論では、それらの分析の主要な結果を第2節、第3節で整理し、それに基づいて労働組合が対応すべき課題と政策の方向を第4節で提示している。

2. 企業調査

(1) 企業の経営特性と経営状況

①経営特性

調査対象企業は正社員数が平均3,206人であり、その業種構成は製造業（41.3%）が最も多く、サービス業（15.7%）と卸・小売業、飲食店（13.2%）がそれに次いでいる。

②経営状況

経営状況を従業員（正社員）数の変化でみると、2002年3月末の正社員数を「100」としたときの3年前の指数は平均109.4であり、この間に従業員が概ね10%減少している。これを業種別にみると非製造業に比べて製造業の減少傾向が顕著である。同様に3年後の指数をみると平均94.2であり、今後3年間で従業員がさらに5%弱減少すると予想されている。この減少傾向は業種別には非製造業より製造業で、規模別には大企業で顕著にみられる。

次に売上高の変化をみると、2001年度を「100」としたときの3年前の指数は平均101.9であり、この間にほとんど変化していない。業種別には、非製造業は売上高がほとんど変化してい

ないが、製造業は5%以上の減少を示している。同様に3年後の指数をみると平均104.1であり、今後3年間で5%弱増加すると見込まれている。業種別には、非製造業に比べて製造業が明るい見通しを立てている。

③ 労務特性

正社員に占める4年制大学卒以上が38.2%、管理職（課長相当以上）が17.1%、中高年社員（45歳以上）が35.9%というのが正社員の労務特性の全体像である。また全従業員（正社員＋非正社員）に占める非正社員の比率は18.7%である。こうした労務特性を業種別にみると、大卒比率、管理職比率、中高年比率については業種間格差がほとんどみられないものの、非正社員比率は製造業に比べて非製造業で高い。規模別には、大企業ほど大卒比率が、小企業ほど非正社員比率が高い。さらに経営状況との関連では、過去3年間で正社員を減少させてきた企業（「リストラ実施企業」）ほど中高年比率が高い。

(2) 企業のステークホルダー・経営目標・業績管理

① 重視するステークホルダー

企業が「これまで」重視してきたステークホルダーは、顧客が第一であり、それに取引先と従業員が続き、株主・資本家、グループ会社、金融機関は第三のステークホルダーとして位置づけられていた。しかし「これまで」と「今後」の間の変化をみると、株主・投資家と地域社会の重要度が大きく向上し、その結果、「今後」は顧客が第一である点に変わりはないものの、第二のステークホルダーには取引先と従業員に株主・資本家加わるという構成になる。さらに地域社会がグループ会社と金融機関を超えて重要なステークホルダーとして位置づけられている。

以上のステークホルダーの構成を業種別にみると、製造業が「今後」株主・投資家を重視する傾向を強めている。規模別には、大企業ほど株主・投資家、従業員、地域社会を重視してきたが、「今後」は特に株主・投資家でその傾向が強まる。経営状況との関連では、「これまで」はリストラ実施企業ほど金融機関を、リストラ非実施企業ほど株主・投資家を重視してきた。また将来（3年後）従業員を縮小しようとしている企業（リストラ予定企業）ほど、「今後」は株主・投資家、金融機関、地域社会を重視していこうとしている。

② 全社レベルの業績管理指標

企業が最も重視している全社レベルの業績管理指標（経営目標）は経常利益ついで品質、コスト、営業利益であり、顧客満足度、売上高、企業倫理がそれに続く指標群である。それに対してROAやROEをはじめとする資産効率あるいは投資効率をみる指標はあまり重視されていない。これらの指標を財務指標と非財務指標、さらに前者をインプット指標（売上高）、フロー指標（利益指標とキャッシュフロー指標）、ストック指標に、後者を活動プロセス指標と市場評価指標に分類すると、財務指標ではフロー指標の中の利益指標が、非財務指標では活動プロセス指標の重視度が全般的に高い。財務管理は一般的に「売上高管理→利益管理→資産

効率管理」と高度化していくが、業績管理の財務指標は現在、利益管理のレベルにある。

これを規模別にみると、小企業ほど売上高を、大企業ほど一株当たり利益、ROE、ROA、株価、品質、新製品開発、ステークホルダーとの関係、マーケットシェアを重視しており、このうちの財務指標に注目すると、大企業ほどストック指標を重視していることが分かる。重視するステークホルダーとの関連では、株主・投資家を重視してきた企業ほど多くの管理指標を重視しているが、その中でも特に株価、一株当たり利益、使用資本利益率、新製品開発、ステークホルダーとの関係でその傾向が強い。仕事と働き方の変化との関連については、職務充実型企業では在庫金額、ROE、ROA、株価、新製品開発、企業倫理、マーケットシェアの重視度が高く、その他の指標は労働負荷増大型企業で高くなっている。

③重視する部門レベルの業績管理指標

次に企業が重視する部門レベルの管理指標は損益が第一であり、それに売上・出荷額、品質、コストが続く。それに対して付加価値額、労働生産性、在庫金額は管理指標として重視されていない。業種との関連では、製造業は在庫金額を、非製造業は労働生産性を重視している。規模との関連では、小企業ほど付加価値額と労働生産性を、重視するステークホルダーとの関連では、株主・投資家を重視する企業ほどほとんどの管理指標を重視している。仕事と働き方の変化との関連^{注1)}では、労働意欲向上型企业は労働生産性を、職務充実型は売上・出荷額と納期を、労働負荷増大型はそれ以外の管理指標を重視している。

(3) 組織戦略・改革

①組織改革の概要

過去3年間に実施された組織改革は本社部門のスリム化が最も多く（実施企業比率60.3%）、それに事業部・事業所の整理統合（56.2%）、組織のフラット化（47.1%）、関連企業・子会社の整理・統合（43.0%）、子会社の設立（32.2%）が続いている。また、営業譲渡（17.4%）や会社分割（12.4%）、合併（11.6%）も少なくなく、社内カンパニー制（9.1%）の実施率を上回る結果となっている。以上の中で従業員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革は、事業部・事業所の整理統合（25.4%）であり、関連企業・子会社の整理・統合（9.6%）、組織のフラット化（9.6%）がそれに続いている。

規模との関連では、大企業ほど事業部・事業所の整理・統合、関連企業・子会社の整理・統合、営業譲渡、会社分割、業務提携、合併会社の設立が多い。経営状況との関連では、リストラ実施企業ほど組織のフラット化、本社部門のスリム化、事業部・事業所の整理・統合、営業譲渡、会社分割、既存事業の業務委託、合併会社の設立を、またリストラ予定企業ほど組織のフラット化、事業部・事業所の整理・統合、関連企業・子会社の整理統合、子会社の設立、営業譲渡、業務提携を実施する企業が多い。株主・投資家をステークホルダーとして重視する企

注1) 仕事と働き方の変化については、その働き方の変化を類型化し、「労働意欲向上型」企業、「職務充実型」企業、「労働負荷増大型」企業とした。（参照：総論2.(5)②仕事と働き方の変化の類型化p.7)

業ほど社内カンパニー制、株式買収を、それに対して重視しない企業ほど合併、会社分割、合併会社の設立が多い。仕事と働き方の変化との関連では、労働意欲向上型では会社分割、職務充実型では組織のフラット化、事業部・事業所の整理・統合、関連企業・子会社の整理統合、子会社の設立、営業譲渡、業務提携、合併会社の設立が、労働負荷増大型では本社部門のスリム化、合併、既存事業の業務委託が多くなっている。

②事前検討期間と合意形成の苦労度

こうした組織改革を実施するにあたって、労働組合（あるいは従業員組織）と事前検討するために平均7.7ヶ月の期間をかけており、株主・投資家をステークホルダーとして重視する企業ほど短期である。仕事と働き方の変化との関連では、職務充実型企業が最も長く、労働負荷増大型が短い。組織改革にあたって、労働組合あるいは従業員組織と合意形成に至るまでに苦労したとする企業は65.6%（「大変苦労した」＋「やや苦労した」）に上っており、株主・投資家をステークホルダーとして重視する企業ほど合意形成に苦労していない。仕事と働き方の変化との関連では、職務充実型企業で苦労の程度が大きい。

③組織改革に伴う人事施策

組織改革に伴って実施された人事施策は配置転換（66.3%）が最も多く、これに転籍・出向（45.6%）、賃上げの抑制（24.4%）、臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇（24.4%）、賞与・一時金のカット（18.9%）、希望退職募集（17.8%）が続いている。それに対して一時休業、操業時間の短縮・労働日数の削減、ワークシェアリングの導入の時間調整施策は少ない。これらの中で労使が対立した主要な施策は配置転換、転籍・出向、賞与・一時金カット、賃上げ抑制であるが、実施頻度を考慮すると、再配置関連の施策についての対立は少なく、賞与・一時金のカット、賃上げの抑制の賃金調整策についての対立が多い。

④労働組合・従業員組織の役割遂行度

組織改革にあたり労働組合あるいは従業員組織が果たした役割について、人事・総務担当者は社員への必要性の周知と改革進行の円滑化の面で肯定的に評価している。経営状況との関連では、リストラ実施企業ほど社員意向の経営者への事前伝達と社員の不満解消の面で、重視するステークホルダーとの関連では、株主・投資家を重視する企業ほど、社員意向の経営者への事前伝達と改革進行の円滑化の面で労働組合の役割を高く評価している。仕事と働き方の変化との関連では、いずれについても職務充実型企業が高く評価している。

（4）人事戦略の方向性

①企業が重視する人事施策

企業が重視する第一の人事施策は「経営戦略と人事戦略のリンケージ」、「評価・処遇の成果主義・業績主義化」、「総額人件費管理」、「労働組合とのコミュニケーション」であり、「能力開発の自己責任化」、「幹部候補者の早期選抜・育成」、「非正社員や派遣社員、請負労働者の活用」といった人材育成や雇用形態の多様化を指向する人事施策がそれらに続いてい

る。それに対して重視されない施策の典型は「長期安定雇用の維持」、「従業員の生活を配慮した処遇決定」、「長期勤続を奨励する処遇制度」であり、伝統型の人事施策は明らかに転換期を迎えている。

これを規模別にみると、大企業ほど「経営戦略と人事戦略のリンケージ」と「労働組合とのコミュニケーション」を重視し、「長期勤続奨励型の処遇制度」を重視しない傾向にある。また経営状況との関連では、リストラ実施企業ほど「人事管理権限のライン部門への委譲」「評価・処遇の成果主義・業績主義化」「非正社員等の活用」には肯定的、「生活配慮型の処遇決定」には否定的という伝統型の人事施策からの脱却を模索する動きを示しており、それを実現するために「労働組合とのコミュニケーション」を重視する姿勢もみられる。重視するステークホルダーとの関連では、株主・投資家を重視する企業ほど「人事管理権限のライン部門への委譲」、「幹部候補者の早期選抜・育成」、「非正社員等の活用」を重視しており、こうした非伝統型の人事施策を実現するために「労働組合とのコミュニケーション」を図るだけでなく、「生活配慮型の処遇決定」を重視し、従業員の理解を得ようとしている。仕事と働き方の変化別にみると、労働負荷増大型企業はほとんどの人事施策に肯定的、労働意欲向上型は否定的であり、職務充実型は両者の中間に位置する。

②人事施策の類型化^{注2)}

以上説明してきた人事諸施策を主因子分析とバリマックス回転の方法で類型化すると、以下の四つにまとめることができる。

- (1) 成果主義型人事指向因子～評価・処遇の成果主義・業績主義化、総額人件費管理、能力開発の自己責任化、幹部候補者の早期選抜・育成などの施策が関連
- (2) 伝統型人事指向因子～長期勤続奨励型の処遇制度、長期安定雇用の維持、生活配慮型の処遇決定などの施策が関連
- (3) 人材調達柔軟化型人事指向因子～中途採用、社内公募制等の社員の希望を重視した配置といった施策が関連
- (4) ライン重視型人事指向因子～人事管理権限のライン部門への委譲、人事管理の多元化の施策が関連

これらの4因子を用いて企業を分類すると、伝統型人事指向因子を重視し、成果主義・業績主義を重視しない「伝統型」企業、伝統型人事指向因子とは一線を画したいと考えている「非伝統型」企業、成果主義型人事指向と人材調達柔軟化型人事指向の因子を重視している「成果主義型」企業の三つに分かれ、伝統型が35.5%で最も多く、非伝統型(31.4%)、成果主義型(24.0%)がそれに続いている。これを業種別にみると、製造業は伝統型と非伝統型、非製造業は成果主義型であり、規模別には、大企業ほど伝統型、小企業ほど成果主義型をとる。さらに経営状況との関連では、リストラ実施企業ほど非伝統型が多く、仕事と働き方の変化との関

注2) 人事施策の類型化の詳細については、第1章4.(1)⑤人事施策のグループ化—因子分析—(p.42)および⑥人事施策からみた企業のグループ化—クラスター分析—(p.43)を参照。

連では、労働意欲向上型企業は成果主義型を、職務充実型は非伝統型を、労働負荷増大型は伝統型をそれぞれ重視している。

③人事管理の権限について

人事管理の権限に対する考え方には「本社に集中する方法」と「事業所へ委譲する方法」があり、「人事管理全体」としては本社集中派29.0%（「本社に権限を集中すべき」＋「やや本社に権限を集中すべき」）、「現状維持」45.5%、事業所委譲派23.1%（「事業所等へ権限を委譲すべき」＋「やや事業所等へ権限を委譲すべき」）の構成であり、本社集中派と事業所委譲派が拮抗する状況になっている。しかし個々の人事管理分野についてみると、「非正社員の採用・配置・異動」（本社集中派14.1%、事業所委譲派39.7%）、「教育訓練」（同23.1%、同33.0%）、「人事評価」（同21.5%、同28.1%）は事業所へ権限を委譲し、「採用」（同33.9%、同12.4%）、「配置・異動」（同35.5%、同22.3%）、「昇進」（同33.9%、同14.0%）、「賃金」（同38.8%、同10.7%）は本社に権限を集中しようとする傾向がみられる。

これを規模別にみると、人事管理全体については大企業ほど事業所へ権限を委譲したいと考えており、その傾向は人事評価や非正社員の採用・配置・異動などで顕著に表れている。それに対して小企業は配置・異動、昇進、賃金などについて本社へ権限を集中しようと考えている。経営状況との関連では、リストラ実施企業ほど教育訓練と非正社員の採用・配置・異動の権限を事業所に委譲する傾向が強い。最後に仕事と働き方の変化との関連をみると、人事管理全体は労働負荷増大型が本社への権限集中指向が最も強く、これに職務充実型、労働意欲向上型が続いている。分野別には、労働意欲向上型企業が採用、配置・異動、昇進、賃金について事業所へ権限を委譲しようとする傾向が強い。

④雇用戦略

企業は厳しい経営環境を反映して、正社員を削減し（「減らす」＋「やや減らす」が61.2%）、その代替要員として非正社員を積極的に活用しようと考えている。特にその傾向は派遣社員と契約社員・嘱託社員・準社員で強く（「増やす」＋「やや増やす」がそれぞれ38.0%、35.5%）、パートタイマー（30.6%）、請負社員（25.7%）がそれに続く。こうした雇用戦略は業種によって異なり、非製造業は契約社員・嘱託社員・準社員とパートタイマーを、製造業は派遣社員と請負社員を増加させようとしている。規模別には、大企業ほど派遣社員を、小企業ほどパートタイマーを増やす方針である。経営状況との関連では、リストラ実施企業ほど正社員を減らし、請負社員を増やす方針であるが、リストラ非実施企業ほどパートタイマーを増やそうとしている。

（5）仕事と働き方の変化

①仕事と働き方の変化の概況

経営環境の変化に対応するために、企業は組織の再編に積極的に取り組んでいるが、それは従業員にも仕事と働き方の変化を要求する。この変化を「仕事面の変化」、「処遇面の変化」、

「従業員の意識面の変化」に大別すると、企業が最も変化の大きいと考えている点は、仕事面では「仕事量の増加」「仕事範囲の拡大」「仕事の質の向上」「他部門等とのプロジェクトの増加」「仕事上の責任の増加」「必要知識・能力の増加」であり、仕事が質量ともに増加し、それに合わせて高度な知識や能力が要求されるようになってきていることがわかる。また処遇面では「賃金を決める上で仕事の成果を重視」「役職昇進の年齢格差の拡大」の変化が大きく、成果主義化の傾向が強まっている。

それに対して仕事面の「1人独立業務の増加」とともに、従業員の意識面の「賃金満足度」「昇進満足度」「働く意欲」は減退していると評価されており、モチベーションの面で課題を抱えていると考えられている。両者の中間にあるのが、仕事面の「権限の増加」や「仕事への管理がきつくなっている」、処遇面の「能力開発機会の増加」や「職場間の配置転換の増加」、従業員の意識面の「人事評価の納得性の向上」や「会社信頼度の向上」である。

以上の点を規模別にみると、大企業ほど仕事面では「仕事の質の向上」、「他部門等とプロジェクトの増加」、処遇面では「同一学歴、勤続内での賃金格差拡大」、従業員の意識面では「人事評価の納得性」「賃金の納得性」「昇進満足度」が高まっていると評価している。経営状況との関連では、リストラ実施企業ほど仕事面では「仕事量の増加」「仕事範囲の広がり」「権限の増加」、処遇面では「職場間の配置転換頻度の減少」、従業員の意識面では「働く意欲」と「会社信頼度」が低下しているとともに「雇用不安の高まり」がある。重視するステークホルダーとの関連では、株主・投資家を重視している企業ほど、仕事面では「他部門等とプロジェクトが増える」一方で「仕事量の増加」「労働時間の長期化」は減少し、処遇面では「配置転換に関する個人の希望を聞くようになる」、「賃金を決める上で仕事の成果を重視されるようになる」ことで従業員の「人事評価の納得性」と「昇進満足度」が高まり、「働く意欲が高まる」としている。

②仕事と働き方の変化の類型化^{注3)}

以上の多様な仕事と働き方の変化を、主因子分析とバリマックス回転の方法で類型化すると以下の4つの因子に分かれた。

- (1) 労働意欲向上型因子～昇進満足度、働く意欲、賃金満足度、人事評価の満足度が関連する因子
- (2) 職務充実型因子～仕事の責任、仕事の権限（裁量度）、仕事に必要な知識や能力が関連する因子
- (3) 労働負荷増大型因子～仕事量の増加、仕事範囲の拡大、仕事の質の向上が関連する因子
- (4) 成果主義型因子～同学歴・勤続年数内の賃金格差の拡大、役職昇進の年齢格差拡大が関連する因子

以上の4因子によるクラスター分析によって企業を分類すると、労働意欲向上型因子が強く

^{注3)} 仕事と働き方の変化の類型化の詳細については、第1章5.(4)仕事と働き方の変化のグループ化—因子分析—(p.53) および(5)仕事と働き方の変化からみた企業のグループ化—クラスター分析—(p.54)を参照。

関連している「労働意欲向上型」企業、同職務充実型因子の「職務充実型」企業、同労働負荷増大型因子の「労働負荷増大型」企業に分かれ、労働意欲向上型が48.8%と半数近くを占め、これに職務充実型31.4%、労働負荷増大型14.9%が続いている。これを業種別にみると、製造業は職務充実型、非製造業は労働負荷増大型の企業が多い。規模別では大企業ほど職務充実型、小企業ほど労働負荷増大型が多くなる。経営状況との関連では、リストラ実施企業ほど労働意欲向上型が多く、労働負荷増大型が少ない。最後に重視するステークホルダーとの関連では、株主・投資家を重視する企業ほど職務充実型と労働負荷増大型が多い。

(6) これからの労使関係

①今後の労使関係上の問題点

今後、労働組合・従業員組織との間で問題になる点として、企業が第一に考えていることは、「退職金・企業年金の見直し」(64.9%)、「賃金制度・評価制度改革」(61.4%)、「賞与・一時金の改定」(57.0%)、「賃金改定」(50.0%)といった賃金関連分野と「雇用の安定」(51.8%)である。それに対して「フレックスタイム制等の労働時間の柔軟化」や「作業条件・職場環境の改善」といった就業条件に関わる点や「人材育成・教育訓練政策の見直し」については問題になるとした企業は10~20%未満にとどまる。

これを業種別にみると、非製造業に比べて製造業はほとんどの点について問題になるとしてはいるが、その中でも雇用の安定、配置転換、退職金・企業年金の見直しでその傾向が顕著である。規模別には、大企業ほど雇用の安定、出向・転籍、労働時間の柔軟化、メンタルヘルス、中でも出向・転籍とメンタルヘルスが問題になるとしている。経営状況との関連では、リストラ実施企業ほど雇用の安定、出向・転籍、賞与・一時金の改定、福利厚生の見直し、賃金制度・評価制度改革が問題になるとしており、その傾向は特に雇用の安定と出向・転籍で顕著である。最後に仕事と働き方の変化との関連をみると、タイプによって評価が異なる点は賃金改定、賞与・一時金の改定、賃金制度・評価制度改革といった賃金関連の問題に加えて、配置転換、労働時間の短縮、メンタルヘルスであり、職務充実型企業は労働時間の短縮を、労働負荷増大型企業はそれを除く全ての点で問題が起こるとしている。

②労働組合・従業員組織の今後の役割

労働条件や経営政策を考えるにあたって、労働組合あるいは従業員組織の役割がこれまで以上に重要になると考えている企業は多く、「そう思う」(54.4%)と「ややそう思う」(25.4%)をあわせると8割となる。それを業種別にみると、非製造業に比べて製造業が、また経営見通しとの関係では、リストラ予定企業ほど労働組合等の役割が重要になると考えている。重視するステークホルダーとの関連では、株主・投資家を重視してきた企業ほど、労働組合等の役割がこれまで以上に重要になると考えている。また仕事と働き方の変化との関係では、職務充実型企業で労働組合等の重要性が最も強く意識されており、これに労働意欲向上型が続いている。それに対して労働負荷増大型企業は、労働組合等の重要性はあまり意識していない。

3. 労働組合調査

(1) 企業・事業所の概要

調査対象事業所の従業員数（正社員）は企業レベルで5,800人、事業所レベルで1,600人である。事業所の機能は生産事業所が31.7%で最も多く、これに本社事業所の28.7%、営業・販売・サービス事業所（営業事業所）の19.6%が続いている。

(2) 事業所の業績管理

①業績管理システムの特徴

(a) 業績管理の指標

本社が事業所の業績を評価する際に用いる指標は「売上高・出荷高」が67.7%で最も多く、「損益」（61.4%）と「コスト」（58.8%）が続く。これらの財務指標に比べて「納期」（15.4%）、「在庫金額」（16.0%）、「新製品開発」（16.4%）の非財務指標を重視する事業所は少ない。これを業種別にみると、製造業はコスト、納期、品質のQCD関連指標と新製品開発を、非製造業は売上高・出荷額に加えて人材育成と職場の活性化といった人材・組織力開発指標を重視している。規模別には、大企業ほどコスト、納期、新製品開発、職場の活性化を、小企業ほど労働生産性を重視している。事業所機能別には、本社事業所は損益、付加価値額、在庫金額を、生産事業所はコスト、納期、品質、新製品開発を、営業事業所は売上高・出荷額と損益が多くなる。総じてみると本社事業所と営業事業所は財務指標を、生産事業所はQCD指標を重視している。

(b) 業績管理の類型化^{注4)}と業績管理指標の構成

以上の業績管理諸指標を主因子分析とバリマックス回転によって類型化すると、以下の因子にまとめられる。

- (1) 財務指標指向因子～損益、売上高・出荷額、在庫金額が関連する因子
- (2) QCD指向因子～同じく品質、納期、新製品開発、コスト
- (3) 人材・組織力開発指向因子～同じく職場の活性化と人材育成

これらの3因子によるクラスター分析を用いて事業所を分類すると、人材・組織力開発指向因子を重視する人材・組織力開発指向型、QCD指向因子を重視するQCD指向型、財務指標指向、QCD指向、人材・組織力開発指向のいずれの因子も重視していない非成果指向型に分かれ、非成果指向型が44.2%で最も多く、これにQCD指向型（28.5%）と人材・組織力開発指向型（27.3%）が続いている。

これを経営特性との関連でみると、業種別には、製造業はQCD指向型が、非製造業は人材・組織力開発指向型と非成果指向型が、規模別には、大企業ほど人材・組織力開発指

注4) 業績管理の類型化の詳細については、第2章1.(4)②指標のグループ化と企業のグループ化—因子分析とクラスター分析—(p.73)を参照。

向型、小企業ほど非成果指向型、また事業所機能別には、本社事業所と営業事業所は非成果指向型が、生産事業所はQCD指向型が多い。仕事と働き方の変化別^{注5)}にみると、労働負荷増大型と変化なし型では人材・組織力開発指向型が、労働意欲向上型では非成果指向型が多い。

(c) 本社が最も重視する業績管理指標

上記の評価指標の中で最も重視されている指標は損益(39.7%)が最も多く、売上高・出荷高(23.5%)とコスト(12.4%)が続いている。それに対して在庫金額、人材育成、納期、職場の活性化は非常に少ない。これを経営特性との関連で見ると、業種別には、製造業がコスト、品質、新製品開発、非製造業は売上高・出荷額と損益、事業所機能別には、本社事業所は損益、生産事業所はコスト、労働生産性、品質、営業事業所は売上高・出荷額と損益が多い。経営状況との関連では、リストラ実施企業ほど売上高・出荷額を、リストラ非実施企業ほど品質、労働生産性、新製品開発を重視している。

業績管理とも関連があり、事業所に対する業績管理が厳しくなっていると感じている事業所ほど損益、コスト、労働生産性、感じていない事業所ほど売上高・出荷額と品質を重視している。人事施策別^{注6)}には、伝統的人事指向型企業は損益、人材調達柔軟化人事指向型はコスト、成果主義人事指向型は品質と新製品開発を重視している。次に労使関係要因との関連をみると、発言力が強まったとする組合の事業所ほど損益、弱まったとする事業所ほどコストと品質のQCD関連指標を重視している。

②組合からみた業績管理システム

(a) 組合が求める管理指標

これに対して労働組合が重視すべきであると考えている管理指標は「人材育成」(71.9%)が第一であり、それに「職場の活性化」(62.6%)と「労働生産性」(42.0%)が続いている。本社が事業所を評価する指標と、労働組合が適当と考える指標には大きなギャップがある。組合に比べて本社が重視する指標は売上高・出荷額、コスト、損益、逆に労働組合が重視する指標は人材育成と職場の活性化であることから分かるように、企業は第一に財務関連指標、第二にQCD関連指標を重視するのに対して、労働組合は人材・組織力開発関連指標を重視している。これを労使関係要因との関連で見ると、発言力の強まったとする組合ほど付加価値額、弱まったとする組合ほど組織・事業改革、売上高・出荷額、コスト、品質が望ましい管理指標と考えている。

(b) 業績管理の変化と評価

ほとんどの組合は、本社の事業所に対する業績管理が厳しくなったとみており(「厳し

注5) 仕事と働き方の変化については、その働き方の変化を類型化し、「労働負荷増大型」、「労働意欲向上型」、「変化なし型」とした。(参照：総論3.(5)②仕事と働き方の変化の類型化p.15)

注6) 労働組合が重視する人事施策については、その施策を類型化し、「非重視型」、「伝統的人事指向型」、「人材調達柔軟化人事指向型」、「成果主義人事指向型」とした。(参照：総論3.(4)②(b)労働組合が重視する人事施策の類型化(p.14))

くなった」61.4%、「やや厳しくなった」25.9%）、特にその傾向は、本社事業所に比べ生産事業所と営業事業所で強い。業績管理タイプとの関連では、QCD指向型は業績管理が厳しく、非成果指向型は緩やかになったとしている。仕事と働き方との関連では、業績管理の厳格化は労働意欲向上型と変化なし型の事業所で強く、労働負荷増大型で弱い。人事施策別には、伝統型人事指向型で強く、成果主義人事指向型で緩やかである。

それでは本社の業績管理が厳しくなったことを組合はどのように評価しているのか。「きつすぎる」17.8%、「ややきつすぎる」41.6%のように約6割の労働組合が厳しいと感じている。経営特性との関連でみると、大企業ほど「きつい」と感じており、事業所機能別には、生産事業所で「きつい」とする組合が多く、本社事業所で少ない。人事施策別には、成果主義人事指向型と伝統的人事指向型の組合は「きつい」と、人材調達柔軟化人事指向型は「そうでもない」と評価している。さらに労使関係要因との関連では、発言力が弱まっているとする組合ほど「きつい」と感じている。

(3) 組織改革と労使関係

①組織改革の実施状況

過去3年間に組織改革が行なわれたとする組合は約9割であり、「部門・職場の整理・統合」(69.1%)が代表的な改革である。それに加えて「事業所の管理部門のスリム化」(54.3%)や「組織のフラット化」(32.1%)といった組織のスリム化、「既存業務のアウトソーシング化」(38.4%)も積極的に行われている。こうした組織改革には大企業ほど、また、リストラ実施事業所ほど積極的である。業績管理との関連では、強化型(厳しくなった)事業所ほど組織改革に積極的であり、特にその傾向は「事業所の管理部門のスリム化」で顕著にみられる。人事施策との関連では、伝統的人事指向型事業所は「事業所の管理部門のスリム化」と「既存業務のアウトソーシング化」が多く、組合員の雇用を守るために多くの組織改革が行われている。

これらの組織改革の中で、組合が組合員の雇用や処遇の面で最も苦勞した改革は何と言っても「部門・職場の整理・統合」(41.3%)であり、それに次ぐ「事業所の管理部門のスリム化」(9.9%)、「既存業務のアウトソーシング化」(9.9%)、「組織のフラット化」(8.5%)、「子会社の設立」(8.5%)等はいずれも1割を下回る。

②組織改革に伴う労使交渉

(a) 組織改革の検討期間と苦勞の程度

以上の最も苦勞した組織改革を実施する際、労働組合は平均6.7ヶ月間をかけて経営側と事前に検討しており、7割以上の組合が苦勞した(「大変苦勞した」36.8%、「やや苦勞した」37.7%)と回答している。この苦勞の程度は、子会社の設立の改革を実施した組合で大きい。

(b) 組織改革に伴い実施された人事施策

この組織改革に際して、ほとんど(約9割)の事業所が何らかの人事施策をうっている。

その主要施策は「配置転換」(66.4%)、「転籍・出向」(47.1%)、「希望退職募集」(28.3%)といった雇用に関する施策であり、「賃上げ抑制」(34.1%)、「賞与・一時金カット」(22.5%)といった人件費に関する施策がこれに次いでいる。それに対して「ワークシェアリングの導入」(2.9%)、「一時休業」(4.1%)、「操業時間の短縮・労働日数の削減」(6.0%)といった労働時間調整策は限られている。

これを規模別にみると、大企業の事業所ほど転籍・出向が、小企業ほど賃上げ抑制が行なわれている。経営状況との関連では、リストラ実施事業所ほど多様な施策を積極的に行っている。組織改革のタイプにも規定されており、希望退職募集は組織のフラット化を行った事業所で、配置転換は部門・職場の整理・統合で、出向・転籍と賃下げは子会社の設立で、賞与・一時金カットは事業所の管理部門のスリム化で多くなっている。労使関係要因との関連では、発言力が拡大したとする組合の事業所ほど賃上げ抑制が、低下した組合ほど配置転換、解雇、賃下げが多い。人事施策との関連では、人材調達柔軟化人事指向型では配置転換、転籍・出向、賃下げが、伝統的人事指向型では賃上げ抑制が多い。

(c) 労使が対立した主要な施策

こうした施策について、労使間で対立がなかったとする組合は32.9%であり、残る7割弱の事業所では労使間で意見の対立があったことになる。対立した主要な施策は「賃上げ抑制」(24.6%)、「転籍・出向」(23.4%)、「配置転換」(22.7%)であり、「賞与・一時金カット」(18.4%)、「希望退職募集」(13.5%)、「賃下げ」(13.0%)がそれに続いている。それに対して「解雇」(1.9%)に加えて「ワークシェアリングの導入」(1.4%)、「一時休業」(1.7%)、「操業時間の短縮・労働日数の削減」(2.9%)の労働時間調整策については、実施されなかったこともあって対立はほとんどない。

これを規模別にみると、大企業の組合ほど「対立する施策がない」が、小企業ほど希望退職募集と賃上げ抑制が多くなる。経営状況との関連では、リストラ実施事業所組合ほど賞与・一時金カット、賃下げといった人件費関連施策が、リストラ非実施事業所ほど「対立する施策なし」が多い。労使関係要因との関連では、組合の発言力が低下したとする組合ほど配置転換と転籍・出向が、増加したとする組合ほど「対立する施策なし」が多い。

(d) 組織改革に果たした組合の役割

組合はこうした組織改革の実施に際して、「組織改革の必要性の社員への伝達ができた」(「そう思う」と「ややそう思う」の合計比率77.3%)、「社員の意向を経営側へ伝達ができた」(同77.0%) ことについては肯定的に自己評価しており、経営と社員をつなぐ役割を果たしたと自負している。それに比べて「組織改革のスムーズな進行ができた」(同56.6%)と「組織改革への社員の不満を解消できた」(同45.1%)については組合間で意見が分かれている。

これを規模別にみると、大企業の組合ほど「組織改革の必要性の社員への伝達」「社員の意向の経営への伝達」「組織改革のスムーズな進行」について、小企業ほど「組織改革

への社員の不満解消」について肯定的に評価している。経営状況との関連では、リストラ実施事業所ほど「組織改革の必要性の社員への伝達」ができたと考えている。業績管理との関連では、業績管理が厳しくなったとしている組合ほど「組織改革の必要性の社員への伝達」「社員の意向の経営への伝達」を、厳しくなっていないとする組合ほど「組織改革のスムーズな進行」の役割を肯定的に評価している。労使関係要因との関連では、発言力が大きくなったとする組合ほど「組織改革の必要性の社員への伝達」「社員の意向の経営への伝達」「組織改革のスムーズな進行」の回答が多い。

(4) 人事管理の変化とあり方

①人事管理は集権化するのか分権化するのか

このような一連の組織改革を通じて人事管理の権限はどう変わっているのだろうか。全体的には「現状維持」が44.2%で最も多いが、本社に集中するが36.1%（「本社に集中」＋「やや本社に集中」）であるので、やや本社集中の傾向が強まるということになる。これを人事管理の分野別にみると、採用と賃金については本社集中が進むが、それ以外の配置・異動、教育訓練、人事評価、昇進、非正社員の採用・配置・異動については変化なしと考えられている。

これを規模別にみると、小企業の組合ほど本社集中が進むと考えており、その傾向は特に教育訓練、人事評価、非正社員の採用・配置・異動でみられる。経営状況との関連では、リストラ実施企業ほど人事評価、非正社員の採用・配置・異動の権限が分権化し、リストラ非実施企業ほど教育訓練の本社集中化が進むとみている。業績管理との関連では、業績管理が厳しくなったとする組合ほど採用、昇進、賃金の権限が本社に集中する傾向にあるとしている。労使関係要因との関連では、発言力が低下したとする組合ほど人事管理の権限が全般的に本社に集中し、個別分野の昇進と賃金でも同様の傾向が進むと考えている。人事施策との関連では、人材調達柔軟化人事指向型の組合は人事評価と昇進、伝統的人事指向型は非正社員の採用・配置・異動の権限が事業所に委譲されとしている。

②労働組合が重視する人事施策

(a) 人事施策の概況

労働組合が重視する第一の人事施策は「労使間コミュニケーション」であり、「経営戦略と人事戦略のリンクージ」、「長期安定雇用の維持」、「生活配慮型の処遇決定」が続いている。それに対して「非正社員等の活用」「中途採用」「人事管理権限のライン部門への委譲」とともに「長期勤続奨励型の処遇制度の導入」については望んでいない。

これを規模別にみると、大企業ほど「長期安定雇用の維持」、「社内公募制等の社員希望配慮型の配置政策」を、小企業ほど職種・部門ごとに「処遇の違いを認める等の人事管理の多元化」「人事管理権限のライン部門への委譲」「幹部候補生の早期選抜・育成」「非正社員等の活用」を重視している。事業所機能別には、営業事業所は「人事管理の多元化」「非正社員等の活用」「経営戦略と人事戦略のリンクージ」「社員希望配慮型の配置政策」

を、生産事業所は伝統的な人事管理（「長期安定雇用の維持」「長期勤続奨励型の処遇制度」）と能力開発関連項目（「能力開発の自己責任化」「幹部候補生の早期選抜・育成」）を重視している。経営状況との関連では、非リストラ実施事業所ほど「経営戦略と人事戦略のリンケージ」とともに「長期安定雇用の維持」「生活配慮型の処遇決定」の伝統的施策と「人事管理権限のライン部門への委譲」を、リストラ実施事業所ほど「能力開発の自己責任化」「中途採用」「評価・処遇の成果主義化」を重視している。

業績管理タイプとの関連では、人材・組織力開発指向型は「人事管理権限のライン部門への委譲」を、非成果指向型は「人事管理の多元化」「社員希望配慮型の配置政策」「非正社員等の活用」を、QCD指向型は「経営戦略と人事戦略のリンケージ」「中途採用」を重視している。労使関係要因との関連では、発言力が弱まったとする組合ほど「長期勤続奨励型の処遇制度」と「生活配慮型の処遇決定」の伝統的な人事管理を、発言力の強まった組合ほど「人事管理の多元化」「社員希望配慮型の配置政策」「評価・処遇の成果主義・業績主義化」「能力開発の自己責任化」「幹部候補生の早期選抜・育成」「非正社員等の活用」を重視している。

(b) 労働組合が重視する人事施策の類型化^{注7)}

上記の人事諸施策を主因子分析とバリマックス回転の方法で類型化すると、以下の3つの因子に分かれた。

- (1) 伝統型人事指向因子～長期勤続奨励型の処遇制度、長期安定雇用の維持、生活配慮型の処遇決定が関連する因子
- (2) 人材調達柔軟化人事指向因子～同じく、社員希望を重視した配置政策、中途採用、人事管理権限のライン部門への委譲、非正社員等の活用、人事管理の多元化、経営戦略と人事戦略のリンケージ、労使間コミュニケーション
- (3) 成果主義人事指向型因子～同じく、能力開発の自己責任化、評価・処遇の成果主義・業績主義化、幹部候補生の早期選抜・育成

以上の3因子によるクラスター分析によって組合（事業所）を分類すると、いずれの因子も重視していない「非重視型」、伝統型人事指向因子を重視する「伝統型人事指向型」、人材調達柔軟化人事指向因子を重視する「人材調達柔軟化人事指向型」、成果主義人事指向型因子を重視する「成果主義人事指向型」に分かれ、その構成は非重視型42.0%、伝統型人事指向型21.4%、成果主義人事指向型18.8%、人材調達柔軟化人事指向型9.1%である。これを事業所機能別にみると、生産事業所は非重視型が、営業事業所は伝統型人事指向型が多い。経営状況との関連では、リストラ実施事業所ほど非重視型と伝統型人事指向型が、リストラ非実施事業所ほど成果主義型人事指向型が多くなる。労使関係要因との関連では、発言力の強まったとする組合ほど伝統型人事指向型、弱まったとする組合ほど成

注7) 労働組合が重視する人事施策の類型化の詳細については、第2章4.(1)②指標のグループ化と労働組合のグループ化—因子分析とクラスター分析—(p.113)を参照。

果主義人事指向型が多い。

(5) 仕事と働き方の変化

①仕事と働き方の変化の概況

こうした一連の組織改革等を通じて、組合員の仕事と働き方にどのような変化があらわれるのか。「仕事量の増加」「仕事範囲の拡大」「必要知識・能力の増加」「責任の増加」「仕事管理がきつくなっている」「仕事の質の向上」が変化として最も多く指摘されている。それに対して「賃金満足度の向上」、「昇進満足度の向上」、「会社信頼度の向上」、「働く意欲の向上」といったモチベーションについては軒並み低い評価である。

規模別には、大企業の組合ほど仕事内容、処遇にかかわらず変化を指摘する組合が多いが、小企業ほどモチベーション面を否定的に評価している。経営状況との関連では、リストラ実施事業所の組合ほど「雇用不安の向上」が多い。業績管理との関連では、業績管理が厳しくなったとする組合ほどおおむね全ての項目について変化があると回答している。労使関係要因との関連では、発言力が小さくなったとする組合ほど「人事評価の納得性の向上」「昇進満足度の向上」「働く意欲の向上」に対して否定的な意見が多く、発言力が大きくなったとする組合は「仕事量の増加」「権限の増加」「能率や生産性の向上」、「能力開発機会が増加」「配置転換に関する希望を聞くようになっている」「賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになっている」を肯定する意見が多い。

②仕事と働き方の変化の類型化^{注8)}

こうした多様な仕事と働き方の変化を主因子分析とバリマックス回転の手法で類型化すると以下の3つの因子に分かれた。

- (1) 労働意欲向上型因子～人事評価の納得性の向上、働く意欲の向上、会社信頼度の向上、配置転換での会社による個人希望の配慮、能力開発機会の増加が関連する因子
- (2) 仕事充実型因子～同じく、責任の増大、仕事の質の向上、仕事の裁量度の向上、能率や生産性の向上、必要知識・能力の向上、他部門等とプロジェクトの増加
- (3) 労働負荷増大型因子～同じく、仕事量の増加、仕事範囲の拡大、労働時間の長期化

以上の3因子によるクラスター分析によって組合を分類すると、労働負荷増大型因子を重視する「労働負荷増大型」、労働意欲向上型因子を重視する「労働意欲向上型」、どの因子も重視していない「変化なし型」に分かれ、労働意欲向上型が44.6%と最も多く、これに労働負荷増大型が31.1%、変化なし型が19.4%が続いている。これを規模別にみると、小企業の組合ほど労働意欲向上型が、大企業の組合ほど変化なし型が多くなる。業績管理との関連をみると、業績管理が厳しくなったとする組合ほど変化なし型が、そう考えていない組合ほど労働負荷増大型が多くなる。

^{注8)} 仕事と働き方の変化の類型化の詳細については、第2章3.(2) 因子分析・クラスター分析からみた特徴 (p.107) を参照。

(6) 労働組合活動の課題

①重視すべき活動分野は何か

労働組合が今後重要であるとする第一の活動課題は「雇用の安定」であり、「賃金改定」「賞与・一時金の改定」「退職金・企業年金の見直し」「賃金制度・評価制度改革」がそれに次いでいる。また近年の雇用不安を反映して、労働者のメンタルヘルスも大きな問題となりつつある。それに対して「労働時間の短縮」「フレックスタイム制度などの労働時間の柔軟化」といった労働時間に関する課題の重要性は高くない。

これを規模別にみると、小企業の組合ほど作業条件・職場環境の改善とともに賃金改定、賞与・一時金の改定、賃金制度・評価制度改革の報酬問題を、大企業ほど出向・転籍、メンタルヘルス、退職金・企業年金の見直しを重視している。業績管理との関連では、人材・組織力開発指向型の組合は賃金改定、賞与・一時金の改定、労働時間の柔軟化、作業条件・職場環境の改善、退職金・企業年金の見直し、福利厚生の見直しを、QCD指向型は雇用の安定とメンタルヘルスを重視している。また業績管理が厳しくなったとする組合ほど、多くの課題を重要としている。

②経営対策活動を強化するための課題

次に経営対策を強化するために労働組合が必要と考える第一の課題は、「組合の経営分析能力の強化」(68.1%)、「組合リーダーの育成・能力開発」(65.1%)、「組合員の理解・協力の促進」(63.4%)、「労使協議機関の充実強化」(61.8%)、「経営側との情報交換の強化」(61.2%)であり、それに比べると、「外部専門家の活用」「上部団体との連携強化」といった外部の力を活用する方法に対しては消極的である。

これを事業所機能別にみると、本社事業所では「組合の経営分析能力の強化」と「外部専門家の活用」を、生産事業所では「経営側との情報交換の強化」と「組合員の理解・協力の促進」を、営業事業所は「経営側の経営情報開示の促進」を重視している。業績管理との関連では、人材・組織力開発指向型の組合は全般的に多くの点を課題にあげている。また業績管理が厳しくなっているとする組合ほど、「経営側の経営情報開示の促進」「上部団体との連携の強化」「組合員の理解・協力の促進」を重視している

4. 労働組合にとってのこれからの課題と方向

(1) いま起きている現実を確認する

①業績管理と組織改革と人事戦略

これまで主要な調査結果を整理してきたが、それを踏まえると、幾つかの重要な事実を確認することができる。

第一に業績管理との関連では、企業はステークホルダーとして株主・資本家を重視する傾向を強め、そうした企業になるほど、全社レベルでは市場評価に関連する指標を重視する業績管

理を、部門レベルではより徹底した業績管理をとっている。だからこそ、多くの労働組合のリーダーが業績管理は強化されてきていると感じているのである。

第二に、組織改革がごく普通のこととして起きており、しかも業績管理が厳しくなるほどそうなる。また主要な組織改革は、マスコミを賑わす分社化、合併・買収、事業分割などではなく、外からは見えにくい組織の整理・統合・スリム化であり、労働組合が対応に苦慮しているのもそれである。

第三に、人事戦略の方向も大きく変わりつつあり、経営戦略との連携を強化し、評価・処遇の成果主義化を進めることによって、伝統的な人事から脱却をはかろうとしている。さらにそうした改革を進めるためには労働組合とのコミュニケーションの円滑化をはかり、労使関係の基盤を整備する必要があるとも考えられており、だからこそ、ステークホルダーとして株主・投資家を重視する企業ほど今後の労働組合の役割を重視しているのである。

②組織改革を支える労使関係

組織改革を行なうに当たっては人事上解決しなければならない問題は多く、労使は実施にあたって長い時間をかけて事前に検討を行なっている。その際に労働組合が果たしている役割は大きい。企業は労働組合が改革の必要性を社員に伝達し、組織改革がスムーズに行なわれるうえで重要な役割を果たしていると評価しており、株主・資本家をステークホルダーと重視する企業ほどその評価は高い。

労働組合も同様に、組織改革の必要性を社員に伝達する、組織改革に対する社員の意向を会社に伝達するなどを通して、組織改革を円滑に進めるうえで重要な役割を果たしたと自己評価している。さらに、厳しいリストラと業績管理を経験している労働組合ほど、また経営に対する発言力が拡大しているとする労働組合ほど、組織改革にあたっての役割を肯定的に評価している。

③変化する仕事と働き方とモチベーション

こうした業績管理、組織、人事管理の変化の中で、労働者の仕事と働き方は一方で仕事量が増大し、他方で範囲、質、責任度、必要能力のいずれからみても高度化するという方向で確実に変化している。また、その働きぶりの評価と処遇は、仕事と成果に基づいて決定されつつある。しかし、こうした変化に対して労働者が必ずしも納得しているわけではなく、労使ともに、労働者の人事評価、賃金、昇進に対する不満というモチベーション上の問題を憂慮している。

この点に関連して注目すべき第一の点は、業績管理が強化されるほど上記の仕事と働き方の変化が大きくなることである。それに加えて第二には、発言力を強めている労働組合ほど、そうした仕事と働き方の変化を受け入れつつ、労働者の納得性とモチベーションの維持・向上に自信を持っている。

④労使で異なる業績管理と人事管理の方向

業績管理と人事管理は仕事と働き方に大きな影響を及ぼすことを明らかにしてきたが、そのあるべき方向については労使の考え方は大きく異なる。業績管理については、企業が財務関連指

標を重視するのに対して、労働組合は人材・組織力強化の指標を重視する。人事戦略についても、たしかに労使ともに経営戦略とのリンクの強化と労使コミュニケーションを重視するが、それ以外については、企業は成果主義化を志向する人事政策を、労働組合は長期安定雇用や生活配慮型の処遇決定などの伝統的な政策を重視すべきと考えている。

(2) 労使のこれからの課題を考える

① 求められる組合版業績管理システムの構築

このようにみえてくると、厳しい経営環境の中で進められている業績管理、組織、人事管理の構造変化に対する労働組合の課題が明らかになる。問題は二つである。第一に全体的な政策レベルでは、業績管理と人事管理に関する労使の考え方の違いを、長期的な観点にたつてどのように調整するのかである。

企業は財務重視型の業績管理と、それを背景にした成果主義的な人事管理を整備するとの方針を強めている。他方、労働組合は長い時間をかけて実現できる人材と組織力の強化を促進する業績管理を求めており、それがあってこそ長期安定雇用などの伝統的な人事管理が維持されると考えているのだろう。本来、企業経営にとってみると、短期的に成果、業績を上げること、それを長期安定的に実現してくれる人材・組織力を強化することも必要であり、両者の適切な組み合わせを実現することが求められているのである。いま起きていることは、企業がこの組み合わせをやや成果・業績重視型に移行させたいとしていることである。

そうであれば、これまで売上や利益などの財務指標で経営成果の大きさを評価してきた労働組合も視点を変え、財務指標とともに人材や組織力を視野に入れた、労働組合版の経営業績(経営成果)評価システムを作り上げ、それでもって経営をチェックするということが必要になる。さもないと、経営とは考え方が違うと声高に叫ぶだけになってしまうだろう。

② 仕事と働き方の変化に適応する人事管理

第二の問題点は、労使ともに認めている、「仕事は厳しくなりつつ高度化している」という状況にどのように対応するのかである。日本企業が置かれている市場環境を考えると、仕事が高度化するということは不可避である。そうなると、それにあつた公正な人事管理はいかにしたら実現できるのかを考えることが必要である。配置・異動、教育訓練、評価、賃金などのすべての領域で人事管理のあり方を点検するとききている。

人事管理の政策と制度がどのような方向に向かうべきであるのかが不明確なままに、組織改革が進み、業績管理が厳しくなり、仕事と働き方が変われば、労働者が不安に思うのはあたり前である。人事評価、賃金、昇進に対する労働者の大きな不満の原因のひとつはここにあると考えていいだろう。仕事と働き方の変化を踏まえて、人事管理のあり方を労使で真剣に議論する時期にきている。

このようにみえてくると、労働組合も労働組合版の業績管理システムと人事管理のありようを考えることが必要であり、そのための人材力と組織力の強化が求められているのである。

第1章 企業調査

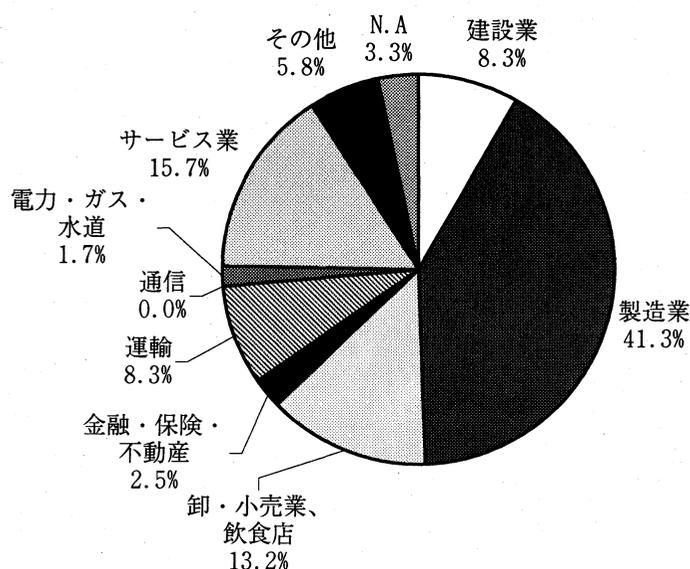
1. 調査対象企業の概要

(1) 企業の経営特性

アンケート調査対象企業の業種構成は、「製造業」(41.3%)が最も多く、「サービス業」(15.7%)と「卸・小売業、飲食店」(13.2%)がそれに次いでいる(図表1-1を参照)。

また、正社員数は平均3,206人であり、その分布をみると「1,500人未満」が44.6%で最も多く、これに「1,500~3,000人未満」が31.4%、「3,000人以上」が22.3%が続いている。業種別に平均値をみると、「製造業」が3,935人、製造業以外の業種をまとめた「非製造業」が2,728人となっている(図表1-2を参照)。

図表1-1 業種構成



図表1-2 正社員数

単位：%

	平均(人)	標準偏差	1,500人未満	1,500~3,000人未満	3,000人以上	N. A	回答数(人)
全体	3,206	5676.6	44.6	31.4	22.3	1.7	121
【業種】							
製造業	3,935	6074.9	36.0	32.0	32.0	0.0	50
非製造業	2,728	5377.6	50.7	32.8	16.4	0.0	67

(2) 経営状況の推移

① 正社員数の推移

(a) 過去3年間の正社員数の推移

過去3年間で正社員数はどの程度変化したのだろうか。2002年3月末の正社員数を「100」として、3年前について指数で回答してもらったところ、平均109.4となっており、この間に正社員数は概ね10%減少したことになる(図表1-3を参照)。その分布をみると、「105未満」が36.4%が最も多く、これに「105~115未満」が33.1%、「115以上」が25.6%で続いている。長引く不況や企業間の競争激化などの諸要因が、こうした正社員数の減少傾向に結びついている。

業種別にみると「非製造業」(増減指数105.5)に比べて「製造業」(同114.8)の方が、また規模別にみると大企業ほど減少傾向が顕著である。図表1-3をみると「1,500人未満」では107.7であるの対して、「3,000人以上」では111.7となっている。厳しい国際競争に直面している製造業や余剰人員の多い大企業ほど、確実にリストラが進められつつある。

(b) 3年後の正社員数の予想

次に今後3年間で、正社員数はどのように変化すると予想しているのだろうか。2002年3月末の正社員数を「100」として、3年後について指数で回答してもらったところ、平均94.2となっており、今後3年間で正社員数はさらに5%弱減少すると予想している(図表1-3を参照)。正社員の削減が長期的趨勢であることは間違いのないようだ。

業種別にみると「非製造業」(増減指数95.4)に比べて「製造業」(同92.2)の方が、また規模別にみると大企業ほど減少傾向を強く予想している。また過去3年間で正社員をより多く減少させてきた企業ほど、今後についても正社員の減少傾向が強い。例えば、過去3年間の正社員の減少率が5%未満の「105未満」では、今後は正社員数の増減はほとんどない(増減指数101.4)と考えているのに対して、減少率が15%以上の「115以上」では、今後さらに15%程度の減少(同85.2)を予想している。

② 売上高の推移

(a) 過去3年間の売上高の推移

それでは過去3年間で売上高はどの程度変化したのだろうか。2001年度の売上高を「100」として、3年前について指数で回答してもらったところ、平均101.9となっており、この間に売上高はほとんど変化してこなかったことがわかる(図表1-4を参照)。企業は正社員の削減を進めつつも、売上高について一定水準を維持してきたことになる。

業種別にみると「非製造業」(増減指数98.9)では売上高がほとんど変化してこなかったのに対して、「製造業」(同106.1)では5%以上の減少となっている。なお規模別では特に有意な関係はみられない。

図表1-3 正社員数の推移

単位：%

	3年前の正社員数 (増減指数)							3年後の正社員数 (増減指数)						
	平均 (指数)	標準偏差	105未満	105~115 未満	115以上	N. A	回答数 (人)	平均 (指数)	標準偏差	90未満	90~100 未満	100以上	N. A	回答数 (人)
全体	109.4	16.5	36.4	33.1	25.6	5.0	121	94.2	10.5	20.7	43.8	28.1	7.4	121
【業種】														
製造業	114.8	19.5	28.0	34.0	36.0	2.0	50	92.2	9.4	24.0	44.0	22.0	10.0	50
非製造業	105.5	12.7	43.3	32.8	19.4	4.5	67	95.4	11.2	19.4	43.3	34.3	3.0	67
【正社員数】														
1,500人未満	107.7	19.7	37.0	35.2	22.2	5.6	54	95.5	11.6	20.4	50.0	27.8	1.9	54
1,500~3,000人未満	110.2	12.8	36.8	36.8	23.7	2.6	38	93.5	8.7	26.3	36.8	31.6	5.3	38
3,000人以上	111.7	14.1	37.0	25.9	37.0	0.0	27	92.1	10.1	14.8	44.4	25.9	14.8	27
【正社員数の変化(3年前)】														
105未満	97.3	7.1	100.0	0.0	0.0	0.0	44	101.4	9.9	4.5	29.5	61.4	4.5	44
105~115未満	109.0	2.6	0.0	100.0	0.0	0.0	40	93.2	6.8	15.0	67.5	15.0	2.5	40
115以上	127.3	20.1	0.0	0.0	100.0	0.0	31	85.2	8.0	54.8	35.5	3.2	6.5	31

図表1-4 売上高の推移

	3年前の売上高 (増減指数)				3年後の売上高 (増減指数)			
	平均 (指数)	標準 偏差	N. A (人)	回答数 (人)	平均 (指数)	標準 偏差	N. A (人)	回答数 (人)
全体	101.9	17.3	12	109	104.1	13.0	22	99
【業種】								
製造業	106.1	19.2	3	47	106.6	14.6	10	40
非製造業	98.9	15.1	6	61	102.3	11.6	9	58
【正社員数】								
1,500人未満	100.0	21.2	6	48	104.2	12.4	7	47
1,500~3,000人未満	104.4	14.6	2	36	105.4	14.3	4	34
3,000人以上	101.8	11.0	2	25	101.3	11.6	9	18

(b) 3年後の売上高の予想

次に今後3年間で、売上高はどのように変化すると予想しているのでしょうか。2001年度の売上高を「100」として、3年後について指数で回答してもらったところ、平均104.1となっており、今後3年間で売上高は5%弱増加すると予想している(図表1-4を参照)。企業は売上高に関してそれほど悲観的に考えていないことがわかる。

業種別にみると「非製造業」(増減指数102.3)に比べて「製造業」(同106.6)の方が増加傾向を強く予想している。これまでリストラに積極的に取り組んできた「製造業」は、その活動に区切りをつけ、経営規模の拡大を目指した戦略へとシフトしつつあるであろう。なお規模別では特に有意な関係はみられない。

(3) 労務特性

正社員に占める4年制大学卒以上の比率は38.2%、管理職(課長相当以上)の比率は17.1%、中高年社員(45歳以上)の比率は35.9%、これが正社員の労務特性の全体像である(図表1-5を参照)。また全従業員(正社員+非正社員)に占める非正社員の比率は18.7%となっており、およそ5人に1人は非正社員であることがわかる。

こうした労務特性を業種別にみると、大卒比率、管理職比率、中高年比率については業種間格差がほとんどみられないものの、非正社員比率については「製造業」では11.2%であるのに

対して「非製造業」では24.4%となっており、非製造業は非正社員を積極的に活用していることがうかがえる。また規模別にみると、大卒比率については大企業ほど同比率が高くなるのに対して、管理職比率、中高年比率については特に有意な関係はみられない。一方、非正社員比率については、小企業ほど同比率が高くなっていることから、小企業では非正社員が重要な戦力となっていることがわかる。さらに正社員数の変化率別にみると、過去3年間で正社員をより多く減少させてきた企業ほど中高年比率が高い傾向にある。例えば、過去3年間の正社員の減少率が5%未満の「105未満」では中高年比率は31.0%であるのに対して、減少率が15%以上の「115以上」では42.6%となっている。中高年社員の問題が企業のリストラに大きな影響を与えていると考えられる。

(4) 労働組合・従業員組織の有無

図表1-6をみると、回答企業の中で労働組合がある企業は80.2%である。業種別では「非製造業」(71.6%)に比べて「製造業」(94.0%)の方が、規模別では大企業ほど労働組合がある企業が多い。一方、社員会・親睦会などの従業員組織がある企業は半数程度(53.7%)である。業種別では「製造業」(46.0%)に比べて「非製造業」(62.7%)の方が、規模別では小企業ほど従業員組織がある企業が多い。労働組合は製造業や大企業で、従業員組織は非製造業や小企業で組織されている場合が多くなっている。

図表1-5 労務特性

	正社員に占める大卒比率				正社員に占める管理職者比率				正社員に占める中高年者比率				全従業員に占める非正社員比率			
	平均 (%)	標準偏差	N. A (人)	回答数 (人)	平均 (%)	標準偏差	N. A (人)	回答数 (人)	平均 (%)	標準偏差	N. A (人)	回答数 (人)	平均 (%)	標準偏差	N. A (人)	回答数 (人)
全体	38.2	22.7	9	112	17.1	11.0	4	117	35.9	16.4	8	113	18.7	22.1	3	118
【業種】																
製造業	38.3	17.5	4	46	16.0	7.6	1	49	36.3	11.6	3	47	11.2	16.7	1	49
非製造業	38.9	25.8	3	64	18.0	12.9	1	66	36.6	18.6	3	64	24.4	24.1	0	67
【正社員数】																
1,500人未満	33.0	22.2	4	50	14.4	9.0	0	54	35.8	18.4	1	53	19.2	19.6	0	54
1,500~3,000人未満	43.3	24.0	2	36	20.4	12.8	2	36	36.5	15.5	4	34	20.3	26.4	0	38
3,000人以上	41.4	19.1	1	26	17.9	10.6	0	27	35.3	12.8	1	26	15.2	19.8	1	26
【正社員数の変化(3年前)】																
105未満	37.2	24.8	1	43	15.3	10.9	1	43	31.0	17.3	3	41	18.3	21.4	0	44
105~115未満	39.4	23.2	3	37	17.9	12.1	1	39	34.7	16.7	1	39	20.4	23.6	0	40
115以上	38.9	19.1	1	30	18.1	9.8	0	31	42.6	10.3	1	30	17.5	22.4	1	30

図表1-6 労働組合・従業員組織の有無

	労働組合				従業員組織			
	ある	ない	N. A	回答数 (人)	ある	ない	N. A	回答数 (人)
全体	80.2	18.2	1.7	121	53.7	44.6	1.7	121
【業種】								
製造業	94.0	6.0	0.0	50	46.0	54.0	0.0	50
非製造業	71.6	28.4	0.0	67	62.7	37.3	0.0	67
【正社員数】								
1,500人未満	75.9	24.1	0.0	54	63.0	37.0	0.0	54
1,500~3,000人未満	84.2	15.8	0.0	38	52.6	47.4	0.0	38
3,000人以上	88.9	11.1	0.0	27	40.7	59.3	0.0	27

単位：%

2. 経営目標・経営戦略・業績管理

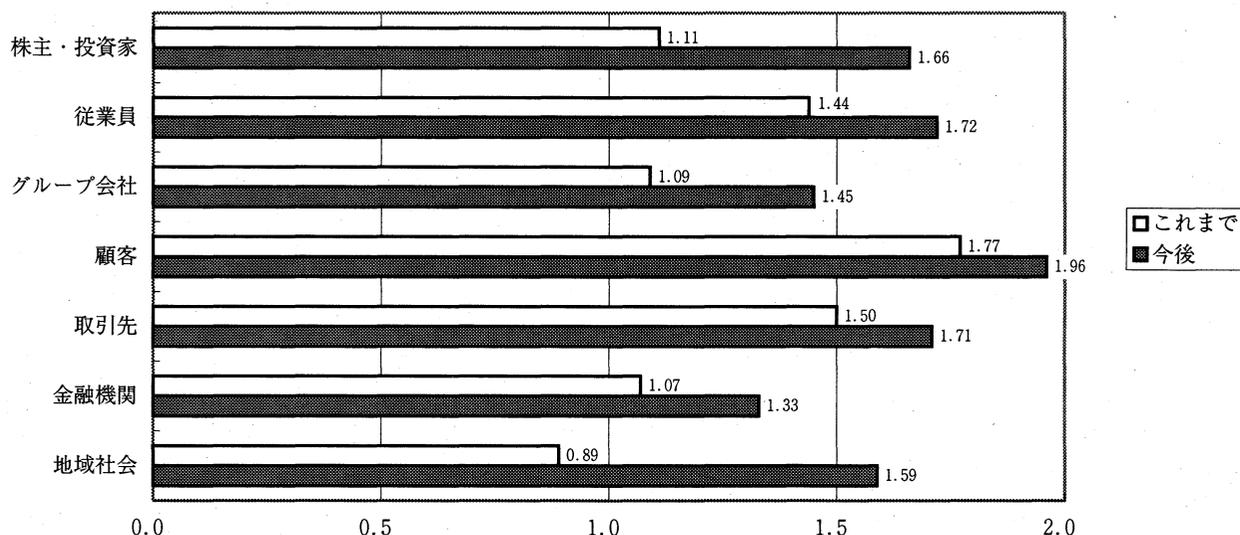
(1) 重視するステークホルダー

①ステークホルダーの重視度の概要

企業はステークホルダーについてどのように考えているのであろうか。図表2-1は、「これまで」と「今後」の双方について、企業が重視するステークホルダーをみたものである。図表2-1から、今後、企業はすべてのステークホルダーについて、これまで以上に重視していこうとしていることがわかる。その中で、重視度の高いステークホルダーは何かについてみると、「これまで」と「今後」のいずれをみても、顧客（これまで=1.77、今後=1.96）、取引先（これまで=1.50、今後=1.71）、従業員（これまで=1.44、今後=1.72）が高くなっている。他方、「これまで」と「今後」を比較して、特に重視する傾向を強めているステークホルダーとして、株主・投資家（これまで=1.11、今後=1.66）とともに、地域社会（これまで=0.89、今後=1.59）を挙げることができる。地域社会は、これまでは最も重視度の低いステークホルダーであったが、今後、企業がグループ会社（1.45）や金融機関（1.33）以上に、地域社会を重視しようとしていることは今日的な特徴であるといえる。また、「これまで」と「今後」の双方において、最も重視度の高いステークホルダーと、最も重視度の低いステークホルダーの重視度の差異をみると、これまでの0.88（顧客1.77-地域社会0.89）から今後の0.63（顧客1.96-金融機関1.33）へと縮小していることがわかる。

全体的にみると、企業はいずれか一つのステークホルダーを重視するのではなく、バランスをとりながら、個々のステークホルダーについても関係性を強化していこうとしているようである。

図表2-1 ステークホルダーの重視度（全体）



(注) 重視度 = (「重視していた」件数×2点 + 「どちらかといえば重視していた」件数×1点 + 「どちらかといえば重視していなかった」件数×-1点 + 「重視していなかった」件数×-2点) / (総数 - N.A)

②経営特性との関連

ステークホルダーの重視度は、経営特性、株主・投資家の重視度、従業員の働き方の変化の違いによって影響を受けている（図表2-2）。

まず業種との関連についてみると、すべてのステークホルダーについて、製造業の重視度が高いことがわかる。加えて、製造業では、今後重視するステークホルダーとして顧客（1.96）に続いて、2番目に株主・投資家（1.88）を挙げていることが特徴的である。

企業規模（正社員数）との関連では、これまで重視していたステークホルダーについて、企業規模が大きくなるほど、株主・投資家、従業員、地域社会の重視度が高まっている。特に、大企業（3,000人以上）では、株主・投資家（1.54）と地域社会（1.46）の重視度が著しく高いことがわかる。今後重視したいステークホルダーについては、企業規模が大きくなるほど株主・投資家の重視度が高い。一方で、他のステークホルダーについては、企業規模による影響はみられない。株主・投資家を除くと、企業規模に関わりなく、ステークホルダー全般を重視していこうとする企業姿勢が見受けられる。

正社員数の変化との関連についてみると、これまで重視していたステークホルダーについては、3年前から現在までの変化が「115以上」から「105未満」へと小さくなるほど、株主・投資家の重視度が高まる。対照的に、3年前から現在の変化が「105未満」から「115以上」へと大きくなるほど、金融機関の重視度が高まっていることは非常に興味深い。今後重視したいステークホルダーについては、3年前から現在の変化が小さくなるほど従業員の重視度が高まり、反対に、変化が大きくなるほど地域社会の重視度が高まっている。現在から3年後の正社員数の変化との関連では、「100以上」から「90未満」へと変化（減少幅）が大きくなるほど、「これまで」では金融機関と地域社会、「今後」では株主・投資家と金融機関、地域社会の重視度が高まることがわかる。

③株主・投資家、仕事と働き方との関連

株主・投資家の重視度との関連では、「これまで」「今後」の双方において、株主・投資家の重視度が増すほど、すべてのステークホルダーの重視度が高まることが明確になった。このことは企業がある一つのステークホルダーを重視するのではなく、あらゆるステークホルダーとの関係性を高めようとしていることの証左であるといえよう。

従業員の仕事と働き方の変化との関連については、「これまで」「今後」のいずれにおいても、全般的に職務充実型のステークホルダーの重視度が高いが、「これまで」の顧客（1.94）と取引先（1.61）、「今後」の従業員（1.82）と顧客（2.00）については、労働負荷増大型が高くなっている。

図表2-2 ステークホルダーの重視度（クロス）

単位：点

	これまで							今後							回答数 (人)	
	株主・ 投資家	従業員	グループ 会社	顧客	取引先	金融機関	地域社会	株主・ 投資家	従業員	グループ 会社	顧客	取引先	金融機関	地域社会		
全体	1.11	1.44	1.09	1.77	1.50	1.07	0.89	1.66	1.72	1.45	1.96	1.71	1.33	1.59	121	
経営特性	【業種】															
	製造業	1.24	1.54	1.20	1.78	1.58	1.08	1.02	1.88	1.78	1.65	1.96	1.71	1.37	1.65	50
	非製造業	0.97	1.35	0.95	1.74	1.43	1.05	0.79	1.45	1.68	1.27	1.95	1.71	1.27	1.55	67
	【正社員数】															
	1,500人未満	0.96	1.30	0.93	1.78	1.54	0.94	0.61	1.51	1.71	1.24	1.94	1.71	1.26	1.48	54
	1,500～3,000人未満	1.00	1.53	1.31	1.63	1.32	1.17	0.87	1.75	1.69	1.66	1.94	1.68	1.42	1.69	38
	3,000人以上	1.54	1.62	1.08	1.92	1.65	1.15	1.46	1.81	1.81	1.62	2.00	1.77	1.35	1.69	27
	【正社員数の変化（3年前）】															
	105未満	1.26	1.37	0.98	1.77	1.48	0.95	0.72	1.72	1.78	1.28	1.95	1.65	1.28	1.56	44
	105～115未満	1.18	1.53	1.18	1.80	1.58	1.00	1.05	1.54	1.72	1.54	1.97	1.82	1.26	1.59	40
	115以上	0.81	1.42	1.00	1.68	1.39	1.23	0.84	1.70	1.70	1.53	1.93	1.67	1.43	1.63	31
	【正社員数の変化（3年後）】															
	90未満	0.92	1.40	0.88	1.76	1.48	1.16	1.08	1.75	1.75	1.58	1.96	1.79	1.46	1.79	25
	90～100未満	1.24	1.49	1.25	1.76	1.47	1.04	0.83	1.70	1.67	1.59	1.96	1.69	1.40	1.64	53
100以上	1.03	1.33	0.94	1.82	1.59	1.00	0.73	1.41	1.77	1.03	1.97	1.73	1.13	1.39	34	
【株主・投資家の重視度】																
重視していた	2.00	1.69	1.46	1.92	1.71	1.28	1.24	1.98	1.85	1.68	2.00	1.86	1.46	1.74	62	
どちらかといえば重視していた	1.00	1.30	1.10	1.83	1.40	1.07	0.63	1.57	1.67	1.48	1.93	1.60	1.37	1.47	30	
重視していなかった	-1.23	1.00	0.09	1.23	1.05	0.36	0.23	0.96	1.50	0.82	1.86	1.50	0.91	1.36	22	
【従業員の仕事と働き方の変化】																
労働意欲向上型	0.84	1.28	1.00	1.69	1.43	1.00	0.78	1.47	1.67	1.34	1.95	1.72	1.25	1.46	59	
職務充実型	1.51	1.61	1.23	1.82	1.57	1.31	1.13	1.91	1.80	1.63	1.97	1.77	1.61	1.77	38	
労働負荷増大型	1.44	1.61	1.11	1.94	1.61	0.89	0.83	1.77	1.82	1.41	2.00	1.71	1.24	1.71	18	

(注) 重視度 = (「重視していた」件数×2点 + 「どちらかといえば重視していた」件数×1点 + 「どちらかといえば重視していなかった」件数×-1点 + 「重視していなかった」件数×-2点) / (総数-N.A)

(2) 経営戦略を策定する際に重視する要件

① 今後の経営戦略策定要件の重視度の概要

企業が今後の経営戦略を策定していく上で、重視していこうとする戦略要件とは何か。図表2-3にあるように、企業が最も重視している要件は、特定分野への経営資源の集中(1.27)である。その一方で、銀行借入れから社債・株式の直接金融への転換(-0.28)、持ち合い株の解消(-0.23)については、回答企業は積極的ではないようである。

② 経営特性との関連

経営戦略策定要件の重視度は、経営特性の違いによって影響される。まず業種との関連についてみると、戦略策定要件の全般にわたって製造業の重視度が高く、特に、海外生産・海外調達の推進(1.30)の高さが顕著となっている。一方、非製造業は、海外生産・海外調達の推進(-0.63)、直接金融への転換(-0.46)、持ち合い株の解消(-0.31)についてあまり重視していないことがわかる。企業規模との関連では、企業規模が大きくなるほど、特定分野への資源集中、海外生産・海外調達の推進、持ち合い株の解消、安定株主の確保の重視度が高まる。正社員数の変化との関連では、安定株主の確保について、「100以上」の0.26から「90未満」の0.75へと、現在から3年後の変化が大きくなるほど重視度が高まっている。

図表 2-3 今後の経営戦略策定要件の重視度

単位：点

	資源集中	新規事業	海外展開	直接金融	持合解消	安定株主	回答数(人)
全体	1.27	0.83	0.25	-0.28	-0.23	0.54	121
【業種】							
製造業	1.42	1.08	1.30	-0.02	-0.06	0.69	50
非製造業	1.13	0.62	-0.63	-0.46	-0.31	0.43	67
【正社員数】							
1,500人未満	1.06	0.83	-0.04	-0.33	-0.35	0.38	54
1,500~3,000人未満	1.42	0.89	0.24	-0.53	-0.21	0.58	38
3,000人以上	1.48	0.78	0.85	0.19	0.04	0.73	27
【正社員数の変化(3年後)】							
90未満	1.28	0.72	0.17	-0.29	-0.38	0.75	25
90~100未満	1.25	0.96	0.29	-0.24	-0.16	0.57	53
100以上	1.27	0.67	0.06	-0.28	-0.19	0.26	34
【株主・投資家の重視度】							
重視していた	1.23	0.97	0.57	-0.24	-0.31	0.51	62
どちらかといえば重視していた	1.50	0.67	0.52	0.04	0.14	0.62	30
重視していなかった	1.00	0.73	-0.81	-0.67	-0.43	0.57	22
【従業員の仕事と働き方の変化】							
労働意欲向上型	1.31	0.68	0.09	-0.40	-0.17	0.58	59
職務充実型	1.26	0.92	0.40	-0.11	-0.29	0.71	38
労働負荷増大型	1.28	1.22	0.56	-0.28	-0.39	0.11	18

(注) 重視度 = 「重視する」件数×2点 + 「やや重視する」件数×1点 + 「現状維持」×0点 + 「あまり重視しない」件数×-1点 + 「重視しない」件数×-2点 / (総数-N.A.)

③株主・投資家、仕事と働き方との関連

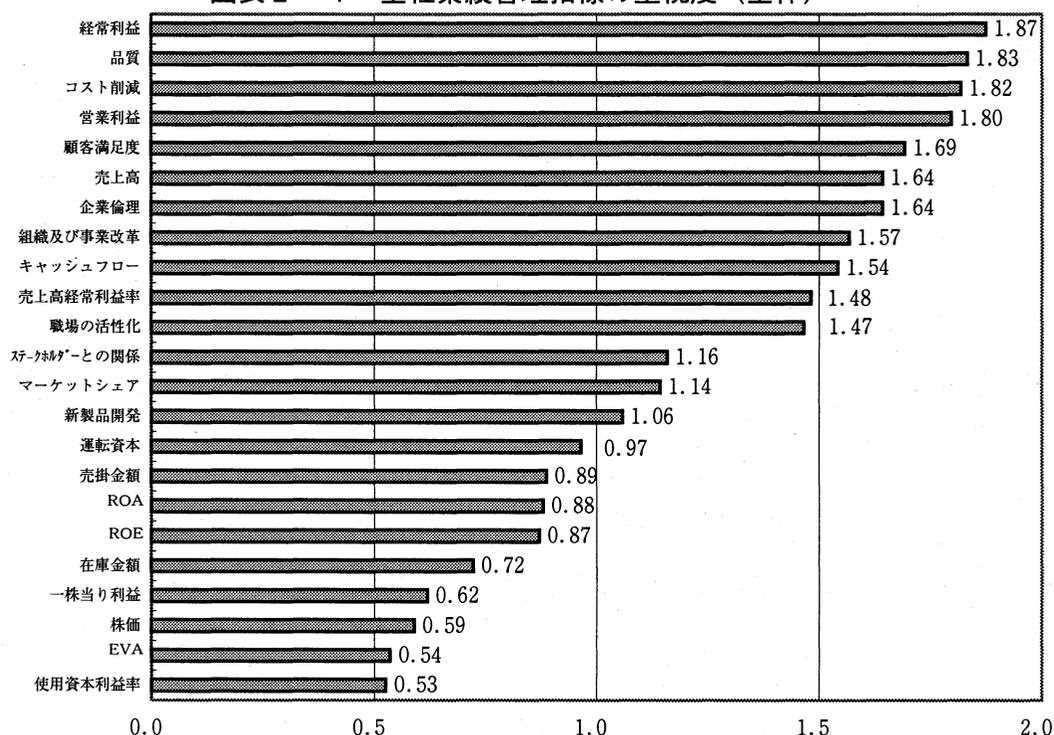
株主・投資家の重視度との関連についてみると、「重視していなかった」の-0.81から「重視していた」の0.57へと、株主・投資家の重視度が高まるとともに、海外生産・海外調達の推進の重視度が増すことがわかる。従業員の仕事と働き方の変化との関連では、労働意欲向上型は、特定分野への経営資源の集中(1.31)の重視度は高いが、直接金融への転換(-0.40)はあまり重視していない。職務充実型は、安定株主の確保(0.71)をやや重視している。労働負荷増大型は、新規事業分野への積極的展開(1.22)の重視度が高く、海外生産・海外調達の推進(0.56)についてもいくらか重視する傾向にある。その一方、労働負荷増大型は、持ち合い株の解消(-0.39)についてはあまり重視しないようである。

(3) 全社レベルの業績管理において重視する指標

①全社業績管理指標の重視度の概要

全社レベルの業績管理を行う上で企業は何を注視しているのだろうか。図表2-4にあるように、企業が最も重視している全社業績管理指標は経常利益(1.87)である。これに続いて、品質(1.83)、コスト削減(1.82)、営業利益(1.80)、顧客満足度(1.69)の重視度が高い。次に売上高(1.64)と企業倫理(1.64)が同ポイントで並んでいることは新しい特徴であるといえよう。一方で、ROA(0.88)やROE(0.87)をはじめとする資産効率あるいは投資効率をみる指標については、全体的には重視度が高くはないことが明らかになった。

図表 2-4 全社業績管理指標の重視度（全体）



(注) 重視度 = (「重視していた」件数×2点 + 「どちらかといえば重視していた」件数×1点 + 「どちらかといえば重視していなかった」件数×-1点 + 「重視していなかった」件数×-2点) / (総数 - N.A.)

以下では、全社レベル業績管理指標の重視度と経営特性、株主・投資家の重視度、従業員の仕事と働き方の変化の関連についてみていくが、その特徴を抽出しやすくするために、多岐にわたる業績管理指標を図表 2-5 に示すように論理的に層別して分析を行っていく。

層別に基づいて、全体傾向を押さえておくと、財務指標ではフロー指標のなかの利益（P L）指標が、非財務指標では活動プロセス指標の重視度が全般的に高い。財務指標に焦点をあてると、企業の財務管理は、一般的に「売上高管理→利益管理→資産効率管理」と高度化していくが、図表 2-5 から回答企業全体としては、現在、利益管理レベルにあることがわかる。

②経営特性との関連

全社レベルの業績管理指標と業種との関連では、製造業で在庫金額（1.00）、ROE（1.06）、ROA（1.13）、株価（0.84）、新製品開発（1.58）の重視度が高くなっていることが特徴的である。特に、ストック（BS）指標についてみると、非製造業では、おしなべて重視度が0.7前後であるのに対して、製造業では、ROE、ROAの2つが高い。資本コスト（金利）とROE、ROAの3者の比較を通じて管理を図ることが財務マネジメントの一つのあり方であるから、製造業がROE、ROAを特に重視していることはこの定石に基づいているものであると考えられる。なお、財務指標のインプット指標からストック（BS）指標までについては、全般的にはわずかながら非製造業の重視度の方が高くなっているようである。

企業規模との関連の特徴として、まず、売上高について、「3,000人以上」の1.56から「1,500

人未満」の1.74へと、企業規模が小さくなるにつれて重視度が高まることが挙げられる。それに対して、企業規模が大きくなるにつれて、一株当たり利益、ROE、ROA、株価、品質、新製品開発、ステークホルダーとの関係、マーケットシェアの重視度が高まる。このうち財務指標に絞ってみると、企業規模が大きくなるほど、ストック（BS）指標の重視度が高くなるとともに、大企業（3,000人以上）では、株式市場の評価指標である株価（1.50）についても重視していることがわかる。

正社員数の変化との関連では、3年前から現在の変化が小さくなるほど、売上高、営業利益、一株当たり利益、ROA、使用資本利益率、EVA、企業倫理、顧客満足度の重視度が高まっている。キャッシュフローについては、「105未満」の1.49から「115以上」の1.61へと、正社員数の変化が大きくなるほど重視するようになってきている。

ホワイトカラー（4年制大卒）比率との関連では、ホワイトカラー比率が高まるにつれて、運転資本、ストック（BS）指標全般、企業倫理の重視度が高まっていることがわかる。運転資本管理は、総流動資産額管理を通じて行うものであるから、ストック（BS）指標に層別することも可能であることをふまえると、ホワイトカラー比率の高い企業は、明らかにストック（BS）型管理に対する指向性を有していると考えられる。

図表 2-5 全社業績管理指標の重視度（クロス）

単位：点

	財務指標													非財務指標										回答数 (人)
	イン プット 指標	フロー指標							ストック（BS）指標						市場 評価 指標	活動プロセス指標						市場評価 指標		
		利益（PL）指標				キャッシュフロー指標			EVA							顧客満足度								
		売上高	営業利益	経常利益	売上高経常利益率	キャッシュフロー	在庫金額	売掛金額	運転資本	一株当たり利益	ROE	ROA	使用資本利益率	EVA		株価	コスト削減	品質	新製品開発	職場の活性化	ステークホルダーとの関係		組織及び事業改革	
全体	1.64	1.80	1.87	1.48	1.54	0.72	0.89	0.97	0.62	0.87	0.88	0.53	0.54	0.59	1.82	1.83	1.06	1.47	1.16	1.57	1.64	1.69	1.14	121
【業種】																								
製造業	1.63	1.73	1.84	1.45	1.52	1.00	0.79	0.83	0.60	1.06	1.13	0.41	0.46	0.84	1.92	1.86	1.58	1.44	1.27	1.64	1.56	1.64	1.27	50
非製造業	1.64	1.86	1.89	1.49	1.56	0.49	0.95	1.05	0.61	0.75	0.76	0.62	0.63	0.40	1.74	1.80	0.63	1.47	1.06	1.49	1.68	1.71	1.03	67
【正社員数】																								
1,500人未満	1.74	1.89	1.89	1.45	1.32	0.61	0.96	0.83	0.53	0.62	0.64	0.44	0.50	0.16	1.74	1.81	0.81	1.43	0.98	1.43	1.52	1.67	0.98	54
1,500~3,000人未満	1.57	1.73	1.84	1.57	1.74	0.86	1.00	1.19	0.57	0.89	1.03	0.78	0.62	0.49	1.95	1.84	1.16	1.50	1.29	1.79	1.74	1.74	1.24	38
3,000人以上	1.56	1.77	1.89	1.42	1.73	0.77	0.62	0.89	0.85	1.35	1.23	0.39	0.54	1.50	1.81	1.85	1.42	1.50	1.32	1.50	1.73	1.65	1.31	27
【正社員数の変化(3年前)】																								
105未満	1.73	1.91	1.86	1.51	1.49	0.63	0.86	0.81	0.71	0.86	0.95	0.74	0.74	0.45	1.79	1.81	1.09	1.58	1.28	1.65	1.67	1.91	1.16	44
105~115未満	1.67	1.79	1.92	1.61	1.55	0.75	0.84	1.08	0.54	0.97	0.87	0.42	0.47	0.39	1.85	1.85	0.87	1.38	1.05	1.45	1.65	1.65	0.95	40
115以上	1.55	1.70	1.81	1.32	1.61	0.70	0.90	0.93	0.52	0.68	0.77	0.28	0.21	0.94	1.81	1.81	1.16	1.39	1.10	1.58	1.52	1.42	1.35	31
【4年制大卒比率】																								
25%未満	1.73	1.78	1.89	1.50	1.43	0.32	0.56	0.84	0.22	0.42	0.49	0.14	0.00	-0.15	1.81	1.86	0.39	1.46	0.97	1.57	1.54	1.65	0.92	37
25~50%未満	1.50	1.86	1.92	1.43	1.71	1.03	0.97	0.94	0.74	1.08	1.06	0.60	0.71	1.06	1.87	1.87	1.45	1.45	1.32	1.53	1.68	1.74	1.27	39
50%以上	1.72	1.81	1.83	1.50	1.58	0.69	1.06	1.17	0.85	1.09	1.11	0.89	0.86	0.79	1.78	1.75	1.25	1.47	1.22	1.56	1.69	1.69	1.17	36
【株主・投資家の重視度】																								
重視していた	1.71	1.87	1.94	1.63	1.52	0.88	0.95	0.98	0.88	1.02	0.95	0.81	0.73	0.95	1.89	1.92	1.33	1.66	1.48	1.57	1.77	1.84	1.28	62
どちらかといえば重視していた	1.48	1.75	1.83	1.31	1.73	0.86	0.89	0.86	0.68	0.83	0.86	0.32	0.50	0.68	1.83	1.87	1.23	1.50	1.27	1.77	1.70	1.77	1.14	30
重視していなかった	1.59	1.64	1.77	1.27	1.32	0.05	0.68	0.86	-0.27	0.41	0.55	-0.18	-0.14	-0.46	1.59	1.55	0.23	0.82	0.23	1.32	1.18	1.14	0.68	22
【従業員の仕事と働き方の変化】																								
労働意欲向上型	1.66	1.81	1.88	1.48	1.55	0.48	0.77	0.91	0.34	0.63	0.51	0.25	0.27	0.42	1.83	1.86	0.97	1.41	1.00	1.57	1.57	1.72	0.97	59
職務充実型	1.58	1.76	1.82	1.41	1.37	1.08	0.92	1.05	0.89	1.14	1.35	0.89	0.83	0.94	1.76	1.79	1.21	1.53	1.30	1.55	1.74	1.66	1.43	38
労働負荷増大型	1.67	1.89	1.94	1.61	1.78	0.94	1.33	1.06	1.24	1.06	1.11	0.94	0.89	0.47	1.89	1.89	1.17	1.67	1.44	1.61	1.72	1.89	1.06	18

(注1) 重視度 = (「重視していた」件数×2点 + 「どちらかといえば重視していた」件数×1点 + 「どちらかといえば重視していなかった」件数×-1点 + 「重視していなかった」件数×-2点) / (総数 - N.A)

(注2) 在庫金額、売掛金額、運転資本は、ストック（BS）指標に区分することも可能であるが、ここでのストック指標は資産効率あるいは投資効率を認識するものに限した。そして、運転資本（総流動資産額）は換金性の高さをみるものと考え、また、在庫金額、売掛金額はキャッシュフローに対する影響が大きいことから、キャッシュフロー指標に区分した。

③株主・投資家、仕事と働き方との関連

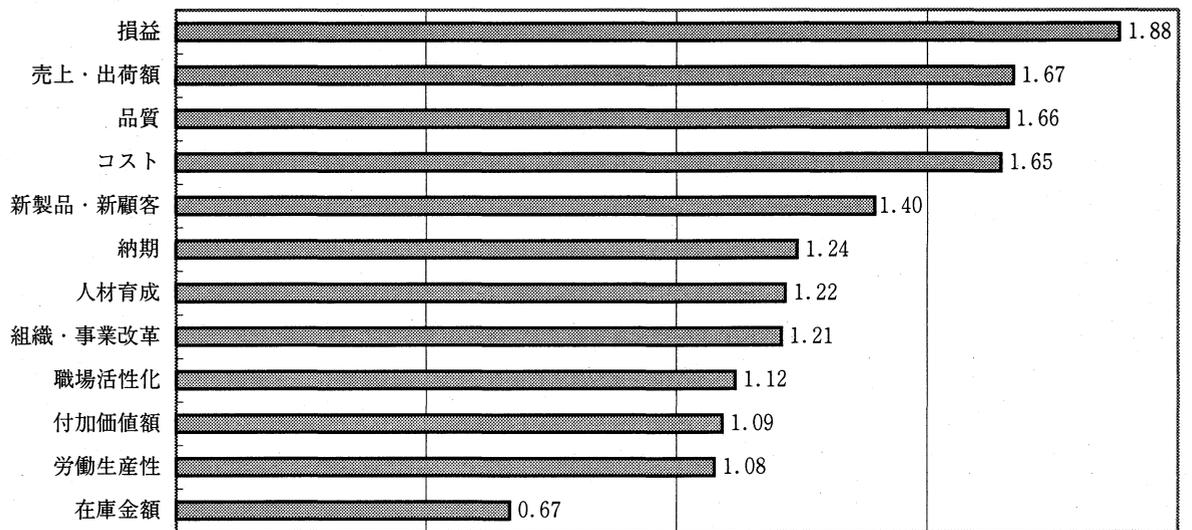
株主・投資家の重視度との関連では、株主・投資家の重視度が増すにつれて、利益（PL）指標、在庫金額、売掛金額、ストック（BS）指標、株価、組織及び事業改革を除く活動プロセス指標、消費市場評価指標の重視度が高まっている。従業員の仕事と働き方の変化との関連については、職務充実型では、在庫金額（1.08）、ROE（1.14）、ROA（1.35）、株価（0.94）、新製品開発（1.21）、企業倫理（1.74）、マーケットシェア（1.43）の重視度が高く、その他の指標は労働負荷増大型で高くなっている。

（4）部門レベルの業績管理において重視する指標

①部門管理指標の重要度の概要

ここでは部門レベルの業績管理を行う際に重視する指標についてみていく。図表2-6にあるように、企業が最も重視している部門管理指標は、損益（1.88）であり、これに売上・出荷額（1.67）、品質（1.66）、コスト（1.65）が続いている。一方で、付加価値額（1.09）、労働生産性（1.08）、在庫金額（0.67）の重視度は低く、特に、在庫金額は部門管理指標としてあまり重視されていないようである。

図表2-6 部門管理指標の重視度（全体）



(注) 重視度 = (「重視していた」件数×2点 + 「どちらかといえば重視していた」件数×1点 + 「どちらかといえば重視していなかった」件数×-1点 + 「重視していなかった」件数×-2点) / (総数 - N.A)

②経営特性との関連

業種との関連についての特徴をみると、図表2-7にあるように特に製造業では、在庫金額（0.88）の重視度が高く、非製造業では、労働生産性（1.25）の重視度が高いことが挙げられる。企業規模との関連では、企業規模が小さくなるにつれて、付加価値額については、「3,000人以上」の0.96から「1,500人未満」の1.22へと、労働生産性については、「3,000人

以上」の0.62から「1,500人未満」の1.24へと重視度が高まっている。正社員数の変化との関連では、3年前から現在の変化が大きくなるほど、在庫金額の重視度が増し、3年前から現在の変化が小さくなるほど、品質、新製品・新顧客開発、人材育成、職場活性化の重視度が高まっている。他方、現在から3年後の変化が大きくなるにつれて、損益、コスト、組織・事業改革の重視度が、変化が小さくなるにつれて納期の重視度が高まっている。

③株主・投資家、仕事と働き方との関連

株主・投資家の重視度との関連の特徴としては、在庫金額と職場の活性化を除く管理指標について、株主・投資家の重視度が増すとともに重視する傾向が強まることが挙げられる。従業員の仕事と働き方の変化との関連では、労働意欲向上型で労働生産性（1.09）が高く、職務充実型で売上・出荷額（1.76）、納期（1.38）が高い。その他の管理指標については、労働負荷増大型で高くなっている。

図表2-7 部門業績管理指標の重視度（クロス）

単位:点

	売上・出荷額	損益	付加価値額	コスト	在庫金額	労働生産性	納期	品質	新製品・新顧客	人材育成	職場活性化	組織・事業改革	回答数(人)	
全体	1.67	1.88	1.09	1.65	0.67	1.08	1.24	1.66	1.40	1.22	1.12	1.21	121	
経営特性	【業種】													
	製造業	1.74	1.94	1.10	1.64	0.88	0.86	1.35	1.76	1.36	1.16	1.04	1.20	50
	非製造業	1.62	1.83	1.09	1.68	0.44	1.25	1.13	1.56	1.39	1.25	1.15	1.22	67
	【正社員数】													
	1,500人未満	1.74	1.89	1.22	1.67	0.58	1.24	1.19	1.64	1.35	1.24	1.09	1.19	54
	1,500~3,000人未満	1.62	1.78	1.05	1.70	0.83	1.22	1.36	1.70	1.43	1.35	1.41	1.38	38
	3,000人以上	1.62	2.00	0.96	1.62	0.58	0.62	1.15	1.62	1.39	1.00	0.77	1.04	27
	【正社員数の変化(3年前)】													
	105未満	1.69	1.91	1.12	1.64	0.57	1.05	1.19	1.79	1.64	1.57	1.41	1.26	44
	105~115未満	1.68	1.83	1.30	1.70	0.65	1.25	1.34	1.64	1.23	1.05	0.93	1.10	40
	115以上	1.71	1.90	0.81	1.61	0.68	0.90	1.07	1.45	1.19	0.90	0.90	1.19	31
	【正社員数の変化(3年後)】													
	90未満	1.72	1.92	1.08	1.76	1.33	1.12	1.21	1.71	1.36	1.28	1.20	1.36	25
	90~100未満	1.62	1.89	1.14	1.69	0.46	1.17	1.26	1.62	1.35	1.17	1.06	1.25	53
	100以上	1.73	1.82	1.09	1.58	0.49	0.97	1.27	1.70	1.42	1.24	1.12	1.09	34
	【株主・投資家の重視度】													
重視していた	1.74	1.98	1.26	1.74	0.87	1.18	1.50	1.84	1.52	1.32	1.21	1.34	62	
どちらかといえば重視していた	1.72	1.93	1.21	1.72	0.93	1.10	1.38	1.45	1.35	1.24	1.21	1.28	30	
重視していなかった	1.36	1.55	0.46	1.23	-0.18	0.64	0.32	1.41	1.05	0.82	0.64	0.82	22	
【従業員の仕事と働き方の変化】														
労働意欲向上型	1.63	1.81	0.93	1.65	0.49	1.09	1.18	1.64	1.37	1.14	1.00	1.09	59	
職務充実型	1.76	1.92	1.18	1.58	0.89	1.00	1.38	1.66	1.32	1.32	1.24	1.37	38	
労働負荷増大型	1.56	2.00	1.22	1.72	0.83	1.06	1.33	1.72	1.67	1.44	1.39	1.44	18	

(注)重視度=(「重視していた」件数×2点+「どちらかといえば重視していた」件数×1点+「どちらかといえば重視していなかった」件数×-1点+「重視していなかった」件数×-2点)/(総数-N.A)

3. 組織戦略・改革

(1) 実施した組織改革と苦勞した組織改革

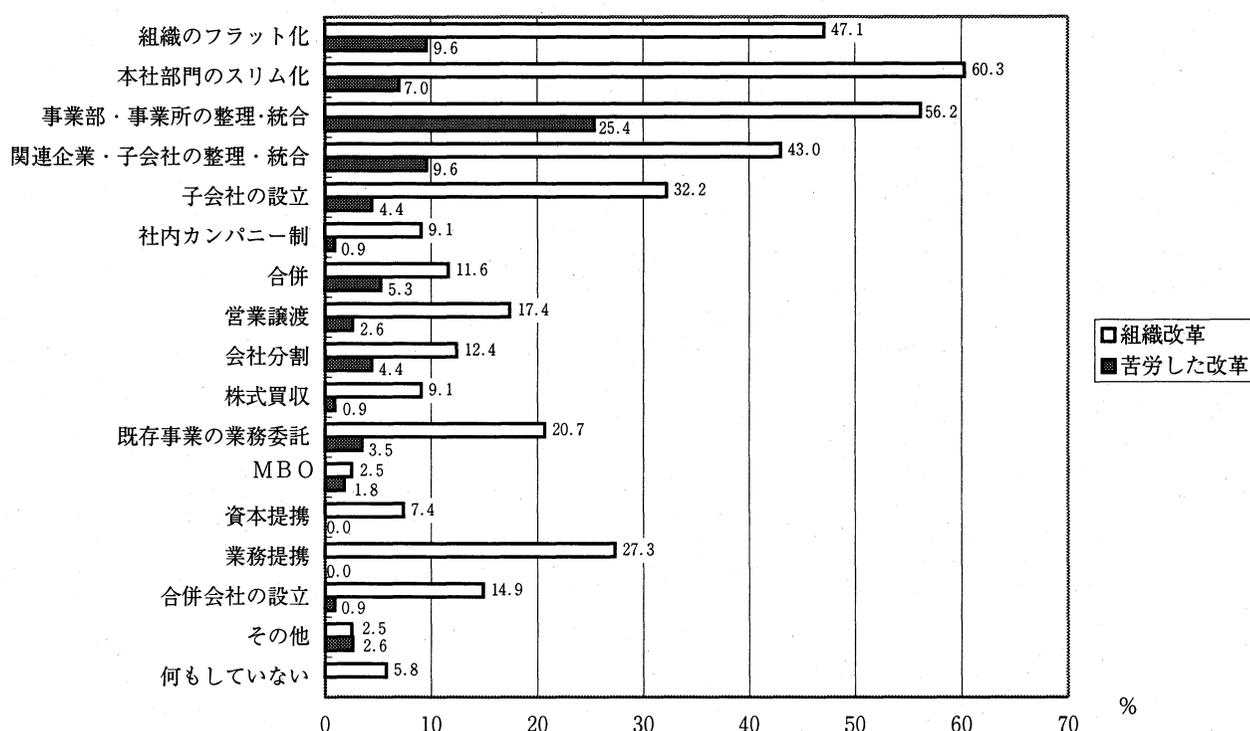
①実施組織改革及び最も苦勞した組織改革の概要

過去3年間に実施された組織改革についてみると、図表3-1に示すように、本社部門のスリム化が最も多く、6割強(60.3%)の企業で行われている。これに事業部・事業所の整

理・統合 (56.2%)、組織のフラット化 (47.1%)、関連企業・子会社の整理・統合 (43.0%)、子会社の設立 (32.2%) が続いており、企業内あるいはグループ内の組織再編を中心として改革が進められてきたことがわかる。一方で、営業譲渡 (17.4%) や会社分割 (12.4%)、合併 (11.6%) の実施状況が決して少なくなく、これらは社内カンパニー制 (9.1%) の実施率を上回る結果となっている。

次に、実施された組織改革の中で、従業員の雇用・処遇面で最も苦勞したものについてみると、事業部・事業所の整理・統合 (25.4%) が最も多く、関連企業・子会社の整理・統合 (9.6%)、組織のフラット化 (9.6%) がこれに続いている。最も実施状況の高かった本社部門のスリム化について、苦勞したとする企業は1割 (7.0%) にも満たなかった。なお、サンプル数は少ないが、合併を実施した企業のうち半数弱が、最も苦勞した組織改革として合併 (5.3%) を挙げている。

図表 3-1 実施組織改革及び最も苦勞した組織改革



②実施組織改革と影響要因

組織改革の実施状況は、経営特性、株主・投資家の重視度、仕事と働き方の変化によって影響を受ける。図表 3-2 にあるように、業種との関連では (全体の実施状況が10%未満は除外)、全般的に製造業の実施率が高いが、中でも、事業部・事業所の整理・統合 (70.0%)、関連企業・子会社の整理・統合 (56.0%)、子会社の設立 (48.0%)、営業譲渡 (24.0%)、業務提携 (38.0%)、合併会社の設立 (30.0%) が高くなっている。非製造業では、本社のスリム化 (62.7%) が高い傾向にある。企業規模との関連では、事業部・事業所の整理・統合、

関連企業・子会社の整理・統合、営業譲渡、会社分割、業務提携、合併会社の設立について、企業規模が大きくなるにつれて実施状況が高まっている。特に、大企業（3,000以上）では、事業部・事業所の整理・統合が81.5%、関連企業・子会社の整理・統合が74.1%、営業譲渡が37.0%、会社分割が25.9%、業務提携が59.3%、合併会社の設立が33.3%と、広範囲の組織改革が実施されてきたことが確認された。

正社員数の変化との関連では、3年前から現在の変化が大きくなるほど、組織のフラット化、本社部門のスリム化、事業部・事業所の整理・統合、営業譲渡、会社分割、既存事業の業務委託、合併会社の設立の実施率が高まっている。合併については、3年前から現在の変化が小さくなるほど実施率が高まっている。一方、現在から3年後の変化が大きくなるにつれて、組織のフラット化、事業部・事業所の整理・統合、関連企業・子会社の整理・統合、子会社の設立、営業譲渡、業務提携の実施率が高まっている。合併については、現在から3年後の変化が小さくなるほど実施率が高い。

図表3-2 実施した組織改革（複数回答）

単位：%

	組織のフラット化	本社部門のスリム化	事業部・事業所の整理・統合	関連企業・子会社の整理・統合	子会社の設立	社内カンパニー制	合併	営業譲渡	会社分割	株式買収	既存事業の業務委託	MBO	資本提携	業務提携	合併会社の設立	その他	何もししていない	回答数(人)		
全体	47.1	60.3	56.2	43.0	32.2	9.1	11.6	17.4	12.4	9.1	20.7	2.5	7.4	27.3	14.9	2.5	5.8	121		
経営特性	【業種】																			
	製造業	52.0	56.0	70.0	56.0	48.0	12.0	14.0	24.0	18.0	22.0	2.0	12.0	38.0	30.0	4.0	4.0	50		
	非製造業	46.3	62.7	44.8	32.8	20.9	7.5	10.4	11.9	9.0	1.5	16.4	3.0	4.5	19.4	4.5	1.5	7.5	67	
	【正社員数】																			
	1,500人未満	40.7	53.7	44.4	25.9	27.8	5.6	9.3	7.4	5.6	5.6	20.4	5.6	5.6	16.7	5.6	1.9	7.4	54	
	1,500~3,000人未満	60.5	65.8	52.6	42.1	26.3	7.9	18.4	18.4	13.2	2.6	15.8	0.0	2.6	18.4	15.8	2.6	5.3	38	
	3,000人以上	44.4	63.0	81.5	74.1	51.9	18.5	7.4	37.0	25.9	25.9	25.9	0.0	18.5	59.3	33.3	3.7	3.7	27	
	【正社員数の変化（3年前）】																			
	105未満	40.9	50.0	47.7	34.1	25.0	13.6	13.6	11.4	6.8	9.1	15.9	2.3	11.4	27.3	11.4	6.8	9.1	44	
	105~115未満	47.5	57.5	55.0	30.0	22.5	7.5	10.0	17.5	10.0	12.5	20.0	5.0	7.5	17.5	12.5	0.0	5.0	40	
	115以上	58.1	77.4	74.2	71.0	58.1	6.5	6.5	25.8	25.8	6.5	25.8	0.0	3.2	41.9	25.8	0.0	0.0	31	
	【正社員数の変化（3年後）】																			
	90未満	52.0	64.0	72.0	48.0	44.0	12.0	8.0	28.0	20.0	0.0	16.0	0.0	4.0	28.0	16.0	4.0	0.0	25	
	90~100未満	50.9	69.8	50.9	43.4	32.1	5.7	9.4	15.1	9.4	9.4	24.5	5.7	7.5	24.5	11.3	0.0	5.7	53	
	100以上	41.2	38.2	50.0	32.4	17.6	8.8	14.7	8.8	11.8	5.9	11.8	0.0	5.9	23.5	11.8	5.9	8.8	34	
	【株主・投資家の重視度】																			
重視していた	43.5	59.7	58.1	41.9	35.5	11.3	9.7	14.5	9.7	12.9	19.4	1.6	8.1	29.0	14.5	1.6	9.7	62		
どちらかといえば重視していた	50.0	70.0	63.3	46.7	30.0	10.0	10.0	26.7	16.7	6.7	26.7	3.3	6.7	26.7	16.7	3.3	0.0	30		
重視していなかった	45.5	59.1	50.0	45.5	31.8	0.0	18.2	18.2	18.2	4.5	18.2	4.5	9.1	27.3	18.2	4.5	4.5	22		
【従業員の仕事と働き方の変化】																				
労働意欲向上型	49.2	57.6	54.2	40.7	25.4	10.2	11.9	10.2	18.6	6.8	20.3	3.4	5.1	27.1	15.3	3.4	8.5	59		
職務充実型	50.0	57.9	57.9	52.6	36.8	7.9	10.5	23.7	7.9	13.2	21.1	0.0	10.5	34.2	15.8	2.6	2.6	38		
労働負荷増大型	38.9	77.8	55.6	22.2	33.3	5.6	16.7	16.7	0.0	5.6	22.2	0.0	5.6	11.1	5.6	0.0	5.6	18		

株主・投資家の重視度との関連についてみると、株主・投資家の重視度が低くなるほど、合併、会社分割、合併会社の設立の実施率が高まる傾向がみられる。従業員の仕事と働き方の変化との関連では、労働意欲向上型では会社分割（18.6%）の実施率が高く、職務充実型では、組織のフラット化（50.0%）、事業部・事業所の整理・統合（57.9%）、関連企業・子

会社の整理・統合（52.6%）、子会社の設立（36.8%）、営業譲渡（23.7%）、業務提携（34.2%）、合併会社の設立（15.8%）が高い。労働負荷増大型では、本社部門のスリム化（77.8%）、合併（16.7%）、既存事業の業務委託（22.2%）が高くなっている。

③苦勞した組織改革と影響要因

従業員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革についてみてみよう。図表3-3にあるように、業種との関連では（全体が5%未満は除外）、製造業は、事業部・事業所の整理・統合（33.3%）、関連企業・子会社の整理・統合（18.8%）が高く、非製造業では、組織のフラット化（16.1%）、合併（9.7%）が高い。なお、合併において苦勞した企業はすべて非製造業であることがわかる。企業規模と苦勞した組織改革についての関連はみられない。正社員数の変化との関連についてみると、現在から3年後の変化が大きいほど、組織のフラット化における苦勞が増している。反対に、現在から3年後の変化が小さくなるほど、本社部門のスリム化、合併における苦勞が増す傾向がみられる。株主・投資家の重視度との関連では、重視度が増すにつれて、事業部・事業所の整理・統合における苦勞が増している。従業員の仕事と働き方の変化との関連では、労働意欲向上型では、関連会社・子会社の整理・統合（11.1%）が高く、職務充実型では組織のフラット化（18.9%）、労働負荷増大型では、本社部門のスリム化（11.8%）、事業部・事業所の整理・統合（41.2%）が高くなっている。

図表3-3 従業員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革

単位：%

	組織のフラット化	本社部門のスリム化	事業部・事業所の整理・統合	関連企業・子会社の整理・統合	子会社の設立	社内カンパニー制	合併	営業譲渡	会社分割	株式買収	既存事業の業務委託	MBO	資本提携	業務提携	合併会社の設立	その他	N.A	回答数（人）	
全体	9.6	7.0	25.4	9.6	4.4	0.9	5.3	2.6	4.4	0.9	3.5	1.8	0.0	0.0	0.9	2.6	21.1	114	
経営特性	【業種】																		
	製造業	2.1	8.3	33.3	18.8	2.1	0.0	2.1	2.1	2.1	4.2	0.0	0.0	0.0	2.1	4.2	18.8	48	
	非製造業	16.1	6.5	19.4	3.2	6.5	1.6	9.7	3.2	6.5	0.0	1.6	3.2	0.0	0.0	1.6	21.0	62	
	【正社員数】																		
	1,500人未満	8.0	12.0	22.0	12.0	2.0	2.0	6.0	0.0	2.0	2.0	6.0	4.0	0.0	0.0	2.0	20.0	50	
	1,500～3,000人未満	16.7	2.8	19.4	5.6	8.3	0.0	8.3	5.6	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.8	22.2	36	
	3,000人以上	3.8	3.8	38.5	11.5	3.8	0.0	0.0	3.8	3.8	0.0	3.8	0.0	0.0	3.8	3.8	19.2	26	
	【正社員数の変化（3年後）】																		
	90未満	16.0	4.0	28.0	4.0	8.0	4.0	0.0	4.0	8.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.0	20.0	25	
	90～100未満	10.0	8.0	30.0	14.0	2.0	0.0	6.0	2.0	2.0	0.0	4.0	4.0	0.0	0.0	0.0	18.0	50	
100以上	6.5	9.7	19.4	6.5	6.5	0.0	6.5	0.0	6.5	3.2	3.2	0.0	0.0	0.0	6.5	25.8	31		
【株主・投資家の重視度】																			
重視していた	8.9	8.9	32.1	10.7	5.4	0.0	5.4	0.0	3.6	1.8	5.4	0.0	0.0	0.0	1.8	16.1	56		
どちらかといえば重視していた	10.0	10.0	23.3	3.3	3.3	3.3	6.7	3.3	0.0	0.0	0.0	3.3	0.0	0.0	3.3	26.7	30		
重視していなかった	4.8	0.0	14.3	19.0	4.8	0.0	0.0	9.5	14.3	0.0	4.8	4.8	0.0	0.0	4.8	19.0	21		
【従業員の仕事と働き方の変化】																			
労働意欲向上型	5.6	5.6	20.4	11.1	3.7	1.9	5.6	3.7	7.4	0.0	3.7	1.9	0.0	0.0	3.7	25.9	54		
職務充実型	18.9	8.1	27.0	10.8	2.7	0.0	5.4	0.0	2.7	2.7	2.7	0.0	0.0	0.0	2.7	16.2	37		
労働負荷増大型	5.9	11.8	41.2	5.9	5.9	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	17.6	17		

(2) 組織改革の事前検討期間と合意形成の苦労度

組織改革を実施するにあたっての労働組合あるいは従業員組織との事前検討期間については、図表3-4に示すように、全体平均は7.7ヶ月となっている。業種別では、製造業が7.9ヶ月、非製造業が7.6ヶ月である。事前検討期間と企業規模や正社員数の変化との関連はみられない。株主・投資家の重視度との関連では、「重視していた」の7.0ヶ月から「重視していなかった」の8.9ヶ月へと、重視度が低くなるほど検討期間が長期化している。従業員の仕事と働き方の変化との関連では、職務充実型が最も長く9.0ヶ月の検討期間を要している。一方、労働負荷増大型の検討期間は6.6ヶ月にすぎない。

図表3-4 組織改革の事前検討期間

		平均 (ヶ月)	標準偏差	N. A (人)	回答数 (人)
全体		7.7	4.8	11	79
経営 特性	【業種】				
	製造業	7.9	5.1	1	38
	非製造業	7.6	4.5	8	41
	【正社員数】				
	1,500人未満	6.6	4.2	7	33
	1,500~3,000人未満	8.6	5.4	1	27
	3,000人以上	8.5	4.5	2	19
	【正社員数の変化(3年前)】				
	105未満	7.8	4.1	5	24
	105~115未満	7.4	5.2	4	29
	115以上	7.9	5.2	1	23
	【株主・投資家の重視度】				
重視していた	7.0	4.1	4	43	
どちらかといえば重視していた	7.6	4.5	4	18	
重視していなかった	8.9	6.0	1	16	
【従業員の仕事と働き方の変化】					
労働意欲向上型	7.2	5.0	5	35	
職務充実型	9.0	4.8	5	26	
労働負荷増大型	6.6	3.6	1	13	

組織改革にあたって、労働組合あるいは従業員組織と合意形成に至るまでにどの程度苦労したかについては、図表3-5にあるように、全体の苦労度は0.76となっている。業種別では、製造業の苦労度が1.00と高いのに対して、非製造業は0.56と低い。合意形成の苦労度と企業規模の関連はみられない。正社員数の変化との関連では、「100以上」の0.53から「90未満」の1.05へと、現在から3年後の正社員数の変化が大きくなるほど、合意形成の苦労度が増している。株主・投資家の重視度との関連では、「重視していた」の0.64から「重視していなかった」の1.33へ、重視度が低くなるにつれて合意形成の苦労度が増している。従業員の仕事と働き方の変化との関連では、職務充実型で1.04と高くなっている。

図表 3-5 組織改革における合意形成の苦労度

単位：%

		大変苦 労した	やや 苦労した	あまり 苦労しな かった	まったく 苦労しな かった	N. A	回答数 (人)	苦労度 (点)
全体		28.9	36.7	20.0	3.3	11.1	90	0.76
経営 特性	【業種】							
	製造業	41.0	33.3	20.5	0.0	5.1	39	1.00
	非製造業	20.4	40.8	20.4	6.1	12.2	49	0.56
	【正社員数】							
	1,500人未満	22.5	30.0	30.0	2.5	15.0	40	0.47
	1,500～3,000人未満	35.7	39.3	14.3	0.0	10.7	28	1.08
	3,000人以上	33.3	47.6	9.5	9.5	0.0	21	0.86
	【正社員数の変化（3年後）】							
	90未満	45.0	30.0	20.0	0.0	5.0	20	1.05
	90～100未満	24.4	43.9	14.6	7.3	9.8	41	0.70
100以上	21.7	30.4	30.4	0.0	17.4	23	0.53	
【株主・投資家の重視度】								
重視していた	25.5	40.4	23.4	4.3	6.4	47	0.64	
どちらかといえば重視していた	31.8	22.7	22.7	4.5	18.2	22	0.67	
重視していなかった	41.2	41.2	5.9	0.0	11.8	17	1.33	
【従業員の仕事と働き方の変化】								
労働意欲向上型	27.5	30.0	25.0	2.5	15.0	40	0.65	
職務充実型	32.3	45.2	9.7	3.2	9.7	31	1.04	
労働負荷増大型	21.4	42.9	21.4	7.1	7.1	14	0.54	

(注) 苦労度 = (「大変苦労した」件数×2点 + 「やや苦労した」件数×1点 + 「あまり苦労しなかった」件数×-1点 + 「まったく苦労しなかった」件数×-2点) / (総数 - N. A)

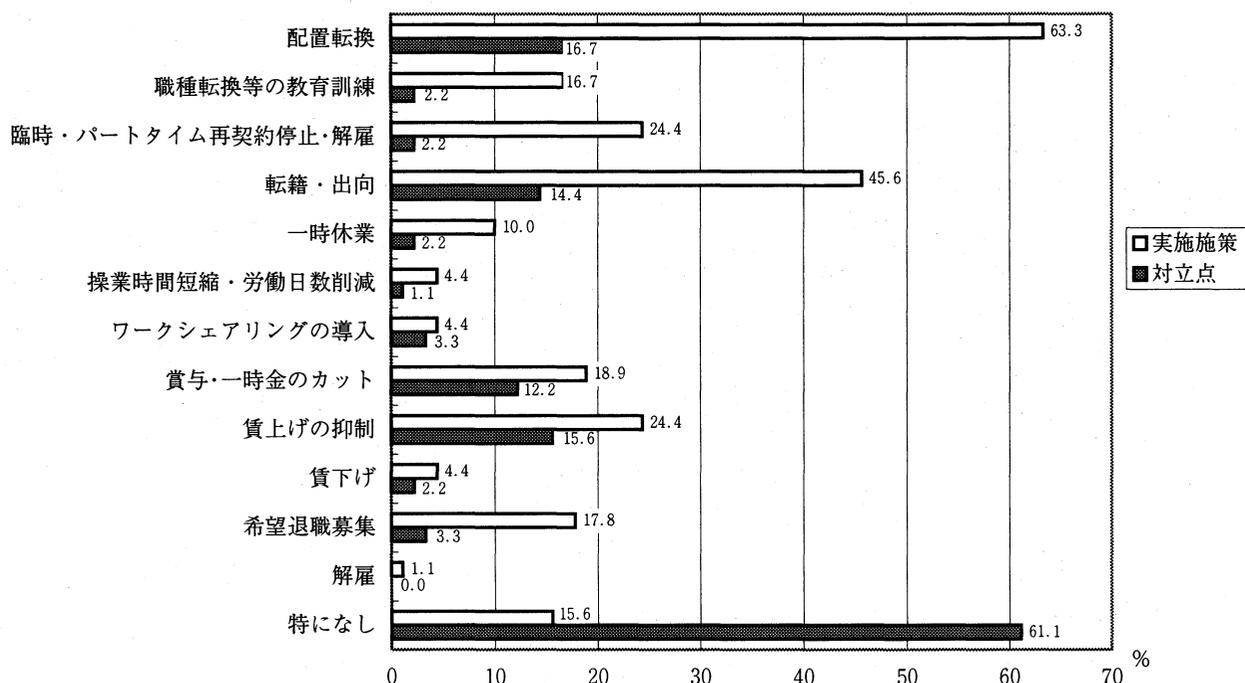
(3) 組織改革に伴って実施した施策と労働組合・従業員組合との対立点

① 組織改革に伴う実施施策と労働組合・従業員組合との対立点の概要

組織改革に伴って実施した人事施策として、最も多かったものは、図表 3-6 に示すように配置転換 (66.3%) であり、これに転籍・出向 (45.6%)、賃上げの抑制 (24.4%)、臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇 (24.4%)、賞与・一時金のカット (18.9%)、希望退職募集 (17.8%) が続いている。包括的に捉えると、企業は、配置転換、職種転換等の教育訓練、転籍・出向という再配置施策を優先させながらも、賞与・一時金のカット、賃上げの抑制、賃下げの賃金調整にも踏み込んでいる状況を確認することができる。一時休業、操業時間の短縮・労働日数の削減、ワークシェアリングの導入の時間調整施策の実施率は低くなっている。

対立点についてみると、実施状況を考慮すると再配置施策の対立は少ないといえる。賃金調整については、賞与・一時金のカットで「実施18.9% - 対立12.2%」、賃上げの抑制で「実施24.4% - 対立15.6%」、賃下げで「実施4.4% - 対立2.2%」と対立が鮮明になっている。一方で、希望退職募集については、実施が17.8%に達しているにも関わらず、対立は3.3%にとどまっており、さらに、特に対立施策なしとする回答企業が61.1%にも上っている。

図表 3-6 組織改革に伴う実施施策と組合・従業員組織との対立点（複数回答）



②組織変革に伴う実施施策と影響要因

組織改革に伴う実施施策は、経営特性、株主・投資家の重視度、仕事と働き方の変化によって影響を受ける。図表 3-7 にあるように、業種との関連では（全体が10%未満は除外）、一般的に、製造業の実施状況が高い。非製造業についてみると、実施状況は総じて低く、とりわけ臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇は8.2%と極めて低くなっている。企業規模との関連では、配置転換、転籍・出向、一時休業、希望退職募集、臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇について、企業規模が大きくなるほど実施率が高まっている。正社員数の変化との関連では、3年前から現在の変化が大きくなるほど、配置転換、賃上げの抑制、希望退職募集の実施率が高まる。一方、3年前から現在の変化が小さくなるほど、職種転換等の教育訓練、転籍・出向の実施率が高まっている。現在から3年後の正社員数の変化の場合は、変化が大きいかほど転籍・出向、一時休業、賞与・一時金のカット、賃上げの抑制の実施率が高まっている。

株主・投資家の重視度との関連では、賞与・一時金のカットについて、「重視していなかった」の17.6%から「重視していた」の21.3%へと、重視度が増すにつれて実施率が高まる。従業員の仕事と働き方の変化との関連についてみると、労働意欲向上型で転籍・出向（50.0%）、一時休業（15.0%）、賞与・一時金のカット（25.0%）、臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇（30.0%）が高く、職務充実型では、希望退職募集（35.5%）が高くなっている。労働負荷増大型では、配置転換（71.4%）、職種転換等の教育訓練（21.4%）、賃上げの抑制（42.9%）が高い。同タイプは、労働負荷を増大させるにも関わらず、賃上げ抑制の実施率の高さが際立っている。

図表3-7 組織改革に伴う実施施策（複数回答）

単位：%

	配置 転換	訓練 職種 転換等 の教育	止 解雇 労働者 の再契 約停	臨時・パート タイム	転籍・出 向	一時休 業	操業時間 の短縮・労 働日数の削減	ワークシ ェアリン グの導入	ト 賞与・一時 金のカッ	賃上 げの抑制	賃下 げ	希望 退職集 集	解雇	特になし	回答数 (人)
全体	63.3	16.7	24.4	45.6	10.0	4.4	4.4	18.9	24.4	4.4	17.8	1.1	15.6	90	
経営特性	【業種】														
	製造業	92.3	25.6	46.2	66.7	20.5	7.7	10.3	25.6	30.8	7.7	25.6	2.6	2.6	39
	非製造業	42.9	10.2	8.2	30.6	0.0	2.0	0.0	12.2	20.4	2.0	12.2	0.0	24.5	49
	【正社員数】														
	1,500人未満	40.0	15.0	20.0	27.5	7.5	2.5	5.0	25.0	32.5	5.0	7.5	2.5	30.0	40
	1,500～3,000人未満	78.6	10.7	25.0	60.7	10.7	7.1	3.6	10.7	14.3	0.0	25.0	0.0	3.6	28
	3,000人以上	90.5	28.6	33.3	61.9	14.3	4.8	4.8	19.0	23.8	9.5	28.6	0.0	0.0	21
	【正社員数の変化(3年前)】														
	105未満	55.2	24.1	17.2	24.1	6.9	3.4	6.9	10.3	20.7	0.0	10.3	0.0	27.6	29
	105～115未満	60.6	18.2	30.3	45.5	15.2	3.0	3.0	27.3	27.3	3.0	15.2	0.0	15.2	33
	115以上	75.0	4.2	20.8	66.7	8.3	8.3	4.2	16.7	29.2	12.5	33.3	4.2	0.0	24
	【正社員数の変化(3年後)】														
	90未満	60.0	10.0	20.0	60.0	15.0	15.0	10.0	30.0	30.0	10.0	35.0	5.0	10.0	20
90～100未満	70.7	22.0	29.3	46.3	9.8	0.0	2.4	19.5	26.8	4.9	12.2	0.0	4.9	41	
100以上	47.8	13.0	17.4	26.1	8.7	4.3	4.3	13.0	21.7	0.0	13.0	0.0	39.1	23	
【株主・投資家の重視度】															
重視していた	68.1	17.0	23.4	46.8	8.5	4.3	6.4	21.3	31.9	2.1	23.4	0.0	8.5	47	
どちらかといえば重視していた	68.2	18.2	36.4	54.5	18.2	4.5	4.5	18.2	13.6	9.1	4.5	4.5	22.7	22	
重視していなかった	47.1	11.8	17.6	41.2	5.9	5.9	0.0	17.6	23.5	5.9	23.5	0.0	23.5	17	
【従業員の仕事と働き方の変化】															
労働意欲向上型	60.0	15.0	30.0	50.0	15.0	7.5	7.5	25.0	25.0	7.5	10.0	0.0	20.0	40	
職務充実型	61.3	16.1	16.1	41.9	6.5	3.2	3.2	12.9	19.4	0.0	35.5	0.0	12.9	31	
労働負荷増大型	71.4	21.4	28.6	35.7	7.1	0.0	0.0	21.4	42.9	7.1	7.1	7.1	14.3	14	

③実施施策の対立点と影響要因

実施施策の対立点は、経営特性、株主・投資家の重視度、仕事と働き方の変化によって左右される。図表3-8に示すように、対立点と業種との関連では（全体が5%未満は除外）、全般的に製造業で対立点が多いのに対して、非製造業では、実に73.5%の企業が対立なしと回答している。施策ごとには、企業規模との関連についての特徴はみられないが、「特になし」は企業規模が小さくなるにつれて増加している。正社員数の変化との関連では、3年前から現在の変化が大きくなるほど、「105未満」の13.8%から「115以上」の20.8%へと、賃上げ抑制の対立が増している。現在から3年後の正社員数の変化については、「100以上」の8.7%から「90未満」の20.0%へと、変化が大きくなるほど賞与・一時金のカットの対立が増している。なお、3年前から現在、現在から3年後のいずれにおいても、正社員数の変化が小さくなるにつれて「特になし」が増加している。

株主・投資家の重視度との関連では、転籍・出向について、「重視していた」の12.8%から「重視していなかった」の23.5%へと、重視度が低くなるほど対立が増している。従業員の仕事と働き方の変化との関連についてみると、労働意欲向上型で賞与・一時金のカット（17.5%）の対立が高く、職務充実型で出向・転籍（16.1%）が高い。なお、職務充実型では、「特になし」が67.7%と高くなっている。労働負荷増大型では、配置転換（28.6%）と賃上げの

抑制（35.7%）が高い。前項の実施施策の状況をふまえると、労働負荷増大型において賃上げ抑制の対立が高くなるのは当然といえよう。

④労働組合・従業員組織の役割遂行度

図表3-9は、組織改革にあたり、労働組合あるいは従業員組織が果たした役割について人事・総務担当者の意見を役割遂行度として得点化したものである。これによれば、まず全体として、社員への必要性の周知（1.28）と改革進行の円滑化（1.06）についての役割遂行度が高いことがわかる。

業種との関連では、全般的に製造業が高いのに対して、非製造業の社員の不満解消についての役割遂行度は0.24にとどまっている。企業規模と労働組合あるいは従業員組織の役割遂行度の関連はみられない。正社員数の変化との関連では、3年前から現在の変化が大きいほど、社員意向の経営者への事前伝達と社員の不満解消についての役割遂行度が高まっている。ホワイトカラー（4年制大卒）比率との関連では、改革進行の円滑化について、「25%未満」の0.92から「50%以上」の1.14へと、比率があがるにつれて役割遂行度が高まっている。株主・投資家の重視度との関連では、社員意向の経営者への事前伝達と改革進行の円滑化について、重視度が増すほど役割遂行度が高まる。従業員の仕事と働き方の変化との関連では、いずれにおいても、職務充実型の役割遂行度が高くなっている。

図表3-8 組織改革に伴う実施施策と組合・従業員組織との対立点（複数回答）

単位：%

	配置転換	職種転換等の教育訓練	臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇	転籍・出向	一時休業	操業時間の短縮・労働日数の削減	ワークシェアリングの導入	賞与・一時金のカット	賃上げの抑制	賃下げ	希望退職募集	解雇	特になし	回答数（人）	
全体	16.7	2.2	2.2	14.4	2.2	1.1	3.3	12.2	15.6	2.2	3.3	0.0	61.1	90	
経営特性	【業種】														
	製造業	23.1	5.1	2.6	20.5	5.1	2.6	7.7	20.5	20.5	5.1	7.7	0.0	43.6	39
	非製造業	12.2	0.0	2.0	10.2	0.0	0.0	0.0	6.1	12.2	0.0	0.0	0.0	73.5	49
	【正社員数】														
	1,500人未満	10.0	0.0	0.0	2.5	0.0	0.0	5.0	15.0	17.5	2.5	0.0	0.0	72.5	40
	1,500～3,000人未満	28.6	3.6	7.1	25.0	7.1	3.6	3.6	7.1	10.7	0.0	0.0	0.0	53.6	28
	3,000人以上	14.3	4.8	0.0	23.8	0.0	0.0	0.0	14.3	19.0	4.8	14.3	0.0	47.6	21
	【正社員数の変化（3年前）】														
	105未満	20.7	6.9	3.4	17.2	3.4	3.4	3.4	10.3	13.8	0.0	3.4	0.0	69.0	29
	105～115未満	15.2	0.0	0.0	12.1	3.0	0.0	3.0	15.2	15.2	3.0	0.0	0.0	57.6	33
	115以上	16.7	0.0	4.2	16.7	0.0	0.0	4.2	12.5	20.8	4.2	8.3	0.0	50.0	24
	【正社員数の変化（3年後）】														
	90未満	25.0	5.0	10.0	25.0	10.0	5.0	10.0	20.0	15.0	5.0	5.0	0.0	45.0	20
	90～100未満	14.6	0.0	0.0	9.8	0.0	0.0	2.4	12.2	19.5	2.4	2.4	0.0	56.1	41
	100以上	17.4	4.3	0.0	17.4	0.0	0.0	0.0	8.7	13.0	0.0	4.3	0.0	73.9	23
【株主・投資家の重視度】															
重視していた	19.1	2.1	2.1	12.8	0.0	0.0	4.3	12.8	25.5	2.1	4.3	0.0	57.4	47	
どちらかといえば重視していた	13.6	4.5	4.5	13.6	9.1	4.5	4.5	13.6	0.0	0.0	0.0	0.0	68.2	22	
重視していなかった	17.6	0.0	0.0	23.5	0.0	0.0	0.0	11.8	11.8	5.9	5.9	0.0	52.9	17	
【従業員の仕事と働き方の変化】															
労働意欲向上型	15.0	2.5	5.0	12.5	5.0	2.5	7.5	17.5	15.0	5.0	2.5	0.0	57.5	40	
職務充実型	9.7	3.2	0.0	16.1	0.0	0.0	0.0	6.5	9.7	0.0	6.5	0.0	67.7	31	
労働負荷増大型	28.6	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	14.3	35.7	0.0	0.0	0.0	57.1	14	

図表 3-9 労働組合（従業員組織）の役割遂行度

単位：点

		社員への必要性の周知	社員意向の経営者への事前伝達	社員の不満解消	改革進行の円滑化	回答数(人)
全体		1.28	0.74	0.60	1.06	90
経営特性	【業種】					
	製造業	1.62	0.92	0.97	1.30	39
	非製造業	0.95	0.57	0.24	0.83	49
	【正社員数】					
	1,500人未満	1.06	0.32	0.06	0.88	40
	1,500～3,000人未満	1.54	1.27	1.19	1.35	28
	3,000人以上	1.30	0.75	0.75	1.00	21
	【正社員数の変化（3年前）】					
	105未満	1.24	0.40	0.40	0.88	29
	105～115未満	1.13	0.83	0.60	1.17	33
	115以上	1.41	0.91	0.82	1.09	24
	【4年制大卒比率】					
	25%未満	1.13	0.50	0.42	0.92	25
	25～50%未満	1.55	0.94	0.77	1.10	34
50%以上	0.96	0.59	0.59	1.14	26	
【株主・投資家の重視度】						
重視していた	1.39	0.91	0.77	1.30	47	
どちらかといえば重視していた	1.39	0.56	0.28	0.78	22	
重視していなかった	0.87	0.20	0.33	0.60	17	
【従業員の仕事と働き方の変化】						
労働意欲向上型	1.06	0.69	0.58	1.06	40	
職務充実型	1.59	1.00	0.89	1.26	31	
労働負荷増大型	1.50	0.75	0.42	1.08	14	

(注) 役割遂行度 = (「そう思う」件数×2点 + 「ややそう思う」件数×1点 + 「あまりそう思わない」件数×-1点 + 「そう思わない」件数×-2点) / (総数 - N.A.)

4. 人事戦略の方向性

(1) 人事戦略を考える上で重視する人事施策

① 人事戦略の捉え方

近年、企業を取り巻く経営環境は急速に変化しており、それに合わせて、各企業はこれまでと異なった人事戦略を採る必要性が生じている。人事戦略は、主として「基本方針分野」、「報酬管理分野」、「雇用管理分野」の3つの分野に大別することができる。さらに各分野にはいくつもの個別の人事施策があり、本調査では以下の分類を用いている。

【基本方針分野】	経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ、長期安定雇用の維持、人事管理権限のライン部門への委譲、労働組合とのコミュニケーション
【報酬管理分野】	長期勤続を奨励する処遇制度、従業員の生活を配慮した処遇の決定、総額人件費管理、評価・処遇の成果主義・業績主義化、職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化
【雇用管理分野】	中途採用、社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策、従業員の能力開発の自己責任化、幹部候補者の早期選抜・育成、非正社員や派遣労働者、請負労働者の活用

②重視する人事施策の概況

図表4-1をみると、企業が今後重視すべき人事施策として第一に挙げている点は、「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ」（重視指数1.56）、「評価・処遇の成果主義・業績主義化」（同1.51）、「総額人件費管理」（同1.38）、「労働組合とのコミュニケーション」（同1.26）である。企業は、急速に変化する経営環境の中で経営目標を実現するために、経営戦略に合わせて人事管理のあり方も柔軟に変化させようとしている。さらに報酬管理分野では、総額人件費をコントロールしつつ、成果や業績によって評価・処遇に格差をつけることを重視しており、こうした非伝統型の人事施策を円滑に進めるために労働組合との連携も大切であると考えている。

第二に重視している点は重視指数が0.8～1.2の人事施策であり、これには「従業員の能力開発の自己責任化」、「幹部候補者の早期選抜・育成」、「非正社員や派遣社員、請負労働者の活用」といった人材育成や雇用形態の多様化を指向する人事施策が入る。第三に重視している点は重視指数が0.4～0.8の人事施策であり、これには「職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化」、「中途採用」、「人事管理のライン部門への委譲」、「社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策」が入り、最後の最も重視度が低い点（重視度0.4未満）は「長期安定雇用の維持」、「従業員の生活を配慮した処遇決定」、「長期勤続を奨励する処遇制度」といった長期雇用を前提にした伝統型の人事施策が中心となる。伝統型の人事施策は明らかに転換期を迎えている。

図表4-1 今後の人事戦略を考える上で重視する人事施策

単位：%								
	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	重視しない	N. A	回答数(人)	重視指数(点)
【基本方針分野】								
経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ	66.1	24.0	9.9	0.0	0.0	0.0	121	1.56 ①
長期安定雇用の維持	12.4	17.4	52.9	14.9	2.5	0.0	121	0.22 ④
人事管理権限のライン部門への委譲	8.3	35.5	49.6	5.0	0.8	0.8	121	0.46 ③
労働組合とのコミュニケーション	51.2	19.0	19.0	1.7	1.7	7.4	121	1.26 ①
【報酬管理分野】								
長期勤続を奨励する処遇制度	2.5	5.0	37.2	38.8	16.5	0.0	121	-0.62 ④
従業員の生活を配慮した処遇の決定	5.0	16.5	60.3	17.4	0.8	0.0	121	0.07 ④
総額人件費管理	52.1	34.7	12.4	0.8	0.0	0.0	121	1.38 ①
評価・処遇の成果主義・業績主義化	61.2	29.8	8.3	0.8	0.0	0.0	121	1.51 ①
職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化	19.8	36.4	34.7	7.4	1.7	0.0	121	0.65 ③
【雇用管理分野】								
中途採用	12.4	43.8	29.8	10.7	3.3	0.0	121	0.51 ③
社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策	13.2	35.5	33.9	12.4	4.1	0.8	121	0.42 ③
従業員の能力開発の自己責任化	33.1	50.4	15.7	0.8	0.0	0.0	121	1.16 ②
幹部候補者の早期選抜・育成	33.9	47.9	14.9	1.7	0.8	0.8	121	1.13 ②
非正社員や派遣労働者、請負労働者の活用	28.9	35.5	29.8	5.0	0.8	0.0	121	0.87 ②

(注) 重視指数 = (「重視する」件数×2点 + 「やや重視する」件数×1点 + 「現状維持」件数×0点 + 「あまり重視しない」件数×-1点 + 「重視しない」件数×-2点) / (総数 - N. A.)

①第1群(重視指数1.2以上)、②第2群(同0.8以上～1.2未満)、③第3群(同0.4以上～0.8未満)、④第4群(同0.4未満)

③経営特性からみた特徴

こうした重視する人事施策は企業の経営特性に影響される。まず業種別にみると、その影響が大きい（レンジが0.3以上の）人事施策は、「長期勤続を奨励する処遇制度」と「非正社員や派遣労働者、請負労働者の活用」であり、非製造業に比べて製造業は、前者についてはより否定的な、後者についてはより肯定的な立場をとっている（図表4-2を参照）。一方、業種間格差の小さい（レンジが0.1未満の）人事施策は「人事管理権限のライン部門への委譲」、「評価・処遇の成果主義・業績主義化」、「職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化」などである。

次に規模別では、大企業ほど「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ」と「労働組合とのコミュニケーション」を重視する一方で、「長期勤続を奨励する処遇制度」については重視しない傾向にある。大企業は長期雇用を前提とした処遇制度の限界に直面しており、労使間で合意を形成しながら、経営戦略に適合した人事管理のあり方を模索しようとしている。それに加えて、大企業では「社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策」を重視する傾向もみられる。

また正社員数の変化率別にみると、過去3年間で正社員数をより多く減少させてきた企業ほど、「人事管理権限のライン部門への委譲」、「評価・処遇の成果主義・業績主義化」、「非正社員や派遣労働者、請負労働者の活用」についてより肯定的な、「従業員の生活を配慮した処遇の決定」についてはより否定的な立場をとっている。明らかに伝統型の人事施策からの脱却を模索しており、そうした方向性を実現するために「労働組合とのコミュニケーション」を重視する姿勢もみられる。

④株主・投資家の重視度、仕事と働き方の変化からみた特徴

さらに株主・投資家の重視度別との関連では、株主・投資家を重視している企業ほど、「人事管理権限のライン部門への委譲」、「幹部候補者の早期選抜・育成」、「非正社員や派遣労働者、請負労働者の活用」を重視しており、こうした非伝統型の人事施策を実現するために「労働組合とのコミュニケーション」を図るだけでなく、「従業員の生活を配慮した処遇の決定」を重視し、従業員の理解を得ようとしている。

仕事と働き方の変化別にみると、その影響が大きい（レンジが0.4以上の）人事施策は、報酬管理分野のほとんどの施策をはじめ、基本方針分野では「長期安定雇用の維持」、雇用管理分野では「社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策」などの施策が該当する。こうした格差のなかで、「労働負荷増大型」はほとんどの人事施策を最も重視しており、一方、「労働意欲向上型」はほとんどの人事施策に関して重視度が低い。この両者の中間が「職務充実型」となる。

図表4-2 今後の人事戦略を考える上で重視する人事施策（重視指数）

	【基本方針分野】				【報酬管理分野】					【雇用管理分野】					回答数 (人)
	経営戦略 と人事戦 略のより 一層のリ ンケージ	長期安定 雇用の維 持	人事管理 権限のラ イン部門 への委譲	労働組合 とのコミ ュニケー ション	長期勤続 を奨励す る処遇制 度	従業員の 生活を配 慮した処 遇の決定	総額人件 費管理	評価・処遇 の成果主 義・業績主 義化	職種・部門 ごとに処 遇の違い を認める 等の人事 管理の多 元化	中途採用	社内公募 制等の社 員の希望 を重視し た配置政 策	従業員の 能力開発 の自己責 任化	幹部候補 者の早期 選抜・育成	非正社員 や派遣労 働者、請 負労働者 の活用	
全体	1.56	0.22	0.46	1.26	-0.62	0.07	1.38	1.51	0.65	0.51	0.42	1.16	1.13	0.87	121
【業種】															
製造業	1.62	0.12	0.44	1.39	-0.82	-0.02	1.26	1.54	0.66	0.58	0.50	1.06	1.24	1.04	50
非製造業	1.49	0.30	0.50	1.14	-0.45	0.13	1.43	1.46	0.63	0.48	0.41	1.19	1.06	0.69	67
レンジ	0.13	0.18	0.06	0.25	0.37	0.15	0.17	0.08	0.03	0.10	0.09	0.13	0.18	0.35	
【正社員数】															
1,500人未満	1.43	0.20	0.39	1.08	-0.43	0.09	1.44	1.41	0.67	0.44	0.11	1.15	1.09	0.85	54
1,500～3,000人未満	1.58	0.29	0.51	1.40	-0.68	0.00	1.24	1.66	0.53	0.47	0.53	1.29	1.08	0.79	38
3,000人以上	1.78	0.11	0.59	1.44	-0.93	0.11	1.41	1.48	0.78	0.67	0.85	0.96	1.30	0.96	27
【正社員数の変化（3年前）】															
105未満	1.57	0.21	0.39	0.97	-0.36	0.18	1.41	1.39	0.66	0.57	0.26	1.16	1.12	0.71	44
105～115未満	1.55	0.20	0.53	1.45	-0.88	0.03	1.35	1.50	0.63	0.45	0.55	1.05	1.05	0.90	40
115以上	1.52	0.16	0.60	1.36	-0.74	-0.07	1.36	1.65	0.65	0.48	0.45	1.26	1.23	1.03	31
【株主・投資家の重視度】															
重視していた	1.60	0.19	0.53	1.41	-0.74	0.13	1.40	1.53	0.65	0.40	0.41	1.19	1.21	0.98	62
どちらかといえば重視していた	1.53	0.33	0.43	1.21	-0.40	0.13	1.27	1.53	0.70	0.77	0.67	1.10	1.17	0.80	30
重視していなかった	1.46	0.18	0.33	0.91	-0.68	-0.14	1.36	1.46	0.73	0.41	0.32	1.09	0.91	0.73	22
【従業員の仕事と働き方の変化】															
労働意欲向上型	1.48	0.07	0.43	1.11	-0.63	-0.05	1.20	1.32	0.66	0.54	0.17	1.07	1.05	0.83	59
職務充実型	1.61	0.40	0.45	1.40	-0.55	0.13	1.53	1.68	0.45	0.55	0.82	1.26	1.21	0.92	38
労働負荷増大型	1.72	0.50	0.61	1.39	-0.72	0.44	1.72	1.78	1.06	0.33	0.33	1.33	1.22	0.78	18
レンジ	0.24	0.43	0.18	0.29	0.17	0.49	0.52	0.46	0.40	0.22	0.65	0.26	0.17	0.14	

(注) 重視指数 = (「重視する」件数×2点 + 「やや重視する」件数×1点 + 「現状維持」件数×0点 + 「あまり重視しない」件数×-1点 + 「重視しない」件数×-2点) / (総数 - N.A.)

図表中の「レンジ」は業種別（あるいは従業員の仕事と働き方別）の最大値と最小値の差である。

⑤人事施策のグループ化－因子分析－

今回の調査では、今後の人事戦略を考える上で重視したい人事施策を14項目で尋ねており、ここでは14項目の背景に隠れている因子構造を明らかにしていきたい。因子分析とは、変数が多数ある場合、互いに強い相関をもった変数を組み合わせていくつかの因子にまとめる手法であり、主因子分析とバリマックス回転を利用した結果、4つの因子構造が最も解説しやすいことがわかった。図表4-3は因子分析結果をまとめたものである。

図表4-3をみると、第1因子の負荷量が多い項目は、評価・処遇の成果主義・業績主義化、総額人件費管理、従業員の能力開発の自己責任化、幹部候補者の早期選抜・育成などである。つまり、年功制や終身雇用制をベースにした伝統型の人事施策ではなく、成果や業績を中心としたコントロールシステムや人材育成システムを重視する傾向が強く表れている。そこで、この因子を「成果主義型人事指向」と名づける。次いで第2因子に負荷量が多い項目をみると、長期勤続を奨励する処遇制度、長期安定雇用の維持、従業員の生活を配慮した処遇の決定などといった伝統型の人事施策であるため、この因子を「伝統型人事指向」とする。第3因子としては、中途採用、社内公募制等の社員の希望を重視した配置といった人事施策で負荷量が多く、多様な人材調達を重視する傾向が強く表れている。そこでこの因子を「人材調達柔軟化型人事指向」とする。最後に第4因子の負荷量が多い項目は人事管理権限

のライン部門への委譲、人事管理の多元化であるため、「ライン重視型人事指向」と名づける。

以上のように今後の人事戦略を考える上で重視する人事施策（14項目）のなかに「成果主義型人事指向」、「伝統型人事指向」、「人材調達柔軟化型人事指向」、「ライン重視型人事指向」の4つの共通要因が潜んでいることが明らかとなった。

⑥人事施策からみた企業のグループ化—クラスター分析—

それでは、実際に企業が今後の人事戦略を考える上で重視する人事施策を決める場合に、4つの共通因子のうち何を選好しているのか。選好する人事施策が似た企業同士に分類するために、因子分析から算出された4つの共通因子の因子得点を用いてクラスター分析を行い、調査対象企業が今後の人事戦略を考える上で重視する人事施策の内在的類似性に基づいて3つの企業群に分類した。

図表4-4のように、企業群1は「伝統型人事指向」を重視しているものの、他の因子については重視していない。つまり、年功制や終身雇用制をベースとした伝統型の人事施策を重視し、近年、注目されている成果主義・業績主義を意識した人事施策などはあまり重視しない企業群がこれにあたる。ここでは企業群1を「伝統型」と呼ぶことにする。企業群2は「伝統型人事指向」を特に重視しない企業群である。伝統型の人事戦略とは一線を画したいと考えている企業群がこれにあたり、ここでは「非伝統型」と呼ぶことにする。企業群3はすべての因子を重視しているが、その中でも特に「成果主義型人事指向」と「人材調達柔軟化型人事指向」の因子を重視している。成果・業績を中心とした評価・処遇や、多様な人材調達を重視しようとする企業群がこれにあたり、ここでは「成果主義型」と名づける。以上をまとめると、企業の人事施策のタイプは「伝統型」、「非伝統型」、「成果主義型」という3つの企業群に分類できる。

図表4-3 今後の人事戦略を考える上で重視する人事施策の因子分析結果

項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
評価・処遇の成果主義・業績主義化	0.66	-0.06	0.10	0.21
従業員の能力開発の自己責任化	0.64	0.02	-0.01	0.15
労働組合とのコミュニケーション	0.54	0.01	0.06	0.02
総額人件費管理	0.53	0.19	-0.05	0.19
幹部候補者の早期選抜・育成	0.44	0.05	0.17	0.37
経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ	0.44	0.10	0.12	0.27
非正社員や派遣労働者、請負労働者の活用	0.30	0.01	0.29	0.16
長期勤続を奨励する処遇制度	-0.16	0.78	0.01	-0.02
長期安定雇用の維持	0.14	0.72	0.13	-0.08
従業員の生活を配慮した処遇の決定	0.13	0.61	0.01	0.07
中途採用	-0.04	0.18	0.90	0.02
社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策	0.29	-0.09	0.35	0.31
人事管理権限のライン部門への委譲	0.13	-0.02	0.09	0.68
人事管理の多元化	0.19	0.00	0.00	0.40
固有値	3.44	2.06	1.32	1.08
累積寄与率(%)	24.58	39.31	48.71	56.45
	成果主義型 人事指向	伝統型人事 指向	人材調達柔軟 化型人事指向	ライン重視型 人事指向

(注1) N=121

(注2) 因子負荷量はバリマックス回転後の値である。

図表 4-4 クラスタ分析の結果

	成果主義型 人事指向	伝統型人事 指向	人材調達柔軟 化型人事指向	ライン重視 型人事指向	合計
企業群 1 (伝統型)	-0.36	0.62	-0.36	-0.21	43
企業群 2 (非伝統型)	0.11	-0.77	-0.41	0.11	38
企業群 3 (成果主義型)	0.39	0.10	1.06	0.16	29

(注1) 表中の数値は企業群別にみた4つの因子得点の平均である。

(注2) クラスタ分析によって区分された3つの企業群は因子得点をもとにネーミングしている。

⑦各企業群の特性

図表 4-5 をみると、まず調査企業全体では「伝統型」が35.5%で最も多く、これに「非伝統型」が31.4%で、「成果主義型」が24.0%で続いている。近年、成果主義・業績主義を指向した人事戦略が注目されているものの、「成果主義型」の人事施策を重視する企業は3割にも満たない。

次に経営特性との関連をみてみよう。まず業種別にみると、業種によって指向するタイプが大きく異なり、製造業では「伝統型」と「非伝統型」、非製造業では「成果主義型」をそれぞれ重視する企業が多い。規模別との関連では大企業ほど「伝統型」、小企業ほど「成果主義型」をとる傾向にある。成果主義を指向した人事施策は、非製造業や小企業を中心に導入が進められているようだ。

さらに正社員数の変化率別にみると、過去3年間に正社員数をより多く減少させてきた企業ほど「非伝統型」が多くなっている。正社員を大幅に削減してきた企業、言い換えると、厳しい経営環境にある企業は、伝統型の人事戦略とは一線を画する必要があると感じている。最後に従業員の仕事と働き方の変化別との関連では、「労働意欲向上型」は「成果主義型」を、「職務充実型」は「非伝統型」を、「労働負荷増大型」は「伝統型」をそれぞれ重視する企業が多い。

図表 4-5 各企業群の特性

単位：%

	伝統型	非伝統型	成果主義型	N. A	回答数(人)
全体	35.5	31.4	24.0	9.1	121
【業種】					
製造業	50.0	34.0	14.0	2.0	50
非製造業	23.9	29.9	31.3	14.9	67
【正社員数】					
1,500人未満	22.2	37.0	31.5	9.3	54
1,500~3,000人未満	44.7	23.7	21.1	10.5	38
3,000人以上	48.1	29.6	14.8	7.4	27
【正社員数の変化(3年前)】					
105未満	34.1	25.0	22.7	18.2	44
105~115未満	37.5	27.5	30.0	5.0	40
115以上	35.5	41.9	19.4	3.2	31
【株主・投資家の重視度】					
重視していた	35.5	30.6	27.4	6.5	62
どちらかといえば重視していた	36.7	40.0	16.7	6.7	30
重視していなかった	36.4	22.7	27.3	13.6	22
【従業員の仕事と働き方の変化】					
労働意欲向上型	30.5	28.8	27.1	13.6	59
職務充実型	34.2	36.8	21.1	7.9	38
労働負荷増大型	50.0	27.8	22.2	0.0	18

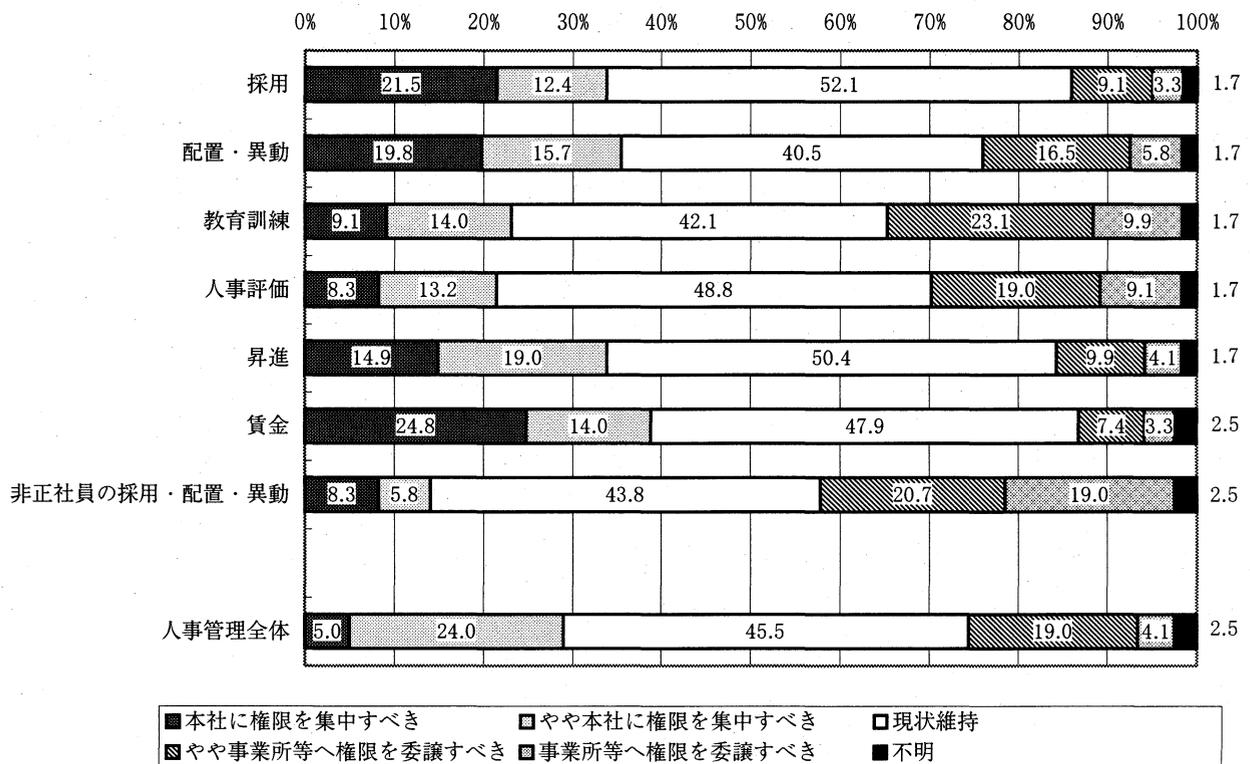
(2) 人事管理の権限について

①人事管理の権限に対する考え方の概況

人事管理の権限に対する考え方は「本社に集中する方法」と「事業所へ委譲する方法」に大別される。図表4-6をみると、「人事管理全体」としては「本社集中派」が29.0%（「本社に権限を集中すべき」、「やや本社に権限を集中すべき」）、「現状維持」が45.5%、「事業所委譲派」が23.1%（「事業所等へ権限を委譲すべき」、「やや事業所等へ権限を委譲すべき」）となっており、「現状維持」を除くと「本社集中派」と「事業所委譲派」が拮抗する状況になっている。

しかしながら、個々の人事管理分野についてみると、企業は異なる考え方を持っている。ここでもう一度、図表4-6をみてほしい。「非正社員の採用・配置・異動」（本社集中派14.1%、事業所委譲派39.7%）、「教育訓練」（同23.1%、同33.0%）、「人事評価」（同21.5%、同28.1%）については、事業所へ権限を委譲しようとしている企業の方が多くなっている。パートやアルバイトなど非正社員の人事管理や、現場のニーズ・評価を的確に反映させる必要がある教育訓練や人事評価に関しては、事業所サイドに権限をおろす方向性にあることがわかる。その一方で、「採用」（同33.9%、同12.4%）、「配置・異動」（同35.5%、同22.3%）、「昇進」（同33.9%、同14.0%）、「賃金」（同38.8%、同10.7%）については、本社に権限を集中しようとする企業の方が多くなっている。

図表4-6 人事管理の権限について



②経営特性からみた特徴

こうした考え方は企業の経営特性によって異なる。まず業種別にみると、「人事管理全体」については製造業に比べて非製造業の方が本社に権限を集中しようとする傾向が強い。図表4-7で「人事管理全体」をみると、製造業では権限得点が-0.04、非製造業は0.15となっている。同図表でマイナス値が大きければ事業所へ権限を委譲する傾向が、プラス値が大きければ本社へ権限を集中する傾向が強いことを示している。

次に個々の人事管理分野についてみると、業種間格差が大きい人事管理分野（レンジ0.2以上）は、「配置・異動」と「非正社員の採用・配置・異動」である。非製造業は「配置・異動」について本社に権限を集中したいと、製造業は「非正社員の採用・配置・異動」について事業所へ権限を委譲したいとより強く考えている。

次に規模別との関連では、「人事管理全体」については、規模が大きい企業ほど事業所へ権限を委譲したいと考えており、その傾向は「人事評価」や「非正社員の採用・配置・異動」などの人事管理分野で顕著に表れている。大企業では、現場で行われる人事評価や、多様化・肥大化する非正社員の人事管理について、本社でコントロールすることに限界を感じているのであろう。一方、規模の小さい企業では「配置・異動」、「昇進」、「賃金」などの人事管理分野について、本社へ権限を集中しようと考えている。

さらに正社員数の変化率別にみると、過去3年間で正社員数をより多く減少させてきた企業ほど「教育訓練」と「非正社員の採用・配置・異動」について、事業所に権限を委譲する傾向が強くなっている。リストラの進展により本社機能もスリム化してきており、これらの人事管理分野については積極的に権限委譲を進めようとしている。

③仕事と働き方の変化からみた特徴

最後に仕事と働き方の変化別にみると、「人事管理全体」については「労働負荷増大型」（権限得点0.33）が本社への権限集中指向が最も強く、これに「職務充実型」（同0.08）、「労働意欲向上型」（同-0.03）が続いている。一方、タイプ別の格差が大きい（レンジ0.4以上）人事管理分野は、「採用」、「配置・異動」、「昇進」、「賃金」、であり、そのなかで「労働意欲向上型」は全ての人事管理について最も低い値を示している。つまり、労働者のモチベーションの向上が顕著な企業では、本社への権限集中指向が低い（もしくは事業所への権限委譲指向が高い）傾向にある。

図表4-7 人事管理の権限について（権限得点）

単位：点

	採用	配置・異動	教育訓練	人事評価	昇進	賃金	非正社員の採用・配置・異動	人事管理全体	回答数(人)
全体	0.40	0.28	-0.11	-0.08	0.31	0.51	-0.37	0.07	121
【業種】									
製造業	0.37	0.04	-0.16	-0.08	0.27	0.43	-0.59	-0.04	50
非製造業	0.41	0.41	-0.06	-0.06	0.36	0.52	-0.28	0.15	67
レンジ	0.04	0.37	0.10	0.02	0.10	0.09	0.32	0.20	
【正社員数】									
1,500人未満	0.57	0.43	0.04	-0.04	0.44	0.68	-0.25	0.17	54
1,500~3,000人未満	0.14	0.11	-0.33	-0.03	0.19	0.42	-0.39	0.03	38
3,000人以上	0.33	0.11	-0.19	-0.30	0.15	0.22	-0.74	-0.15	27
【正社員数の変化（3年前）】									
105未満	0.37	0.26	-0.02	-0.16	0.37	0.67	-0.23	0.02	44
105~115未満	0.44	0.41	-0.03	0.18	0.28	0.39	-0.36	0.23	40
115以上	0.29	0.07	-0.48	-0.36	0.19	0.32	-0.77	-0.19	31
【株主・投資家の重視度】									
重視していた	0.34	0.23	-0.26	-0.18	0.26	0.50	-0.39	-0.05	62
どちらかといえば重視していた	0.35	0.35	0.21	0.10	0.35	0.46	-0.24	0.18	30
重視していなかった	0.55	0.23	-0.32	0.00	0.36	0.50	-0.57	0.18	22
【従業員の仕事と働き方の変化】									
労働意欲向上型	0.16	-0.02	-0.26	-0.17	0.21	0.29	-0.49	-0.03	59
職務充実型	0.65	0.73	0.05	0.00	0.32	0.64	-0.30	0.08	38
労働負荷増大型	0.72	0.28	-0.06	-0.06	0.61	1.06	-0.22	0.33	18
レンジ	0.56	0.75	0.31	0.17	0.40	0.77	0.27	0.36	

(注) 権限得点 = (「本社に権限を集中すべき」件数×2点 + 「やや本社に権限を集中すべき」件数×1点 + 「現状維持」件数×0点 + 「やや事業所等に権限を委譲すべき」件数×-1点 + 「事業所等に権限を委譲すべき」件数×-2点) / (総数 - N.A.)
 図表中の「レンジ」は業種別（あるいは従業員の仕事と働き方別）の最大値と最小値の差である。

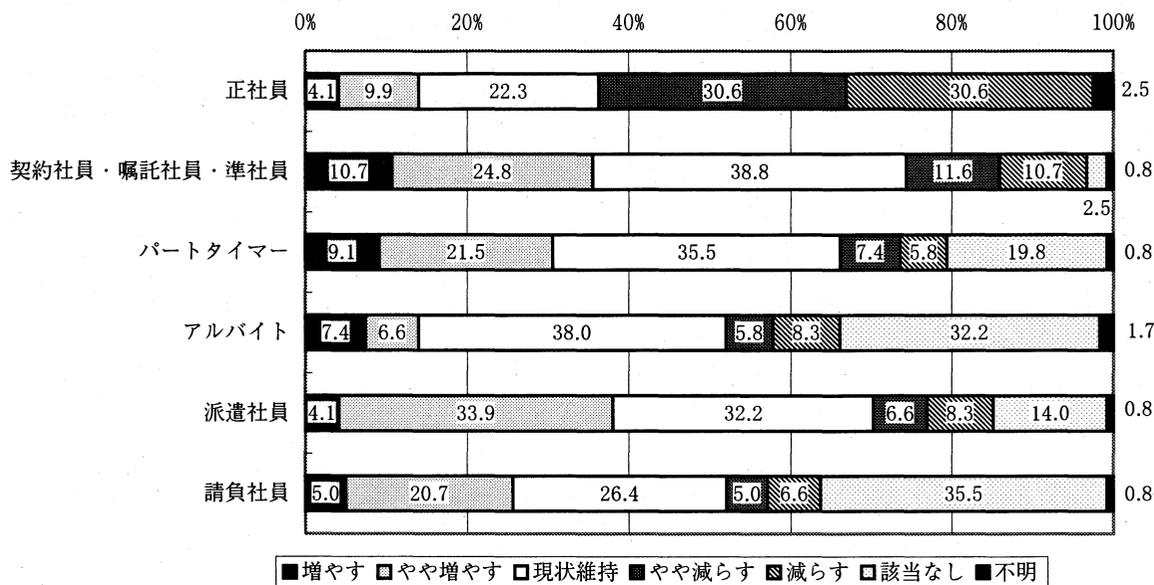
(3) 雇用戦略

①雇用戦略の概況

図表4-8をみると、厳しい経済情勢を反映して、企業は「正社員」削減の雇用戦略を考えており、「減らす」と「やや減らす」の合計比率が61.2%となっている。次いで「現状維持」が22.3%で続いており、「正社員」拡大の雇用戦略をとる企業は14.0%にとどまっている。

「正社員」削減の雇用戦略を進める一方で、企業は「正社員」の代替要員として「非正社員」を積極的に活用しようと考えている。そのなかでも「派遣社員」や「契約社員・嘱託社員・準社員」については増加の方針が強く、「増やす」と「やや増やす」の合計比率はそれぞれ38.0%、35.5%となっている。また「パートタイマー」、「請負社員」の増加派（「増やす」、「やや増やす」）も、それぞれ30.6%、25.7%と少なくない。企業は市場の変化に柔軟に対応できるように、派遣社員、契約社員、パートタイマー、請負社員など多様なタイプの非正社員を増加させる雇用戦略をとっている。

図表4-8 従業員等の人数についての方針



②経営特性からみた特徴

こうした雇用戦略は企業の経営特性によって異なる。まず業種別にみると、「非製造業」は「契約社員・嘱託社員・準社員」と「パートタイマー」を、「製造業」は「派遣社員」と「請負社員」を増加させようとしている（図表4-9を参照）。一言で非正社員を積極的に活用するといっても、業種によって増やそうとしている非正社員のタイプは様々であることがわかる。

規模別との関連では、大企業ほど「派遣社員」を増加させる傾向が強く、「1,500人未満」では増加指数が0.13であるのに対して、「3,000人以上」では0.32となっている。その一方で小企業では「パートタイマー」を増加させる方針が強く、企業規模によって主力と考える非正社員のタイプが異なることがわかる。

正社員数の変化率別にみると、過去3年間で正社員数をより多く減少させてきた企業ほど、今後についても「正社員」を減少させる傾向が強く、その代替要員として「請負社員」を増加させる方針である。一方、過去3年間の正社員数の減少程度が小さい企業ほど「パートタイマー」を増加させようとしており、正社員の減少率が15%以上の「115以上」では増加指数が0.12であるのに対して、減少率が5%未満の「105未満」では0.43となっている。安定的な経営をしている企業は、「パートタイマー」を積極的に活用している。

図表4-9 従業員等の人数についての方針（増加指数）

単位：点

	正社員	契約社員・ 嘱託社員・ 準社員	パート タイマー	アルバイト	派遣社員	請負社員	回答数 (人)
全体	-0.75	0.14	0.26	-0.01	0.22	0.20	121
【業種】							
製造業	-0.86	0.00	0.07	-0.03	0.36	0.29	50
非製造業	-0.68	0.25	0.39	-0.02	0.08	-0.03	67
レンジ	0.18	0.25	0.31	0.01	-0.29	-0.32	
【正社員数】							
1,500人未満	-0.73	0.25	0.44	-0.08	0.13	0.26	54
1,500~3,000人未満	-0.61	-0.08	0.21	0.04	0.27	0.00	38
3,000人以上	-1.08	0.23	-0.04	0.00	0.32	0.28	27
【正社員数の変化（3年前）】							
105未満	-0.19	0.19	0.43	0.03	0.22	0.07	44
105~115未満	-1.03	0.08	0.19	-0.17	0.11	0.05	40
115以上	-1.47	0.13	0.12	0.05	0.38	0.52	31
【株主・投資家の重視度】							
重視していた	-0.92	0.15	0.33	0.03	0.40	0.23	62
どちらかといえば重視していた	-0.57	0.03	0.08	-0.09	-0.15	0.10	30
重視していなかった	-0.68	0.19	0.25	0.00	0.13	0.10	22
【従業員の仕事と働き方の変化】							
労働意欲向上型	-0.69	0.06	0.35	0.00	0.25	0.17	59
職務充実型	-0.75	0.32	0.27	-0.10	0.29	0.19	38
労働負荷増大型	-0.78	0.06	0.14	0.22	0.00	0.40	18
レンジ	0.09	0.26	0.21	0.32	0.29	0.23	

(注) 増加指数 = (「増やす」件数×2点 + 「やや増やす」件数×1点 + 「現状維持」×0点 + 「やや減らす」件数×-1点 + 「減らす」件数×-2点) / (総数 - N.A. - 該当なし)
 図表中の「レンジ」は業種別（あるいは従業員の仕事と働き方別）の最大値と最小値の差である。

③従業員の仕事と働き方からみた特徴

最後に仕事と働き方の変化別にみると、タイプ別の格差が大きい（レンジ0.2以上の）雇用戦略は、「正社員」を除いた全ての雇用形態（非正社員）であり、「労働意欲向上型」は「パートタイマー」を、「職務充実型」は「契約社員・嘱託社員・準社員」と「派遣社員」を、「労働負荷増大型」は「アルバイト」と「請負社員」をそれぞれ増加させようとしている。例えば、仕事が高度化している「職務充実型」では専門能力を期待できる契約社員、派遣社員などを増加させようとしていることからわかるように、仕事と働き方の変化の違いによって必要となる人材も異なり、企業はその必要性にあわせて適切な雇用戦略を考えている。

5. 仕事と働き方の変化

(1) 仕事と働き方の変化の概況

経営環境の変化に対応するために、近年、企業は組織の再編に積極的に取り組んでいる。企業組織の再編は、そこで働く従業員にも様々な「変化」を要求する。この「変化」によって従業員のモチベーションは向上することもあるし、低下することもあるだろう。ここでは企業組織の再編に伴い、従業員の仕事と働き方がどのように変わってきているのかについて明らかにしていきたい。なお、ここでは仕事と働き方の変化を「仕事面の変化」、「処遇面の変化」、「従

業員の意識面の変化」と3つの分野に大別し、各分野で合計24項目の変化について企業の考え方を尋ねた。

まず図表5-1の変化得点に注目してほしい。まず、企業が最も変化が大きいと考えるグループ（変化得点0.8以上）は、仕事面では「担当する仕事の量が増えている」、「担当する仕事の範囲が広がっている」、「担当する仕事の質が高まっている」、「他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている」、「仕事上の責任が高まっている」、「担当する仕事に必要な知識や能力が増えている」である。以上から、仕事の量や範囲が拡大すると同時に、その内容も高度化してきており、さらにそうした変化に対応するために、従業員により高度な知識や能力が要求されるようになってきていることがわかる。とりわけこれまで以上に知識や能力が要求されるようになったとする企業は多い。また処遇面では「賃金を決める上で仕事の成果を重視されるようになってきている」と「役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている」の変化得点が高い。前述したように従業員の労働負荷は拡大する傾向にあるため、仕事の出来・不出来を反映した処遇を導入することで、従業員のモチベーション向上を図ろうとしていることがうかがえる。

一方で最も変化が小さいとされるグループ（変化得点0.0未満）は、仕事面の「一人一人が独立してする仕事が増えている」と、従業員の意識面の「賃金に対する満足度が高まっている」、「昇進に対する満足度が高まっている」、「働く意欲が高まっている」である。まず最近の仕事の進め方については、職人タイプ（単独作業）ではなく、プロジェクトタイプ（共同作業）が中心となってきているようだ。また労働負荷が拡大する一方で、従業員の処遇への満足度や勤労意欲はほとんど向上してない（変わっていない）ということもわかる。とりわけ賃金に対する満足度が改善したとする企業は少ない。こうした状況が続けば、従業員は次第に疲弊し、企業の生産性が低下することは間違いないだろう。

残る変化が中程度とされるグループには、仕事面の「仕事の進め方に関する権限が高まっている」や「仕事への管理がきつくなっている」、処遇面の「会社が提供する能力開発の機会が増えている」や「職場間の配置転換の頻度が増えている」、従業員の意識面の「人事評価に対する納得性が高まっている」や「会社への信頼度が高まっている」などが含まれている。

図表5-1 従業員の仕事と働き方の変化

単位：%

	そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	N. A	回答数 (人)	変化得点 (点)	
【仕事面の変化】								
担当する仕事の量が増えている	36.4	53.7	8.3	0.8	0.8	121	1.18	①
担当する仕事の範囲が広がっている	37.2	54.5	7.4	0.0	0.8	121	1.23	①
会議や打ち合わせの時間や回数が増えている	13.2	47.1	33.9	3.3	2.5	121	0.34	②
労働時間が長くなっている	11.6	44.6	37.2	5.8	0.8	121	0.19	②
担当する仕事の質が高まっている	33.1	52.9	11.6	1.7	0.8	121	1.05	①
他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている	25.6	57.9	12.4	3.3	0.8	121	0.91	①
一人一人が独立してする仕事が増えている	2.5	27.3	58.7	10.7	0.8	121	-0.48	③
仕事の進め方に関する権限が高まっている	17.4	50.4	28.1	2.5	1.7	121	0.53	②
仕事上の責任が高まっている	28.1	61.2	9.1	0.8	0.8	121	1.08	①
仕事への管理がきつくなっている	20.7	54.5	21.5	2.5	0.8	121	0.70	②
担当する仕事に必要な知識や能力が増えている	45.5	52.9	0.8	0.0	0.8	121	1.44	①
仕事の能率や生産性が高まっている	19.8	51.2	25.6	2.5	0.8	121	0.61	②
【処遇面の変化】								
会社が提供する能力開発の機会が増えている	9.1	49.6	34.7	5.8	0.8	121	0.22	②
職場間の配置転換の頻度が増えている	5.0	48.8	38.8	6.6	0.8	121	0.07	②
配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている	4.1	51.2	36.4	7.4	0.8	121	0.08	②
賃金を決める上で仕事の成果を重視されるようになっている	46.3	47.1	5.8	0.0	0.8	121	1.35	①
同じ学歴で、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている	29.8	43.8	20.7	5.0	0.8	121	0.73	②
役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている	30.6	59.5	7.4	1.7	0.8	121	1.11	①
【従業員の意識面の変化】								
人事評価に対する納得性が高まっている	8.3	55.4	30.6	5.0	0.8	121	0.32	②
賃金に対する満足度が高まっている	2.5	24.8	59.5	11.6	1.7	121	-0.54	③
昇進に対する満足度が高まっている	4.1	30.6	56.2	7.4	1.7	121	-0.33	③
働く意欲が高まっている	2.5	46.3	45.5	3.3	2.5	121	-0.01	③
会社への信頼度が高まっている	5.0	46.3	39.7	6.6	2.5	121	0.03	②
雇用に対する不満が高まっている	22.3	38.8	30.6	7.4	0.8	121	0.38	②

(注) 変化得点 = (「そう思う」件数×2点 + 「どちらかといえばそう思う」件数×1点 + 「どちらかといえばそう思わない」件数×-1点 + 「そう思わない」件数×-2点) / (総数 - N. A)

①変化大 (得点化0.8以上)、②変化小 (同0.0以上~0.8未満)、③変化なし (同0.0未満)

(2) 経営特性からみた特徴

こうした変化は、企業の経営特性によって異なる。まず業種別にみると、業種間格差が大きい(レンジ0.3以上)変化は、仕事面の「担当する仕事の量が増えている」、「担当する仕事の範囲が広がっている」、「一人一人が独立してする仕事が増えている」と、処遇面の「配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている」、「同じ学歴で、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている」、従業員の意識面の「賃金に対する満足度が高まっている」である(図表5-2を参照)。その中味をみると、非製造業に比べて製造業の方が全ての変化について肯定的(「そう思う」、「ややそう思う」)な傾向を示している。厳しい国際競争に直面している製造業では、従業員の労働負荷が拡大する傾向が激しく、その対策の一環として、従業員に配転希望を聞いたり、年功的な処遇から脱却して賃金にメリハリをつけるなどの工夫をしている。

規模別との関連では、規模の影響が大きい(レンジ0.3以上の)変化は、仕事面の「担当する仕事の質が高まっている」、「他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている」と、処遇面の「同じ学歴で、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている」と、従業員の意識面の「人事評価に対する納得性が高まっている」、「賃金に対する納得性が高まっている」、「昇進に対する満足度が高まっている」である。その中味をみると、大企業の方が全ての変化につい

て肯定的（「そう思う」、「ややそう思う」）な傾向を示している。高付加価値の製品・サービスを生み出す必要性のある大企業では、仕事の質的变化（高度化）が進んでいるため、同期入社の間でも仕事の出来・不出来によって賃金格差をつけることで従業員のモチベーションを引きだそうとしている。その結果、従業員の人事評価や昇進に対する満足度が高まり、賃金に対する不満が軽減したと考えている。

正社員数の変化率別にみると、タイプ間格差が大きい（レンジ0.3以上の）変化は、仕事面では「担当する仕事が増えている」、「担当する仕事の範囲が広がっている」、「一人一人が独立してする仕事が増えている」、「仕事の進め方に関する権限が高まっている」であり、処遇面では「職場間の配置転換の頻度が増えている」であり、さらに従業員の意識面では「働く意欲が高まっている」、「会社への信頼度が高まっている」、「雇用に対する不満が高まっている」である。その中味をみると、ここ3年間で正社員数をより多く減らしてきた企業（縮小型の企業）ほど、労働負荷と仕事に関する権限が増大している。また企業規模が縮小傾向にあるので、配転の頻度は多くないものの、労働意欲や会社への信頼度は最も低下しており、雇用に対する不満のみが高まっているとされている。

（3）株主・投資家の重視度からみた特徴

株主・投資家の重視度別との関連では、タイプ間格差が大きい（レンジ0.3以上の）変化は、仕事面では「担当する仕事の量が増えている」、「労働時間が長くなっている」、「他部門等とプロジェクト組んでする仕事が増えている」であり、処遇面では「配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている」と「賃金を決める上で仕事の成果を重視されるようになっている」であり、さらに従業員の意識面では「人事評価に対する納得性が高まっている」、「昇進に対する満足度が高まっている」、「働く意欲が高まっている」である。その中味をみると、株主・投資家を重視している企業ほど、仕事量や労働時間が増加する傾向は弱く、プロジェクトタイプ（共同作業）の仕事が増えている。また従業員に配転希望を聞くだけでなく、賃金決定時に属人的要素ではなく成果・業績を重視することで、人事評価・昇進に対する満足度が高まり、働く意欲が高まっていると考えている。株主・投資家を意識した企業は、企業内部（従業員）にも十分な配慮をしていることがわかる。

図表5-2 従業員の仕事と働き方の変化(得点化)

単位:点

	【仕事の変化】										【処遇の変化】						【従業員の意識の変化】						回答数(人)		
	担当する仕事の量が増えている	担当する仕事の範囲が広がっている	会議や打ち合わせの時間や回数が増えている	労働時間が長くなっている	担当する仕事の質が高まっている	他部門等とプロジェクトを組んで担当する仕事が増えている	一人一人が独立して担当する仕事が増えている	仕事の進め方に関する権限が高まっている	仕事上の責任が高まっている	仕事への管理がきつくなっている	担当する仕事に必要な知識や能力が増えている	仕事の能率や生産性が高まっている	会社が提供する能力開発の機会が増えている	職場間の配置転換の頻度が増えている	配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている	賃金を決める上で仕事の成果を重視されるようになってきている	同僚や先輩の業績や成果を重視されるようになってきている	役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている	昇進に対する満足度が高まっている	賃金に対する満足度が高まっている	働く意欲が高まっている	会社への信頼度が高まっている		雇用に対する不満が高まっている	
全体	1.18	1.23	0.34	0.19	1.05	0.91	-0.48	0.53	1.08	0.70	1.44	0.61	0.22	0.07	0.08	1.35	0.73	1.11	0.32	-0.54	-0.33	-0.01	0.03	0.38	121
【業種】																									
製造業	1.36	1.42	0.39	0.30	1.18	1.00	-0.30	0.54	1.12	0.82	1.46	0.68	0.06	0.14	0.24	1.44	1.02	1.22	0.26	-0.25	-0.20	-0.04	0.00	0.50	50
非製造業	1.02	1.08	0.31	0.15	0.94	0.80	-0.65	0.51	1.08	0.62	1.41	0.55	0.32	0.00	-0.06	1.27	0.50	1.02	0.32	-0.76	-0.44	0.02	0.03	0.32	67
レンジ	0.35	0.34	0.08	0.15	0.24	0.20	0.35	0.03	0.04	0.20	0.05	0.14	0.26	0.14	0.30	0.17	0.52	0.21	0.06	0.51	0.24	0.06	0.03	0.18	
【正社員数】																									
1,500人未満	1.11	1.21	0.25	0.11	0.81	0.66	-0.59	0.48	1.02	0.76	1.36	0.59	0.17	0.13	0.00	1.30	0.66	1.02	0.09	-0.74	-0.45	-0.09	0.09	0.34	54
1,500~3,000人未満	1.24	1.24	0.22	0.03	1.16	1.05	-0.50	0.58	1.26	0.68	1.50	0.58	-0.03	0.03	0.13	1.32	0.68	0.95	0.47	-0.50	-0.45	0.03	0.00	0.32	38
3,000人以上	1.19	1.30	0.65	0.59	1.30	1.19	-0.37	0.59	0.93	0.59	1.52	0.67	0.59	0.07	0.19	1.48	0.96	1.52	0.48	-0.23	0.08	0.12	-0.12	0.59	27
【正社員数の変化(3年前)】																									
105未満	0.86	1.09	0.30	0.14	0.93	0.82	-0.71	0.23	1.02	0.75	1.48	0.57	0.30	0.30	0.11	1.27	0.71	1.11	0.27	-0.48	-0.46	0.21	0.32	0.05	44
105~115未満	1.26	1.18	0.39	0.05	1.13	1.10	-0.69	0.53	1.10	0.62	1.36	0.41	0.08	0.18	0.13	1.36	0.49	1.08	0.33	-0.54	-0.23	-0.08	0.24	0.33	40
115以上	1.45	1.48	0.40	0.55	1.10	0.84	-0.07	0.97	1.07	0.77	1.48	0.77	0.26	-0.32	-0.07	1.39	1.03	1.23	0.29	-0.77	-0.37	-0.33	-0.80	1.10	31
【株主・投資家の重視度】																									
重視していた	1.02	1.16	0.21	0.03	1.03	1.02	-0.55	0.62	1.11	0.76	1.44	0.69	0.15	0.00	0.26	1.52	0.71	1.10	0.48	-0.27	-0.03	0.16	0.07	0.32	62
どちらかといえば重視していた	1.30	1.30	0.66	0.30	1.03	0.83	-0.50	0.37	1.07	0.87	1.43	0.77	0.40	0.30	0.00	1.23	0.80	1.03	0.23	-0.62	-0.59	-0.14	0.18	0.37	30
重視していなかった	1.38	1.24	0.35	0.52	0.95	0.71	-0.33	0.48	0.86	0.33	1.48	0.19	0.00	-0.19	-0.14	1.14	1.00	1.24	0.00	-1.10	-0.86	-0.38	-0.38	0.71	22

(注) 得点化=(「そう思う」件数×2点+「どちらかといえばそう思う」件数×1点+「どちらかといえばそう思わない」件数×-1点+「そう思わない」件数×-2点) / (総数-N.A)
 図表中の「レンジ」は業種別の最大値と最小値の差である。

(4) 仕事と働き方の変化のグループ化-因子分析-

今回の調査では、従業員の仕事と働き方の変化を24項目で尋ねており、ここでは24項目の背景に隠れている因子構造を明らかにしていきたい。主因子分析とバリマックス回転を利用した因子分析の結果、図表5-3のように4つの因子構造が最も解説しやすいことがわかった。

まず第1因子の負荷量が多い項目は、昇進に対する満足度の高まり、働く意欲の高まり、賃金に対する満足度の高まり、人事評価に対する満足度の高まりなどである。つまり、人事処遇に対する満足度が高まり、モチベーションが向上していると考えられる傾向が強い。そこで、この因子を「労働意欲向上型」と名づける。ついで第2因子に負荷量が多い項目をみると、仕事上の責任の高まり、仕事の進め方に関する権限(裁量度)の高まり、担当する仕事に必要な知識や能力の増大などのように、従業員に大きな期待を寄せている変化であるため、この因子を「職務充実型」とする。第3因子としては、担当する仕事量の増加、担当する仕事の範囲の拡大、担当する仕事の質の高まりといった変化で負荷量が多く、従業員の労働負荷が増える傾向が強く表れている。そこでこの因子を「労働負荷増大型」とする。最後に第4因子の負荷量が多い項目は、同学歴・勤続年数の従業員間の賃金格差の拡大、役職に昇進する年齢のバラツキの拡大といった成果・業績によって処遇に格差をつけようとする変化であるため、「成果主義化型」と名づける。

以上のように仕事と働き方の変化(24項目)のなかに「労働意欲向上型」、「職務充実型」、「労働負荷増大型」、「成果主義化型」の4つの共通要因が潜んでいることが明らかとなった。

(5) 仕事と働き方の変化からみた企業のグループ化—クラスター分析—

次にこうした「仕事と働き方の変化」が似た企業同士に分類するために、因子分析から算出された4つの共通因子の因子得点を用いてクラスター分析を行い、調査対象企業の仕事と働き方の変化の内在的類似性に基づいて3つの企業群に分類した。

図表5-4のように、企業群1は「労働意欲向上型」に関する変化が大きいものの、他の因子についてはあまり影響していないとする企業群である。つまり、仕事の質的变化や量的変化は少ないが、従業員のモチベーションは向上したとする企業群がこれにあたる。ここでは企業群1を「労働意欲向上型」と呼ぶことにする。企業群2は「労働意欲向上型」に関する変化には特に小さいが、「職務充実型」の変化は大きい、すなわち仕事の質的变化（高度化）が生じている企業群であり、これを「職務充実型」と名づける。最後に企業群3は「労働負荷増大型」の変化が顕著な企業群である。労働意欲や仕事の質的变化は少ないが、従業員の仕事に関する量的負担が増加している企業群がこれにあたり、ここでは「労働負荷増大型」と呼ぶことにする。以上をまとめると、企業の仕事と働き方の変化のタイプは、「労働意欲向上型」、「職務充実型」、「労働負荷増大型」という3つの企業群に分類することができる。なお、今回の報告書（企業調査）ではこの3つの企業群をクロス集計の軸として採用し、各設問についての分析を深めている。

図表5-3 従業員の仕事と働き方の変化の因子分析結果

項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
昇進に対する満足度の高まり	0.87	-0.04	0.20	-0.01
働く意欲の高まり	0.71	0.08	-0.05	-0.02
賃金に対する満足度の高まり	0.69	0.05	0.11	0.13
人事評価に対する納得性の高まり	0.57	0.17	-0.09	0.13
賃金を決める上で仕事の成果の重視化	0.47	0.16	-0.10	0.35
仕事の能率や生産性の高まり	0.44	0.29	0.34	-0.06
仕事上の責任の高まり	0.20	0.67	0.10	-0.07
仕事の進め方に関する権限（裁量度）の高まり	0.32	0.59	0.23	0.19
担当する仕事に必要な知識や能力の増大	0.05	0.50	0.18	0.16
一人一人が独立してする仕事の増大	-0.14	0.39	0.16	0.00
仕事への管理の厳格化	0.09	0.34	0.21	-0.13
会社が提供する能力開発の機会の増大	0.28	0.34	0.02	0.19
担当する仕事量の増加	-0.01	0.13	0.72	0.15
担当する仕事の範囲の拡大	-0.04	0.36	0.68	0.29
担当する仕事の質の高まり	0.23	0.31	0.55	-0.04
同学歴・勤続年数の従業員間の賃金格差の拡大	0.07	-0.03	0.05	0.73
役職に昇進する年齢のバラツキの拡大	0.06	0.05	0.21	0.67
労働時間の長時間化	-0.05	0.07	0.24	0.04
会議や打ち合わせの時間・回数の増加	0.08	0.06	-0.04	0.03
雇用に対する不安の高まり	-0.24	0.14	0.00	0.14
会社への信頼度の高まり	0.41	0.06	-0.06	-0.03
職場間の配置転換の頻度の増加	0.07	0.06	0.12	0.22
プロジェクトを組んでする仕事の増大	-0.12	-0.02	0.27	0.08
配置転換に対する個人の希望の尊重	0.33	0.03	-0.03	0.04
固有値	5.08	2.95	1.81	1.52
累積寄与率 (%)	21.15	33.42	40.96	47.28
	労働意欲 向上型	職務充実型	労働負荷 増大型	成果主義 化型

(注1) N=121

(注2) 因子負荷量はバリマックス回転後の値である。

図表5-4 クラスター分析の結果

	労働意欲 向上型	職務充実 型	労働負荷 増大型	成果主義 化型	回答数 (人)
企業群1 (労働意欲向上型)	0.59	-0.04	-0.30	0.12	59
企業群2 (職務充実型)	-0.95	0.24	-0.09	0.15	38
企業群3 (労働負荷増大型)	0.07	-0.38	1.16	-0.72	18

(注1) 中の数値は企業群別にみた4つの因子得点の平均である。

(注2) クラスター分析によって区分された3つの企業群は因子得点をもとにネーミングしている。

(6) 各企業群の特性

図表5-5をみると、まず調査対象企業では「労働意欲向上型」が48.8%と半数近くを占めており、これに「職務充実型」が31.4%、「労働負荷増大型」が14.9%で続いている。近年、リストラの影響などにより、従業員の仕事に関する負担が増す傾向が強いと考えられているが、むしろ従業員のモチベーションが向上していると考えられる企業が多いことは注目すべき点である。

次に経営特性との関連をみてみよう。まず業種別にみると、製造業で「職務充実型」が、非製造業で「労働負荷増大型」が多い傾向にある。規模別では大企業ほど「職務充実型」が、小企業ほど「労働負荷増大型」が多くなる。非製造業や小企業ほど、従業員の仕事に関する負担が増す傾向にある。

さらに正社員数の変化率別にみると、過去3年間で正社員数をより多く減少させてきた企業ほど、「労働意欲向上型」が多く、「労働負荷増大型」が少なくなっている。縮小型の企業では、一般的に従業員の仕事に関する負担が増し、モチベーションが低下することが予想できるが、今回の調査では正反対の傾向となった。最後に株主・投資家の重視度別との関連では、株主・投資家を重視してきた企業ほど、「職務充実型」と「労働負荷増大型」が多くなっている。

図表5-5 各企業群の特性

	労働意欲 向上型	職務充実 型	労働負荷 増大型	N. A	回答数 (人)
全体	48.8	31.4	14.9	5.0	121
【業種】					
製造業	48.0	34.0	12.0	6.0	50
非製造業	49.3	29.9	16.4	4.5	67
【正社員数】					
1,500人未満	51.9	24.1	20.4	3.7	54
1,500~3,000人未満	55.3	28.9	10.5	5.3	38
3,000人以上	33.3	48.1	11.1	7.4	27
【正社員数の変化(3年前)】					
105未満	47.7	29.5	20.5	2.3	44
105~115未満	47.5	32.5	12.5	7.5	40
115以上	54.8	29.0	9.7	6.5	31
【株主・投資家の重視度】					
重視していた	38.7	40.3	19.4	1.6	62
どちらかといえば重視していた	53.3	23.3	13.3	10.0	30
重視していなかった	68.2	13.6	9.1	9.1	22

単位：%

6. これからの労使関係

(1) 労働組合・従業員組織との間で予想される問題点

①問題点の捉え方

急速に変化する経営環境に対応するために、企業は経営政策・人事政策の見直しに積極的に取り組まなければならない。その際、労働組合・従業員組織との間で様々な摩擦が生じることが予想できる。企業はどのような摩擦、すなわち問題点を予想しているのであろうか。本調査では問題点を「雇用に関する問題」、「労働条件に関する問題」、「経営政策に関する問題」の3つの分野に大別し、さらに各分野について、以下のような具体的な問題点を提示した。

【雇用】	雇用の安定、65歳までの雇用確保、要員問題、出向・転籍、配置転換
【労働条件】	賃金改定、賞与・一時金の改定、退職金・企業年金の見直し、福利厚生の見直し、労働時間の短縮、フレックスタイム制等の労働条件の柔軟化、作業条件・職場環境の改善、メンタルヘルス
【経営政策】	人材育成・教育訓練政策の見直し、賃金制度・評価制度改革、賃金・評価等の苦情処理

②予想される問題点の概況

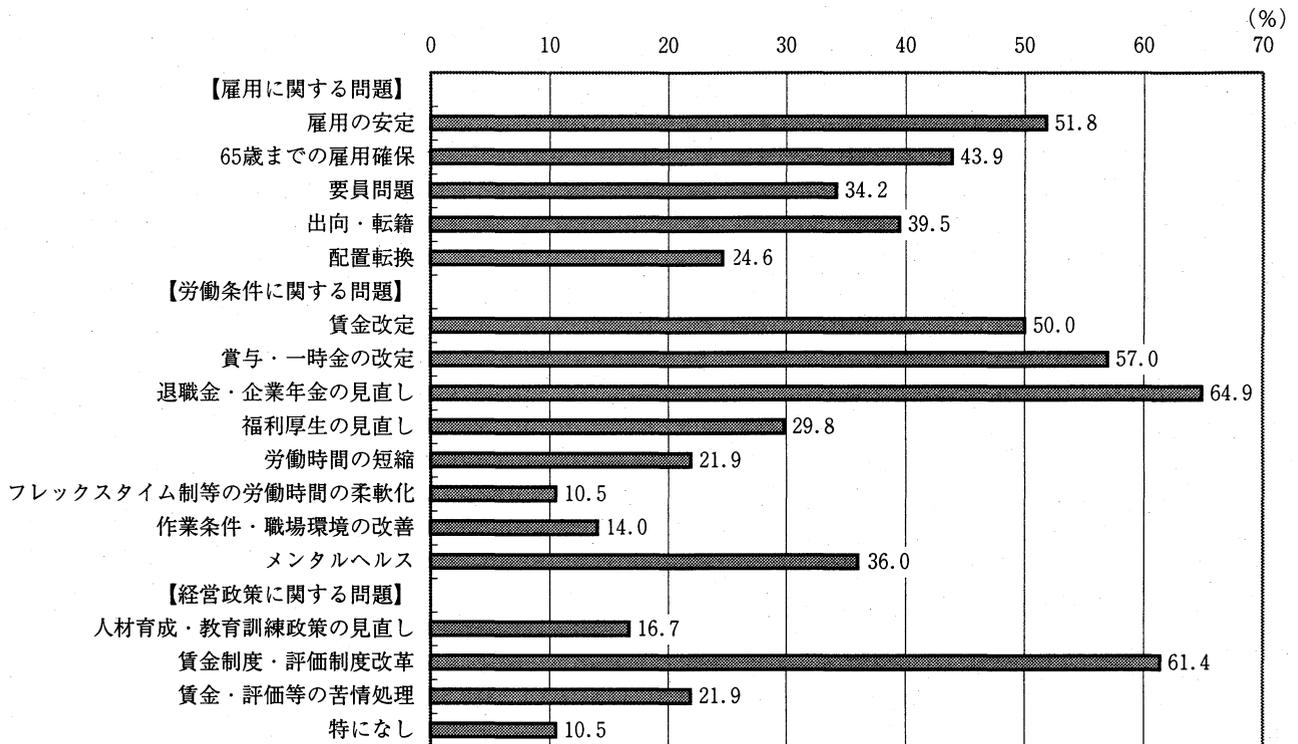
図表6-1をみると、今後、労働組合・従業員組織との間で問題になる点として、企業が第一に考えているのは、「退職金・企業年金の見直し」(64.9%)、「賃金制度・評価制度改革」(61.4%)、「賞与・一時金の改定」(57.0%)、「賃金改定」(50.0%)といった賃金関連分野と「雇用の安定」(51.8%)である。別の見方をすれば、企業が従来型の賃金制度(水準)や雇用のあり方を見直しを積極的に進めているということであろう。第二の問題点(30~50%未満)としては「65歳までの雇用確保」、「出向・転籍」、「要員問題」といった雇用に関わる問題と、不安定な雇用状況に対応するための「メンタルヘルス」が、さらに第三の問題点(20~30%未満)としては「福利厚生の見直し」、「配置転換」、「労働時間の短縮」、「賃金・評価等の苦情処理」が挙げられている。最後に「フレックスタイム制等の労働条件の柔軟化」や「作業条件・職場環境の改善」といった労働条件に関わる問題点や「人材育成・教育訓練政策の見直し」について、労働組合・従業員組織との間で問題になると考えている企業は10~20%未満と少なくなっている。

③経営特性からみた特徴

こうした問題点は企業の経営特性によって異なる。まず業種別にみると、「非製造業」に比べて「製造業」の方がほとんどの問題点について高い値を示している。言い換えると、製造業は多くの問題点について労働組合・従業員組織との間で調整を図る必要があると考えている。その中でも「雇用の安定」(業種間格差25.7%)、「配置転換」(同21.5%)、「退職金・企業年金の見直し」(同21.2%)は業種間格差が非常に大きい。事業の統合・縮小や海外工場へ

のシフトなど急速なリストラを進めている製造業では、雇用を確保するための配置転換や、財政状況が逼迫しつつある退職金・企業年金制度などの問題が重くのしかかっていることがうかがえる。

図表6-1 今後、労働組合・従業員組織との間で予想される問題点



規模別では大企業ほど「雇用の安定」、「出向・転籍」、「フレックスタイム制等の労働時間の柔軟化」、「メンタルヘルス」について労働組合・従業員組織との間で問題になると考えている。その中でも「出向・転籍」と「メンタルヘルス」については規模間格差が非常に大きく、大企業特有の問題点であることがわかる。

また正社員数の変化率別にみると、過去3年間で正社員数をより多く減少させてきた企業ほど、「雇用の安定」、「出向・転籍」、「賞与・一時金の改定」、「福利厚生の見直し」、「賃金制度・評価制度改革」について問題になるとしている。その中でも「雇用の安定」、「出向・転籍」については格差が非常に大きく、正社員数を大幅に削減してきた企業は、今後、雇用確保という大きな問題に関して労働組合・従業員組織との間で調整を図る必要があると考えている。一方、過去3年間の正社員数の減少程度が小さい企業ほど「配置転換」、「作業条件・職場環境の改善」について問題になると考えている。

図表6-2 今後、労働組合・従業員組織との間で予想される問題点（クロス）

単位：%

	【雇用に関する問題】					【労働条件に関する問題】							【経営政策に関する問題】			特になし	回答数 (人)		
	雇用の安定	65歳までの雇用確保	要員問題	出向・転籍	配置転換	賃金改定	賞与・一時金の改定	退職金・企業年金の見直し	福利厚生の見直し	労働時間の短縮	フレックスタイム制等の労働時間の柔軟化	作業条件・職場環境の改善	メンタルヘルス	人材育成・教育訓練政策の見直し	賃金制度・評価制度改革			賃金・評価等の苦情処理	
全体	51.8	43.9	34.2	39.5	24.6	50.0	57.0	64.9	29.8	21.9	10.5	14.0	36.0	16.7	61.4	21.9	10.5	114	
【業種】																			
製造業	66.0	50.0	40.0	50.0	36.0	54.0	60.0	76.0	38.0	22.0	8.0	18.0	42.0	18.0	68.0	30.0	6.0	50	
非製造業	40.3	38.7	30.6	30.6	14.5	46.8	54.8	54.8	24.2	21.0	11.3	11.3	30.6	14.5	56.5	14.5	14.5	62	
レンジ	25.7	11.3	9.4	19.4	21.5	7.2	5.2	21.2	13.8	1.0	-3.3	6.7	11.4	3.5	11.5	15.5	-8.5		
【正社員数】																			
1,500人未満	49.1	39.6	30.2	28.3	22.6	52.8	54.7	54.7	20.8	24.5	7.5	13.2	28.3	24.5	54.7	20.8	18.9	53	
1,500~3,000人未満	51.4	54.3	42.9	48.6	34.3	60.0	68.6	77.1	40.0	31.4	11.4	17.1	40.0	8.6	71.4	22.9	2.9	35	
3,000人以上	57.7	38.5	30.8	50.0	15.4	30.8	46.2	69.2	34.6	3.8	15.4	11.5	46.2	11.5	61.5	23.1	3.8	26	
【正社員数の変化（3年前）】																			
105未満	35.9	43.6	25.6	30.8	28.2	53.8	53.8	53.8	25.6	20.5	12.8	25.6	33.3	23.1	48.7	23.1	15.4	39	
105~115未満	57.5	50.0	42.5	37.5	22.5	47.5	52.5	77.5	27.5	25.0	10.0	7.5	40.0	12.5	70.0	22.5	7.5	40	
115以上	64.5	41.9	35.5	54.8	19.4	48.4	67.7	64.5	38.7	22.6	9.7	9.7	35.5	16.1	67.7	22.6	9.7	31	
【株主・投資家の重視度】																			
重視していた	54.2	47.5	33.9	40.7	27.1	49.2	57.6	71.2	37.3	22.0	10.2	16.9	49.2	16.9	61.0	30.5	3.4	59	
どちらかといえば重視していた	55.6	33.3	29.6	37.0	22.2	59.3	51.9	63.0	18.5	3.7	7.4	11.1	22.2	14.8	59.3	14.8	18.5	27	
重視していなかった	50.0	50.0	40.9	50.0	27.3	40.9	63.6	59.1	31.8	31.8	13.6	9.1	18.2	18.2	63.6	13.6	18.2	22	
【従業員の仕事と働き方の変化】																			
労働意欲向上型	58.2	50.9	38.2	43.6	23.6	61.8	61.8	69.1	30.9	23.6	9.1	16.4	29.1	21.8	60.0	16.4	10.9	55	
職務充実型	41.7	33.3	27.8	33.3	16.7	25.0	47.2	61.1	30.6	27.8	8.3	5.6	36.1	13.9	55.6	27.8	11.1	36	
労働負荷増大型	52.9	47.1	35.3	41.2	47.1	64.7	70.6	58.8	23.5	5.9	17.6	23.5	52.9	11.8	76.5	35.3	5.9	17	
レンジ	16.5	17.6	10.4	10.3	30.4	39.7	23.4	10.3	7.4	21.9	9.3	17.9	23.8	10.0	20.9	18.9	5.2		

(注) 回答比率が0%の「その他」は省略している。
図表中の「レンジ」は業種別（あるいは従業員の仕事と働き方別）の最大値と最小値の差である。

④株主・投資家の重視度、仕事と働き方の変化からみた特徴

さらに株主・投資家の重視度別との関連では、株主・投資家を重視している企業ほど「作業条件・職場環境の改善」、「メンタルヘルス」、「賃金・評価等の苦情処理」について問題になるとしており、企業内部（労働者）のモラルをいかに引き上げるかに注目していることがわかる。

最後に従業員の働き方の変化別にみると、タイプ別の格差が大きい問題点（タイプ別格差20%以上）は「賃金改定」、「賞与・一時金の改定」、「賃金制度・評価制度改革」といった賃金関連の問題に加えて、「配置転換」、「労働時間の短縮」、「メンタルヘルス」などである。これらの問題点に注目すると、「労働時間の短縮」を除く全ての問題点について「労働負荷増大型」が最も高い値を示している。仕事量が増加傾向にある「労働負荷増大型」の企業では、多くの問題点について最も深刻に受け止めている一方で、「労働時間の短縮」（5.9%）についてはあまり問題にならないと考えている点は興味深い。また仕事や働き方が高度化してきた「職務充実型」の企業では、「労働時間の短縮」（27.8%）について最も問題視している一方で、それ以外の問題点に関しては最も低い値を示している。

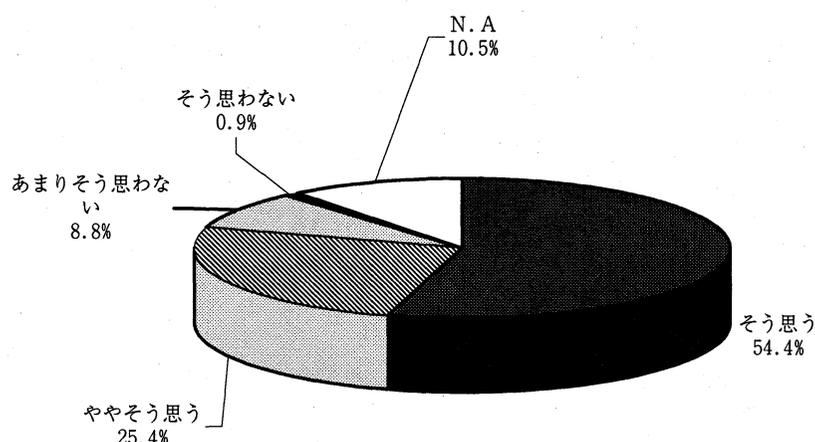
(2) 労働組合・従業員組織の役割

①役割に対する考え方の概況

労働条件や経営政策を考えるにあたって、労働組合あるいは従業員組織の役割がこれまで

以上に重要になると考えている企業は多く、「そう思う」(54.4%)と「ややそう思う」(25.4%)の合計比率は8割となっている(図表6-3を参照)。それに対して、否定的な回答の企業(「そう思わない」、「あまりそう思わない」)は1割未満に止まっている。労働条件や経営政策といった重要な案件を決める際に、企業は労働組合・従業員組織との間で十分な意思疎通を図っていく必要があると考えている。

図表6-3 労働条件・経営政策を考える際の労働組合・従業員組織のこれからの重要性



②経営特性からみた特徴

こうした考え方を業種別にみると、「非製造業」(重要得点1.30)に比べて「製造業」(同1.46)の方が労働組合・従業員組織の役割がこれまで以上に重要になると考えている(図表6-4を参照)。その一方で規模別では特に有意な関係はみられない。また正社員数の変化率別(3年後)との関係でみると、今後3年間で正社員数がより多く減少すると予想している企業ほど、労働組合・従業員組織の役割が重要になると考えている。例えば正社員数が現状維持もしくは増加すると予想している「100以上」の重要得点は1.12であるのに対して、10%以上の減少を予想している「90未満」では1.57となっている。企業はリストラを円滑に進めていくためには、労働組合・従業員組織の理解を得ることが必要であると考えているようだ。

③株主・投資家の重視度、仕事と働き方の変化からみた特徴

株主・投資家の重視度別にみると、株主・投資家を重視してきた企業ほど、労働組合・従業員組織の役割がこれまで以上に重要になると考えており、「重視していなかった」の重要得点は0.78であるのに対して、「重視していた」では1.63となっている。株主・投資家を重視する企業では、企業内部の労使関係についても配慮を欠かさないとこの姿勢がうかがえる。

図表6-4 労働条件・経営政策を考える際の労働組合・従業員組織のこれからの重要性（クロス）

単位：%

	そう思う	ややそう思う	あまりそう 思わない	そう思わ ない	N. A	回答数 (人)	重要得点 (点)
全体	54.4	25.4	8.8	0.9	10.5	114	1.38
【業種】							
製造業	58.0	26.0	8.0	0.0	8.0	50	1.46
非製造業	50.0	25.8	9.7	1.6	12.9	62	1.30
【正社員数】							
1,500人未満	49.1	20.8	11.3	0.0	18.9	53	1.33
1,500～3,000人未満	68.6	20.0	5.7	0.0	5.7	35	1.61
3,000人以上	46.2	42.3	7.7	3.8	0.0	26	1.19
【正社員数の変化（3年後）】							
90未満	64.0	12.0	8.0	0.0	16.0	25	1.57
90～100未満	55.8	30.8	5.8	1.9	5.8	52	1.41
100以上	43.3	23.3	16.7	0.0	16.7	30	1.12
【株主・投資家の重視度】							
重視していた	67.8	25.4	3.4	0.0	3.4	59	1.63
どちらかといえば重視していた	37.0	37.0	3.7	3.7	18.5	27	1.23
重視していなかった	36.4	18.2	27.3	0.0	18.2	22	0.78
【従業員の仕事と働き方の変化】							
労働意欲向上型	50.9	29.1	9.1	1.8	9.1	55	1.30
職務充実型	66.7	19.4	2.8	0.0	11.1	36	1.69
労働負荷増大型	52.9	23.5	17.6	0.0	5.9	17	1.19

(注) 重要得点 = (「そう思う」件数×2点 + 「ややそう思う」件数×1点 + 「あまりそう思わない」件数×-1点 + 「そう思わない」件数×-2点) / (総数 - N. A)

また従業員の仕事と働き方の変化別との関係を見ると、仕事や働き方が高度化してきた「職務充実型」（重要得点1.69）の企業では、労働組合・従業員組織の重要性が最も強く意識されており、これに「労働意欲向上型」（同1.30）が続いている。それに対して、仕事量が増加傾向にある「労働負荷増大型」（同1.19）の企業では、本来、労働組合・従業員組織との連携が重要であると考えられるが、その重要性はあまり意識されていない。

第2章 労働組合調査

1. 調査対象企業と事業所の概要

(1) 業種

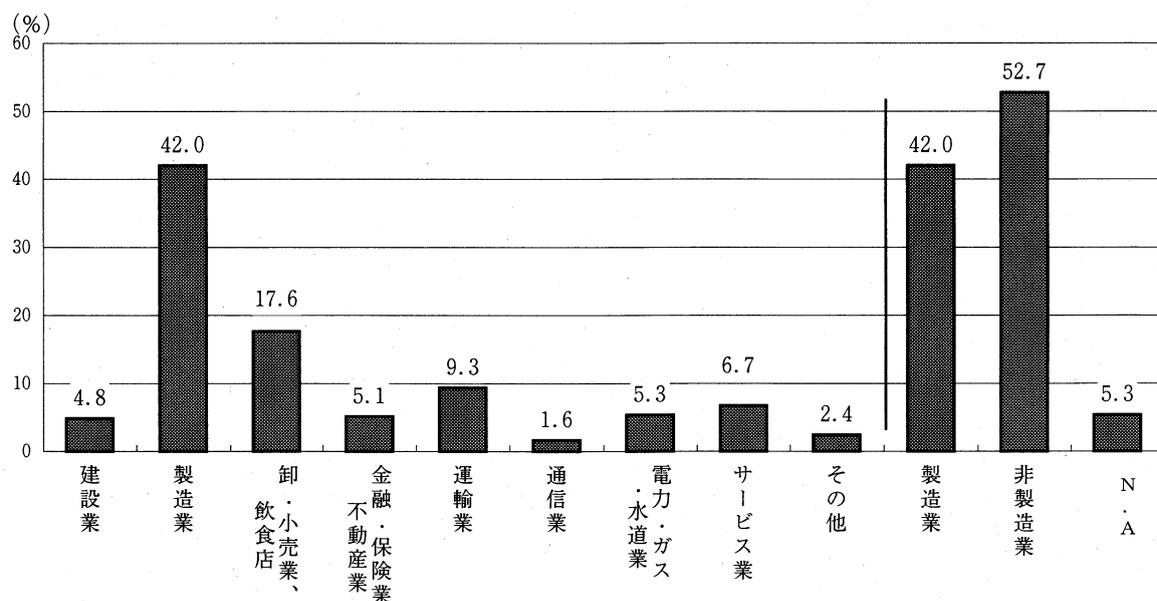
調査対象となった企業が属する産業をみると（図表1－1参照）、製造業の42.0%に対して非製造業が52.7%とやや多くなっている。非製造業の内訳をみると、卸・小売業、飲食店が17.6%で最も多く、これに運輸業が9.3%で、サービス業が6.7%で、それぞれ続いている。

①経営・組織特性からみた特徴

まず企業規模別にみると（図表1－2参照）、製造業は「小」の31.8%から「大」の50.7%へと、規模が大きいほど多くなっている。これに対して卸・小売業、飲食店は31.3%から5.4%へと少なくなっている。このように製造業では大規模企業が、卸・小売業、飲食店では小規模企業がそれぞれ多いことがわかる。

次に正社員数の変化別にみると、製造業は「99以下」の38.9%から「115以上」の45.9%へと、指数が高くなるほど多くなっている。指数が100未満では3年前よりも現在の方が正社員数が多いことを、また指数が101以上では3年前よりも現在の正社員数が減少していることを示しているため、製造業は正社員数が減少したとする企業が多くなっていると言えよう。これに対し、金融・保険業、不動産業は6.9%から1.4%へと指数が高いほど少なくなる。また同様の傾向は電力・ガス・水道業（7.6%から2.0%へ）とサービス業（7.6%から5.4%へ）でも読みとることができ、これらの業種は正社員数が増えたとする企業が多くなっていることがわかる。

図表1－1 業種



図表1-2 業種

単位%

	建設業	製造業	卸・小売業、飲食店	金融・保険業、不動産業	運輸業	通信業	電力・ガス・水道業	サービス業	その他	N.A	回答数(人)
全体	4.8	42.0	17.6	5.1	9.3	1.6	5.3	6.7	2.4	5.3	495
【企業規模】											
小(1,500人未満)	4.5	31.8	31.3	7.3	3.9	0.6	4.5	7.3	4.5	4.5	179
中(1,500~5,000人未満)	3.8	44.4	14.4	1.9	13.8	1.3	4.4	9.4	0.6	6.3	160
大(5,000人以上)	6.8	50.7	5.4	6.1	11.5	3.4	6.8	3.4	2.0	4.1	148
【正社員数の変化(3年前)】											
99以下	3.5	38.9	16.7	6.9	9.7	2.8	7.6	7.6	3.5	2.8	144
100~114以下	5.2	40.8	12.1	5.7	13.8	1.1	6.3	6.3	2.3	6.3	174
115以上	4.7	45.9	25.7	1.4	5.4	1.4	2.0	5.4	2.0	6.1	148
【最も苦労した改革】											
組織のフラット化	5.3	39.5	36.8	0.0	2.6	0.0	10.5	2.6	0.0	2.6	38
事業所の管理部門のスリム化	11.4	40.9	18.2	6.8	6.8	0.0	2.3	4.5	0.0	9.1	44
部門・職場の整理・統合	4.3	43.5	14.7	3.8	6.0	2.7	7.1	8.7	3.3	6.0	184
既存業務のアウトソーシング化	0.0	47.7	11.4	2.3	20.5	2.3	4.5	6.8	2.3	2.3	44
下請企業の整理・統合	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12
子会社の設立	2.6	31.6	10.5	0.0	28.9	2.6	7.9	5.3	0.0	10.5	38
合併会社の設立	16.7	55.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.6	0.0	22.2	18
業務提携	0.0	0.0	80.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5
その他	6.5	38.7	19.4	9.7	12.9	0.0	3.2	6.5	3.2	0.0	31
【事業所の成果評価時に重視する指標】											
人材・組織力開発指向型	3.7	26.7	20.0	7.4	17.0	1.5	10.4	5.9	2.2	5.2	135
非成果指向型	5.5	31.5	26.0	5.5	7.8	2.7	4.1	9.1	2.3	5.5	219
QCD指向型	5.0	73.0	2.1	2.1	4.3	0.0	2.1	3.5	2.8	5.0	141
【組合員の仕事と働き方の変化】											
労働負荷増大型	7.1	43.5	13.6	3.2	14.3	0.6	3.9	6.5	2.6	4.5	154
変化なし型	2.1	47.9	16.7	7.3	6.3	1.0	9.4	5.2	1.0	3.1	96
非労働負荷増大型	4.1	38.0	21.7	5.4	7.7	2.7	5.0	6.3	2.3	6.8	221
【経営側が重視すべき人事施策】											
非重視型	6.7	46.6	16.3	3.8	10.1	0.0	5.8	3.4	1.9	5.3	208
伝統型人事指向型	3.8	38.7	30.2	8.5	1.9	0.9	0.9	8.5	0.9	5.7	106
人材調達柔軟化人事指向型	2.2	53.3	8.9	4.4	0.0	4.4	8.9	8.9	2.2	6.7	45
成果主義型人事指向型	1.1	31.2	15.1	4.3	19.4	3.2	7.5	8.6	5.4	4.3	93

続いて最も苦労した改革別にみると、組織のフラット化では卸・小売業、飲食店(36.8%)と電力・ガス・水道業(10.5%)が多い。また事業所の管理部門のスリム化では建設業(11.4%)が、既存業務のアウトソーシング化では製造業(47.7%)が、子会社の設立では運輸業(28.9%)が、それぞれ多くなっている。

②事業所管理特性からみた特徴

事業所評価時の指標別にみると、人材・組織力開発指向型企业には運輸業(17.0%)と電力・ガス・水道業(10.4%)が、非成果指向型企业には卸・小売業、飲食店(26.0%)がそれぞれ多い。またQCD指向型企业には製造業が多くなっている(73.0%)。

③労使関係特性からみた特徴

まず組合員の仕事と働き方の変化別にみると、労働負荷増大型企業には運輸業(14.3%)が多い。また変化なし型企业には製造業(47.9%)が、非労働負荷増大型企業には卸・小売業、飲食店(21.7%)がそれぞれ多い。

次に経営側が重視すべき人事施策別にみると、伝統型人事指向型の組合には卸・小売業、飲食店(30.2%)が多い。また人材調達柔軟化人事指向型の組合には製造業(53.3%)が、

成果主義型人事指向型組合には運輸業（19.4％）が、それぞれ多くなっている。

(2) 従業員数とその変化

①企業全体での正社員数

調査対象となった組合の属する企業全体での正社員数をみると（図表1-3参照）、平均値は約5,800人であった。しかしその分布をみると、「1,500人未満」が36.2%で最も多く、対して「5,000人以上」は29.9%と少ない。つまり極めて正社員数が多い企業が含まれていることが推測できる。

図表1-3 正社員数

単位：％

	平均 (人)	標準 偏差	1,500人 未満	1,500～ 5,000人 未満	5,000人 以上	N. A	回答数 (人)
全体	5,805	9,495	36.2	32.3	29.9	1.6	495
【業種】							
製造業	7,194	10,281	27.4	34.1	36.1	2.4	208
非製造業	4,664	8,463	43.7	30.3	25.7	0.4	261
【事業所機能】							
本社事業所	4,160	7,607	48.6	29.6	21.1	0.7	142
生産	7,704	9,981	24.8	31.2	41.4	2.5	157
営業・販売・サービス	5,797	11,837	38.1	35.1	23.7	3.1	97
その他	5,582	8,588	31.7	36.6	31.7	0.0	82
【最も苦勞した改革】							
組織のフラット化	5,740	9,123	47.4	15.8	36.8	0.0	38
事業所の管理部門のスリム化	4,231	4,337	34.1	34.1	29.5	2.3	44
部門・職場の整理・統合	6,487	10,092	33.2	33.7	32.1	1.1	184
既存業務のアウトソーシング化	6,209	11,135	25.0	43.2	31.8	0.0	44
下請企業の整理・統合	4,745	6,902	50.0	25.0	25.0	0.0	12
子会社の設立	4,460	4,060	26.3	39.5	28.9	5.3	38
合併会社の設立	6,755	10,953	33.3	38.9	27.8	0.0	18
業務提携	2,779	1,669	40.0	60.0	0.0	0.0	5
その他	6,627	10,359	38.7	29.0	32.3	0.0	31
【事業所の成果評価時に重視する指標】							
人材・組織力開発指向型	6,700	11,160	31.1	33.3	32.6	3.0	135
非成果指向型	4,923	7,958	40.2	30.6	27.9	1.4	219
QCD指向型	6,327	9,857	34.8	34.0	30.5	0.7	141
【組合員の仕事と働き方の変化】							
労働負荷増大型	5,184	7,482	35.1	35.1	27.9	1.9	154
変化なし型	8,236	11,588	24.0	29.2	44.8	2.1	96
非労働負荷増大型	5,528	9,973	40.3	33.0	25.8	0.9	221
【経営側が重視すべき人事施策】							
非重視型	6,322	10,231	37.0	29.3	32.2	1.4	208
伝統型人事指向型	5,663	9,906	34.0	34.0	30.2	1.9	106
人材調達柔軟化人事指向型	3,968	5,026	40.0	37.8	20.0	2.2	45
成果主義型人事指向型	5,960	9,221	34.4	35.5	30.1	0.0	93

(a) 経営特性からみた特徴

以下、平均値に着目して分析を進めよう。まず業種別にみると、製造業では約7,200人と、非製造業の約4,700人を大きく上回っている。事業所の機能別にみると、生産拠点の場合には約7,700人と最も多く、対して本社事業所の場合には約4,200人と少ない。

続いて最も苦労した改革別にみると、事業所の管理部門のスリム化を実施した企業では約4,200人と少なく、反面、部門・職場の整理・統合を実施した企業では約6,500人と多い。

(b) 事業所管理特性と労使関係特性からみた特徴

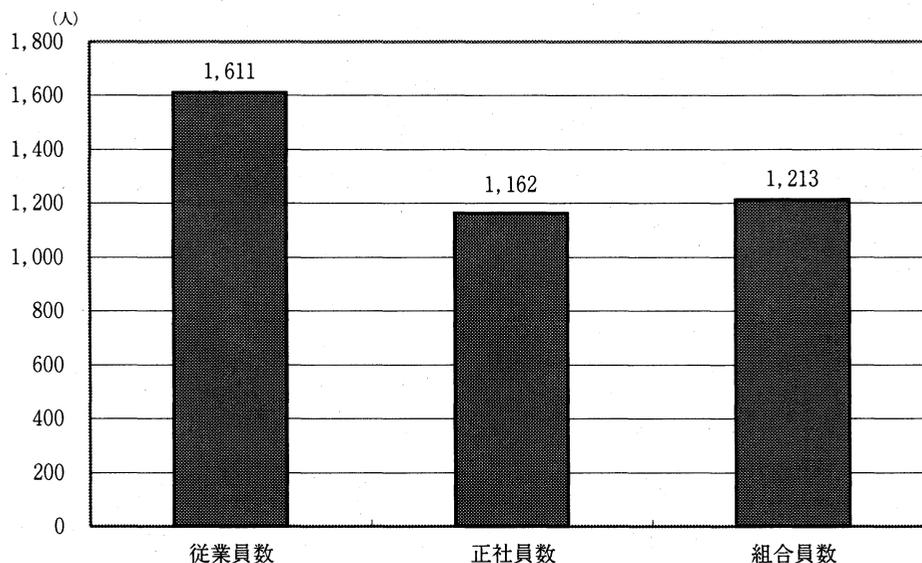
事業所評価時の指標別にみると、人材・組織力開発指向型企业は約6,700人と多くの正社員を雇用している。これに対し、非成果指向型の企業では約4,900人と少ない。

次に組合員の仕事と働き方の変化別にみると、変化なし型企业は約8,200人と多いが、労働負荷増大型企業では約5,200人と少ない。また経営側が重視すべき人事施策別にみると、非重視型組合のある企業で正社員数が多く（約6,300人）、人材調達柔軟化人事指向型組合のある企業で少ない（約4,000人）。

②事業所の従業員数・正社員数と組合員数

それでは事業所単独での従業員数と正社員数、そして組合員数はどうであろうか。図表1-4をみると、従業員数の平均は約1,600人、正社員数の平均は約1,160人、組合員数の平均は約1,200人であった。

図表1-4 事業所の従業員数・正社員数・組合員数



図表 1-5 事業所の従業員数・正社員数・組合員数

単位：人

	事業所の 全従業員数	事業所の 正社員数	事業所の 組合員数	回答数
全体	1,611	1,162	1,213	495
【業種】				
製造業	1,198	1,052	955	208
非製造業	1,976	1,268	1,445	261
【企業規模】				
小 (1,500人未満)	549	318	411	179
中 (1,500~5,000人未満)	1,295	788	1,066	160
大 (5,000人以上)	3,232	2,570	2,285	148
【事業所機能】				
本社事業所	2,568	1,469	1,742	142
生産	1,210	1,041	973	157
営業・販売・サービス	1,623	1,394	1,297	97
その他	862	721	711	82
【正社員数の変化 (3年前)】				
99以下	2,145	1,114	1,415	144
100~114以下	1,665	1,491	1,410	174
115以上	1,054	852	799	148
【事業所の成果評価時に重視する指標】				
人材・組織力開発指向型	2,881	1,764	2,075	135
非成果指向型	1,150	901	889	219
QCD指向型	1,149	993	892	141
【組合員の仕事と働き方の変化】				
労働負荷増大型	2,037	1,149	1,448	154
変化なし型	2,299	1,970	1,802	96
非労働負荷増大型	1,127	878	868	221
【経営側が重視すべき人事施策】				
非重視型	2,217	1,480	1,623	208
伝統型人事指向型	1,564	1,121	1,119	106
人材調達柔軟化人事指向型	932	839	721	45
成果主義型人事指向型	993	843	898	93

(a) 経営特性からみた特徴

まず業種別にみてみよう (図表 1-5 参照)。製造業では事業所の全従業員数が約1,200人と、非製造業の約2,000人を下回っている。事業所の正社員数 (製造業約1,100人、非製造業約1,300人) や事業所の組合員数 (製造業約1,000人、非製造業約1,400人) でも同様であり、企業全体の正社員数でみた場合とは反対の結果となっている。

また企業規模別にみると、事業所の全従業員数は「小」の約500人から「大」の約3,200人へと、企業規模が大きい企業ほど1事業所における従業員数も多くなっている。また同様の傾向は事業所の正社員数 (約300人から約2,600人へ) や事業所の組合員数 (約400人から約2,300人へ) でも読みとることができる。

次に事業所の機能別にみると、事業所の全従業員数は「本社事業所」で約2,600人と最も多く、これに「営業・販売・サービス」 (約1,600人)、「生産」 (約1,200人) と続いている。同様の傾向は事業所の正社員数 (「本社事業所」約1,500人、「営業・販売・サービス」約1,400人、「生産」約1,000人) や事業所の組合員数 (「本社事業所」約1,700人、「営業・販売・サービス」約1,300人、「生産」約1,000人) でも読みとることができる。

続いてここ3年間の正社員数の変化別にみると、「99以下」の約2,100人から「115以上」の

約1,100人へと、3年間の正社員数の減少が大きい企業ほど事業所の従業員数も少なくなっている。また同様の傾向は事業所の組合員数でも読みとることができる(1,415人から約800人へ)。これに対し事業所の正社員数は、「115以上」の正社員数が大きく減少したとする企業で約900人と最も少ない点は同じであるが、「100～114以下」の正社員数が微減した企業で約1,500人と最も多いなど、やや異なる傾向を示している。

(b) 事業所管理特性からみた特徴

事業所評価で重視する指標別にみると、「人材・組織力開発指向型」では従業員数約2,900人、正社員数約1,800人、組合員数約2,100人といずれも多くなっている。これに対し「非成果指向型」(それぞれ約1,200人、約900人、約900人)と「QCD指向型」(それぞれ約1,100人、約1,000人、約900人)では少ない。

(c) 労使関係特性からみた特徴

まず組合員の仕事と働き方の変化別にみると、いずれも「変化なし型」で最も多く(従業員数約2,300人、正社員数約2,000人、組合員数約1,800人)、「非労働負荷増大型」で最も少ない(それぞれ約1,100人、約900人、約900人)。

また経営側が重視すべき人事政策別にみると、「非重視型」が最も多く(従業員数約2,200人、正社員数約1,500人、組合員数約1,600人)、「人材調達柔軟化人事指向型」が最も少ない(それぞれ約900人、約800人、約700人)。

③事業所の3年前の正社員数と組合員数

このような正社員数と組合員数は3年前と比較してどうなのだろうか。現在の正社員数と組合員数を100として、3年前のそれぞれを指数で示す図表1-6をみると、正社員数は114.1、組合員数は112.1であり、この3年間でいずれも総じて1割以上も減少していることがわかる。

(a) 経営特性からみた特徴

まず業種別にみると、正社員数・組合員数ともに製造業で減少が大きい(114.6・114.8)。また非製造業と比べると、正社員数に関しては大きな差はみられないものの、組合員数は製造業での減少が顕著であることがわかる。

次に企業規模別にみると、正社員数は「小」の119.8から「大」の109.1へと、規模が大きくなるにつれて指数が小さくなっている。組合員数でも同様の傾向がみられ(116.8から108.4へ)、規模が小さい企業ほど正社員数・組合員数の減少率が高いことがわかる。

図表1-6 3年前の正社員数と組合員数

	単位：指数		
	正社員数	組合員数	回答数 (人)
全体	114.1	112.1	495
【業種】			
製造業	114.6	114.8	208
非製造業	113.4	109.7	261
【企業規模】			
小(1,500人未満)	119.8	116.4	179
中(1,500～5,000人未満)	112.2	110.8	160
大(5,000人以上)	109.1	108.4	148
【事業所機能】			
本社事業所	111.9	112.6	142
生産	110.9	109.6	157
営業・販売・サービス	115.3	116.7	97
その他	124.7	112.9	82
【事業所の成果評価時に重視する指標】			
人材・組織力開発指向型	107.8	106.5	135
非成果指向型	122.5	118.6	219
QCD指向型	107.6	107.6	141
【組合員の仕事と働き方の変化】			
労働負荷増大型	113.2	109.1	154
変化なし型	114.1	107.2	96
非労働負荷増大型	115.5	116.8	221
【経営側が重視すべき人事施策】			
非重視型	117.7	114.2	208
伝統型人事指向型	112.2	113.2	106
人材調達柔軟化人事指向型	129.5	116.2	45
成果主義型人事指向型	104.0	105.2	93

(注) 指数は、現在の人数を100とした場合の3年前の人数を示している。

また事業所の機能別にみると、正社員数は「その他」(124.7)の事業所で指数が高く、組合員数は「営業・販売・サービス」(116.7)で高くなっている。反面、どちらも「生産」で指数が低いことから(110.9・109.6)、生産機能を持つ事業所での正社員や組合員の減少は小さいことがわかる。

(b) 事業所管理特性からみた特徴

事業所評価で重視する指標別にみると、正社員数・組合員数ともに「非成果指向型」の企業で大きく削減されている(122.5・118.6)。反対に「人材・組織力開発指向型」(107.8・106.5)や「QCD指向型」(いずれも107.6)の企業では減少は少ない。

(c) 労使関係特性からみた特徴

まず組合員の仕事と働き方の変化別にみると、正社員数・組合員数ともに「非労働負荷増大型」(115.5・116.8)で減少率が高くなっている。また正社員数はいずれのタイプの企業でも大きな差はみられないものの、組合員数では「非労働負荷増大型」が著しく減少率が高いという特徴もみられる。

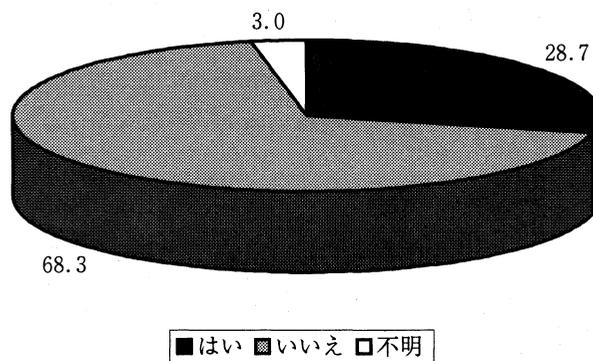
次に経営側が重視すべき人事政策別にみると、正社員数・組合員数ともに「人材調達柔軟化人事指向型」で指数が高いが(129.5・116.2)、他方「成果主義型人事指向型」では低くなっている(104.0・105.2)。また組合員数の場合に比べて、正社員数は労働組合タイプ間での格差が大きいという特徴もみられる。

(3) 事業所の機能

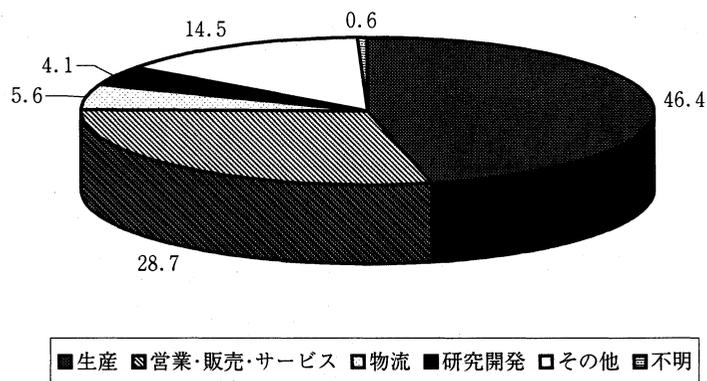
調査対象となった事業所は、どのような機能を持っているのだろうか。まず本社事業所であるか否かを示す図表1-7をみると、本社機能を持たないとする「いいえ」が68.3%と多く、対して「はい」は28.7%と少ない。

それでは本社事業所ではない事業所は、どのような機能を持っているのだろうか。図表1-8をみると、まず「生産」が46.4%で最も多く、これに「営業・販売・サービス」が28.7%で続いている。これに対し、「物流」や「研究開発」はそれぞれ5.6%、4.1%と少ない。

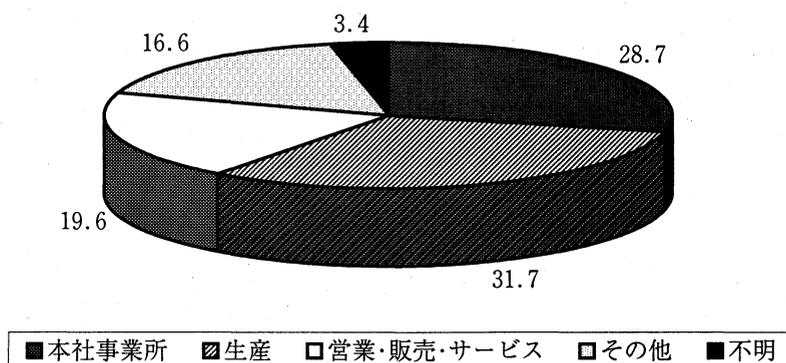
図表1-7 事業所の機能（本社事業所）（%）



図表1-8 事業所の機能（本社事業所以外の機能）（%）



図表 1-9 事業所の機能（総合）（％）



以上を併せて事業所の機能を示したものが図表 1-9 である。これをみると、生産機能を持つ事業所が31.7%で最も多く、これに本社機能を持つ事業所が28.7%で、営業・販売・サービス機能を持つ事業所が19.6%で続いている。

①経営特性からみた特徴

まず業種別にみると（図表 1-10参照）、製造業では生産が65.9%と圧倒的に多い。これ以外の機能を持つ事業所は非製造業で多くなるが、とりわけ営業・販売・サービスはこの傾向が顕著である（31.0%）。企業規模別にみると、本社事業所は「小」の38.5%から「大」の20.3%へと、規模が大きい企業ほど少なくなっている。これに対して生産は21.8%から43.9%へと、規模が大きくなるほど多くなっている。

次にここ3年間の正社員数の変化別にみると、本社事業所は「99以下」の33.3%から「115以上」の25.0%へと、指数が高くなるにつれて少なくなる。すなわち、正社員減少率が大きい企業ほど少なくなっている。これに対して生産は24.3%から37.2%へと、また傾向は弱いながらも営業・販売・サービスも18.8%から20.3%へと、正社員の減少率が高い企業ほど多くなっている。

②事業所管理特性からみた特徴

事業所評価で重視する指標別にみると、非成果指向型では本社事業所（34.2%）と営業・販売・サービス（27.4%）が、QCD指向型では生産（55.3%）が、それぞれ多くなっている。なお、事業所業績管理の変化別にみると、本社事業所は「厳しくなった」の25.3%から「変わらない」の37.5%へと、業績管理の厳格化が弱いほど多くなっている。

図表1-10 事業所の機能（総合）

単位：％

	本社 事業所	本社以外の事業所				回答数 (人)
		生産	営業・ 販売・ サービス	その他	N. A	
全体	28.7	31.7	19.6	16.6	3.4	495
【業種】						
製造業	22.1	65.9	4.8	6.7	0.5	208
非製造業	33.7	5.0	31.0	24.5	5.7	261
【企業規模】						
小（1,500人未満）	38.5	21.8	20.7	14.5	4.5	179
中（1,500～5,000人未満）	26.3	30.6	21.3	18.8	3.1	160
大（5,000人以上）	20.3	43.9	15.5	17.6	2.7	148
【正社員数の変化（3年前）】						
99以下	33.3	24.3	18.8	19.4	4.2	144
100～114以下	29.3	31.0	19.0	17.2	3.4	174
115以上	25.0	37.2	20.3	15.5	2.0	148
【事業所の成果評価時に重視する指標】						
人材・組織力開発指向型	25.9	23.0	21.5	26.7	3.0	135
非成果指向型	34.2	21.9	27.4	12.8	3.7	219
QCD指向型	22.7	55.3	5.7	12.8	3.5	141
【業績管理の変化】						
厳しくなった	25.3	34.9	19.7	17.1	3.0	304
やや厳しくなった	34.4	25.0	23.4	16.4	0.8	128
変わらない	37.5	33.3	10.4	10.4	8.3	48
緩くなった	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	2
【組合員の仕事と働き方の変化】						
労働負荷増大型	24.7	37.7	12.3	22.7	2.6	154
変化なし型	28.1	34.4	20.8	13.5	3.1	96
非労働負荷増大型	31.2	27.1	24.0	13.6	4.1	221
【組合の発言力】						
大きくなった	32.1	31.6	17.9	13.8	4.6	196
変化なし	26.1	32.7	20.0	18.0	3.3	245
小さくなった	25.0	29.5	25.0	20.5	0.0	44
【経営側が重視すべき人事施策】						
非重視型	26.9	39.9	13.5	15.4	4.3	208
伝統型人事指向型	31.1	23.6	33.0	11.3	0.9	106
人材調達柔軟化人事指向型	35.6	33.3	17.8	8.9	4.4	45
成果主義型人事指向型	32.3	21.5	17.2	24.7	4.3	93

③労使関係特性からみた特徴

まず組合員の仕事と働き方の変化別にみると、労働負荷増大型では生産（37.7%）が多くなっている。他方、非労働負荷増大型では本社事業所（31.2%）と営業・販売・サービス（24.0%）がそれぞれ多くなっている。

次に組合の発言力の強弱別にみると、本社事業所は「大きくなった」の32.1%から「小さくなった」の25.0%へと、発言力が弱まるにつれて少なくなっている。これに対して営業・販売・サービスは17.9%から25.0%へと、発言力が弱まるほど多くなっている。

最後に経営側が重視すべき人事政策別にみると、非重視型では生産が39.9%と多い。また伝統型人事指向型では営業・販売・サービス（33.0%）が、人材調達柔軟化人事指向型では本社事業所（35.6%）がそれぞれ多くなっている。

(4) 事業所の評価

① 本社が事業所を評価する際に重視する指標

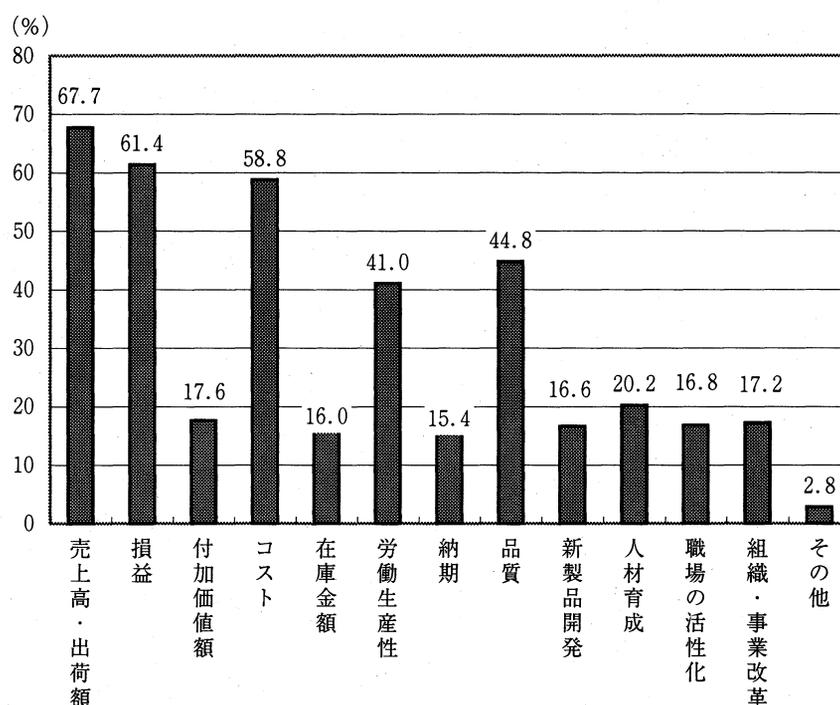
本社が事業所を評価する際に用いる指標を示す図表1-11をみると、「売上高・出荷高」が67.7%で最も多く、これに「損益」が61.4%で、「コスト」が58.8%でそれぞれ続くなど、財務指標が重視されていることがわかる。これに対し、「納期」(15.4%)、「在庫金額」(16.0%)、「新製品開発」(16.6%)は重視度が小さい。

(a) 経営特性からみた特徴

まず業種別にみてみよう(図表1-12参照)。製造業ではコスト(69.7%)、納期(27.9%)、品質(67.8%)、新製品開発(29.8%)がそれぞれ多いなど、QCD関連指標が重視されている。これに対し非製造業では売上高・出荷額(72.4%)、さらに人材育成(27.2%)や職場の活性化(21.8%)といった人材・組織力開発指標が重視されている。

次に企業規模別にみると、コストが「小」の53.1%から「大」の64.9%へと、規模が大きくなるほど多くなっている。また同様の傾向は納期(14.0%から16.9%へ)、新製品開発(10.6%から24.3%へ)、職場の活性化(11.7%から20.9%へ)でも読みとることができる。これに対して労働生産性は44.7%から35.8%へと、規模が大きくなるほど少なくなっている。

図表1-11 事業所評価で重視する指標(複数回答)



図表1-12 事業所評価で重視する指標（複数回答）

単位：%

	売上高・出荷額	損益	付加価値額	コスト	在庫金額	労働生産性	納期	品質	新製品開発	人材育成	職場の活性化	組織・事業改革	その他	回答数(人)
全体	67.7	61.4	17.6	58.8	16.0	41.0	15.4	44.8	16.6	20.2	16.8	17.2	2.8	495
【業種】														
製造業	61.5	60.1	21.6	69.7	19.7	40.4	27.9	67.8	29.8	12.0	10.1	15.9	0.5	208
非製造業	72.4	62.1	15.7	50.2	13.4	42.9	4.6	27.6	5.7	27.2	21.8	17.6	5.0	261
【企業規模】														
小(1,500人未満)	68.2	65.9	21.2	53.1	17.3	44.7	14.0	42.5	10.6	19.0	11.7	11.2	1.1	179
中(1,500~5,000人未満)	66.3	56.3	12.5	60.0	11.3	40.6	15.0	46.9	16.9	21.3	17.5	21.3	3.1	160
大(5,000人以上)	70.3	62.8	18.2	64.9	20.3	35.8	16.9	44.6	24.3	20.9	20.9	19.6	4.7	148
【事業所機能】														
本社事業所	73.2	70.4	26.8	61.3	25.4	43.7	14.1	35.9	18.3	19.0	12.7	18.3	2.1	142
生産	61.8	57.3	18.5	70.1	17.8	47.1	29.9	72.6	24.2	14.6	11.5	16.6	0.6	157
営業・販売・サービス	79.4	70.1	7.2	48.5	9.3	26.8	0.0	15.5	5.2	22.7	18.6	8.2	0.0	97
その他	57.3	45.1	9.8	52.4	3.7	39.0	6.1	42.7	15.9	29.3	32.9	28.0	12.2	82
【業績管理の変化】														
厳しくなった	72.4	66.1	19.7	64.5	16.1	43.8	17.8	49.0	17.4	20.4	17.4	19.1	3.0	304
やや厳しくなった	64.1	62.5	14.8	53.9	19.5	38.3	11.7	42.2	12.5	21.1	18.8	18.0	2.3	128
変わらない	62.5	45.8	16.7	47.9	8.3	39.6	12.5	37.5	22.9	20.8	12.5	8.3	4.2	48
緩くなった	100.0	50.0	0.0	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2
【経営側が重視すべき人事施策】														
非重視型	64.4	59.1	18.3	60.1	18.8	38.9	18.8	48.6	20.2	24.5	18.3	20.7	1.4	208
伝統型人事指向型	76.4	73.6	18.9	54.7	19.8	38.7	8.5	34.9	13.2	21.7	18.9	12.3	1.9	106
人材調達柔軟化人事指向型	68.9	60.0	20.0	71.1	15.6	48.9	22.2	64.4	11.1	17.8	11.1	13.3	2.2	45
成果主義型人事指向型	63.4	57.0	16.1	53.8	9.7	45.2	9.7	38.7	17.2	15.1	19.4	16.1	7.5	93
【組合の発言力】														
大きくなった	70.9	61.2	19.9	57.1	19.9	41.3	12.8	44.4	15.8	24.5	20.4	19.4	4.1	196
変化なし	63.3	59.6	15.5	58.0	13.5	37.6	17.6	44.5	17.6	18.4	12.7	14.3	2.4	245
小さくなった	79.5	75.0	22.7	70.5	15.9	56.8	13.6	50.0	18.2	15.9	25.0	22.7	0.0	44

続いて事業所の機能別にみてみよう。本社事業所では損益（70.4%）、付加価値額（26.8%）、在庫金額（25.4%）が多くなっている。また生産機能を持つ事業所ではコスト（70.1%）、納期（29.9%）、品質（72.6%）、新製品開発（24.2%）が多いなど、上述の製造業の特徴と非常に似ている。さらに営業・販売・サービスでは売上高・出荷額（79.4%）と損益（70.1%）が多くなっている。このように本社事業所と営業・販売・サービス機能を持つ事業所には財務指標が、生産機能を持つ事業所にはQCD指標が、総じて重視されているようである。

(b) 事業所管理特性からみた特徴

事業所業績管理の変化別にみると、売上高・出荷額が「厳しくなった」の72.4%から「変わらない」の62.5%へと、業績管理が以前と変わらない企業ほど少なくなっている。言い換えれば、業績管理が厳しくなった企業ほど多く利用していることがわかる。またこの傾向は損益（66.1%から45.8%へ）、コスト（64.5%から47.9%へ）、品質（49.0%から37.5%へ）、組織・事業改革（19.1%から8.3%へ）でも読みとることができる。

(c) 労使関係特性からみた特徴

まず経営側が重視すべき人事施策別にみてみよう。非重視型の労働組合のある企業では、新製品開発（20.2%）や人材育成（24.5%）が多くなっている。また伝統型人事を指向す

る組合のある企業（伝統型人事指向型）では売上高・出荷額（76.4%）と損益（73.6%）が多いなど財務指標が、さらに人材調達の柔軟化を指向する組合の企業（人材調達柔軟化人事指向型）ではコスト（71.1%）、労働生産性（48.9%）、納期（22.2%）、品質（64.4%）といったQCD指標が多くなっている。

次に組合の発言力の強弱別にみると、コストは「大きくなった」の57.1%から「小さくなった」の70.5%へと、発言力が弱まった組合のある企業ほど多く利用している。また同様の傾向は新製品開発（15.8%から18.2%へ）でも読みとることができる。これに対して人材育成は24.5%から15.9%へと少なくなり、発言力が強まった組合のある企業ほど多く利用している。

②指標のグループ化と企業のグループ化－因子分析とクラスター分析－

上記①では重視されている指標を計13項目で尋ねているが、ここではそれらを因子分析によってグループ化し、よりその特徴を明確にしてみよう。因子分析とは、変数が多数ある場合、互いに強い相関をもった変数を組み合わせていくつかの因子にまとめる手法であり、主因子分析とバリマックス回転を利用した結果、3つの因子構造が最も解説しやすいことがわかった。図表1-13は因子分析結果をまとめたものである。

図表1-13 因子分析の結果（本社が事業所を評価する際に重視する指標）

項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
損益	0.73	0.00	-0.01	-0.03	-0.10
売上高・出荷額	0.56	-0.06	0.04	0.08	-0.05
在庫金額	0.34	0.20	-0.02	0.12	0.08
品質	-0.03	0.64	0.05	0.21	-0.16
納期	-0.01	0.55	-0.07	0.11	0.05
新製品開発	0.05	0.33	0.10	-0.08	-0.03
コスト	0.20	0.33	-0.01	0.32	0.04
職場の活性化	-0.01	0.02	0.66	0.08	0.32
人材育成	0.01	0.03	0.60	0.14	-0.02
労働生産性	0.04	0.04	0.15	0.52	-0.03
付加価値額	0.22	0.17	0.14	0.23	-0.03
その他	-0.11	-0.12	0.02	-0.04	0.43
組織・事業改革	0.08	0.11	0.28	0.03	0.40
固有値	2.16	1.66	1.48	1.09	1.01
累積寄与率(%)	16.63	29.41	40.81	49.24	57.01
	財務指標 指向	QCD指向	人材・組織力 開発指向		

(注1) N=495

(注2) 因子負荷量はバリマックス回転後の値である。

図表 1-14 クラスタ分析の結果（本社が事業所を評価する際に重視する指標）

	財務指標指向	QCD指向	人材・組織力 開発指向	回答数（人）
人材・組織力開発指向型	-0.05	0.02	1.12	135
非成果指向型	-0.06	-0.50	-0.42	219
QCD指向型	0.13	0.76	-0.42	141

（注1）表中の数値は企業群別に見た3つの因子得点の平均である。

（注2）クラスタ分析によって区分された3つの企業群は、因子得点を元にネーミングしている。

同図表をみると、第1因子の負荷量が多い項目は、損益、売上高・出荷額、在庫金額であり、いずれも財務指標である。そこでこの因子を「財務指標指向」と名づける。続いて第2因子に負荷量が多い項目をみると、品質、納期、新製品開発、コストであり、「QCD指向」とする。第3因子としては、職場の活性化と人材育成があり、これを「人材・組織力開発指向」とする。以上のように、13項目ある指標のなかに「財務指標指向」、「QCD指向」、「人材・組織力開発指向」の3つの共通要因が潜んでいることが明らかになった。

では、実際に企業は3つの共通因子のうち何を選好しているのか。選好する指標が似た組合同士に分類するために、因子分析から算出された3つの共通因子の因子得点を用いてクラスタ分析を行い、調査対象組合のある企業が重視する指標の内在的類似性に基づいて3つに分類した。図表1-14のように、第1群は「人材・組織力開発指向」因子を重視している。また第2群はいずれの因子も重視しておらず、第3群は「QCD指向」の因子を重視している。

以上のことから、調査対象組合のある企業は、人材・組織力開発を重視指標に用いる「人材・組織力開発指向型」の企業群（第1群）、QCD関連指標を重視している「QCD指向型」の企業群（第3群）、財務指標指向、QCD指向、人材・組織力開発指向のいずれの因子も重視していない「非成果指向型」の企業群（第2群）に分類することができる。

③事業所評価指標による企業タイプの特徴

上記②でグループ化した企業群について、もう少し詳しくみてみよう。図表1-15をみると、「非成果指向型」が44.2%で最も多く、これに「QCD指向型」が28.5%が続いている。

(a) 経営特性からみた特徴

まず業種別にみると、製造業ではQCD指向型が49.5%が多いが、非製造業では人材・組織力開発指向型（35.2%）と非成果指向型（52.9%）が多くなっている。また企業規模別にみると、人材・組織力開発指向型は「小」の23.5%から「大」の29.7%へと、規模が大きい企業ほど多くなるが、反対に非成果指向型は49.2%から41.2%へと少なくなっている。

図表1-15 本社が事業所を評価する際に重視する指標に基づく労働組合の分類

単位：%

	人材・ 組織力 開発 指向型	非成果 指向型	QCD 指向型	N. A	回答数 (人)
全体	27.3	44.2	28.5	0.0	495
【業種】					
製造業	17.3	33.2	49.5	0.0	208
非製造業	35.2	52.9	11.9	0.0	261
【企業規模】					
小 (1,500人未満)	23.5	49.2	27.4	0.0	179
中 (1,500~5,000人未満)	28.1	41.9	30.0	0.0	160
大 (5,000人以上)	29.7	41.2	29.1	0.0	148
【事業所機能】					
本社事業所	24.6	52.8	22.5	0.0	142
生産	19.7	30.6	49.7	0.0	157
営業・販売・サービス	29.9	61.9	8.2	0.0	97
その他	43.9	34.1	22.0	0.0	82
【最も苦勞した改革】					
組織のフラット化	15.8	52.6	31.6	0.0	38
事業所の管理部門のスリム化	29.5	43.2	27.3	0.0	44
部門・職場の整理・統合	27.7	47.8	24.5	0.0	184
既存業務のアウトソーシング化	36.4	34.1	29.5	0.0	44
下請企業の整理・統合	33.3	33.3	33.3	0.0	12
子会社の設立	36.8	47.4	15.8	0.0	38
合併会社の設立	16.7	33.3	50.0	0.0	18
業務提携	20.0	60.0	20.0	0.0	5
その他	25.8	45.2	29.0	0.0	31
【組合員の仕事と働き方の変化】					
労働負荷増大型	37.0	31.2	31.8	0.0	154
変化なし型	36.5	44.8	18.8	0.0	96
非労働負荷増大型	17.6	52.5	29.9	0.0	221

次に事業所の機能別にみると、本社事業所と営業・販売・サービス機能を持つ事業所では非成果指向型が52.8%・61.9%と多い。また生産機能を持つ事業所ではQCD指向型が多くなっている(49.7%)。また最も苦勞した改革別にみると、組織のフラット化では非成果指向型が52.6%で多く、既存業務のアウトソーシング化と子会社の設立では人材・組織力開発指向型がそれぞれ36.4%、36.8%で多くなっている。なお、母数は少ないものの、QCD指向型は合併会社の設立で多くなっている(50.0%)。

(b) 労使関係特性からみた特徴

組合員の仕事と働き方の変化別にみると、労働負荷増大型と変化なし型では人材・組織力開発指向型が多い(37.0%、36.5%)。他方、非労働負荷増大型では非成果指向型が多くなっている(52.5%)。

④本社が事業所を評価する際に最も重視する指標

それでは上記の評価指標の中で、何が最も重視されているのだろうか。図表1-16をみると、「損益」が39.7%で最も多く、これに「売上高・出荷高」(23.5%)と「コスト」(12.4%)が続いている。上述の重視する指標の分析同様、財務関連指標が重視されているようである。これに対し「在庫金額」や「人材育成」との回答はまったくみられず、また「納期」や「職場の活性化」も非常に少ない(0.9%)。

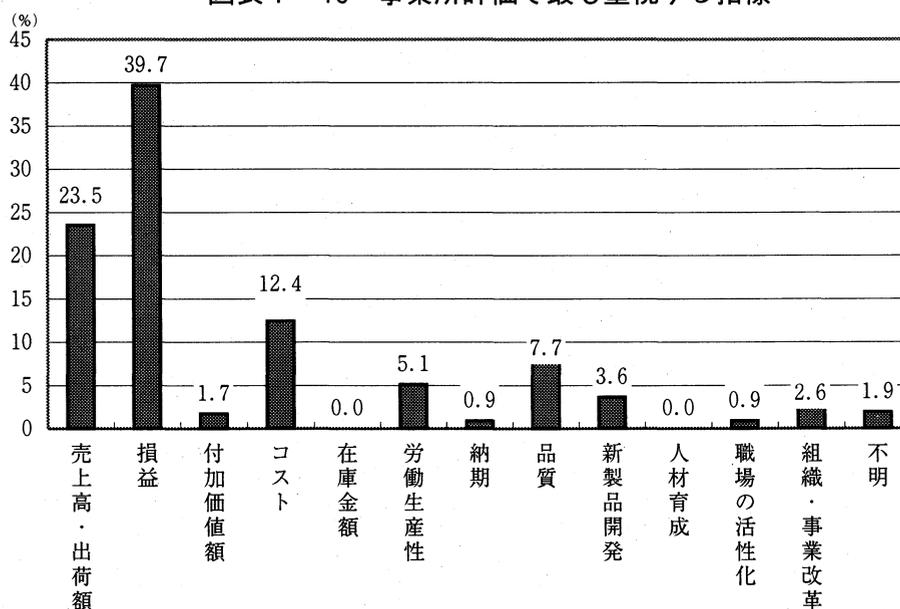
(a) 経営特性からみた特徴

まず業種別にみてみよう（図表1-17参照）。製造業ではコスト（18.7%）、品質（13.1%）、新製品開発（7.6%）といったQCD関連指標が多くなっている。これに対し非製造業では、売上高・出荷額（29.4%）と損益（42.7%）が多くなるなど、財務関連指標が重視されている。

次に事業所の機能別にみると、本社事業所では損益（48.2%）が多くなっている。また生産事業所ではコスト（20.1%）、労働生産性（8.7%）、品質（14.8%）が、営業・販売・サービス機能を持つ事業所では、売上高・出荷額（38.5%）、損益（46.2%）が、それぞれ多くなっている。

続いて正社員数の変化別にみると、売上高・出荷額は「99以下」の22.1%から「115以上」の25.0%へと、正社員数の減少率が高い企業ほど多くなっている。これに対して品質は10.3%から4.9%へと少なくなっている。また同様の傾向は労働生産性（6.6%から2.8%へ）と新製品開発（5.9%から2.1%へ）でも読みとることができる。このように、正社員数の減少率が高い企業ほど売上高・出荷額を、減少率の低い企業ほど労働生産性、品質、新製品開発といった指標を重視している。

図表1-16 事業所評価で最も重視する指標



図表 1-17 事業所の成果評価で最も重視する指標

単位：%

	売上高・出荷額	損益	付加価値額	コスト	在庫金額	労働生産性	納期	品質	新製品開発	人材育成	職場の活性化	組織・事業改革	N. A	回答数(人)
全体	23.5	39.7	1.7	12.4	0.0	5.1	0.9	7.7	3.6	0.0	0.9	2.6	1.9	469
【業種】														
製造業	13.1	36.9	2.0	18.7	0.0	6.6	1.0	13.1	7.6	0.0	0.0	0.5	0.5	198
非製造業	29.4	42.7	1.6	7.7	0.0	4.4	0.8	4.0	0.8	0.0	1.6	3.6	2.8	248
【事業所機能】														
本社事業所	23.7	48.2	0.0	9.4	0.0	2.9	1.4	5.0	2.2	0.0	0.0	4.3	2.2	139
生産	14.1	35.6	2.7	20.1	0.0	8.7	1.3	14.8	2.0	0.0	0.0	0.0	0.7	149
営業・販売・サービス	38.5	46.2	1.1	6.6	0.0	3.3	0.0	1.1	0.0	0.0	2.2	1.1	0.0	91
その他	22.8	22.8	3.8	10.1	0.0	5.1	0.0	6.3	13.9	0.0	2.5	6.3	6.3	79
【正社員数の変化(3年前)】														
99以下	22.1	38.2	1.5	9.6	0.0	6.6	1.5	10.3	5.9	0.0	0.7	1.5	2.2	136
100~114以下	23.6	36.4	1.2	13.9	0.0	4.8	0.6	6.7	3.6	0.0	1.8	3.6	3.0	165
115以上	25.0	47.2	2.1	12.5	0.0	2.8	0.7	4.9	2.1	0.0	0.0	2.1	0.7	144
【業績管理の変化】														
厳しくなった	21.5	43.8	1.3	14.8	0.0	5.7	0.0	5.1	2.7	0.0	0.3	2.7	2.0	297
やや厳しくなった	23.6	37.4	2.4	8.9	0.0	4.9	0.8	12.2	4.9	0.0	2.4	2.4	0.0	123
変わらない	32.6	23.3	2.3	7.0	0.0	2.3	4.7	14.0	4.7	0.0	0.0	2.3	4.7	43
緩くなった	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2
【経営側が重視すべき人事施策】														
非重視型	23.6	37.4	1.5	12.3	0.0	6.7	1.0	8.2	3.1	0.0	1.0	4.6	0.5	195
伝統型人事指向型	18.0	56.0	2.0	11.0	0.0	4.0	0.0	3.0	4.0	0.0	1.0	0.0	1.0	100
人材調達柔軟化人事指向型	26.7	35.6	2.2	20.0	0.0	4.4	0.0	6.7	0.0	0.0	0.0	2.2	2.2	45
成果主義型人事指向型	23.9	35.2	1.1	10.2	0.0	2.3	2.3	10.2	5.7	0.0	1.1	2.3	4.5	88
【組合の発言力】														
大きくなった	22.8	42.9	2.2	11.4	0.0	5.4	1.1	6.5	2.7	0.0	0.5	2.2	1.6	184
変化なし	21.6	39.2	1.3	12.1	0.0	4.7	0.9	7.8	5.2	0.0	1.3	3.4	2.6	232
小さくなった	37.2	25.6	2.3	18.6	0.0	4.7	0.0	11.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	43

(b) 事業所管理特性からみた特徴

事業所業績管理の変化別にみてみよう。売上高・出荷額は「厳しくなった」の21.5%から「変わらない」の32.6%へと、変化が小さいほど多くなっている。また同様の傾向は品質(5.1%から14.0%)でも読みとることができる。これに対し損益は43.8%から23.3%へと少なくなっており、またコスト(14.8%から7.0%へ)や労働生産性(5.7%から2.3%へ)も同様である。このように同じ財務関連指標・QCD関連指標であっても、変化の小さい企業ほど売上高・出荷額や品質という指標を重視し、厳しい管理へ変化した企業ほど損益、コスト、労働生産性といった指標を重視している。

(c) 労使関係特性からみた特徴

まず経営側が重視すべき人事施策別にみてみよう。重視すべき項目に特徴のみられない組合のある企業(非重視型)では、傾向は弱いものの組織・事業改革(4.6%)が多くなっている。また伝統型人事を指向する組合の企業(伝統型人事指向型)では損益(56.0%)が多く、さらに人材調達の柔軟化を指向する組合の企業(人材調達柔軟化人事指向型)ではコスト(20.0%)が多くなっている。最後に成果主義型人事を指向する組合の企業(成果主義型人事指向型)では、品質(10.2%)と新製品開発(5.7%)が多くなっている。

次に組合の発言力の強弱別にみてみよう。損益は「大きくなった」の42.9%から「小さ

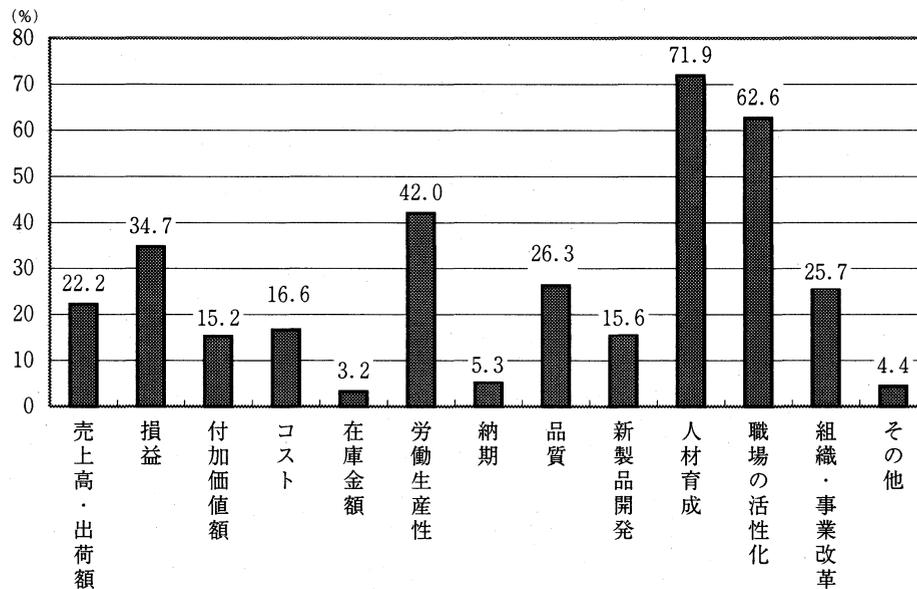
くなった」の25.6%へと、発言力が弱まるほど少なくなる。これに対してコストは11.4%から18.6%へと、また品質も6.5%から11.6%へと、QCD関連指標は組合発言力が弱まるほど多くなっている。

⑤組合が重視する指標

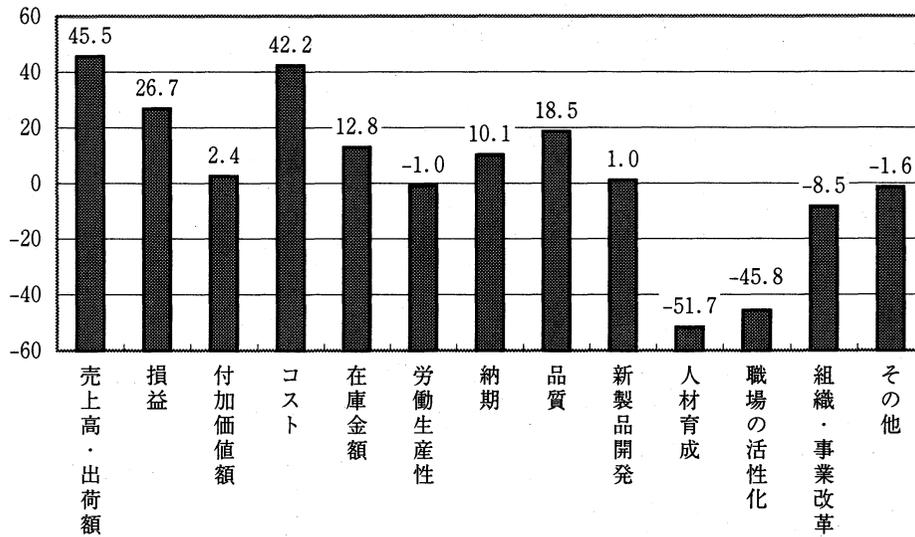
これに対して、労働組合はどのような指標を重視すべきと考えているのだろうか。図表1-18をみると、「人材育成」が71.9%で最も多く、これに「職場の活性化」が62.6%、「労働生産性」が42.0%が続いている。このように、本社が事業所を評価する際の指標と、労働組合が適当と考える指標には大きなギャップが存在する。そこで図表1-11と図表1-18の差を示した図表1-19をみてみよう。同図表は正の値が大きいほど企業が、負の値が大きいほど組合が、それぞれ重視すべきと考える指標であることを示している。これをみると、「売上高・出荷額」(45.5)、「コスト」(42.2)、「損益」(26.7)といった指標を、企業が組合よりも強く重視していることがわかる。他方、組合が企業よりも重視する指標には、「人材育成」(-51.7)、「職場の活性化」(-45.8)などがある。

なお、「付加価値額」(2.4)、「労働生産性」(-1.0)、「新製品開発」(1.0)は、企業と組合の間に大きな違いは見られない。以上から総じて企業は第1に財務関連指標を、第2にQCD関連指標を重視し、対して労働組合は人材・組織力開発関連指標を強く重視していることがわかる。

図1-18 組合が重視すべきと考える評価指標（複数回答）



図表 1-19 事業所評価指標に関する企業と組合の違い



図表 1-20 組合が成果評価で重視して欲しい指標（複数回答）

単位：%

	売上高・出荷額	損益	付加価値額	コスト	在庫金額	労働生産性	納期	品質	新製品開発	人材育成	職場の活性化	組織・事業改革	その他	回答数(人)
全体	22.2	34.7	15.2	16.6	3.2	42.0	5.3	26.3	15.6	71.9	62.6	25.7	4.4	495
【業種】														
製造業	21.6	37.5	15.4	23.1	3.8	39.9	11.1	41.3	29.3	75.0	63.9	21.2	2.9	208
非製造業	21.1	32.2	15.7	11.1	2.7	44.1	0.8	15.3	3.8	69.7	61.7	29.1	6.1	261
【企業規模】														
小(1,500人未満)	24.6	35.8	19.6	15.6	3.4	45.3	4.5	24.6	9.5	70.4	58.1	25.7	1.7	179
中(1,500~5,000人未満)	16.3	30.6	12.5	16.9	1.9	41.9	5.6	26.9	15.6	73.1	63.1	28.8	6.3	160
大(5,000人以上)	25.0	39.2	13.5	17.6	4.7	38.5	6.1	28.4	22.3	73.0	66.9	22.3	6.1	148
【事業所機能】														
本社事業所	28.9	47.2	21.8	21.1	6.3	47.9	4.9	22.5	14.1	79.6	64.1	35.9	2.8	142
生産	19.1	34.4	12.1	20.4	3.2	40.8	10.8	40.1	24.2	75.2	65.0	21.7	2.5	157
営業・販売・サービス	23.7	32.0	10.3	8.2	1.0	44.3	0.0	15.5	6.2	67.0	59.8	18.6	1.0	97
その他	15.9	20.7	13.4	13.4	1.2	34.1	2.4	24.4	14.6	61.0	63.4	24.4	14.6	82
【正社員数の変化(3年前)】														
99以下	22.9	33.3	17.4	17.4	3.5	36.8	5.6	25.0	17.4	69.4	64.6	25.7	4.2	144
100~114以下	21.8	31.6	13.2	15.5	2.3	47.1	3.4	28.2	12.6	70.1	62.6	26.4	5.2	174
115以上	23.0	43.9	16.9	17.6	4.7	44.6	7.4	25.0	17.6	77.7	63.5	27.0	3.4	148
【事業所の成果評価時に重視する指標】														
人材・組織力開発指向型	27.4	37.0	19.3	14.8	5.2	43.7	3.7	23.7	15.6	81.5	73.3	34.1	8.9	135
非成果指向型	20.1	32.0	11.9	14.6	3.2	40.6	2.3	14.6	10.5	63.0	53.0	21.5	2.7	219
QCD指向型	20.6	36.9	16.3	21.3	1.4	42.6	11.3	46.8	23.4	76.6	67.4	24.1	2.8	141
【業績管理の変化】														
厳しくなった	23.0	38.5	17.1	17.4	3.3	41.1	3.9	26.3	15.1	75.3	66.8	26.6	4.6	304
やや厳しくなった	18.8	32.0	11.7	16.4	4.7	43.8	7.0	29.7	17.2	70.3	65.6	28.1	3.9	128
変わらない	33.3	27.1	16.7	16.7	0.0	47.9	10.4	22.9	16.7	66.7	41.7	18.8	4.2	48
緩くなった	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	50.0	0.0	0.0	2
【経営側が重視すべき人事施策】														
非重視型	22.1	34.6	14.9	22.1	5.3	42.3	7.7	26.9	17.8	72.1	62.0	30.3	2.9	208
伝統型人事指向型	21.7	45.3	19.8	8.5	4.7	39.6	1.9	19.8	16.0	76.4	59.4	27.4	1.9	106
人材調達柔軟化人事指向型	26.7	24.4	15.6	20.0	0.0	55.6	6.7	37.8	15.6	66.7	68.9	22.2	6.7	45
成果主義型人事指向型	19.4	31.2	14.0	10.8	0.0	43.0	3.2	23.7	12.9	68.8	66.7	19.4	9.7	93
【組合の発言力】														
大きくなった	21.9	36.7	16.3	16.3	3.6	43.4	3.6	23.5	12.2	76.0	68.4	29.6	5.1	196
変化なし	22.0	33.5	15.1	17.1	2.9	41.2	6.9	26.5	19.2	66.5	58.0	23.3	4.9	245
小さくなった	27.3	34.1	9.1	18.2	4.5	43.2	4.5	38.6	11.4	84.1	65.9	22.7	0.0	44

(a) 経営特性からみた特徴

組合が重視する指標について詳しくみてみよう(図表1-20参照)。まず業種別にみると、製造業ではコスト(23.1%)、品質(41.3%)、新製品開発(29.3%)といったQCD関連指標が多くの組合の考える「重視すべき指標」である。これに対して非製造業では組織・事業改革(29.1%)がやや多い。

次に企業規模別にみると、QCD関連指標が規模が大きい企業の組合ほど多くなっており、たとえばコスト(「小」15.6%から「大」17.6%へ)、納期(4.5%から6.1%へ)、品質(24.6%から28.4%へ)、新製品開発(9.5%から22.3%へ)が該当する。また職場の活性化(58.1%から66.9%へ)でも、同様の傾向を読みとることができる。これに対して労働生産性は45.3%から38.5%へと、規模が小さい企業の組合ほど重視している。

続いて事業所の機能別にみてみよう。本社事業所では売上高・出荷額(28.9%)、損益(47.2%)、付加価値額(21.8%)、コスト(21.1%)といった財務関連指標や労働生産性(47.9%)、人材育成(79.6%)、組織・事業改革(35.9%)といった指標が多くなっている。また生産事業所では納期(10.8%)、品質(40.1%)、新製品開発(24.2%)などのQCD関連指標が多くなっている。

最後に正社員数の変化別にみると、人材育成が「99以下」の69.4%から「115以上」の77.7%へと、また組織・事業改革も25.7%から27.0%へと、それぞれ正社員の減少率が大きい企業の組合ほど多くなっている。

(b) 事業所管理特性からみた特徴

まず事業所評価で重視する指標別にみてみよう。人材・組織力開発指向型企业では、売上高・出荷額(27.4%)や付加価値額(19.3%)といった財務関連指標や人材育成(81.5%)、職場の活性化(73.3%)といった人材・組織力開発関連指標といった指標を重視している。つまり、人材・組織力開発関連指標を利用する企業の組合は、企業と同様の考えを持ちつつ、さらに一部の財務関連指標も重視しているようである。またQCD指向型企业では、コスト(21.3%)や納期(11.3%)、品質(46.8%)、新製品開発(23.4%)といったQCD関連指標の一部を重視する組合が多い。やはりQCD関連指標を用いる企業の組合は同じQCD関連指標を重視しつつも、併せてコストを重視することがわかる。

次に事業所業績管理の変化別にみると、損益は「厳しくなった」の38.5%から「変わらない」の27.1%へと変化が小さいほど少なくなっている。また同様の傾向は人材・組織力開発指標(人材育成・75.3%から66.7%へ、職場の活性化66.8%から41.7%へ)でも読みとることができる。すなわち、これらの指標は業績管理が厳しくなった企業ほど多くなっている。これに対し労働生産性は41.1%から47.9%へ、また納期も3.9%から10.4%へと、変化が小さいほど多くなっている。

(c) 労使関係特性からみた特徴

経営側が重視すべき人事施策別にみると、非重視型の組合ではコスト(22.1%)と組織

・事業改革（30.3%）を重視する組合が多い。また伝統型人事指向型組合では損益（45.3%）、付加価値（19.8%）、人材育成（76.4%）が多く、さらに人材調達柔軟化人事指向型組合では売上高・出荷額（26.7%）、労働生産性（55.6%）、品質（37.8%）、職場の活性化（68.9%）の各指標が多くなっている。

次に組合の発言力の強弱別にみると、売上高・出荷額は「大きくなった」の21.9%から「小さくなった」の27.3%へと発言力が弱まるほど多くなる。また同様の傾向はコスト（16.3%から18.2%へ）や品質（23.5%から38.6%へ）といったQCD関連指標でも読みとることができる。これに対して付加価値額は16.3%から9.1%へと、また組織・事業改革も29.6%から22.7%へとそれぞれ少なくなっており、発言力の強まった組合ほど重視している。

⑥業績管理の動向

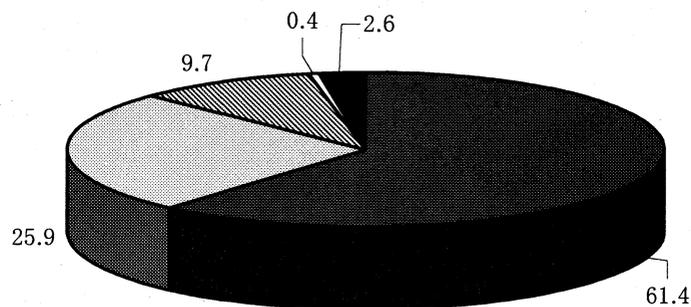
ところで本社の事業所に対する業績管理は、どのように変化しているのだろうか。図表1-21をみると、「厳しくなった」が61.4%で最も多く、これに「やや厳しくなった」が25.9%で続いている。このように9割弱の企業で、業績管理が厳しくなっていることがわかる。

(a) 経営特性からみた特徴

ここでは分析を容易にするために、変化指数に注目して分析を進めることにする（図表1-22参照）。まず事業所の機能別にみると、「その他」の機能を持つ事業所で指数が1.60と最も高い。これに続くのが生産機能を持つ事業所（1.58）、次いで営業・販売・サービスの機能を持つ事業所（1.53）となっている。他方、本社機能を持つ事業所では1.42と最も低く、変化が最も緩やかであることがわかる。

次に最も苦勞した改革別にみると、「事業所の管理部門のスリム化」（1.72）、「部門・職場の整理統合」（1.59）で指数が高く、業績管理が厳しくなっている。これに対し「子会社の設立」は1.31と低く、業績管理の変化が緩やかである。

図表1-21 本社の業績管理の変化（%）



■ 厳しくなった ■ やや厳しくなった ■ 変わらない □ やや緩やかになった ■ 不明

図表1-22 本社の業績管理変化

単位：％

	厳しくなった	やや厳しくなった	変わらない	やや緩やかになった	緩やかになった	N. A	回答数(人)	変化指数
全体	61.4	25.9	9.7	0.4	0.0	2.6	495	1.52
【事業所機能】								
本社事業所	54.2	31.0	12.7	0.0	0.0	2.1	142	1.42
生産	67.5	20.4	10.2	0.0	0.0	1.9	157	1.58
営業・販売・サービス	61.9	30.9	5.2	2.1	0.0	0.0	97	1.53
その他	63.4	25.6	6.1	0.0	0.0	4.9	82	1.60
【最も苦労した改革】								
組織のフラット化	63.2	21.1	15.8	0.0	0.0	0.0	38	1.48
事業所の管理部門のスリム化	77.3	13.6	6.8	0.0	0.0	2.3	44	1.72
部門・職場の整理・統合	65.2	27.7	6.5	0.0	0.0	0.5	184	1.59
既存業務のアウトソーシング化	59.1	29.5	9.1	0.0	0.0	2.3	44	1.51
下請企業の整理・統合	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12	1.50
子会社の設立	47.4	31.6	13.2	2.6	0.0	5.3	38	1.31
合併会社の設立	72.2	0.0	22.2	0.0	0.0	5.6	18	1.53
業務提携	40.0	20.0	40.0	0.0	0.0	0.0	5	1.00
その他	61.3	25.8	6.5	0.0	0.0	6.5	31	1.59
【事業所の成果評価時に重視する指標】								
人材・組織力開発指向型	60.7	29.6	8.9	0.0	0.0	0.7	135	1.52
非成果指向型	55.7	26.9	11.4	0.9	0.0	5.0	219	1.45
QCD指向型	70.9	20.6	7.8	0.0	0.0	0.7	141	1.64
【組合員の仕事と働き方の変化】								
労働負荷増大型	46.8	36.4	16.2	0.0	0.0	0.6	154	1.31
変化なし型	64.6	25.0	5.2	1.0	0.0	4.2	96	1.60
非労働負荷増大型	68.8	19.9	8.1	0.5	0.0	2.7	221	1.61
【経営側が重視すべき人事施策】								
非重視型	61.5	27.9	9.6	0.0	0.0	1.0	208	1.52
伝統型人事指向型	63.2	25.5	6.6	0.0	0.0	4.7	106	1.59
人材調達柔軟化人事指向型	55.6	33.3	11.1	0.0	0.0	0.0	45	1.45
成果主義型人事指向型	57.0	21.5	14.0	2.2	0.0	5.4	93	1.41

(注) 変化指数は、「厳しくなった」×2+「やや厳しくなった」×1+「変わらない」×0+「やや緩やかになった」×-1+「緩やかになった」×-2を、(全体-N. A)で除したもの

(b) 事業所管理特性からみた特徴

事業所の評価時に重視する指標別にみると、QCD指向型の企業では1.64と業績管理の厳しくなっている。これに対して非成果指向型の企業では1.45と変化は緩やかである。

(c) 労使関係特性からみた特徴

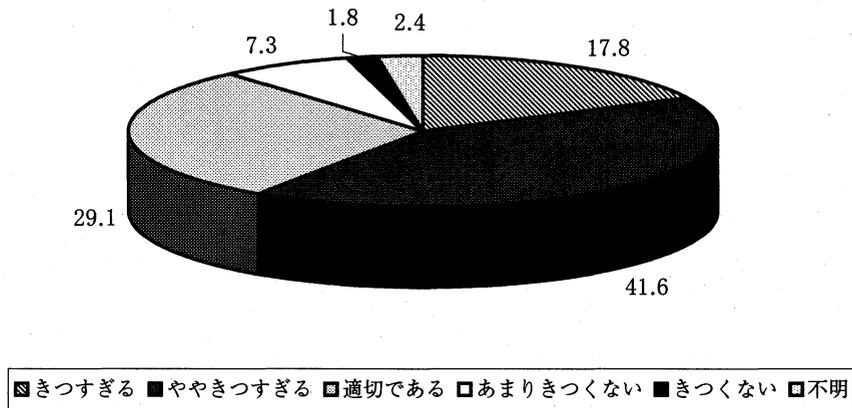
まず組合員の仕事と働き方の変化別にみてみよう。非労働負荷増大型企業(1.61)や変化なし型企業(1.60)では指数が高く、業績管理が厳しくなりつつある。これに対して労働負荷増大型企業では1.31と低い。

次に経営側が重視すべき人事施策別にみると、伝統型人事指向型の組合では1.59と指数が高く、業績管理が厳格化されているようである。これに対し成果主義型人事指向型の組合では1.41と低く、変化は緩やかである。

⑦現在の業績管理に対する組合の考え

それでは本社の業績管理が厳しくなったことに対し、組合側はどのように感じているのだろうか。図表1-23をみると、「ややきつすぎる」が41.6%で最も多く、これに「適切である」が29.1%で、「きつすぎる」が17.8%が続いている。このように、業績管理が厳しくなったことに対して、約6割の労働組合が厳しいと感じている。

図表 1-23 現在の業績管理に対する組合の意見 (%)



(a) 経営特性からみた特徴

ここでも分析を容易にするため、意見指数を用いることにする(図表1-24参照)。なお、意見指数は高いほど「きつい」と感じる組合が多いことを示している。まず業種別にみてみよう。製造業では0.70と、非製造業(0.67)よりも「きつい」と感じる組合が多い。

次に企業規模別にみると、「小」の0.60から「大」の0.80へと規模が大きくなるにつれて高くなっており、大規模企業の組合ほど「きつい」と感じている。また事業所機能別にみると、生産機能を持つ事業所で「きつい」と強く感じているが(0.85)、本社機能を持つ事業所では「きつい」という意見は少なくなる(0.42)。

(b) 事業所管理特性からみた特徴

まず事業所評価時に重視する指標別にみると、QCD指向型の企業では0.83と最も高い。対して非成果指向型の企業では、0.57と最も低くなっている。

また業績管理の変化別にみると、「厳しくなった」の1.00から「変わらない」の-0.19へと、変化が小さいほど組合も「きつい」と感じなくなっている。つまり企業の業績管理の変化と、それに対する組合の感じ方にはある程度の比例関係が存在することがわかる。

(c) 労使関係特性からみた特徴

経営が重視すべき人事施策別にみると、成果主義型人事指向型や伝統型人事指向型の組合では指数が高い(0.74・0.72)。これに対して人材調達柔軟化人事指向型の組合では0.47と低くなっている。

また組合の発言力の強弱別にみると、「大きくなった」の0.61から「小さくなった」の1.14へと、発言力が弱まるにつれて「きつい」と感じる組合が多くなっている。発言力が強ければ不満を述べることで「きつさ」が多少なりとも緩和されるが、発言力の弱い組合では不満を述べることができないため、「きつさ」が大きくなってしまいうからかもしれない。

図表1-24 現在の業績管理に対する組合の意見

単位：％

	きつ すぎる	やや きつ すぎる	適切で ある	あまり きつ くない	きつ くない	N. A	回答数 (人)	意見 指数
全体	17.8	41.6	29.1	7.3	1.8	2.4	495	0.68
【業種】								
製造業	17.8	42.8	27.4	8.2	1.0	2.9	208	0.70
非製造業	17.6	40.6	31.4	5.4	2.7	2.3	261	0.67
【企業規模】								
小(1,500人未満)	17.9	38.0	30.7	8.9	2.8	1.7	179	0.60
中(1,500~5,000人未満)	16.3	43.8	26.9	7.5	2.5	3.1	160	0.66
大(5,000人以上)	19.6	43.2	29.7	4.7	0.0	2.7	148	0.80
【事業所機能】								
本社事業所	12.7	36.6	32.4	12.0	4.2	2.1	142	0.42
生産	19.7	48.4	26.1	3.2	0.6	1.9	157	0.85
営業・販売・サービス	16.5	42.3	34.0	7.2	0.0	0.0	97	0.68
その他	22.0	42.7	24.4	4.9	2.4	3.7	82	0.80
【事業所の成果評価時に重視する指標】								
人材・組織力開発指向型	14.1	46.7	32.6	5.2	0.7	0.7	135	0.69
非成果指向型	15.5	38.8	29.2	8.2	3.7	4.6	219	0.57
QCD指向型	24.8	41.1	25.5	7.8	0.0	0.7	141	0.83
【業績管理の変化】								
厳しくなった	28.6	47.7	19.7	3.3	0.7	0.0	304	1.00
やや厳しくなった	0.8	40.6	44.5	11.7	2.3	0.0	128	0.26
変わらない	0.0	16.7	54.2	22.9	6.3	0.0	48	-0.19
緩くなった	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	2	0.50
【経営側が重視すべき人事施策】								
非重視型	15.9	41.8	34.1	6.3	1.0	1.0	208	0.66
伝統型人事指向型	19.8	35.8	34.9	2.8	1.9	4.7	106	0.72
人材調達柔軟化人事指向型	11.1	44.4	26.7	15.6	2.2	0.0	45	0.47
成果主義型人事指向型	22.6	43.0	16.1	10.8	3.2	4.3	93	0.74
【組合の発言力】								
大きくなった	14.3	42.9	30.6	8.2	2.0	2.0	196	0.61
変化なし	16.7	40.4	30.2	7.3	2.0	3.3	245	0.65
小さくなった	38.6	38.6	20.5	2.3	0.0	0.0	44	1.14

(注) 意見指数は、「きつすぎる」の件数×2+「ややきつすぎる」×1+「適切である」×0+「あまりきつくない」×-1+「きつくない」×-2を、(全体-N.A.)で除したものである。

2. 組織と管理の変化

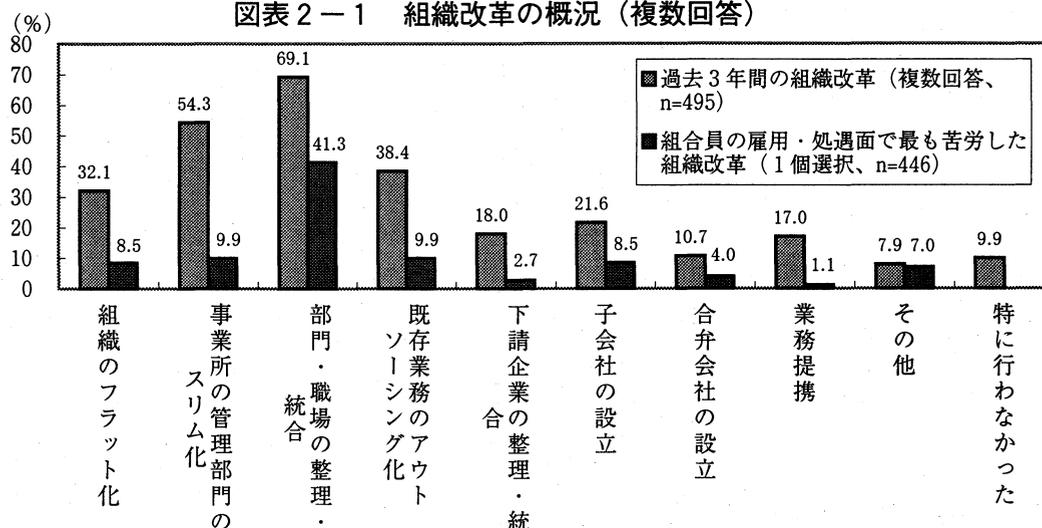
(1) 組織改革の概況

①過去3年間の組織改革

(a) 全体の概況

図表2-1をみると、過去3年間に組織改革を「特に行わなかった」組合が1割程度(9.9%)にとどまることから、残る9割弱の事業所で何らかの組織改革が行われ、「部門・職場の整理・統合」(69.1%)がその代表的な改革である。それを踏まえて「事業所の管理部門のスリム化」(54.3%)や「組織のフラット化」(32.1%)といった組織のスリム化が行われる一方、「既存業務のアウトソーシング化」(38.4%)といった外部資源の活用も積極的に行われている。厳しい市場競争の中、経営体質の強化を目指した組織再編が進められている。

図表 2-1 組織改革の概況（複数回答）



(注)「組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革」の設問では「特に行わなかった」の選択肢は用意されていない。

(b) 経営特性等からみた特徴

こうした組織改革は（図表 2-2 を参照）、業種別との関連でみると製造業で「下請企業の整理・統合」が多く、事業活動の効率化を目指した外部資源の再編が進められていたことがわかる。

企業規模別には、大手企業の組合ほど組織改革に積極的で、その取り組みは「組織のフラット化」「事業所の管理部門のスリム化」「部門・職場の整理・統合」「下請企業の整理・統合」「子会社の設立」「合併会社の設立」など幅広い。多くの事業所を抱える大手企業は、組織の効率化を図るため、組織内部や外部の再編を積極的に進めていたことがうかがえる。それに対し、小規模企業の組合ほど「特に行わなかった」の回答が多くなっている。

企業の成長性を示す3年前に比した正社員数の変化別にみると、スリム化を進める事業所ほど多様な組織改革が行われており、「組織のフラット化」「事業所の管理部門のスリム化」「既存業務のアウトソーシング化」「下請企業の整理・統合」「合併会社の設立」の回答が多く、経営体質を強化するために正社員のスリム化とセットで組織再編が進められていたことがわかる。

(c) 業績管理特性からみた特徴

業績管理特性を示す業績管理の変化別^{注1)}とも関連が深く、強化型（厳しくなった）事業所の組合ほど「組織のフラット化」「事業所の管理部門のスリム化」「下請企業の整理・統合」が多くなるのに対し、現状維持型（変わらない）事業所の組合ほど「特に行わなかった」の回答が多くなる。業績管理の徹底化を進めることで、成果を出さない組織の再編が進められていたことがわかる。

注1) 業績管理の変化別の分析において、全体の母数（n=495）に比べ「緩くなった」の回答数（n=4）が少ないため、分析の対象外とする。

図表2-2 過去3年間の組織改革（複数回答）

単位：%

		組織のフラット化	事業所の管理部門のスリム化	部門・職場の整理・統合	既存業務のアウトソーシング化	下請企業の整理・統合	子会社の設立	合併会社の設立	業務提携	その他	特に行わなかった	回答数(人)
全体		32.1	54.3	69.1	38.4	18.0	21.6	10.7	17.0	7.9	9.9	495
経営特性	【業種】											
	製造業	32.7	58.7	69.7	38.5	23.1	20.2	14.9	15.4	7.7	10.1	208
	非製造業	31.4	49.4	68.6	36.8	13.8	21.1	6.1	16.5	8.4	10.3	261
	【企業規模】											
	小(1,500人未満)	28.5	48.6	66.5	31.8	15.6	11.7	6.7	16.8	7.8	15.1	179
中(1,500~5,000人未満)	30.0	52.5	70.0	37.5	16.9	25.0	12.5	13.8	6.9	8.1	160	
大(5,000人以上)	37.2	62.2	71.6	46.6	22.3	29.7	14.2	20.9	9.5	5.4	148	
経営状態等	【3年前に比べた正社員数の変化】											
	99以下	25.0	45.1	68.8	31.9	12.5	20.1	5.6	17.4	11.1	11.1	144
	100~114以下	25.3	51.1	63.2	36.8	17.2	22.4	13.2	17.8	3.4	13.2	174
115以上	43.2	67.6	78.4	49.3	25.7	22.3	14.2	14.9	8.8	4.7	148	
業績管理特性	【業績管理の変化】											
	強化型(厳しくなった)	33.6	60.5	70.7	38.5	19.7	21.7	11.8	14.1	8.6	8.9	304
	やや強化型(やや厳しくなった)	32.0	49.2	74.2	36.7	16.4	22.7	6.3	21.9	7.0	7.8	128
	現状維持型(変わらない)	27.1	39.6	50.0	39.6	14.6	16.7	16.7	18.8	4.2	16.7	48
緩和型(緩くなった)	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	50.0	2	
労使関係特性	【組合の発言力】											
	拡大型(大きくなった)	36.7	59.2	67.3	38.3	21.4	30.1	10.2	21.4	7.7	7.7	196
	現状維持型(変化なし)	29.0	49.4	68.6	37.6	15.9	18.0	10.6	14.3	8.6	11.8	245
	縮小型(小さくなった)	29.5	63.6	79.5	43.2	18.2	4.5	9.1	9.1	4.5	9.1	44
	【経営側が重視すべき人事施策】											
	非重視型	36.5	57.2	68.8	34.1	21.2	22.6	11.5	15.4	6.7	7.2	208
	伝統型人事指向型	36.8	62.3	69.8	49.1	14.2	21.7	6.6	20.8	8.5	9.4	106
人材調達柔軟化人事指向型	31.1	53.3	66.7	33.3	22.2	17.8	15.6	20.0	13.3	15.6	45	
成果主義型人事指向型	21.5	41.9	65.6	43.0	14.0	24.7	9.7	15.1	8.6	14.0	93	

(d) 労使関係特性からみた特徴

ここでは組合の発言力の変化と経営側が重視すべき人事施策を取り上げている。まず組合の発言力の変化別にみると注2)、「部門・職場の整理・統合」は小さくなった組合ほど多くなるのに対し、大きくなった組合ほど「組織のフラット化」「子会社の設立」「業務提携」が多い。

次に経営側が重視すべき人事施策との関連では、伝統的人事指向型事業所の組合で「事業所の管理部門のスリム化」と「既存業務のアウトソーシング化」が多くなる。組合員の雇用を守るために多少の痛み（組織改革）が行われることに理解を示したようだ。それに対し、人事調達柔軟化指向型事業所の組合では「特に行わなかった」の回答が多い。

②組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革

何らかの組織改革を実施した446組合に対し、組合員の雇用や処遇の面で最も苦勞した改革について尋ねたところ、組合は「部門・職場の整理・統合」(41.3%)を第1位に挙げている(先ほどの図表2-1を参照)。組合員の生活基盤に影響を与える部門・職場の整理・統合の実施に際して組合はかなり苦勞していたことがわかる。この他の改革は1割を下回っており、その中では「事業所の管理部門のスリム化」(9.9%)、「既存業務のアウトソーシング化」

注2) 組合発言力の変化別の分析において、全体の母数(n=495)に比べ「縮小型(小さくなった)」の回答数(n=44)が少ないため、分析結果は参考程度にとどめている。

(9.9%)、「組織のフラット化」(8.5%)、「子会社の設立」(8.5%)等の改革が多い。

(a) 経営特性等からみた特徴

3年前に比べた正社員数の変化別に最も苦勞した組織改革をみると(図表2-3を参照)、増加・現状維持型事業所の組合で「子会社の設立」が多く、設立された子会社に移る組合員の処遇条件などを巡って経営側との厳しい交渉が行われていたことが伺える。なお、業種と企業規模との間には有意な関係がみられない。

(b) 業績管理特性からみた特徴

業績管理の変化別にみると、「部門・職場の整理・統合」が業績管理を厳しく行われている事業所ほど多くなる。成果が上がらない部門・職場に在籍している組合員の雇用・処遇を維持するために、経営側との粘り強い交渉が行われていたと思われる。それに対し、「子会社の設立」は変わらない事業所ほど多い。

(c) 労使関係特性からみた特徴

組合の発言力の変化別には、過去3年間に行った組織改革と同様の傾向がみられる。つまり、組合の発言力が大きくなった組合ほど「組織のフラット化」「子会社の設立」「業務提携」が多くなるのに対し、小さくなった組合ほど「部門・職場の整理・統合」が多い。発言力の拡大に伴い、経営側と激しい議論を展開していたことがわかる。

経営側が重視すべき人事施策との関連では、成果主義型人事指向型の事業所で「子会社の設立」が多くなる傾向にある。

図表2-3 組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革

単位：%

		組織の フラット 化	事業所の 管理部門 のスリム 化	部門・職 場の整理 ・ 統合	既存業務 のアウト ソーシング 化	下請企業 の整理・ 統合	子会社 の設立	合併会社 の設立	業務提携	その他	N.A	回答数 (人)
全体		8.5	9.9	41.3	9.9	2.7	8.5	4.0	1.1	7.0	7.2	446
経営特性	【業種】											
	製造業	8.0	9.6	42.8	11.2	3.2	6.4	5.3	0.0	6.4	7.0	187
	非製造業	9.4	9.4	39.7	9.4	2.6	9.4	1.7	2.1	8.1	8.1	234
	【企業規模】											
	小(1,500人未満)	11.8	9.9	40.1	7.2	3.9	6.6	3.9	1.3	7.9	7.2	152
中(1,500~5,000人未満)	4.1	10.2	42.2	12.9	2.0	10.2	4.8	2.0	6.1	5.4	147	
大(5,000人以上)	10.0	9.3	42.1	10.0	2.1	7.9	3.6	0.0	7.1	7.9	140	
経営状態等	【3年前に比べた正社員数の変化】											
	99以下	8.6	7.0	43.8	7.0	1.6	10.2	0.8	0.8	11.7	8.6	128
	100~114以下	3.3	11.3	41.1	13.9	3.3	9.3	7.3	2.0	3.3	5.3	151
115以上	12.8	9.2	43.3	9.9	3.5	4.3	4.3	0.7	5.0	7.1	141	
業績管理特性	【業績管理の変化】											
	強化型(厳しくなった)	8.7	12.3	43.3	9.4	2.2	6.5	4.7	0.7	6.9	5.4	277
	やや強化型(やや厳しくなった)	6.8	5.1	43.2	11.0	5.1	10.2	0.0	0.8	6.8	11.0	118
	現状維持型(変わらない)	15.0	7.5	30.0	10.0	0.0	12.5	10.0	5.0	5.0	5.0	40
緩和型(緩くなった)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1	
労使関係特性	【組合の発言力】											
	拡大型(大きくなった)	11.0	10.5	37.0	8.8	4.4	11.0	2.8	1.1	5.0	8.3	181
	現状維持型(変化なし)	6.5	9.7	42.1	11.1	1.4	7.9	4.6	1.4	9.3	6.0	216
	縮小型(小さくなった)	5.0	7.5	62.5	7.5	2.5	2.5	2.5	0.0	2.5	7.5	40
	【経営側が重視すべき人事施策】											
	非重視型	10.9	9.3	43.0	7.8	4.1	8.3	3.6	1.0	6.2	5.7	193
伝統型人事指向型	6.3	14.6	40.6	11.5	3.1	9.4	1.0	1.0	5.2	7.3	96	
人材調達柔軟化人事指向型	10.5	7.9	44.7	10.5	0.0	2.6	5.3	0.0	15.8	2.6	38	
成果主義型人事指向型	6.3	7.5	35.0	13.8	1.3	13.8	5.0	1.3	8.8	7.5	80	

③最も苦勞した組織改革の検討期間

こうした最も苦勞した組織改革を実施する際、事業所は平均6.67ヶ月間かけて事前に労働組合と検討している（図表2-4を参照）。その内部構成は「6ヶ月以下」（27.7%）と「3ヶ月以下」（26.3%）が多く、半年以内の回答が半数以上にのぼる。次いで「1年以下」（15.4%）がこれに続き、「1年超」（5.1%）といった長期間にわたって検討した組合は少ない。

図表2-4 検討期間（n=414）

単位：%						
3ヶ月以下	6ヶ月以下	1年以下	1年超	N.A	平均 (月)	標準偏差
31.4	33.1	18.4	6.0	11.1	6.67	5.52

こうした検討期間は（図表2-5を参照）、業種別には製造業で、組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革別には組織のフラット化を行った事業所で、経営側が重視すべき人事施策別には成果主義型人事指向型事業所でそれぞれ長くなる傾向にある。

図表2-5 検討期間

		平均 (月)	標準偏差	N.A (人)	回答数 (人)
全体		6.67	5.52	46	368
経営特性	【業種】				
	製造業	6.02	5.77	20	154
	非製造業	7.32	5.41	23	192
	【企業規模】				
小（1,500人未満）	6.60	5.58	18	123	
中（1,500～5,000人未満）	6.40	5.52	16	123	
大（5,000人以上）	7.01	5.50	11	118	
経営状態等	【組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した改革】				
	組織のフラット化	7.50	4.52	8	30
	事業所の管理部門のスリム化	4.76	2.89	7	37
	部門・職場の整理・統合	6.27	5.66	14	170
	既存業務のアウトソーシング化	6.36	4.00	5	39
	下請企業の整理・統合	7.80	4.49	2	10
	子会社の設立	6.17	3.25	2	36
	合併会社の設立	8.56	7.23	2	16
	業務提携	3.00	2.16	2	3
その他	10.85	8.63	4	27	
労使関係特性	【経営側が重視すべき人事施策】				
	非重視型	6.45	5.48	24	158
	伝統型人事指向型	6.27	4.62	6	83
	人材調達柔軟化人事指向型	5.71	4.25	3	34
成果主義型人事指向型	7.67	7.08	10	64	

④合意に達するまでの苦勞度

さらに最も苦勞した組織改革の実施について経営側と合意に達するまで、7割以上の組合が苦勞（「大変苦勞した」36.8%、「やや苦勞した」37.7%）と回答しており、苦勞しなかったとする組合は1割強（「あまり苦勞しなかった」14.4%、「全く苦勞しなかった」1.7%）にとどまっている（図表2-6を参照）。

こうした結果を得点化した苦勞度指数（算出方法は同図表の注を参照）を基にクロス分析

をしてみると、組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革との関連では、子会社の設立を行った事業所で指数の値が高い。会社間の異動を伴う組織再編は組合員の処遇条件等の変更も伴うため、経営側との合意に至るまで苦勞したことがうかがえる。

図表 2-6 経営者との合意に達するまでの苦勞

単位：%

		大変 苦勞した	やや 苦勞した	あまり 苦勞しな かった	まったく 苦勞しな かった	N. A	回答数 (人)	苦勞度 指数
全 体		38.9	36.0	14.3	1.4	9.4	414	1.07
経営 特性	【業種】							
	製造業	33.9	39.7	14.9	2.9	8.6	174	0.95
	非製造業	45.6	32.1	12.1	0.5	9.8	215	1.22
	【企業規模】							
小 (1,500人未満)	34.0	43.3	9.2	1.4	12.1	141	1.13	
中 (1,500~5,000人未満)	41.0	30.9	19.4	1.4	7.2	139	0.98	
大 (5,000人以上)	41.9	34.1	14.0	1.6	8.5	129	1.10	
経営 状態 等	【組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した改革】							
	組織のフラット化	36.8	34.2	10.5	0.0	18.4	38	1.19
	事業所の管理部門のスリム化	31.8	40.9	6.8	2.3	18.2	44	1.14
	部門・職場の整理・統合	35.9	39.7	17.9	1.6	4.9	184	0.95
	既存業務のアウトソーシング化	29.5	34.1	25.0	2.3	9.1	44	0.70
	下請企業の整理・統合	25.0	50.0	8.3	0.0	16.7	12	1.10
	子会社の設立	65.8	23.7	5.3	0.0	5.3	38	1.58
	合併会社の設立	38.9	44.4	5.6	5.6	5.6	18	1.12
	業務提携	40.0	0.0	20.0	0.0	40.0	5	1.00
	その他	54.8	22.6	9.7	0.0	12.9	31	1.41

(注) 図表中の「苦勞度指数」は、「大変苦勞した」の件数×2点+「やや苦勞した」の件数×1点+「あまり苦勞しなかった」の件数×-1点+「全く苦勞しなかった」の件数×-2点を、(全体-N.A)で除した値である。なお、指数の値が大きいくほど、苦勞していることを示す。

⑤組織改革に際しての経営側の施策と経営側と対立した主要な施策

(a) 組織改革に際しての経営側の施策

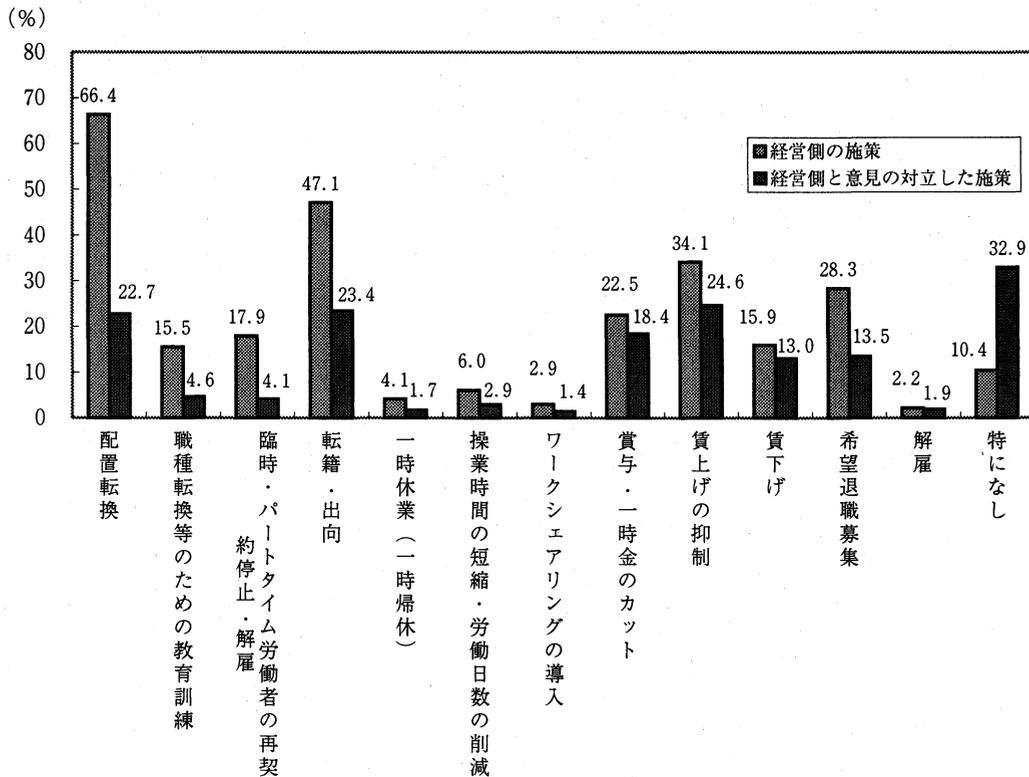
・全体の概況

この組織改革に際して、経営側が行った施策は3つの面から構成される。第1は雇用に関する施策であり、本調査では「配置転換」「配置転換等のための教育訓練」「臨時・パートタイマー労働者の再契約停止・解雇」「転籍・出向」「希望退職募集」「解雇」の6つを取り上げている。第2は仕事に関する施策であり、「一時休業」「操業時間の短縮・労働日数の削減」「ワークシェアリングの導入」の3つを取り上げている。そして最後は人件費に関する施策であり、「賞与・一時金カット」「賃上げ抑制」「賃下げ」の3つを取り上げている。

経営側が行った施策をこのようにとらえた図表2-7をみると、「特になし」の回答が1割程度(10.4%)にとどまることから、残る9割近い事業所で何らかの施策が行われている。その主要施策は「配置転換」(66.4%)、「転籍・出向」(47.1%)、「希望退職募集」(28.3%)といった雇用に関する施策であり、「賃上げ抑制」(34.1%)、「賞与・一時金カット」(22.5%)といった人件費に関する施策がこれに次いでいる。一方、「リストラ」(2.9%)、「ワークシェアリングの導入」(2.9%)、「一時休業」(4.1%)、「操業時間

の短縮・労働日数の削減」(6.0%)といった仕事に関する施策を行った事業所は皆無である。組織改革の成果を早く出したいため、仕事の関連の施策よりも、雇用や人件費に関する施策が重視されたことがわかる。

図表 2-7 経営側の実施施策と意見が対立した主要な施策（複数回答、n=414）



・経営特性からみた特徴

こうした経営側の施策は業種別にみると（図表 2-8 を参照）、非製造業で「賞与・一時金カット」「賃下げ」の回答が多く、人件費関連を中心とした施策が行われていることがわかる。

また企業規模別にみると、第1に「希望退職募集」については企業規模にかかわらず実施された施策であるが、第2にこの他に多くの従業員を抱える大規模企業の組合ほど「転籍・出向」が、小規模企業の組合ほど、これ以上、人手を減らすことができないため「賃上げ抑制」がそれぞれ重視される傾向にある。

・経営状態等からみた特徴

3年前に比べた正社員数の変化別とも関連が深く、正社員のスリム化を進める事業所ほど、多くの施策が行われており、「パート労働者の再契約停止・解雇」「転籍・出向」「希望退職募集」といった雇用に関する施策をはじめとして、仕事に関する施策の「一時帰休」、人件費に関する施策など、その範囲は多岐にわたる。縮小する企業規模に応じた組織編成にするため様々な施策が重視されたようだ。

図表 2-8 経営側の施策（複数回答）

単位：%

	配置転換	職種転換等のための教育訓練	臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇	転籍・出向	一時休業（一時帰休）	作業時間の短縮・労働日数の削減	ワーキングエアリングの導入	賞与・一時金のカット	賃上げの抑制	賃下げ	希望退職募集	解雇	特になし	回答数（人）	
全体	66.4	15.5	17.9	47.1	4.1	6.0	2.9	22.5	34.1	15.9	28.3	2.2	10.4	414	
経営特性	【業種】														
	製造業	69.5	16.1	20.1	51.1	9.2	4.6	4.6	14.9	30.5	9.8	24.7	0.0	10.9	174
	非製造業	63.3	16.3	15.8	42.8	0.0	7.9	1.9	29.3	36.7	20.9	31.6	4.2	10.2	215
	【企業規模】														
	小（1,500人未満）	63.8	13.5	16.3	38.3	2.1	7.8	1.4	26.2	46.1	17.0	29.1	3.5	13.5	141
中（1,500～5,000人未満）	70.5	12.9	22.3	50.4	3.6	2.9	4.3	27.3	31.7	23.7	28.1	2.2	8.6	139	
大（5,000人以上）	65.1	20.9	14.7	51.9	7.0	7.8	3.1	13.2	24.0	7.0	28.7	0.8	9.3	129	
経営状態等	【3年前に比べた正社員数の変化】														
	99以下	70.1	14.5	9.4	44.4	2.6	6.0	3.4	17.1	31.6	13.7	21.4	3.4	9.4	117
	100～114以下	62.2	17.5	16.8	44.8	2.8	4.2	2.8	18.2	31.5	13.3	20.3	1.4	12.6	143
	115以上	71.0	14.5	28.2	51.1	7.6	9.2	2.3	34.4	41.2	20.6	45.8	1.5	6.1	131
	【組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した改革】														
	組織のフラット化	65.8	21.1	10.5	31.6	2.6	10.5	5.3	26.3	50.0	5.3	36.8	0.0	15.8	38
	事業所の管理部門のスリム化	70.5	9.1	22.7	36.4	2.3	2.3	0.0	29.5	34.1	13.6	22.7	4.5	13.6	44
	部門・職場の整理・統合	73.9	20.1	22.3	44.6	4.9	5.4	2.7	25.0	34.2	17.4	32.1	3.8	8.2	184
	既存業務のアウトソーシング化	65.9	18.2	11.4	38.6	4.5	6.8	0.0	18.2	15.9	13.6	13.6	0.0	13.6	44
	下請企業の整理・統合	50.0	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0	16.7	66.7	33.3	41.7	0.0	8.3	12
	子会社の設立	50.0	5.3	13.2	89.5	2.6	5.3	5.3	18.4	39.5	28.9	26.3	0.0	5.3	38
合併会社の設立	55.6	5.6	27.8	66.7	11.1	0.0	5.6	11.1	33.3	0.0	16.7	0.0	0.0	18	
業務提携	40.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	20.0	0.0	60.0	5	
その他	54.8	12.9	9.7	41.9	3.2	16.1	6.5	16.1	22.6	12.9	29.0	0.0	12.9	31	
業績管理特性	【業績管理の変化】														
	強化型（厳しくなった）	67.9	16.4	20.2	49.2	4.2	7.3	3.4	23.7	31.7	16.4	31.7	1.9	8.8	262
	やや強化型（やや厳しくなった）	68.6	14.3	15.2	45.7	3.8	3.8	2.9	24.8	42.9	14.3	21.0	2.9	8.6	105
	現状維持型（変わらない）	50.0	13.2	10.5	31.6	2.6	2.6	0.0	10.5	23.7	10.5	23.7	2.6	28.9	38
緩和型（緩くなった）	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	1	
労使関係特性	【組合の発言力】														
	拡大型（大きくなった）	65.1	17.5	19.3	47.0	4.2	6.6	3.6	25.9	37.3	16.9	30.1	1.2	10.2	166
	現状維持型（変化なし）	67.0	13.8	17.2	47.8	4.4	6.4	2.5	17.7	32.0	14.8	26.1	1.5	10.3	203
	縮小型（小さくなった）	73.0	13.5	16.2	43.2	2.7	2.7	0.0	32.4	29.7	21.6	27.0	10.8	13.5	37
	【経営側が重視すべき人事施策】														
	非重視型	67.6	15.9	19.2	46.2	3.8	7.1	3.3	20.9	34.6	12.6	25.8	1.1	11.5	182
伝統型人事指向型	66.3	13.5	19.1	41.6	4.5	4.5	3.4	27.0	41.6	16.9	33.7	4.5	6.7	89	
人材調達柔軟化人事指向型	73.0	18.9	10.8	54.1	5.4	5.4	0.0	18.9	29.7	21.6	27.0	0.0	2.7	37	
成果主義型人事指向型	62.2	16.2	14.9	52.7	5.4	6.8	1.4	24.3	33.8	20.3	29.7	2.7	14.9	74	

組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革によっても規定されており、雇用に関する施策の「希望退職募集」は組織のフラット化を行った事業所で、「配置転換」は部門・職場の整理・統合を行った事業所で、「出向・転籍」は子会社の設立を行った事業所でそれぞれ多く、しかも子会社の設立を行った事業所は「賃下げ」も多い。それらに対し事業所の管理部門のスリム化を行った事業所では、人件費関連施策の「賞与・一時金カット」が多い。

・業績管理特性からみた特徴

業績管理の変化別にみると、厳しい事業所ほど多くの施策が行われており、「配置転換」「職種転換のための教育訓練」「パート労働者の再契約停止・解雇」「転籍・出向」など雇用関連施策を中心に、人件費関連施策の「賞与・一時金カット」「賃下げ」など、その範囲は幅広い。厳しい市場競争の下、経営の効率化を図るため多様な施策が重視され

たことがわかる。それに対し、変わらない事業所ほど「特になし」の回答が多い。

・労使関係特性からみた特徴

組合の発言力の変化別には、第1に「希望退職募集」については発言力の変化にかかわらず実施されており、第2にそれに加え、拡大型組合ほど「賃上げ抑制」が、縮小型組合ほど雇用関連施策の「配置転換」「解雇」と人件費関連施策の「賃下げ」がそれぞれ多くなり、発言力の違いによって経営側の施策に違いみられている。

経営側が重視すべき人事施策との関連では、人材調達柔軟化人事指向型事業所の組合で、雇用関連施策の「配置転換」「転籍・出向」と人件費関連施策の「賃下げ」が、伝統型人事指向型事業所の組合では人件費関連施策の「賃上げ抑制」がそれぞれ多い。

(b) 経営側と対立した主要な施策

・全体の概況

こうした経営側が実施した施策に対して、組合は主にどのような意見の対立がみられたのだろうか。先ほどの図表2-7をみてもらうと、「特になし」の回答が3割程度(32.9%)にのぼり、10組合中3組合で経営側との間に意見の対立がなく、組織改革に対する施策が行われていることがわかる。そうすると、残る7割弱の事業所で経営側の施策に対して経営側との間に意見の対立がみられており、人件費に関する施策の「賃上げ抑制」と雇用に関する「転籍・出向」(23.4%)と「配置転換」(22.7%)がその3大施策である。次いで「賞与・一時金カット」(18.4%)、「希望退職募集」(13.5%)、「賃下げ」(13.0%)がこれらに続いている。組合員の生活基盤や職業人生に影響を及ぼす施策について経営側との間に意見の対立が見られている。一方、「リストラ」(1.9%)や「ワークシェアリングの導入」(1.4%)、「一時休業」(1.7%)、「操業時間の短縮・労働日数の削減」(2.9%)といった仕事に関する施策については、経営側が実施しなかったこともあって意見の対立はほとんどない。

・経営特性からみた特徴

こうした経営側との対立施策は業種別にみると(図表2-9を参照)、非製造業で「賞与・一時金カット」「賃下げ」の回答が多く、人件費関連を中心とした施策で対立していたことがわかる。

企業規模別には、小規模企業の組合ほど雇用関連施策の「希望退職募集」と人件費関連施策の「賃上げ抑制」の回答が多くなる。希望退職募集に加え、処遇条件の見直しが組合員の士気の低下につながるとして、組合は反発したと思われる。一方、大規模企業の組合ほど「特になし」の回答が多い。

・経営状態等からみた特徴

3年前に比べた正社員数の変化別にみると、正社員を大幅に削減した事業所の組合ほど、「賞与・一時金カット」「賃下げ」といった人件費関連施策の回答が多くなる。企業規模が縮小されるだけでなく、雇用条件が見直されることに対して、組合が反発したと

思われる。一方、現状維持・増加型事業所の組合ほど「特になし」が多い。

組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革との関連では、人件費関連施策で経営側との対立がみられている。組織のフラット化を行った事業所の組合では「賃上げ抑制」が、事業所の管理部門のスリム化を行った事業所の組合では「賞与・一時金カット」が、子会社の設立を行った事業所の組合では「賃上げ抑制」と「賃下げ」の回答がそれぞれ多く、それに加えて組織のフラット化を行った事業所の組合では雇用関連施策の「希望退職募集」、子会社の設立を行った事業所の組合では「転籍・出向」も多い。それらとは対照的なのが既存業務のアウトソーシング化を行った事業所の組合では「特になし」が多くなっており、経営側との意見の対立が見られないことがうかがえる。

図表 2-9 経営側と意見の対立した施策（複数回答）

単位：%

		配置転換	職種転換等のための教育訓練	臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇	転籍・出向	一時休業（一時帰休）	作業時間の短縮・労働日数の削減	ワークシェアリングの導入	賞与・一時金のカット	賃上げの抑制	賃下げ	希望退職募集	解雇	特になし	回答数（人）
全体		22.7	4.6	4.1	23.4	1.7	2.9	1.4	18.4	24.6	13.0	13.5	1.9	32.9	414
経営特性	【業種】														
	製造業	22.4	5.7	2.9	24.7	3.4	1.7	3.4	10.3	20.7	6.9	12.6	0.0	37.9	174
	非製造業	21.9	4.2	5.6	21.4	0.0	4.2	0.0	26.0	27.9	18.6	14.4	3.7	27.9	215
	【企業規模】														
	小（1,500人未満）	19.9	3.5	5.0	18.4	0.7	2.8	0.0	19.1	34.0	13.5	17.0	3.5	27.0	141
中（1,500～5,000人未満）	25.9	4.3	5.8	27.3	0.7	2.2	1.4	24.5	20.1	20.9	12.9	2.2	30.2	139	
大（5,000人以上）	21.7	6.2	1.6	25.6	3.9	3.9	3.1	10.9	19.4	4.7	10.9	0.0	41.1	129	
経営状態等	【3年前に比べて正社員数の変化】														
	99以下	23.9	4.3	3.4	24.8	0.9	3.4	0.9	15.4	25.6	7.7	12.0	3.4	36.8	117
	100～114以下	19.6	7.7	4.2	22.4	0.7	2.8	1.4	16.1	26.6	13.3	8.4	1.4	32.9	143
	115以上	28.2	2.3	5.3	26.0	3.8	3.1	2.3	26.0	23.7	16.8	22.1	1.5	24.4	131
	【組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した改革】														
	組織のフラット化	18.4	5.3	5.3	18.4	2.6	5.3	2.6	23.7	36.8	5.3	21.1	0.0	34.2	38
	事業所の管理部門のスリム化	25.0	4.5	2.3	15.9	0.0	2.3	0.0	27.3	25.0	13.6	15.9	2.3	31.8	44
	部門・職場の整理・統合	28.8	6.0	6.5	21.7	2.7	3.3	2.2	19.0	23.4	12.5	13.6	3.8	31.0	184
	既存業務のアウトソーシング化	15.9	4.5	0.0	20.5	0.0	2.3	0.0	18.2	11.4	13.6	4.5	0.0	45.5	44
	下請企業の整理・統合	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	16.7	50.0	33.3	16.7	0.0	25.0	12
子会社の設立	10.5	0.0	0.0	47.4	0.0	2.6	0.0	10.5	31.6	26.3	7.9	0.0	18.4	38	
合併会社の設立	27.8	5.6	0.0	27.8	5.6	0.0	0.0	11.1	27.8	0.0	16.7	0.0	33.3	18	
業務提携	40.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	20.0	0.0	60.0	5	
その他	16.1	3.2	3.2	25.8	0.0	3.2	3.2	12.9	16.1	6.5	16.1	0.0	41.9	31	
業績管理特性	【業績管理の変化】														
	強化型（厳しくなった）	26.0	4.6	4.2	24.8	2.3	3.4	1.9	19.1	23.3	12.6	13.7	1.5	30.9	262
	やや強化型（やや厳しくなった）	20.0	3.8	5.7	23.8	0.0	1.9	1.0	21.0	31.4	12.4	13.3	2.9	29.5	105
	現状維持型（変わらない）	13.2	7.9	0.0	15.8	0.0	2.6	0.0	7.9	15.8	10.5	13.2	2.6	57.9	38
緩和型（緩くなった）	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	1	
労使関係特性	【組合の発言力】														
	拡大型（大きくなった）	21.1	3.0	6.0	22.3	1.2	1.8	1.8	21.7	24.7	14.5	16.3	0.6	28.3	166
	現状維持型（変化なし）	22.7	5.4	3.0	24.1	2.0	3.9	1.5	13.3	24.1	10.8	10.8	1.5	37.9	203
	縮小型（小さくなった）	35.1	8.1	2.7	21.6	2.7	2.7	0.0	29.7	29.7	21.6	10.8	10.8	24.3	37
	【経営側が重視すべき人事施策】														
	非重視型	26.4	5.5	2.7	24.2	1.6	3.8	1.6	15.9	28.0	9.9	13.2	0.5	33.5	182
伝統型人事指向型	20.2	2.2	6.7	14.6	1.1	3.4	2.2	21.3	18.0	10.1	16.9	4.5	36.0	89	
人材調達柔軟化人事指向型	24.3	5.4	5.4	27.0	0.0	0.0	0.0	13.5	27.0	18.9	10.8	0.0	27.0	37	
成果主義型人事指向型	17.6	4.1	4.1	29.7	4.1	1.4	1.4	24.3	31.1	20.3	12.2	2.7	29.7	74	

・業績管理特性からみた特徴

業績管理の変化別にみると、厳しい事業所ほど多くの施策で対立がみられており、「配置転換」「職種転換のための教育訓練」「パート労働者の再契約停止・解雇」「転籍・出向」を中心に、人件費関連施策の「賃下げ」など、その対立点は幅広い。管理の強化だけではなく、様々な施策を実施されることに組合は強く反発していたことがわかる。それに対し、変わらない事業所ほど「特になし」の回答が多い。

・労使関係特性からみた特徴

まず組合の発言力の変化別にみると、「希望退職募集」は発言力の変化にかかわらず経営側と対立が見られた施策であり、それに加えて、組合の発言力が小さくなった組合ほど雇用関連の「配置転換」と「転籍・出向」が多い。一方、組合の発言力が大きくなった組合ほど「特になし」の回答が多く、「希望退職募集」以外については、経営側との対立がそれほど見られていないことがこの結果からうかがえる。

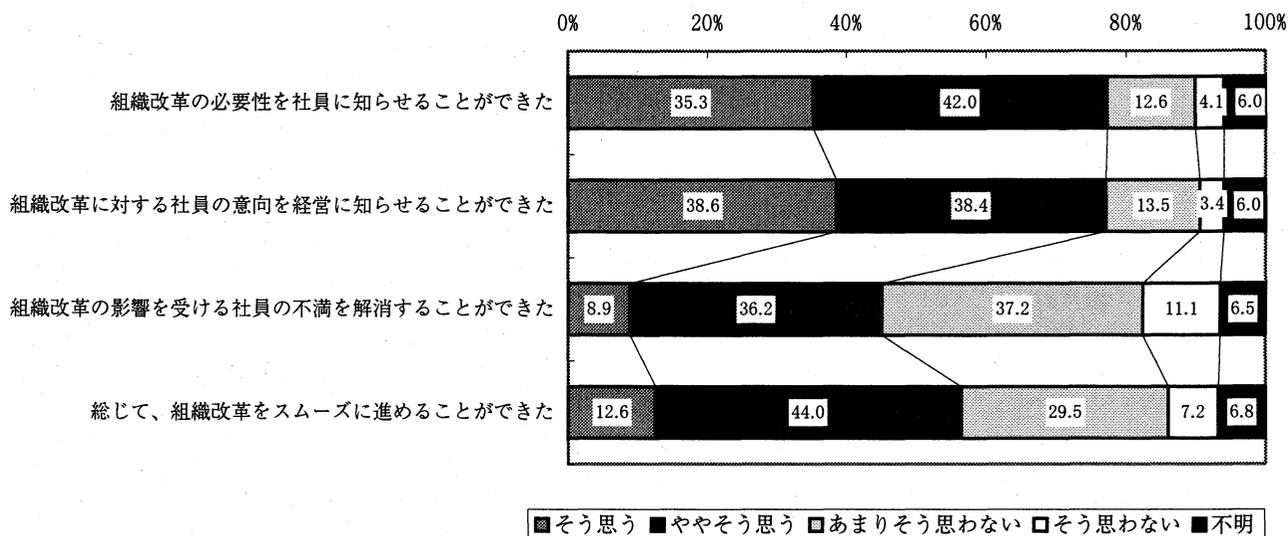
経営側が重視すべき人事施策との関連では、成果主義型人事指向型事業所の組合で人件費関連施策を中心に、雇用関連施策の「転籍・出向」の対立がみられている。

⑥組合が果たした役割

(a) 全体の概況

こうした組織改革の実施に際しての組合が果たした役割について、図表2-10の「そう思う」と「ややそう思う」の合計比率に注目してもらいたい。組合は「組織改革の必要性を社員に知らせることができた」（合計比率77.3%）、「組織改革に対する社員の意向を経営側に知らせることができた」（同77.0%）について肯定的に捉えている。それに比べ、「総じて、組織改革をスムーズに進めることができた」（同56.6%）と「組織改革の影響を受ける社員の不満を解消することができた」（同45.1%）については組合間で意見が分かれている。組織改革に関する経営と社員の間をつなぐ役割を果たしたと自負しているものの、それに比べると組織改革実施に際してのサポートや実施後の社員へのフォローアップに関する役割はそれほど果たしていないことがわかる。

図表 2-10 組合が果たした役割 (n: 414)



(b) 経営特性からみた特徴

そこで、こうした結果を得点化した役割指数（算出方法は図表 2-11の注を参照）のクロス分析の結果を企業規模との関連で見ると、「組織改革の必要性を社員に知らせることができた」「組織改革に対する社員の意向を経営に知らせることができた」「総じて組織改革をスムーズに進めることができた」については大規模企業の組合ほど指数の値が大きくなる。規模が大きくなると経営側と社員との間のコミュニケーションが難しくなるため、その仲介役を組合が果たすことができ、そのことが経営改革をスムーズに進めることができたと考えている。それに対し、小規模規模の組合ほど「組織改革の影響を受ける社員の不満を解消することができた」の指数値が大きくなっている。社員一人一人にきめ細かい対応が可能となるので、社員の不満をなくすことができたと思われる。なお、業種との間には有意な関係がみられない。

(c) 経営状態等からみた特徴

3年前に比べた正社員数の変化別には、大幅削減型事業所の組合ほど「組織改革の必要性を社員に知らせることができた」の指数値が大きくなる傾向にある。正社員のスリム化を伴う組織改革を行うには、社員の理解を得ないと経営基盤そのものを失いかねないため、組織改革の必要性に対する納得を得られるように力を入れていたと思われる。

組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革別にみると、既存業務のアウトソーシング化を行った事業所の組合で「総じて組織改革をスムーズに進めることができた」の指数値が、子会社の設立を行った事業所の組合では「組織改革に対する社員の意向を経営に知らせることができた」の値がそれぞれ高い水準にある。

図表 2-11 組合が果たした役割（役割指数）

単位：点

		組織改革の必要性を社員に知らせることができた	組織改革に対する社員の意向を経営に知らせることができた	組織改革の影響を受ける社員の不満を解消することができた	総じて、組織改革をスムーズに進めることができた	回答数 (人)
全体		0.98	1.01	-0.06	0.27	414
経営特性	【業種】					
	製造業	0.99	1.09	-0.10	0.25	174
	非製造業	1.04	1.02	-0.01	0.30	215
	【企業規模】					
	小 (1,500人未満)	0.80	0.75	-0.21	0.11	141
	中 (1,500~5,000人未満)	0.90	1.04	-0.22	0.18	139
大 (5,000人以上)	1.26	1.32	0.32	0.58	129	
経営状態等	【3年前に比べた正社員数の変化】					
	99以下	0.86	0.97	-0.16	0.13	117
	100~114以下	0.99	1.11	0.13	0.44	143
	115以上	1.05	0.97	-0.20	0.22	131
	【組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した改革】					
	組織のフラット化	0.82	0.85	0.09	0.29	38
	事業所の管理部門のスリム化	1.00	0.95	-0.30	0.13	44
	部門・職場の整理・統合	0.98	0.98	-0.18	0.14	184
	既存業務のアウトソーシング化	0.81	1.17	0.17	0.73	44
	下請企業の整理・統合	1.73	1.46	0.64	0.36	12
	子会社の設立	1.11	1.21	0.08	0.41	38
	合併会社の設立	0.83	1.00	0.22	0.39	18
	業務提携	1.00	-0.67	-0.67	0.00	5
	その他	0.96	1.03	-0.04	0.33	31
業績管理特性	【業績管理の変化】					
	強化型（厳しくなった）	1.07	1.11	-0.03	0.23	262
	やや強化型（やや厳しくなった）	0.85	0.88	-0.19	0.33	105
	現状維持型（変わらない）	0.70	0.77	0.14	0.37	38
	緩和型（緩くなった）	2.00	1.00	-1.00	-1.00	1
労使関係特性	【組合の発言力】					
	拡大型（大きくなった）	1.18	1.18	-0.02	0.44	166
	現状維持型（変化なし）	0.95	1.02	0.05	0.23	203
	縮小型（小さくなった）	0.26	0.38	-0.82	-0.21	37
	【経営側が重視すべき人事施策】					
	非重視型	1.05	1.03	0.08	0.44	182
	伝統型人事指向型	1.09	1.08	-0.04	0.12	89
人材調達柔軟化人事指向型	0.78	0.92	-0.51	0.06	37	
成果主義型人事指向型	0.71	1.06	-0.28	0.22	74	

(注1) 図表中の「役割指数」は、「そう思う」の件数×2点+「ややそう思う」の件数×1点+「あまりそう思わない」の件数×-1点+「そう思わない」の件数×-2点を、(全体-N.A)で除した値である。なお、指数の値が大きいくほど、肯定的意見が多く見られていることを示している。

(注2) 「合計」の件数は「N.A」の件数も含まれている。

(d) 業績管理特性からみた特徴

業績管理の変化別にみると、業績管理を厳しく行っている組合ほど「組織改革の必要性を社員に知らせることができた」「組織改革に対する社員の意向を経営に知らせることができた」の指数の値が大きくなり、組織改革における経営側と社員との間の意思疎通ができたと考えている。それに対し、変わらない組合ほど「総じて組織改革をスムーズに進めることができた」を自己評価しており、指数値が高い水準にある。

(e) 労使関係特性からみた特徴

組合の発言力の変化別には、組合の発言力が大きくなった組合ほど「組織改革の必要性

を社員に知らせることができた」「組織改革に対する社員の意向を経営に知らせることができた」「総じて組織改革をスムーズに進めることができた」の指数の値が高く、拡大する発言力を発揮して組合の役割を果たせたと考えている。それに対し、発言力が小さくなっていく組合ほど「組織改革の影響を受ける社員の不満を解消することができた」の指数値が低くなっており、社員の不満を取り除くことができなかつたようだ。

経営側が重視すべき人事施策との関連では、人材調達柔軟化人事指向型事業所の組合では「組織改革の影響を受ける社員の不満を解消することができた」の値が低い水準にあり、経営側が実施する組織再編の影響を受ける社員の不満を取り除くことができなかったようだ。一方、非重視型事業所の組合で「総じて組織改革をスムーズに進めることができた」の指数値が大きい。

(2) 人事管理の権限の変化

①全体の概況

このような一連の組織改革を通じて人事管理の権限はどう変わっているのだろうか。図表2-12をみてもらうと、全体的な変化については「現状維持（変化はない）」（44.2%）の回答が多いものの、「本社に集中」する傾向の回答も1/3強（「本社に権限を集中しつつある」13.3%、「やや本社に権限を集中しつつある」22.8%）もある。そこで、個別の権限について、回答結果を得点化した「権限集中指数」（算出方法は同図表の注を参照のこと）をみると、「採用」と「賃金」の指数の値はそれぞれ0.66、0.75と概ね高い水準にあるのに対し、これら以外の値は総じて得点化の中央値（0.00）前後の水準にある。こうしてみると、「採用」と「賃金」の権限について、概ね本社に集中しつつある傾向にあるものの、これら以外の「配置・異動」「教育訓練」「人事評価」「昇進」「非正社員の採用・配置・異動」に関する権限に大きな変化は見られないことがわかる。

図表2-12 人事管理の権限（n=495）

単位：%

	本社に権限を集中しつつある	やや本社に権限を集中しつつある	変化はない	やや事業所に権限委譲されつつある	事業所に権限委譲されつつある	N・A	権限集中指数 (点)
全体的な権限	13.3	22.8	44.2	14.9	2.4	2.2	0.30
個別分野	採用	33.3	11.3	42.6	8.1	2.6	0.66
	配置・異動	18.0	15.2	45.3	13.1	6.1	0.27
	教育訓練	16.0	10.9	47.1	13.9	9.3	0.11
	人事評価	9.5	10.5	49.3	16.2	11.9	-0.11
	昇進	17.4	13.9	47.1	13.9	5.5	0.24
	賃金	33.5	11.1	48.5	3.4	0.8	0.75
	非正社員の採用・配置・異動	10.7	10.9	43.8	15.8	15.8	-0.16

(注) 図表中の「権限集中指数」は、「本社に権限を集中しつつある」の件数×2点+「やや本社に権限を集中しつつある」の件数×1点+「変化はない」の件数×0点+「やや事業所に権限委譲されつつある」の件数×-1点+「事業所に権限委譲されつつある」の件数×-2点を、(全体-N・A)で除した値である。なお、指数の値が大きいほど、本社に権限が集中していることを示している。

②経営特性等からみた特徴

こうした権限集中指数は業種別にみると（図表2-13を参照）、第1に全体的な変化については、有意な関係がみられないものの、第2に個別については「配置・異動」「教育訓練」は非製造業の指数の値がそれぞれ高く、能力開発に関する権限を本社に集中させる傾向がみられる。

企業規模別には、大手企業の組合ほど「教育訓練」「人事評価」「非正社員の採用・配置・異動」の分権化傾向がみられ、現場の実態に即した人事の運用を進めようと考えている。

③組織状態からみた特徴

3年前に比した正社員数の変化別には、「人事評価」「非正社員の採用・配置・異動」に関する事業所への権限委譲の傾向は、正社員の削減を積極的に進めている事業所の組合ほど著しい。それとは対照的に「教育訓練」の本社への権限集中化傾向がみられるのは現状維持・増加型事業所の組合であり、指標の値が大幅削減型の0.02から現状維持・増加型の0.18へと増加している。

組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革との関連では、子会社の設立を行った事業所の組合で、「人事評価」「昇進」「非正社員の採用・配置・異動」に関する権限が本社に権限集中しつつあるのに対し、組織のフラット化を行った事業所の組合では「採用」に関する本社への権限集中の傾向が著しい。この他に、事業所の管理部門のスリム化を行った事業所の組合では、「賃金」に関する権限の本社集中化傾向が、「非正社員の採用・配置・異動」に関する事業所への権限委譲化傾向がみられる。

④業績管理特性からみた特徴

業績管理の変化別にみると、第1に全体的な変化については、有意な傾向がみられないものの、第2に個別の変化については、業績管理を厳しく行っている組合ほど「採用」「昇進」「賃金」の権限が本社に集中する傾向にある。

⑤労使関係特性からみた特徴

組合の発言力の変化別には、発言力が低下した組合ほど人事管理に関する権限が本社に集中する傾向にあり、その範囲は全体的な権限をはじめ、「人事評価」「昇進」「賃金」など幅広い。

経営側が重視すべき人事施策との関連でみると、第1に全体的な変化については、有意な関係がみられないものの、第2に個別の変化については、人材調達柔軟化人事指向型事業所の組合で「人事評価」と「昇進」に関する権限が、伝統型人事指向型事業所の組合では「非正社員の採用・配置・異動」に関する権限が、それぞれ事業所に委譲しつつある。

図表 2-13 人事管理の権限（権限集中指数）

単位：点

	全体的な権限	【個別分野】							回答数 (人)	
		採用	配置・異動	教育訓練	人事評価	昇進	賃金	非正社員の採用・配置・異動		
全体	0.30	0.66	0.27	0.11	-0.11	0.24	0.75	-0.16	495	
経営特性	【業種】									
	製造業	0.16	0.46	-0.07	-0.16	-0.22	0.04	0.65	-0.34	208
	非製造業	0.40	0.80	0.51	0.31	-0.04	0.38	0.80	-0.01	261
	【企業規模】									
	小 (1,500人未満)	0.60	0.82	0.53	0.35	0.14	0.42	0.94	0.05	179
中 (1,500~5,000人未満)	0.27	0.80	0.26	0.16	-0.15	0.32	0.78	-0.23	160	
大 (5,000人以上)	-0.03	0.33	-0.03	-0.24	-0.37	-0.05	0.49	-0.30	148	
経営状態等	【3年前に比べた正社員数の変化】									
	99以下	0.35	0.63	0.27	0.18	0.01	0.26	0.71	-0.03	144
	100~114以下	0.22	0.61	0.22	0.13	-0.15	0.24	0.76	-0.14	174
	115以上	0.27	0.76	0.29	0.02	-0.20	0.23	0.75	-0.34	148
	【組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した改革】									
	組織のフラット化	0.39	1.00	0.45	0.08	0.00	0.40	0.82	-0.11	38
	事業所の管理部門のスリム化	0.18	0.53	0.35	0.18	-0.20	0.38	1.13	-0.40	44
	部門・職場の整理・統合	0.31	0.73	0.18	-0.02	-0.22	0.20	0.79	-0.27	184
	既存業務のアウトソーシング化	0.20	0.68	0.43	0.20	-0.17	0.05	0.52	-0.14	44
	下請企業の整理・統合	0.50	1.00	0.84	0.83	0.50	0.59	0.75	0.42	12
	子会社の設立	0.31	0.62	0.41	0.25	0.11	0.49	0.72	0.11	38
	合併会社の設立	0.22	0.33	-0.06	0.17	0.00	0.00	0.67	-0.11	18
	業務提携	1.00	1.60	1.40	1.00	0.60	1.20	1.20	1.00	5
その他	0.23	0.65	0.06	0.10	-0.26	0.19	0.61	-0.19	31	
業績管理特性	【業績管理の変化】									
	強化型 (厳しくなった)	0.34	0.72	0.28	0.07	-0.12	0.29	0.82	-0.08	304
	やや強化型 (やや厳しくなった)	0.24	0.61	0.27	0.18	-0.09	0.21	0.75	-0.36	128
	現状維持型 (変わらない)	0.33	0.52	0.33	0.15	-0.13	0.04	0.42	-0.02	48
緩和型 (緩くなった)	-0.50	-0.50	-1.00	-1.00	1.00	1.00	1.00	-1.00	2	
労使関係特性	【組合の発言力】									
	拡大型 (大きくなった)	0.23	0.69	0.18	0.12	-0.16	0.15	0.67	-0.17	196
	現状維持型 (変化なし)	0.29	0.63	0.32	0.15	-0.11	0.29	0.73	-0.15	245
	縮小型 (小さくなった)	0.54	0.63	0.15	-0.24	0.05	0.41	1.12	-0.22	44
	【経営側が重視すべき人事施策】									
	非重視型	0.34	0.73	0.29	0.06	-0.02	0.32	0.81	-0.07	208
	伝統型人事指向型	0.25	0.52	0.19	0.28	-0.25	0.25	0.65	-0.48	106
人材調達柔軟化人事指向型	0.16	0.73	0.22	0.02	-0.34	-0.02	0.73	-0.04	45	
成果主義型人事指向型	0.33	0.64	0.32	0.09	0.01	0.28	0.76	-0.02	93	

(注1) 「権限集中指数」の算出方法は図表2-12の注を参照。

(注2) 「合計」の件数は「N.A」の件数も含まれている。

(3) 今後の従業員規模の変化

①全体の概況

事業所における今後の雇用戦略について、図表2-14をみてもらうと、「該当なし」の回答が非正社員で多いことから、「該当なし」と「N.A」を除いて再集計した。

図表 2-14 事業所の従業員数の今後の方針 (N=495)

単位：%

		増える	やや増える	変わらない	やや減る	減る	該当なし	N. A	雇用戦略指数
正社員		1.8	4.8	11.5	33.3	46.9	—	1.6	-1.21
非正社員等	契約社員	12.3	36.2	21.4	10.3	8.1	8.7	3.0	0.39
	パートタイマー	9.1	23.0	28.3	6.3	6.5	24.0	2.8	0.30
	アルバイト	6.3	14.9	30.1	3.8	4.0	37.2	3.6	0.27
	派遣社員	10.9	32.9	18.6	8.5	4.0	21.4	3.6	0.51
	請負社員	6.7	15.6	22.8	4.8	4.0	41.0	5.1	0.30

(注1) 再集計結果の値は、各従業員タイプとも「全体の母数 (N=495) から「該当なし」と「N. A」を除いて算出。なお、「増加」の値は「増える」と「やや増える」の合計値。「現状維持」は「変わらない」の値、「減少」は「やや減る」と「減る」の合計値。

(注2) 「雇用戦略指数」は、「増える」の件数×2点+「やや増える」の件数×1点+「変わらない」の件数×0点+「やや減る」の件数×-1点+「減る」の件数×-2点を、(全体-N. A) で除した値である。なお、指標の値が大きいくほど、従業員数を増やすことを示している。

「雇用戦略指数」(算出方法は図表 2-14の注を参照のこと。) をみてもらいたい。同図表の指数の値をみると、「正社員」の値が-1.21と他の従業員タイプに比べて圧倒的に低い水準にあるのに対し、「派遣社員」の値は0.51、「契約社員」は0.39と他の従業員タイプに比べて高い水準にあり、残りの従業員タイプはそれらの中間に位置している。こうしてみると、正社員を減らし、その分を「派遣社員」や「契約社員」を中心に補完しつつ、雇用の柔軟化を進める戦略がとられていることがわかる。

②経営特性からみた特徴

こうした雇用戦略指数は(図表 2-15を参照)、業種別にみると非製造業で「パートタイマー」の値が高く、正社員の代替要員としてパートタイマーを積極的に活用する考えにある。

企業規模別には、小規模企業の組合ほど「契約社員」「パートタイマー」「アルバイト」を積極的に増やそうとしており、大規模から小規模になるに連れて指数の値は「契約社員」が0.27から0.46、「パートタイマー」が0.10から0.46、「アルバイト」が0.01から0.38へとそれぞれ大きくなっている。

③経営状態等からみた特徴

3年前に比べた正社員数の変化との関連には、正社員のスリム化を進めている事業所の組合ほど、今後も「正社員」を減らし「請負社員」も増やす方針をとる雇用の柔軟化が進められている。それに対し、現状維持・増加型の事業所の組合ほど「契約社員」を増やす方針が重視されている。

組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革別では、多様な雇用戦略がとられている。第1に非正社員を増やそうとしているのが子会社の設立を行った事業所と既存業務のアウトソーシング化を行った事業所の組合であり、子会社の設立を行った事業所は「契約社員」「パートタイマー」「派遣社員」を増やす方針を、既存業務のアウトソーシング化を行った事業所の組合は「正社員」を減らし、「派遣社員」「請負社員」を増やす方針をそれぞれとっている。第2にそれとは対照的な方針をとるのが組織のフラット化と事業所の管理部門のスリム化を

行った事業所の組合で、両タイプとも非正社員を減らす方針を基本に、組織のフラット化では「パートタイマー」を、事業所の管理部門のスリム化では「請負社員」がそれぞれ現状より削減する方針がとられている。

④業績管理特性からみた特徴

業績管理の変化別にみると、業績管理を厳しく行われている組合ほど「正社員」削減の方針が重視されている。それとは対照的に、変わらない組合ほど「契約社員」を増やす方針をとる傾向にある。

図表 2-15 事業所の従業員数の今後の方針（雇用戦略指数）

単位：点

	正社員	非正社員等					回答数 (人)	
		契約社員	パート タイマー	アルバイト	派遣社員	請負社員		
全体	-1.21	0.39	0.30	0.27	0.51	0.30	495	
経営特性	【業種】							
	製造業	-1.23	0.24	0.03	0.11	0.68	0.48	208
	非製造業	-1.18	0.47	0.52	0.37	0.34	0.10	261
	【企業規模】							
	小 (1,500人未満)	-1.13	0.46	0.46	0.38	0.40	0.22	179
中 (1,500~5,000人未満)	-1.26	0.44	0.30	0.35	0.63	0.37	160	
大 (5,000人以上)	-1.25	0.27	0.10	0.01	0.51	0.27	148	
経営状態等	【3年前に比べた正社員数の変化】							
	99以下	-0.84	0.47	0.31	0.38	0.54	0.19	144
	100~114以下	-1.25	0.42	0.30	0.14	0.59	0.31	174
	115以上	-1.48	0.35	0.34	0.26	0.41	0.42	148
	【組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した改革】							
	組織のフラット化	-1.21	0.39	0.22	0.33	0.04	-0.12	38
	事業所の管理部門のスリム化	-1.12	0.05	-0.19	0.04	0.36	0.38	44
	部門・職場の整理・統合	-1.24	0.33	0.25	0.20	0.52	0.17	184
	既存業務のアウトソーシング化	-1.43	0.45	0.33	0.32	0.77	0.75	44
	下請企業の整理・統合	-1.33	1.00	1.00	-0.25	0.60	0.20	12
	子会社の設立	-1.22	0.71	0.58	0.33	0.72	0.31	38
	合併会社の設立	-1.28	0.24	0.00	0.08	0.33	0.39	18
	業務提携	-1.00	0.20	1.00	0.75	1.00	1.00	5
その他	-1.10	0.17	0.42	0.42	0.79	0.48	31	
業績管理特性	【業績管理の変化】							
	強化型（厳しくなった）	-1.38	0.31	0.20	0.24	0.52	0.27	304
	やや強化型（やや厳しくなった）	-0.95	0.47	0.47	0.29	0.50	0.43	128
	現状維持型（変わらない）	-0.85	0.52	0.30	0.22	0.47	0.05	48
緩和型（緩くなった）	-1.00	0.50	1.50	1.50	0.00	0.00	2	
労使関係特性	【組合の発言力】							
	拡大型（大きくなった）	-1.14	0.51	0.38	0.29	0.48	0.32	196
	現状維持型（変化なし）	-1.20	0.31	0.22	0.23	0.59	0.32	245
	縮小型（小さくなった）	-1.56	0.38	0.40	0.37	0.32	0.15	44
	【経営側が重視すべき人事施策】							
	非重視型	-1.23	0.33	0.31	0.25	0.58	0.34	208
	伝統型人事指向型	-1.30	0.69	0.45	0.31	0.59	0.47	106
人材調達柔軟化人事指向型	-1.14	-0.12	-0.17	-0.04	0.23	0.00	45	
成果主義型人事指向型	-1.11	0.50	0.47	0.30	0.60	0.29	93	

(注1) 「雇用戦略指数」の算出方法は図表2-14の注を参照。

(注2) 「合計」の件数は「N.A」の件数も含まれている。

⑤ 労使関係特性からみた特徴

組合の発言力の変化別には、発言力が小さくなった組合ほど「正社員」を減らす方針が重視されており、指数の値は拡大型の-1.14から縮小型の1.56と一様に変化している。一方、発言力が大きくなった組合ほど「請負社員」を増やす方針が重視されている。

経営側が重視すべき人事施策との関連でみると、伝統型人事指向型事業所の組合は「契約社員」を増やす方針にあるのに対し、人材調達柔軟化人事指向型事業所の組合は非正社員の採用を抑制する方針をとり、「契約社員」と「パートタイマー」の削減を、「アルバイト」「派遣社員」「請負社員」の現状維持を考えている。

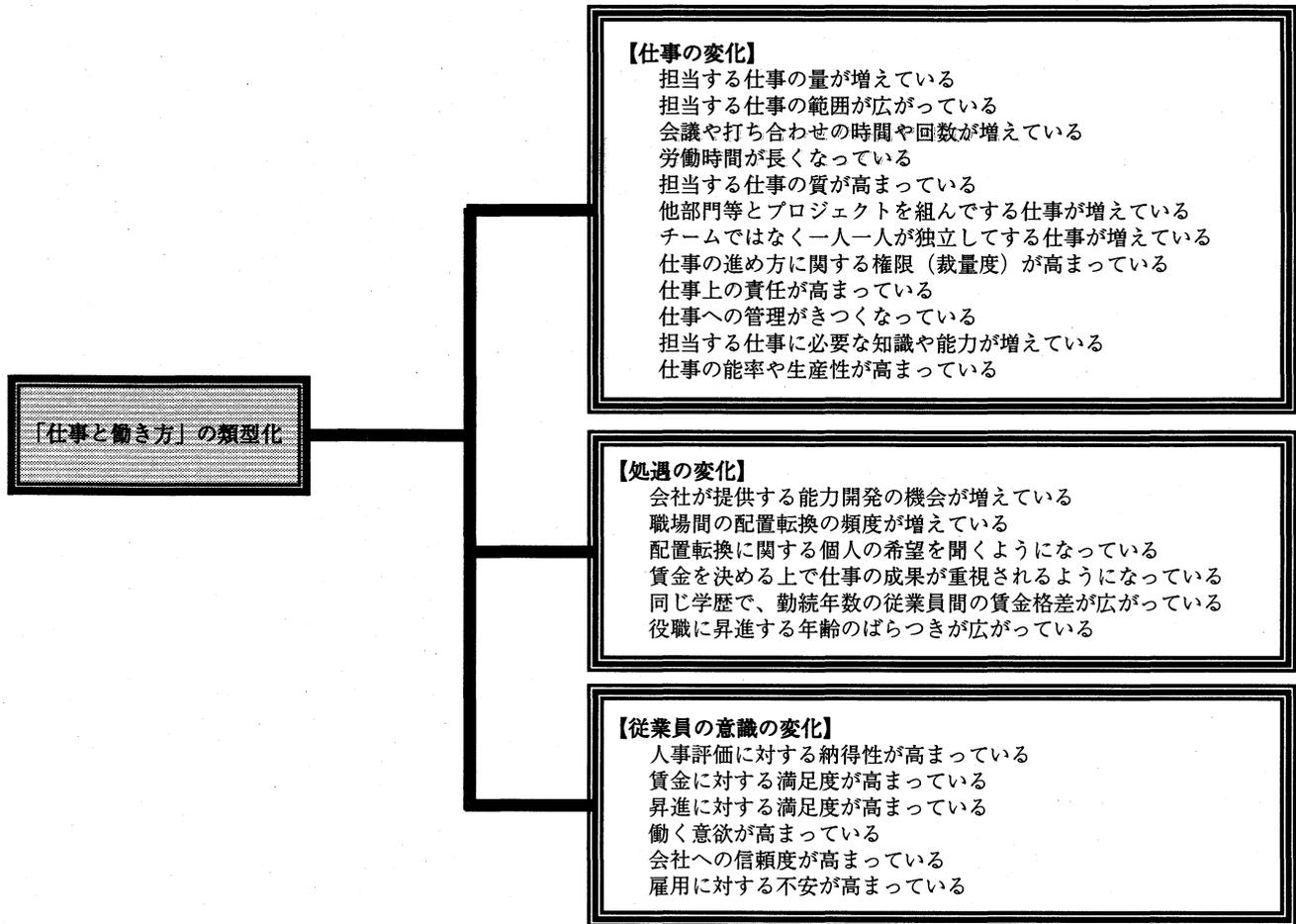
3. 仕事と働き方の変化

(1) クロス分析からみた特徴

① 変化の類型化

こうした一連の組織改革等を通じて、組合員の仕事と働き方にどのような変化が見られたのだろうか。本調査ではこうした変化を3つの面から捉えている。図表3-1をみてもらいたい。第1は、仕事の変化であり、本調査では「担当する仕事が増えている」「担当する仕事の範囲が増えている」「担当する仕事の質が高まっている」「他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている」「チームではなく一人一人が独立してする仕事が増えている」「担当する仕事に必要な知識や能力が増えている」「仕事の進め方に関する権限（裁量度）が高まっている」「仕事上の責任が高まっている」「仕事への管理がきつくなっている」「仕事の能率や生産性が高まっている」「会議や打ち合わせの時間や回数が増えている」「労働時間が長くなっている」の12項目を取り上げている。第2は、処遇の変化であり、「会社が提供する能力開発の機会が増えている」「職場間の配置転換の頻度が増えている」「会社が配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている」「賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになっている」「同じ学歴、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている」「役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている」の6項目を取り上げている。そして最後は、従業員の意識の変化であり、「人事評価に対する納得性が高まっている」「賃金に対する満足度が高まっている」「昇進に対する満足度が高まっている」「働く意欲が高まっている」「雇用に対する不安が高まっている」「会社への信頼度が高まっている」の6項目を取り上げている。

図表3-1 「仕事と働き方」の類型化



②全体の概況

仕事や働き方の変化をこのように捉えて、図表3-2の「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計比率をみてもらいたい。合計比率が高いのは「担当する仕事が増えている」(94.6%)、「担当する仕事の範囲が増えている」(92.6%)を筆頭に、「担当する仕事の質が高まっている」(80.6%)、「他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている」(60.6%)、「担当する仕事に必要な知識や能力が増えている」(90.3%)、「仕事上の責任が高まっている」(88.7%)、「仕事への管理がきつくなっている」(85.2%)、「仕事の能率や生産性が高まっている」(70.5%)、「会議や打ち合わせの時間や回数が増えている」(67.8%)、「労働時間が長くなっている」(75.0%)といった仕事の変化を中心に、処遇の変化の「賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになっている」(74.6%)、「同じ学歴、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている」(66.1%)、「役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている」(75.5%)、従業員の意識の変化の「雇用に対する不安が高まっている」(73.8%)等である。

一方、従業員意識の変化の「賃金に対する満足度が高まっている」(12.9%)、「昇進に対する満足度が高まっている」(12.1%)をはじめとして、「会社への信頼度が高まっている」(19.4%)、「働く意欲が高まっている」(20.0%)、「人事評価に対する納得性が高まってい

る」(26.9%)、処遇の変化の「会社が配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている」(31.7%)は低い水準にある。つまり、これらの変化については否定的な考えをとっている。

なお、仕事の変化の「チームではなく一人一人が独立してする仕事が増えている」(42.8%)、「仕事の進め方に関する権限(裁量度)が高まっている」(53.9%)、処遇の変化の「会社が提供する能力開発の機会が増えている」(44.2%)、「職場間の配置転換の頻度が増えている」(51.7%)については、これらの中間に位置しており組合によって意見が分かれている。

また、こうした変化はこの結果を得点化した「変化指数」(算出方法は同図表の注を参照のこと)をみても確認できる。合計比率の高い「担当する仕事の量が増えている」「担当する仕事の範囲が広がっている」「担当する仕事に必要な知識や能力が増えている」「仕事上の責任が高まっている」「仕事への管理がきつくなっている」「担当する仕事の質が高まっている」の指数の値はそれぞれ1.59、1.44、1.21、1.10、1.10、1.09、1.05と高い水準にあるのに対し、回答比率の低い従業員意識の変化の「賃金に対する満足度が高まっている」(-1.11)、「昇進に対する満足度が高まっている」(-1.11)、「会社への信頼度が高まっている」(-0.85)、「働く意欲が高まっている」(-0.83)は軒並み低い水準にある。こうしてみると、組合員における仕事への負荷が高まる一方で、従業員意識の変化にはマイナスの変化、つまり否定的な意見がみられていることがわかる。

図表3-2 組合員の仕事と働き方の変化(N=495)

単位：%

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	N. A	変化指数(点)
【仕事の変化】	担当する仕事の量が増えている	65.5	29.1	2.6	0.8	2.0	1.59
	担当する仕事の範囲が広がっている	55.6	37.0	4.2	1.2	2.0	1.44
	会議や打ち合わせの時間や回数が増えている	24.2	43.6	25.5	4.6	2.0	0.58
	労働時間が長くなっている	35.4	39.6	17.6	5.5	2.0	0.83
	担当する仕事の質が高まっている	41.4	39.2	14.5	2.6	2.2	1.05
	他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている	19.2	41.4	26.1	10.9	2.4	0.33
	チームではなく一人一人が独立してする仕事が増えている	10.9	31.9	41.4	13.3	2.4	-0.15
	仕事の進め方に関する権限(裁量度)が高まっている	12.9	41.0	36.4	7.5	2.2	0.16
	仕事上の責任が高まっている	29.5	59.2	8.3	1.0	2.0	1.10
	仕事への管理がきつくなっている	34.5	50.7	11.7	0.8	2.2	1.09
	担当する仕事に必要な知識や能力が増えている	36.6	53.7	6.7	1.0	2.0	1.21
	仕事の能率や生産性が高まっている	26.1	44.4	23.4	3.8	2.2	0.67
【処遇の変化】	会社が提供する能力開発の機会が増えている	9.7	34.5	36.2	17.6	2.0	-0.18
	職場間の配置転換の頻度が増えている	14.9	36.8	35.6	10.5	2.2	0.10
	会社が配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている	3.8	27.9	43.2	22.8	2.2	-0.54
	賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになっている	28.1	46.5	15.2	7.9	2.4	0.73
	同じ学歴、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている	18.6	47.5	24.2	7.5	2.2	0.47
役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている	21.6	53.9	17.2	4.8	2.4	0.72	
【従業員意識の変化】	人事評価に対する納得性が高まっている	1.6	25.3	46.1	24.8	2.2	-0.69
	賃金に対する満足度が高まっている	1.0	11.9	47.1	37.6	2.4	-1.11
	昇進に対する満足度が高まっている	0.6	11.5	50.5	35.2	2.2	-1.11
	働く意欲が高まっている	0.8	19.2	52.5	24.8	2.6	-0.83
	雇用に対する不安が高まっている	37.2	36.6	15.8	8.5	2.0	0.80
会社への信頼度が高まっている	1.6	17.8	52.7	25.9	2.0	-0.85	

(注) 図表中の「変化指数」は、「そう思う」の件数×2点+「どちらかといえばそう思う」の件数×1点+「どちらかといえばそう思わない」の件数×-1点+「そう思わない」の件数×-2点を、(全体-N. A)で除した値である。なお、指数の値が大きいくほど、肯定的意見が多く見られていることを示している。

③経営特性からみた特徴

こうした変化指数は業種別にみると（図表3-3を参照）、製造業で仕事の変化の「他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている」と処遇の変化の「職場間の配置転換の頻度が増えている」に対する肯定的意見が顕著にある。事業再編や生産拠点の海外移転などにより他部門との共同プロジェクトや従業員の異動がみられていると思われる。

企業規模別には、大規模企業の組合ほど「担当する仕事の量が増えている」「担当する仕事の質が増えている」「他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている」「担当する仕事に必要な知識や能力が増えている」「仕事に進め方に関する権限が高まっている」「仕事の能率や生産性が高まっている」といった仕事の変化を中心に、処遇の変化の「職場間の配置転換の頻度が増えている」「賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになっている」「同じ学歴、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている」「役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている」の指数値が高くなっており、これらに対して肯定的な意見が多い。大手企業を中心に事業再編等が積極的に進められているため仕事内容が変化し、それに連動して成果に見合った処遇を指向する動きが見られている。それとは対照的に小規模企業の組合ほど従業員意識の変化（「雇用に対する不安が高まっている」を除く）を中心に、仕事の変化の「労働時間が長くなっている」は肯定的の見方を、また処遇の変化の「会社が提供する能力開発の機会が増えている」「会社が配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている」については否定的の見方をしており、指数値がそれぞれ顕著な傾向にある。厳しい経営状況にある小規模企業は将来の競争力に対する先行投資である教育訓練投資を控えるようになっているため、従業員の士気が低下してきている。

④経営状態等からみた特徴

3年前に比べた正社員数の変化別にみると、第1に処遇の変化の「賃金に対する満足度が高まっている」「昇進に対する満足度が高まっている」「働く意欲が高まっている」に対する否定的な意見は正社員数の増減にかかわらず共通してみられる変化であり、第2にそれに加えて、大幅削減事業所の組合ほど「雇用に対する不安が高まっている」に、現状維持・増加事業所の組合ほど「他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている」に対する肯定的な意見が増えている。正社員のスリム化により現場の士気が低下している状況にある。

組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革によっても異なる変化がみられている。仕事の変化の「仕事に進め方に関する権限が高まっている」と「仕事の能率や生産性が高まっている」については、事業所の管理部門のフラット化、子会社の設立を行った事業所の組合で肯定的な見方をしており、それに加え子会社の設立を行った事業所の組合では仕事の変化の「他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている」の肯定的意見が、事業所の管理部門のフラット化を行った事業所の組合では処遇の変化の「会社が配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている」の否定的な意見がそれぞれ多い。それとは対照的なのは組織のフラット化を行った事業所の組合で、従業員意識の変化の「同じ学歴、勤続年数の従業

員間の賃金格差が広がっている」と仕事の変化の「労働時間が長くなっている」の肯定的意見が、「チームではなく一人一人が独立してする仕事が増えている」の否定的意見が多い。

⑤業績管理特性からみた特徴

業績管理の変化別にみると、業績管理を厳しく行われている組合ほどおおむね全ての項目に関する変化が著しく見られており、業績主義化の進展が組合員の仕事や働き方に変化をもたらしている。それに対し、変わらない組合ほど「チームではなく一人一人が独立してする仕事が増えている」に対する否定的意見が多く、チームの仕事が増えている状況にある。

図表3-3 組合員の仕事と働き方の変化(変化指数)

	【仕事の変化】														【処遇の変化】						【従業員意識の変化】					回答数(人)
	担当する仕事の量が増えている	担当する仕事の範囲が広がっている	担当する仕事の質が高まっている	会議や打ち合わせの回数が増えている	労働時間が長くなっている	他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている	チームではなく一人一人が独立してする仕事が増えている	量度が高まっている	仕事上の責任が高まっている	仕事への管理がきつくなっている	担当する仕事に必要な知識や能力が増えている	仕事の能率や生産性が高まっている	会社が提供する能力開発の機会が増えている	職場間の配置転換の頻度が増えている	会社が提供する能力開発の機会が増えている	職場の配置転換の頻度が増えている	賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになっている	同じ学歴・勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている	役職に見進める年齢のばらつきが広がっている	人事評価に対する納得性が高まっている	賃金に対する満足度が高まっている	昇進に対する満足度が高まっている	働く意欲が高まっている	雇用に対する不安が高まっている	会社への信頼度が高まっている	
全体	1.59	1.44	1.05	0.58	0.83	0.33	-0.15	0.16	1.10	1.09	1.21	0.67	-0.18	0.10	-0.54	0.73	0.47	0.72	-0.69	-1.11	-1.11	-0.83	0.80	-0.85	495	
経営特性	【業種】																									
	製造業	1.59	1.44	1.10	0.66	0.68	0.59	-0.14	0.24	1.09	1.13	1.23	0.82	-0.18	0.31	-0.62	0.81	0.45	0.64	-0.65	-1.03	-1.01	-0.74	0.76	-0.78	208
	非製造業	1.58	1.43	1.03	0.54	0.94	0.14	-0.15	0.12	1.14	1.08	1.20	0.54	-0.13	-0.06	-0.43	0.69	0.49	0.82	-0.69	-1.15	-1.16	-0.88	0.81	-0.89	261
	【企業規模】																									
小(1,500人未満)	1.54	1.48	0.93	0.67	0.99	0.11	-0.23	0.15	1.20	1.15	1.14	0.56	-0.41	0.01	-0.80	0.62	0.19	0.62	-0.91	-1.29	-1.27	-0.99	0.76	-1.03	179	
中(1,500~5,000人未満)	1.58	1.35	0.98	0.72	0.91	0.23	-0.06	-0.02	1.00	1.02	1.10	0.51	-0.22	0.14	-0.51	0.67	0.53	0.72	-0.70	-1.11	-1.14	-0.84	0.80	-0.81	160	
大(5,000人以上)	1.66	1.52	1.24	0.35	0.62	0.72	-0.14	0.37	1.10	1.09	1.41	0.95	0.12	0.16	-0.27	0.96	0.71	0.83	-0.46	-0.90	-0.91	-0.64	0.82	-0.69	148	
経営状態等	【3年前に比べた正社員数の変化】																									
	99以下	1.58	1.48	1.02	0.63	0.98	0.44	-0.12	0.14	1.12	1.11	1.25	0.63	-0.34	0.09	-0.50	0.74	0.50	0.79	-0.86	-1.17	-1.22	-0.85	0.57	-0.80	144
	100~114以下	1.58	1.40	1.15	0.61	0.62	0.33	-0.18	0.23	1.17	1.12	1.17	0.73	0.02	-0.03	-0.43	0.71	0.41	0.62	-0.60	-1.07	-1.07	-0.79	0.80	-0.71	174
	115以上	1.64	1.50	0.92	0.64	0.95	0.20	-0.09	0.12	0.99	1.10	1.22	0.59	-0.29	0.32	-0.75	0.74	0.47	0.79	-0.72	-1.14	-1.12	-0.90	1.03	-1.14	148
	【組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した改革】																									
	組織のフラット化	1.54	1.46	1.16	0.78	1.38	0.16	-0.40	0.03	1.11	1.05	1.14	0.70	-0.05	-0.08	-0.68	0.86	0.92	0.86	-0.73	-1.08	-0.89	-0.70	0.30	-0.95	38
	事業所の管理部門のスリム化	1.72	1.61	1.14	0.77	1.10	0.28	-0.07	0.44	1.19	1.19	1.30	0.95	-0.14	0.02	-0.81	0.88	0.26	0.75	-0.65	-1.12	-1.09	-0.72	0.84	-0.86	44
	部門・職場の整理・統合	1.64	1.45	1.06	0.74	0.91	0.41	0.00	0.09	1.10	1.21	1.24	0.51	-0.20	0.23	-0.52	0.76	0.46	0.68	-0.77	-1.18	-1.16	-0.95	0.85	-0.97	184
	既存業務のアウトソーシング化	1.51	1.30	1.23	0.35	0.37	0.35	-0.30	0.16	1.19	1.05	1.28	0.81	0.16	0.12	-0.40	0.84	0.65	0.69	-0.47	-0.98	-0.88	-0.40	0.79	-0.37	44
	下請企業の整理・統合	1.83	1.83	1.25	0.17	0.58	0.25	-0.58	0.58	1.08	1.00	0.75	0.83	-0.17	-0.67	-0.08	1.08	0.42	1.25	-0.42	-0.92	-1.08	-0.58	1.08	-0.83	12
	子会社の設立	1.53	1.55	1.10	0.76	0.84	0.55	-0.21	0.42	1.16	1.08	1.37	0.87	0.03	0.24	-0.37	0.82	0.71	0.71	-0.42	-0.87	-1.08	-0.84	1.18	-0.71	38
	合併会社の設立	1.63	1.63	0.94	0.31	0.50	0.31	0.06	0.06	0.94	0.87	1.12	0.75	-0.06	0.44	-0.63	0.44	0.00	0.44	-0.81	-1.12	-0.94	-0.56	1.12	-0.87	18
	業務提携	1.40	1.60	1.00	0.60	1.20	0.20	-0.40	-0.40	1.40	0.40	1.40	0.80	0.40	0.40	-0.20	1.00	0.40	1.20	-0.40	-0.60	0.00	1.00	1.00	-1.00	5
	その他	1.57	1.37	0.77	0.33	0.63	0.30	-0.50	0.23	1.07	1.10	1.03	0.80	-0.43	0.37	-0.80	0.60	0.27	0.73	-0.77	-1.38	-1.27	-1.31	0.53	-0.90	31
業績管理特性	【業績管理の変化】																									
	強化型(厳しくなった)	1.74	1.58	1.12	0.70	1.05	0.33	-0.01	0.26	1.23	1.32	1.28	0.72	-0.25	0.28	-0.61	0.76	0.54	0.81	-0.73	-1.20	-1.17	-0.95	0.96	-1.01	304
	やや強化型(やや厳しくなった)	1.38	1.24	0.95	0.48	0.57	0.33	-0.28	0.10	0.97	0.96	1.09	0.59	-0.17	-0.17	-0.41	0.72	0.46	0.72	-0.57	-0.94	-1.02	-0.67	0.71	-0.63	128
	現状維持型(変わらない)	1.17	1.06	0.75	0.19	0.27	0.21	-0.54	-0.31	0.62	0.08	0.98	0.40	0.09	-0.21	-0.50	0.56	0.06	0.11	-0.75	-0.90	-0.87	-0.54	-0.02	-0.52	48
緩和型(緩くなった)	2.00	2.00	1.50	0.00	0.50	-1.50	0.00	1.00	1.50	0.00	1.00	1.50	-1.00	-1.50	-1.00	-0.50	1.00	1.50	1.00	-2.00	-1.50	-0.50	1.50	-0.50	2	
労使関係特性	【組合の発言力】																									
	拡大型(大きくなった)	1.59	1.50	1.21	0.57	0.77	0.29	-0.14	0.28	1.12	1.07	1.25	0.73	-0.09	0.12	-0.44	0.84	0.50	0.81	-0.63	-1.13	-1.10	-0.79	0.83	-0.82	196
	現状維持型(変化なし)	1.57	1.39	0.94	0.47	0.81	0.40	-0.19	0.09	1.04	1.05	1.17	0.68	-0.21	0.02	-0.58	0.68	0.40	0.65	-0.70	-1.06	-1.11	-0.82	0.74	-0.85	245
	縮小型(小さくなった)	1.73	1.48	0.89	1.27	1.25	0.07	0.09	-0.05	1.34	1.34	1.20	0.35	-0.36	0.55	-0.80	0.52	0.63	0.67	-0.86	-1.30	-1.14	-1.16	0.93	-1.02	44
	【経営側が重視すべき人事施策】																									
	非重視型	1.57	1.46	1.19	0.64	0.83	0.48	-0.19	0.29	1.17	1.17	1.23	0.90	0.03	0.28	-0.55	0.75	0.45	0.68	-0.65	-1.06	-1.08	-0.71	0.92	-0.74	208
伝統型人事指向型	1.67	1.43	1.00	0.48	0.94	0.27	-0.05	0.31	1.05	1.01	1.18	0.44	-0.10	-0.16	-0.38	1.07	0.79	1.11	-0.55	-1.00	-0.98	-0.84	0.75	-0.90	106	
人材調達柔軟化人事指向型	1.49	1.40	0.91	0.71	0.65	0.29	-0.13	0.00	0.89	0.84	1.04	0.46	-0.47	-0.04	-0.96	0.20	0.27	0.47	-0.91	-1.16	-1.09	-0.91	0.47	-0.96	45	
成果主義型人事指向型	1.60	1.40	0.76	0.55	0.89	0.18	-0.20	-0.35	1.03	1.01	1.19	0.48	-0.63	0.17	-0.61	0.47	0.25	0.65	-1.02	-1.28	-1.31	-1.11	0.63	-1.06	93	

(注)「変化指数」の算出方法は、図表3-2の注を参照。

⑥労使関係特性からみた特徴

組合の発言力の変化別には、発言力が小さくなった組合ほど仕事の変化の「労働時間が長くなっている」に対する肯定的意見が多い。一方、それに対し発言力が大きくなった組合は

ど「担当する仕事の質が高まっている」「仕事の進め方に関する権限が高まっている」「仕事の能率や生産性が高まっている」と、処遇の変化の「賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになってきている」に対する肯定的意見が多く、指数値はそれぞれ高い水準にある。

経営側が重視すべき人事施策との関連でみると、伝統型人事指向型事業所の組合では処遇の変化の「賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになってきている」「同じ学歴、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている」「役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている」の肯定的意見が、「職場間の配置転換の頻度が増えている」の否定的意見が多い。それとは対照的なのは、成果主義型人事指向型事業所の組合で従業員意識の変化の「昇進に対する満足度が高まっている」「働く意欲が高まっている」「会社への来歴が高まっている」を中心に、処遇の変化の「会社が提供する能力開発の機会が増えている」、仕事の変化の「仕事の進め方に関する権限が高まっている」に対する否定的意見が多く、指数値はマイナスの低い水準にある。また人材調達柔軟化人事指向型事業所の組合では処遇の変化の「会社が配置転換に関する個人の希望を聞くようになってきている」と従業員意識の変化の「人事評価の納得性が高まっている」の肯定的意見が多い。

(2) 因子分析・クラスター分析からみた特徴

①仕事の働き方と変化のグループ化－因子分析－

次に因子分析を用いて、こうした24項目の背景に隠れている因子構造を明らかにしてみよう。ここで利用する因子分析は主因子分析とバリマックス回転であり、これらの手法によって計測した図表3-4をみると、3つの因子構造が最も解説しやすいことがわかった。

第1因子の負荷量が多い項目は、「人事評価への納得性が高まっている」「働く意欲が高まっている」「会社への信頼度が高まっている」「会社が配置転換に関する個人の希望を聞くようになってきている」「会社が提供する能力開発の機会が増えている」といった従業員の労働意欲向上に関わる部分でみられており、この因子を「労働意欲向上型」と名付ける。ついで第2因子に負荷量の多い項目をみると、「仕事上の責任が高まっている」「担当する仕事の質が高まっている」「仕事の進め方の裁量度（権限）が高まっている」「仕事の能率や生産性が高まっている」「担当する仕事に必要な知識や能力が増えている」「他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている」といった仕事内容の充実を意識した項目で強く表れていることから、第2因子を「仕事充実型」とする。最後に第3因子としては、「担当する仕事の量が増えている」「担当する仕事の範囲が広がっている」「労働時間が長くなっている」といった項目で負荷量が多く、労働負荷の増大する部分が強く表れている。そこで、この因子を「労働負荷増大型」とする。

以上のように24項目ある項目のなかに「労働意欲向上型」、「職務充実型」、「労働負荷増大型」の3つの共通因子が潜んでいることが明らかになった。

②仕事と働き方のタイプ分けからみた組合のグループ化—クラスター分析—

では、実際に組合員の仕事や働き方に変化が見られる場合に、3つの共通因子がどのように関連しあっているのか。労働組合調査において、仕事や働き方の変化が似たタイプに分類するために、因子分析から算出された3つの共通因子の因子得点を用いてクラスター分析を行ったところ、組合は3つのグループに分かれた。

図表3-5のように、第1は「労働負荷増大型」の因子を重視する組合群であり、第2は「労働意欲向上型」の因子を重視している組合群、第3はどの因子も重視していない、一連の組織再編にもかかわらず組合員の仕事や働き方に変化がみられない組合群である。

以上のタイプを「労働負荷増大型」「労働意欲向上型」「変化なし型」と呼ぶ。

図表3-4 因子分析結果

	第1因子	第2因子	第3因子
人事評価への納得性が高まっている	0.68	0.01	0.04
働く意欲が高まっている	0.61	0.16	-0.14
会社への信頼度が高まっている	0.58	0.10	-0.18
会社が配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている	0.52	0.11	0.10
会社が提供する能力開発の機会が増えている	0.46	0.15	-0.11
仕事上の責任が高まっている	-0.11	0.64	0.11
担当する仕事の質が高まっている	0.18	0.58	0.28
仕事の進め方の裁量度が高まっている	0.20	0.56	0.02
仕事の能率や生産性が高まっている	0.16	0.54	0.01
担当する仕事に必要な知識や能力が増えている	0.10	0.46	0.21
他部門等とプロジェクトを組む仕事が増えている	0.21	0.35	0.08
担当する仕事の量が増えている	-0.03	0.24	0.77
担当する仕事の範囲が広がっている	0.00	0.32	0.74
労働時間が長くなっている	-0.20	0.00	0.37
同一学歴、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている	0.06	0.10	0.02
役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている	0.02	0.06	0.07
賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになっている	0.27	0.11	0.06
賃金に対する満足度が高まっている	0.25	-0.03	-0.03
昇進に対する満足度が高まっている	0.46	-0.01	0.00
雇用への不安が高まっている	-0.02	-0.02	0.14
仕事への管理がきつくなっている	-0.27	0.43	0.10
職場間の配置転換の頻度が増えている	0.04	0.11	0.01
チームではなく一人一人が独立してする仕事が増えている	-0.06	0.16	0.14
会議や打ち合わせの時間や回数が増えている	-0.05	0.00	0.06
固有値	3.99	3.52	1.72
累積寄与率 (%)	16.62	31.28	38.46
	労働意欲向上型	職務充実型	労働負荷増大型

(注1) N=495

(注2) 因子負荷量はバリマックス回転後の値である。

図表3-5 クラスター分析結果

	労働意欲向上型	職務充実型	労働負荷増大型	回答数(人)
労働負荷増大型	-0.02	0.19	1.00	154
変化なし型	-0.91	-0.66	-0.41	96
非労働負荷増大型	0.41	0.15	-0.52	221

(注1) 表中の数値は企業群別に見た3つの因子得点の平均である。

(注2) クラスター分析によって区分された3つの企業群は、因子得点を元にネーミングしている。

③組合員の仕事と働き方の特徴を探る－クロス分析－

こうした因子・クラスター分析を用いたタイプ分けからみた場合、組合員の仕事と働き方にはどのような特徴があるのか。図表3-6をみると、調査対象組合では「労働意欲向上型」が44.6%と最も多く、これに「労働負荷増大型」が31.1%、「変化なし型」が19.4%で続いている。こうした変化のタイプを経営特性（企業規模別）との関連でみると、小規模企業の組合ほど「労働意欲向上型」が、大手企業の組合ほど「変化なし型」が多くなっている。なお、業種との間には有意な関係がみられない。

また、経営状態（組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革）との関連でみると、「労働負荷増大型」は既存業務のアウトソーシング化を進めた事業所の組合で多くなるのに対し、「労働意欲向上型」は事業所の管理部門のスリム化を進めた事業所組合で顕著にみられる。

さらに、業績管理特性（業績管理の変化）別には、現状維持型ほど「労働負荷増大型」が、強化型ほど「変化なし型」がそれぞれ多くなる傾向にある。

図表3-6 組合員の仕事と働き方の変化（因子・クラスター分析による類型化）

単位：%

		労働負荷増大型	変化なし型	労働意欲向上型	N.A	回答数(人)
全 体		31.1	19.4	44.6	4.8	495
経営特性	【業種】					
	製造業	32.2	22.1	40.4	5.3	208
	非製造業	30.7	18.0	46.7	4.6	261
	【企業規模】					
	小(1,500人未満)	30.2	12.8	49.7	7.3	179
中(1,500～5,000人未満)	33.8	17.5	45.6	3.1	160	
大(5,000人以上)	29.1	29.1	38.5	3.4	148	
経営状態等	【組合員の雇用・処遇面で最も苦勞した改革】					
	組織のフラット化	31.6	23.7	42.1	2.6	38
	事業所の管理部門のスリム化	22.7	18.2	54.5	4.5	44
	部門・職場の整理・統合	29.3	20.7	46.7	3.3	184
	既存業務のアウトソーシング化	40.9	22.7	31.8	4.5	44
	下請企業の整理・統合	8.3	41.7	50.0	0.0	12
	子会社の設立	28.9	21.1	50.0	0.0	38
	合併会社の設立	33.3	16.7	38.9	11.1	18
	業務提携	40.0	20.0	40.0	0.0	5
	その他	35.5	6.5	48.4	9.7	31
業績管理特性	【業績管理の変化】					
	強化型(厳しくなった)	23.7	20.4	50.0	5.9	304
	やや強化型(やや厳しくなった)	43.8	18.8	34.4	3.1	128
	現状維持型(変わらない)	52.1	10.4	37.5	0.0	48
緩和型(緩くなった)	0.0	50.0	50.0	0.0	2	
労使関係特性	【経営側が重視すべき人事施策】					
	非重視型	32.7	23.6	42.3	1.4	208
	伝統型人事指向型	27.4	19.8	49.1	3.8	106
	人材調達柔軟化人事指向型	37.8	8.9	48.9	4.4	45
成果主義型人事指向型	32.3	12.9	51.6	3.2	93	

4. 労使関係

(1) 経営側が重視すべき人事施策

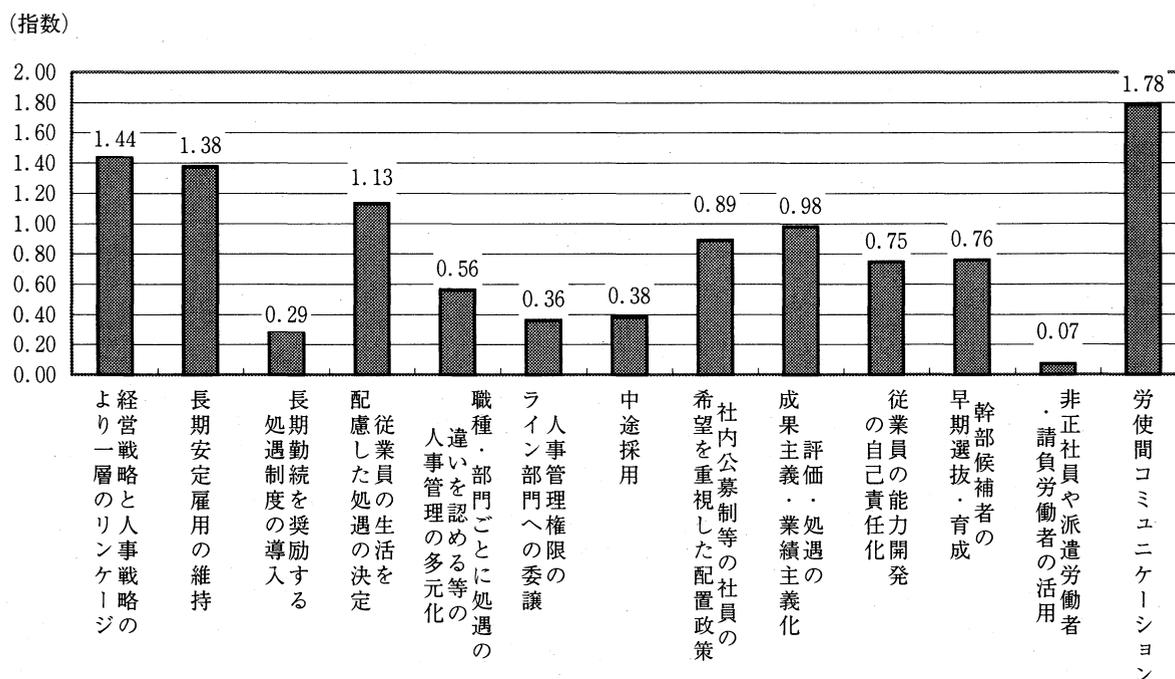
① 重視すべき人事施策

まず労働組合が考える、経営側が重視すべき人事施策について、重視指数でこれを示す図表4-1をみてみよう。重視指数は高いほど重視度が高いことを意味しているが、これを見ると、労働組合は労使間の綿密な意志疎通を通じて（「労使間コミュニケーション」1.78）、経営戦略と人事戦略の連関性を高める（「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ」1.44）ことを経営側に望んでいる。と同時に、従業員の生活を守るために、安定的な雇用と処遇も望んでいるようである（「長期安定雇用の維持」1.38、「従業員の生活を配慮した処遇の決定」1.13）。他方、正社員の雇用を脅かす可能性のある代替労働力の活用（「非正社員や派遣労働者・請負労働者の活用」0.07）や労働力の流動化を阻害する人事施策（「長期勤続を奨励する処遇制度の導入」0.29）については望んでいない。

(a) 経営・組織特性からみた特徴

まず業種別にみると（図表4-2参照）、製造業では「長期安定雇用の維持」（1.46）と能力開発（「従業員の能力開発の自己責任化」0.89、「幹部候補生の早期選抜・育成」0.83）に関する意見が多い。これに対して非製造業では処遇（「従業員の生活を配慮した処遇の決定」1.22、「職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化」0.72）や配置（「社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策」0.99）に関する意見が多い。

図表4-1 経営側が重視すべき人事施策（重視指数）



図表4-2 経営側が重視すべき人事施策（重視指数）

単位：点

	経営戦略と人事戦略のより一層のリンク	長期安定雇用の維持	長期勤続を奨励する処遇制度の導入	従業員の生活を配慮した処遇の決定	職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化	人事管理権限のライン部門への委譲	中途採用	社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策	評価・処遇の成果主義・業績主義化	従業員の能力開発の自己責任化	幹部候補生の早期選抜・育成	非正社員や派遣労働者・請負労働者の活用	労使間コミュニケーション	回答数（人）
全体	1.44	1.38	0.29	1.13	0.56	0.36	0.38	0.89	0.98	0.75	0.76	0.07	1.78	495
【業種】														
製造業	1.42	1.46	0.22	1.04	0.36	0.29	0.40	0.75	1.02	0.89	0.83	0.08	1.78	208
非製造業	1.45	1.33	0.32	1.22	0.72	0.41	0.36	0.99	0.93	0.64	0.72	0.10	1.81	261
【企業規模】														
小（1,500人未満）	1.42	1.30	0.41	1.16	0.68	0.43	0.40	0.74	0.96	0.85	0.91	0.19	1.80	179
中（1,500～5,000人未満）	1.48	1.34	0.21	1.06	0.55	0.40	0.22	0.97	0.87	0.65	0.78	0.02	1.73	160
大（5,000人以上）	1.43	1.50	0.25	1.18	0.44	0.27	0.54	0.97	1.09	0.71	0.52	-0.02	1.81	148
【事業所機能】														
本社事業所	1.51	1.25	0.15	1.08	0.73	0.29	0.45	0.94	1.04	0.76	0.76	0.22	1.81	142
生産	1.43	1.56	0.41	1.18	0.31	0.31	0.36	0.77	1.04	0.86	0.86	-0.03	1.82	157
営業・販売・サービス	1.55	1.07	0.08	0.98	0.83	0.45	0.39	1.04	0.91	0.80	0.68	0.21	1.64	97
その他	1.16	1.55	0.49	1.24	0.44	0.48	0.25	0.77	0.84	0.44	0.56	-0.15	1.81	82
【正社員数の変化】														
99以下	1.51	1.44	0.47	1.19	0.67	0.42	0.32	0.83	0.89	0.60	0.72	0.14	1.79	144
100～114以下	1.43	1.38	0.18	1.13	0.43	0.40	0.32	0.97	0.93	0.72	0.62	-0.12	1.75	174
115以上	1.37	1.25	0.21	1.07	0.60	0.32	0.49	0.82	1.05	0.85	0.94	0.14	1.78	148
【最も苦勞した改革】														
組織のフラット化	1.61	1.32	-0.14	1.41	0.67	0.40	0.78	1.13	1.16	0.84	0.59	0.54	1.78	38
事業所の管理部門のスリム化	1.41	1.09	0.14	0.95	0.60	0.58	0.44	0.56	1.02	0.86	1.02	0.12	1.74	44
部門・職場の整理・統合	1.49	1.43	0.36	1.13	0.59	0.51	0.34	0.93	1.01	0.76	0.80	0.01	1.77	184
既存業務のアウトソーシング化	1.45	1.46	0.26	1.21	0.00	-0.02	0.42	1.05	0.84	0.77	0.83	-0.05	1.79	44
下請企業の整理・統合	1.75	1.67	0.33	1.08	0.83	0.42	0.58	1.33	1.00	1.25	1.08	0.42	1.92	12
子会社の設立	1.38	1.46	0.42	1.08	1.00	0.32	0.50	0.84	0.87	0.66	0.84	-0.16	1.87	38
合併会社の設立	1.13	1.19	0.62	1.19	0.31	0.37	0.13	1.06	1.00	0.69	0.81	-0.06	1.63	18
業務提携	1.20	1.60	-0.80	1.20	1.40	-0.20	0.40	1.00	1.20	1.00	1.00	0.75	1.80	5
その他	1.07	1.40	0.20	1.07	0.50	0.23	0.03	0.63	1.03	0.57	0.53	0.07	1.73	31
【事業所の成果評価時に重視する指標】														
人材・組織力開発指向型	1.45	1.36	0.32	1.12	0.68	0.52	0.22	0.74	1.07	0.80	0.69	0.04	1.77	135
非成果指向型	1.37	1.35	0.22	1.13	0.72	0.33	0.41	1.00	0.94	0.75	0.81	0.18	1.77	219
QCD指向型	1.55	1.43	0.36	1.14	0.20	0.25	0.50	0.87	0.93	0.68	0.75	-0.07	1.81	141
【組合の発言力】														
大きくなった	1.59	1.32	0.20	1.09	0.76	0.37	0.30	0.96	1.10	0.97	0.88	0.18	1.89	196
変化なし	1.32	1.43	0.33	1.14	0.44	0.33	0.47	0.86	0.92	0.67	0.71	0.00	1.70	245
小さくなった	1.50	1.39	0.39	1.21	0.36	0.43	0.27	0.69	0.73	0.21	0.52	-0.07	1.73	44

（注）重視指数は、「重視すべき」の件数×2点+「やや重視すべき」の件数×1点+「あまり重視すべきではない」×-1点+「重視すべきではない」×-2点を、（全体-N.A）で除したもの

次に企業規模別にみると、「長期安定雇用の維持」は「小」の1.30から「大」の1.50へと、規模が大きい企業の組合ほど多くなる。また同様の傾向は「社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策」（0.74から0.97へ）でも読みとることができる。これに対し「職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化」は、0.68から0.44へと少なくなっている。また「人事管理権限のライン部門への委譲」（0.43から0.27へ）、「幹部候補生の早期選抜・育成」（0.91から0.52へ）、「非正社員や派遣労働者・請負労働者の活用」（0.19から-0.02へ）でも、規模が大きいほど少なくなっている。

さらに事業所の機能別にみると、本社事業所と営業・販売・サービス機能を持つ事業所

では、「職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化」(0.73・0.83)と「非正社員や派遣労働者・請負労働者の活用」(0.22・0.21)が高い。また営業・販売・サービス機能を持つ事業所では、「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ」(1.55)と「社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策」(1.04)も併せて高くなっている。なお生産機能を持つ事業所では、伝統的な人事管理(「長期安定雇用の維持」1.56、「長期勤続を奨励する処遇制度の導入」0.41)や能力開発関連項目(「従業員の能力開発の自己責任化」0.86、「幹部候補生の早期選抜・育成」0.86)が高くなっている。

続いて正社員数の変化別にみると、「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ」は「99以下」の1.51から「115以上」の1.37へと、正社員の減少率が高くなるほど少なくなっており、正社員の減少が少ない企業の組合ほど強く考えている。同様の傾向は「長期安定雇用の維持」(1.44から1.25へ)、「従業員の生活を配慮した処遇の決定」(1.19から1.07へ)といった伝統的施策や、「人事管理権限のライン部門への委譲」(0.42から0.32へ)でも読みとることができる。これに対して「従業員の能力開発の自己責任化」は0.60から0.85へと高くなっており、正社員が大きく減少した組合ほど強く考えているようである。また同様の傾向は「中途採用」(0.32から0.49)や「評価・処遇の成果主義・業績主義化」(0.89から1.05)でも読みとることができる。

最後に最も苦労した改革別にみると、組織のフラット化を実施した企業の組合は、「中途採用」(0.78)、「社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策」(1.13)、「非正社員や派遣労働者・請負労働者の活用」(0.54)といった採用・配置関連項目を重視している。また事業所の管理部門のスリム化を実施した場合には「人事管理権限のライン部門への委譲」(0.58)と「幹部候補生の早期選抜・育成」(1.02)を、子会社を設立した場合には「職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化」(1.00)を、それぞれ重視している。

(b) 事業所管理特性からみた特徴

事業所評価時の指標別にみると、人材・組織力開発指向型企業の組合は「人事管理権限のライン部門への委譲」(0.52)を重視している。また非成果指向型企業の組合は「職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化」(0.72)、「社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策」(1.00)、「非正社員や派遣労働者・請負労働者の活用」(0.18)を重視し、QCD指向型企業の組合は「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ」(1.55)と「中途採用」(0.50)を重視している。

(c) 労使関係特性からみた特徴

組合の発言力の強弱別にみると、伝統的な人事管理手法の「長期勤続を奨励する処遇制度の導入」と「従業員の生活を配慮した処遇の決定」のいずれも、「大きくなった」の0.20・1.09から、「小さくなった」の0.39・1.21へと、発言力が弱まった組合ほど重視している。

これに対して、「職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化」は、0.76から0.36へと発言力の強まった組合ほど重視している。なおこれと同様の傾向は、「社内公

募制等の社員の希望を重視した配置政策」(0.96から0.69へ)、「評価・処遇の成果主義・業績主義化」(1.10から0.73へ)、「従業員の能力開発の自己責任化」(0.97から0.21へ)、「幹部候補生の早期選抜・育成」(0.88から0.52へ)、「非正社員や派遣労働者・請負労働者の活用」(0.18から-0.07へ)など、多くの人事施策で読みとることができる。

②指標のグループ化と労働組合のグループ化—因子分析とクラスター分析—

上記①では重視されている指標を計13項目で尋ねているが、ここではそれらを因子分析によってグループ化し、よりその特徴を明確にしてみよう。主因子分析とバリマックス回転を利用した結果、3つの因子構造が最も解説しやすいことがわかった。図表4-3は因子分析結果をまとめたものである。

図表4-3 因子分析の結果(経営側が重視すべき人事政策)

	第1因子	第2因子	第3因子
長期勤続を奨励する処遇制度の導入	0.77	-0.08	-0.01
長期安定雇用の維持	0.70	-0.04	-0.09
従業員の生活を配慮した処遇の決定	0.65	0.11	-0.11
社員の希望を重視した配置政策	0.05	0.48	0.06
中途採用	-0.16	0.48	0.08
人事管理権限のライン部門への委譲	0.14	0.46	0.22
非正社員、派遣労働者、請負労働者の活用	-0.22	0.44	0.26
人事管理の多元化	0.00	0.42	0.30
経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ	-0.03	0.37	0.21
労使間コミュニケーション	0.25	0.36	0.05
従業員の能力開発の自己責任化	-0.09	0.15	0.73
評価・処遇の成果主義・業績主義化	-0.19	0.20	0.61
幹部候補者の早期選抜・育成	0.03	0.30	0.42
固有値	3.0	2.19	1.15
累積寄与率(%)	23.53	40.34	49.17
	伝統型 人事指向	人材調達 柔軟化 人事指向	成果主義型 人事指向

(注1) N=495

(注2) 因子負荷量はバリマックス回転後の値である。

同図表をみると、第1因子の負荷量が多い項目は、「長期勤続を奨励する処遇制度の導入」、「長期安定雇用の維持」、「従業員の生活を配慮した処遇の決定」であり、いずれもこれまでの日本で多くみられた伝統的な施策である。そこでこの因子を「伝統型人事指向」と名づける。続いて第2因子に負荷量が多い項目をみると、「社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策」、「中途採用」、「人事管理権限のライン部門への委譲」、「非正社員や派遣労働者・請負労働者の活用」、「職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化」、「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ」、「労使間コミュニケーション」の7項目があった。そこでこれらを総括し、この第2因子を「人材調達柔軟化人事指向」と名付ける。第3因子としては、「従業員の能力開発の自己責任化」、「評価・処遇の成果主義・業績主義化」、「幹部候補生の早期選抜・育成」の3項目があり、そこでこの因子を「成果主義型人事指向型」と名付けることにする。以上のように13項目ある指標のなかに「伝統型人事指向」「人材調達柔軟化人事指向」「成果主義型人事指向型」の3つの共通要因が潜んでいることが明らかになった。

では、実際に労働組合は3つの共通因子のうち何を選好しているのか。選好する指標が似た組合同士に分類するために、因子分析から算出された3つの共通因子の因子得点を用いてクラスター分析を行い、調査対象組合の考える指標の内在的類似性に基づいて4つの労働組合群に分類した。図表4-4のように、第1群はいずれの因子も重視していない「非重視型」である。第2群は伝統型人事施策を重視しているため、「伝統型人事指向型」とする。第3群は人材調達柔軟化につながる施策を重視しており、「人材調達柔軟化人事指向型」とする。最後の第4群は成果主義型人事施策を重視しているため、「成果主義型人事指向型」とする。

③重視すべき人事施策に基づく労働組合タイプの特徴

上記②でグループ化した労働組合群について、もう少し詳しくみてみよう。図表4-5をみると、「非重視型」が42.0%で最も多く、これに「伝統型人事指向型」が21.4%で「成果主義型人事指向型」が18.8%で、「人材調達柔軟化人事指向」が9.1%で、それぞれ続いている。

図表4-4 クラスター分析の結果（経営側が重視すべき人事施策）

	伝統型人事指向	人材調達柔軟化人事指向	成果主義型人事指向	回答数(人)
非重視型	-0.54	-0.11	-0.36	208
伝統型人事指向型	1.09	-0.26	-0.39	106
人材調達柔軟化人事指向型	0.57	0.95	0.18	45
成果主義型人事指向型	-0.31	0.08	1.16	93

(注1) 表中の数値は労働組合群別に見た3つの因子得点の平均である。

(注2) クラスター分析によって区分された3つの労働組合群は、因子得点を元にネーミングしている。

図表4-5 経営側が重視すべき人事政策に基づく労働組合のタイプ

	非重視型	伝統型人事指向型	人材調達柔軟化人事指向型	成果主義型人事指向型	N. A	回答数(人)
全体	42.0	21.4	9.1	18.8	8.7	495
【業種】						
製造業	46.6	19.7	11.5	13.9	8.2	208
非製造業	38.3	22.6	6.9	23.0	9.2	261
【事業所機能】						
本社事業所	39.4	23.2	11.3	21.1	4.9	142
生産	52.9	15.9	9.6	12.7	8.9	157
営業・販売・サービス	28.9	36.1	8.2	16.5	10.3	97
その他	39.0	14.6	4.9	28.0	13.4	82
【正社員数の変化】						
99以下	38.9	18.8	10.4	24.3	7.6	144
100~114以下	40.8	20.7	8.6	20.1	9.8	174
115以上	44.6	25.0	9.5	14.9	6.1	148
【最も苦勞した改革】						
組織のフラット化	55.3	15.8	10.5	13.2	5.3	38
事業所の管理部門のスリム化	40.9	31.8	6.8	13.6	6.8	44
部門・職場の整理・統合	45.1	21.2	9.2	15.2	9.2	184
既存業務のアウトソーシング化	34.1	25.0	9.1	25.0	6.8	44
下請企業の整理・統合	66.7	25.0	0.0	8.3	0.0	12
子会社の設立	42.1	23.7	2.6	28.9	2.6	38
合併会社の設立	38.9	5.6	11.1	22.2	22.2	18
業務提携	40.0	20.0	0.0	20.0	20.0	5
その他	38.7	16.1	19.4	22.6	3.2	31
【組合の発言力】						
大きくなった	43.4	25.5	8.2	14.3	8.7	196
変化なし	44.5	19.6	10.2	20.4	5.3	245
小さくなった	31.8	18.2	9.1	31.8	9.1	44

(a) 経営特性・組織特性からみた特徴

まず業種別にみると、製造業では「非重視型」(46.6%)と「人材調達柔軟化人事指向型」(11.5%)が多い。これに対して非製造業では「伝統型人事指向型」(22.6%)と「成果主義型人事指向型」(23.0%)が多くなっている。また事業所の機能別にみると、生産機能を持つ事業所では「非重視型」が(52.9%)、営業・販売・サービス機能を持つ事業所では「伝統型人事指向型」が(36.1%)、それぞれ多くなっている。

次に正社員数の変化別にみると、「非重視型」は「99以下」の38.9%から「115以上」の44.6%へと、また「伝統型人事指向型」も18.8%から25.0%へと、それぞれ正社員の減少率が高い企業ほど多くなっている。これに対し正社員が減少しなかった企業ほど、「成果主義型人事指向型」が多くなっている(24.3%から14.9%へ)。

最後に最も苦労した改革別にみると、組織のフラット化では「非重視型」が(55.3%)、事業所の管理部門のスリム化では「伝統型人事指向型」が(31.8%)が、それぞれ多くなっている。また既存業務のアウトソーシング化や子会社の設立では「成果主義型人事指向型」が多くなっている(25.0%、28.9%)。

(b) 労使関係特性からみた特徴

労働組合の発言力の強弱別にみると、「伝統型人事指向型」は「大きくなった」の25.5%から「小さくなった」の18.2%へと発言力が弱まった組合ほど少なくなっている。これに対し「成果主義型人事指向型」は14.3%から31.8%へと多くなっている。このように発言力が強まった組合には「伝統型人事指向型」が、弱まった組合には「成果主義型人事指向型」が多い。

(2) 組合の発言力の変化

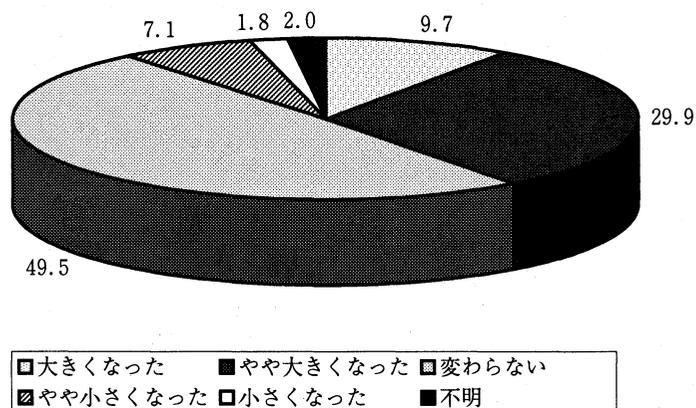
次に労働条件や経営方針に対する、労働組合の発言力の変化についてみてみよう。図表4-6をみると、「変わらない」が49.5%で最も多い。これに「やや大きくなった」が29.9%で、さらに「大きくなった」が9.7%が続いている。このように発言力が大きくなった、または変わらない組合がほとんどである。

① 経営特性からみた特徴

以下、分析を明確にするために増大指数を用いることにする(図表4-7参照)。なお増大指数は大きいほど発言力が高まったことを意味している。まず業種別にみてみよう。非製造業では0.47と製造業の0.31よりも高く、労働組合の発言力が増している。また事業所の機能別にみると、本社事業所では0.49と発言力が増している反面、営業・販売・サービス機能を持つ事業所では発言力の増加は大きくない(0.33)。

次に最も苦労した改革別にみると、組織のフラット化や子会社の設立を実施した場合には発言力が増加しているが(0.69・0.63)、部門・職場の整理・統合や合併会社の設立を実施した場合には、発言力の増加は小さい(0.27・0.19)。

図表4-6 組合の発言力の変化(%)



図表4-7 組合の発言力の変化

単位：%

	大きくなった	やや大きくなった	変わらない	やや小さくなった	小さくなった	N. A	回答数(人)	増大指数(点)
全体	9.7	29.9	49.5	7.1	1.8	2.0	495	0.39
【業種】								
製造業	7.2	28.8	52.9	7.2	2.9	1.0	208	0.31
非製造業	12.6	30.3	46.0	7.3	1.1	2.7	261	0.47
【事業所機能】								
本社事業所	12.0	32.4	45.1	7.0	0.7	2.8	142	0.49
生産	5.7	33.8	51.0	6.4	1.9	1.3	157	0.35
営業・販売・サービス	11.3	24.7	50.5	7.2	4.1	2.1	97	0.33
その他	13.4	19.5	53.7	9.8	1.2	2.4	82	0.35
【最も苦勞した改革】								
組織のフラット化	18.4	34.2	36.8	5.3	0.0	5.3	38	0.69
事業所の管理部門のスリム化	4.5	38.6	47.7	4.5	2.3	2.3	44	0.39
部門・職場の整理・統合	7.1	29.3	49.5	10.9	2.7	0.5	184	0.27
既存業務のアウトソーシング化	18.2	18.2	54.5	6.8	0.0	2.3	44	0.49
下請企業の整理・統合	0.0	66.7	25.0	8.3	0.0	0.0	12	0.58
子会社の設立	13.2	39.5	44.7	2.6	0.0	0.0	38	0.63
合併会社の設立	0.0	27.8	55.6	0.0	5.6	11.1	18	0.19
業務提携	0.0	40.0	60.0	0.0	0.0	0.0	5	0.40
その他	19.4	9.7	64.5	3.2	0.0	3.2	31	0.47
【事業所の成果評価時に重視する指標】								
人材・組織力開発指向型	14.1	33.3	41.5	7.4	3.0	0.7	135	0.48
非成果指向型	9.6	26.0	54.8	5.5	1.4	2.7	219	0.38
QCD指向型	5.7	32.6	48.9	9.2	1.4	2.1	141	0.33
【組合員の仕事と働き方の変化】								
労働負荷増大型	9.7	29.9	52.6	5.8	1.9	0.0	154	0.40
変化なし型	13.5	30.2	46.9	8.3	1.0	0.0	96	0.47
非労働負荷増大型	8.6	31.7	50.2	7.2	1.8	0.5	221	0.38
【経営側が重視すべき人事施策】								
非重視型	11.5	29.3	52.4	5.3	1.4	0.0	208	0.44
伝統型人事指向型	4.7	42.5	45.3	5.7	1.9	0.0	106	0.42
人材調達柔軟化人事指向型	6.7	28.9	55.6	6.7	2.2	0.0	45	0.31
成果主義型人事指向型	12.9	17.2	53.8	12.9	2.2	1.1	93	0.26

(注) 増大指数は、「大きくなった」の件数×2点+「やや大きくなった」の件数×1点+「変わらない」の件数×0点+「やや小さくなった」の件数×-1点+「小さくなった」の件数×-2点を、(全体-N. A) で除したものを。

②事業所管理特性・労使関係特性からみた特徴

まず事業所評価の際に重視する指標別にみると、人材・組織力開発指向型の企業では0.48と発言力が大きく増加しているが、反面QCD指向型の企業では増加は小さい(0.33)。

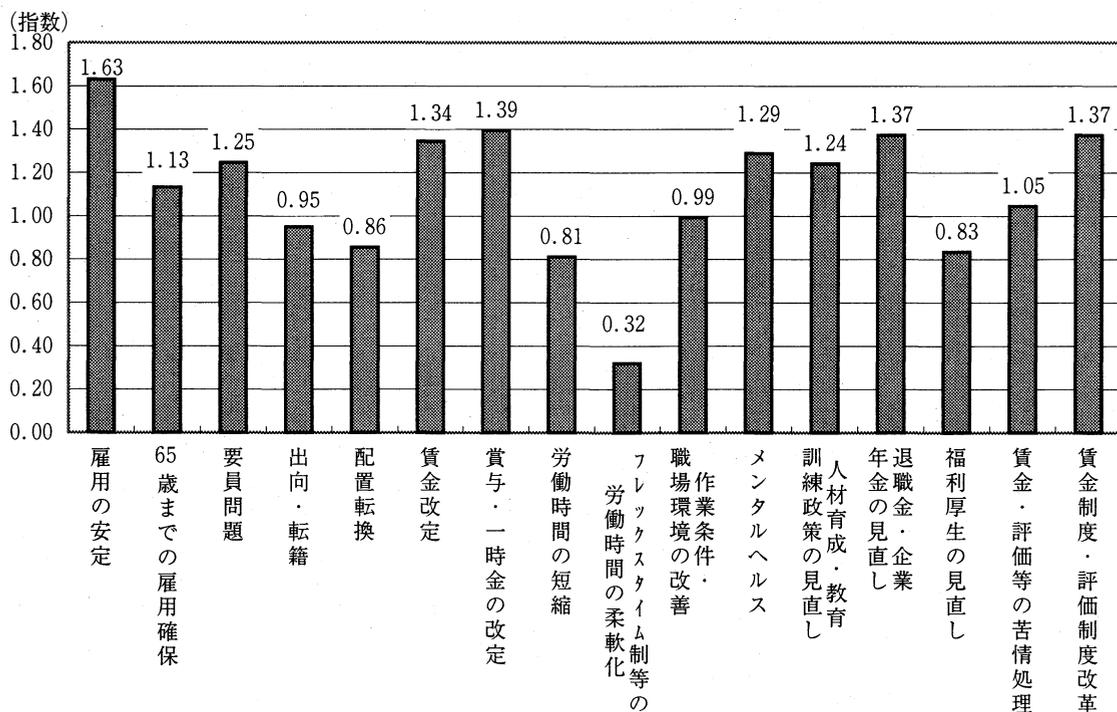
次に組合員の仕事と働き方の変化別にみると、変化なし型の企業で組合の発言力の増加が大きい(0.47)。これに対して非労働負荷増大型の企業では小さくなっている(0.38)。さらに経営側が重視すべき人事施策別にみると、非重視型の組合は発言力が大きく増加しているの対し(0.44)、成果主義型人事指向型の組合では小さくなっている(0.26)。

(3) 組合の抱える課題

①組合にとって重要となる人事問題

まず労働組合が今後重要であるとする人事関連の諸問題を重視指数で示す図表4-8をみてみよう。重視指数は高いほど重視度が高いことを意味しているが、まず最も多かったのが雇用保障の問題である(「雇用の安定」1.63)。これに続くのが賃金や賞与、退職金といった報酬に関する問題となっている(「賃金改定」1.34、「賞与・一時金の改定」1.39、「退職金・企業年金に見直し」1.37、「賃金制度・評価制度改革」1.37)。また近年の雇用不安を反映して、労働者のメンタルヘルスも大きな問題となりつつある(「メンタルヘルス」1.29)。反面、労働時間に関する問題は高くない(「労働時間の短縮」0.81、「フレックスタイム制度などの労働時間の柔軟化」0.32)。

図表4-8 今後組合にとって重要になる問題(重要指数)



(a) 経営特性からみた特徴

まず業種別にみると（図表4-9参照）、非製造業では「要員問題」（1.42）と「労働時間の短縮」（0.98）が多い。また企業規模別にみると、「賃金改定」は「小」の1.42から「大」の1.27へと、規模が大きくなるにつれて少なくなっている。同様の傾向は「賞与・一時金の改定」（1.44から1.33へ）、「作業条件・職場環境の改善」（1.10から0.93へ）、「賃金制度・評価制度改革」（1.48から1.27へ）でも読みとることができる。このように報酬や職場環境に関する問題は、総じて規模が小さい企業の組合ほど重視している。これに対し「出向・転籍」（0.67から1.16へ）、「メンタルヘルス」（1.13から1.47へ）、「退職金・企業年金の見直し」（1.30から1.43へ）は大規模企業の組合ほど重視している。

図表4-9 今後重要となる人事問題（重要指数）

単位：点

	雇用の安定	65歳までの雇用確保	要員問題	出向・転籍	配置転換	賃金改定	賞与・一時金の改定	労働時間の短縮	フレックスタイム制等の労働時間の柔軟化	作業条件・職場環境の改善	メンタルヘルス	人材育成・教育訓練策の見直し	退職金・企業年金の見直し	福利厚生の見直し	賃金・評価等の苦情処理	賃金制度・評価制度改革	回答数(人)
全体	1.63	1.13	1.25	0.95	0.86	1.34	1.39	0.81	0.32	0.99	1.29	1.24	1.37	0.83	1.05	1.37	495
【業種】																	
製造業	1.65	1.11	1.02	0.91	0.85	1.27	1.30	0.61	0.32	0.96	1.34	1.24	1.37	0.79	0.99	1.29	208
非製造業	1.61	1.19	1.42	1.00	0.86	1.41	1.47	0.98	0.36	1.06	1.27	1.24	1.41	0.89	1.11	1.44	261
【企業規模】																	
小（1,500人未満）	1.60	1.15	1.21	0.67	0.74	1.42	1.44	0.82	0.24	1.10	1.13	1.27	1.30	0.74	1.11	1.48	179
中（1,500～5,000人未満）	1.66	1.12	1.30	1.08	0.94	1.32	1.39	0.80	0.38	0.95	1.29	1.23	1.40	0.90	0.99	1.35	160
大（5,000人以上）	1.65	1.19	1.27	1.16	0.90	1.27	1.33	0.85	0.36	0.93	1.47	1.23	1.43	0.87	0.99	1.27	148
【事業所機能】																	
本社事業所	1.60	1.23	1.26	0.96	0.81	1.27	1.32	0.83	0.43	0.91	1.24	1.29	1.47	0.83	1.12	1.49	142
生産	1.71	1.13	1.09	0.96	0.84	1.25	1.31	0.70	0.24	1.06	1.40	1.27	1.35	0.81	0.97	1.22	157
営業・販売・サービス	1.57	1.04	1.39	0.82	0.88	1.40	1.47	0.82	0.37	0.95	1.22	1.25	1.22	0.82	0.97	1.40	97
その他	1.59	1.23	1.37	1.18	1.00	1.57	1.57	0.88	0.35	0.96	1.29	1.06	1.41	0.90	1.16	1.44	82
【正社員数の変化】																	
99以下	1.59	1.13	1.23	0.77	0.89	1.29	1.38	0.93	0.26	0.97	1.25	1.25	1.35	0.80	1.08	1.40	144
100～114以下	1.68	1.23	1.29	1.05	0.85	1.40	1.44	0.86	0.36	0.98	1.32	1.22	1.35	0.91	1.06	1.35	174
115以上	1.66	1.04	1.24	1.04	0.86	1.34	1.36	0.65	0.34	1.01	1.27	1.26	1.39	0.76	1.00	1.35	148
【事業所の成果評価時に重視する指標】																	
人材・組織力開発指向型	1.59	1.18	1.29	0.92	0.89	1.44	1.48	0.88	0.43	1.08	1.24	1.26	1.47	0.99	1.11	1.44	135
非成果指向型	1.59	1.12	1.27	0.99	0.81	1.27	1.35	0.76	0.22	0.89	1.26	1.20	1.32	0.76	0.99	1.36	219
QCD指向型	1.72	1.11	1.17	0.92	0.90	1.37	1.38	0.82	0.37	1.07	1.38	1.29	1.37	0.80	1.07	1.33	141
【業績管理の変化】																	
厳しくなった	1.72	1.16	1.37	1.07	0.96	1.41	1.46	0.84	0.37	1.05	1.35	1.31	1.46	0.88	1.15	1.42	304
やや厳しくなった	1.47	1.14	1.10	0.72	0.79	1.32	1.33	0.83	0.26	0.91	1.24	1.18	1.29	0.78	0.94	1.35	128
変わらない	1.52	1.04	0.87	0.74	0.49	1.09	1.20	0.57	0.15	0.87	1.09	1.00	1.18	0.72	0.72	1.20	48
緩くなった	1.50	1.00	2.00	1.00	-0.50	1.00	1.00	1.50	1.00	1.50	1.00	1.50	0.50	0.50	1.00	2.00	2
【経営側が重視すべき人事施策】																	
非重視型	1.75	1.33	1.27	1.06	0.90	1.52	1.56	0.89	0.33	1.15	1.37	1.30	1.44	0.97	1.14	1.43	208
伝統型人事指向型	1.35	1.03	1.19	0.89	0.84	1.05	1.02	0.59	0.48	0.79	1.32	1.40	1.38	0.69	0.99	1.44	106
人材調達柔軟化人事指向型	1.74	0.84	0.93	0.79	0.81	1.07	1.26	0.79	0.19	0.84	1.05	0.88	1.02	0.70	0.77	1.09	45
成果主義型人事指向型	1.57	1.09	1.40	0.90	0.81	1.32	1.45	0.96	0.26	1.03	1.18	1.12	1.39	0.81	1.11	1.43	93

（注）重要指数は、「重要になる」の件数×2点+「やや重要になる」の件数×1点+「変わらない」×0点+「あまり重要にならない」×-1点+「重要にならない」×-2点を、（全体-N.A.）で除したもの

次に事業所の機能別にみると、本社事業所では「65歳までの雇用確保」(1.23)、「フレックスタイム制等の労働時間の柔軟化」(0.43)、「退職金・企業年金の見直し」(1.47)、「賃金制度・評価制度改革」(1.49)が高く、総じて既存制度の変更に重点を置いていることがわかる。また生産機能を持つ事業所では「メンタルヘルス」(1.40)が、営業・販売・サービス機能を持つ事業所では「要員問題」(1.39)と「賞与・一時金の改定」(1.47)が、それぞれ高くなっている。

続いて正社員数の変化別にみると、「労働時間の短縮」が「99以下」の0.93から「115以上」の0.65へと、正社員の減少率が高くなるにつれて少なくなっている。また「賃金・評価等の苦情処理」も、1.08から1.00へと減少率が低い企業の組合ほど重視している。

(b) 事業所管理特性からみた特徴

まず事業所評価時の指標別にみると、人材・組織力開発指向型企業の組合では、「賃金改定」(1.44)、「賞与・一時金の改定」(1.48)、「フレックスタイム制等の労働時間の柔軟化」(0.43)、「作業条件・職場環境の改善」(1.08)、「退職金・企業年金の見直し」(1.47)、「福利厚生の見直し」(0.99)のそれぞれが重視されている。このように人材・組織力開発指向型企業の組合では総じて、報酬や福利厚生に関する問題意識が強いようである。またQCD指向型企業の組合では、「雇用の安定」(1.72)と「メンタルヘルス」(1.38)が高く、「健康に安定的に働くことができる」という人事諸問題の中でも、特に基幹的な問題に直面していることがわかる。

なお業績管理の変化別にみると、「雇用の安定」と「出向・転籍」以外のすべての項目で業績管理が厳しいほど重視指数が高まっている。すなわち、業績管理の厳しい組合の企業ほど、人事諸問題を全般的に問題視していると推測できる。

(c) 労使関係特性からみた特徴

経営側が重視すべき人事施策別にみてみよう。非重視型の組合は「雇用の安定」(1.75)、「65歳までの雇用確保」(1.33)、「出向・転籍」(1.06)といった雇用に関する事項、また「賃金改定」(1.52)、「賞与・一時金の改定」(1.56)、「福利厚生の見直し」(0.97)、「賃金・評価等の苦情処理」(1.14)といった報酬に関する事項、さらに「作業環境・職場環境の改善」(1.15)といった職場環境に関する事項を重視している。

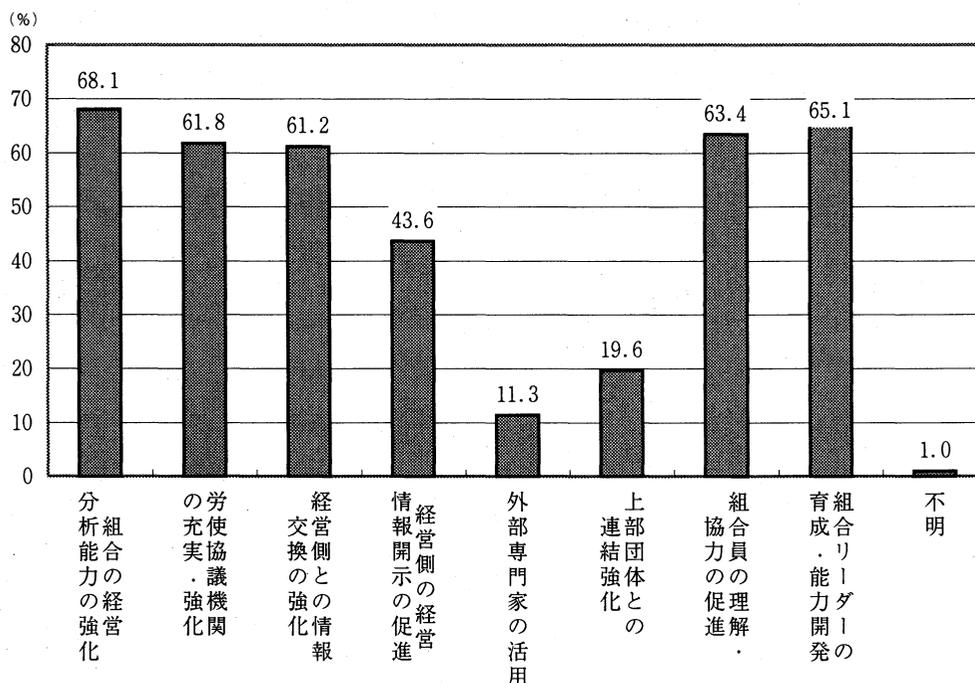
また伝統型人事指向型の組合は労働時間の柔軟化（「フレックスタイム制等の労働時間の柔軟化」0.48）と「人材育成・教育訓練政策の見直し」(1.40)を、人材調達柔軟化人事指向型の組合は「雇用の安定」(1.74)を、成果主義型人事指向型の組合は「要員問題」(1.40)と「労働時間の短縮」(0.96)を、それぞれ問題視している。

① 経営対策強化に必要な事項

次に経営対策を強化するために、労働組合が自ら必要と考える事項についてみてみよう。図表4-10をみると、「組合の経営分析能力の強化」が68.1%で最も多く、これに「組合リーダーの育成・能力開発」が65.1%で、「組合員の理解・協力の促進」が63.4%で続いている。

このように組合内部のパワーアップに対して、その必要性を感じる労働組合が多い。また経営側との情報共有についても必要性を感じている組合は多い（「労使協議機関の充実強化」61.8%、「経営側との情報交換の強化」61.2%、「経営側の経営情報開示の促進」43.6%）。反面、組合外部の助力を得てパワーアップを図ることに対しては積極的であるとはいえない（「外部専門家の活用」11.3%、「上部団体との連携強化」19.6%）。

図表4-10 組合の経営対策に必要な事項（複数回答）



(a) 経営特性からみた特徴

まず業種別にみても（図表4-11参照）。製造業では「経営側との情報交換の強化」が63.0%とやや多い。これに対して非製造業では、「経営側の経営情報開示の促進」（46.7%）、「外部専門家の活用」（13.8%）、「上部団体との連携強化」（23.0%）などが多くなっている。

次に事業所の機能別にみると、本社事業所では「組合の経営分析能力の強化」（78.9%）と「外部専門家の活用」（16.9%）が多い。これに対して生産機能を持つ事業所では「経営側との情報交換の強化」（66.2%）と「組合員の理解・協力の促進」（68.2%）が、また営業・販売・サービス機能を持つ事業所では「経営側の経営情報開示の促進」（48.5%）が、それぞれ多くなっている。

続いて最も苦勞した改革別にみると、組織のフラット化と事業所の管理部門のスリム化では「組合員の理解・協力の促進」（84.2%・72.7%）が多い。また部門・職場の整理統合と既存業務のアウトソーシング化では「組合リーダーの育成・能力開発」（71.7%・72.7%）が、さらに子会社の設立では「経営側の経営情報開示の促進」（50.0%）と「外部専門家の活用」（18.4%）が、それぞれ多くなっている。

(b) 事業所管理特性からみた特徴

まず事業所評価時に重視する指標別にみると、人材・組織力開発指向型企業の組合では、経営情報関連項目（「経営側との情報交換の強化」68.1%、「経営側の経営情報開示の促進」51.1%）、組合の内外資源を利用したパワーアップ（「上部団体との連携の強化」28.1%、「組合員の理解・協力の促進」71.1%、「組合リーダーの育成・能力開発」71.1%）が多く、多岐にわたる事項の必要性を感じているようである。なお、QCD指向型企業の組合では、「経営側との情報交換の強化」（68.8%）が多くなっている。

次に業績管理の変化別にみると、「経営側の経営情報開示の促進」は「厳しくなった」の47.4%から、「変わらない」の29.2%へと、変化が少ない企業ほど少なくなっている。また同様の傾向は「上部団体との連携の強化」（20.7%から14.6%へ）や「組合員の理解・協力の促進」（64.1%から58.3%へ）でも読みとることができる。すなわちこれらの事項は、業績管理が厳しい企業ほど必要性を感じていることがわかる。

図表4-11 組合の経営対策で今後必要になる事項（複数回答）

単位：%

	組合の経営分析 能力の強化	労使協議機関の 充実・強化	経営側との情報 交換の強化	経営側の経営情 報開示の促進	外部専門家の活 用	上部団体との連 携強化	組合員の理解・ 協力の促進	組合リーダーの 育成・能力開発	N.A	回答数 (人)
全体	68.1	61.8	61.2	43.6	11.3	19.6	63.4	65.1	1.0	495
【業種】										
製造業	67.3	61.5	63.0	36.5	8.7	16.3	64.4	62.5	2.4	208
非製造業	68.2	61.7	59.0	46.7	13.8	23.0	62.5	66.7	0.0	261
【事業所機能】										
本社事業所	78.9	63.4	60.6	41.5	16.9	23.2	60.6	69.0	1.4	142
生産	65.0	64.3	66.2	40.8	6.4	15.3	68.2	57.3	1.9	157
営業・販売・サービス	66.0	61.9	53.6	48.5	11.3	16.5	59.8	67.0	0.0	97
その他	61.0	54.9	64.6	47.6	9.8	26.8	59.8	69.5	0.0	82
【最も苦労した改革】										
組織のフラット化	71.1	52.6	60.5	47.4	7.9	18.4	84.2	63.2	0.0	38
事業所の管理部門のスリム化	70.5	63.6	59.1	40.9	6.8	25.0	72.7	61.4	2.3	44
部門・職場の整理・統合	70.1	66.8	65.8	45.7	14.1	21.2	64.1	71.7	0.5	184
既存業務のアウトソーシング化	70.5	56.8	61.4	45.5	6.8	9.1	63.6	72.7	2.3	44
下請企業の整理・統合	66.7	58.3	41.7	16.7	16.7	33.3	58.3	50.0	0.0	12
子会社の設立	71.1	50.0	65.8	50.0	18.4	18.4	57.9	71.1	0.0	38
合併会社の設立	77.8	88.9	72.2	38.9	0.0	16.7	66.7	61.1	0.0	18
業務提携	20.0	80.0	60.0	40.0	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0	5
その他	67.7	54.8	67.7	45.2	12.9	22.6	67.7	58.1	6.5	31
【事業所の成果評価時に重視する指標】										
人材・組織力開発指向型	71.9	63.7	68.1	51.1	11.9	28.1	71.1	71.1	0.7	135
非成果指向型	66.7	61.2	52.1	39.7	13.7	14.6	59.4	63.9	0.0	219
QCD指向型	66.7	61.0	68.8	42.6	7.1	19.1	62.4	61.0	2.8	141
【業績管理の変化】										
厳しくなった	68.8	64.5	62.5	47.4	10.9	20.7	64.1	64.5	0.3	304
やや厳しくなった	65.6	66.4	64.1	39.8	13.3	20.3	62.5	68.0	3.1	128
変わらない	72.9	35.4	50.0	29.2	8.3	14.6	58.3	62.5	0.0	48
緩くなった	50.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0	50.0	0.0	2
【経営側が重視すべき人事施策】										
非重視型	66.8	66.3	63.9	48.1	12.0	23.1	67.3	68.3	1.0	208
伝統型人事指向型	71.7	56.6	58.5	48.1	11.3	14.2	67.0	64.2	0.0	106
人材調達柔軟化人事指向型	73.3	44.4	64.4	26.7	8.9	15.6	64.4	64.4	6.7	45
成果主義型人事指向型	69.9	59.1	54.8	40.9	11.8	21.5	53.8	64.5	0.0	93

(c) 労使関係特性からみた特徴

経営側が重視すべき人事施策別にみると、非重視型の組合では「労使協議機関の充実・強化」(66.3%)や「経営側の経営情報開示の促進」(48.1%)といった労使での情報共有に関連した項目が多い。また伝統型人事指向型組合でも、「経営側の経営情報開示の促進」が多くなっている(48.1%)。他方、人材調達柔軟化人事指向型の組合では、「組合の経営分析能力の強化」が73.3%で多くなっている。

第3章 企業調査と労働組合調査との比較

1. 人事戦略の方向性

(1) 人事施策

企業は急速に変化する経営環境のなかで経営目標を実現するために、経営戦略に合わせて人事管理のあり方（「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ」：重視指数1.56）も柔軟に変化させようとしている。報酬管理分野では、総額人件費をコントロール（同1.38）しつつ、成果や業績によって評価・処遇に格差をつけること（「評価・処遇の成果主義・業績主義化」：同1.51）を重視しており、こうした人事施策を円滑に進めるために労働組合とのコミュニケーション（同1.26）が大切であると考えている。それに続いて、「従業員の能力開発の自己責任化」（同1.16）、「幹部候補者の早期選抜・育成」（同1.13）や「非正社員や派遣社員、請負労働者の活用」（同0.87）が重視されており、総額人件費を前提にした上で個別人事管理を強化し、そのために人事管理では多元化を、雇用形態では多様化を、能力開発では自己責任化を、幹部候補者養成では早期の選抜と育成を進めようと考えている。このような方向が強調される一方で、「長期安定雇用の維持」（同0.22）、「従業員の生活を配慮した処遇決定」（同0.07）や「長期勤続を奨励する処遇制度」（同-0.62）といった生活を保障し長期勤続を奨励する人事施策は後退させようと考えている（図表1-1を参照）。

これに対して、労働組合は労使間の綿密な意志疎通を通じて（「労使間コミュニケーション」：同1.78）、経営戦略と人事戦略の連関性（「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ」：同1.44）を高めることを経営側に望んでいる。と同時に、従業員の生活を守るために、安定的な雇用と処遇も望んでいる（「長期安定雇用の維持」：同1.38、「従業員の生活を配慮した処遇の決定」：同1.13）が、長期勤続を奨励する処遇制度（同0.29）は正社員の雇用を脅かす可能性のある代替労働力の活用（「非正社員や派遣労働者・請負労働者の活用」：同0.07）とともに望んでいない。

比較すると、労使間の綿密な意志疎通を通じて、経営戦略に合わせて人事管理のあり方を柔軟に変化させ、報酬管理分野では、成果や業績によって評価・処遇に格差をつけることは労使で共通している。他方、「長期安定雇用の維持や従業員の生活を配慮した処遇決定」といった生活を保障し長期勤続を奨励する人事施策を企業は後退させようと考えているが、労働組合はこうした施策を後退させることを望んでいない。また、雇用形態を多様化し、能力開発では自己責任化を、幹部候補者養成では早期の選抜と育成を進めようと考えているが、労働組合はこうした施策を推進することに積極的ではなく、特に、正社員の雇用を脅かす可能性のある雇用形態の多様化については慎重である。

図表1-1 人事戦略（重視指数）：企業VS労働組合

単位：点

	【基本方針分野】				【報酬管理分野】					【雇用管理分野】					回答数 (人)
	経営戦略と人事戦略のより一層のリンク	長期安定雇用の維持	人事管理権限のライン部門への委譲	労働組合とのコミュニケーション	長期勤続を奨励する処遇制度	従業員の生活を配慮した処遇の決定	総額人件費管理	評価・処遇の成果主義・業績主義化	職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化	中途採用	社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策	従業員の能力開発の自己責任化	幹部候補者の早期選抜・育成	非正社員や派遣労働者、請負労働者の活用	
企業	1.56	0.22	0.46	1.26	-0.62	0.07	1.38	1.51	0.65	0.51	0.42	1.16	1.13	0.87	121
労働組合	1.44	1.38	0.36	1.78	0.29	1.13	-	0.98	0.56	0.38	0.89	0.75	0.76	0.07	495

(注1) 企業：重視指数 = (「重視する」件数×2点 + 「やや重視する」件数×1点 + 「現状維持」件数×0点 + 「あまり重視しない」件数×-1点 + 「重視しない」件数×-2点) / (総数 - N.A.)
 (注2) 労働組合：重視指数 = (「重視すべき」件数×2点 + 「やや重視すべき」件数×1点 + 「あまり重視すべきでない」件数×-1点 + 「重視すべきでない」件数×-2点) / (総数 - N.A.)

(2) 人事管理の権限の変化

企業はパートやアルバイトなど非正社員の人事管理（権限指数-0.37）や現場のニーズ・評価を的確に反映させる必要がある教育訓練（同-0.11）や人事評価（同-0.08）に関しては、事業所等に権限をおろす方向性にある。その一方で、「採用」（同0.40）や「賃金」（同0.51）については、本社に権限を集中しようとしている。これに対して、労働組合では「非正社員の人事管理」（同-0.16）以外については、本社に集中しつつある傾向にあると考えているが、そのなかでも、特に、「採用」（同0.66）と「賃金」（同0.75）についてその傾向が強いと考えている（図表1-2を参照）。

比較すると、企業は教育訓練や非正社員の人事管理については、事業所等に権限を委譲していこうと考えているが、労働組合では、教育訓練については委譲されているとは考えていない。また、採用や賃金については、企業よりも労働組合で本社に権限が集中していると考えている。

図表1-2 人事管理の権限の変化（権限得点）：企業VS労働組合

単位：点

	全体的な権限	【個別分野】							回答数 (人)
		採用	配置・異動	教育訓練	人事評価	昇進	賃金	非正社員の採用・配置・異動	
企業	0.07	0.40	0.28	-0.11	-0.08	0.31	0.51	-0.37	121
労働組合	0.30	0.66	0.27	0.11	-0.11	0.24	0.75	-0.16	495

(注1) 企業：権限得点 = (「本社に権限を集中すべき」件数×2点 + 「やや本社に権限を集中すべき」件数×1点 + 「現状維持」件数×0点 + 「やや事業所等に権限を委譲すべき」件数×-1点 + 「事業所等に権限を委譲すべき」件数×-2点) / (総数 - N.A.)
 (注2) 労働組合：権限得点 = (「本社に権限を集中しつつある」件数×2点 + 「やや本社に権限を集中しつつある」件数×1点 + 「変化はない」件数×0点 + 「やや事業所等に権限を委譲されつつある」件数×-1点 + 「事業所等に権限を委譲されつつある」件数×-2点) / (総数 - N.A.)

(3) 雇用量戦略

企業の雇用量戦略は正社員（増減指数-0.75）を削減しつつ、派遣社員（同0.22）、契約社員・嘱託社員・準社員（同0.14）、パートタイマー（同0.26）、請負社員（同0.20）など多様なタイプの非正社員等を増やす方向を指向している。こうした雇用量戦略を企業をとることを労働組合も意識しているが、労働組合は企業がもっとドラスチックに正社員（同-1.21）を削減し、多様なタイプの非正社員等を増やす」と考えており、特に、派遣社員（同0.51）を増やすのではないかと考えている（図表1-3を参照）。

図表1-3 雇用量戦略（増減指数）：企業VS労働組合

単位：点

	正社員	非正社員等					回答数 (人)
		契約社員	パートタイマー	アルバイト	派遣社員	請負社員	
企業	-0.75	0.14	0.26	-0.01	0.22	0.20	121
労働組合	-1.21	0.39	0.30	0.27	0.51	0.30	495

(注1) 企業：増減指数 = (「増やす」件数×2点 + 「やや増やす」件数×1点 + 「現状維持」×0点 + 「やや減らす」件数×-1点 + 「減らす」件数×-2点) / (総数 - N.A. - 該当なし)

(注2) 労働組合：増減指数 = (「増える」件数×2点 + 「やや増える」件数×1点 + 「変わらない」×0点 + 「やや減る」件数×-1点 + 「減る」件数×-2点) / (総数 - N.A. - 該当なし)

2. 組織戦略・改革

(1) 組織改革

①実施した組織改革

過去3年間に企業全体で実施された組織改革は「本社部門のスリム化」が6割強を占め最も多く、これに「事業部・事業所の整理統合」(56.2%)、「組織のフラット化」(47.1%)、「関連企業・子会社の整理・統合」(43.0%)、「子会社の設立」(32.2%)が続いており、企業内あるいはグループ内の組織再編を中心として改革が進められてきている。また、「営業譲渡」(17.4%)、「会社分割」(12.4%)、「合併」(11.6%)の実施状況は少なく、これらは「社内カンパニー制」(9.1%)の実施率を上回る結果となっている（図表2-1を参照）。

他方、事業所で過去3年間に行われた組織改革は「部門・職場の整理・統合」(69.1%)が最も多く、これに次いで、「事業所の管理部門のスリム化」(54.3%)や「組織のフラット化」(32.1%)といった組織のスリム化が行われる一方、「既存業務のアウトソーシング化」(38.4%)といった外部資源の活用も積極的に行われている。厳しい市場競争のなか、事業所レベルにおいても経営体質の強化を目指した組織再編が進められている。

図表 2-1 企業全体および事業所で実施した組織改革（複数回答）

単位：％

	組織のフラット化	本社部門のスリム化	事業部・事業所の整理・統合	関連企業・子会社の整理・統合	子会社の設立	社内カンパニー制	合併	営業譲渡	会社分割	株式買収	既存事業の業務委託	ＭＢＯ	資本提携	業務提携	合併会社の設立	その他	何もしていない	回答数（人）
企業	47.1	60.3	56.2	43.0	32.2	9.1	11.6	17.4	12.4	9.1	20.7	2.5	7.4	27.3	14.9	2.5	5.8	121
	組織のフラット化	事業所の管理部門のスリム化	部門・職場の整理・統合	既存業務のアウトソーシング化	下請企業の整理・統合	子会社の設立	合併会社の設立	業務提携	その他	特に行わなかった	回答数（人）							
事業所	32.1	54.3	69.1	38.4	18.0	21.6	10.7	17.0	7.9	9.9	495							

図表 2-2 従業員の雇用・処遇面で最も苦勞した組織改革（1つ）：企業 V S 労働組合

単位：％

	組織のフラット化	本社部門のスリム化	事業部・事業所の整理・統合	関連企業・子会社の整理・統合	子会社の設立	社内カンパニー制	合併	営業譲渡	会社分割	株式買収	既存事業の業務委託	ＭＢＯ	資本提携	業務提携	合併会社の設立	その他	不明	回答数（人）
企業	9.6	7.0	25.4	9.6	4.4	0.9	5.3	2.6	4.4	0.9	3.5	1.8	0.0	0.0	0.9	2.6	21.1	114
	組織のフラット化	事業所の管理部門のスリム化	部門・職場の整理・統合	既存業務のアウトソーシング化	下請企業の整理・統合	子会社の設立	合併会社の設立	業務提携	その他	不明	回答数（人）							
労働組合	8.5	9.9	41.3	9.9	2.7	8.5	4.0	1.1	7.0	7.2	446							

②最も苦勞した組織改革

実施した組織改革のなかで、企業が従業員の雇用・処遇面で最も苦勞したと認識している改革は「事業部・事業所の整理統合」（25.4％）が最も多く、これに「関連企業・子会社の整理・統合」（9.6％）、「組織のフラット化」（9.6％）が続いている。実施率が最も高かった本社部門のスリム化については、苦勞したとする企業は1割にも満たない（図表 2-2 を参照）。

他方、事業所レベルで実施した組織改革のなかで、労働組合が従業員の雇用・処遇面で最も苦勞したと認識している改革は「部門・職場の整理・統合」（41.3％）が最も多くなっており、組合員の生活基盤に影響を与える部門・職場の整理・統合の実施に際して労働組合はかなり苦勞していたことがわかる。これ以外の改革は1割を下回っており、そのなかでは「事業所の管理部門のスリム化」（9.9％）や「既存業務のアウトソーシング化」（9.9％）が多くなっている。比較すると、労使とも共通して、従業員の事業所を越えた配置転換や雇用調整などにつながる事業部・事業所や部門・職場の整理・統合など従業員や組合員の生活基盤に影響を与える組織改革を苦勞した改革と認識している。

(2) 組織改革の事前検討期間と合意形成の苦勞度

①事前検討期間

こうした最も苦勞した組織改革を実施する際、企業は平均7.72ヶ月間かけて事前に労働

組合あるいは従業員組織等と話し合いを行っている。他方、労働組合は事業所が組織改革を実施する際、平均6.67ヶ月間かけて経営側と話し合いを行っており、約1ヶ月の差はあるがほぼ話し合いの期間は労使で認識が一致している。なお、この約1ヶ月の差は企業全体と事業所レベルの組織改革の差であると考えられる（図表2-3を参照）。

図表2-3 組織改革の事前検討期間：企業VS労働組合

	平均(ヶ月)	標準偏差	回答数(人)
企業	7.72	4.81	79
労働組合	6.67	5.52	368

②合意形成の苦労度

組織改革にあたって、企業が労働組合や従業員組織等と合意に達するまで、6割以上が苦労した（「大変苦労した」28.9%+「やや苦労した」36.7%）と考えており、苦労しなかったとする企業は2割強（「あまり苦労しなかった」20.0%+「全く苦労しなかった」3.3%）にとどまっている（図表2-4を参照）。

これに対して、労働組合が経営側と合意に達するまで、7割以上が苦労した（「大変苦労した」36.8%+「やや苦労した」37.7%）と考えており、苦労しなかったとする組合は1割強（「あまり苦労しなかった」14.4%+「全く苦労しなかった」1.7%）にとどまっており、労働組合の方が企業と比べて、組織改革における合意形成に苦労したと認識している。組織改革の内容が組合員の事業所を越えた配置転換や雇用調整など直接的につながる内容であるためであろう。

図表2-4 組織改革における合意形成の苦労度：企業VS労働組合

単位：%

	大変苦労した	やや苦労した	あまり苦労しなかった	まったく苦労しなかった	N. A	苦労度指数	回答数(人)
企業	28.9	36.7	20.0	3.3	11.1	0.76	90
労働組合	38.9	36.0	14.3	1.4	9.4	1.07	414

(注) 図表中の「苦労度指数」は、「大変苦労した」の件数×2点+「やや苦労した」の件数×1点+「あまり苦労しなかった」の件数×-1点+「全く苦労しなかった」の件数×-2点を、(全体-N.A)で除した値である。なお、指数の値が大きいほど、苦労していることを示す。

(3) 組織改革に伴って実施した施策と労働組合等との対立点

①企業全体・事業所で実施した施策

組織改革に伴い、企業は「配置転換」(66.3%)、「転籍・出向」(45.6%)や「職種転換等の教育訓練」などの配置・異動政策を中心に実施し、さらに、「臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇」(24.4%)や「希望退職」(17.8%)などの雇用調整にまで

踏み込んで行っている。と同時に、「賞与・一時金のカット」（18.9%）や「賃上げの抑制」（24.4%）などの総額人件費に関する施策も実施している。これに対して、「一時休業」（10.0%）、「作業時間の短縮・労働日数の削減」（4.4%）や「ワークシェアリングの導入」（4.4%）などの時間調整施策を実施した企業は少ない（図表2-5を参照）。

事業所レベルで実施した施策も、企業全体で実施した施策とほぼ同じであるが、そのなかでも特に、「希望退職の募集」（28.3%）、「賃上げの抑制」（34.1%）、「賃下げ」（企業全体：4.4%、事業所：15.9%）などの実施率が事業所レベルで高くなっており、企業全体と比べるとかなり厳しい施策が実施されている。

図表2-5 企業全体および事業所で実施した組織改革に伴う実施施策（複数回答）

単位：%

	配置転換	職種転換等の教育訓練	臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇	転籍・出向	一時休業	作業時間の短縮・労働日数の削減	ワークシェアリングの導入	賞与・一時金のカット	賃上げの抑制	賃下げ	希望退職募集	解雇	特になし	回答数(人)
企業	63.3	16.7	24.4	45.6	10.0	4.4	4.4	18.9	24.4	4.4	17.8	1.1	15.6	90
事業所	66.4	15.5	17.9	47.1	4.1	6.0	2.9	22.5	34.1	15.9	28.3	2.2	10.4	414

図表2-6 組織改革に伴う経営側と労働組合・従業員組織との対立点（複数回答）：企業VS労働組合

単位：%

	配置転換	職種転換等の教育訓練	臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇	転籍・出向	一時休業	作業時間の短縮・労働日数の削減	ワークシェアリングの導入	賞与・一時金のカット	賃上げの抑制	賃下げ	希望退職募集	解雇	特になし	回答数(人)
企業	16.7	2.2	2.2	14.4	2.2	1.1	3.3	12.2	15.6	2.2	3.3	0.0	61.1	90
労働組合	22.7	4.6	4.1	23.4	1.7	2.9	1.4	18.4	24.6	13.0	13.5	1.9	32.9	414

②労使間の対立点

実施した施策に対して、企業側からみて労使間で意見が対立した施策はどのような施策であろうか。図表2-6をみると、「特になし」の回答が6割程度（61.1%）にのぼり、5社中3社で労働組合や従業員組織との間に意見の対立がなく、組織改革に対する施策が行われていることがわかる。そうすると、残る4割弱の企業で実施した施策に対して労働組合等側との間に意見の対立がみられ、その内容は「配置転換」（16.7%）や「転籍・出向」（14.4%）などの配置・異動施策と「賃上げ抑制」（15.6%）と「賞与・一時金のカット」（12.2%）などの総額人件費に関わる施策が経営側からみた労使間の対立点である。

これに対して、労働組合側からみると、「特になし」の回答が3割程度（32.9%）しかなく、10組合中3組合でしか経営側との間に意見の対立がない。そうすると、残る7割弱の労働組合は経営側との間に意見の対立がみられ、その内容は「配置転換」（22.7%）や

「転籍・出向」(23.4%)などの配置・異動施策をはじめ「賃上げ抑制」(24.9%)、「賞与・一時金のカット」(18.4%)や「賃下げ」(13.0%)などの総額人件費に関する施策、さらに「希望退職募集」(13.5%)など広範囲に及んでいる。

比較すると、労働組合は企業と比べて、労使間に対立点があったと指摘する組合が多いことに加え、対立点も広範囲に及ぶと同時に、対立点として指摘された施策も企業よりも労働組合で指摘率が高くなっている。

(4) 労働組合・従業員組織の役割遂行度

組織改革にあたり、企業は労働組合あるいは従業員組織が「組織改革の必要性を社員に知らせることができた(社員への必要性の周知)」(役割指数1.28)、「組織改革に対する社員の意向を事前に知ることができた(社員意向の経営者への事前伝達)」(同0.74)、「組織改革の影響を受ける社員の不満を解消することができた(社員の不満解決)」(同0.60)などの役割を果たし、したがって、「組織改革をスムーズに進めることができた(改革進行の円滑化)」(同1.06)の役割も大きく果たしていると考えている(図表2-7を参照)。

これに対して、労働組合自身の自己評価は「社員への必要性の周知」(同0.98)や「社員意向の経営者への事前伝達」(同1.01)について肯定的に評価している。それに比べ、「社員の不満の解消」(同-0.06)については否定的に評価しており、したがって、「改革進行の円滑化」(同0.27)については組合間で意見が分かれている。労働組合は組織改革に関する経営側と社員の間をつなぐ役割を果たしたと自負しているものの、それに比べると組織改革実施に際しての社員へのサポートや実施後のフォローアップに関する役割はそれほど果たしていないために社員の不満の解消までにはつながっていないのであろう。

図表2-7 労働組合(従業員組織)の役割遂行度：企業VS労働組合

単位：点

	社員への必要性の周知	社員意向の経営者への事前伝達	社員の不満解消	改革進行の円滑化	回答数(人)
企業	1.28	0.74	0.60	1.06	90
労働組合	0.98	1.01	-0.06	0.27	414

(注) 役割遂行度：(「そう思う」件数×2点+「ややそう思う」件数×1点+「あまりそう思わない」件数×-1点+「そう思わない」件数×-2点) / (総数-N.A)

3. 仕事と働き方の変化

企業組織の再編に伴い、従業員の仕事と働き方がどのように変わってきているのかについて「仕事面の変化」、「処遇面の変化」、「従業員の意識面の変化」の3つの分野からみてみよう(図表3-1を参照)。

企業は、第一に、仕事面では、仕事の量(変化指数1.18)や範囲(同1.23)が拡大し、他部門等

とプロジェクトを組んでする仕事が増える（同0.91）と同時に、その内容も高度化（同1.05）し、責任が高まってきており（同1.08）、さらにそうした変化に対応するために、従業員により高度な知識や能力が要求されるようになってきている（同1.44）と考えており、とりわけこれまで以上に知識や能力が要求されるようになったと考える企業は多くなっている。第二に、処遇面では、賃金を決める上で仕事の成果を重視されるようになってきている（同1.35）ために役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている（同1.11）と考えている。第三に、従業員の意識面では、労働負荷が拡大する一方で、従業員の賃金（同-0.54）や昇進（同-0.33）などの処遇への満足度が低下していると考えている。

これに対して、労働組合は、第一に、仕事面では、基本的に会社側と考えは同じであるが、それに加えて、仕事の量が増え（同1.59）、その結果、労働時間が長くなる（同0.83）と同時に仕事への管理がきつくなっている（同1.09）と考えている。第二に、処遇面では、会社側と同様に、賃金を決める上で仕事の成果を重視されるようになってきている（同0.73）ために役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている（同0.72）と考えている反面、配置転換に関する個人の希望を聞くようになっていない（同-0.54）だけでなく、会社が提供する能力開発の機会が増えていない（同-0.18）と考えている。第三に、従業員の意識面では、会社側以上に、従業員の賃金（同-1.11）や昇進（同-1.11）など処遇への満足度や勤労意欲も低下する（同-0.83）だけでなく、雇用に対する不満も高まっている（同-0.85）と考えているが、会社への信頼度は会社側が考えている以上に高まっている（同0.80）と考えている。

比較すると、労働組合は企業と比べて、第一に、仕事の面では、仕事の量が増え、その結果、労働時間が長くなると同時に仕事への管理がきつくなっていると考えている。第二に、処遇面では、配置転換に関する個人の希望を聞くようになっていないだけでなく、会社が提供する能力開発の機会が増えていないと考えている。第三に、従業員の意識面では、会社側以上に、従業員の賃金や昇進など処遇への満足度や勤労意欲も低下するだけでなく、雇用に対する不満も高まっていると考えているが、会社への信頼度は会社側が考えている以上に高まっていると考えている。

図表3-1 仕事と働き方の変化(変化指数)：企業VS労働組合

単位：点

	【仕事の変化】												回答数 (人)
	担当する仕事の量が増えている	担当する仕事の範囲が広がっている	会議や打ち合わせの時間や回数が増えている	労働時間が長くなっている	担当する仕事の質が高まっている	他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている	一人一人が独立してする仕事が増えている	仕事の進め方に関する権限が高まっている	仕事上の責任が高まっている	仕事への管理がきつくなっている	担当する仕事に必要な知識や能力が増えている	仕事の能率や生産性が高まっている	
企業	1.18	1.23	0.34	0.19	1.05	0.91	-0.48	0.53	1.08	0.70	1.44	0.61	121
労働組合	1.59	1.44	0.58	0.83	1.05	0.33	-0.15	0.16	1.10	1.09	1.21	0.67	495
企業-組合	-0.42	-0.22	-0.24	-0.64	0.00	0.58	-0.34	0.37	-0.03	-0.39	0.24	-0.06	-
	【処遇の変化】						【従業員の意識の変化】						回答数 (人)
	会社が提供する能力開発の機会が増えている	職場間の配置転換の頻度が増えている	配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている	賃金を決める上で仕事の成果を重視されるようになっていく	同じ学歴で、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている	役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている	人事評価に対する納得性が高まっている	賃金に対する満足度が高まっている	昇進に対する満足度が高まっている	働く意欲が高まっている	会社への信頼度が高まっている	雇用に対する不満が高まっている	
企業	0.22	0.07	0.08	1.35	0.73	1.11	0.32	-0.54	-0.33	-0.01	0.03	0.38	121
労働組合	-0.18	0.10	-0.54	0.73	0.47	0.72	-0.69	-1.11	-1.11	-0.83	0.80	-0.85	495
企業-組合	0.40	-0.04	0.63	0.62	0.27	0.39	1.00	0.57	0.78	0.83	-0.76	1.24	-

(注) 変化指数(「そう思う」件数×2点+「どちらかといえばそう思う」件数×1点+「どちらかといえばそう思わない」件数×-1点+「そう思わない」件数×-2点) / (総数-N.A)

4. 労使関係

企業は従来型の賃金制度(水準)や雇用のあり方の見直しを積極的に進めており、その結果として、「退職金・企業年金の見直し」(64.9%)、「賃金制度・評価制度改革」(61.4%)、「賞与・一時金の改定」(57.0%)、「賃金改定」(50.0%)といった総額人件費に関わる分野と「雇用の安定」(51.8%)が労使間で大きな問題となると考えている。加えて、高齢化社会に向けての「65歳までの雇用確保」(43.9%)、「出向・転籍」(39.5%)や「要員問題」(34.2%)といった雇用に関わる問題と、従来型の賃金制度や雇用のあり方の見なしに伴う「メンタルヘルス」(36.0%)が問題になると考えている。これに対して、「フレックスタイム制等の労働条件の柔軟化」、「作業条件・職場環境の改善」や「人材育成・教育訓練政策の見直し」について、労使間で問題になると考えている企業は少ない(図表4-1を参照)。

これに対して、労働組合でも、企業側と労使間で問題になると考えている点は基本的に共通しているが、労働組合は企業と比べて、退職金・賃金・賞与・一時金などの総額人件費よりも雇用の安定が問題になると考えている。加えて、企業側で「人材育成・教育訓練政策の見直し」や「賃金・評価等の苦情処理」を労使間で問題になると考えている企業が少なかったこととは対照的に、労働組合では、こうした点が労使間で問題になると考えている組合が多くなっている。

図表4-1 労使間で問題になると思われる点：企業VS労働組合

	雇用に関する問題					労働条件に関する問題								経営政策に関する問題			特になし	回答数 (人)
	雇用の安定	65歳までの雇用確保	要員問題	出向・転籍	配置転換	賃金改定	賞与・一時金の改定	退職金・企業年金の見直し	福利厚生の見直し	労働時間の短縮	フレックスタイム制等の労働時間の柔軟化	作業条件・職場環境の改善	メンタルヘルス	人材育成・教育訓練政策の見直し	賃金制度・評価制度改革	賃金・評価等の苦情処理		
企業	51.8	43.9	34.2	39.5	24.6	50.0	57.0	64.9	29.8	21.9	10.5	14.0	36.0	16.7	61.4	21.9	10.5	114
労働組合	1.63	1.13	1.25	0.95	0.86	1.34	1.39	1.37	0.83	0.81	0.32	0.99	1.29	1.24	1.37	1.05	-	495

(注1) 企業の回答は複数回答で単位は%

(注2) 労働組合の回答は指数化しており、その指数は「重要になる」の件数×2+「やや重要になる」の件数×1+「変わらない」×0+「あまり重要にならない」×-1+「重要にならない」×-2を(全体-N.A)で除した値

＜参考資料＞

- ・ 企業組織と職場の変化に関する調査票（企業調査）
- ・ 企業組織と職場の変化に関する調査票（組合支部調査）

- ・ クロス集計表（企業調査）
- ・ クロス集計表（組合支部調査）

2002年10月

人事・総務担当者 殿

財団法人 連合総合生活開発研究所
理事長 笹森 清

「企業組織と職場の変化に関する調査」

【ご協力をお願い】

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

近年、グローバル化、IT革命、会計ビッグバンなど経営環境の変化が著しくなっています。また、そのような中で、わが国産業界の停滞や企業業績の低迷が続き、企業活力・競争力を回復するために、「労働の流動化」「労働市場の規制緩和」が打ち出され、関連施策や法改正が進んでいます。こうした変化は、企業組織のあり方や職場での働き方、労使関係等にも影響を及ぼすと考えられます。

このような中、連合のシンクタンクであります連合総研では、企業組織の変化による仕事・働き方への影響を調査する目的で、『企業組織と職場の変化に関する調査研究委員会』（主査：学習院大学 今野浩一郎教授）を設置し、その一環として「企業組織と職場の変化」に関するアンケート調査を実施することになりました。

大変お忙しい中誠に恐縮ですが、調査の趣旨をご理解の上、何卒ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

敬具

財団法人 連合総合生活開発研究所
担当：鈴木、篠田

TEL:03-5210-0851 FAX:03-5210-0852

《ご記入にあたって》

- (1) 本調査は、企業調査です。
- (2) 該当する全ての項目にお答えください。また、回答は、あてはまる選択肢の番号に○をつけるか、() のなかに具体的にご記入ください。
- (3) 特にことわりのない限り、平成14年10月現在の事情についてお答えください。
- (4) 記入していただいたアンケート調査票は、平成14年11月15日(金)までに、同封致しました返信用封筒に入れて投函してください。
- (5) ご回答いただきました内容はすべて統計的に処理し、貴社名、個人名、個別のご回答内容を外部に公表しないことはいうまでもなく、また、研究以外の他の目的に使用することも一切ございませんことをお約束致します。

II. 経営目標・経営戦略・業績管理

問1 貴社では、①これまで以下のステークホルダーをどの程度重視していましたか。また、②今後は現状と比べて、それぞれどの程度重視したいとお考えですか。
(○印はそれぞれについて1つ)

	①こ れ ま で				②今 後			
	重視していた	どちらかといえば重視していた	どちらかといえば重視していなかった	重視していなかった	重視したい	どちらかといえば重視したい	どちらかといえば重視したくない	重視したくない
・株主・投資家	1	2	3	4	1	2	3	4
・従業員	1	2	3	4	1	2	3	4
・親会社・子会社等グループ会社	1	2	3	4	1	2	3	4
・顧客	1	2	3	4	1	2	3	4
・取引先	1	2	3	4	1	2	3	4
・金融機関	1	2	3	4	1	2	3	4
・地域社会	1	2	3	4	1	2	3	4

問2 今後の貴社の経営戦略を考える上で、以下の項目について、現状と比べてどの程度重視したいと考えていますか。(○印はそれぞれについて1つ)

	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	重視しない
・特定の事業分野への経営資源の集中	1	2	3	4	5
・新規事業分野への積極的展開	1	2	3	4	5
・海外生産・調達の推進	1	2	3	4	5
・銀行借入れから社債・株式への切替	1	2	3	4	5
・持ち合い株の解消	1	2	3	4	5
・安定株主の確保	1	2	3	4	5

問3 貴社では、全社レベルの業績を管理する上で、現在、以下の経営指標等をどの程度重視していますか。(○印はそれぞれについて1つ)

	重視している	どちらかといえば重視している	どちらかといえば重視していない	重視していない
・売上高	1	2	3	4
・営業利益	1	2	3	4
・経常利益	1	2	3	4
・売上高経常利益率	1	2	3	4
・キャッシュフロー	1	2	3	4
・運転資本	1	2	3	4
・一株当たり利益 (EPS)	1	2	3	4
・株主資本利益率 (ROE)	1	2	3	4
・総資産利益率 (ROA)	1	2	3	4
・使用資本利益率 (ROC)	1	2	3	4
・経済的付加価値 (EVA)	1	2	3	4
・在庫金額	1	2	3	4
・売掛金額	1	2	3	4
・コスト削減	1	2	3	4
・株価	1	2	3	4
・顧客満足度	1	2	3	4
・品質	1	2	3	4
・マーケットシェア	1	2	3	4
・新製品開発	1	2	3	4
・職場の活性化	1	2	3	4
・ステークホルダーとの関係	1	2	3	4
・組織および事業改革	1	2	3	4
・企業倫理	1	2	3	4

問4 貴社では、事業部などの部門の成果を評価する際に、以下の指標をどの程度重視していますか。(○印はそれぞれについて1つ)

	重視している	どちらかといえば重視している	どちらかといえは重視していない	重視していない
・売上高・出荷額	1	2	3	4
・損益	1	2	3	4
・付加価値額	1	2	3	4
・コスト	1	2	3	4
・在庫金額	1	2	3	4
・労働生産性	1	2	3	4
・納期	1	2	3	4
・品質	1	2	3	4
・新規の製品・サービス・顧客の開発	1	2	3	4
・人材育成	1	2	3	4
・職場の活性化	1	2	3	4
・組織および事業改革	1	2	3	4

Ⅲ. 組織戦略・改革

問5 貴社では、過去3年間に、以下の組織改革などを行いましたか。

(○印はいくつでも)

- | | |
|------------------|---------------------------|
| 1 組織のフラット化 | 10 株式買収 |
| 2 本社部門のスリム化 | 11 既存事業の業務委託 (アウトソーシング) |
| 3 事業部・事業所の整理・統合 | 12 MBO (マネジメント・バイアウト) |
| 4 関連企業・子会社の整理・統合 | 13 資本提携 |
| 5 子会社の設立 | 14 業務提携 |
| 6 社内カンパニー制の導入 | 15 合弁会社の設立 (ジョイントベンチャーなど) |
| 7 合併 | 16 その他 (具体的に:) |
| 8 営業譲渡 | 17 (何もしていない) → 問7へ |
| 9 会社分割 | |

問6 問5のなかで、従業員の雇用や処遇の面で最も苦勞した組織改革はどれですか。番号を1つご記入してください。

* 付問①～④の設問は、上記の問6で選んだ組織改革についてお聞きします。
 * 付問①～④の設問は、労働組合あるいは従業員組織のある会社のみご回答ください。

付問① 組織改革を実施するに当たり、事前にどのくらいの検討期間を設けて労働組合や従業員組織などと話し合いをしましたか。

ヶ月

付問② 組織改革を実施するに当たり、労働組合や従業員組織などとの合意に達するまでにどの程度苦勞しましたか。(○印は1つ)

- 1 大変苦勞した
- 2 やや苦勞した
- 3 あまり苦勞しなかった
- 4 まったく苦勞しなかった

付問③ 組織改革に関連して、(1)以下の施策をうちましたか(○印はいくつでも)。
 また、(2)そのうちで、労働組合あるいは従業員組織と意見が対立した主要な施策は何ですか(○印はいくつでも)。

	(1)実施施策 (○印はいくつでも)	(2)主な対立施策 (○印はいくつでも)
・配置転換	1	1
・職種転換等の教育訓練	2	2
・臨時、パートタイム労働者の再契約停止・解雇	3	3
・転籍、出向	4	4
・一時休業(一時帰休)	5	5
・操業時間の短縮、労働日数の削減	6	6
・ワークシェアリングの導入	7	7
・賞与・一時金のカット	8	8
・賃上げの抑制	9	9
・賃下げ	10	10
・希望退職募集	11	11
・解雇	12	12
・特になし	13	13

付問④ 組織改革にあたり、労働組合あるいは従業員組織が果たした役割を以下の点で、どのように考えていますか。（○印はそれぞれについて1つ）

	そう思う	やや そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない
・組織改革の必要性を社員に知らせることができた	1	2	3	4
・組織改革に対する社員の意向を事前に知ることができた	1	2	3	4
・組織改革の影響を受ける社員の不満を解消することができた	1	2	3	4
・総じて、組織改革をスムーズに進めることができた	1	2	3	4

IV. 人事戦略

問7 今後の貴社の人事戦略を考える上で、以下の項目について、現状と比べて重視したいと考えていますか。（○印はそれぞれについて1つ）

	重視 する	やや 重視 する	現状 維持	あまり 重視 しない	重視 しない
・経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ	1	2	3	4	5
・長期安定雇用の維持	1	2	3	4	5
・長期勤続を奨励する処遇制度	1	2	3	4	5
・従業員の生活を配慮した処遇の決定	1	2	3	4	5
・職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化	1	2	3	4	5
・人事管理権限のライン部門への委譲	1	2	3	4	5
・総額人件費管理	1	2	3	4	5
・中途採用	1	2	3	4	5
・社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策	1	2	3	4	5
・評価・処遇の成果主義・業績主義化	1	2	3	4	5
・従業員の能力開発の自己責任化	1	2	3	4	5
・幹部候補者の早期選抜・育成	1	2	3	4	5
・非正社員や派遣労働者、請負労働者の活用	1	2	3	4	5
・労働組合とのコミュニケーション	1	2	3	4	5

問8 貴社では、現状と比べて、今後、以下にあげる人事管理の権限を本社に集中すべきとお考えですか、あるいは、事業所・部門に委譲すべきとお考えですか。(○印はそれぞれについて1つ)

	本社に権限を集中すべき	やや本社に権限を集中すべき	現状維持	やや事業所等へ権限を委譲すべき	事業所等へ権限を委譲すべき
・採用	1	2	3	4	5
・配置・異動	1	2	3	4	5
・教育訓練	1	2	3	4	5
・人事評価	1	2	3	4	5
・昇進	1	2	3	4	5
・賃金	1	2	3	4	5
・非正社員の採用・配置・異動	1	2	3	4	5
・全体として	1	2	3	4	5

問9 貴社では、今後、従業員等の人数についてどのような方針を持っていますか。(○印はそれぞれについて1つ)

	増やす	やや増やす	現状維持	やや減らす	減らす	該当なし	
・正社員	1	2	3	4	5	—	
非 正 社 員 等	・契約社員・嘱託社員・準社員	1	2	3	4	5	6
	・パートタイマー	1	2	3	4	5	6
	・アルバイト	1	2	3	4	5	6
	・派遣社員	1	2	3	4	5	6
	・請負社員	1	2	3	4	5	6

V. 仕事と働き方の変化

問10 これまでに比べて、従業員の仕事と働き方に以下のような変化が見られますか。

(○印はそれぞれについて1つ)

	そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらかといえば そう思わない	そう思わない
・担当する仕事の量が増えている	1	2	3	4
・担当する仕事の範囲が広がっている	1	2	3	4
・担当する仕事の質が高まっている	1	2	3	4
・他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている	1	2	3	4
・チームではなく一人一人が独立してする仕事が増えている	1	2	3	4
・担当する仕事に必要な知識や能力が増えている	1	2	3	4
・仕事の進め方に関する権限（裁量度）が高まっている	1	2	3	4
・仕事上の責任が高まっている	1	2	3	4
・仕事への管理がきつくなっている	1	2	3	4
・仕事の能率や生産性が高まっている	1	2	3	4
・会議や打ち合わせの時間や回数が増えている	1	2	3	4
・労働時間が長くなっている	1	2	3	4
・会社が提供する能力開発の機会が増えている	1	2	3	4
・職場間の配置転換の頻度が増えている	1	2	3	4
・配置転換に関する個人の希望を聞くようになってきている	1	2	3	4
・人事評価に対する納得性が高まっている	1	2	3	4
・賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになってきている	1	2	3	4
・同じ学歴で、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている	1	2	3	4
・役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている	1	2	3	4
・賃金に対する満足度が高まっている	1	2	3	4
・昇進に対する満足度が高まっている	1	2	3	4
・働く意欲が高まっている	1	2	3	4
・雇用に対する不安が高まっている	1	2	3	4
・会社への信頼度が高まっている	1	2	3	4

VI. 労使関係

問11、問12は、労働組合あるいは従業員組織がある会社のみお答えください。

問11 貴社では、以下に掲げる項目のなかで、今後、労働組合あるいは従業員組織との間で、問題になると思われることは何ですか。(○印はいくつでも)

- 1 雇用の安定
- 2 65歳までの雇用確保
- 3 要員問題
- 4 出向・転籍
- 5 配置転換
- 6 賃金改定
- 7 賞与・一時金の改定
- 8 労働時間の短縮
- 9 フレックスタイム制等の労働時間の柔軟化
- 10 作業条件・職場環境の改善
- 11 メンタルヘルス
- 12 人材育成・教育訓練政策の見直し
- 13 退職金・企業年金の見直し
- 14 福利厚生の見直し
- 15 賃金・評価等の苦情処理
- 16 賃金制度・評価制度改革
- 17 その他(具体的に：)
- 18 特になし

問12 貴社では、労働条件や経営政策を考えるにあたって、労働組合あるいは従業員組織の役割がこれまで以上に重要になるとお考えですか。(○印は1つ)

- 1 そう思う
- 2 ややそう思う
- 3 あまりそう思わない
- 4 そう思わない

* ご意見、ご要望等がありましたら、ご自由にご記入ください。

ご協力ありがとうございました。

* ご協力・ご回答いただいた方には、調査結果のご案内をメールさせていただきますので、ご希望の方は、下記にメールアドレスをご記入ください。

<メールアドレス>

@

2002年10月

各 位

財団法人 連合総合生活開発研究所
理事長 笹森 清

「企業組織と職場の変化に関する調査」

【ご協力をお願い】

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

平素は当研究所の活動に格別のご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

近年、グローバル化、IT革命、会計ビッグバンなど経営環境の変化が著しくなっています。

また、そのような中で、わが国産業界の停滞や企業業績の低迷が続き、企業活力・競争力を回復するために、「労働の流動化」「労働市場の規制緩和」が打ち出され、関連施策や法改正が進んでいます。こうした変化は、企業組織のあり方や職場での働き方、労使関係等にも影響を及ぼすと考えられます。

このような中、連合総研では、企業組織の変化による仕事・働き方への影響を調査する目的で

、『企業組織と職場の変化に関する調査研究委員会』（主査：学習院大学 今野浩一郎教授）を設置し、その一環として「企業組織と職場の変化」に関するアンケート調査を実施することになりました。

大変お忙しい中誠に恐縮ですが、調査の趣旨をご理解の上、ご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

敬具

財団法人 連合総合生活開発研究所
担当：鈴木、篠田
TEL:03-5210-0851 FAX:03-5210-0852

＜ご記入にあたって＞

- (1) 本調査は、**個人調査**です。
- (2) **組合支部の三役の方**にご記入いただきますようお願いいたします。
- (3) 該当する全ての項目にお答えください。また、回答は、あてはまる選択肢の番号に○をつけるか、（ ）のなかに具体的にご記入ください。
- (4) 特にことわりのない限り、平成14年10月現在の事情についてお答えください。
- (5) 記入していただいたアンケート調査票は、**平成14年11月15日（金）**までに、同封致しました返信用封筒に入れて投函してください。
- (6) ご回答いただきました内容はすべて統計的に処理し、貴社名、個人名、個別のご回答内容を外部に公表しないことはいうまでもなく、また、研究以外の他の目的に使用することも一切ございませんことをお約束致します。

問7 ①これまでに比べて、貴事業所に対する本社の業績管理はどのように変わりましたか。
 また、②現在の本社からの業績管理について、貴組合はどのように感じられていますか。
 (○印はそれぞれについて1つずつ)

①本社の業績管理の変化 (○印は <u>1つ</u>)
1 厳しくなった 2 やや厳しくなった 3 変わらない 4 やや緩やかになった 5 緩やかになった

②現在の業績管理に対する 貴組合の意見 (○印は <u>1つ</u>)
1 きつすぎる 2 ややきつすぎる 3 適切である 4 あまりきつくない 5 きつくない

II. 組織と管理の変化

問8 貴事業所では、過去3年間に以下のような組織改革が行われましたか。(○印はいくつでも)

- | | |
|------------------|--------------------|
| 1 組織のフラット化 | 6 子会社の設立 |
| 2 事業所の管理部門のスリム化 | 7 合併会社の設立 |
| 3 部門・職場の整理・統合 | 8 業務提携 |
| 4 既存業務のアウトソーシング化 | 9 その他(具体的に: _____) |
| 5 下請企業の整理・統合 | 10 特に行わなかった |

問9 上記(問8)のなかで、組合員の雇用や処遇の面で最も苦勞した改革はどれですか。
 (該当する番号を1つだけ回答欄に記入)



付問①～④の設問では、上記の問9で選んだ組織改革についてお聞きします。

付問① 事前にどのぐらいの検討期間を設けて経営側と話し合いましたか。

--	--

ヶ月

付問② 経営側との合意に達するまでに、どの程度苦勞しましたか。(○印は1つ)

- 1 大変苦勞した
- 2 やや苦勞した
- 3 あまり苦勞しなかった
- 4 まったく苦勞しなかった

付問③ (1)この組織改革にあたって、経営側はどのような施策を行いましたか(○印はいくつでも)。また、(2)そのうちで、経営側と意見が対立した主要な施策はどれですか(○印はいくつでも)。

	(1)経営側が 実施した施策 (○印はいくつでも)	(2)主な対立施策 (○印はいくつでも)
(a)配置転換	1	1
(b)職種転換等のための教育訓練	2	2
(c)臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇	3	3
(d)転籍・出向	4	4
(e)一時休業(一時帰休)	5	5
(f)操業時間の短縮・労働日数の削減	6	6
(g)ワークシェアリングの導入	7	7
(h)賞与・一時金のカット	8	8
(i)賃上げの抑制	9	9
(j)賃下げ	10	10
(k)希望退職募集	11	11
(l)解雇	12	12
(m)特になし	13	13

付問④ この経営改革を実施するに当たり、以下の点で貴組合が果たした役割をどのように考えていますか。(○印はそれぞれについて1つ)

	そう思う	やや そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない
(a)組織改革の必要性を社員に知らせることができた	1	2	3	4
(b)組織改革に対する社員の意向を経営に知らせることができた	1	2	3	4
(c)組織改革の影響を受ける社員の不満を解消することができた	1	2	3	4
(d)総じて、組織改革をスムーズに進めることができた	1	2	3	4

問10 以下にあげる人事管理の権限は本社に集中しつつあるとお考えですか、あるいは事業所・部門に委譲されつつあるとお考えですか。(○印はそれぞれについて1つ)

なお、本社事業所の場合は全体的に見渡して一般的にお答えください。

	本社に権限を 集中しつつある	やや本社に権限を 集中しつつある	変化はない	やや事業所等に権限が 委譲されつつある	事業所等に権限が 委譲されつつある
(a)採用	1	2	3	4	5
(b)配置・異動	1	2	3	4	5
(c)教育訓練	1	2	3	4	5
(d)人事評価	1	2	3	4	5
(e)昇進	1	2	3	4	5
(f)賃金	1	2	3	4	5
(g)非正社員の採用・配置・異動	1	2	3	4	5
(h)全体として	1	2	3	4	5

問11 今後、貴事業所の従業員等の人数はどう変わるとお考えですか。(○印はそれぞれ1つ)

	増える	やや 増える	変わらない	やや 減る	減る	該当なし	
(a)正社員	1	2	3	4	5	—	
非 正 社 員 等	(b)契約社員・嘱託社員	1	2	3	4	5	6
	(c)パートタイマー	1	2	3	4	5	6
	(d)アルバイト	1	2	3	4	5	6
	(e)派遣社員	1	2	3	4	5	6
	(f)請負社員	1	2	3	4	5	6

Ⅲ. 仕事と働き方の変化

問12 これまでに比べて、組合員の仕事と働き方に以下のような変化が見られていますか。

(○印はそれぞれについて1つ)

	そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらかといえば そう思わない	そう思わない
(a) 担当する仕事の量が増えている	1	2	3	4
(b) 担当する仕事の範囲が広がっている	1	2	3	4
(c) 担当する仕事の質が高まっている	1	2	3	4
(d) 他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている	1	2	3	4
(e) チームではなく一人一人が独立してする仕事が増えている	1	2	3	4
(f) 担当する仕事に必要な知識や能力が増えている	1	2	3	4
(g) 仕事の進め方に関する権限(裁量度)が高まっている	1	2	3	4
(h) 仕事上の責任が高まっている	1	2	3	4
(i) 仕事への管理がきつくなっている	1	2	3	4
(j) 仕事の能率や生産性が高まっている	1	2	3	4
(k) 会議や打ち合わせの時間や回数が増えている	1	2	3	4
(l) 労働時間が長くなっている	1	2	3	4
(m) 会社が提供する能力開発の機会が増えている	1	2	3	4
(n) 職場間の配置転換の頻度が増えている	1	2	3	4
(o) 会社が配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている	1	2	3	4
(p) 人事評価に対する納得性が高まっている	1	2	3	4
(q) 賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになっている	1	2	3	4
(r) 同じ学歴、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている	1	2	3	4
(s) 役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている	1	2	3	4
(t) 賃金に対する満足度が高まっている	1	2	3	4
(u) 昇進に対する満足度が高まっている	1	2	3	4
(v) 働く意欲が高まっている	1	2	3	4
(w) 雇用に対する不安が高まっている	1	2	3	4
(x) 会社への信頼度が高まっている	1	2	3	4

IV. 労使関係

問13 経営側は、以下の人事施策を重視すべきであるとお考えですか。(○印はそれぞれ1つ)

	重視すべき	やや重視すべき	あまり重視すべきでない	重視すべきでない
(a) 経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ	1	2	3	4
(b) 長期安定雇用の維持	1	2	3	4
(c) 長期勤続を奨励する処遇制度の導入	1	2	3	4
(d) 従業員の生活を配慮した処遇の決定	1	2	3	4
(e) 職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化	1	2	3	4
(f) 人事管理権限のライン部門への委譲	1	2	3	4
(g) 中途採用	1	2	3	4
(h) 社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策	1	2	3	4
(i) 評価・処遇の成果主義・業績主義化	1	2	3	4
(j) 従業員の能力開発の自己責任化	1	2	3	4
(k) 幹部候補者の早期選抜・育成	1	2	3	4
(l) 非正社員や派遣労働者・請負労働者の活用	1	2	3	4
(m) 労使間コミュニケーション	1	2	3	4

問14 これまでに比べて、労働条件や経営方針に対する貴組合の発言力はどのように変わりましたか。

(○印は1つ)

大きくなった	やや大きくなった	変わらない	やや小さくなった	小さくなった
1	2	3	4	5

問15 現在に比べて今後、以下の問題は、貴組合にとってどの程度重要になるとお考えですか。
 (○印はそれぞれ1つ)

	重要になる	やや重要になる	変わらない	あまり重要にならない	重要にならない
(a)雇用の安定	1	2	3	4	5
(b)65歳までの雇用確保	1	2	3	4	5
(c)要員問題	1	2	3	4	5
(d)出向・転籍	1	2	3	4	5
(e)配置転換	1	2	3	4	5
(f)賃金改定	1	2	3	4	5
(g)賞与・一時金の改定	1	2	3	4	5
(h)労働時間の短縮	1	2	3	4	5
(i)フレックスタイム制等の労働時間の柔軟化	1	2	3	4	5
(j)作業条件・職場環境の改善	1	2	3	4	5
(k)メンタルヘルス	1	2	3	4	5
(l)人材育成・教育訓練政策の見直し	1	2	3	4	5
(m)退職金・企業年金の見直し	1	2	3	4	5
(n)福利厚生の見直し	1	2	3	4	5
(o)賃金・評価等の苦情処理	1	2	3	4	5
(p)賃金制度・評価制度改革	1	2	3	4	5

問16 貴組合の経営対策を強化するためには、何が必要だと思いますか。(○印はいくつでも)

- | | |
|---------------------|------------------------|
| 1 貴組合の経営分析能力の強化 | 6 産別などの上部団体との連携強化 |
| 2 労使協議機関の充実・強化 | 7 経営問題に対する組合員の理解・協力の促進 |
| 3 経営側との情報交換の強化 | 8 組合リーダーの育成・能力開発 |
| 4 経営側の経営情報開示の促進 | 9 その他(具体的に:) |
| 5 コンサルタント等、外部専門家の活用 | |

* ご意見、ご要望等がありましたら、ご自由にご記入ください。

ご協力ありがとうございました。

クロス集計表 (企業調査)

単位: %, 人

業種	F1 業種											F2④ 正社員数					F2⑤-1 正社員数の変化(3年前)					回答数
	建設業	製造業	卸・小売業・飲食店業・不動産業	金融・保険業・不動産業	運輸業	通信業	電力・ガス・水道業	サービス業	その他	NA	1,500人未満	1,500人~3,000人未満	3,000人以上	NA	平均(人)	10%未満	10%~11%未満	11%以上	NA	平均		
	8.3	41.3	13.2	2.5	8.3	0.0	1.7	15.7	5.8	3.3	44.6	31.4	22.3	1.7	3,206	36.4	33.1	25.6	5.0	109.4		
製造業	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	36.0	32.0	32.0	0.0	3,935	28.0	34.0	36.0	2.0	114.8		
非製造業	14.9	0.0	23.9	4.5	14.9	0.0	3.0	28.4	10.4	0.0	50.7	32.8	16.4	0.0	2,728	43.3	32.8	19.4	4.5	105.5		
1,500人未満	7.4	33.3	14.8	1.9	7.4	0.0	0.0	25.9	5.6	3.7	100.0	0.0	0.0	0.0	1,146	37.0	35.2	22.2	5.6	107.7		
1,500~3,000人未満	7.9	42.1	10.5	5.3	10.5	0.0	2.6	10.5	10.5	0.0	100.0	0.0	0.0	2,046	36.8	36.8	23.7	2.6	110.2			
3,000人以上	11.1	59.3	14.8	0.0	7.4	0.0	3.7	3.7	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	8,959	37.0	25.9	37.0	0.0	111.7			
10%未満	4.5	31.8	6.8	2.3	9.1	0.0	4.5	34.1	4.5	2.3	45.5	31.8	22.7	0.0	4,622	100.0	0.0	0.0	0.0	97.3		
10%~11%未満	12.5	42.5	15.0	5.0	5.0	0.0	0.0	7.5	10.0	2.5	47.5	35.0	17.5	0.0	2,310	0.0	100.0	0.0	0.0	109.0		
11%以上	9.7	58.1	19.4	0.0	9.7	0.0	0.0	0.0	3.2	0.0	38.7	29.0	32.3	0.0	2,590	0.0	0.0	100.0	0.0	127.3		
90未満	8.0	48.0	20.0	4.0	8.0	0.0	0.0	4.0	8.0	0.0	44.0	40.0	16.0	0.0	1,945	8.0	24.0	68.0	0.0	116.8		
90~100未満	13.2	41.5	13.2	1.9	7.5	0.0	3.8	7.5	7.5	3.8	50.9	26.4	22.6	0.0	2,943	24.5	50.9	20.8	3.8	111.7		
100以上	2.9	32.4	11.8	2.9	8.8	0.0	0.0	38.2	2.9	0.0	44.1	35.3	20.6	0.0	3,190	79.4	17.6	2.9	0.0	98.5		
25%未満	2.7	27.0	0.0	0.0	18.9	0.0	2.7	29.7	13.5	5.4	56.8	29.7	13.5	0.0	3,738	51.4	32.4	16.2	0.0	104.8		
25~50%未満	5.1	64.1	20.5	0.0	5.1	0.0	2.6	2.6	0.0	0.0	43.6	20.5	35.9	0.0	3,455	20.5	30.8	43.6	5.1	116.2		
50%以上	19.4	30.6	22.2	5.6	2.8	0.0	0.0	13.9	5.6	0.0	33.3	47.2	19.4	0.0	2,677	44.4	36.1	19.4	0.0	107.4		
重視していた	9.7	46.8	9.7	1.6	8.1	0.0	1.6	11.3	6.5	4.8	43.5	25.8	29.0	1.6	3,264	33.9	38.7	24.2	3.2	108.5		
どちらかといえば重視していた	6.7	43.3	16.7	0.0	10.0	0.0	3.3	16.7	0.0	3.3	40.0	36.7	20.0	3.3	3,984	43.3	23.3	20.0	13.3	111.4		
重視していなかった	4.5	36.4	22.7	0.0	4.5	0.0	0.0	22.7	9.1	0.0	59.1	31.8	9.1	0.0	1,573	22.7	31.8	45.5	0.0	113.9		
非業績主義型	8.0	44.0	13.3	2.7	10.7	0.0	1.3	14.7	2.7	2.7	42.7	30.7	25.3	1.3	3,715	42.7	28.0	25.3	4.0	107.0		
伝統型	5.9	58.8	5.9	0.0	0.0	0.0	5.9	23.5	0.0	0.0	47.1	35.3	17.6	0.0	2,090	29.4	41.2	29.4	0.0	112.2		
市場評価重視型	13.3	13.3	26.7	0.0	6.7	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0	48.7	33.3	20.0	0.0	1,938	26.7	46.7	26.7	0.0	110.8		
伝統型	2.3	58.1	11.6	2.3	4.7	0.0	2.3	9.3	4.7	4.7	27.9	39.5	30.2	2.3	3,838	34.9	34.9	25.6	4.7	109.8		
非伝統型	5.3	44.7	10.5	0.0	15.8	0.0	0.0	18.4	2.6	2.6	52.6	23.7	21.1	2.6	3,539	28.9	28.9	34.2	7.9	112.1		
成果主義型	20.7	24.1	13.8	3.4	6.9	0.0	3.4	10.3	13.8	3.4	58.6	27.6	13.8	0.0	1,749	34.5	41.4	20.7	3.4	108.3		
労働意欲向上型	8.5	40.7	10.2	3.4	5.1	0.0	1.7	18.6	8.5	3.4	47.5	35.6	15.3	1.7	2,523	35.6	32.2	28.8	3.4	110.4		
職務充実型	5.3	44.7	15.8	2.6	13.2	0.0	0.0	10.5	5.3	2.6	34.2	28.9	34.2	2.6	3,066	34.2	34.2	23.7	7.9	109.2		
労働負荷増大型	11.1	33.3	22.2	0.0	5.6	0.0	5.6	16.7	0.0	5.6	61.1	22.2	16.7	0.0	3,807	50.0	27.8	16.7	5.6	104.5		

業種	F2②-2 正社員数の変化(3年後)										F2③ 4年制大卒比率					F2④ 管理職比率				F2⑤ 中高年社員比率				F3 非正社員比率				F4-1 売上高の変化(3年前:1998年度)				F4-2 売上高の変化(3年後:2004年度)				F5 労働組合の有無	
	90未満	90~100未満	100以上	NA	平均	25%未満	25~50%未満	50%以上	NA	平均(%)	平均(%)	NA(人)	回答数	平均(%)	NA(人)	回答数	平均(%)	NA(人)	回答数	平均(%)	NA(人)	回答数	平均	NA(人)	回答数	平均	NA(人)	回答数	平均	NA(人)	回答数	ある	ない	NA			
	20.7	43.8	28.1	7.4	94.2	30.6	32.2	29.8	7.4	38.2	17.1	4	117	35.9	8	113	18.7	3	118	101.9	12	109	104.1	22	99	80.2	18.2	1.7									
製造業	24.0	44.0	22.0	10.0	92.2	20.0	50.0	22.0	8.0	38.3	1	49	36.3	3	47	11.2	1	49	106.1	3	47	106.6	10	40	94.0	6.0	0.0										
非製造業	19.4	43.3	34.3	3.0	95.4	37.3	20.9	37.3	4.5	38.9	1	66	36.6	3	64	24.4	0	67	98.9	6	61	102.3	9	58	71.6	28.4	0.0										
正社員数	20.4	50.0	27.8	1.9	95.5	38.9	31.5	22.2	7.4	33.0	0	54	35.8	1	53	19.2	0	54	100.0	6	48	104.2	7	47	75.9	24.1	0.0										
1,500~3,000人未満	26.3	36.8	31.6	5.3	93.5	28.9	21.1	44.7	5.3	43.3	2	36	36.5	4	34	20.3	0	38	104.4	2	36	105.4	4	34	84.2	15.8	0.0										
3,000人以上	14.8	44.4	25.9	14.8	92.1	18.5	51.9	25.9	3.7	41.4	0	27	35.3	1	26	15.2	1	26	101.8	2	25	101.3	9	18	88.9	11.1	0.0										
105未満	4.5	29.5	61.4	4.5	101.4	43.2	18.2	36.4	2.3	37.2	1	43	31.0	3	41	18.3	0	44	94.4	3	41	106.8	8	36	63.6	36.4	0.0										
(社員3年前の)変化	15.0	67.5	15.0	2.5	93.2	30.0	30.0	32.5	7.5	39.4	1	39	34.7	1	39	20.4	0	40	101.8	0	40	105.6	3	37	92.5	7.5	0.0										
105~115未満	54.8	35.5	3.2	6.5	85.2	19.4	54.8	22.6	3.2	38.9	0	31	42.6	1	30	17.5	1	30	112.9	3	28	97.6	7	24	90.3	9.7	0.0										
115以上	100.0	0.0	0.0	0.0	80.7	20.0	40.0	28.0	0.0	40.4	1	24	41.2	1	24	21.0	0	25	107.4	1	24	101.9	5	20	88.0	12.0	0.0										
90未満	0.0	100.0	0.0	0.0	93.2	34.0	41.5	20.8	3.8	34.7	0	53	36.8	1	52	19.0	0	53	104.1	5	48	100.4	7	46	88.7	11.3	0.0										
(社員3年後の)変化	0.0	0.0	100.0	0.0	105.6	38.2	11.8	47.1	2.9	42.2	1	33	29.2	3	31	18.5	1	33	93.7	1	33	111.8	2	32	61.8	38.2	0.0										
4年制大卒比率	13.5	48.6	35.1	2.7	97.3	100.0	0.0	0.0	0.0	14.3	0	37	36.9	0	37	20.8	0	37	99.7	4	33	106.4	6	31	73.0	27.0	0.0										
25%未満	25.6	56.4	10.3	7.7	90.7	0.0	100.0	0.0	0.0	35.2	0	39	38.7	1	38	15.5	1	38	106.8	3	36	100.0	10	29	94.9	5.1	0.0										
25~50%未満	19.4	30.6	44.4	5.6	95.7	0.0	0.0	100.0	0.0	66.2	0	36	31.4	2	34	20.9	0	36	99.3	1	35	104.2	3	33	77.8	22.2	0.0										
50%以上	21.0	48.4	24.2	6.5	93.5	30.6	33.9	30.6	4.8	38.4	1	61	35.0	5	57	19.1	2	60	100.6	7	55	103.9	13	49	87.1	11.3	1.6										
重視していた	16.7	43.3	26.7	13.3	94.9	33.3	33.3	20.0	13.3	34.3	2	28	39.1	2	28	16.1	1	29	105.7	4	26	106.1	7	23	70.0	26.7	3.3										
どちらかといえば重視していた	31.8	36.4	27.3	4.5	91.3	27.3	31.8	36.4	4.5	42.1	0	22	37.6	0	22	23.9	0	22	103.1	1	21	101.7	2	20	86.4	13.6	0.0										
重視していなかった	21.3	40.0	32.0	6.7	95.1	26.7	33.3	30.7	9.3	39.5	3	72	35.3	5	70	19.2	2	73	100.8	7	68	104.4	14	61	77.3	21.3	1.3										
非業績主義型	11.8	58.8	17.6	11.8	92.0	29.4	23.5	41.2	5.9	41.9	0	17	33.6	1	16	13.9	0	17	97.5	0	17	104.3	1	16	82.4	17.6	0.0										
横社管理レベル指標	33.3	33.3	33.3	0.0	92.3	53.3	20.0	26.7	0.0	34.6	0	15	40.9	0	15	29.4	0	15	106.6	1	14	103.5	2	13	86.7	13.3	0.0										
市場評価重視型	23.3	46.5	20.9	9.3	92.3	25.6	39.5	27.9	7.0	41.0	2	41	36.4	3	40	12.7	1	42	102.4	7	36	105.9	14	29	97.7	0.0	2.3										
伝統型	15.8	39.5	34.2	10.5	97.4	36.8	36.8	15.8	10.5	31.3	2	36	34.2	4	34	20.4	2	36	102.4	4	34	107.5	7	31	73.7	23.7	2.6										
非伝統型	27.6	48.3	20.7	3.4	91.0	31.0	20.7	41.4	6.9	39.0	0	29	39.5	1	28	24.7	0	29	101.7	1	28	99.6	1	28	86.2	13.8	0.0										
成果主義型	20.3	40.7	35.6	3.4	95.2	30.5	28.8	33.9	6.8	39.7	2	57	35.5	4	55	16.5	2	57	100.3	4	55	105.4	7	52	76.3	22.0	1.7										
労働意欲向上型	18.4	47.4	21.1	13.2	93.8	26.3	31.6	28.9	13.2	39.3	2	36	36.8	4	34	23.2	1	37	101.6	5	33	102.5	9	29	78.9	18.4	2.6										
従業員方の社変と変化	16.7	55.6	27.8	0.0	93.5	33.3	44.4	22.2	0.0	35.2	0	18	34.2	0	18	18.4	0	18	105.8	3	15	102.3	3	15	88.9	11.1	0.0										
労働負荷増大型																																					

	F6 従業員組織の有無		問①④スターホルダーの重視度(これまで)		問①④スターホルダーの重視度(これまで)		問①④スターホルダーの重視度(これまで)		問①④スターホルダーの重視度(これまで)		問①④スターホルダーの重視度(これまで)																	
	ある	ない	重視していた	重視していません																								
全体	53.7	44.6	1.7	51.2	24.8	14.0	4.1	5.8	58.7	33.1	7.4	0.0	0.8	39.7	18.2	1.7	0.0	0.8	55.4	39.7	3.3	0.0	1.7					
業種																												
製造業	46.0	54.0	0.0	58.0	26.0	14.0	2.0	0.0	66.0	28.0	6.0	0.0	0.0	40.0	48.0	10.0	0.0	2.0	82.0	16.0	2.0	0.0	0.0	0.0				
非製造業	62.7	37.3	0.0	44.8	23.9	14.9	6.0	10.4	52.2	37.3	9.0	0.0	1.5	37.3	37.3	16.4	3.0	6.0	76.1	20.9	1.5	0.0	1.5	0.0	3.0			
正社員数																												
1,500人未満	63.0	37.0	0.0	50.0	22.2	18.5	5.6	3.7	51.9	37.0	11.1	0.0	0.0	40.7	35.2	18.5	3.7	1.9	77.8	22.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
1,500~3,000人未満	52.6	47.4	0.0	42.1	28.9	13.2	5.3	10.5	63.2	31.6	5.3	0.0	0.0	39.5	47.4	5.3	0.0	7.9	73.7	21.1	5.3	0.0	0.0	0.0	2.6			
3,000人以上	40.7	59.3	0.0	66.7	22.2	7.4	0.0	3.7	66.7	25.9	3.7	0.0	3.7	37.0	44.4	14.8	0.0	3.7	88.9	7.4	0.0	0.0	3.7	63.0	33.3	0.0	3.7	
正社員(3年前の数)の変化																												
105未満	61.4	38.6	0.0	47.7	29.5	9.1	2.3	11.4	54.5	34.1	9.1	0.0	2.3	34.1	45.5	11.4	4.5	4.5	75.0	22.7	0.0	0.0	2.3	50.0	43.2	2.3	0.0	4.5
105~115未満	55.0	45.0	0.0	60.0	17.5	10.0	7.5	5.0	67.5	25.0	7.5	0.0	0.0	42.5	40.0	12.5	0.0	5.0	85.0	12.5	2.5	0.0	0.0	62.5	35.0	2.5	0.0	0.0
115以上	45.2	54.8	0.0	48.4	19.4	28.0	3.2	0.0	54.8	38.7	6.5	0.0	0.0	38.7	41.9	19.4	0.0	0.0	74.2	22.6	3.2	0.0	0.0	51.6	41.9	6.5	0.0	0.0
90未満	64.0	36.0	0.0	52.0	20.0	24.0	4.0	0.0	56.0	36.0	8.0	0.0	0.0	36.0	40.0	24.0	0.0	0.0	76.0	24.0	0.0	0.0	0.0	48.0	52.0	0.0	0.0	0.0
90~100未満	49.1	50.9	0.0	56.6	24.5	11.3	3.8	3.8	60.4	34.0	5.7	0.0	0.0	47.2	39.6	11.3	0.0	1.9	79.2	18.9	1.9	0.0	0.0	54.7	41.5	3.8	0.0	0.0
100以上	58.8	41.2	0.0	44.1	23.5	11.8	5.9	14.7	55.9	29.4	11.8	0.0	2.9	29.4	47.1	8.8	5.9	8.8	79.4	17.6	0.0	0.0	2.9	61.8	29.4	2.9	0.0	5.9
25%未満	59.5	40.5	0.0	51.4	27.0	8.1	8.1	5.4	62.2	27.0	10.8	0.0	0.0	43.2	43.2	8.1	2.7	2.7	75.7	21.6	2.7	0.0	0.0	51.4	43.2	5.4	0.0	0.0
25~50%未満	38.5	61.5	0.0	53.8	25.6	15.4	2.6	2.6	64.1	30.8	2.6	0.0	2.6	43.6	38.5	12.8	0.0	5.1	89.7	7.7	0.0	0.0	2.6	69.2	28.2	0.0	0.0	2.6
50%以上	66.7	33.3	0.0	52.8	16.7	19.4	2.8	8.3	50.0	41.7	8.3	0.0	0.0	33.3	41.7	19.4	2.8	2.8	69.4	27.8	2.8	0.0	0.0	47.2	47.2	5.6	0.0	0.0
重視していた	58.1	40.3	1.6	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	79.0	16.1	4.8	0.0	0.0	58.1	33.9	6.5	0.0	1.6	91.9	8.1	0.0	0.0	0.0	71.0	29.0	0.0	0.0	0.0
どちらかといえば重視していた	43.3	53.3	3.3	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	43.3	50.0	6.7	0.0	0.0	30.0	56.7	10.0	0.0	3.3	83.3	16.7	0.0	0.0	0.0	46.7	50.0	3.3	0.0	0.0
重視していません	45.5	54.5	0.0	0.0	0.0	77.3	22.7	0.0	27.3	59.1	13.6	0.0	0.0	9.1	45.5	36.4	9.1	0.0	40.9	50.0	9.1	0.0	0.0	31.8	54.5	13.6	0.0	0.0
非業績主義型	57.3	41.3	1.3	60.0	26.7	9.3	0.0	4.0	64.0	26.7	9.3	0.0	0.0	37.3	48.0	10.7	1.3	2.7	84.0	16.0	0.0	0.0	0.0	57.3	41.3	0.0	0.0	1.3
伝統型	47.1	52.9	0.0	35.3	17.6	35.3	11.8	0.0	52.9	35.3	11.8	0.0	0.0	47.1	35.3	17.6	0.0	0.0	47.1	47.1	5.9	0.0	0.0	41.2	47.1	11.8	0.0	0.0
市場評価重視型	46.7	53.3	0.0	33.3	20.0	26.7	20.0	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3	26.7	6.7	0.0	86.7	6.7	6.7	0.0	0.0	53.3	33.3	13.3	0.0	0.0
伝統型	39.5	58.1	2.3	51.2	25.6	14.0	4.7	4.7	55.8	39.5	4.7	0.0	0.0	39.5	44.2	16.3	0.0	0.0	76.7	23.3	0.0	0.0	0.0	46.5	51.2	2.3	0.0	0.0
非伝統型	60.5	36.8	2.6	50.0	31.6	7.9	5.3	5.3	73.7	21.1	5.3	0.0	0.0	50.0	34.2	5.3	2.6	7.9	89.5	10.5	0.0	0.0	0.0	65.8	28.9	2.6	0.0	2.6
成果主義型	65.5	34.5	0.0	58.6	17.2	17.2	3.4	3.4	58.6	37.9	3.4	0.0	0.0	37.9	41.4	17.2	0.0	3.4	82.8	10.3	6.9	0.0	0.0	62.1	31.0	6.9	0.0	0.0
労働意欲向上型	54.2	44.1	1.7	40.7	27.1	20.3	5.1	6.8	47.5	40.7	10.2	0.0	1.7	37.3	42.4	13.6	3.4	3.4	74.6	20.3	3.4	0.0	1.7	52.5	40.7	5.1	0.0	1.7
職務充実型	63.2	34.2	2.6	65.8	18.4	5.3	2.6	7.9	71.1	23.7	5.3	0.0	0.0	42.1	39.5	10.5	0.0	7.9	81.6	18.4	0.0	0.0	0.0	60.5	34.2	2.6	0.0	2.6
労働負荷増大型	27.8	72.2	0.0	66.7	22.2	11.1	0.0	0.0	72.2	22.2	5.6	0.0	0.0	44.4	38.9	16.7	0.0	0.0	94.4	5.6	0.0	0.0	0.0	61.1	38.9	0.0	0.0	0.0

	問1①スターホルダーの重視度(これまで)				問1①スターホルダーの重視度(これまで)				問1②スターホルダーの重視度(今後)				問1②スターホルダーの重視度(今後)											
	重視していた	どちらかといえば重視していた	重視していません	N/A	どちらかといえば重視していた	重視していた	重視していません	N/A	重視したい	どちらかといえば重視したい	重視したくない	N/A	重視したい	どちらかといえば重視したい	重視したくない	N/A								
全体	38.8	42.1	14.9	0.8	33	38.0	20.7	2.5	0.8	69.4	18.2	3.3	0.8	8.3	68.6	26.4	0.0	5.0	52.1	34.7	4.1	0.8	8.3	
業種																								
製造業	36.0	50.0	14.0	0.0	0.0	42.0	20.0	0.0	0.0	86.0	12.0	0.0	0.0	2.0	76.0	22.0	0.0	2.0	62.0	34.0	0.0	0.0	4.0	
非製造業	41.8	34.3	16.4	1.5	6.0	34.3	38.8	20.9	4.5	55.2	23.9	6.0	1.5	13.4	62.7	29.9	0.0	7.5	43.3	35.8	7.5	1.5	11.9	
正社員数	33.3	46.3	16.7	1.9	1.9	31.5	35.2	29.6	3.7	0.0	63.0	24.1	7.4	0.0	5.6	68.5	27.8	0.0	3.7	46.3	37.0	9.3	1.9	5.6
1,500~3,000人未満	42.1	39.5	13.2	0.0	5.3	36.8	38.5	21.1	2.6	0.0	71.1	10.5	0.0	2.6	15.8	63.2	28.9	0.0	7.9	55.3	28.9	0.0	0.0	15.8
3,000人以上	44.4	37.0	14.8	0.0	3.7	51.9	40.7	3.7	0.0	3.7	77.8	18.5	0.0	0.0	3.7	77.8	18.5	0.0	3.7	59.3	37.0	0.0	0.0	3.7
105未満	27.3	50.0	15.9	0.0	6.8	27.3	43.2	27.3	0.0	2.3	72.7	11.4	4.5	0.0	11.4	72.7	20.5	0.0	6.8	45.5	36.4	6.8	2.3	9.1
105~115未満	42.5	35.0	17.5	2.5	2.5	42.5	40.0	15.0	2.5	0.0	67.5	17.5	5.0	2.5	7.5	70.0	27.5	0.0	2.5	60.0	27.5	5.0	0.0	7.5
115以上	48.4	38.7	12.9	0.0	0.0	41.9	32.3	19.4	6.5	0.0	67.7	29.0	0.0	0.0	3.2	67.7	29.0	0.0	3.2	51.6	45.2	0.0	0.0	3.2
90未満	40.0	48.0	12.0	0.0	0.0	48.0	32.0	20.0	0.0	0.0	72.0	24.0	0.0	4.0	4.0	72.0	24.0	0.0	4.0	56.0	40.0	0.0	0.0	4.0
90~100未満	37.7	41.5	17.0	0.0	3.8	35.8	39.6	20.8	3.8	0.0	71.7	20.8	0.0	1.9	5.7	66.0	32.1	0.0	1.9	60.4	34.0	1.9	0.0	3.8
100以上	38.2	38.2	14.7	2.9	5.9	29.4	41.2	23.5	2.9	2.9	58.8	14.7	11.8	0.0	14.7	70.6	20.6	0.0	8.8	35.3	35.3	11.8	2.9	14.7
25%未満	32.4	45.9	18.9	0.0	2.7	29.7	45.9	24.3	0.0	0.0	64.9	18.9	8.1	0.0	8.1	70.3	24.3	0.0	5.4	48.6	35.1	8.1	0.0	8.1
25~50%未満	33.3	51.3	12.8	0.0	2.6	46.2	38.5	12.8	0.0	2.6	79.5	17.9	0.0	0.0	2.6	82.1	15.4	0.0	2.6	66.7	28.2	0.0	0.0	5.1
50%以上	50.0	27.8	16.7	2.8	2.8	27.8	36.1	27.8	8.3	0.0	66.7	16.7	2.8	2.8	11.1	55.6	38.9	0.0	5.6	41.7	41.7	5.6	2.8	8.3
重視していた	48.4	40.3	8.1	1.6	1.6	51.6	35.5	11.3	1.6	0.0	91.9	1.6	0.0	0.0	6.5	79.0	14.5	0.0	6.5	62.9	29.0	0.0	0.0	8.1
どちらかといえば重視していた	33.3	53.3	13.3	0.0	0.0	20.0	53.3	23.3	3.3	0.0	63.3	33.3	3.3	0.0	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0	53.3	40.0	3.3	0.0	3.3
重視していません	18.2	40.9	40.9	0.0	0.0	27.3	22.7	45.5	4.5	0.0	36.4	45.5	13.6	4.5	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	31.8	45.5	18.2	4.5	0.0
重視していません	42.7	41.3	13.3	0.0	2.7	42.7	36.7	18.7	0.0	0.0	74.7	16.0	1.3	0.0	8.0	74.7	20.0	0.0	5.3	52.0	37.3	1.3	1.3	8.0
伝統型	29.4	52.9	11.8	5.9	0.0	23.5	35.3	17.6	0.0	0.0	70.6	29.4	0.0	0.0	0.0	52.9	47.1	0.0	0.0	52.9	47.1	0.0	0.0	0.0
市場評価重視型	26.7	33.3	40.0	0.0	0.0	33.3	46.7	20.0	0.0	0.0	40.0	33.3	20.0	6.7	0.0	60.0	40.0	0.0	0.0	46.7	26.7	26.7	0.0	0.0
伝統型	27.9	48.8	20.9	0.0	2.3	37.2	34.9	25.6	2.3	0.0	79.1	14.0	0.0	2.3	4.7	60.5	37.2	0.0	2.3	55.8	37.2	4.7	0.0	2.3
非伝統型	55.3	31.6	10.5	0.0	2.6	44.7	42.1	13.2	0.0	0.0	57.9	23.7	7.9	0.0	10.5	81.6	10.5	0.0	7.9	52.6	26.3	5.3	0.0	15.8
成果主義型	31.0	48.3	13.8	3.4	3.4	37.9	41.4	13.8	6.9	0.0	75.9	17.2	3.4	0.0	3.4	75.9	24.1	0.0	0.0	58.6	34.5	3.4	0.0	3.4
労働意欲向上型	35.6	44.1	15.3	1.7	3.4	35.6	23.7	23.7	3.4	1.7	62.7	22.0	6.8	1.7	6.8	64.4	32.2	0.0	3.4	50.8	35.6	6.8	1.7	5.1
職務充実型	50.0	34.2	10.5	0.0	5.3	42.1	44.7	10.5	2.6	0.0	78.9	7.9	0.0	0.0	13.2	73.7	18.4	0.0	7.9	52.6	31.6	0.0	0.0	15.8
労働負荷増大型	33.3	44.4	22.2	0.0	0.0	50.0	16.7	33.3	0.0	0.0	72.2	22.2	0.0	0.0	5.6	77.8	16.7	0.0	5.6	50.0	38.9	5.6	0.0	5.6

	問1②スタークホルダーの重視度(今後)				問2②スタークホルダーの重視度(今後)				問3②スタークホルダーの重視度(今後)				問4②スタークホルダーの重視度(今後)				問5②今後の経営課題を挙げる上での重視度 :特定の事業分野への経営資源の集中							
	:顧客		:取引先		:金融機関		:地域社会		:取引先		:金融機関		:地域社会		:取引先		:金融機関		:地域社会					
	重視したい い	どちらか い	重視した い	重視した い	重視したい い	どちらか い	重視した い	重視した い																
全体	90.9	4.1	0.0	5.0	66.9	27.3	0.0	5.8	47.1	37.2	8.3	0.0	7.4	59.5	33.9	1.7	0.0	5.0	51.2	29.8	14.0	5.0	0.0	0.0
業種	94.0	4.0	0.0	2.0	70.0	28.0	0.0	2.0	48.0	44.0	6.0	0.0	2.0	64.0	34.0	0.0	0.0	2.0	60.0	26.0	10.0	4.0	0.0	0.0
非製造業	88.1	4.5	0.0	7.5	64.2	26.9	0.0	9.0	44.8	32.8	10.4	0.0	11.9	56.7	32.8	3.0	0.0	7.5	43.3	32.8	17.9	6.0	0.0	0.0
正社員数	90.7	5.6	0.0	3.7	68.5	27.8	0.0	3.7	46.3	37.0	11.1	0.0	5.6	53.7	38.9	3.7	0.0	3.7	38.9	33.3	22.2	5.6	0.0	0.0
1,500~3,000人未満	86.8	5.3	0.0	7.9	60.5	28.9	0.0	10.5	47.4	34.2	5.3	0.0	13.2	63.2	28.9	0.0	0.0	7.9	63.2	23.7	5.3	7.9	0.0	0.0
3,000人以上	96.3	0.0	0.0	3.7	74.1	22.2	0.0	3.7	48.1	40.7	7.4	0.0	3.7	66.7	29.6	0.0	0.0	3.7	59.3	29.6	11.1	0.0	0.0	0.0
105未満	88.6	4.5	0.0	6.8	59.1	31.8	0.0	9.1	43.2	36.4	9.1	0.0	11.4	52.3	40.9	0.0	0.0	6.8	56.8	20.5	20.5	2.3	0.0	0.0
105~115未満	95.0	2.5	0.0	2.5	80.0	17.5	0.0	2.5	50.0	32.5	12.5	0.0	5.0	67.5	25.0	5.0	0.0	2.5	47.5	32.5	12.5	7.5	0.0	0.0
115以上	90.3	6.5	0.0	3.2	64.5	32.3	0.0	3.2	48.4	45.2	3.2	0.0	3.2	61.3	35.5	0.0	0.0	3.2	51.6	38.7	6.5	3.2	0.0	0.0
90未満	92.0	4.0	0.0	4.0	76.0	20.0	0.0	4.0	52.0	40.0	4.0	0.0	4.0	76.0	20.0	0.0	0.0	4.0	48.0	40.0	4.0	8.0	0.0	0.0
90~100未満	94.3	3.8	0.0	1.9	67.9	30.2	0.0	1.9	49.1	39.6	5.7	0.0	5.7	62.3	35.8	0.0	0.0	1.9	47.2	34.0	15.1	3.8	0.0	0.0
100以上	88.2	2.9	0.0	8.8	64.7	23.5	0.0	11.8	41.2	32.4	14.7	0.0	11.8	47.1	38.2	5.9	0.0	8.8	58.8	14.7	20.6	5.9	0.0	0.0
4	86.5	8.1	0.0	5.4	62.2	32.4	0.0	5.4	48.6	35.1	8.1	0.0	8.1	48.6	43.2	2.7	0.0	5.4	48.6	29.7	18.9	2.7	0.0	0.0
25%未満	97.4	0.0	0.0	2.6	82.1	15.4	0.0	2.6	48.7	43.6	5.1	0.0	2.6	74.4	23.1	0.0	0.0	2.6	53.8	33.3	10.3	2.6	0.0	0.0
25~50%未満	91.7	2.8	0.0	5.6	61.1	33.3	0.0	5.6	44.4	33.3	13.9	0.0	8.3	52.8	38.9	2.8	0.0	5.6	52.8	22.2	13.9	11.1	0.0	0.0
50%以上	93.5	0.0	0.0	6.5	80.6	12.9	0.0	6.5	54.8	30.6	6.5	0.0	8.1	72.6	19.4	1.6	0.0	6.5	51.6	24.2	19.4	4.8	0.0	0.0
重注していた どちらかといえば 重注していた 重注していなかった	93.3	6.7	0.0	0.0	60.0	40.0	0.0	0.0	50.0	43.3	6.7	0.0	0.0	46.7	53.3	0.0	0.0	0.0	60.0	33.3	3.3	3.3	0.0	0.0
非業績主義型	86.4	13.6	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	27.3	54.5	18.2	0.0	0.0	45.5	50.0	4.5	0.0	0.0	36.4	36.4	18.2	9.1	0.0	0.0
業績主義型	93.3	1.3	0.0	5.3	68.0	25.3	0.0	6.7	49.3	33.3	9.3	0.0	8.0	62.7	32.0	0.0	0.0	5.3	57.3	24.0	16.0	2.7	0.0	0.0
横社 管理 指 標	76.5	23.5	0.0	0.0	58.8	41.2	0.0	0.0	41.2	52.9	5.9	0.0	0.0	23.5	70.6	5.9	0.0	0.0	29.4	35.3	23.5	11.8	0.0	0.0
市場評価重視型	100.0	0.0	0.0	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0	33.3	53.3	13.3	0.0	0.0	73.3	20.0	6.7	0.0	0.0	46.7	40.0	6.7	6.7	0.0	0.0
今後 重視 した 人 事 戦 略 で	97.7	0.0	0.0	2.3	65.1	32.6	0.0	2.3	41.9	41.9	11.6	0.0	4.7	55.8	41.9	0.0	0.0	2.3	62.8	23.3	9.3	4.7	0.0	0.0
従業員 の方 の 社 会 と	84.2	7.9	0.0	7.9	63.2	26.3	0.0	10.5	50.0	34.2	5.3	0.0	10.5	63.2	28.9	0.0	0.0	7.9	52.6	31.6	10.5	5.3	0.0	0.0
従業員 の方 の 社 会 と	96.6	3.4	0.0	0.0	79.3	20.7	0.0	0.0	55.2	34.5	6.9	0.0	3.4	69.0	24.1	6.9	0.0	0.0	31.0	37.9	24.1	6.9	0.0	0.0
従業員 の方 の 社 会 と	91.5	5.1	0.0	3.4	69.5	27.1	0.0	3.4	47.5	35.6	11.9	0.0	5.1	50.8	42.4	3.4	0.0	3.4	54.2	27.1	13.6	5.1	0.0	0.0
従業員 の方 の 社 会 と	89.5	2.6	0.0	7.9	68.4	21.1	0.0	10.5	52.6	34.2	0.0	0.0	13.2	71.1	21.1	0.0	0.0	7.9	52.6	23.7	21.1	2.6	0.0	0.0
従業員 の方 の 社 会 と	94.4	0.0	0.0	5.6	66.7	27.8	0.0	5.6	44.4	38.9	11.1	0.0	5.6	66.7	27.8	0.0	0.0	5.6	44.4	44.4	5.6	5.6	0.0	0.0

業種	問2.2 今後の経営戦略を考えたときの重視度 ：新規事業分野への積極的展開					問2.3 今後の経営戦略を考えたときの重視度 ：海外生産・買収の推進					問2.4 今後の経営戦略を考えたときの重視度 ：銀行借入から社債・株式への切替					問2.5 今後の経営戦略を考えたときの重視度 ：持ち合い株の売却									
	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	NA	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	NA	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	NA	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	NA					
全体	36.4	27.3	20.7	11.6	3.3	0.8	24.8	24.0	18.2	8.3	20.7	4.1	4.1	9.9	51.2	13.2	15.7	5.8	2.5	13.2	53.7	8.3	15.7	6.6	
製造業	44.0	30.0	18.0	6.0	2.0	0.0	52.0	32.0	10.0	6.0	0.0	0.0	0.0	14.0	56.0	12.0	8.0	2.0	6.0	16.0	50.0	14.0	10.0	4.0	
非製造業	29.9	26.9	20.9	16.4	4.5	1.5	4.5	16.4	25.4	9.0	37.3	7.5	3.0	7.5	46.3	13.4	20.9	9.0	0.0	11.9	56.7	4.5	17.9	9.0	
正社員数 1,500人未満	42.6	20.4	16.7	18.5	1.9	0.0	18.5	25.9	14.8	11.1	27.8	1.9	1.9	11.1	51.9	16.7	14.8	3.7	0.0	16.7	50.0	9.3	20.4	3.7	
1,500~3,000人未満	36.8	31.6	15.8	7.9	5.3	2.6	26.3	18.4	15.8	7.9	21.1	10.5	2.6	7.9	42.1	13.2	23.7	10.5	2.6	10.5	52.6	7.9	13.2	13.2	
3,000人以上	25.9	37.0	29.6	3.7	3.7	0.0	37.0	25.9	29.6	0.0	7.4	0.0	11.1	11.1	63.0	7.4	3.7	3.7	7.4	11.1	63.0	7.4	7.4	3.7	
正社員数 (社員3名未満)	40.9	20.5	18.2	13.6	4.5	2.3	15.9	27.3	22.7	6.8	25.0	2.3	4.5	13.6	50.0	9.1	18.2	4.5	2.3	13.6	56.8	4.5	18.2	4.5	
105未満	30.0	30.0	22.5	15.0	2.5	0.0	35.0	15.0	15.0	12.5	17.5	5.0	5.0	7.5	55.0	17.5	10.0	5.0	5.0	10.0	52.5	12.5	12.5	7.5	
105~115未満	35.5	38.7	16.1	6.5	3.2	0.0	25.8	29.0	16.1	3.2	22.6	3.2	3.2	6.5	48.4	16.1	19.4	6.5	0.0	19.4	48.4	9.7	16.1	6.5	
115以上	20.0	48.0	20.0	8.0	4.0	0.0	32.0	20.0	8.0	4.0	32.0	4.0	4.0	8.0	56.0	12.0	16.0	4.0	0.0	12.0	56.0	8.0	20.0	4.0	
正社員数 (社員3名未満)	43.4	24.5	17.0	15.1	0.0	0.0	22.6	26.4	18.9	13.2	15.1	3.8	1.9	11.3	54.7	15.1	11.3	5.7	1.9	15.1	56.6	7.5	13.2	5.7	
90~100未満	38.2	17.6	20.6	11.8	8.8	2.9	20.6	20.6	26.5	2.9	26.5	2.9	8.8	11.8	38.2	14.7	20.6	5.9	5.9	11.8	47.1	11.8	14.7	8.8	
100以上	45.9	27.0	8.1	16.2	2.7	0.0	18.9	18.9	13.5	10.8	35.1	2.7	2.7	8.1	48.6	10.8	27.0	2.7	2.7	13.5	48.6	5.4	27.0	2.7	
4年未満	43.6	20.5	25.6	10.3	0.0	0.0	38.5	25.6	20.5	5.1	5.1	5.1	5.1	10.3	61.5	10.3	2.6	10.3	5.1	12.8	53.8	12.8	5.1	10.3	
25~50%未満	25.0	33.3	22.2	11.1	8.3	0.0	13.9	27.8	22.2	8.3	25.0	2.8	5.6	5.6	47.2	22.2	16.7	2.8	0.0	11.1	61.1	8.3	13.9	5.6	
50%以上	46.8	19.4	21.0	9.7	3.2	0.0	35.5	24.2	17.7	6.5	16.1	0.0	4.8	8.1	61.3	9.7	16.1	0.0	3.2	9.7	59.7	4.8	21.0	1.6	
重視していた どちらかといえば 重視していた	26.7	33.3	23.3	13.3	3.3	0.0	26.7	30.0	20.0	6.7	13.3	3.3	0.0	23.3	53.3	13.3	3.3	6.7	0.0	23.3	60.0	10.0	0.0	6.7	
重視していなかった	22.7	40.9	22.7	13.6	0.0	0.0	0.0	0.0	13.6	18.2	40.9	4.5	9.1	0.0	31.8	27.3	27.3	4.5	4.5	13.6	36.4	18.2	22.7	4.5	
非業績主義型	40.0	22.7	22.7	8.0	5.3	1.3	28.0	29.3	16.0	5.3	18.7	2.7	5.3	12.0	57.3	12.0	10.7	2.7	2.7	16.0	56.0	8.0	13.3	4.0	
横社レベル 管理する 指図の 権限	29.4	35.3	17.6	17.6	0.0	0.0	23.5	23.5	29.4	11.8	11.8	0.0	5.9	5.9	41.2	23.5	23.5	0.0	5.9	17.6	47.1	11.8	17.6	0.0	
伝統型	13.3	53.3	13.3	20.0	0.0	0.0	13.3	0.0	13.3	13.3	60.0	0.0	0.0	13.3	33.3	20.0	33.3	0.0	0.0	6.7	53.3	13.3	26.7	0.0	
市場評価重視型	41.9	27.9	23.3	7.0	0.0	0.0	41.9	20.9	18.6	7.0	9.3	2.3	4.7	11.6	48.8	18.6	14.0	2.3	4.7	16.3	41.9	14.0	20.9	2.3	
伝統型	39.5	21.1	18.4	13.2	5.3	2.6	23.7	31.6	15.8	7.9	15.8	5.3	2.6	5.3	63.2	5.3	15.8	7.9	2.6	5.3	63.2	5.3	13.2	10.5	
非伝統型	27.6	31.0	20.7	17.2	3.4	0.0	10.3	20.7	17.2	10.3	37.9	3.4	3.4	17.2	44.8	17.2	13.8	3.4	0.0	13.8	62.1	6.9	13.8	3.4	
成果主義型	30.5	33.9	13.6	16.9	5.1	0.0	20.3	25.4	18.6	6.8	25.4	3.4	3.4	11.9	44.1	11.9	22.0	6.8	1.7	18.6	47.5	10.2	13.6	8.5	
労働意欲向上型	39.5	21.1	28.9	5.3	2.6	2.6	28.9	15.8	23.7	10.5	13.2	7.9	7.9	7.9	55.3	7.9	13.2	7.9	5.3	7.9	55.3	2.6	21.1	7.9	
職務充実型	61.1	5.6	27.8	5.6	0.0	0.0	27.8	38.9	11.1	5.6	16.7	0.0	0.0	11.1	55.6	27.8	5.6	0.0	0.0	5.6	66.7	11.1	16.7	0.0	
労働負荷増大型																									

問2.8 今後の経営戦略を考ふる上での重視度 ：安定株主の確保	問3.1 全社レベルの業績管理での重視度 ：売上高					問3.2 全社レベルの業績管理での重視度 ：営業利益					問3.3 全社レベルの業績管理での重視度 ：経常利益					問3.4 全社レベルの業績管理での重視度 ：売上高経常利益率										
	重視する 23.1	やや 重視する 21.5	重視する 現状維持 38.8	あまり 重視しない 4.1	重視しない 6.6	NA	重視して いた 68.6	どちらか は重視して いた 28.1	重視して いなかった 2.5	0.0	0.8	78.5	17.4	0.8	0.0	3.3	87.6	9.9	0.8	0.0	1.7	66.9	21.5	7.4	1.7	2.5
	重視する 28.0	重視する 19.4	重視する 41.8	重視する 6.0	重視する 9.0	2.0	66.0	30.0	2.0	0.0	2.0	74.0	20.0	4.0	0.0	4.0	82.0	16.0	0.0	0.0	2.0	62.0	28.0	6.0	2.0	2.0
非製造業	23.1	21.5	38.8	4.1	6.6	5.8	68.6	28.1	2.5	0.0	0.8	78.5	17.4	0.8	0.0	3.3	87.6	9.9	0.8	0.0	1.7	66.9	21.5	7.4	1.7	2.5
製造業	28.0	21.5	41.8	6.0	9.0	2.0	66.0	30.0	2.0	0.0	2.0	74.0	20.0	4.0	0.0	4.0	82.0	16.0	0.0	0.0	2.0	62.0	28.0	6.0	2.0	2.0
正社員数	19.4	17.9	41.8	6.0	6.0	9.0	70.1	26.9	3.0	0.0	0.0	83.6	13.4	0.0	3.0	91.0	6.0	1.5	0.0	1.5	70.1	16.4	9.0	1.5	3.0	3.0
1,500人未満	24.1	20.4	33.3	9.3	11.1	1.9	77.8	20.4	1.9	0.0	0.0	85.2	11.1	0.0	3.7	88.9	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0	70.4	16.7	7.4	3.7	1.9
1,500~3,000人未満	21.1	18.4	42.1	0.0	5.3	13.2	60.5	34.2	2.6	0.0	2.6	76.3	18.4	2.6	0.0	2.6	86.8	7.9	2.6	0.0	2.6	71.1	18.4	7.9	0.0	2.6
3,000人以上	22.2	25.9	48.1	0.0	0.0	3.7	63.0	33.3	3.7	0.0	0.0	74.1	22.2	0.0	3.7	85.2	11.1	0.0	0.0	3.7	55.6	33.3	7.4	0.0	3.7	
105未満	15.9	25.0	43.2	2.3	9.1	4.5	77.3	20.5	2.3	0.0	0.0	88.6	9.1	0.0	2.3	88.6	6.8	2.3	0.0	2.3	70.5	18.2	6.8	2.3	2.3	
105~115未満	25.0	10.0	37.5	10.0	10.0	7.5	70.0	25.0	2.5	0.0	2.5	80.0	12.5	2.5	0.0	5.0	90.0	7.5	0.0	0.0	2.5	70.0	20.0	2.5	2.5	5.0
115以上	32.3	32.3	32.3	0.0	0.0	3.2	54.8	45.2	0.0	0.0	0.0	67.7	29.0	0.0	3.2	80.6	19.4	0.0	0.0	0.0	0.0	58.1	29.0	12.9	0.0	0.0
90未満	32.0	16.0	44.0	0.0	4.0	4.0	64.0	32.0	0.0	0.0	4.0	76.0	20.0	0.0	4.0	84.0	12.0	0.0	0.0	4.0	68.0	24.0	4.0	0.0	4.0	
90~100未満	26.4	24.5	32.1	3.8	9.4	3.8	60.4	34.0	5.7	0.0	0.0	81.1	13.2	1.9	3.8	88.7	9.4	1.9	0.0	0.0	62.3	18.9	13.2	3.8	1.9	
100以上	11.8	20.6	44.1	8.8	5.9	8.8	85.3	14.7	0.0	0.0	0.0	85.3	11.8	0.0	2.9	88.2	8.8	0.0	0.0	2.9	76.5	17.6	2.9	0.0	2.9	
25%未満	18.9	16.2	43.2	5.4	13.5	2.7	73.0	27.0	0.0	0.0	0.0	81.1	13.5	2.7	2.7	94.6	2.7	2.7	0.0	0.0	70.3	18.9	2.7	5.4	2.7	
25~50%未満	28.2	23.1	38.5	2.6	0.0	7.7	64.1	25.6	7.7	0.0	2.6	79.5	12.8	0.0	7.7	87.2	7.7	0.0	0.0	5.1	61.5	23.1	10.3	0.0	5.1	
50%以上	25.0	22.2	36.1	5.6	5.6	5.6	72.2	27.8	0.0	0.0	0.0	80.6	19.4	0.0	0.0	83.3	16.7	0.0	0.0	0.0	72.2	16.7	11.1	0.0	0.0	
重視していた	25.8	22.6	37.1	1.6	11.3	1.6	71.0	29.0	0.0	0.0	0.0	87.1	12.9	0.0	0.0	93.5	6.5	0.0	0.0	0.0	79.0	14.5	3.2	3.2	0.0	
どちらかといえば重視していた	16.7	26.7	53.3	0.0	0.0	3.3	66.7	20.0	10.0	0.0	3.3	76.7	13.3	3.3	0.0	6.7	86.7	6.7	3.3	0.0	3.3	56.7	26.7	13.3	0.0	3.3
重視していなかった	31.8	18.2	22.7	18.2	4.5	4.5	59.1	40.9	0.0	0.0	0.0	63.6	36.4	0.0	0.0	77.3	22.7	0.0	0.0	0.0	54.5	31.8	13.6	0.0	0.0	
非業績主義型	24.0	22.7	41.3	2.7	5.3	4.0	69.3	29.3	1.3	0.0	0.0	88.0	10.7	1.3	0.0	93.3	6.7	0.0	0.0	0.0	77.3	22.7	0.0	0.0	0.0	
業績主義型	17.6	29.4	29.4	5.9	17.6	0.0	47.1	47.1	5.9	0.0	0.0	52.9	47.1	0.0	0.0	58.8	35.3	5.9	0.0	0.0	11.8	35.3	41.2	11.8	0.0	
市場評価重視型	33.3	13.3	33.3	13.3	6.7	0.0	93.3	6.7	0.0	0.0	0.0	80.0	20.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	86.7	13.3	0.0	0.0	0.0	
伝統型	27.9	16.3	37.2	4.7	11.6	2.3	58.1	34.9	4.7	0.0	2.3	72.1	23.3	2.3	0.0	88.4	9.3	0.0	0.0	2.3	53.5	32.6	7.0	4.7	2.3	
非伝統型	15.8	28.9	39.5	5.3	2.6	7.9	73.7	26.3	0.0	0.0	0.0	78.9	18.4	0.0	2.6	84.2	15.8	0.0	0.0	0.0	71.1	26.3	2.6	0.0	0.0	
成果主義型	24.1	24.1	41.4	3.4	3.4	3.4	79.3	17.2	3.4	0.0	0.0	82.8	13.8	0.0	3.4	96.6	3.4	0.0	0.0	0.0	79.3	6.9	10.3	0.0	3.4	
労働意欲向上型	25.4	20.3	37.3	3.4	6.8	6.8	72.9	23.7	3.4	0.0	0.0	78.0	18.6	0.0	3.4	86.4	11.9	0.0	0.0	1.7	71.2	16.9	6.8	3.4	1.7	
職務充実型	26.3	28.9	28.9	0.0	7.9	7.9	57.9	42.1	0.0	0.0	0.0	78.9	15.8	2.6	2.6	86.8	10.5	2.6	0.0	0.0	60.5	26.3	10.5	0.0	2.6	
労働負荷増大型	11.1	11.1	61.1	11.1	5.6	0.0	77.8	16.7	5.6	0.0	0.0	88.9	11.1	0.0	0.0	94.4	5.6	0.0	0.0	0.0	72.2	22.2	5.6	0.0	0.0	

業種	問3.5 全社レベルの業績管理での重視度 ・キャッシュフロー					問3.6 全社レベルの業績管理での重視度 ・運転資本					問3.7 全社レベルの業績管理での重視度 ・一株当たり利益(EPS)					問3.8 全社レベルの業績管理での重視度 ・株主資本利益率(ROE)					問3.9 全社レベルの業績管理での重視度 ・総資産利益率(ROA)					
	重視 していた	どちらか いえば重視 していた	どちらか いえば重視 して いなかった	重視 して いなかった	NA	重視 していた	どちらか いえば重視 していた	どちらか いえば重視 して いなかった	重視 して いなかった	NA	重視 していた	どちらか いえば重視 していた	どちらか いえば重視 して いなかった	重視 して いなかった	NA	重視 していた	どちらか いえば重視 していた	どちらか いえば重視 して いなかった	重視 して いなかった	NA	重視 していた	どちらか いえば重視 していた	どちらか いえば重視 して いなかった	重視 して いなかった	NA	
全体	65.3	28.1	5.8	0.0	0.8	26.4	56.2	12.4	1.7	3.3	22.3	45.5	19.0	6.6	6.6	33.1	42.1	16.5	4.1	4.1	33.1	43.8	14.9	5.0	5.0	3.3
製造業	64.0	30.0	6.0	0.0	0.0	18.0	62.0	14.0	2.0	4.0	24.0	44.0	22.0	6.0	4.0	40.0	42.0	14.0	2.0	2.0	40.0	44.0	8.0	4.0	4.0	4.0
非製造業	67.2	25.4	6.0	0.0	1.5	32.8	52.2	11.9	1.5	1.5	22.4	44.8	17.9	7.5	7.5	29.9	41.8	17.9	6.0	4.5	29.9	44.8	17.9	6.0	1.5	1.5
1,500人未満	57.4	29.6	13.0	0.0	0.0	16.7	64.8	16.7	0.0	1.9	18.5	48.1	20.4	7.4	5.6	22.2	48.1	18.5	7.4	3.7	24.1	48.1	18.5	7.4	1.9	1.9
1,500～3,000人未満	73.7	26.3	0.0	0.0	0.0	42.1	44.7	7.9	2.6	2.6	26.3	36.8	21.1	7.9	7.9	34.2	42.1	18.4	2.6	2.6	34.2	50.0	7.9	5.3	2.6	2.6
3,000人以上	70.4	25.9	0.0	0.0	3.7	22.2	59.3	11.1	3.7	3.7	25.9	51.9	14.8	3.7	3.7	55.6	29.6	11.1	0.0	3.7	51.9	29.6	14.8	0.0	3.7	3.7
105未満	61.4	29.5	6.8	0.0	2.3	20.5	59.1	15.9	2.3	2.3	20.5	52.3	13.6	6.8	6.8	31.8	43.2	15.9	4.5	4.5	36.4	40.9	13.6	4.5	4.5	4.5
105～115未満	60.0	37.5	2.5	0.0	0.0	27.5	60.0	10.0	0.0	2.5	20.0	45.0	20.0	7.5	7.5	35.0	42.5	15.0	2.5	5.0	32.5	45.0	15.0	5.0	2.5	2.5
115以上	80.6	9.7	9.7	0.0	0.0	29.0	51.6	12.9	3.2	3.2	29.0	35.5	29.0	6.5	0.0	32.3	38.7	22.6	6.5	0.0	29.0	48.4	16.1	6.5	0.0	0.0
90未満	84.0	8.0	8.0	0.0	0.0	44.0	40.0	8.0	4.0	4.0	32.0	44.0	12.0	8.0	4.0	28.0	52.0	12.0	8.0	0.0	32.0	56.0	0.0	8.0	4.0	4.0
90～100未満	64.2	30.2	5.7	0.0	0.0	15.1	67.9	15.1	0.0	1.9	13.2	47.2	26.4	5.7	7.5	32.1	41.5	17.0	3.8	5.7	34.0	43.4	17.0	3.8	1.9	1.9
100以上	52.9	38.2	5.9	0.0	2.9	32.4	50.0	14.7	0.0	2.9	29.4	41.2	17.6	5.9	5.9	38.2	32.4	23.5	2.9	2.9	32.4	38.2	20.6	5.9	2.9	2.9
4 年 制 大 学 比 率	59.5	32.4	8.1	0.0	0.0	21.6	62.2	10.8	5.4	0.0	16.2	43.2	21.6	16.2	2.7	18.9	45.9	21.6	10.8	2.7	27.0	40.5	18.9	13.5	0.0	0.0
25%未満	74.4	20.5	2.6	0.0	2.6	20.5	59.0	12.8	0.0	7.7	25.6	41.0	20.5	2.6	10.3	41.0	38.5	12.8	2.6	5.1	38.5	38.5	12.8	2.6	7.7	7.7
25～50%未満	69.4	25.0	5.6	0.0	0.0	38.9	50.0	11.1	0.0	0.0	27.8	47.2	16.7	2.8	5.6	41.7	38.9	16.7	0.0	2.8	38.9	47.2	13.9	0.0	0.0	0.0
50%以上	64.5	29.0	6.5	0.0	0.0	25.8	59.7	11.3	1.6	1.6	32.3	45.2	14.5	4.8	3.2	41.9	37.1	12.9	4.8	3.2	38.7	38.7	14.5	4.8	3.2	3.2
重視していた どちらかといえば 重視していた	73.3	26.7	0.0	0.0	0.0	23.3	53.3	13.3	3.3	6.7	13.3	60.0	16.7	3.3	6.7	30.0	46.7	23.3	0.0	0.0	33.3	40.0	23.3	0.0	3.3	3.3
重視していなかった	59.1	27.3	13.6	0.0	0.0	22.7	59.1	18.2	0.0	0.0	9.1	31.8	40.9	18.2	0.0	13.6	54.5	22.7	9.1	0.0	13.6	63.6	9.1	13.6	0.0	0.0
非業績主義型	72.0	25.3	2.7	0.0	0.0	30.7	58.7	9.3	1.3	0.0	30.7	57.3	10.7	1.3	0.0	44.0	46.7	9.3	0.0	0.0	38.7	46.7	14.7	0.0	0.0	0.0
業績主義型	47.1	35.3	17.6	0.0	0.0	11.8	52.9	35.3	0.0	0.0	0.0	29.4	52.9	17.6	0.0	5.9	47.1	35.3	11.8	0.0	5.9	52.9	23.5	17.6	0.0	0.0
市場評価重視型	66.7	26.7	6.7	0.0	0.0	6.7	80.0	6.7	6.7	0.0	0.0	40.0	33.3	26.7	0.0	0.0	40.0	40.0	20.0	0.0	20.0	40.0	20.0	20.0	0.0	0.0
伝統型	69.8	30.2	0.0	0.0	0.0	20.9	62.8	9.3	2.3	4.7	14.0	46.5	16.3	11.6	11.6	37.2	37.2	14.0	7.0	4.7	27.9	46.5	11.6	9.3	4.7	4.7
非伝統型	71.1	23.7	5.3	0.0	0.0	28.9	55.3	10.5	2.6	2.6	34.2	44.7	15.8	5.3	0.0	36.8	44.7	15.8	2.6	0.0	42.1	44.7	10.5	2.6	0.0	0.0
成果主義型	55.2	34.5	10.3	0.0	0.0	27.6	55.2	17.2	0.0	0.0	20.7	41.4	27.6	3.4	6.9	27.6	41.4	20.7	3.4	6.9	31.0	37.9	24.1	3.4	3.4	3.4
労働意欲向上型	64.4	28.8	5.1	0.0	1.7	27.1	52.5	15.3	1.7	3.4	18.6	40.7	25.4	10.2	5.1	25.4	42.4	20.3	6.8	5.1	25.4	39.0	23.7	8.5	3.4	3.4
職務充実型	57.9	31.6	10.5	0.0	0.0	31.6	52.6	13.2	0.0	2.6	28.9	44.7	15.8	2.6	7.9	42.1	39.5	10.5	2.6	5.3	47.4	44.7	2.6	2.6	2.6	2.6
労働負荷増大型	77.8	22.2	0.0	0.0	0.0	16.7	77.8	5.6	0.0	0.0	22.2	72.2	0.0	0.0	5.6	38.9	44.4	16.7	0.0	0.0	33.3	55.6	11.1	0.0	0.0	0.0

業種	問3.10 全社レベルの業績管理での重視度 ：使用資本利益率(ROE)					問3.11 全社レベルの業績管理での重視度 ：経済的付加価値(EVA)					問3.12 全社レベルの業績管理での重視度 ：在庫金額					問3.13 全社レベルの業績管理での重視度 ：売掛金額					問3.14 全社レベルの業績管理での重視度 ：コスト削減				
	重視 していた	どちらか は重視して いなかった	重視して いなかった	NA	重視して いなかった	どちらか は重視して いなかった	重視して いなかった	NA	重視して いなかった	どちらか は重視して いなかった	重視して いなかった	NA	重視して いなかった	どちらか は重視して いなかった	重視して いなかった	NA	重視して いなかった	どちらか は重視して いなかった	重視して いなかった	NA	重視して いなかった	どちらか は重視して いなかった	重視して いなかった	NA	
全体	18.2	47.9	21.5	6.6	5.8	44.6	22.3	6.6	5.8	32.2	36.4	20.7	5.8	5.0	32.2	43.8	16.5	3.3	4.1	81.0	18.2	0.0	0.0	0.8	
製造業	18.0	42.0	24.0	8.0	8.0	40.0	26.0	6.0	8.0	34.0	46.0	14.0	2.0	4.0	22.0	54.0	12.0	6.0	6.0	92.0	8.0	0.0	0.0	0.0	
非製造業	19.4	52.2	19.4	6.0	3.0	49.3	17.9	7.5	3.0	29.9	29.9	25.4	9.0	6.0	38.8	37.3	19.4	1.5	3.0	73.1	25.4	0.0	0.0	1.5	
正社員数	9.3	57.4	16.7	9.3	7.4	51.9	16.7	9.3	7.4	24.1	40.7	27.8	1.9	5.6	31.5	48.1	14.8	1.9	3.7	74.1	25.9	0.0	0.0	0.0	
1,500人未満	31.6	42.1	18.4	5.3	2.6	34.2	26.3	5.3	2.6	47.4	21.1	18.4	7.9	5.3	42.1	34.2	13.2	5.3	5.3	94.7	5.3	0.0	0.0	0.0	
1,500~3,000人未満	18.5	40.7	33.3	3.7	3.7	48.1	25.9	3.7	3.7	25.9	51.9	7.4	11.1	3.7	18.5	51.9	22.2	3.7	3.7	77.8	18.5	0.0	0.0	3.7	
3,000人以上	22.7	52.3	13.6	6.8	4.5	45.5	15.9	6.8	4.5	34.1	31.8	25.0	6.8	2.3	36.4	38.6	18.2	4.5	2.3	77.3	20.5	0.0	0.0	2.3	
105未満	15.0	47.5	27.5	5.0	5.0	50.0	25.0	5.0	5.0	27.5	42.5	10.0	10.0	10.0	30.0	45.0	15.0	5.0	5.0	85.0	15.0	0.0	0.0	0.0	
105~115未満	12.9	45.2	25.8	9.7	6.5	41.9	29.0	9.7	6.5	29.0	38.7	29.0	0.0	3.2	22.6	54.8	16.1	0.0	6.5	80.6	19.4	0.0	0.0	0.0	
115以上	24.0	56.0	4.0	12.0	4.0	44.0	12.0	12.0	4.0	44.0	32.0	16.0	0.0	8.0	40.0	48.0	8.0	0.0	4.0	92.0	8.0	0.0	0.0	0.0	
90未満	9.4	52.8	26.4	3.8	7.5	54.7	22.6	5.7	7.5	22.6	37.7	26.4	7.5	5.7	22.6	45.3	22.6	3.8	5.7	77.4	22.6	0.0	0.0	0.0	
90~100未満	29.4	38.2	23.5	5.9	2.9	29.4	35.3	2.9	2.9	35.3	38.2	17.6	5.9	2.9	41.2	38.2	14.7	2.9	2.9	79.4	17.6	0.0	0.0	2.9	
100以上	10.8	45.9	21.6	16.2	5.4	35.1	29.7	16.2	5.4	21.6	32.4	29.7	8.1	8.1	29.7	35.1	24.3	8.1	2.7	81.1	18.9	0.0	0.0	0.0	
25%未満	17.9	46.2	23.1	2.6	10.3	43.6	20.5	2.6	10.3	38.5	38.5	17.9	0.0	5.1	30.8	46.2	12.8	2.6	7.7	84.6	12.8	0.0	0.0	2.6	
25~50%未満	27.8	52.8	19.4	0.0	0.0	55.6	19.4	0.0	0.0	36.1	33.3	16.7	11.1	2.8	33.3	50.0	13.9	0.0	2.8	77.8	22.2	0.0	0.0	0.0	
50%以上	25.8	50.0	14.5	4.8	4.8	49.5	19.4	4.8	4.8	38.7	37.1	12.9	8.1	3.2	35.5	43.5	17.7	1.6	1.6	88.7	11.3	0.0	0.0	0.0	
重強していた	13.3	43.3	33.3	3.3	6.7	46.7	26.7	3.3	6.7	36.7	36.7	20.0	3.3	3.3	36.7	36.7	13.3	6.7	6.7	83.3	16.7	0.0	0.0	0.0	
どちらかといえば 重視していた	0.0	50.0	31.8	18.2	0.0	45.5	31.8	18.2	0.0	9.1	40.9	45.5	4.5	0.0	18.2	59.1	18.2	4.5	0.0	59.1	40.9	0.0	0.0	0.0	
重視していなかった	25.3	57.3	16.0	1.3	0.0	54.7	17.3	1.3	0.0	41.3	37.3	16.0	5.3	0.0	42.7	42.7	13.3	1.3	0.0	89.3	10.7	0.0	0.0	0.0	
非業績主義型	0.0	35.3	41.2	23.5	0.0	35.3	41.2	17.6	0.0	11.8	41.2	41.2	5.9	0.0	0.0	58.8	23.5	17.6	0.0	58.8	41.2	0.0	0.0	0.0	
伝統型	0.0	40.0	40.0	20.0	0.0	33.3	40.0	26.7	0.0	13.3	40.0	33.3	13.3	0.0	20.0	46.7	33.3	0.0	0.0	60.0	40.0	0.0	0.0	0.0	
市場評価重視型	11.6	51.2	23.3	9.3	4.7	44.2	25.6	7.0	4.7	32.6	32.6	25.6	4.7	4.7	25.6	46.5	18.6	4.7	4.7	83.7	16.3	0.0	0.0	0.0	
伝統型	21.1	52.6	13.2	7.9	5.3	47.4	18.4	7.9	5.3	42.1	39.5	7.9	5.3	5.3	39.5	39.5	13.2	2.6	5.3	78.9	21.1	0.0	0.0	0.0	
非伝統型	24.1	37.9	27.6	3.4	6.9	41.4	20.7	6.9	6.9	20.7	44.8	24.1	6.9	3.4	24.1	58.6	13.8	3.4	0.0	89.7	10.3	0.0	0.0	0.0	
成果主義型	13.6	44.1	27.1	10.2	5.1	42.4	27.1	10.2	5.1	25.4	35.6	27.1	6.8	5.1	27.1	45.8	16.9	5.1	5.1	81.4	16.9	0.0	0.0	1.7	
労働意欲向上型	28.9	44.7	15.8	2.6	7.9	50.0	15.8	2.6	7.9	34.2	47.4	13.2	0.0	5.3	34.2	42.1	21.1	0.0	2.6	76.3	23.7	0.0	0.0	0.0	
職務充実型	16.7	72.2	11.1	0.0	0.0	44.4	22.2	0.0	0.0	61.1	11.1	16.7	11.1	0.0	55.6	33.3	11.1	0.0	0.0	88.9	11.1	0.0	0.0	0.0	
労働負荷増大型																									

業種	問3.15 全社レベルの業績管理での重視度 ：採面				問3.16 全社レベルの業績管理での重視度 ：顧客満足度				問3.17 全社レベルの業績管理での重視度 ：品質				問3.18 全社レベルの業績管理での重視度 ：マーケティング				問3.19 全社レベルの業績管理での重視度 ：新製品開発								
	重視 していた	ほとんど 重視して いなかった	NA	重視して いなかった	重視 していた	ほとんど 重視して いなかった	NA	重視して いなかった	重視 していた	ほとんど 重視して いなかった	NA	重視して いなかった	重視 していた	ほとんど 重視して いなかった	NA	重視して いなかった	重視 していた	ほとんど 重視して いなかった	NA						
全体	35.5	28.1	13.2	15.7	7.4	7.4	76.0	19.8	2.5	0.8	0.8	81.8	16.5	0.0	0.0	47.1	35.5	11.6	3.3	2.5	47.1	33.9	10.7	6.6	1.7
製造業	46.0	30.0	10.0	14.0	0.0	0.0	72.0	24.0	4.0	0.0	0.0	86.0	14.0	0.0	0.0	52.0	32.0	10.0	2.0	4.0	74.0	20.0	2.0	4.0	0.0
非製造業	28.4	28.4	16.4	16.4	10.4	10.4	77.6	17.9	1.5	1.5	1.5	77.6	19.4	0.0	0.0	43.3	37.3	13.4	4.5	1.5	26.9	43.3	17.9	9.0	3.0
1,500人未満	22.2	29.6	22.2	18.5	7.4	7.4	75.9	20.4	1.9	0.0	0.0	79.6	18.5	0.0	0.0	46.3	27.8	18.5	3.7	3.7	42.6	31.5	11.1	13.0	1.9
1,500～3,000人未満	39.5	21.1	7.9	23.7	7.9	7.9	78.9	18.4	2.6	0.0	0.0	84.2	15.8	0.0	0.0	50.0	39.5	5.3	5.3	0.0	50.0	34.2	13.2	2.6	0.0
3,000人以上	55.6	37.0	3.7	0.0	3.7	3.7	70.4	22.2	3.7	0.0	0.0	81.5	14.8	0.0	0.0	44.4	44.4	7.4	0.0	3.7	55.6	33.3	7.4	0.0	3.7
105未満	34.1	27.3	15.9	18.2	4.5	4.5	88.6	9.1	0.0	0.0	0.0	79.5	18.2	0.0	0.0	50.0	34.1	6.8	6.8	2.3	50.0	31.8	6.8	9.1	2.3
105～115未満	35.0	20.0	15.0	20.0	10.0	10.0	72.5	25.0	0.0	2.5	0.0	82.5	15.0	0.0	0.0	42.5	35.0	20.0	2.5	0.0	40.0	35.0	15.0	7.5	2.5
115以上	41.9	38.7	9.7	9.7	0.0	0.0	61.3	29.0	9.7	0.0	0.0	80.6	19.4	0.0	0.0	45.2	41.9	6.5	0.0	6.5	51.6	32.3	12.9	3.2	0.0
90未満	44.0	28.0	16.0	8.0	4.0	4.0	76.0	16.0	8.0	0.0	0.0	84.0	12.0	0.0	0.0	64.0	28.0	8.0	0.0	0.0	60.0	20.0	16.0	0.0	4.0
90～100未満	34.0	30.2	9.4	18.9	7.5	7.5	67.9	28.3	1.9	1.9	0.0	79.2	20.8	0.0	0.0	32.1	43.4	13.2	7.5	3.8	39.6	39.6	11.3	9.4	0.0
100以上	29.4	23.5	20.6	20.6	5.9	5.9	91.2	5.9	0.0	0.0	0.0	85.3	11.8	0.0	0.0	52.9	29.4	14.7	0.0	2.9	47.1	32.4	8.8	8.8	2.9
25%未満	24.3	18.9	16.2	32.4	8.1	8.1	73.0	24.3	0.0	2.7	0.0	83.8	13.5	0.0	0.0	43.2	32.4	13.5	8.1	2.7	29.7	32.4	16.2	18.9	2.7
25～50%未満	41.0	35.9	10.3	5.1	7.7	7.7	76.9	17.9	2.6	0.0	2.6	84.6	12.8	0.0	0.0	48.7	35.9	7.7	2.6	5.1	61.5	28.2	5.1	2.6	2.6
50%以上	44.4	25.0	11.1	13.9	5.6	5.6	75.0	22.2	2.8	0.0	0.0	75.0	25.0	0.0	0.0	50.0	33.3	16.7	0.0	0.0	47.2	41.7	11.1	0.0	0.0
株主重視していた	48.4	27.4	4.8	14.5	4.8	4.8	83.9	16.1	0.0	0.0	0.0	90.3	8.1	0.0	0.0	53.2	33.9	8.1	3.2	1.6	59.7	27.4	6.5	4.8	1.6
どちらかといえば重視していた	33.3	33.3	16.7	10.0	6.7	6.7	83.3	13.3	3.3	0.0	0.0	86.7	13.3	0.0	0.0	46.7	36.7	6.7	6.7	3.3	50.0	40.0	3.3	6.7	0.0
重視していなかった	9.1	27.3	36.4	27.3	0.0	0.0	45.5	40.9	9.1	4.5	0.0	54.5	45.5	0.0	0.0	31.8	36.4	31.8	0.0	0.0	13.6	45.5	31.8	9.1	0.0
非業績主義型	48.0	34.7	10.7	6.7	0.0	0.0	94.7	5.3	0.0	0.0	0.0	94.7	5.3	0.0	0.0	54.7	41.3	4.0	0.0	0.0	64.0	29.3	5.3	1.3	0.0
伝統型	11.8	29.4	17.6	41.2	0.0	0.0	23.5	52.9	17.6	5.9	0.0	23.5	76.5	0.0	0.0	0.0	35.3	41.2	23.5	0.0	5.9	52.9	17.6	23.5	0.0
市場評価重視型	13.3	13.3	33.3	40.0	0.0	0.0	60.0	40.0	0.0	0.0	0.0	86.7	13.3	0.0	0.0	66.7	20.0	13.3	0.0	0.0	6.7	46.7	33.3	13.3	0.0
伝統型	37.2	23.3	9.3	20.9	9.3	9.3	74.4	20.9	4.7	0.0	0.0	81.4	18.6	0.0	0.0	39.5	44.2	11.6	4.7	0.0	48.8	34.9	11.6	4.7	0.0
非伝統型	31.6	36.8	15.8	10.5	5.3	5.3	73.7	21.1	2.6	2.6	0.0	86.8	10.5	0.0	0.0	52.6	36.8	5.3	0.0	5.3	55.3	26.3	2.6	13.2	2.6
成果主義型	41.4	20.7	13.8	17.2	6.9	6.9	86.2	13.8	0.0	0.0	0.0	82.8	17.2	0.0	0.0	51.7	31.0	13.8	3.4	0.0	41.4	34.5	24.1	0.0	0.0
労働意欲向上型	32.2	28.8	10.2	22.0	6.8	6.8	78.0	16.9	3.4	0.0	1.7	83.1	13.6	0.0	0.0	45.8	28.8	16.9	5.1	3.4	40.7	37.3	11.9	6.8	3.4
職務充実型	42.1	28.9	7.9	10.5	10.5	10.5	71.1	26.3	2.6	0.0	0.0	78.9	21.1	0.0	0.0	55.3	36.8	2.6	2.6	2.6	52.6	34.2	7.9	5.3	0.0
労働負荷増大型	33.3	22.2	33.3	5.6	5.6	5.6	88.9	11.1	0.0	0.0	0.0	88.9	11.1	0.0	0.0	27.8	61.1	11.1	0.0	0.0	55.6	27.8	11.1	5.6	0.0

業種	問3.20 全社レベルの業績管理での重視度 ：職場の活性化				問3.21 全社レベルの業績管理での重視度 ：ステークホルダーとの関係				問3.22 全社レベルの業績管理での重視度 ：組織および事業改革				問3.23 全社レベルの業績管理での重視度 ：企業価値				問4.1 部門の成果を評価する際の重視度 ：売上高・出荷額							
	重視 していた	どちらか といえば 重視して いた	重視して いなかった	NA	重視 していた	どちらか といえば 重視して いた	重視して いなかった	NA	重視 していた	どちらか といえば 重視して いた	重視して いなかった	NA	重視 していた	どちらか といえば 重視して いた	重視して いなかった	NA	重視 していた	どちらか といえば 重視して いた	重視して いなかった	NA				
全体	57.9	35.5	5.8	0.0	0.8	37.2	14.0	0.8	1.7	62.8	33.1	3.3	0.0	0.8	70.2	25.6	3.3	0.0	0.8	72.7	22.3	3.3	0.0	1.7
製造業	60.0	32.0	8.0	0.0	0.0	58.0	24.0	16.0	2.0	68.0	30.0	2.0	0.0	0.0	72.0	20.0	8.0	0.0	0.0	74.0	26.0	0.0	0.0	0.0
非製造業	55.2	38.8	4.5	0.0	1.5	37.3	13.4	1.5	1.5	56.7	37.3	4.5	0.0	1.5	67.2	31.3	0.0	0.0	1.5	71.6	19.4	6.0	0.0	3.0
1,500人未満	57.4	35.2	7.4	0.0	0.0	35.2	18.5	0.0	0.0	53.7	40.7	5.6	0.0	0.0	63.0	31.5	5.6	0.0	0.0	81.5	14.8	3.7	0.0	0.0
1,500~3,000人未満	60.5	34.2	5.3	0.0	0.0	57.9	28.9	10.5	2.6	78.9	21.1	0.0	0.0	0.0	73.7	26.3	0.0	0.0	0.0	65.8	28.9	2.6	0.0	2.6
3,000人以上	55.6	37.0	3.7	0.0	3.7	51.9	29.6	11.1	0.0	55.6	37.0	3.7	0.0	3.7	77.8	14.8	3.7	0.0	3.7	66.7	25.9	3.7	0.0	3.7
105未満	56.8	40.9	0.0	0.0	2.3	47.7	40.9	6.8	2.3	68.2	27.3	2.3	0.0	2.3	70.5	25.0	2.3	0.0	2.3	75.0	15.9	4.5	0.0	4.5
105~115未満	52.5	40.0	7.5	0.0	0.0	45.0	35.0	20.0	0.0	55.0	40.0	5.0	0.0	0.0	70.0	27.5	2.5	0.0	0.0	72.5	25.0	2.5	0.0	0.0
115以上	64.5	22.6	12.9	0.0	0.0	48.4	29.0	19.4	0.0	64.5	32.3	3.2	0.0	0.0	64.5	29.0	6.5	0.0	0.0	71.0	29.0	0.0	0.0	0.0
90未満	64.0	24.0	12.0	0.0	0.0	44.0	44.0	12.0	0.0	56.0	40.0	4.0	0.0	0.0	72.0	20.0	8.0	0.0	0.0	72.0	28.0	0.0	0.0	0.0
90~100未満	60.4	34.0	5.7	0.0	0.0	47.2	37.7	13.2	0.0	66.0	28.3	5.7	0.0	0.0	67.9	28.3	3.8	0.0	0.0	71.7	20.8	5.7	0.0	1.9
100以上	50.0	44.1	2.9	0.0	2.9	47.1	29.4	17.6	2.9	64.7	32.4	0.0	0.0	2.9	70.6	26.5	0.0	0.0	2.9	76.5	17.6	2.9	0.0	2.9
25%未満	58.8	37.8	5.4	0.0	0.0	35.1	45.9	18.9	0.0	62.2	35.1	2.7	0.0	0.0	54.1	45.9	0.0	0.0	0.0	81.1	10.8	8.1	0.0	0.0
25~50%未満	59.0	30.8	7.7	0.0	2.6	56.4	25.6	12.8	0.0	61.5	30.8	5.1	0.0	2.6	76.9	15.4	5.1	0.0	2.6	64.1	28.2	2.6	0.0	5.1
50%以上	52.8	44.4	2.8	0.0	0.0	52.8	33.3	11.1	2.8	61.1	36.1	2.8	0.0	0.0	75.0	22.2	2.8	0.0	0.0	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0
重視していた どちらかといえば 重視していた	69.4	29.0	1.6	0.0	0.0	56.5	37.1	4.8	0.0	66.1	29.0	4.8	0.0	0.0	80.6	17.7	1.6	0.0	0.0	77.4	21.0	1.6	0.0	0.0
重視して いなかった	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	46.7	43.3	10.0	0.0	76.7	23.3	0.0	0.0	0.0	70.0	30.0	0.0	0.0	0.0	76.7	16.7	3.3	0.0	3.3
非業績主義型	36.4	36.4	27.3	0.0	0.0	22.7	27.3	50.0	0.0	40.9	54.5	4.5	0.0	0.0	45.5	40.9	13.6	0.0	0.0	54.5	36.4	9.1	0.0	0.0
業績主義型	74.7	25.3	0.0	0.0	0.0	58.7	37.3	2.7	1.3	73.3	26.7	0.0	0.0	0.0	80.0	18.7	1.3	0.0	0.0	78.7	20.0	1.3	0.0	0.0
伝統型	11.8	58.8	29.4	0.0	0.0	23.5	35.3	41.2	0.0	41.2	47.1	11.8	0.0	0.0	41.2	41.2	17.6	0.0	0.0	52.9	41.2	0.0	0.0	5.9
市場評価重視型	13.3	73.3	13.3	0.0	0.0	13.3	40.0	46.7	0.0	40.0	46.7	13.3	0.0	0.0	46.7	53.3	0.0	0.0	0.0	73.3	13.3	13.3	0.0	0.0
伝統型	48.8	44.2	7.0	0.0	0.0	46.5	41.9	11.6	0.0	62.8	34.9	2.3	0.0	0.0	76.7	18.6	4.7	0.0	0.0	69.8	25.6	4.7	0.0	0.0
非伝統型	73.7	21.1	5.3	0.0	0.0	55.3	26.3	15.8	0.0	65.8	31.6	2.6	0.0	0.0	71.1	26.3	2.6	0.0	0.0	73.7	23.7	2.6	0.0	0.0
成果主義型	55.2	37.9	6.9	0.0	0.0	41.4	41.4	17.2	0.0	58.6	37.9	3.4	0.0	0.0	65.5	34.5	0.0	0.0	0.0	79.3	13.8	3.4	0.0	3.4
労働意欲向上型	50.8	42.4	5.1	0.0	1.7	45.8	30.5	20.3	1.7	62.7	32.2	3.4	0.0	1.7	66.1	27.1	5.1	0.0	1.7	67.8	25.4	3.4	0.0	3.4
職務充実型	68.4	23.7	7.9	0.0	0.0	44.7	44.7	7.9	0.0	65.8	28.9	5.3	0.0	0.0	78.9	18.4	2.6	0.0	0.0	76.3	23.7	0.0	0.0	0.0
労働負荷増大型	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	55.6	38.9	5.6	0.0	61.1	38.9	0.0	0.0	0.0	72.2	27.8	0.0	0.0	0.0	77.8	11.1	11.1	0.0	0.0

	問4.2 部門の成果を評価する際の重視度 ：経営				問4.3 部門の成果を評価する際の重視度 ：付加価値額				問4.4 部門の成果を評価する際の重視度 ：コスト				問4.5 部門の成果を評価する際の重視度 ：在庫量				問4.6 部門の成果を評価する際の重視度 ：労働生産性						
	重視 していた	どちらか い えは重視して いなかった	重視して いなかった	NA	重視 していた	どちらか い えは重視して いなかった	重視して いなかった	NA	重視 していた	どちらか い えは重視して いなかった	重視して いなかった	NA	重視 していた	どちらか い えは重視して いなかった	重視して いなかった	NA	重視 していた	どちらか い えは重視して いなかった	重視して いなかった	NA			
全体	88.4	9.1	0.8	1.7	40.5	43.8	10.7	3.3	1.7	67.8	28.9	0.8	0.8	28.1	39.7	19.8	6.6	5.8	42.1	40.5	12.4	3.3	1.7
業種																							
製造業	94.0	6.0	0.0	0.0	38.0	50.0	8.0	4.0	0.0	64.0	36.0	0.0	0.0	34.0	44.0	20.0	2.0	0.0	32.0	48.0	14.0	6.0	0.0
非製造業	83.6	11.9	1.5	3.0	41.8	40.3	11.9	3.0	3.0	70.1	25.4	0.0	1.5	22.4	37.3	20.9	10.4	9.0	49.3	35.8	10.4	1.5	3.0
正社員数																							
1,500人未満	88.9	11.1	0.0	0.0	44.4	46.3	5.6	3.7	0.0	72.2	23.9	0.0	1.9	25.9	40.7	22.2	7.4	3.7	48.1	40.7	9.3	1.9	0.0
1,500～3,000人未満	81.6	13.2	2.6	2.6	39.5	42.1	13.2	2.6	2.6	68.4	28.9	0.0	0.0	28.9	44.7	10.5	7.9	7.9	44.7	42.1	7.9	2.6	2.6
3,000人以上	96.3	0.0	0.0	3.7	37.0	40.7	14.8	3.7	3.7	59.3	37.0	0.0	0.0	29.6	33.3	29.6	3.7	3.7	29.6	37.0	22.2	7.4	3.7
105未満	86.4	9.1	0.0	4.5	43.2	38.6	9.1	4.5	4.5	68.2	25.0	0.0	2.3	25.0	43.2	15.9	11.4	4.5	50.0	25.0	15.9	4.5	4.5
105～115未満	87.5	10.0	2.5	0.0	42.5	52.5	2.5	2.5	0.0	70.0	30.0	0.0	0.0	25.0	42.5	17.5	7.5	7.5	37.5	57.5	2.5	2.5	0.0
115以上	90.3	9.7	0.0	0.0	35.5	38.7	22.6	3.2	0.0	61.3	38.7	0.0	0.0	32.3	35.5	32.3	0.0	0.0	38.7	38.7	19.4	3.2	0.0
90未満	92.0	8.0	0.0	0.0	36.0	52.0	8.0	4.0	0.0	76.0	24.0	0.0	0.0	48.0	40.0	8.0	0.0	4.0	48.0	36.0	12.0	4.0	0.0
90～100未満	90.6	5.7	1.9	1.9	41.5	43.4	11.3	1.9	1.9	67.9	30.2	0.0	0.0	22.6	37.7	28.3	5.7	5.7	39.6	47.2	11.3	0.0	1.9
100以上	79.4	17.6	0.0	2.9	41.2	41.2	11.8	2.9	2.9	64.7	29.4	0.0	2.9	20.6	47.1	17.6	11.8	2.9	44.1	32.4	14.7	5.9	2.9
25%未満	89.2	8.1	2.7	0.0	40.5	43.2	10.8	5.4	0.0	73.0	27.0	0.0	0.0	18.9	43.2	21.6	10.8	5.4	54.1	29.7	13.5	2.7	0.0
25～50%未満	92.3	2.6	0.0	5.1	38.5	41.0	10.3	5.1	5.1	71.8	23.1	0.0	0.0	35.9	30.8	25.6	0.0	7.7	38.5	41.0	10.3	5.1	5.1
50%以上	86.1	13.9	0.0	0.0	44.4	47.2	8.3	0.0	0.0	55.6	41.7	0.0	2.8	27.8	41.7	16.7	11.1	2.8	33.3	52.8	11.1	2.8	0.0
株主重視していた	98.4	1.6	0.0	0.0	48.4	41.9	6.5	3.2	0.0	77.4	21.0	1.6	0.0	32.3	45.2	12.9	6.5	3.2	50.0	35.5	11.3	3.2	0.0
どちらかといえば重視していた	90.0	6.7	0.0	3.3	40.0	46.7	10.0	0.0	3.3	70.0	26.7	0.0	0.0	30.0	46.7	13.3	3.3	6.7	36.7	46.7	13.3	0.0	3.3
重視していなかった	63.6	31.8	4.5	0.0	18.2	50.0	22.7	9.1	0.0	36.4	59.1	0.0	4.5	18.2	18.2	54.5	9.1	0.0	27.3	45.5	18.2	9.1	0.0
非業績主義型	94.7	5.3	0.0	0.0	45.3	42.7	10.7	1.3	0.0	78.7	20.0	0.0	1.3	37.3	41.3	14.7	6.7	0.0	50.7	37.3	9.3	2.7	0.0
伝統型	70.6	23.5	0.0	5.9	29.4	29.4	23.5	11.8	5.9	23.5	70.6	0.0	0.0	11.8	35.3	35.3	11.8	5.9	11.8	41.2	35.3	5.9	5.9
市場評価重視型	73.3	20.0	6.7	0.0	20.0	66.7	6.7	6.7	0.0	53.3	46.7	0.0	0.0	13.3	40.0	40.0	6.7	0.0	26.7	60.0	6.7	6.7	0.0
伝統型	95.3	4.7	0.0	0.0	39.5	44.2	9.3	7.0	0.0	65.1	30.2	2.3	2.3	32.6	37.2	18.6	7.0	4.7	25.6	51.2	16.3	7.0	0.0
非伝統型	86.8	13.2	0.0	0.0	44.7	42.1	13.2	0.0	0.0	71.1	28.9	0.0	0.0	31.6	42.1	13.2	7.9	5.3	60.5	23.7	15.8	0.0	0.0
成果主義型	86.2	6.9	3.4	3.4	44.8	41.4	6.9	3.4	3.4	72.4	24.1	0.0	0.0	17.2	48.3	20.7	6.9	6.9	41.4	48.3	3.4	3.4	3.4
労働意欲向上型	81.4	13.6	1.7	3.4	37.3	39.0	16.9	3.4	3.4	62.7	33.9	0.0	0.0	25.4	35.6	23.7	8.5	6.8	40.7	40.7	13.6	1.7	3.4
職務充実型	92.1	7.9	0.0	0.0	39.5	52.6	2.6	5.3	0.0	63.2	34.2	2.6	0.0	26.3	47.4	18.4	0.0	7.9	42.1	39.5	13.2	5.3	0.0
労働員増大型	100.0	0.0	0.0	0.0	44.4	44.4	11.1	0.0	0.0	88.9	5.6	0.0	5.6	38.9	38.9	11.1	11.1	0.0	44.4	38.9	11.1	5.6	0.0

業種	問4.7 部門の成果を評価する際の重視度 ：納期				問4.8 部門の成果を評価する際の重視度 ：品質				問4.9 部門の成果を評価する際の重視度 ：新規の商品・サービス・顧客の開拓				問4.10 部門の成果を評価する際の重視度 ：人材育成				問4.11 部門の成果を評価する際の重視度 ：職場の活性化									
	重視していた	どちらかといえば重視していた	どちらかといえば重視していなかった	NA	重視していた	どちらかといえば重視していた	どちらかといえば重視していなかった	NA	重視していた	どちらかといえば重視していた	どちらかといえば重視していなかった	NA	重視していた	どちらかといえば重視していた	どちらかといえば重視していなかった	NA	重視していた	どちらかといえば重視していた	どちらかといえば重視していなかった	NA						
全体	47.1	38.0	8.3	2.5	4.1	70.2	24.8	1.7	0.8	2.5	51.2	41.3	5.0	0.8	1.7	43.0	45.5	8.3	1.7	1.7	43.0	40.5	13.2	1.7	1.7	
製造業	52.0	38.0	6.0	2.0	2.0	76.0	24.0	0.0	0.0	0.0	50.0	44.0	4.0	2.0	0.0	38.0	52.0	8.0	2.0	0.0	42.0	40.0	16.0	2.0	0.0	
非製造業	41.8	38.8	10.4	3.0	6.0	64.2	26.9	3.0	1.5	4.5	49.3	41.8	6.0	0.0	3.0	46.3	40.3	9.0	1.5	3.0	43.3	40.3	11.9	1.5	3.0	
1,500人未満	48.1	35.2	9.3	3.7	3.7	68.5	27.8	0.0	1.9	1.9	50.0	42.6	7.4	0.0	0.0	46.3	42.6	11.1	0.0	0.0	42.6	40.7	16.7	0.0	0.0	
1,500~3,000人未満	50.0	36.8	7.9	0.0	5.3	73.7	21.1	2.6	0.0	2.6	55.3	36.8	2.6	2.6	2.6	47.4	44.7	2.6	2.6	2.6	52.6	39.5	2.6	2.6	2.6	
3,000人以上	40.7	44.4	7.4	3.7	3.7	66.7	25.9	3.7	0.0	3.7	44.4	48.1	3.7	0.0	3.7	33.3	48.1	11.1	3.7	3.7	33.3	37.0	22.2	3.7	3.7	
105未満	50.0	31.8	9.1	4.5	4.5	75.0	20.5	0.0	0.0	4.5	65.9	27.3	2.3	0.0	4.5	54.5	40.9	0.0	0.0	4.5	47.7	43.2	4.5	0.0	4.5	
105~115未満	52.5	32.5	10.0	0.0	5.0	70.0	25.0	0.0	2.5	2.5	35.0	60.0	2.5	2.5	0.0	32.5	55.0	10.0	2.5	0.0	30.0	52.5	15.0	2.5	0.0	
115以上	29.0	58.1	6.5	3.2	3.2	58.1	35.5	6.5	0.0	0.0	45.2	41.9	12.9	0.0	0.0	38.7	38.7	19.4	3.2	0.0	51.6	19.4	25.8	3.2	0.0	
90未満	40.0	48.0	4.0	4.0	4.0	68.0	28.0	0.0	0.0	4.0	52.0	40.0	8.0	0.0	0.0	52.0	36.0	12.0	0.0	0.0	60.0	20.0	20.0	0.0	0.0	
90~100未満	47.2	35.8	11.3	0.0	5.7	67.9	26.4	3.8	0.0	1.9	45.3	47.2	5.7	0.0	1.9	37.7	50.9	7.5	1.9	1.9	37.7	45.3	13.2	1.9	1.9	
100以上	52.9	32.4	8.8	2.9	2.9	76.5	17.6	0.0	2.9	2.9	55.9	35.3	2.9	2.9	2.9	44.1	44.1	5.9	2.9	2.9	36.2	47.1	8.8	2.9	2.9	
4年制大卒比率	54.1	27.0	8.1	5.4	5.4	62.2	35.1	0.0	0.0	2.7	51.4	40.5	5.4	2.7	0.0	45.9	45.9	2.7	5.4	0.0	48.6	40.5	5.4	5.4	0.0	
25%未満	43.6	43.6	5.1	2.6	5.1	69.2	20.5	2.6	2.6	5.1	53.8	38.5	2.6	0.0	5.1	43.6	41.0	10.3	0.0	5.1	43.6	30.8	20.5	0.0	5.1	
25~50%未満	38.9	44.4	13.9	0.0	2.8	75.0	22.2	2.8	0.0	0.0	44.4	50.0	5.6	0.0	0.0	38.9	50.0	11.1	0.0	0.0	33.3	52.8	13.9	0.0	0.0	
50%以上	58.1	35.9	4.8	0.0	3.2	82.3	16.1	0.0	0.0	1.6	61.3	33.9	4.8	0.0	0.0	50.0	41.9	6.5	1.6	0.0	48.4	38.7	11.3	1.6	0.0	
重視していた	53.3	36.7	3.3	3.3	3.3	66.7	20.0	6.7	3.3	3.3	40.0	53.3	3.3	0.0	3.3	36.7	53.3	6.7	0.0	3.3	40.0	46.7	10.0	0.0	3.3	
どちらかといえば重視していた	13.6	50.0	27.3	9.1	0.0	40.9	59.1	0.0	0.0	0.0	36.4	50.0	9.1	4.5	0.0	31.8	45.5	18.2	4.5	0.0	31.8	36.4	27.3	4.5	0.0	
重視していなかった	58.7	34.7	5.3	1.3	0.0	81.3	17.3	1.3	0.0	0.0	62.7	36.0	1.3	0.0	0.0	50.7	45.3	2.7	1.3	0.0	54.7	36.0	8.0	1.3	0.0	
非業績主義型	17.6	58.8	17.6	0.0	5.9	23.5	64.7	5.9	0.0	5.9	11.8	64.7	11.8	5.9	5.9	11.8	52.9	23.5	5.9	5.9	5.9	47.1	35.3	5.9	5.9	
伝統型	26.7	40.0	20.0	13.3	0.0	66.7	26.7	0.0	6.7	0.0	33.3	53.3	13.3	0.0	0.0	33.3	40.0	26.7	0.0	0.0	26.7	46.7	26.7	0.0	0.0	
市場評価重視型	48.8	44.2	4.7	0.0	2.3	72.1	25.6	2.3	0.0	0.0	55.8	39.5	2.3	2.3	0.0	37.2	53.5	4.7	4.7	0.0	34.9	48.8	11.6	4.7	0.0	
伝統型	42.1	42.1	5.3	5.3	5.3	73.7	18.4	2.6	2.6	2.6	55.3	39.5	5.3	0.0	0.0	47.4	44.7	7.9	0.0	0.0	57.9	34.2	7.9	0.0	0.0	
非伝統型	48.3	27.6	17.2	3.4	3.4	65.5	31.0	0.0	0.0	3.4	44.8	48.3	3.4	0.0	3.4	55.2	27.6	13.8	0.0	3.4	48.3	31.0	17.2	0.0	3.4	
成果主義型	42.4	39.0	10.2	1.7	6.8	64.4	28.8	1.7	0.0	5.1	50.8	39.0	5.1	1.7	3.4	40.7	44.1	8.5	3.4	3.4	40.7	37.3	15.3	3.4	3.4	
労働意欲向上型	55.3	34.2	5.3	2.6	2.6	71.1	26.3	2.6	0.0	0.0	47.4	44.7	7.9	0.0	0.0	47.4	44.7	7.9	0.0	0.0	50.0	36.8	13.2	0.0	0.0	
職務充実型	55.6	33.3	11.1	0.0	0.0	88.9	5.6	0.0	5.6	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	44.4	55.6	0.0	0.0	0.0	38.9	61.1	0.0	0.0	0.0	
労働負荷増大型																										

問4.12 部門の成長を評価する際の重視度 :組織および事業改革	問5 過去3年間に実施した組織改革																					
	重視 していた	ほとんど 重視して いなかった	ほとんど 重視して いなかった	重視して いなかった	NA	組織の フラット化	本社部門 の拡大	事業部・業 務部の 再編	関連企業・ 子会社の 買収・統合	子会社 の設立	社外 からの 導入	合併	営業譲渡	会社分割	株式買収	既存事業の 売却	MBO	資本提携	業務提携	合併会社 の設立	その他	仰じて いない
全体	43.8	43.8	9.1	1.7	1.7	47.1	60.3	56.2	43.0	32.2	9.1	11.6	17.4	12.4	9.1	20.7	2.5	7.4	27.3	14.9	2.5	5.8
業種	52.0	34.0	10.0	4.0	0.0	52.0	56.0	70.0	56.0	48.0	12.0	14.0	24.0	18.0	20.0	22.0	2.0	12.0	38.0	30.0	4.0	4.0
製造業	38.8	49.3	9.0	0.0	3.0	46.3	62.7	44.8	32.8	20.9	7.5	10.4	11.9	9.0	1.5	16.4	3.0	4.5	19.4	4.5	1.5	7.5
1,500人未満	44.4	42.6	13.0	0.0	0.0	40.7	53.7	44.4	25.9	27.8	5.6	9.3	7.4	5.6	5.6	20.4	5.6	5.6	16.7	5.6	1.9	7.4
1,500~3,000人未満	50.0	42.1	2.6	2.6	2.6	60.5	65.8	52.6	42.1	26.3	7.9	18.4	18.4	13.2	2.6	15.8	0.0	2.6	18.4	15.8	2.6	5.3
3,000人以上	37.0	44.4	11.1	3.7	3.7	44.4	63.0	81.5	74.1	51.9	18.5	7.4	37.0	25.9	25.9	25.9	0.0	18.5	59.3	33.3	3.7	3.7
105未満	40.9	47.7	4.5	2.3	4.5	40.9	50.0	47.7	34.1	25.0	13.6	13.6	11.4	6.8	9.1	15.9	2.3	11.4	27.3	11.4	6.8	9.1
105~115未満	37.5	50.0	10.0	2.5	0.0	47.5	57.5	55.0	30.0	22.5	7.5	10.0	17.5	10.0	12.5	20.0	5.0	7.5	17.5	12.5	0.0	5.0
115以上	51.6	32.3	16.1	0.0	0.0	58.1	77.4	74.2	71.0	58.1	6.5	6.5	25.8	25.8	6.5	25.8	0.0	3.2	41.9	25.8	0.0	0.0
90未満	60.0	28.0	12.0	0.0	0.0	52.0	64.0	72.0	48.0	44.0	12.0	8.0	28.0	20.0	0.0	16.0	0.0	4.0	28.0	16.0	4.0	0.0
90~100未満	43.4	45.3	9.4	0.0	1.9	50.9	69.8	50.9	43.4	32.1	5.7	9.4	15.1	9.4	9.4	24.5	5.7	7.5	24.5	11.3	0.0	5.7
100以上	35.3	50.0	8.8	2.9	2.9	41.2	38.2	50.0	32.4	17.6	8.8	14.7	8.8	11.8	5.9	11.8	0.0	5.9	23.5	11.8	5.9	8.8
25%未満	43.2	43.2	8.1	5.4	0.0	29.7	54.1	48.6	24.3	27.0	8.1	5.4	8.1	5.4	5.4	13.5	8.1	5.4	16.2	8.1	2.7	10.8
25~50%未満	46.2	35.9	12.8	0.0	5.1	61.5	74.4	66.7	53.8	51.3	7.7	10.3	23.1	17.9	15.4	25.6	0.0	10.3	35.9	30.8	0.0	2.6
50%以上	41.7	52.8	5.6	0.0	0.0	50.0	55.6	52.8	50.0	25.0	13.9	22.2	22.2	16.7	8.3	22.2	0.0	8.3	30.6	8.3	5.6	2.8
株主 重視 度 高 家 の 重視 していた	50.0	41.9	8.1	0.0	0.0	43.5	59.7	58.1	41.9	35.5	11.3	9.7	14.5	9.7	12.9	19.4	1.6	8.1	29.0	14.5	1.6	9.7
どちらかといえば 重視していた	43.3	46.7	3.3	3.3	3.3	50.0	70.0	63.3	46.7	30.0	10.0	10.0	26.7	16.7	6.7	26.7	3.3	6.7	26.7	16.7	3.3	0.0
重視していなかった	31.8	45.5	18.2	4.5	0.0	45.5	59.1	50.0	45.5	31.8	0.0	18.2	18.2	18.2	4.5	18.2	4.5	9.1	27.3	18.2	4.5	4.5
非業績主義型	53.3	41.3	4.0	1.3	0.0	53.3	64.0	62.7	46.7	32.0	10.7	10.7	14.7	13.3	12.0	20.0	0.0	6.7	24.0	21.3	2.7	5.3
伝統型	17.6	41.2	28.4	5.9	5.9	35.3	41.2	58.8	47.1	29.4	11.8	17.6	29.4	5.9	11.8	28.4	11.8	17.6	47.1	11.8	0.0	5.9
市場評価重視型	20.0	60.0	20.0	0.0	0.0	26.7	73.3	33.3	26.7	33.3	6.7	0.0	13.3	13.3	0.0	6.7	6.7	6.7	26.7	0.0	6.7	6.7
伝統型	44.2	44.2	9.3	2.3	0.0	55.8	69.8	62.8	51.2	46.5	16.3	11.6	27.9	9.3	16.3	25.6	4.7	11.6	34.9	20.9	2.3	2.3
非伝統型	50.0	36.8	10.5	2.6	0.0	42.1	60.5	60.5	47.4	31.6	0.0	7.9	10.5	15.8	7.9	23.7	2.6	7.9	23.7	13.2	5.3	5.3
成果主義型	37.9	51.7	6.9	0.0	3.4	37.9	55.2	48.3	31.0	20.7	3.4	20.7	17.2	10.3	3.4	10.3	0.0	0.0	13.8	6.9	0.0	13.8
労働意欲向上型	40.7	40.7	13.6	1.7	3.4	49.2	57.6	54.2	40.7	25.4	10.2	11.9	10.2	18.6	6.8	20.3	3.4	5.1	27.1	15.3	3.4	8.5
職務充実型	52.6	39.5	7.9	0.0	0.0	50.0	57.9	57.9	52.6	36.8	7.9	10.5	23.7	7.9	13.2	21.1	0.0	10.5	34.2	15.8	2.6	2.6
労働負荷増大型	44.4	55.6	0.0	0.0	0.0	38.9	77.8	55.6	22.2	33.3	5.6	16.7	16.7	0.0	5.6	22.2	0.0	5.6	11.1	5.6	0.0	5.6

業種	問6 従業員の雇用や処遇の面で最も苦勞した組織改革														問6付問① 組織改革実施の際の苦勞の程度												
	組織のフラット化	本社部門のシステム化	専業部門・事業所の統合	関連企業・子会社の統合	子会社の設立	社内カンパニー制の導入	合併	営業譲渡	会社分割	株式買収	買収後の業務移注	MBO	資本提携	業務提携	合併会社の設立	その他	何もない	回答数	平均(ヶ月)	NA(人)	回答数	大変苦勞した	やや苦勞した	あまり苦勞しなかった	まったく苦勞しなかった	NA	回答数
全体	9.6	7.0	25.4	9.6	4.4	0.9	5.3	2.6	4.4	0.9	3.5	1.8	0.0	0.0	0.9	2.6	21.1	114	7.7	11	79	28.9	36.7	20.0	3.3	11.1	90
製造業	2.1	8.3	33.3	18.8	2.1	0.0	0.0	2.1	2.1	2.1	4.2	0.0	0.0	0.0	2.1	4.2	18.8	48	7.9	1	38	41.0	33.3	20.5	0.0	5.1	39
非製造業	16.1	6.5	19.4	3.2	6.5	1.6	9.7	3.2	6.5	0.0	1.6	3.2	0.0	0.0	0.0	1.6	21.0	62	7.6	8	41	20.4	40.8	20.4	6.1	12.2	49
1,500人未満	8.0	12.0	22.0	12.0	2.0	2.0	6.0	0.0	2.0	2.0	6.0	4.0	0.0	0.0	0.0	2.0	20.0	50	6.6	7	33	22.5	30.0	30.0	2.5	15.0	40
1,500~3,000人未満	16.7	2.8	19.4	5.6	8.3	0.0	8.3	5.6	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.8	22.2	36	8.6	1	27	35.7	39.3	14.3	0.0	10.7	28
3,000人以上	3.8	3.8	38.5	11.5	3.8	0.0	0.0	3.8	3.8	0.0	3.8	0.0	0.0	0.0	3.8	3.8	19.2	26	8.5	2	19	33.3	47.6	9.5	9.5	0.0	21
105未満	7.5	7.5	17.5	10.0	5.0	2.5	5.0	0.0	0.0	2.5	5.0	2.5	0.0	0.0	0.0	7.5	27.5	40	7.8	5	24	31.0	27.6	20.7	3.4	17.2	29
105~115未満	15.8	5.3	31.6	7.9	5.3	0.0	5.3	0.0	7.9	0.0	5.3	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	13.2	38	7.4	4	29	18.2	45.5	21.2	3.0	12.1	33
115以上	6.5	9.7	29.0	9.7	3.2	0.0	0.0	9.7	6.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.2	0.0	22.6	31	7.9	1	23	37.5	37.5	20.8	4.2	0.0	24
90未満	16.0	4.0	28.0	4.0	8.0	4.0	0.0	4.0	8.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.0	20.0	25	5.6	1	19	45.0	30.0	20.0	0.0	5.0	20
90~100未満	10.0	8.0	30.0	14.0	2.0	0.0	6.0	2.0	2.0	0.0	4.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18.0	50	8.4	6	35	24.4	43.9	14.6	7.3	9.8	41
100以上	6.5	9.7	19.4	6.5	6.5	0.0	6.5	0.0	6.5	3.2	3.2	0.0	0.0	0.0	0.0	6.5	25.8	31	7.8	3	20	21.7	30.4	30.4	0.0	17.4	23
25%未満	0.0	9.1	36.4	3.0	3.0	0.0	3.0	3.0	3.0	0.0	6.1	6.1	0.0	0.0	0.0	3.0	24.2	33	7.9	3	22	24.0	44.0	20.0	0.0	12.0	25
25~50%未満	5.3	13.2	36.8	13.2	5.3	0.0	5.3	2.6	2.6	0.0	2.6	0.0	0.0	0.0	2.6	0.0	10.5	38	7.7	2	32	38.2	32.4	20.6	2.9	5.9	34
50%以上	17.1	0.0	5.7	11.4	5.7	2.9	8.6	2.9	8.6	2.9	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	5.7	25.7	35	8.1	4	22	23.1	38.5	19.2	7.7	11.5	26
重視していた	8.9	8.9	32.1	10.7	5.4	0.0	5.4	0.0	3.6	1.8	5.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8	16.1	56	7.0	4	43	25.5	40.4	23.4	4.3	6.4	47
どちらかといえば重視していた	10.0	10.0	23.3	3.3	3.3	3.3	6.7	3.3	0.0	0.0	0.0	3.3	0.0	0.0	3.3	3.3	26.7	30	7.6	4	18	31.8	22.7	22.7	4.5	18.2	22
重視していなかった	4.8	0.0	14.3	19.0	4.8	0.0	0.0	9.5	14.3	0.0	4.8	4.8	0.0	0.0	0.0	4.8	19.0	21	8.9	1	16	41.2	41.2	5.9	0.0	11.8	17
非業績主義型	11.3	5.6	28.2	8.5	4.2	1.4	2.8	1.4	4.2	1.4	2.8	0.0	0.0	0.0	1.4	2.8	23.9	71	7.5	6	48	29.6	35.2	22.2	3.7	9.3	54
伝統型	6.3	0.0	18.8	31.3	0.0	0.0	6.3	6.3	0.0	0.0	6.3	6.3	0.0	0.0	0.0	0.0	18.8	16	8.6	1	12	15.4	38.5	23.1	0.0	23.1	13
市場評価重視型	7.1	21.4	21.4	0.0	7.1	0.0	0.0	7.1	14.3	0.0	0.0	7.1	0.0	0.0	0.0	7.1	7.1	14	6.8	2	11	38.5	38.5	7.7	7.7	7.7	13
伝統型	4.8	4.8	26.2	14.3	7.1	0.0	4.8	2.4	0.0	2.4	7.1	2.4	0.0	0.0	2.4	2.4	19.0	42	7.5	1	33	32.4	47.1	14.7	2.9	2.9	34
非伝統型	8.3	11.1	41.7	2.8	0.0	0.0	2.8	2.8	5.6	0.0	0.0	2.8	0.0	0.0	0.0	5.6	16.7	36	8.4	4	26	23.3	36.7	26.7	3.3	10.0	30
成果主義型	20.0	8.0	12.0	12.0	4.0	4.0	12.0	4.0	8.0	0.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.0	25	7.4	3	19	31.8	27.3	22.7	4.5	13.6	22
労働意欲向上型	5.6	5.6	20.4	11.1	3.7	1.9	5.6	3.7	7.4	0.0	3.7	1.9	0.0	0.0	0.0	3.7	23.9	54	7.2	5	35	27.5	30.0	25.0	2.5	15.0	40
職務充実型	18.9	8.1	27.0	10.8	2.7	0.0	5.4	0.0	2.7	2.7	2.7	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7	16.2	37	9.0	5	26	32.3	45.2	9.7	3.2	9.7	31
労働負荷増大型	5.9	11.8	41.2	5.9	5.9	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	17.6	17	6.6	1	13	21.4	42.9	21.4	7.1	7.1	14

業種	問6.付問①-1.労働組合あるいは従業員組織が果たした役割 :組織改革の必要性を社員に知らせることができた			問6.付問②-2.労働組合あるいは従業員組織が果たした役割 :組織改革に対する社員の意向を事前に知らせることができた			問6.付問③-3.労働組合あるいは従業員組織が果たした役割 :組織改革の影響を受けた社員の不満足解消ができた			問6.付問④-4.労働組合あるいは従業員組織が果たした役割 :総じて、組織改革をスムーズに進めることができた									
	そう思う	やや そう思う	やや 思わない	そう思う	やや そう思う	やや 思わない	そう思う	やや そう思う	やや 思わない	そう思う	やや そう思う	やや 思わない							
全体	52.2	24.4	8.9	3.3	11.1	90	37.8	22.2	25.6	3.3	11.1	90	37.8	36.7	11.1	3.3	11.1	90	
製造業	64.1	28.2	2.6	0.0	5.1	39	41.0	30.8	20.5	2.6	5.1	39	43.6	43.6	7.7	0.0	5.1	39	
非製造業	42.9	22.4	14.3	6.1	14.3	49	36.7	14.3	30.6	4.1	14.3	49	32.7	32.7	14.3	6.1	14.3	49	
正社員数	45.0	22.5	12.5	5.0	15.0	40	25.0	20.0	37.5	2.5	15.0	40	30.0	37.5	12.5	5.0	15.0	40	
1,500人未満	64.3	21.4	7.1	0.0	7.1	28	53.6	25.0	14.3	0.0	7.1	28	46.4	39.3	7.1	0.0	7.1	28	
1,500~3,000人未満	52.4	33.3	4.8	4.8	4.8	21	42.9	23.8	19.0	9.5	4.8	21	42.9	33.3	14.3	4.8	4.8	21	
3,000人以上	44.8	31.0	6.9	3.4	13.8	29	27.6	20.7	34.5	3.4	13.8	29	34.5	31.0	17.2	3.4	13.8	29	
105未満	51.5	21.2	15.2	3.0	9.1	33	48.5	12.1	27.3	3.0	9.1	33	36.4	45.5	6.1	3.0	9.1	33	
105~115未満	58.3	25.0	4.2	4.2	8.3	24	37.5	33.3	16.7	4.2	8.3	24	45.8	29.2	12.5	4.2	8.3	24	
115以上	50.0	30.0	5.0	0.0	15.0	20	40.0	15.0	30.0	0.0	15.0	20	25.0	50.0	10.0	0.0	15.0	20	
90未満	58.5	14.6	14.6	4.9	7.3	41	34.1	29.3	24.4	4.9	7.3	41	41.5	36.6	9.8	4.9	7.3	41	
90~100未満	39.1	39.1	4.3	4.3	13.0	23	39.1	17.4	26.1	4.3	13.0	23	34.8	30.4	17.4	4.3	13.0	23	
100以上	52.0	28.0	8.0	8.0	4.0	25	28.0	32.0	32.0	4.0	4.0	25	40.0	36.0	12.0	8.0	4.0	25	
25%未満	61.8	23.5	5.9	0.0	8.8	34	41.2	26.5	23.5	0.0	8.8	34	38.2	38.2	14.7	0.0	8.8	34	
25~50%未満	38.5	26.9	15.4	3.8	15.4	26	42.3	7.7	26.9	7.7	15.4	26	38.5	34.6	7.7	3.8	15.4	26	
50%以上	53.2	31.9	8.5	0.0	6.4	47	44.7	23.4	23.4	2.1	6.4	47	40.4	46.8	6.4	0.0	6.4	47	
重視していた	54.5	18.2	4.5	4.5	18.2	22	22.7	31.8	22.7	4.5	18.2	22	31.8	27.3	18.2	4.5	18.2	22	
どちらかといえば重視していた	47.1	17.6	11.8	11.8	11.8	17	29.4	11.8	41.2	5.9	11.8	17	35.3	23.5	17.6	11.8	11.8	17	
重視していなかった	55.6	24.1	9.3	1.9	9.3	54	42.6	25.9	18.5	3.7	9.3	54	38.9	37.0	13.0	1.9	9.3	54	
非業績主義型	46.2	30.8	7.7	7.7	7.7	13	30.8	0.0	53.8	7.7	7.7	13	30.8	38.5	15.4	7.7	7.7	13	
伝統型	30.8	30.8	0.0	7.7	30.8	13	15.4	15.4	38.5	0.0	30.8	13	23.1	30.8	7.7	7.7	30.8	13	
市場評価重視型	55.9	29.4	8.8	0.0	5.9	34	35.3	26.5	29.4	2.9	5.9	34	35.3	44.1	14.7	0.0	5.9	34	
伝統型	53.3	13.3	6.7	10.0	16.7	30	40.0	20.0	16.7	6.7	16.7	30	43.3	23.3	6.7	10.0	16.7	30	
非伝統型	50.0	31.8	13.6	0.0	4.5	22	36.4	22.7	36.4	0.0	4.5	22	36.4	45.5	13.6	0.0	4.5	22	
成果主義型	45.0	27.5	12.5	5.0	10.0	40	35.0	25.0	27.5	2.5	10.0	40	40.0	35.0	10.0	5.0	10.0	40	
労働意欲向上型	64.5	16.1	6.5	0.0	12.9	31	45.2	19.4	22.6	0.0	12.9	31	41.9	35.5	9.7	0.0	12.9	31	
職務充実型	57.1	21.4	7.1	0.0	14.3	14	42.9	14.3	21.4	7.1	14.3	14	35.7	35.7	14.3	0.0	14.3	14	
労働負荷増大型																			

業種	問7.1 今後の人事戦略を推進する上での重視度 :経営戦略と人事戦略のより一層のリンク				問7.2 今後の人事戦略を推進する上での重視度 :長期安定雇用の維持				問7.3 今後の人事戦略を推進する上での重視度 :長期的成長を奨励する処遇制度				問7.4 今後の人事戦略を推進する上での重視度 :従業員の生活を配慮した処遇の決定					
	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない		
全体	66.1	24.0	9.9	0.0	12.4	17.4	52.9	14.9	2.5	0.0	2.5	0.0	5.0	16.5	60.3	17.4	0.8	0.0
製造業	68.0	26.0	6.0	0.0	10.0	16.0	50.0	24.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.0	12.0	64.0	18.0	2.0	0.0
非製造業	62.7	23.9	13.4	0.0	14.9	16.4	56.7	7.5	4.5	0.0	4.5	0.0	6.0	19.4	56.7	17.9	0.0	0.0
1,500人未満	57.4	27.8	14.8	0.0	9.3	22.2	50.0	16.7	1.9	0.0	3.7	0.0	3.7	18.5	61.1	16.7	0.0	0.0
1,500~3,000人未満	68.4	21.1	10.5	0.0	18.4	10.5	55.3	13.2	2.6	0.0	2.6	0.0	5.3	15.8	55.3	21.1	2.6	0.0
3,000人以上	77.8	22.2	0.0	0.0	11.1	11.1	59.3	14.8	3.7	0.0	0.0	0.0	7.4	11.1	66.7	14.8	0.0	0.0
105未満	68.2	20.5	11.4	0.0	15.9	11.4	52.3	18.2	2.3	0.0	6.8	4.5	6.8	18.2	61.4	13.6	0.0	0.0
105~115未満	62.5	30.0	7.5	0.0	12.5	15.0	55.0	15.0	2.5	0.0	0.0	2.5	5.0	20.0	57.5	22.5	0.0	0.0
115以上	64.5	22.6	12.9	0.0	6.5	22.6	54.8	12.9	3.2	0.0	0.0	6.5	3.2	22.6	61.3	19.4	3.2	0.0
90未満	60.0	32.0	8.0	0.0	4.0	16.0	52.0	24.0	4.0	0.0	0.0	4.0	4.0	12.0	52.0	28.0	4.0	0.0
90~100未満	64.2	26.4	9.4	0.0	11.3	17.0	56.6	15.1	0.0	0.0	0.0	3.8	3.8	15.1	66.0	15.1	0.0	0.0
100以上	67.6	17.6	14.7	0.0	20.6	14.7	50.0	8.8	5.9	0.0	8.8	5.9	8.8	20.6	55.9	14.7	0.0	0.0
25%未満	56.8	32.4	10.8	0.0	18.9	13.5	54.1	13.5	0.0	0.0	8.1	8.1	8.1	13.5	54.1	24.3	0.0	0.0
25~50%未満	76.9	15.4	7.7	0.0	15.4	12.8	56.4	15.4	0.0	0.0	0.0	5.1	5.1	20.5	56.4	15.4	2.6	0.0
50%以上	66.7	22.2	11.1	0.0	5.6	22.2	50.0	13.9	8.3	0.0	0.0	2.8	2.8	16.7	69.4	11.1	0.0	0.0
重視していた	69.4	21.0	9.7	0.0	12.9	12.9	58.1	12.9	3.2	0.0	1.6	3.2	6.5	17.7	59.7	14.5	1.6	0.0
どちらかといえば重視していた	63.3	26.7	10.0	0.0	20.0	13.3	46.7	20.0	0.0	0.0	6.7	3.3	6.7	10.0	73.3	10.0	0.0	0.0
重視していなかった	54.5	36.4	9.1	0.0	0.0	36.4	45.5	18.2	0.0	0.0	0.0	9.1	0.0	22.7	40.9	36.4	0.0	0.0
非業績主義型	70.7	20.0	9.3	0.0	17.3	16.0	52.0	12.0	2.7	0.0	4.0	4.0	8.0	20.0	58.7	12.0	1.3	0.0
伝統型	35.3	47.1	17.6	0.0	0.0	17.6	41.2	35.3	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9	64.7	29.4	0.0	0.0
市場評価重視型	66.7	26.7	6.7	0.0	6.7	26.7	46.7	20.0	0.0	0.0	0.0	6.7	0.0	6.7	60.0	33.3	0.0	0.0
伝統型	83.7	16.3	0.0	0.0	2.3	11.6	55.8	30.2	0.0	0.0	0.0	4.7	0.0	4.7	58.1	34.9	2.3	0.0
非伝統型	63.2	23.7	13.2	0.0	34.2	23.7	42.1	0.0	0.0	0.0	7.9	10.5	13.2	31.6	55.3	0.0	0.0	0.0
成果主義型	44.8	31.0	24.1	0.0	0.0	20.7	55.2	17.2	6.9	0.0	0.0	3.4	3.4	13.8	65.5	17.2	0.0	0.0
労働意欲向上型	57.6	32.2	10.2	0.0	6.8	16.9	55.9	16.9	3.4	0.0	0.0	6.8	1.7	16.9	55.9	25.4	0.0	0.0
職務充実型	71.1	18.4	10.5	0.0	18.4	18.4	50.0	10.5	2.6	0.0	5.3	5.3	10.5	7.9	68.4	10.5	2.6	0.0
労働負荷増大型	83.3	5.6	11.1	0.0	22.2	16.7	50.0	11.1	0.0	0.0	5.6	0.0	5.6	33.3	61.1	0.0	0.0	0.0

	問7.5 今後の人事戦略を考慮する上での重視度 ：人事管理の多文化						問7.6 今後の人事戦略を考慮する上での重視度 ：人事管理機能のライオン部門への影響						問7.7 今後の人事戦略を考慮する上での重視度 ：総務人事管理						問7.8 今後の人事戦略を考慮する上での重視度 ：中途採用						
	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	重視しない	N.A	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	重視しない	N.A	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	重視しない	N.A	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	重視しない	N.A	
	19.8	36.4	34.7	7.4	1.7	0.0	8.3	35.5	49.6	5.0	0.8	0.8	52.1	34.7	12.4	0.8	0.0	0.0	0.0	12.4	43.8	29.8	10.7	3.3	0.0
全体	18.0	40.0	34.0	6.0	2.0	0.0	8.0	34.0	52.0	6.0	0.0	0.0	44.0	40.0	14.0	2.0	0.0	0.0	8.0	54.0	28.0	8.0	2.0	0.0	0.0
業種	20.9	32.8	35.8	9.0	1.5	0.0	9.0	35.8	49.3	4.5	0.0	1.5	55.2	32.8	11.9	0.0	0.0	0.0	16.4	34.3	32.8	13.4	3.0	0.0	0.0
1,500人未満	18.5	35.2	40.7	5.6	0.0	0.0	7.4	31.5	53.7	7.4	0.0	0.0	51.9	40.7	7.4	0.0	0.0	0.0	14.8	40.7	24.1	14.8	5.6	0.0	0.0
1,500～3,000人未満	21.1	31.6	31.6	10.5	5.3	0.0	7.9	36.8	50.0	2.6	0.0	2.6	50.0	26.3	21.1	2.6	0.0	0.0	10.5	36.8	42.1	10.5	0.0	0.0	0.0
3,000人以上	22.2	40.7	29.6	7.4	0.0	0.0	11.1	40.7	44.4	3.7	0.0	0.0	51.9	37.0	11.1	0.0	0.0	0.0	11.1	55.6	25.9	3.7	3.7	0.0	0.0
正社員 （3年前の 数）変化	20.5	29.5	45.5	4.5	0.0	0.0	2.3	38.6	54.5	4.5	0.0	0.0	54.5	34.1	9.1	2.3	0.0	0.0	20.5	31.8	31.8	15.9	0.0	0.0	0.0
105未満	17.5	40.0	32.5	7.5	2.5	0.0	12.5	37.5	40.0	10.0	0.0	0.0	52.5	30.0	17.5	0.0	0.0	0.0	10.0	47.5	27.5	7.5	7.5	0.0	0.0
105～115未満	25.8	32.3	25.8	12.9	3.2	0.0	12.9	32.3	51.6	0.0	0.0	3.2	48.4	38.7	12.9	0.0	0.0	0.0	6.5	51.6	28.0	9.7	3.2	0.0	0.0
115以上	32.0	28.0	20.0	16.0	4.0	0.0	16.0	16.0	56.0	8.0	0.0	4.0	52.0	28.0	20.0	0.0	0.0	0.0	4.0	32.0	36.0	20.0	8.0	0.0	0.0
正社員 （3年後の 数）変化	17.0	37.7	35.8	7.5	1.9	0.0	7.5	45.3	43.4	3.8	0.0	0.0	58.5	34.0	7.5	0.0	0.0	0.0	7.5	52.8	24.5	11.3	3.8	0.0	0.0
90未満	17.6	35.3	44.1	2.9	0.0	0.0	5.9	35.3	52.9	5.9	0.0	0.0	44.1	35.3	17.6	2.9	0.0	0.0	29.4	29.4	35.3	5.9	0.0	0.0	0.0
90～100未満	27.0	32.4	32.4	8.1	0.0	0.0	10.8	37.8	43.2	8.1	0.0	0.0	51.4	29.7	16.2	2.7	0.0	0.0	16.2	40.5	27.0	10.8	5.4	0.0	0.0
25%未満	17.9	38.5	28.2	12.8	2.6	0.0	7.7	30.8	53.8	5.1	0.0	2.6	61.5	30.8	7.7	0.0	0.0	0.0	5.1	51.3	35.9	7.7	0.0	0.0	0.0
25～50%未満	13.9	33.3	47.2	2.8	2.8	0.0	5.6	41.7	50.0	2.8	0.0	0.0	44.4	44.4	11.1	0.0	0.0	0.0	19.4	30.6	30.6	16.7	2.8	0.0	0.0
50%以上	19.4	37.1	35.5	4.8	3.2	0.0	11.3	35.5	50.0	1.6	1.6	0.0	53.2	33.9	12.9	0.0	0.0	0.0	11.3	41.9	29.0	11.3	6.5	0.0	0.0
株主・ 重役・ 投資家 の重視 していた どちらかといえば 重視していた 重視していなかった	20.0	40.0	30.0	10.0	0.0	0.0	3.3	40.0	53.3	3.3	0.0	0.0	43.3	43.3	10.0	3.3	0.0	0.0	13.3	56.7	23.3	6.7	0.0	0.0	0.0
22.7	36.4	31.8	9.1	0.0	0.0	0.0	9.1	31.8	36.4	18.2	0.0	4.5	54.5	27.3	18.2	0.0	0.0	0.0	13.6	31.8	36.4	18.2	0.0	0.0	0.0
非業績主義型	22.7	30.7	38.7	5.3	2.7	0.0	9.3	41.3	48.0	0.0	0.0	1.3	56.0	34.7	9.3	0.0	0.0	0.0	17.3	42.7	25.3	12.0	2.7	0.0	0.0
伝統型	5.9	47.1	35.3	11.8	0.0	0.0	5.9	29.4	52.9	11.8	0.0	0.0	29.4	47.1	23.5	0.0	0.0	0.0	0.0	47.1	47.1	0.0	5.9	0.0	0.0
市場評価重視型	20.0	46.7	33.3	0.0	0.0	0.0	13.3	26.7	46.7	13.3	0.0	0.0	53.3	20.0	20.0	6.7	0.0	0.0	6.7	46.7	26.7	20.0	0.0	0.0	0.0
伝統型	27.9	46.5	16.3	7.0	2.3	0.0	14.0	44.2	34.9	4.7	2.3	0.0	60.5	30.2	9.3	0.0	0.0	0.0	9.3	55.8	32.6	0.0	2.3	0.0	0.0
非伝統型	15.8	36.8	39.5	5.3	2.6	0.0	5.3	34.2	55.3	5.3	0.0	0.0	50.0	39.5	10.5	0.0	0.0	0.0	18.4	65.8	13.2	2.6	0.0	0.0	0.0
成果主義型	13.8	20.7	55.2	10.3	0.0	0.0	6.9	24.1	65.5	3.4	0.0	0.0	48.3	27.6	20.7	3.4	0.0	0.0	0.0	0.0	48.3	41.4	10.3	0.0	0.0
労働意欲向上型	20.3	32.2	40.7	6.8	0.0	0.0	6.8	33.9	52.5	5.1	0.0	1.7	42.4	37.3	18.6	1.7	0.0	0.0	15.3	40.7	30.5	10.2	3.4	0.0	0.0
職務充実型	13.2	39.5	31.6	10.5	5.3	0.0	10.5	34.2	47.4	5.3	2.6	0.0	60.5	31.6	7.9	0.0	0.0	0.0	13.2	50.0	21.1	10.5	5.3	0.0	0.0
労働負荷増大型	27.8	50.0	22.2	0.0	0.0	0.0	11.1	38.9	50.0	0.0	0.0	0.0	72.2	27.8	0.0	0.0	0.0	5.6	38.9	38.9	16.7	0.0	0.0	0.0	

	問7.9 今後の人事戦略を考慮する上での重視度 ：社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策						問7.10 今後の人事戦略を考慮する上での重視度 ：評価・処遇の成果主義・業績主義化						問7.11 今後の人事戦略を考慮する上での重視度 ：従業員の能力開発の自己責任化						問7.12 今後の人事戦略を考慮する上での重視度 ：幹部候補生の早期選抜・育成					
	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	NA	重視しない	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	NA	重視しない	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	NA	重視しない	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	NA	
全体	132	355	339	124	41	0.8	612	298	83	0.8	0.0	0.0	33.1	50.4	15.7	0.8	0.0	0.0	33.9	47.9	14.9	1.7	0.8	0.8
業種																								
製造業	120	420	320	120	20	0.0	640	280	60	2.0	0.0	0.0	280	520	180	2.0	0.0	0.0	360	540	80	2.0	0.0	0.0
非製造業	149	313	358	119	45	1.5	567	328	104	0.0	0.0	0.0	343	507	149	0.0	0.0	0.0	32.8	433	194	1.5	1.5	1.5
1,500人未満	74	222	463	185	37	1.9	500	407	93	0.0	0.0	0.0	333	481	185	0.0	0.0	0.0	31.5	463	185	1.9	0.0	1.9
1,500～3,000人未満	184	395	263	79	79	0.0	763	158	53	2.6	0.0	0.0	447	421	105	2.6	0.0	0.0	36.8	421	158	2.6	2.6	0.0
3,000人以上	185	556	185	74	0.0	0.0	593	296	11.1	0.0	0.0	0.0	14.8	66.7	18.5	0.0	0.0	0.0	37.0	55.6	7.4	0.0	0.0	0.0
105未満	136	273	341	159	6.8	2.3	591	227	15.9	2.3	0.0	0.0	31.8	54.5	11.4	2.3	0.0	0.0	36.4	38.6	20.5	2.3	0.0	2.3
105～115未満	200	325	325	125	2.5	0.0	575	350	7.5	0.0	0.0	0.0	30.0	45.0	25.0	0.0	0.0	0.0	32.5	45.0	20.0	0.0	2.5	0.0
115以上	65	48.4	32.3	9.7	3.2	0.0	64.5	35.5	0.0	0.0	0.0	0.0	38.7	48.4	12.9	0.0	0.0	0.0	32.3	61.3	3.2	3.2	0.0	0.0
90未満	16.0	36.0	28.0	16.0	4.0	0.0	72.0	28.0	0.0	0.0	0.0	0.0	52.0	40.0	8.0	0.0	0.0	0.0	36.0	56.0	4.0	4.0	0.0	0.0
90～100未満	132	358	340	132	38	0.0	566	396	38	0.0	0.0	0.0	28.3	56.6	15.1	0.0	0.0	0.0	32.1	47.2	18.9	0.0	1.9	0.0
100以上	14.7	32.4	32.4	11.8	5.9	2.9	55.9	20.6	20.6	2.9	0.0	0.0	29.4	47.1	20.6	2.9	0.0	0.0	35.3	38.2	20.6	2.9	0.0	2.9
25%未満	16.2	16.2	35.1	18.9	10.8	2.7	45.9	35.1	16.2	2.7	0.0	0.0	35.1	48.6	13.5	2.7	0.0	0.0	32.4	48.6	16.2	2.7	0.0	0.0
25～50%未満	12.8	46.2	30.8	10.3	0.0	0.0	66.7	28.2	5.1	0.0	0.0	0.0	38.5	51.3	10.3	0.0	0.0	0.0	35.9	51.3	10.3	2.6	0.0	0.0
50%以上	11.1	41.7	33.3	11.1	2.8	0.0	66.7	27.8	5.6	0.0	0.0	0.0	25.0	47.2	27.8	0.0	0.0	0.0	36.1	36.1	22.2	0.0	2.8	2.8
重視していた どちらかといえば 重視していた	17.7	30.6	30.6	12.9	6.5	1.6	61.3	30.6	8.1	0.0	0.0	0.0	33.9	51.6	14.5	0.0	0.0	0.0	40.3	43.5	14.5	0.0	1.6	0.0
重視していなかった	10.0	50.0	36.7	3.3	0.0	0.0	70.0	16.7	10.0	3.3	0.0	0.0	26.7	60.0	10.0	3.3	0.0	0.0	33.3	53.3	10.0	3.3	0.0	0.0
全横社 横社レベル 管理指の標	9.1	31.8	40.9	18.2	0.0	0.0	50.0	45.5	4.5	0.0	0.0	0.0	36.4	36.4	27.3	0.0	0.0	0.0	18.2	54.5	18.2	4.5	0.0	4.5
非業績主義型	18.7	33.3	32.0	10.7	4.0	1.3	70.7	20.0	9.3	0.0	0.0	0.0	37.3	50.7	12.0	0.0	0.0	0.0	42.7	42.7	12.0	0.0	1.3	1.3
伝統型	11.8	29.4	41.2	11.8	5.9	0.0	35.3	58.8	5.9	0.0	0.0	0.0	11.8	52.9	35.3	0.0	0.0	0.0	23.5	41.2	35.3	0.0	0.0	0.0
市場評価重視型	0.0	40.0	40.0	20.0	0.0	0.0	33.3	53.3	6.7	6.7	0.0	0.0	13.3	60.0	20.0	6.7	0.0	0.0	20.0	60.0	6.7	13.3	0.0	0.0
伝統型	16.3	60.5	16.3	4.7	2.3	0.0	79.1	20.9	0.0	0.0	0.0	0.0	46.5	48.8	4.7	0.0	0.0	0.0	46.5	48.8	4.7	0.0	0.0	0.0
非伝統型	10.5	36.8	36.8	10.5	5.3	0.0	52.6	36.8	10.5	0.0	0.0	0.0	23.7	60.5	15.8	0.0	0.0	0.0	31.6	63.2	2.6	0.0	2.6	0.0
成果主義型	10.3	3.4	58.6	24.1	3.4	0.0	44.8	34.5	17.2	3.4	0.0	0.0	27.6	34.5	34.5	3.4	0.0	0.0	24.1	34.5	34.5	6.9	0.0	0.0
労働意欲向上型	5.1	32.2	40.7	15.3	5.1	1.7	49.2	35.6	13.6	1.7	0.0	0.0	30.5	47.5	20.3	1.7	0.0	0.0	25.4	54.2	16.9	1.7	0.0	1.7
職務充実型	26.3	36.8	28.9	7.9	0.0	0.0	71.1	26.3	2.6	0.0	0.0	0.0	34.2	57.9	7.9	0.0	0.0	0.0	47.4	34.2	13.2	2.6	2.6	0.0
労働負荷増大型	16.7	38.9	16.7	16.7	11.1	0.0	77.8	22.2	0.0	0.0	0.0	0.0	44.4	44.4	11.1	0.0	0.0	0.0	36.9	44.4	16.7	0.0	0.0	0.0

	問7.13 今後の人事戦略を考慮する上での重視度 ：非正社員や派遣労働者、請負労働者の活用				問7.14 今後の人事戦略を考慮する上での重視度 ：労働組合とのコミュニケーション				問8.1 人事管理の権限について：採用				問8.2 人事管理の権限について：配置・異動										
	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	NA	重視する	やや重視する	現状維持	あまり重視しない	NA	本社に権限を集中する予定	本社に権限を集中する予定	本社に権限を集中する予定	本社に権限を集中する予定	本社に権限を集中する予定	本社に権限を集中する予定	本社に権限を集中する予定	本社に権限を集中する予定	本社に権限を集中する予定	本社に権限を集中する予定			
全体	28.9	35.5	29.8	5.0	0.8	0.0	51.2	19.0	19.0	1.7	7.4	21.5	12.4	52.1	9.1	3.3	1.7	19.8	15.7	40.5	16.5	5.8	1.7
業種	32.0	42.0	24.0	2.0	0.0	0.0	62.0	14.0	20.0	2.0	2.0	20.0	14.0	48.0	14.0	2.0	2.0	14.0	16.0	38.0	20.0	10.0	2.0
非製造業	23.9	31.3	35.8	7.5	1.5	0.0	43.3	20.9	19.4	1.5	3.0	11.9	10.4	55.2	6.0	4.5	1.5	22.4	14.9	44.8	13.4	3.0	1.5
1,500人未満	27.8	35.2	31.5	5.6	0.0	0.0	44.4	16.7	27.8	1.9	7.4	28.6	11.1	50.0	5.6	3.7	0.0	24.1	18.5	38.9	13.0	5.6	0.0
1,500~3,000人未満	34.2	21.1	36.8	5.3	2.6	0.0	60.5	15.8	10.5	2.6	7.9	10.5	10.5	60.5	7.9	5.3	5.3	10.5	13.2	50.0	18.4	2.6	5.3
3,000人以上	22.2	55.6	18.5	3.7	0.0	0.0	55.6	22.2	14.8	0.0	7.4	18.5	14.8	48.1	18.5	0.0	0.0	22.2	11.1	33.3	22.2	11.1	0.0
105未満	22.7	38.6	27.3	9.1	2.3	0.0	36.4	15.9	27.3	2.3	2.3	18.2	13.6	56.8	4.5	4.5	2.3	20.5	11.4	45.5	13.6	6.8	2.3
105~115未満	30.0	32.5	35.0	2.5	0.0	0.0	60.0	22.5	10.0	0.0	2.5	22.5	12.5	50.0	10.0	2.5	2.5	27.5	12.5	32.5	22.5	2.5	2.5
115以上	35.5	35.5	25.8	3.2	0.0	0.0	61.3	16.1	19.4	3.2	0.0	22.6	6.5	51.6	16.1	3.2	0.0	9.7	19.4	48.4	12.9	9.7	0.0
90未満	28.0	44.0	24.0	4.0	0.0	0.0	68.0	16.0	16.0	0.0	0.0	20.0	8.0	52.0	12.0	4.0	4.0	20.0	20.0	36.0	12.0	8.0	4.0
90~100未満	30.2	32.1	32.1	5.7	0.0	0.0	60.4	18.9	11.3	1.9	7.5	24.5	13.2	49.1	11.3	1.9	0.0	20.8	17.0	37.7	22.6	1.9	0.0
100以上	26.5	32.4	32.4	5.9	2.9	0.0	23.5	20.6	32.4	2.9	14.7	17.6	14.7	55.9	2.9	5.9	2.9	20.6	11.8	44.1	8.8	11.8	2.9
25%未満	35.1	35.1	24.3	5.4	0.0	0.0	54.1	13.5	16.2	2.7	5.4	21.6	13.5	43.2	10.8	10.8	0.0	32.4	10.8	32.4	16.2	8.1	0.0
25~50%未満	33.3	43.6	23.1	0.0	0.0	0.0	64.1	20.5	12.8	0.0	2.6	23.1	10.3	59.0	7.7	0.0	0.0	10.3	17.9	51.3	15.4	5.1	0.0
50%以上	16.7	25.0	44.4	11.1	2.8	0.0	38.9	19.4	25.0	2.8	13.9	19.4	11.1	61.1	8.3	0.0	0.0	13.9	16.7	44.4	19.4	5.6	0.0
重視していた どちらかといえば 重視していた	29.0	43.5	24.2	3.2	0.0	0.0	59.7	16.1	16.1	0.0	1.6	21.0	9.7	54.8	11.3	3.2	0.0	22.6	11.3	40.3	17.7	8.1	0.0
重視していなかった	30.0	30.0	30.0	10.0	0.0	0.0	50.0	16.7	23.3	3.3	0.0	16.7	16.7	50.0	10.0	3.3	3.3	20.0	16.7	36.7	23.3	0.0	3.3
重視していない	27.3	22.7	45.5	4.5	0.0	0.0	31.8	36.4	18.2	4.5	4.5	27.3	13.6	50.0	4.5	4.5	0.0	13.6	22.7	45.5	9.1	9.1	0.0
非業績主義型	34.7	32.0	26.7	5.3	1.3	0.0	52.0	16.0	24.0	0.0	1.3	24.0	13.3	49.3	9.3	1.3	2.7	24.0	17.3	38.7	10.7	6.7	2.7
伝統型	11.8	35.3	47.1	5.9	0.0	0.0	29.4	29.4	23.5	5.9	0.0	11.8	11.8	47.1	23.5	5.9	0.0	5.9	17.6	35.3	29.4	11.8	0.0
市場評価重視型	13.3	40.0	40.0	6.7	0.0	0.0	40.0	33.3	6.7	6.7	6.7	6.7	13.3	66.7	0.0	13.3	0.0	6.7	6.7	60.0	26.7	0.0	0.0
伝統型	32.6	46.5	18.6	2.3	0.0	0.0	55.8	23.3	20.9	0.0	0.0	16.3	9.3	46.5	18.6	7.0	2.3	14.0	9.3	41.9	18.6	14.0	2.3
非伝統型	36.8	31.6	31.6	0.0	0.0	0.0	57.9	15.8	23.7	0.0	2.6	23.7	18.4	52.6	2.6	0.0	2.6	23.7	21.1	39.5	13.2	0.0	2.6
成果主義型	13.8	27.6	44.8	13.8	0.0	0.0	51.7	24.1	13.8	6.9	3.4	31.0	3.4	58.6	6.9	0.0	0.0	27.6	17.2	37.9	17.2	0.0	0.0
労働意欲向上型	33.9	25.4	32.2	6.8	1.7	0.0	47.5	11.9	25.4	3.4	1.7	11.9	11.9	61.0	6.8	6.8	1.7	8.5	16.9	44.1	22.0	6.8	1.7
職務充実型	23.7	44.7	31.6	0.0	0.0	0.0	50.0	28.9	13.2	0.0	7.9	31.6	13.2	39.5	13.2	0.0	2.6	39.5	10.5	31.6	13.2	2.6	2.6
労働負荷増大型	22.2	44.4	22.2	11.1	0.0	0.0	66.7	16.7	11.1	0.0	5.6	33.3	16.7	38.9	11.1	0.0	0.0	16.7	27.8	33.3	11.1	11.1	0.0

業種	問88 人事管理の権限について：全体として										問91 従業員等の人数についての方針：正社員										問92 従業員等の人数についての方針：契約社員・嘱託社員・準社員										問93 従業員等の人数についての方針：パート・タイム									
	本社に権限を集中すべき	やや本社に権限を集中すべき	やや本社に権限を分散すべき	やや本社に権限を分散すべき	権限を分散すべき	増やす	やや増やす	現状維持	やや減らす	減らす	NA	増やす	やや増やす	現状維持	やや減らす	減らす	NA	増やす	やや増やす	現状維持	やや減らす	減らす	NA	増やす	やや増やす	現状維持	やや減らす	減らす	NA											
全体	5.0	24.0	45.5	19.0	4.1	2.5	4.1	9.9	22.3	30.6	30.6	3.0	6.0	2.0	2.5	10.7	24.8	38.8	11.6	10.7	2.5	0.8	0.8	9.1	21.5	35.5	7.4	5.8	19.8	0.8										
製造業	2.0	26.0	42.0	22.0	6.0	2.0	6.0	4.0	18.0	40.0	30.0	3.0	6.0	2.0	2.0	8.0	18.0	46.0	14.0	10.0	4.0	0.0	0.0	4.0	16.0	48.0	10.0	4.0	18.0	0.0										
非製造業	6.0	23.9	49.3	14.9	3.0	3.0	3.0	14.9	23.9	23.9	31.3	3.0	3.0	3.0	3.0	13.4	29.9	32.8	9.0	11.9	1.5	1.5	1.5	13.4	23.9	26.9	6.0	7.5	20.9	1.5										
1,500人未満	7.4	24.1	48.1	14.8	3.7	1.9	5.6	11.1	20.4	25.9	33.3	3.7	5.6	1.9	3.7	11.1	25.9	38.9	16.7	3.7	1.9	1.9	1.9	13.0	27.8	31.5	9.3	3.7	13.0	1.9										
1,500~3,000人未満	0.0	28.9	42.1	21.1	2.6	5.3	2.6	13.2	26.3	36.8	21.1	0.0	10.5	0.0	0.0	10.5	21.1	34.2	13.2	18.4	2.6	2.6	0.0	5.3	21.1	23.7	7.9	5.3	36.8	0.0										
3,000人以上	3.7	18.5	44.4	25.9	7.4	0.0	3.7	3.7	14.8	33.3	40.7	3.7	3.7	0.0	3.7	11.1	29.6	40.7	0.0	14.8	3.7	3.7	0.0	7.4	7.4	59.3	3.7	11.1	11.1	0.0										
正社員数	2.3	20.5	54.5	13.6	4.5	4.5	4.5	22.7	36.4	18.2	15.9	2.3	11.4	2.3	2.3	11.4	25.0	38.6	11.4	9.1	4.5	4.5	0.0	11.4	25.0	34.1	4.5	4.5	20.5	0.0										
105未満	7.5	27.5	45.0	15.0	2.5	2.5	5.0	2.5	15.0	37.5	37.5	2.5	10.0	2.5	2.5	10.0	22.5	45.0	5.0	15.0	2.5	2.5	0.0	7.5	22.5	32.5	7.5	7.5	22.5	0.0										
105~115未満	0.0	25.8	35.5	32.3	6.5	0.0	0.0	0.0	3.2	45.2	48.4	3.2	12.9	3.2	3.2	12.9	25.8	29.0	19.4	9.7	0.0	0.0	3.2	9.7	12.9	41.9	9.7	6.5	16.1	3.2										
115以上	0.0	36.0	32.0	20.0	8.0	4.0	0.0	0.0	4.0	32.0	60.0	4.0	16.0	4.0	4.0	16.0	28.0	20.0	28.0	8.0	0.0	0.0	0.0	12.0	24.0	28.0	12.0	0.0	24.0	0.0										
90未満	7.5	24.5	47.2	20.8	0.0	0.0	1.9	1.9	13.2	45.3	35.8	1.9	9.4	1.9	1.9	9.4	28.3	35.8	7.5	15.1	1.9	1.9	1.9	5.7	24.5	26.4	11.3	9.4	20.8	1.9										
90~100未満	2.9	17.6	52.9	11.8	8.8	5.9	11.8	29.4	44.1	2.9	8.8	2.9	11.8	2.9	2.9	11.8	17.6	50.0	5.9	8.8	5.9	5.9	0.0	14.7	14.7	47.1	0.0	5.9	17.6	0.0										
100以上	8.1	21.6	37.8	24.3	5.4	2.7	0.0	13.5	27.0	29.7	29.7	0.0	16.2	0.0	0.0	16.2	29.7	32.4	8.1	8.1	5.4	5.4	0.0	16.2	24.3	27.0	10.8	5.4	16.2	0.0										
25%未満	2.6	25.6	53.8	15.4	2.6	0.0	2.6	0.0	15.4	41.0	35.9	5.1	10.3	5.1	5.1	10.3	38.5	33.3	7.7	10.3	0.0	0.0	0.0	2.6	23.1	51.3	7.7	2.6	12.8	0.0										
25~50%未満	0.0	25.0	50.0	19.4	5.6	0.0	11.1	16.7	19.4	27.8	25.0	0.0	5.6	0.0	0.0	5.6	5.6	50.0	16.7	16.7	2.8	2.8	2.8	11.1	11.1	30.6	2.8	11.1	30.6	2.8										
50%以上	1.6	24.2	46.8	22.6	4.8	0.0	4.8	6.5	19.4	27.4	38.7	3.2	11.3	3.2	3.2	11.3	21.0	45.2	9.7	9.7	3.2	3.2	0.0	12.9	17.7	40.3	6.5	4.8	17.7	0.0										
重視していた	13.3	10.0	50.0	20.0	0.0	6.7	3.3	13.3	30.0	30.0	23.3	0.0	10.0	0.0	0.0	10.0	26.7	33.3	16.7	13.3	0.0	0.0	0.0	6.7	23.3	30.0	10.0	10.0	20.0	0.0										
どちらかといえば重視していた	4.5	36.4	40.9	9.1	9.1	0.0	4.5	13.6	13.6	45.5	22.7	0.0	9.1	0.0	0.0	9.1	27.3	40.9	9.1	9.1	0.0	0.0	4.5	4.5	27.3	27.3	9.1	4.5	22.7	4.5										
重視していなかった	4.0	29.3	42.7	16.0	4.0	4.0	4.0	14.7	18.7	25.3	34.7	2.7	12.0	2.7	2.7	12.0	25.3	38.7	10.7	10.7	2.7	2.7	0.0	12.0	16.0	40.0	8.0	6.7	17.3	0.0										
非業績主義型	5.9	11.8	41.2	29.4	11.8	0.0	0.0	0.0	29.4	52.9	17.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	17.6	29.4	17.6	23.5	5.9	5.9	5.9	0.0	23.5	23.5	5.9	11.8	29.4	5.9										
伝統型	0.0	13.3	66.7	20.0	0.0	0.0	0.0	6.7	26.7	33.3	26.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	53.3	6.7	0.0	0.0	0.0	0.0	13.3	26.7	26.7	13.3	0.0	20.0	0.0										
市場評価重視型	7.0	14.0	39.5	30.2	7.0	2.3	4.7	9.3	16.3	34.9	34.9	0.0	16.3	0.0	0.0	16.3	25.6	32.6	11.6	11.6	2.3	2.3	0.0	7.0	18.6	37.2	4.7	4.7	27.9	0.0										
伝統型	5.3	26.3	50.0	13.2	0.0	5.3	7.9	13.2	26.3	28.9	21.1	2.6	7.9	2.6	2.6	7.9	28.9	47.4	7.9	7.9	0.0	0.0	0.0	7.9	21.1	50.0	5.3	7.9	7.9	0.0										
非伝統型	3.4	34.5	44.8	13.8	3.4	0.0	0.0	3.4	24.1	27.6	41.4	3.4	3.4	0.0	3.4	17.2	34.5	20.7	17.2	3.4	3.4	3.4	3.4	10.3	20.7	13.8	6.9	27.6	3.4											
成業主義型	1.7	22.0	50.8	18.6	5.1	1.7	3.4	10.2	27.1	30.5	27.1	1.7	10.2	1.7	1.7	10.2	23.7	33.9	11.9	13.6	5.1	5.1	1.7	8.5	20.3	35.6	5.1	3.4	25.4	1.7										
労働意欲向上型	5.3	26.3	39.5	18.4	5.3	5.3	5.3	5.3	21.1	39.5	23.7	5.3	7.9	5.3	5.3	7.9	31.6	50.0	5.3	5.3	0.0	0.0	0.0	10.5	26.3	34.2	7.9	7.9	13.2	0.0										
職務充実型	11.1	33.3	33.3	22.2	0.0	0.0	5.6	22.2	16.7	0.0	55.6	0.0	16.7	0.0	0.0	16.7	16.7	33.3	22.2	11.1	0.0	0.0	0.0	11.1	16.7	27.8	16.7	5.6	22.2	0.0										
労働負荷増大型																																								

	問10.2 従業員の仕事と働き方の変化 :担当する仕事の範囲が広がっている					問10.3 従業員の仕事と働き方の変化 :担当する仕事の質が高まっている					問10.4 従業員の仕事と働き方の変化 :他部門等とプロジェクトを組んで仕事を増えている					問10.5 従業員の仕事と働き方の変化 :一人一人が独立して仕事を増えている					問10.6 従業員の仕事と働き方の変化 :担当する仕事に必要な知識や能力が増えている					
	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	NA	
全体	37.2	54.5	7.4	0.0	0.8	33.1	52.9	11.6	1.7	0.8	25.6	57.9	12.4	3.3	0.8	2.5	27.3	58.7	10.7	0.8	45.5	52.9	0.8	0.0	0.8	
業種	48.0	52.0	2.0	0.0	0.0	36.0	56.0	6.0	2.0	0.0	30.0	56.0	12.0	2.0	0.0	4.0	32.0	58.0	6.0	0.0	50.0	48.0	2.0	0.0	0.0	
非製造業	28.4	59.7	10.4	0.0	1.5	28.4	53.7	14.9	1.5	1.5	20.9	59.7	13.4	4.5	1.5	1.5	22.4	59.7	14.9	1.5	40.3	58.2	0.0	0.0	1.5	
1,500人未満	35.2	55.6	7.4	0.0	1.9	29.6	46.3	18.5	3.7	1.9	20.4	53.7	18.5	5.6	1.9	1.9	25.9	53.7	16.7	1.9	38.9	57.4	1.9	0.0	1.9	
1,500~3,000人未満	39.5	52.6	7.9	0.0	0.0	31.6	60.5	7.9	0.0	0.0	31.6	55.3	13.2	0.0	0.0	5.3	21.1	65.8	7.9	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	
3,000人以上	37.0	59.3	3.7	0.0	0.0	37.0	59.3	3.7	0.0	0.0	29.6	66.7	0.0	3.7	0.0	0.0	33.3	63.0	3.7	0.0	51.9	48.1	0.0	0.0	0.0	
105未満	31.8	56.8	11.4	0.0	0.0	27.3	56.8	13.6	2.3	0.0	22.7	59.1	13.6	4.5	0.0	2.3	15.9	72.7	9.1	0.0	52.3	45.5	2.3	0.0	0.0	
105~115未満	32.5	57.5	7.5	0.0	2.5	30.0	60.0	5.0	2.5	2.5	27.5	62.5	5.0	2.5	2.5	2.5	20.0	57.5	17.5	2.5	35.0	62.5	0.0	0.0	2.5	
115以上	48.4	51.6	0.0	0.0	0.0	41.9	41.9	16.1	0.0	0.0	29.0	48.4	22.6	0.0	0.0	3.2	45.2	45.2	6.5	0.0	48.4	51.6	0.0	0.0	0.0	
90未満	44.0	56.0	0.0	0.0	0.0	32.0	48.0	20.0	0.0	0.0	32.0	56.0	12.0	0.0	0.0	0.0	28.0	56.0	16.0	0.0	52.0	48.0	0.0	0.0	0.0	
90~100未満	35.8	50.9	11.3	0.0	1.9	35.8	47.2	13.2	1.9	1.9	24.5	56.6	13.2	3.8	1.9	3.8	28.3	60.4	5.7	1.9	41.5	56.6	0.0	0.0	1.9	
100以上	32.4	61.8	5.9	0.0	0.0	26.5	64.7	5.9	2.9	0.0	20.6	64.7	11.8	2.9	0.0	2.9	23.5	55.9	17.6	0.0	44.1	52.9	2.9	0.0	0.0	
25%未満	35.1	51.4	10.8	0.0	2.7	35.1	40.5	18.9	2.7	2.7	29.7	40.5	21.6	5.4	2.7	2.7	21.6	59.5	13.5	2.7	51.4	45.9	0.0	0.0	2.7	
25~50%未満	39.5	59.0	2.6	0.0	0.0	30.8	56.4	10.3	2.6	0.0	30.8	61.5	5.1	2.6	0.0	5.1	28.2	59.0	7.7	0.0	38.5	61.5	0.0	0.0	0.0	
50%以上	36.1	55.6	8.3	0.0	0.0	22.2	69.4	8.3	0.0	0.0	22.2	66.7	11.1	0.0	0.0	0.0	22.2	66.7	11.1	0.0	44.4	52.8	2.8	0.0	0.0	
株主重視型	35.5	54.8	9.7	0.0	0.0	30.6	56.5	11.3	1.6	0.0	30.6	56.5	9.7	3.2	0.0	3.2	22.6	64.5	9.7	0.0	46.8	51.6	1.6	0.0	0.0	
どちらかといえば重視していた	36.7	60.0	3.3	0.0	0.0	40.0	43.3	13.3	3.3	0.0	20.0	63.3	13.3	3.3	0.0	0.0	30.0	60.0	10.0	0.0	43.3	56.7	0.0	0.0	0.0	
重視していなかった	40.9	45.5	9.1	0.0	4.5	22.7	59.1	13.6	0.0	4.5	22.7	50.0	18.2	4.5	4.5	4.5	31.8	45.5	13.6	4.5	45.5	50.0	0.0	0.0	4.5	
全社	42.7	52.0	5.3	0.0	0.0	40.0	44.0	13.3	2.7	0.0	26.7	58.7	10.7	4.0	0.0	4.0	28.0	60.0	8.0	0.0	56.0	42.7	1.3	0.0	0.0	
非業績重視型	17.6	64.7	11.8	0.0	5.9	5.9	76.5	11.8	0.0	5.9	17.6	47.1	23.5	5.9	5.9	0.0	11.8	76.5	5.9	5.9	5.9	88.2	0.0	0.0	5.9	
伝統型	33.3	53.3	13.3	0.0	0.0	20.0	73.3	6.7	0.0	0.0	26.7	60.0	13.3	0.0	0.0	0.0	26.7	46.7	26.7	0.0	46.7	53.3	0.0	0.0	0.0	
市場評価重視型	37.2	58.1	4.7	0.0	0.0	32.6	55.8	9.3	2.3	0.0	16.3	67.4	14.0	2.3	0.0	2.3	27.9	62.8	7.0	0.0	48.8	48.8	2.3	0.0	0.0	
伝統型	42.1	47.4	7.9	0.0	2.6	39.5	44.7	10.5	2.6	2.6	36.8	39.5	15.8	5.3	2.6	2.6	36.8	47.4	10.5	2.6	47.4	50.0	0.0	0.0	2.6	
非伝統型	27.6	69.0	3.4	0.0	0.0	27.6	58.6	13.8	0.0	0.0	24.1	65.5	6.9	3.4	0.0	0.0	17.2	65.5	17.2	0.0	34.5	65.5	0.0	0.0	0.0	
成果主義型	47.5	45.8	6.8	0.0	0.0	37.3	54.2	6.8	1.7	0.0	30.5	55.9	11.9	1.7	0.0	5.1	33.9	49.2	11.9	0.0	40.7	59.3	0.0	0.0	0.0	
労働意欲向上型	28.9	63.2	7.9	0.0	0.0	39.5	52.6	7.9	0.0	0.0	21.1	65.8	7.9	5.3	0.0	0.0	15.8	73.7	10.5	0.0	47.4	50.0	2.6	0.0	0.0	
職務充実型	16.7	72.2	11.1	0.0	0.0	5.6	50.0	38.9	5.6	0.0	22.2	50.0	22.2	5.6	0.0	0.0	27.8	61.1	11.1	0.0	55.6	44.4	0.0	0.0	0.0	
労働負荷増大型																										

業種	問10.7 従業員の仕事と働き方の変化 :仕事の方に固まる傾向が強まっている			問10.8 従業員の仕事と働き方の変化 :仕事への責任が強まっている			問10.9 従業員の仕事と働き方の変化 :仕事への管理が厳しくなっている			問10.10 従業員の仕事と働き方の変化 :仕事の効率や生産性が高まっている			問10.11 従業員の仕事と働き方の変化 :金銭や打ち合わせの頻回や回数が増えている												
	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえば思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえば思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえば思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえば思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえば思わない										
全体	17.4	50.4	28.1	2.5	1.7	0.8	28.1	61.2	9.1	0.8	20.7	54.5	21.5	2.5	0.8	19.8	51.2	25.6	2.5	0.8	13.2	47.1	33.9	3.3	2.5
製造業	18.0	50.0	32.0	0.0	0.0	0.0	32.0	58.0	10.0	0.0	20.0	62.0	16.0	2.0	0.0	20.0	56.0	20.0	4.0	0.0	12.0	50.0	36.0	0.0	2.0
非製造業	16.4	50.7	25.4	4.5	3.0	1.5	29.9	62.7	7.5	1.5	22.4	47.8	25.4	3.0	1.5	19.4	47.8	29.9	1.5	1.5	14.9	43.3	34.3	4.5	3.0
1,500人未満	18.5	48.3	25.9	5.6	3.7	1.9	29.6	55.6	11.1	1.9	24.1	51.9	18.5	3.7	1.9	22.2	46.3	25.9	3.7	1.9	13.0	44.4	35.2	5.6	1.9
1,500~3,000人未満	21.1	47.4	31.6	0.0	0.0	0.0	31.6	65.8	2.6	0.0	23.7	50.0	23.7	2.6	0.0	18.4	52.6	26.3	2.6	0.0	10.5	44.7	39.5	2.6	2.6
3,000人以上	11.1	63.0	25.9	0.0	0.0	0.0	22.2	63.0	14.8	0.0	11.1	63.0	25.9	0.0	0.0	18.5	55.6	25.9	0.0	0.0	18.5	51.9	25.9	0.0	3.7
105未満	9.1	50.0	36.4	4.5	0.0	0.0	20.5	70.5	9.1	0.0	20.5	56.8	22.7	0.0	0.0	20.5	47.7	31.8	0.0	0.0	15.9	40.9	38.6	2.3	2.3
105~115未満	12.5	55.0	25.0	2.5	5.0	2.5	27.5	62.5	5.0	2.5	12.5	62.5	17.5	5.0	2.5	17.5	45.0	30.0	5.0	2.5	12.5	52.5	25.0	7.5	2.5
115以上	35.5	45.2	19.4	0.0	0.0	0.0	38.7	45.2	16.1	0.0	29.0	45.2	25.8	0.0	0.0	19.4	61.3	16.1	3.2	0.0	12.9	48.4	35.5	0.0	3.2
90未満	32.0	36.0	28.0	0.0	4.0	0.0	40.0	44.0	16.0	0.0	32.0	44.0	24.0	0.0	0.0	20.0	56.0	20.0	4.0	0.0	16.0	40.0	36.0	4.0	4.0
90~100未満	15.1	50.9	32.1	0.0	1.9	0.0	30.2	60.4	7.5	0.0	17.0	60.4	17.0	3.8	1.9	22.6	45.3	28.3	1.9	1.9	17.0	54.7	24.5	1.9	1.9
100以上	8.8	55.9	26.5	8.8	0.0	0.0	17.6	70.6	8.8	2.9	17.6	55.9	26.5	0.0	0.0	14.7	52.9	29.4	2.9	0.0	8.8	38.2	47.1	5.9	0.0
25%未満	16.2	48.6	27.0	5.4	2.7	0.0	24.3	64.9	8.1	0.0	27.0	43.2	24.3	2.7	2.7	24.3	45.9	24.3	2.7	2.7	27.0	29.7	29.7	5.4	8.1
25~50%未満	20.5	48.7	30.8	0.0	0.0	0.0	30.8	53.8	15.4	0.0	17.9	61.5	17.9	2.6	0.0	15.4	61.5	20.5	2.6	0.0	7.7	61.5	30.8	0.0	0.0
50%以上	11.1	55.6	27.8	2.8	2.8	0.0	19.4	72.2	5.6	2.8	13.9	61.1	25.0	0.0	0.0	13.9	47.2	36.1	2.8	0.0	8.3	44.4	41.7	5.6	0.0
重視していた	19.4	51.6	25.8	1.6	1.6	0.0	32.3	58.1	8.1	1.6	24.2	53.2	19.4	3.2	0.0	22.6	53.2	19.4	4.8	0.0	12.9	43.5	38.7	4.8	0.0
どちらかといえば重視していた	13.3	50.0	33.3	3.3	0.0	0.0	20.0	73.3	6.7	0.0	20.0	63.3	16.7	0.0	0.0	30.0	43.3	26.7	0.0	0.0	16.7	56.7	20.0	3.3	3.3
重視していなかった	18.2	45.5	27.3	4.5	4.5	0.0	22.7	54.5	18.2	0.0	13.6	45.5	31.8	4.5	4.5	4.5	50.0	40.9	0.0	4.5	13.6	40.9	36.4	0.0	9.1
非業績主義型	22.7	50.7	25.3	1.3	0.0	0.0	37.3	56.0	6.7	0.0	26.7	50.7	20.0	2.7	0.0	26.7	48.0	22.7	2.7	0.0	13.3	50.7	32.0	2.7	1.3
伝統型	5.9	52.9	29.4	5.9	5.9	5.9	11.8	64.7	11.8	5.9	0.0	64.7	29.4	0.0	5.9	0.0	58.8	29.4	5.9	5.9	5.9	41.2	41.2	5.9	5.9
市場評価重視型	13.3	48.7	26.7	6.7	6.7	0.0	0.0	80.0	20.0	0.0	13.3	53.3	26.7	6.7	0.0	6.7	53.3	40.0	0.0	0.0	33.3	46.7	13.3	0.0	6.7
伝統型	20.9	41.9	37.2	0.0	0.0	0.0	25.6	62.8	11.6	0.0	7.0	67.4	23.3	2.3	0.0	9.3	60.5	27.9	2.3	0.0	11.6	48.8	37.2	0.0	2.3
非伝統型	21.1	57.9	13.2	5.3	2.6	0.0	31.6	57.9	7.9	0.0	36.8	47.4	10.5	2.6	2.6	26.3	52.6	15.8	2.6	2.6	13.2	47.4	31.6	2.6	5.3
成果主義型	6.9	58.6	27.6	3.4	3.4	0.0	24.1	65.5	6.9	3.4	20.7	48.3	27.6	3.4	0.0	31.0	37.9	27.6	3.4	0.0	17.2	37.9	34.5	10.3	0.0
労働意欲向上型	16.9	45.8	32.2	5.1	0.0	0.0	23.7	66.1	8.5	1.7	18.6	59.3	20.3	1.7	0.0	20.3	47.5	30.5	1.7	0.0	11.9	47.5	35.6	5.1	0.0
職務充実型	15.8	52.8	31.6	0.0	0.0	0.0	34.2	55.3	10.5	0.0	21.1	63.2	13.2	2.6	0.0	23.7	60.5	15.8	0.0	0.0	13.2	55.3	28.9	2.6	0.0
労働負荷増大型	16.7	66.7	16.7	0.0	0.0	0.0	33.3	61.1	5.6	0.0	22.2	33.3	38.9	5.6	0.0	11.1	50.0	27.8	11.1	0.0	22.2	38.9	38.9	0.0	0.0

	問10.12 従業員の仕事と働き方の変化 ：労働時間が長くなった				問10.13 従業員の仕事と働き方の変化 ：会社が提供する能力開発の機会が増えている				問10.14 従業員の仕事と働き方の変化 ：職場間の配置転換の機会が増えている				問10.15 従業員の仕事と働き方の変化 ：配置転換に関する個人の希望を聞くようになった				問10.16 従業員の仕事と働き方の変化 ：人事評価する納得性が高まっている							
	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえば思わない	思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえば思わない	思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえば思わない	思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえば思わない	思わない	NA					
全体	11.6	44.6	37.2	5.8	0.8	49.6	34.7	5.8	0.8	5.0	48.8	38.8	6.6	0.8	4.1	51.2	36.4	7.4	0.8	8.3	55.4	30.6	5.0	0.8
業種	16.0	44.0	34.0	6.0	0.0	50.0	40.0	6.0	0.0	6.0	50.0	40.0	4.0	0.0	8.0	54.0	30.0	8.0	0.0	10.0	50.0	36.0	4.0	0.0
非製造業	9.0	46.3	37.3	6.0	1.5	47.8	31.3	6.0	1.5	3.0	49.3	37.3	9.0	1.5	1.5	47.8	41.8	7.5	1.5	7.5	56.7	28.4	6.0	1.5
1,500人未満	11.1	42.6	35.2	9.3	1.9	48.1	31.5	9.3	1.9	5.6	50.0	37.0	5.6	1.9	0.0	53.7	35.2	9.3	1.9	1.9	53.7	37.0	5.6	1.9
1,500～3,000人未満	10.5	36.8	50.0	2.6	0.0	47.4	44.7	5.3	0.0	0.0	55.3	36.8	7.9	0.0	5.3	52.6	34.2	7.9	0.0	7.9	63.2	26.3	2.6	0.0
3,000人以上	14.8	59.3	22.2	3.7	0.0	51.9	29.6	0.0	0.0	11.1	40.7	40.7	7.4	0.0	11.1	44.4	40.7	3.7	0.0	22.2	44.4	25.9	7.4	0.0
105未満	11.4	43.2	38.6	6.8	0.0	56.8	31.8	4.5	0.0	6.8	56.8	31.8	4.5	0.0	2.3	56.8	31.8	9.1	0.0	13.6	45.5	36.4	4.5	0.0
105～115未満	5.0	47.5	37.5	7.5	2.5	40.0	32.5	12.5	2.5	7.5	50.0	32.5	7.5	2.5	2.5	57.5	25.0	12.5	2.5	7.5	57.5	25.0	7.5	2.5
115以上	19.4	48.4	32.3	0.0	0.0	48.4	41.9	0.0	0.0	0.0	38.7	51.6	9.7	0.0	9.7	32.3	58.1	0.0	0.0	3.2	61.3	32.3	3.2	0.0
90未満	16.0	48.0	36.0	0.0	0.0	48.0	36.0	4.0	0.0	4.0	60.0	28.0	8.0	0.0	8.0	48.0	44.0	0.0	0.0	4.0	76.0	20.0	0.0	0.0
90～100未満	11.3	43.4	35.8	7.5	1.9	47.2	35.8	5.7	1.9	7.5	39.6	41.5	9.4	1.9	3.8	45.3	35.8	13.2	1.9	5.7	47.2	41.5	3.8	1.9
100以上	11.8	44.1	41.2	2.9	0.0	47.1	35.3	8.8	0.0	2.9	61.8	32.4	2.9	0.0	2.9	52.9	38.2	5.9	0.0	14.7	44.1	29.4	11.8	0.0
25%未満	13.5	37.8	37.8	8.1	2.7	56.8	24.3	5.4	2.7	5.4	51.4	27.0	13.5	2.7	2.7	40.5	40.5	13.5	2.7	5.4	56.8	27.0	8.1	2.7
25～50%未満	10.3	51.3	33.3	5.1	0.0	59.0	33.3	2.6	0.0	5.1	46.2	46.2	2.6	0.0	2.6	51.3	38.5	7.7	0.0	5.1	56.4	33.3	5.1	0.0
50%以上	8.3	47.2	41.7	2.8	0.0	30.6	47.2	11.1	0.0	2.8	52.8	38.9	5.6	0.0	5.6	58.3	33.3	2.8	0.0	11.1	52.8	33.3	2.8	0.0
重視していた	9.7	41.9	38.7	9.7	0.0	50.0	32.3	9.7	0.0	3.2	50.0	37.1	9.7	0.0	4.8	59.7	27.4	8.1	0.0	11.3	59.7	24.2	4.8	0.0
どちらかといえば重視していた	20.0	36.7	40.0	3.3	0.0	50.0	36.7	0.0	0.0	13.3	46.7	36.7	3.3	0.0	3.3	46.7	46.7	3.3	0.0	6.7	53.3	36.7	3.3	0.0
重視していなかった	9.1	59.1	27.3	0.0	4.5	36.4	45.5	4.5	4.5	0.0	40.9	50.0	4.5	4.5	4.5	40.9	36.4	13.6	4.5	0.0	50.0	40.9	4.5	4.5
非業績主義型	16.0	44.0	33.3	6.7	0.0	54.7	28.0	4.0	0.0	8.0	45.3	37.3	9.3	0.0	6.7	50.7	36.0	6.7	0.0	13.3	52.0	30.7	4.0	0.0
伝統型	0.0	47.1	35.3	11.8	5.9	29.4	47.1	17.6	5.9	0.0	35.3	58.8	0.0	5.9	0.0	58.8	23.5	11.8	5.9	0.0	35.3	47.1	11.8	5.9
市場評価重視型	13.3	53.3	33.3	0.0	0.0	40.0	46.7	6.7	0.0	0.0	66.7	26.7	6.7	0.0	0.0	40.0	46.7	13.3	0.0	0.0	73.3	26.7	0.0	0.0
伝統型	9.3	44.2	41.9	4.7	0.0	53.5	27.9	9.3	0.0	7.0	53.5	34.9	4.7	0.0	4.7	55.8	32.6	7.0	0.0	9.3	58.1	25.6	7.0	0.0
非伝統型	13.2	39.5	36.8	7.9	2.6	57.9	28.9	0.0	2.6	5.3	39.5	47.4	5.3	2.6	5.3	44.7	42.1	5.3	2.6	10.5	52.6	31.6	2.6	2.6
成果主義型	13.8	44.8	34.5	6.9	0.0	44.8	34.5	10.3	0.0	3.4	44.8	37.9	13.8	0.0	3.4	58.6	27.6	10.3	0.0	6.9	55.2	34.5	3.4	0.0
労働意欲向上型	15.3	49.2	30.5	5.1	0.0	45.8	39.0	8.5	0.0	3.4	47.5	40.7	8.5	0.0	1.7	42.4	44.1	11.9	0.0	1.7	44.1	44.1	10.2	0.0
職務充実型	10.5	42.1	44.7	2.6	0.0	52.6	31.6	2.6	0.0	7.9	44.7	44.7	2.6	0.0	7.9	57.9	34.2	0.0	0.0	13.2	68.4	18.4	0.0	0.0
労働負荷増大型	5.6	33.3	50.0	11.1	0.0	55.6	33.3	0.0	0.0	5.6	61.1	22.2	11.1	0.0	5.6	61.1	22.2	11.1	0.0	16.7	61.1	22.2	0.0	0.0

業種	問10.17 従業員の仕事と働き方の変化 :賃金を決める上で仕事の成果を重視されるようになってきている			問10.18 従業員の仕事と働き方の変化 :同じ労働で、連続稼働の従業員間の賃金格差が広がっている			問10.19 従業員の仕事と働き方の変化 :役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている			問10.20 従業員の仕事と働き方の変化 :昇進に対する満足度が落ちている			問10.21 従業員の仕事と働き方の変化 :昇進に対する満足度が落ちている													
	そう思う	どちらかといえばそう思う	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	NA											
全体	46.3	47.1	5.8	0.0	0.8	0.0	29.8	43.8	20.7	5.0	0.8	30.6	59.5	7.4	1.7	0.8	2.5	24.8	59.5	11.6	1.7	4.1	30.6	56.2	7.4	1.7
製造業	48.0	50.0	2.0	0.0	0.0	0.0	32.0	54.0	12.0	2.0	0.0	34.0	60.0	6.0	0.0	0.0	0.0	40.0	52.0	6.0	2.0	2.0	38.0	54.0	4.0	2.0
非製造業	44.8	44.8	9.0	0.0	1.5	26.9	37.3	26.9	7.5	1.5	28.4	58.2	9.0	3.0	1.5	4.5	13.4	64.2	16.4	1.5	6.0	23.9	58.2	10.4	1.5	
1,500人未満	37.0	57.4	3.7	0.0	1.9	24.1	48.1	20.4	5.6	1.9	22.2	66.7	7.4	1.9	1.9	5.6	9.3	74.1	9.3	1.9	5.6	22.2	63.0	7.4	1.9	
1,500~3,000人未満	47.4	44.7	7.9	0.0	0.0	28.9	42.1	26.3	2.6	0.0	28.9	55.3	13.2	2.6	0.0	0.0	31.6	55.3	13.2	0.0	0.0	31.6	60.5	7.9	0.0	
3,000人以上	63.0	29.6	7.4	0.0	0.0	40.7	40.7	11.1	7.4	0.0	51.9	48.1	0.0	0.0	0.0	0.0	44.4	37.0	14.8	3.7	7.4	44.4	37.0	7.4	3.7	
105未満	45.5	45.5	9.1	0.0	0.0	29.5	43.2	22.7	4.5	0.0	31.8	59.1	6.8	2.3	0.0	2.3	27.3	61.4	9.1	0.0	2.3	27.3	63.6	6.8	0.0	
105~115未満	45.0	47.5	5.0	0.0	2.5	27.5	35.0	27.5	7.5	2.5	30.0	57.5	7.5	2.5	2.5	2.5	25.0	57.5	12.5	2.5	5.0	35.0	47.5	10.0	2.5	
115以上	45.2	51.6	3.2	0.0	0.0	32.3	54.8	9.7	3.2	0.0	35.5	58.1	6.5	0.0	0.0	0.0	19.4	61.3	16.1	3.2	3.2	29.0	58.1	6.5	3.2	
90未満	44.0	56.0	0.0	0.0	0.0	36.0	48.0	12.0	4.0	0.0	40.0	60.0	0.0	0.0	0.0	4.0	20.0	60.0	16.0	0.0	8.0	24.0	64.0	4.0	0.0	
90~100未満	45.3	47.2	5.7	0.0	1.9	24.5	43.4	24.5	5.7	1.9	28.3	58.5	9.4	1.9	1.9	0.0	20.8	67.9	9.4	1.9	1.9	35.8	54.7	5.7	1.9	
100以上	41.2	47.1	11.8	0.0	0.0	29.4	41.2	23.5	5.9	0.0	29.4	61.8	5.9	2.9	0.0	2.9	32.4	50.0	14.7	0.0	2.9	23.5	58.8	14.7	0.0	
25%未満	35.1	54.1	8.1	0.0	2.7	24.3	43.2	24.3	5.4	2.7	21.6	62.2	8.1	5.4	2.7	2.7	13.5	64.9	16.2	2.7	2.7	29.7	51.4	13.5	2.7	
25~50%未満	51.3	46.2	2.6	0.0	0.0	38.5	46.2	15.4	0.0	0.0	38.5	56.4	5.1	0.0	0.0	0.0	28.2	61.5	7.7	2.6	2.6	33.3	59.0	2.6	2.6	
50%以上	47.2	44.4	8.3	0.0	0.0	25.0	38.9	25.0	11.1	0.0	30.6	61.1	8.3	0.0	0.0	0.0	30.6	55.6	13.9	0.0	2.8	27.8	61.1	8.3	0.0	
株主重視していた	51.6	48.4	0.0	0.0	0.0	27.4	46.8	21.0	4.8	0.0	32.3	56.5	11.3	0.0	0.0	3.2	35.5	53.2	8.1	0.0	6.5	40.3	50.0	3.2	0.0	
どちらかといえば重視していた	50.0	36.7	13.3	0.0	0.0	30.0	46.7	20.0	3.3	0.0	20.0	73.3	3.3	3.3	0.0	3.3	20.0	60.0	13.3	3.3	3.3	20.0	63.3	10.0	3.3	
重視していなかった	31.8	54.5	9.1	0.0	4.5	40.9	36.4	13.6	4.5	4.5	45.5	40.9	4.5	4.5	4.5	0.0	4.5	72.7	18.2	4.5	0.0	13.6	68.2	13.6	4.5	
非業績主義型	57.3	38.7	4.0	0.0	0.0	34.7	38.7	20.0	6.7	0.0	36.0	53.3	9.3	1.3	0.0	4.0	28.0	53.3	13.3	1.3	6.7	28.0	57.3	6.7	1.3	
伝統型	29.4	58.8	5.9	0.0	5.9	29.4	47.1	17.6	0.0	5.9	23.5	58.8	11.8	0.0	5.9	0.0	17.6	64.7	11.8	5.9	0.0	29.4	52.9	11.8	5.9	
市場評価重視型	20.0	66.7	13.3	0.0	0.0	26.7	46.7	20.0	6.7	0.0	40.0	53.3	0.0	6.7	0.0	0.0	20.0	73.3	6.7	0.0	0.0	26.7	66.7	6.7	0.0	
伝統型	65.1	27.9	7.0	0.0	0.0	46.5	39.5	11.6	2.3	0.0	48.8	48.8	2.3	0.0	0.0	0.0	37.2	55.8	4.7	2.3	0.0	37.2	58.1	2.3	2.3	
非伝統型	39.5	52.6	5.3	0.0	2.6	31.6	47.4	15.8	2.6	2.6	26.3	60.5	7.9	2.6	2.6	5.3	28.9	52.6	10.5	2.6	7.9	31.6	50.0	7.9	2.6	
成果主義型	34.5	65.5	0.0	0.0	0.0	13.8	48.3	34.5	3.4	0.0	13.8	72.4	10.3	3.4	0.0	3.4	10.3	69.0	17.2	0.0	6.9	24.1	58.6	10.3	0.0	
労働意欲向上型	23.7	64.4	11.9	0.0	0.0	22.0	45.8	27.1	5.1	0.0	28.8	61.0	6.8	3.4	0.0	0.0	8.5	76.3	15.3	0.0	0.0	5.1	83.1	11.9	0.0	
職務充実型	63.2	36.8	0.0	0.0	0.0	26.3	44.7	21.1	7.9	0.0	28.9	60.5	10.5	0.0	0.0	7.9	55.3	34.2	2.6	0.0	13.2	81.6	5.3	0.0	0.0	
労働負荷増大型	83.3	16.7	0.0	0.0	0.0	61.1	38.9	0.0	0.0	0.0	44.4	50.0	5.6	0.0	0.0	0.0	22.2	55.6	22.2	0.0	0.0	11.1	77.8	11.1	0.0	

	問10.22 従業員の仕事と働き方の変化 働く意欲が高まっている				問10.23 従業員の仕事と働き方の変化 雇用に対する不満が高まっている				問10.24 従業員の仕事と働き方の変化 会社への帰属意識が高まっている						
	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう	NA			
全体	2.5	46.3	45.5	3.3	2.5	22.3	38.8	30.6	7.4	0.8	5.0	46.3	39.7	6.6	2.5
業種															
製造業	0.0	48.0	44.0	4.0	4.0	30.0	34.0	28.0	8.0	0.0	6.0	42.0	42.0	6.0	4.0
非製造業	4.5	44.8	46.3	3.0	1.5	17.9	41.8	31.3	7.5	1.5	4.5	47.8	38.8	7.5	1.5
正社員数															
1,500人未満	3.7	40.7	50.0	3.7	1.9	18.5	42.6	27.8	9.3	1.9	7.4	44.4	42.6	3.7	1.9
1,500~3,000人未満	0.0	52.6	39.5	5.3	2.6	26.3	28.9	39.5	5.3	0.0	0.0	52.6	36.8	7.9	2.6
3,000人以上	3.7	48.1	44.4	0.0	3.7	25.9	44.4	22.2	7.4	0.0	7.4	37.0	40.7	11.1	3.7
正社員数(3年前の数)の変化															
10%未満	2.3	56.8	40.9	0.0	0.0	6.8	45.5	40.9	6.8	0.0	4.5	59.1	36.4	0.0	0.0
10%~11%未満	0.0	47.5	40.0	7.5	5.0	27.5	30.0	27.5	12.5	2.5	7.5	52.5	25.0	10.0	5.0
11%以上	3.2	29.0	61.3	3.2	3.2	41.9	41.9	16.1	0.0	0.0	0.0	16.1	67.7	12.9	3.2
正社員数(3年後の数)の変化															
90%未満	4.0	28.0	60.0	4.0	4.0	36.0	40.0	20.0	4.0	0.0	0.0	16.0	72.0	8.0	4.0
90%~100%未満	0.0	49.1	47.2	1.9	1.9	26.4	37.7	28.3	5.7	1.9	5.7	47.2	39.6	5.7	1.9
100%以上	2.9	55.9	35.3	5.9	0.0	8.8	41.2	41.2	8.8	0.0	2.9	67.6	23.5	5.9	0.0
4年制大卒比率															
25%未満	2.7	40.5	45.9	8.1	2.7	21.6	35.1	35.1	5.4	2.7	8.1	40.5	43.2	5.4	2.7
25%~50%未満	0.0	48.7	46.2	0.0	5.1	23.1	53.8	17.9	5.1	0.0	5.1	48.7	38.5	2.6	5.1
50%以上	2.8	50.0	44.4	2.8	0.0	22.2	25.0	41.7	11.1	0.0	0.0	47.2	38.9	13.9	0.0
株主重視していた	3.2	54.8	38.7	3.2	0.0	25.8	32.3	32.3	9.7	0.0	4.8	48.4	41.9	4.8	0.0
どちらかといえば重視していた	3.3	36.7	50.0	3.3	6.7	20.0	40.0	36.7	3.3	0.0	10.0	43.3	33.3	6.7	6.7
重視していなかった	0.0	31.8	59.1	4.5	4.5	22.7	50.0	18.2	4.5	4.5	0.0	36.4	45.5	13.6	4.5
全社レベルの目標															
非業績主義型	4.0	48.0	44.0	2.7	1.3	21.3	44.0	29.3	5.3	0.0	8.0	50.7	36.0	4.0	1.3
伝統型	0.0	35.3	47.1	11.8	5.9	35.3	23.5	23.5	11.8	5.9	0.0	17.6	58.8	17.6	5.9
市場評価重視型	0.0	46.7	53.3	0.0	0.0	26.7	26.7	40.0	6.7	0.0	0.0	46.7	40.0	13.3	0.0
今後重視したい指標															
伝統型	0.0	55.8	37.2	2.3	4.7	27.9	39.5	25.6	7.0	0.0	0.0	44.2	48.8	2.3	4.7
非伝統型	5.3	55.3	34.2	2.6	2.6	21.1	28.9	34.2	13.2	2.6	13.2	52.6	26.3	5.3	2.6
成果主義型	3.4	27.6	62.1	6.9	0.0	17.2	55.2	24.1	3.4	0.0	3.4	37.9	44.8	13.8	0.0
従業員の仕事と働き方の変化															
労働意欲向上型	0.0	23.7	72.9	3.4	0.0	28.8	40.7	23.7	6.8	0.0	1.7	37.3	50.8	10.2	0.0
職務充実型	7.9	76.3	15.8	0.0	0.0	10.5	36.8	44.7	7.9	0.0	7.9	63.2	26.3	2.6	0.0
労働負荷増大型	0.0	66.7	22.2	11.1	0.0	27.8	38.9	27.8	5.6	0.0	5.6	55.6	33.3	5.6	0.0

		図11 今後、労働組合あるいは従業員組織との間で問題になるとと思われる点																図12 労働条件や経営政策を考える際の労働組合あるいは従業員 組織の役割の重要度								
		65歳以上の定年の変更	要員問題	出向・転勤	配置転換	賃金決定	賞与・一時金の決定	労働時間の短縮	フレックスタイム制等の労働時間柔軟化	作業条件・職場環境の改善	メンタルヘルス	人材育成・研修の充実	退職金・退職金給付の削減	福利厚生の見直し	賞金・奨励金等の活用	賞金制度・昇進制度の変更	その他	特になし	回答数	そのうち「あまりそう思わない」	NA	回答数				
全体		51.8	43.9	34.2	39.5	24.6	50.0	57.0	21.9	10.5	14.0	36.0	16.7	64.9	29.8	21.9	61.4	0.0	10.5	114	54.4	25.4	8.8	0.9	10.5	114
業種		66.0	50.0	40.0	50.0	36.0	54.0	60.0	22.0	8.0	18.0	42.0	18.0	76.0	38.0	30.0	68.0	0.0	6.0	50	58.0	26.0	8.0	0.0	8.0	50
	非製造業	40.3	38.7	30.6	30.6	14.5	46.8	54.8	21.0	11.3	11.3	30.6	14.5	54.8	24.2	14.5	56.5	0.0	14.5	62	50.0	25.8	9.7	1.6	12.9	62
	1,500人未満	49.1	39.6	30.2	28.3	22.6	52.8	54.7	24.5	7.5	13.2	28.3	24.5	54.7	20.8	20.8	54.7	0.0	18.9	53	49.1	20.8	11.3	0.0	18.9	53
	1,500~3,000人未満	51.4	54.3	42.9	48.6	34.3	60.0	68.6	31.4	11.4	17.1	40.0	8.6	77.1	40.0	22.9	71.4	0.0	2.9	35	68.6	20.0	5.7	0.0	5.7	35
	3,000人以上	57.7	38.5	30.8	50.0	15.4	30.8	46.2	3.8	15.4	11.5	46.2	11.5	69.2	34.6	23.1	61.5	0.0	3.8	26	46.2	42.3	7.7	3.8	0.0	26
	105未満	35.9	43.6	25.6	30.8	28.2	53.8	53.8	20.5	12.8	25.6	33.3	23.1	53.8	25.6	23.1	48.7	0.0	15.4	39	51.3	20.5	12.8	0.0	15.4	39
	105~115未満	57.5	50.0	42.5	37.5	22.5	47.5	52.5	25.0	10.0	7.5	40.0	12.5	77.5	27.5	22.5	70.0	0.0	7.5	40	55.0	30.0	5.0	0.0	10.0	40
	115以上	64.5	41.9	35.5	54.8	19.4	48.4	67.7	22.6	9.7	9.7	35.5	16.1	64.5	38.7	22.6	67.7	0.0	9.7	31	58.1	22.6	9.7	3.2	6.5	31
	90未満	64.0	44.0	28.0	40.0	24.0	48.0	60.0	28.0	8.0	4.0	40.0	16.0	60.0	40.0	16.0	60.0	0.0	12.0	25	64.0	12.0	8.0	0.0	16.0	25
	90~100未満	55.8	46.2	46.2	40.4	25.0	53.8	65.4	17.3	5.8	17.3	34.6	19.2	71.2	32.7	26.9	71.2	0.0	7.7	52	55.8	30.8	5.8	1.9	5.8	52
	100以上	33.3	46.7	20.0	33.3	23.3	43.3	43.3	26.7	13.3	16.7	33.3	16.7	53.3	16.7	16.7	46.7	0.0	16.7	30	43.3	23.3	16.7	0.0	16.7	30
	4年制大卒比率	44.1	38.2	26.5	29.4	14.7	44.1	50.0	20.6	5.9	14.7	20.6	17.6	61.8	23.5	26.5	52.9	0.0	14.7	34	58.8	17.6	8.8	0.0	14.7	34
	25%未満	65.8	47.4	44.7	42.1	31.6	53.3	65.8	18.4	5.3	18.4	52.6	18.4	78.9	39.5	21.1	68.4	0.0	2.6	38	57.9	31.6	5.3	0.0	5.3	38
	25~50%未満	42.9	48.6	31.4	51.4	25.7	51.4	57.1	25.7	20.0	11.4	37.1	11.4	57.1	28.6	20.0	60.0	0.0	14.3	35	45.7	25.7	14.3	2.9	11.4	35
	50%以上	54.2	47.5	33.9	40.7	27.1	49.2	57.6	22.0	10.2	16.9	49.2	16.9	71.2	37.3	30.5	61.0	0.0	3.4	59	67.8	25.4	3.4	0.0	3.4	59
	重視していた どちらかといえば 重視していた	55.6	33.3	29.6	37.0	22.2	59.3	51.9	3.7	7.4	11.1	22.2	14.8	63.0	18.5	14.8	59.3	0.0	18.5	27	37.0	37.0	3.7	3.7	18.5	27
	重視していなかった	50.0	50.0	40.9	50.0	27.3	40.9	63.6	31.8	13.6	9.1	18.2	18.2	59.1	31.8	13.6	63.6	0.0	18.2	22	36.4	18.2	27.3	0.0	18.2	22
	非業績主義型	49.3	43.7	33.8	38.0	26.8	47.9	54.9	16.9	11.3	15.5	36.6	21.1	60.6	31.0	21.1	62.0	0.0	11.3	71	57.7	23.9	7.0	1.4	9.9	71
	伝統型	56.3	31.3	43.8	56.3	18.8	43.8	43.8	18.8	12.5	0.0	25.0	6.3	68.8	25.0	31.3	62.5	0.0	18.8	16	37.5	31.3	12.5	0.0	18.8	16
	市場評価重視型	60.0	53.3	26.7	33.3	13.3	60.0	80.0	26.7	6.7	20.0	33.3	13.3	66.7	33.3	13.3	60.0	0.0	6.7	15	46.7	33.3	13.3	0.0	6.7	15
	伝統型	59.5	42.9	45.2	54.8	26.2	66.7	73.8	19.0	14.3	9.5	40.5	11.9	83.3	38.1	31.0	78.6	0.0	0.0	42	50.0	33.3	14.3	0.0	2.4	42
	非伝統型	41.7	38.9	25.0	27.8	22.2	36.1	38.9	19.4	2.8	19.4	33.3	19.4	58.3	22.2	13.9	47.2	0.0	16.7	36	66.7	13.9	2.8	2.8	13.9	36
	成果主義型	62.1	51.7	34.5	37.9	31.0	48.3	62.1	27.6	13.8	17.2	34.5	17.2	55.2	31.0	24.1	58.6	0.0	6.9	29	55.2	31.0	6.9	0.0	6.9	29
	労働意欲向上型	58.2	50.9	38.2	43.6	23.6	61.8	61.8	23.6	9.1	16.4	29.1	21.8	69.1	30.9	16.4	60.0	0.0	10.9	55	50.9	29.1	9.1	1.8	9.1	55
	職務充実型	41.7	33.3	27.8	33.3	16.7	25.0	47.2	27.8	8.3	5.6	36.1	13.9	61.1	30.6	27.8	55.6	0.0	11.1	36	66.7	19.4	2.8	0.0	11.1	36
	労働負荷増大型	52.9	47.1	35.3	41.2	47.1	64.7	70.6	5.9	17.6	23.5	52.9	11.8	58.8	23.5	35.3	76.5	0.0	5.9	17	52.9	23.5	17.6	0.0	5.9	17

クロス集計表 (組合支部調査)

単位: %、人

業種	問2 正社員数													問3(1)① 事業所の全従業員数					問3(1)② 事業所の正社員数					問3(2) 3年前の正社員数			回答数
	問1 業種													問3(1)① 事業所の全従業員数					問3(1)② 事業所の正社員数					問3(2) 3年前の正社員数			
	建設業	製造業	卸・小売業、飲食店	金融・保険業、不動産業	運輸業	通信業	電力・ガス・水道業	サービス業	その他	NA	平均(人)	1500人未満	1500~5000人未満	5000人以上	NA	平均(人)	NA(人)	回答数	平均(人)	NA(人)	回答数	99以下	100~114	115以上	NA		
全体	4.8	42.0	17.6	5.1	9.3	1.6	5.3	6.7	2.4	5.3	36.2	32.3	29.9	1.6	1,611	22	473	1,162	23	472	29.1	35.2	29.9	5.9	495		
製造業	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7,194	34.1	36.1	2.4	1,198	9	199	1,052	9	199	26.9	34.1	32.7	6.3	208		
非製造業	9.2	0.0	33.3	9.6	17.6	3.1	10.0	12.6	4.6	0.0	4,664	30.3	25.7	0.4	1,976	11	250	1,268	12	249	32.2	35.2	27.2	5.4	261		
企業規模	4.5	31.8	31.3	7.3	3.9	0.6	4.5	7.3	4.5	4.5	766	100.0	0.0	0.0	549	4	175	318	5	174	35.8	25.7	33.5	5.0	179		
小(1,500人未満)	3.8	44.4	14.4	1.9	13.8	1.3	4.4	9.4	0.6	6.3	3,049	0.0	100.0	0.0	1,295	7	153	788	7	153	25.0	42.5	28.8	3.8	160		
中(1,500~5,000人未満)	6.8	50.7	5.4	6.1	11.5	3.4	6.8	3.4	2.0	4.1	14,878	0.0	0.0	100.0	3,232	9	139	2,570	9	139	27.0	39.2	27.0	6.8	148		
大(5,000人以上)	3.5	38.9	16.7	6.9	9.7	2.8	7.6	7.6	3.5	2.8	5,680	44.4	27.8	0.0	2,145	0	144	1,114	0	144	100.0	0.0	0.0	0.0	144		
99以下	5.2	40.8	12.1	5.7	13.8	1.1	6.3	6.3	2.3	6.3	6,565	26.4	39.1	33.3	1.1	1,665	4	170	1,491	4	170	0.0	100.0	0.0	0.0	174	
100~114以下	4.7	45.9	25.7	1.4	5.4	1.4	2.0	5.4	2.0	6.1	5,085	40.5	31.1	27.0	1.4	1,054	2	146	852	3	145	0.0	0.0	100.0	0.0	148	
115以上	5.6	38.3	23.0	6.1	9.2	1.0	5.1	5.6	1.5	4.6	5,028	33.7	36.7	28.1	1.5	1,797	13	183	1,230	13	183	26.5	35.2	31.1	7.1	196	
大きくなった	4.1	44.9	14.3	3.7	9.8	2.0	4.9	7.8	2.4	6.1	6,833	34.7	30.2	33.9	1.2	1,675	7	238	1,243	8	237	32.2	36.7	26.9	4.1	245	
変化なし	2.3	47.7	13.6	9.1	9.1	2.3	9.1	0.0	4.5	2.3	3,761	50.0	29.5	18.2	2.3	699	1	43	586	1	43	25.0	27.3	43.2	4.5	44	
小さくなった	5.6	42.8	15.8	4.9	9.2	1.3	5.6	7.2	3.0	4.6	5,640	32.6	33.6	32.6	1.3	1,329	9	295	936	8	296	28.3	32.9	33.2	5.6	304	
厳しくなった	3.9	39.8	21.1	6.3	8.6	1.6	6.3	5.5	1.6	5.5	6,102	43.0	30.5	23.4	3.1	2,408	5	123	1,752	5	123	30.5	39.8	25.0	4.7	128	
やや厳しくなった	4.2	43.8	18.8	2.1	10.4	4.2	2.1	2.1	10.4	10.4	6,078	41.7	27.1	31.3	0.0	1,435	6	42	1,103	7	41	29.2	39.6	20.8	10.4	48	
変わらない	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	693	100.0	0.0	0.0	125	0	2	23	0	2	50.0	0.0	50.0	0.0	2		
緩くなった	3.7	26.7	20.0	7.4	17.0	1.5	10.4	5.9	2.2	5.2	6,700	31.1	33.3	32.6	3.0	2,881	9	126	1,764	7	128	27.4	42.2	25.2	5.2	135	
人材・組織力開発指向型	5.5	31.5	26.0	5.5	7.8	2.7	4.1	9.1	2.3	5.5	4,923	40.2	30.6	27.9	1.4	1,150	11	208	901	14	205	28.2	30.1	32.4	8.2	219	
非成果指向型	5.0	73.0	2.1	2.1	4.3	0.0	2.1	3.5	2.8	5.0	6,327	34.8	34.0	30.5	0.7	1,149	2	139	993	2	139	30.5	36.2	30.5	2.8	141	
QOD指向型	7.1	43.5	13.6	3.2	14.3	0.6	3.9	6.5	2.6	4.5	5,184	35.1	35.1	27.9	1.9	2,037	10	144	1,149	10	144	28.6	40.9	24.0	6.5	154	
労働負荷増大型	2.1	47.9	16.7	7.3	6.3	1.0	9.4	5.2	1.0	3.1	8,236	24.0	29.2	44.8	2.1	2,299	4	92	1,970	3	93	27.1	43.8	25.0	4.2	96	
変化なし型	4.1	38.0	21.7	5.4	7.7	2.7	5.0	6.3	2.3	6.8	5,528	40.3	33.0	25.8	0.9	1,127	7	214	878	8	213	29.4	29.4	36.2	5.0	221	
非労働負荷増大型	6.7	46.6	16.3	3.8	10.1	0.0	5.8	3.4	1.9	5.3	6,322	37.0	29.3	32.2	1.4	2,217	10	198	1,480	9	199	26.9	34.1	31.7	7.2	208	
非重視型	3.8	38.7	30.2	8.5	1.9	0.9	0.9	8.5	0.9	5.7	5,663	34.0	34.0	30.2	1.9	1,564	6	100	1,121	6	100	25.5	34.0	34.9	5.7	106	
伝統型人事指向型	2.2	53.3	8.9	4.4	0.0	4.4	8.9	8.9	2.2	6.7	3,968	40.0	37.8	20.0	2.2	932	1	44	839	1	44	33.3	33.3	31.1	2.2	45	
人材調達柔軟化人事指向型	1.1	31.2	15.1	4.3	19.4	3.2	7.5	8.6	5.4	4.3	5,960	34.4	35.5	30.1	0.0	993	2	91	843	4	89	37.6	37.6	23.7	1.1	93	
成果主義型人事指向型																											

	問4(1) 事業所の組合員数										問4(2) 3年前の組合員数					問5 本社事業所が否か					問5付問 事業所の機能						
	平均 (人)	NA (人)	回答数	平均 (指数)	NA (人)	回答数	はい	いいえ	NA	生産	営業・ 販売・ サービス	物流	研究開発	情報 システム	その他	NA	回答数										
	1,213	10	485	112	23	472	28.7	68.3	3.0	46.4	28.7	5.6	4.1	0.0	14.5	0.6	338										
業種	955	3	205	115	9	199	22.1	77.4	0.5	85.1	6.2	0.0	6.8	0.0	1.9	0.0	161										
製造業	1,445	5	256	110	12	249	33.7	61.3	5.0	8.1	50.6	11.3	1.3	0.0	27.5	1.3	160										
非製造業	411	2	177	116	8	171	38.5	57.5	3.9	37.9	35.9	7.8	2.9	0.0	14.6	1.0	103										
企業規模	1,066	4	156	111	4	156	26.3	70.6	3.1	43.4	30.1	9.7	5.3	0.0	11.5	0.0	113										
小(1,500人未満)	2,285	2	146	108	7	141	20.3	77.7	2.0	56.5	20.0	0.0	4.3	0.0	18.3	0.9	115										
中(1,500~5,000人未満)	1,415	0	144	88	0	144	33.3	63.2	3.5	38.5	29.7	5.5	8.8	0.0	16.5	1.1	91										
大(5,000人以上)	1,410	1	173	106	1	173	29.3	67.8	2.9	45.8	28.0	5.1	2.5	0.0	17.8	0.8	118										
99以下	799	1	147	144	1	147	25.0	73.0	2.0	50.9	27.8	7.4	2.8	0.0	11.1	0.0	108										
100~114以下	1,276	4	192	109	11	185	32.1	63.8	4.1	49.6	28.0	4.0	1.6	0.0	16.0	0.8	125										
115以上	1,325	5	240	113	9	236	26.1	71.0	2.9	46.0	28.2	4.0	6.9	0.0	14.4	0.6	174										
大きくなった	503	0	44	120	1	43	25.0	75.0	0.0	39.4	33.3	18.2	0.0	0.0	9.1	0.0	33										
変化なし	1,038	7	297	113	14	290	25.3	71.7	3.0	48.6	27.5	6.9	2.3	0.0	14.7	0.0	218										
小さくなった	1,822	2	126	110	4	124	34.4	64.8	0.8	38.6	36.1	4.8	6.0	0.0	14.5	0.0	83										
厳しくなった	1,313	0	48	116	4	44	37.5	56.3	6.3	59.3	18.5	0.0	7.4	0.0	11.1	3.7	27										
やや厳しくなった	26	0	2	69	0	2	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2										
変わらない	2,075	3	132	106	6	129	25.9	71.1	3.0	32.3	30.2	9.4	3.1	0.0	25.0	0.0	96										
経くなった	889	5	214	119	14	205	34.2	63.0	2.7	34.8	43.5	2.2	5.1	0.0	13.0	1.4	138										
緩くなった	892	2	139	108	3	138	22.7	73.8	3.5	75.0	7.7	6.7	3.8	0.0	6.7	0.0	104										
人材・組織力開発指向型	1,448	3	151	109	9	145	24.7	72.7	2.6	51.8	17.0	9.8	3.6	0.0	17.9	0.0	112										
非成果指向型	1,802	2	94	107	2	94	28.1	69.8	2.1	49.3	29.9	4.5	6.0	0.0	9.0	1.5	67										
QCD指向型	868	4	217	117	9	212	31.2	65.2	3.6	41.7	36.8	2.8	3.5	0.0	14.6	0.7	144										
労働負荷増大型	1,623	5	203	114	14	194	26.9	69.2	3.8	57.6	19.4	5.6	3.5	0.0	13.2	0.7	144										
組合員の方の仕業と変化と	1,119	4	102	113	4	102	31.1	68.9	0.0	34.2	47.9	2.7	2.7	0.0	11.0	1.4	73										
経営体制が重層化する	721	0	45	116	1	44	35.6	60.0	4.4	55.6	29.6	3.7	3.7	0.0	7.4	0.0	27										
経営体制が重層化する	898	0	93	105	0	93	32.3	63.4	4.3	33.9	27.1	6.8	8.5	0.0	23.7	0.0	59										
伝統型人事指向型																											
人材調達柔軟化人事指向型																											
成果主義型人事指向型																											

業種	問6① 事業所の成果評価で重視する指標														問6② 事業所の成果評価で最も重視する指標													
	売上高・出荷額	損益	付加価値額	コスト	在庫金額	労働生産性	納期	品質	新製品開発	人材育成	職場の活性化	組織・事業改革	その他	売上高・出荷額	損益	付加価値額	コスト	在庫金額	労働生産性	納期	品質	新製品開発	人材育成	職場の活性化	組織・事業改革	N/A	回答数	
全体	67.7	61.4	17.6	58.8	16.0	41.0	15.4	44.8	16.6	20.2	16.8	17.2	2.8	23.5	39.7	1.7	12.4	0.0	5.1	0.9	7.7	3.6	0.0	0.9	2.6	1.9	469	
製造業	61.5	60.1	21.6	69.7	19.7	40.4	27.9	67.8	29.8	12.0	10.1	15.9	0.5	13.1	36.9	2.0	18.7	0.0	6.6	1.0	13.1	7.6	0.0	0.0	0.5	0.5	198	
非製造業	72.4	62.1	15.7	50.2	13.4	42.9	4.6	27.6	5.7	27.2	21.8	17.6	5.0	29.4	42.7	1.6	7.7	0.0	4.4	0.8	4.0	0.8	0.0	1.6	3.6	2.8	248	
企業規模	68.2	65.9	21.2	53.1	17.3	44.7	14.0	42.5	10.6	19.0	11.7	11.2	1.1	21.2	44.7	1.2	10.6	0.0	6.5	1.2	10.6	2.4	0.0	0.6	0.6	0.6	170	
小(1,500人未満)	66.3	56.3	12.5	60.0	11.3	40.6	15.0	46.9	16.9	21.3	17.5	21.3	3.1	25.7	30.9	2.6	15.8	0.0	3.3	0.7	4.6	3.9	0.0	0.7	7.2	4.6	152	
中(1,500~5,000人未満)	70.3	62.8	18.2	64.9	20.3	35.8	16.9	44.6	24.3	20.9	20.9	19.6	4.7	24.5	43.2	1.4	10.8	0.0	4.3	0.7	7.2	5.0	0.0	1.4	0.0	0.7	139	
大(5,000人以上)	66.7	61.8	21.5	59.0	21.5	39.6	15.3	43.8	16.0	21.5	14.6	13.9	2.1	22.1	38.2	1.5	9.6	0.0	6.6	1.5	10.3	5.9	0.0	0.7	1.5	2.2	136	
正社員3年前の年数前の変化	65.5	58.6	14.4	55.2	10.3	41.4	13.2	46.6	13.2	23.6	21.3	18.4	5.2	23.6	36.4	1.2	13.9	0.0	4.8	0.6	6.7	3.6	0.0	1.8	3.6	3.0	165	
115以上	75.0	70.3	17.6	64.9	18.9	41.9	16.2	44.6	20.9	16.2	14.2	18.9	1.4	25.0	47.2	2.1	12.5	0.0	2.8	0.7	4.9	2.1	0.0	0.0	2.1	0.7	144	
大きくなった	70.9	61.2	19.9	57.1	19.9	41.3	12.8	44.4	15.8	24.5	20.4	19.4	4.1	22.8	42.9	2.2	11.4	0.0	5.4	1.1	6.5	2.7	0.0	0.5	2.2	1.6	184	
変化なし	63.3	59.6	15.5	58.0	13.5	37.6	17.6	44.5	17.6	18.4	12.7	14.3	2.4	21.6	39.2	1.3	12.1	0.0	4.7	0.9	7.8	5.2	0.0	1.3	3.4	2.6	232	
小さくなった	79.5	75.0	22.7	70.5	15.9	56.8	13.6	50.0	18.2	15.9	25.0	22.7	0.0	37.2	25.6	2.3	18.6	0.0	4.7	0.0	11.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	43	
厳しくなった	72.4	66.1	19.7	64.5	16.1	43.8	17.8	49.0	17.4	20.4	17.4	19.1	3.0	21.5	43.8	1.3	14.8	0.0	5.7	0.0	5.1	2.7	0.0	0.3	2.7	2.0	297	
やや厳しくなった	64.1	62.5	14.8	53.9	19.5	39.3	11.7	42.2	12.5	21.1	18.8	18.0	2.3	23.6	37.4	2.4	8.9	0.0	4.9	0.8	12.2	4.9	0.0	2.4	2.4	0.0	123	
変わらない	62.5	45.8	16.7	47.9	8.3	39.6	12.5	37.5	22.9	20.8	12.5	8.3	4.2	32.6	23.3	2.3	7.0	0.0	2.3	4.7	14.0	4.7	0.0	0.0	2.3	4.7	43	
緩くなった	100.0	50.0	0.0	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2	
人事・組織力開発指向型	68.1	56.3	25.2	61.5	16.3	55.6	13.3	48.9	20.7	73.3	61.5	32.6	5.9	23.0	33.3	4.4	11.9	0.0	6.7	0.0	8.1	3.0	0.0	3.0	5.2	0.7	135	
非成果指向型	68.0	56.2	10.0	47.0	12.3	32.9	0.9	11.4	6.8	0.0	0.0	9.1	2.7	33.2	39.9	0.5	9.8	0.0	2.6	1.0	4.7	4.1	0.0	0.0	2.1	2.1	193	
QCDD指向型	66.7	74.5	22.0	74.5	21.3	39.7	39.7	92.9	27.7	0.7	0.0	14.9	0.0	10.6	45.4	0.7	16.3	0.0	7.1	1.4	11.3	3.5	0.0	0.0	0.7	2.8	141	
労働負荷増大型	64.3	60.4	17.5	62.3	14.3	42.2	18.8	51.9	14.3	27.9	24.0	22.1	4.5	20.3	39.2	2.7	11.5	0.0	2.7	2.7	7.4	5.4	0.0	1.4	3.4	2.7	148	
変化なし型	70.8	63.5	16.7	59.3	12.5	41.7	12.5	38.5	21.9	28.0	20.8	17.7	1.0	26.7	35.6	2.2	16.7	0.0	4.4	0.0	6.7	5.6	0.0	1.1	1.1	0.0	90	
非労働負荷増大型	69.7	62.4	18.6	57.0	19.0	39.8	13.1	41.6	16.3	13.6	10.9	13.1	2.7	24.6	41.5	1.0	11.6	0.0	7.2	0.0	7.2	1.4	0.0	0.5	2.9	1.9	207	
非重視型	64.4	59.1	18.3	60.1	18.8	38.9	18.8	48.6	20.2	24.5	18.3	20.7	1.4	23.6	37.4	1.5	12.3	0.0	6.7	1.0	8.2	3.1	0.0	1.0	4.6	0.5	195	
伝統型人事指向型	76.4	73.6	18.9	54.7	19.8	38.7	8.5	34.9	13.2	21.7	18.9	12.3	1.9	18.0	56.0	2.0	11.0	0.0	4.0	0.0	3.0	4.0	0.0	1.0	0.0	1.0	100	
人材調達柔軟化人事指向型	68.9	60.0	20.0	71.1	15.6	48.9	22.2	64.4	11.1	17.8	11.1	13.3	2.2	26.7	35.6	2.2	20.0	0.0	4.4	0.0	6.7	0.0	0.0	0.0	2.2	2.2	45	
成果主義型人事指向型	63.4	57.0	16.1	53.8	9.7	45.2	9.7	38.7	17.2	15.1	19.4	16.1	7.5	23.9	35.2	1.1	10.2	0.0	2.3	2.3	10.2	5.7	0.0	1.1	2.3	4.5	88	

業種	問6③ 組合が成果評価で重視して欲しい指標													問7① 本社の業績管理の変化						問7② 現在の業績管理に対する組合の意見					
	売上高 出荷額	損益	付加価値 額	コスト	在庫金額	労働 生産性	納期	品質	新製品 開発	人材育成	職場の 活性化	組織・事業 改革	その他	厳しくなっ た	やや厳しく なった	変わらない い	やや緩やか かになった	緩やかに なった	NA	きつすぎる	やや きつすぎる	適切であ る	あまり きつくない	きつくない	NA
全体	22.2	34.7	15.2	16.6	3.2	42.0	5.3	26.3	15.6	71.9	62.6	25.7	4.4	61.4	25.9	9.7	0.4	0.0	2.6	17.8	41.6	29.1	7.3	1.8	2.4
製造業	21.6	37.5	15.4	23.1	3.8	39.9	11.1	41.3	29.3	75.0	63.9	21.2	2.9	62.5	24.5	10.1	0.0	0.0	2.9	17.8	42.8	27.4	8.2	1.0	2.9
非製造業	21.1	32.2	15.7	11.1	2.7	44.1	0.8	15.3	3.8	69.7	61.7	29.1	6.1	61.3	26.8	8.4	0.8	0.0	2.7	17.6	40.6	31.4	5.4	2.7	2.3
企業規模	24.6	35.8	19.6	15.6	3.4	45.3	4.5	24.6	9.5	70.4	58.1	25.7	1.7	55.3	30.7	11.2	1.1	0.0	1.7	17.9	38.0	30.7	8.9	2.8	1.7
小(1,500人未満)	16.3	30.6	12.5	16.9	1.9	41.9	5.6	26.9	15.6	73.1	63.1	28.8	6.3	63.8	24.4	8.1	0.0	0.0	3.8	16.3	43.8	26.9	7.5	2.5	3.1
中(1,500~5,000人未満)	25.0	39.2	13.5	17.6	4.7	38.5	6.1	28.4	22.3	73.0	66.9	22.3	6.1	66.9	20.3	10.1	0.0	0.0	2.7	19.6	43.2	29.7	4.7	0.0	2.7
大(5,000人以上)	22.9	33.3	17.4	17.4	3.5	36.8	5.6	25.0	17.4	69.4	64.6	25.7	4.2	59.7	27.1	9.7	0.7	0.0	2.8	20.1	41.0	24.3	9.0	3.5	2.1
正社員 (3年前の 前)変化	21.8	31.6	13.2	15.5	2.3	47.1	3.4	28.2	12.6	70.1	62.6	26.4	5.2	57.5	29.3	10.9	0.0	0.0	2.3	12.6	44.3	33.3	5.7	1.7	2.3
115以上	23.0	43.9	16.9	17.6	4.7	44.6	7.4	25.0	17.6	77.7	63.5	27.0	3.4	68.2	21.6	6.8	0.7	0.0	2.7	20.9	39.2	29.1	7.4	0.7	2.7
大きくなった	21.9	36.7	16.3	16.3	3.6	43.4	3.6	23.5	12.2	76.0	68.4	29.6	5.1	64.3	27.0	6.1	0.5	0.0	2.0	14.3	42.9	30.6	8.2	2.0	2.0
変化なし	22.0	33.5	15.1	17.1	2.9	41.2	6.9	26.5	19.2	66.5	58.0	23.3	4.9	56.3	26.1	13.5	0.4	0.0	3.7	16.7	40.4	30.2	7.3	2.0	3.3
小さくなった	27.3	34.1	9.1	18.2	4.5	43.2	4.5	38.6	11.4	84.1	65.9	22.7	0.0	70.5	22.7	6.8	0.0	0.0	0.0	38.6	38.6	20.5	2.3	0.0	0.0
厳しくなった	23.0	38.5	17.1	17.4	3.3	41.1	3.9	26.3	15.1	75.3	66.8	26.6	4.6	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	28.6	47.7	19.7	3.3	0.7	0.0
やや厳しくなった	18.8	32.0	11.7	16.4	4.7	43.8	7.0	29.7	17.2	70.3	65.6	28.1	3.9	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	40.6	44.5	11.7	2.3	0.0
変わらない	33.3	27.1	16.7	16.7	0.0	47.9	10.4	22.9	16.7	66.7	41.7	18.8	4.2	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	54.2	22.9	6.3	0.0
緩くなった	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
人材・組織力開発指向型	27.4	37.0	19.3	14.8	5.2	43.7	3.7	23.7	15.6	81.5	73.3	34.1	8.9	60.7	29.6	8.9	0.0	0.0	0.7	14.1	46.7	32.6	5.2	0.7	0.7
非成果指向型	20.1	32.0	11.9	14.6	3.2	40.6	2.3	14.6	10.5	63.0	53.0	21.5	2.7	55.7	26.9	11.4	0.9	0.0	5.0	15.5	38.8	28.2	8.2	3.7	4.6
QCD指向型	20.6	36.9	16.3	21.3	1.4	42.6	11.3	46.8	23.4	76.6	67.4	24.1	2.8	70.9	20.6	7.8	0.0	0.0	0.7	24.8	41.1	25.5	7.8	0.0	0.7
労働負荷増大型	22.7	38.3	11.0	15.6	2.6	41.6	6.5	30.5	14.9	70.8	66.2	32.5	6.5	46.8	36.4	16.2	0.0	0.0	0.6	7.8	42.9	40.3	7.1	1.3	0.6
変化なし型	28.1	39.6	16.7	26.0	4.2	35.4	3.1	24.0	22.9	72.9	66.7	26.0	3.1	64.6	25.0	5.2	1.0	0.0	4.2	16.7	36.5	39.6	3.1	0.0	4.2
非労働負荷増大型	19.5	31.2	16.7	14.0	3.6	45.7	5.0	24.4	13.6	72.4	59.3	21.7	3.6	68.8	19.9	8.1	0.5	0.0	2.7	24.0	43.0	18.6	9.0	3.2	2.3
非重視型	22.1	34.6	14.9	22.1	5.3	42.3	7.7	26.9	17.8	72.1	62.0	30.3	2.9	61.5	27.9	9.6	0.0	0.0	1.0	15.9	41.8	34.1	6.3	1.0	1.0
伝統型人専指向型	21.7	45.3	19.8	8.5	4.7	39.6	1.9	19.8	16.0	76.4	59.4	27.4	1.9	63.2	25.5	6.6	0.0	0.0	4.7	19.8	35.8	34.9	2.8	1.9	4.7
人材調達柔軟化人専指向型	26.7	24.4	15.6	20.0	0.0	55.6	6.7	37.8	15.6	66.7	68.9	22.2	6.7	55.6	33.3	11.1	0.0	0.0	0.0	11.1	44.4	26.7	15.6	2.2	0.0
成果主義型人専指向型	19.4	31.2	14.0	10.8	0.0	43.0	3.2	23.7	12.9	68.8	66.7	19.4	9.7	57.0	21.5	14.0	2.2	0.0	5.4	22.6	43.0	16.1	10.8	3.2	4.3

	問8 過去3年間の組織改革										問9 組合員の雇用・処遇面で最も苦労した組織改革										問9付① 検討期間				
	組織のフラット化	事業所の管理部門のフラット化	部門・職種の整理・シナジー統合	既存業務のフラット化	下層企業の統合	子会社の設立	合併会社の設立	業務提携	その他	特に行わなかった	組織のフラット化	事業所の管理部門のフラット化	部門・職種の整理・シナジー統合	既存業務のフラット化	下層企業の統合	子会社の設立	合併会社の設立	業務提携	その他	特に行わなかった	回答数	平均(月)	NA(人)	回答数	
全体	32.1	54.3	69.1	38.4	18.0	21.6	10.7	17.0	7.9	9.9	8.5	9.9	41.3	9.9	2.7	8.5	4.0	1.1	7.0	7.2	446	6.7	46	368	
業種	32.7	58.7	69.7	38.5	23.1	20.2	14.9	15.4	7.7	10.1	8.0	9.6	42.8	11.2	3.2	6.4	5.3	0.0	6.4	7.0	187	6.0	20	154	
非製造業	31.4	49.4	68.6	36.8	13.8	21.1	6.1	16.5	8.4	10.3	9.4	9.4	39.7	9.4	2.6	9.4	1.7	2.1	8.1	8.1	234	7.3	23	192	
企業規模	28.5	48.6	66.5	31.8	15.6	11.7	6.7	16.8	7.8	15.1	11.8	9.9	40.1	7.2	3.9	6.6	3.9	1.3	7.9	7.2	152	6.6	18	123	
小(1,500人未満)	30.0	52.5	70.0	37.5	16.9	25.0	12.5	13.8	6.9	8.1	4.1	10.2	42.2	12.9	2.0	10.2	4.8	2.0	6.1	5.4	147	6.4	16	123	
中(1,500~5,000人未満)	37.2	62.2	71.6	46.6	22.3	29.7	14.2	20.9	9.5	5.4	10.0	9.3	42.1	10.0	2.1	7.9	3.6	0.0	7.1	7.9	140	7.0	11	118	
大(5,000人以上)	25.0	45.1	68.8	31.9	12.5	20.1	5.6	17.4	11.1	11.1	8.6	7.0	43.8	7.0	1.6	10.2	0.8	0.8	11.7	8.6	128	6.9	13	104	
正社員3歳前の変	25.3	51.1	63.2	36.8	17.2	22.4	13.2	17.8	3.4	13.2	3.3	11.3	41.1	13.9	3.3	9.3	7.3	2.0	3.3	5.3	151	6.3	13	130	
100~114以下	43.2	67.6	78.4	49.3	25.7	22.3	14.2	14.9	8.8	4.7	12.8	9.2	43.3	9.9	3.5	4.3	4.3	0.7	5.0	7.1	141	6.7	14	117	
115以上	36.7	59.2	67.3	38.3	21.4	30.1	10.2	21.4	7.7	7.7	11.0	10.5	37.0	8.8	4.4	11.0	2.8	1.1	5.0	8.3	181	7.2	20	146	
大きくなった	29.0	49.4	68.6	37.6	15.9	18.0	10.6	14.3	8.6	11.8	6.5	9.7	42.1	11.1	1.4	7.9	4.6	1.4	9.3	6.0	216	6.0	20	183	
変化なし	29.5	63.6	79.5	43.2	18.2	4.5	9.1	9.1	4.5	9.1	5.0	7.5	62.5	7.5	2.5	2.5	2.5	0.0	2.5	7.5	40	7.3	6	31	
小さくなった	33.6	60.5	70.7	38.5	19.7	21.7	11.8	14.1	8.6	8.9	8.7	12.3	43.3	9.4	2.2	6.5	4.7	0.7	6.9	5.4	277	6.8	25	237	
厳しくなった	32.0	49.2	74.2	36.7	16.4	22.7	6.3	21.9	7.0	7.8	6.8	5.1	43.2	11.0	5.1	10.2	0.0	0.8	6.8	11.0	118	5.8	13	92	
やや厳しくなった	27.1	39.6	50.0	39.6	14.6	16.7	16.7	18.8	4.2	16.7	15.0	7.5	30.0	10.0	0.0	12.5	10.0	5.0	5.0	5.0	40	6.6	8	30	
変わらない	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1	8.0	0	1	
緩くなった	30.4	54.1	68.1	43.7	16.3	25.9	11.9	12.6	7.4	7.4	4.8	10.4	40.8	12.8	3.2	11.2	2.4	0.8	6.4	7.2	125	7.2	13	103	
人材・組織力開発指向型	32.4	53.4	74.0	39.3	15.5	23.7	8.2	19.6	7.8	9.6	10.1	9.6	44.4	7.6	2.0	9.1	3.0	1.5	7.1	5.6	198	6.7	19	168	
非成果指向型	33.3	56.0	62.4	31.9	23.4	14.2	13.5	17.0	8.5	12.8	9.8	9.8	36.6	10.6	3.3	4.9	7.3	0.8	7.3	9.8	123	6.1	14	97	
OOD指向型	30.5	45.5	57.8	33.1	13.0	18.2	9.1	13.6	7.8	10.4	8.7	7.2	39.1	13.0	0.7	8.0	4.3	1.4	8.0	9.4	138	6.4	26	99	
労働負荷増大型	39.6	63.5	75.0	44.8	19.8	26.0	8.3	21.9	5.2	5.2	9.9	8.8	41.8	11.0	5.5	8.8	3.3	1.1	2.2	7.7	91	7.4	6	78	
変化なし型	30.3	58.4	73.8	39.8	21.3	24.0	12.2	16.7	8.1	10.9	8.1	12.2	43.7	7.1	3.0	9.6	3.6	1.0	7.6	4.1	197	6.4	13	176	
非労働負荷増大型	36.5	57.2	68.8	34.1	21.2	22.6	11.5	15.4	6.7	7.2	10.9	9.3	43.0	7.8	4.1	8.3	3.6	1.0	6.2	5.7	193	6.4	24	158	
非重視型	36.8	62.3	69.8	49.1	14.2	21.7	6.6	20.8	8.5	9.4	6.3	14.6	40.6	11.5	3.1	9.4	1.0	1.0	5.2	7.3	96	6.3	6	83	
伝統型人事指向型	31.1	53.3	66.7	33.3	22.2	17.8	15.6	20.0	13.3	15.6	10.5	7.9	44.7	10.5	0.0	2.6	5.3	0.0	15.8	2.6	38	5.7	3	34	
人材調達柔軟化人事指向型	21.5	41.9	65.6	43.0	14.0	24.7	9.7	15.1	8.6	14.0	6.3	7.5	35.0	13.8	1.3	13.8	5.0	1.3	8.8	7.5	80	7.7	10	64	
成果主義型人事指向型																									

	問9付② 経営者との合意に達するまでの苦勞										問9付③(1) 経営者の施策									
	大変苦勞した	やや苦勞した	あまり苦勞しなかった	NA	回答数	配属転換	職務転換のための教育訓練	配属・出向	一時休業	標準時間超過・労働日数削減	ワークシェアリング導入	賞与・一時金カット	賞上げ抑制	賞下げ	希望退職募集	解雇	特になし	回答数		
全体	38.9	36.0	14.3	1.4	9.4	414	66.4	15.5	17.9	47.1	4.1	6.0	2.9	22.5	34.1	15.9	28.3	2.2	10.4	414
業種	33.9	39.7	14.9	2.9	8.6	174	69.5	16.1	20.1	51.1	9.2	4.6	4.6	14.9	30.5	9.8	24.7	0.0	10.9	174
企業規模	45.6	32.1	12.1	0.5	9.8	215	63.3	16.3	15.8	42.8	0.0	7.9	1.9	28.3	36.7	20.9	31.6	4.2	10.2	215
小(1,500人未満)	34.0	43.3	9.2	1.4	12.1	141	63.8	13.5	16.3	38.3	2.1	7.8	1.4	26.2	46.1	17.0	28.1	3.5	13.5	141
中(1,500~5,000人未満)	41.0	30.9	19.4	1.4	7.2	139	70.5	12.9	22.3	50.4	3.6	2.9	4.3	27.3	31.7	23.7	28.1	2.2	8.6	139
大(5,000人以上)	41.9	34.1	14.0	1.6	8.5	129	65.1	20.9	14.7	51.9	7.0	7.8	3.1	13.2	24.0	7.0	28.7	0.8	9.3	129
正(社員数3年前)の変化	34.2	38.5	16.2	0.9	10.3	117	70.1	14.5	9.4	44.4	2.6	6.0	3.4	17.1	31.6	13.7	21.4	3.4	9.4	117
100~114以下	37.8	32.9	17.5	2.8	9.1	143	62.2	17.5	16.8	44.8	2.8	4.2	2.8	18.2	31.5	13.3	20.3	1.4	12.6	143
115以上	45.0	37.4	10.7	0.8	6.1	131	71.0	14.5	28.2	51.1	7.6	9.2	2.3	34.4	41.2	20.6	45.8	1.5	6.1	131
大きくなった	39.2	36.1	13.9	0.0	10.8	166	65.1	17.5	19.3	47.0	4.2	6.6	3.6	25.9	37.3	16.9	30.1	1.2	10.2	166
変化なし	37.9	36.0	15.3	3.0	7.9	203	67.0	13.8	17.2	47.8	4.4	6.4	2.5	17.7	32.0	14.8	26.1	1.5	10.3	203
小さくなった	37.8	37.8	10.8	0.0	13.5	37	73.0	13.5	16.2	43.2	2.7	2.7	0.0	32.4	29.7	21.6	27.0	10.8	13.5	37
厳しくなった	45.0	35.9	10.7	0.4	8.0	262	67.9	16.4	20.2	49.2	4.2	7.3	3.4	23.7	31.7	16.4	31.7	1.9	8.8	262
やや厳しくなった	27.6	38.1	21.9	2.9	9.5	105	68.6	14.3	15.2	45.7	3.8	3.8	2.9	24.8	42.9	14.3	21.0	2.9	8.6	105
変わらない	23.7	36.8	13.2	5.3	21.1	38	50.0	13.2	10.5	31.6	2.6	2.6	0.0	10.5	23.7	10.5	23.7	2.6	28.9	38
緩くなった	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	1
専ら人事の重視する指標	40.5	30.2	19.0	0.9	9.5	116	61.2	17.2	15.5	47.4	3.4	7.8	4.3	21.6	33.6	23.3	25.9	3.4	8.6	116
人材・組織力開発指向型	40.1	36.4	11.8	1.6	10.2	187	71.1	11.8	18.2	45.5	2.7	5.9	1.6	25.1	36.4	13.9	32.1	1.6	10.2	187
非成果指向型	35.1	41.4	13.5	1.8	8.1	111	64.0	19.8	19.8	49.5	7.2	4.5	3.6	18.9	30.6	11.7	24.3	1.8	12.6	111
OCD指向型	29.6	36.0	16.0	2.4	16.0	125	54.4	14.4	14.4	45.6	4.0	6.4	4.8	16.8	28.8	16.8	16.0	3.2	17.6	125
労働負荷増大型	38.1	36.9	15.5	2.4	7.1	84	73.8	17.9	19.0	45.2	2.4	7.1	1.2	21.4	33.3	11.9	25.0	2.4	7.1	84
変化なし型	43.4	36.5	12.7	0.5	6.9	189	70.9	14.8	20.6	49.2	4.8	5.8	2.1	25.9	37.6	16.9	37.6	1.6	7.9	189
非労働負荷増大型	35.7	39.6	12.1	2.2	10.4	182	67.6	15.9	19.2	46.2	3.8	7.1	3.3	20.9	34.6	12.6	25.8	1.1	11.5	182
非重視型	44.9	24.7	22.5	1.1	6.7	89	66.3	13.5	19.1	41.6	4.5	4.5	3.4	27.0	41.6	16.9	33.7	4.5	6.7	89
伝統型人事指向型	24.3	51.4	18.9	0.0	5.4	37	73.0	18.9	10.8	54.1	5.4	5.4	0.0	18.9	29.7	21.6	27.0	0.0	2.7	37
人材調達柔軟化人事指向型	44.6	35.1	9.5	1.4	9.5	74	62.2	16.2	14.9	52.7	5.4	6.8	1.4	24.3	33.8	20.3	28.7	2.7	14.9	74
成果主義型人事指向型																				

	問10(e) 人事管理の権限(教育訓練)						問10(d) 人事管理の権限(人事評価)						問10(c) 人事管理の権限(昇進)						問10(f) 人事管理の権限(賞金)					
	本社に権限を集中している	やや本社に権限を集中している	変化はない	やや事業所に権限を集中している	事業所に権限を集中している	NA	本社に権限を集中している	やや本社に権限を集中している	変化はない	やや事業所に権限を集中している	事業所に権限を集中している	NA	本社に権限を集中している	やや本社に権限を集中している	変化はない	やや事業所に権限を集中している	事業所に権限を集中している	NA	本社に権限を集中している	やや本社に権限を集中している	変化はない	やや事業所に権限を集中している	事業所に権限を集中している	NA
全体	16.0	10.9	47.1	13.9	9.3	2.8	9.5	10.5	49.3	16.2	11.9	2.6	17.4	13.9	47.1	13.9	5.5	2.2	33.5	11.1	48.5	3.4	0.8	2.6
業種																								
製造業	10.1	8.7	47.6	17.8	13.5	2.4	7.7	8.7	50.5	14.9	15.4	2.9	14.4	9.1	48.1	17.8	8.2	2.4	23.8	11.5	51.4	2.9	1.9	3.4
非製造業	20.7	12.3	45.6	11.9	6.1	3.4	10.7	11.5	47.9	17.6	9.6	2.7	19.2	17.2	46.4	11.5	3.4	2.3	36.0	10.7	46.7	4.2	0.0	2.3
企業規模																								
小(1,500人未満)	21.8	14.5	41.9	11.2	6.7	3.9	14.0	15.1	44.7	14.0	7.8	4.5	23.5	12.3	45.3	12.8	2.8	3.4	40.2	12.8	39.1	3.4	0.0	4.5
中(1,500~5,000人未満)	18.8	8.1	48.8	13.8	8.1	2.5	10.0	7.5	51.9	17.5	12.5	0.6	19.4	19.4	40.0	15.0	5.6	0.6	35.0	14.4	44.4	4.4	1.3	0.6
大(5,000人以上)	6.1	8.8	52.0	17.6	13.5	2.0	3.4	8.1	51.4	18.2	16.2	2.7	8.1	10.1	56.1	14.9	8.1	2.7	23.0	6.1	64.9	2.0	1.4	2.7
正社員(3年前)の年齢変化																								
99以下	16.0	11.8	50.7	13.9	6.3	1.4	11.8	8.3	54.2	14.6	8.3	2.8	18.8	9.7	53.5	10.4	5.6	2.1	32.6	9.0	52.1	3.5	0.7	2.1
100~114以下	15.5	12.1	48.9	14.4	8.0	1.1	9.2	10.3	48.3	18.4	12.6	1.1	15.5	18.4	46.6	12.1	6.9	0.6	33.3	12.1	51.1	1.1	1.1	1.1
115以上	16.9	8.8	41.9	16.2	12.2	4.1	7.4	12.2	45.3	16.9	14.9	3.4	18.2	12.8	41.9	20.3	3.4	3.4	33.8	12.8	41.9	6.8	0.7	4.1
組合の発言力																								
大きくなった	17.3	11.2	43.9	15.8	9.2	2.6	10.2	8.7	46.4	18.9	12.8	3.1	16.3	9.2	50.5	16.3	5.6	2.0	32.1	9.2	50.0	5.6	1.0	2.0
変化なし	15.9	11.0	51.0	10.6	9.0	2.4	9.0	8.2	56.3	12.7	12.2	1.6	18.4	13.9	48.6	12.7	4.9	1.6	31.0	12.2	51.4	2.4	0.4	2.4
小さくなった	11.4	2.3	43.2	25.0	11.4	6.8	11.4	25.0	22.7	25.0	9.1	6.8	18.2	29.5	27.3	9.1	9.1	6.8	47.7	13.6	29.5	0.0	2.3	6.8
業種管理の変化																								
厳しくなった	16.8	8.9	47.0	12.8	11.5	3.0	10.2	11.2	47.0	14.1	14.8	2.6	20.4	14.5	42.8	13.2	6.9	2.3	38.2	10.2	43.4	4.3	1.3	2.6
やや厳しくなった	15.6	14.8	45.3	17.2	5.5	1.6	10.2	10.2	49.2	20.3	9.4	0.8	14.1	14.1	53.1	14.1	3.9	0.8	32.0	12.5	51.6	2.3	0.0	1.6
変わらない	14.6	12.5	52.1	14.6	6.3	0.0	4.2	8.3	60.4	20.8	4.2	2.1	8.3	12.5	56.3	20.8	2.1	0.0	14.6	14.6	68.8	2.1	0.0	0.0
緩くなった	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
事業に専念する人材開発指向型	17.8	11.9	43.7	15.6	8.9	2.2	9.6	9.6	45.9	19.3	13.3	2.2	15.6	15.6	45.9	13.3	8.1	1.5	31.1	14.8	47.4	3.7	0.0	3.0
非成果指向型	20.1	11.4	45.7	10.5	8.2	4.1	11.9	10.0	50.2	11.9	12.3	3.7	21.5	11.9	45.7	13.7	3.7	3.7	36.1	8.7	47.5	3.7	0.5	3.7
QCD指向型	7.8	9.2	52.5	17.7	11.3	1.4	5.7	12.1	51.1	19.9	9.9	1.4	12.8	15.6	50.4	14.9	5.7	0.7	31.9	11.3	51.1	2.8	2.1	0.7
労働負荷増大型	12.3	11.0	52.6	14.3	7.8	1.9	8.4	7.1	58.4	16.9	8.4	0.6	13.6	15.6	54.5	9.7	5.2	1.3	22.7	14.3	59.7	1.9	0.0	1.3
変化なし型	13.5	12.5	47.9	10.4	13.5	2.1	7.3	7.3	46.9	17.7	19.8	1.0	15.6	8.3	47.9	15.6	11.5	1.0	34.4	12.5	45.8	4.2	2.1	1.0
非労働負荷増大型	19.9	9.0	43.9	15.4	8.1	3.6	11.3	13.6	44.3	14.9	11.3	4.5	20.8	14.9	41.6	15.8	3.6	3.2	39.8	9.0	42.1	4.1	0.9	4.1
非重視型	16.8	10.6	43.8	14.9	11.5	2.4	12.5	11.1	49.0	11.5	13.5	2.4	21.2	14.4	44.7	11.5	6.7	1.4	36.1	13.0	44.7	2.9	1.4	1.9
伝統型人事指向型	18.9	11.3	46.2	15.1	3.8	4.7	6.6	8.5	48.1	19.8	13.2	2.8	16.0	15.1	47.2	15.1	3.8	2.8	30.2	9.4	49.1	5.7	0.9	4.7
人材調達柔軟化人事指向型	17.8	8.9	44.4	15.6	13.3	0.0	8.9	6.7	40.0	26.7	15.6	2.2	11.1	15.6	44.4	17.8	11.1	0.0	35.6	8.9	48.9	6.7	0.0	0.0
成果主義型人事指向型	10.8	11.8	57.0	11.8	6.5	2.2	7.5	10.8	58.1	18.3	3.2	2.2	17.2	9.7	53.8	17.2	0.0	2.2	30.1	14.0	53.8	0.0	0.0	2.2

業種	問10 (a) 人事管理の権限 (非正社員の採用・配置・異動)										問10 (h) 人事管理の権限 (全体として)										問11 (a) 事業所の従業員数の推移 (正社員)										問11 (b) 事業所の従業員数の推移 (契約・嘱託社員)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	本社に権限を集中している		やや本社に権限を集中している		変化はない		やや本社に権限を集中していない		本社に権限を集中していない		増加する		やや増加する		減少する		やや減少する		変わらない		増加する		やや増加する		減少する		やや減少する		変わらない		増加する		やや増加する		減少する		やや減少する		変わらない																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	NA	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する	増加する																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
全体	10.7	10.9	43.8	15.8	15.8	3.0	22.8	44.2	14.9	2.4	2.2	1.8	4.8	11.5	33.3	46.9	1.6	12.3	36.2	21.4	10.3	8.1	8.7	3.0	7.2	8.7	43.8	19.7	18.3	2.4	21.2	46.6	17.3	3.4	2.4	1.9	4.3	11.1	33.2	48.1	1.4	5.3	39.9	25.5	12.0	8.2	6.3	2.9	13.0	12.6	44.4	12.3	13.8	3.8	24.1	42.1	13.8	1.5	2.3	1.9	5.7	11.5	32.6	46.4	1.9	17.2	32.6	19.2	9.2	8.4	10.0	3.4	16.8	11.7	39.1	15.1	12.8	4.5	24.6	41.3	6.7	1.7	3.9	1.7	6.7	12.8	31.8	43.6	3.4	15.1	35.8	19.6	10.1	7.8	6.7	5.0	10.6	10.6	40.0	18.1	18.1	2.5	10.6	28.1	19.4	1.3	0.6	1.3	4.4	9.4	36.3	48.1	0.6	13.8	35.6	20.6	10.6	6.9	10.6	1.9	3.4	10.1	54.1	14.2	16.2	2.0	5.4	15.5	52.7	19.6	4.7	2.0	3.4	12.8	31.1	50.0	0.7	7.4	37.2	25.0	9.5	9.5	2.0	11.8	10.4	48.6	17.4	9.7	2.1	14.6	21.5	47.9	13.2	1.4	1.4	4.2	11.8	16.0	31.3	36.1	0.7	14.6	36.8	19.4	6.9	9.0	10.4	2.8	10.9	11.5	44.8	16.1	15.5	1.1	12.6	20.7	45.4	17.8	2.9	0.6	0.6	2.3	11.5	42.5	42.5	0.6	11.5	37.9	23.6	10.3	6.3	8.6	1.7	8.8	10.8	37.8	14.2	23.0	5.4	10.1	27.7	39.9	14.9	3.4	4.1	0.7	2.0	8.1	26.4	60.8	2.0	12.2	34.5	23.0	10.1	8.8	8.1	3.4	11.7	11.2	39.3	18.4	16.3	3.1	11.2	21.9	45.4	17.9	2.0	1.5	2.6	6.6	9.7	34.7	44.9	1.5	17.3	36.2	18.4	9.7	7.7	8.7	2.0	10.2	9.4	49.0	13.5	15.5	2.4	13.9	20.0	47.3	13.9	2.9	2.0	1.6	4.1	13.9	33.1	46.5	0.8	11.0	34.3	23.3	10.6	9.0	9.0	2.9	6.8	18.2	34.1	15.9	18.2	6.8	13.6	36.4	31.8	9.1	2.3	6.8	0.0	0.0	6.8	27.3	59.1	6.8	0.0	47.7	25.0	6.8	4.5	6.8	9.1	13.8	12.8	38.8	14.5	16.8	3.3	16.1	24.0	38.2	15.5	3.9	2.3	1.3	3.0	8.2	29.9	54.9	2.6	11.5	33.2	22.7	11.2	8.9	8.9	3.6	6.3	7.8	47.7	18.8	18.8	0.8	7.0	25.8	50.8	15.6	0.0	0.8	3.1	10.2	11.7	39.1	35.9	0.0	16.4	38.3	18.8	10.2	8.6	6.3	1.6	6.3	10.4	62.5	16.7	4.2	0.0	14.6	12.5	64.6	8.3	0.0	0.0	2.1	4.2	27.1	39.6	27.1	0.0	8.3	45.8	20.8	8.3	4.2	10.4	2.1	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.9	13.3	40.7	16.3	17.0	3.7	11.1	20.7	48.1	14.8	3.7	1.5	3.0	6.7	12.6	31.1	45.2	1.5	10.4	38.5	23.7	7.4	7.4	8.9	3.7	12.3	9.6	44.3	13.7	16.0	4.1	17.4	23.7	36.5	16.9	1.8	3.7	1.4	5.0	10.0	31.1	50.7	1.8	15.1	32.4	20.5	8.7	9.1	10.0	4.1	9.9	10.6	46.1	18.4	14.2	0.7	9.2	23.4	52.5	12.1	2.1	0.7	1.4	2.8	12.8	39.0	42.6	1.4	9.9	39.7	20.6	15.6	7.1	6.4	0.7	10.4	11.0	46.8	17.5	13.0	1.3	7.1	22.7	54.5	14.3	0.6	0.6	1.9	5.8	12.3	43.5	36.4	0.0	8.4	35.1	26.0	11.7	9.7	8.4	0.6	6.3	10.4	42.7	16.7	22.9	1.0	11.5	16.7	43.8	21.9	5.2	1.0	3.1	5.2	12.5	34.4	43.8	1.0	11.5	39.6	24.0	12.5	4.2	6.3	2.1	12.2	11.8	41.6	13.1	16.3	5.0	17.2	26.2	37.6	12.7	2.7	3.6	1.4	4.1	10.9	24.4	56.6	2.7	16.3	34.8	17.6	8.1	8.6	10.0	4.5	14.9	10.1	40.9	17.3	14.9	1.9	15.9	22.1	42.3	15.9	2.4	1.4	1.9	4.8	10.6	32.7	48.1	1.9	11.1	37.5	18.3	13.0	8.7	8.2	3.4	3.8	10.4	39.6	20.8	21.7	3.8	11.3	20.8	47.2	15.1	1.9	3.8	1.9	4.7	8.5	30.2	53.8	0.9	17.9	39.6	18.9	5.7	4.7	9.4	3.8	11.1	8.9	57.8	8.9	13.3	0.0	8.9	24.4	44.4	17.8	4.4	0.0	0.0	4.4	13.3	46.7	35.6	0.0	6.7	24.4	28.9	13.3	17.8	6.7	2.2	7.5	16.1	48.4	11.8	10.8	5.4	10.8	25.8	47.3	12.9	1.1	2.2	3.2	4.3	16.1	30.1	45.2	1.1	11.8	37.6	25.8	6.5	5.4	10.8	2.2

	問11(c) 事業所の従業員数の推移(パートタイム)						問11(d) 事業所の従業員数の推移(アルバイト)						問11(e) 事業所の従業員数の推移(派遣社員)								
	増える	やや増える	変わらない	やや減る	減る	該当なし	NA	増える	やや増える	変わらない	やや減る	減る	該当なし	NA	増える	やや増える	変わらない	やや減る	減る	該当なし	NA
全体	9.1	23.0	28.3	6.3	6.5	24.0	2.8	6.3	14.9	30.1	3.8	4.0	37.2	3.6	10.9	32.9	18.6	8.5	4.0	21.4	3.6
業種	2.9	21.6	34.1	6.3	9.6	23.6	1.9	2.9	13.0	28.8	3.4	4.8	43.8	3.4	13.9	41.8	15.9	6.3	3.8	14.9	3.4
企業規模	14.2	23.8	23.4	6.9	3.8	24.1	3.8	9.6	16.9	31.0	4.2	3.8	30.7	3.8	8.4	24.9	21.5	10.3	3.8	27.2	3.8
小(1,500人未満)	14.5	22.3	30.2	5.6	5.0	18.4	3.9	10.1	14.0	33.5	5.0	2.2	30.7	4.5	8.4	26.3	21.2	7.3	4.5	26.8	5.6
中(1,500~5,000人未満)	7.5	25.0	27.5	5.6	6.3	26.3	1.9	5.6	20.0	26.3	3.1	3.8	40.0	1.3	13.8	33.8	16.3	8.1	3.1	23.1	1.9
大(5,000人以上)	4.7	22.3	25.7	7.4	8.8	29.1	2.0	2.7	11.5	29.1	2.7	6.8	42.6	4.7	11.5	39.2	18.2	10.1	4.7	13.5	2.7
正社員3年前の年齢変化	10.4	22.2	28.5	6.3	6.9	25.0	0.7	6.9	15.3	29.9	2.1	2.8	41.0	2.1	10.4	26.4	20.8	6.9	2.1	29.9	3.5
組合の発言力	6.9	24.1	29.3	6.3	5.2	25.9	2.3	4.0	13.8	32.8	5.2	4.0	37.9	2.3	11.5	40.8	17.2	6.9	4.6	17.2	1.7
115以上	10.8	23.0	27.7	4.7	7.4	22.3	4.1	8.1	14.2	30.4	3.4	5.4	33.1	5.4	11.5	30.4	18.9	12.2	4.7	18.2	4.1
大きくなった	9.2	24.5	27.0	4.6	5.6	27.0	2.0	5.6	17.3	28.6	5.1	3.1	37.2	3.1	9.7	35.2	13.3	8.7	5.6	25.0	2.6
変化なし	9.8	19.2	29.4	7.8	7.3	23.7	2.9	7.3	11.0	32.2	2.4	4.9	38.8	3.3	12.7	33.1	21.2	6.5	3.3	19.6	3.7
小さくなった	6.8	36.4	25.0	4.5	6.8	13.6	6.8	4.5	27.3	20.5	4.5	4.5	29.5	9.1	9.1	27.3	22.7	15.9	2.3	13.6	9.1
厳しくなった	6.9	25.7	26.0	7.6	8.6	22.4	3.0	5.6	17.4	28.9	3.9	4.9	35.2	3.9	13.2	29.3	17.4	9.2	4.3	22.7	3.9
やや厳しくなった	13.3	19.5	29.7	4.7	3.9	25.8	3.1	7.8	9.4	30.5	4.7	2.3	41.4	3.9	6.3	44.5	16.4	7.8	4.7	16.4	3.9
変わらない	6.3	16.7	41.7	4.2	2.1	29.2	0.0	2.1	14.6	35.4	2.1	2.1	43.8	0.0	6.3	33.3	27.1	6.3	2.1	25.0	0.0
緩くなった	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0
人事・組織力開発指向型	10.4	24.4	29.6	6.7	4.4	20.0	4.4	5.9	17.8	25.9	4.4	5.9	33.3	6.7	8.9	33.3	19.3	5.9	3.0	24.4	5.2
非成果指向型	10.0	23.3	24.7	6.4	6.4	26.0	3.2	7.3	15.5	31.1	2.7	4.1	36.5	2.7	12.3	29.7	20.1	8.2	5.9	20.1	3.7
QCD指向型	6.4	21.3	32.6	5.7	8.5	24.8	0.7	5.0	11.3	32.6	5.0	2.1	41.8	2.1	10.6	37.6	15.6	11.3	2.1	20.6	2.1
労働負荷増大型	6.5	20.8	31.2	5.8	7.8	27.3	0.6	5.2	14.9	31.2	1.9	2.6	42.2	1.9	5.2	36.4	18.2	7.8	4.5	26.6	1.3
変化なし型	9.4	17.7	33.3	8.3	3.1	22.9	5.2	7.3	10.4	26.0	3.1	7.3	40.6	5.2	17.7	28.1	20.8	13.5	2.1	13.5	4.2
非労働負荷増大型	10.9	26.7	23.5	5.9	6.8	23.1	3.2	6.8	16.3	30.8	5.4	4.1	32.6	4.1	12.2	33.0	17.6	6.8	4.5	20.8	5.0
非重視型	6.3	23.1	30.3	7.2	3.4	26.4	3.4	4.8	15.4	27.9	3.4	3.8	39.4	5.3	8.7	36.5	17.3	7.2	2.4	22.6	5.3
伝統型人事指向型	16.0	28.3	21.7	8.5	7.5	16.0	1.9	10.4	17.0	31.1	6.6	4.7	27.4	2.8	16.0	33.0	18.9	9.4	3.8	16.0	2.8
人材調達柔軟化人事指向型	4.4	17.8	28.9	13.3	13.3	22.2	0.0	4.4	6.7	31.1	8.9	4.4	42.2	2.2	6.7	37.8	11.1	11.1	11.1	20.0	2.2
成果主義型人事指向型	11.8	21.5	28.0	0.0	6.5	29.0	3.2	7.5	14.0	34.4	0.0	5.4	36.6	2.2	15.1	28.0	17.2	8.6	3.2	25.8	2.2

業種	問11(f) 事業所の従業員数の推移(職員社員)										問12(a) 組合員の仕事と働き方の変化 (仕事量の増加)			問12(b) 組合員の仕事と働き方の変化 (仕事量の拡大)			問12(c) 組合員の仕事と働き方の変化 (仕事量の質が高まった)			問12(d) 組合員の仕事と働き方の変化 (他部門へ出たプロジェクトへの増加)								
	増える	やや増える	変わらない	やや減る	減る	該当なし	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	NA				
全体	6.7	15.6	22.8	4.8	4.0	41.0	5.1	65.5	29.1	2.6	0.8	2.0	55.6	37.0	4.2	1.2	2.0	41.4	39.2	14.5	2.6	2.2	19.2	41.4	26.1	10.9	2.4	
製造業	11.5	20.7	21.2	5.8	3.8	31.7	5.3	65.4	30.3	1.9	1.0	1.4	51.9	42.8	2.9	1.0	1.4	38.9	45.2	12.5	1.4	1.9	24.0	45.7	22.6	6.3	1.4	
非製造業	2.7	11.1	25.3	4.2	3.8	47.9	5.0	65.5	28.4	3.1	0.8	2.3	57.5	33.3	5.4	1.5	2.3	43.7	35.2	16.1	2.7	2.3	14.9	39.8	28.4	13.8	3.1	
企業規模	4.5	11.7	29.1	2.8	3.4	42.5	6.1	64.2	27.4	3.4	1.7	3.4	54.2	39.1	2.2	1.1	3.4	38.5	37.4	17.3	3.4	3.4	14.0	38.5	30.7	12.8	3.9	
小(1,500人未満)	6.9	15.0	20.0	4.4	3.1	48.1	2.5	64.4	31.9	2.5	0.6	0.6	55.6	34.4	7.5	1.9	0.6	37.5	42.5	16.9	1.9	1.3	18.8	40.0	26.9	13.8	0.6	
中(1,500~5,000人未満)	8.8	18.9	18.9	8.1	6.1	33.1	6.1	68.9	27.7	2.0	0.0	1.4	58.1	37.2	3.4	0.0	1.4	49.3	37.8	8.8	2.7	1.4	26.4	47.3	18.9	5.4	2.0	
大(5,000人以上)	5.6	11.8	20.1	5.6	4.2	48.6	4.2	68.8	24.3	4.9	0.7	1.4	56.3	38.2	3.5	0.7	1.4	44.4	34.7	16.0	3.5	1.4	22.9	42.4	20.1	12.5	2.1	
正社員3年前の前の変化	5.7	18.4	23.6	3.4	4.6	40.8	3.4	62.6	33.3	1.7	0.6	1.7	54.0	37.9	4.6	1.7	1.7	40.8	44.8	11.5	1.1	1.7	19.5	41.4	25.9	10.9	2.3	
組合の競争力	9.5	16.2	26.4	4.7	2.7	35.1	5.4	68.2	28.4	0.7	1.4	1.4	58.1	36.5	3.4	0.7	1.4	39.2	37.2	17.6	4.1	2.0	16.2	39.9	33.1	9.5	1.4	
大きくなった	7.7	16.3	19.9	3.6	5.6	41.3	5.6	66.3	30.1	3.1	0.5	0.0	59.2	36.2	4.1	0.5	0.0	43.9	43.9	11.7	0.0	0.5	20.4	39.3	29.6	10.7	0.0	
変化なし	6.9	14.7	23.3	4.9	3.3	42.9	4.1	64.9	31.0	2.4	1.2	0.4	54.7	38.0	5.3	1.6	0.4	40.4	38.4	16.3	4.5	0.4	18.8	45.7	24.5	9.8	1.2	
小さくなった	2.3	18.2	27.3	9.1	2.3	31.8	9.1	77.3	20.5	2.3	0.0	0.0	54.5	43.2	0.0	2.3	0.0	43.2	31.8	20.5	4.5	0.0	18.2	36.4	25.0	20.5	0.0	
厳しくなった	7.6	15.8	20.7	5.6	5.3	40.1	4.9	75.3	20.4	1.3	0.3	2.6	64.5	29.3	3.0	0.7	2.6	47.0	33.9	12.8	3.3	3.0	19.7	40.5	25.0	11.5	3.3	
やや厳しくなった	7.8	17.2	25.8	3.9	2.3	36.7	6.3	50.0	43.8	3.9	1.6	0.8	40.6	50.8	7.0	0.8	0.8	32.8	48.4	15.6	2.3	0.8	18.8	42.2	29.7	8.6	0.8	
変わらない	0.0	10.4	27.1	4.2	2.1	54.2	2.1	39.6	50.0	8.3	2.1	0.0	33.3	56.3	4.2	6.3	0.0	20.8	56.3	22.9	0.0	0.0	16.7	41.7	29.2	12.5	0.0	
緩くなった	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0
事業所に重視する経営指標	3.0	10.4	20.7	3.7	5.9	48.1	8.1	55.6	37.8	3.7	2.2	0.7	48.1	43.7	5.2	2.2	0.7	40.0	43.7	12.6	2.2	1.5	19.3	45.9	22.2	11.9	0.7	
人材・組織力開発指向型	8.2	17.4	23.3	3.7	4.1	38.8	4.6	73.5	21.5	2.3	0.0	2.7	62.6	29.2	4.1	1.4	2.7	45.7	34.2	15.1	2.3	2.7	21.9	37.0	25.1	12.8	3.2	
非成果指向型	7.8	17.7	24.1	7.8	2.1	37.6	2.8	62.4	32.6	2.1	0.7	2.1	51.8	42.6	3.5	0.0	2.1	36.2	42.6	15.6	3.5	2.1	14.9	44.0	31.2	7.1	2.8	
QCD指向型	7.8	14.3	20.1	5.8	3.2	45.5	3.2	12.3	76.6	8.4	2.6	0.0	5.2	78.6	12.3	3.9	0.0	12.3	66.9	18.2	2.6	0.0	9.7	48.1	31.2	11.0	0.0	
労働負荷増大型	7.3	14.6	19.8	4.2	6.3	41.7	6.3	96.9	3.1	0.0	0.0	0.0	88.5	11.5	0.0	0.0	0.0	81.3	16.7	2.1	0.0	0.0	46.9	39.6	9.4	4.2	0.0	
変化なし型	6.3	15.8	25.3	4.5	4.1	38.0	5.9	91.4	8.6	0.0	0.0	0.0	78.7	20.4	0.9	0.0	0.0	46.6	30.8	18.6	4.1	0.0	14.9	39.4	31.2	14.5	0.0	
非労働負荷増大型	7.2	16.3	20.2	5.3	3.8	38.9	8.2	64.4	32.2	2.4	1.0	0.0	56.7	38.5	3.4	1.4	0.0	44.7	43.3	10.6	1.4	0.0	21.2	46.6	23.1	9.1	0.0	
非重視型	6.6	17.0	21.7	2.8	1.9	46.2	3.8	73.6	23.6	1.9	0.9	0.0	60.4	31.1	7.5	0.9	0.0	45.3	33.0	17.0	3.8	0.9	21.7	37.7	27.4	13.2	0.0	
伝統型人事指向型	11.1	6.7	28.9	6.7	11.1	33.3	2.2	55.6	42.2	0.0	2.2	0.0	46.7	51.1	0.0	2.2	0.0	33.3	46.7	17.8	2.2	0.0	15.6	44.4	33.3	6.7	0.0	
人材調達柔軟化人事指向型	5.4	16.1	22.6	5.4	3.2	45.2	2.2	67.7	26.9	4.3	0.0	1.1	53.8	38.7	5.4	1.1	1.1	31.2	41.9	22.6	3.2	1.1	16.1	39.8	29.0	12.9	2.2	
成果主義型人事指向型																												

業種	問12(e) 組合員の仕事と働き方の変化 (1人で独立して仕事をする比率の増加)				問12(f) 組合員の仕事と働き方の変化 (仕事に必要な知識・能力の増加)				問12(g) 組合員の仕事と働き方の変化 (組合員が高まった)				問12(h) 組合員の仕事と働き方の変化 (仕事の責任が高まった)				問12(i) 組合員の仕事と働き方の変化 (仕事への管理が厳しくなった)									
	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	NA						
全体	109	319	414	133	2.4	36.6	53.7	6.7	1.0	2.0	12.9	41.0	36.4	7.5	2.2	29.5	59.2	8.3	1.0	2.0	34.5	50.7	11.7	0.8	2.2	
製造業	120	298	442	115	2.4	33.7	59.6	4.8	0.5	1.4	14.4	42.3	35.1	6.3	1.9	27.4	62.5	7.2	1.4	1.4	35.1	52.4	9.6	1.0	1.9	
非製造業	103	337	387	149	2.3	39.5	49.0	7.7	1.5	2.3	11.9	41.0	36.4	8.4	2.3	31.8	57.1	8.0	0.8	2.3	34.9	49.4	13.4	0.0	2.3	
企業規模																										
小(1,500人未満)	101	291	419	145	4.5	33.5	54.2	6.7	2.2	3.4	13.4	39.7	33.5	9.5	3.9	34.6	55.3	5.0	1.7	3.4	38.0	47.5	8.4	2.2	3.9	
中(1,500~5,000人未満)	113	356	413	113	0.6	33.1	55.0	10.6	0.6	0.6	11.9	34.4	45.6	7.5	0.6	24.4	63.1	11.3	0.6	0.6	35.0	48.1	16.3	0.0	0.6	
大(5,000人以上)	122	311	412	142	1.4	45.9	50.0	2.7	0.0	1.4	13.5	50.0	29.7	5.4	1.4	29.1	60.1	8.8	0.7	1.4	31.8	55.4	11.5	0.0	1.4	
正社員3年前の年齢変化	90	375	354	160	2.1	43.1	47.2	6.3	2.1	1.4	15.3	38.2	33.3	11.1	2.1	34.0	54.9	6.9	2.8	1.4	34.7	52.1	9.7	1.4	2.1	
組合の発言力	8.6	33.9	42.5	13.2	1.7	31.0	60.3	6.3	0.6	1.7	12.1	44.8	36.8	4.6	1.7	28.2	64.4	5.7	0.0	1.7	36.8	49.4	11.5	0.6	1.7	
	17.6	25.0	43.2	12.8	1.4	38.5	52.0	7.4	0.7	1.4	13.5	39.2	37.8	8.1	1.4	25.7	60.1	12.2	0.7	1.4	35.1	51.4	11.5	0.7	1.4	
大きくなった	11.7	31.1	44.9	11.7	0.5	37.8	56.1	5.1	1.0	0.0	14.3	45.9	33.2	6.6	0.0	30.6	60.7	7.7	1.0	0.0	34.7	51.5	13.8	0.0	0.0	
変化なし	9.0	33.5	42.9	13.9	0.8	35.9	54.7	8.2	0.8	0.4	12.2	39.6	39.6	7.8	0.8	26.9	61.6	9.8	1.2	0.4	33.9	51.8	11.8	1.6	0.8	
小さくなった	20.5	34.1	25.0	20.5	0.0	40.9	50.0	6.8	2.3	0.0	11.4	36.4	40.9	11.4	0.0	43.2	52.3	4.5	0.0	0.0	43.2	52.3	4.5	0.0	0.0	
厳しくなった	13.5	33.9	37.2	12.2	3.3	41.1	50.0	4.9	1.3	2.6	16.4	40.1	33.6	6.9	3.0	37.2	53.3	6.3	0.7	2.6	44.1	46.4	6.6	0.0	3.0	
やや厳しくなった	7.0	30.5	50.8	10.9	0.8	28.1	61.7	8.6	0.8	0.8	8.6	45.3	38.3	7.0	0.8	19.5	68.8	10.2	0.8	0.8	21.1	66.4	10.2	1.6	0.8	
変わらない	8.3	22.9	43.8	25.0	0.0	27.1	58.3	14.6	0.0	0.0	4.2	33.3	52.1	10.4	0.0	12.5	64.6	18.8	4.2	0.0	12.5	37.5	45.8	4.2	0.0	
緩くなった	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	
時事に業務の重視する指標	11.1	30.4	43.0	14.8	0.7	32.6	62.2	4.4	0.0	0.7	13.3	46.7	30.4	8.9	0.7	25.9	64.4	8.1	0.7	0.7	30.4	49.6	18.5	0.7	0.7	
非成果指向型	13.2	32.4	38.4	12.8	3.2	43.8	44.7	7.3	1.4	2.7	14.2	36.5	38.4	7.8	3.2	32.9	55.7	7.3	1.4	2.7	36.1	50.2	10.0	0.5	3.2	
QOD指向型	7.1	32.6	44.7	12.8	2.8	29.1	59.6	7.8	1.4	2.1	10.6	42.6	39.0	5.7	2.1	27.7	59.6	9.9	0.7	2.1	38.2	52.5	7.8	1.4	2.1	
労働負荷増大型	5.8	27.3	50.0	16.9	0.0	17.5	71.4	10.4	0.6	0.0	5.2	46.1	43.5	5.2	0.0	15.6	74.7	9.7	0.0	0.0	21.4	61.0	16.2	1.3	0.0	
変化なし型	14.6	39.6	34.4	11.5	0.0	61.5	38.5	0.0	0.0	0.0	30.2	56.3	12.5	1.0	0.0	45.8	53.1	1.0	0.0	0.0	42.7	43.8	13.5	0.0	0.0	
非労働負荷増大型	13.6	33.9	39.8	12.7	0.0	41.2	49.8	7.2	1.8	0.0	11.8	30.8	44.8	12.7	0.0	32.6	53.8	11.3	2.3	0.0	41.6	48.9	8.6	0.9	0.0	
非重視型	12.5	27.9	46.6	12.5	0.5	37.0	56.3	5.8	1.0	0.0	16.3	42.3	36.1	4.8	0.5	34.1	57.7	7.2	1.0	0.0	39.9	48.1	11.5	0.0	0.5	
伝統型人専指向型	12.3	35.8	38.7	13.2	0.0	37.7	52.8	8.5	0.9	0.0	14.2	48.1	30.2	7.5	0.0	31.1	56.6	10.4	1.9	0.0	32.1	53.8	11.3	2.8	0.0	
人材調達柔軟化人事指向型	11.1	31.1	48.9	8.9	0.0	22.2	68.9	8.9	0.0	0.0	6.7	42.2	46.7	4.4	0.0	13.3	75.6	8.9	2.2	0.0	20.0	62.2	17.8	0.0	0.0	
成果主義型人事指向型	6.5	39.8	33.3	19.4	1.1	39.8	49.5	7.5	2.2	1.1	7.5	29.0	46.2	16.1	1.1	22.6	66.7	9.7	0.0	1.1	30.1	54.8	12.9	1.1	1.1	

業種	問12(j) 組合員の仕事と働き方の変化 (標準・生産性の向上)				問12(k) 組合員の仕事と働き方の変化 (労働時間の増加)				問12(l) 組合員の仕事と働き方の変化 (労働時間の増加)				問12(m) 組合員の仕事と働き方の変化 (会社が提供する能力開発等の増加)				問12(n) 組合員の仕事と働き方の変化 (配属の頻度の増加)									
	そう思う	どちらかといえはそう思う	どちらかといえはそう思わない	NA	そう思う	どちらかといえはそう思う	どちらかといえはそう思わない	NA	そう思う	どちらかといえはそう思う	どちらかといえはそう思わない	NA	そう思う	どちらかといえはそう思う	どちらかといえはそう思わない	NA	そう思う	どちらかといえはそう思う	どちらかといえはそう思わない	NA						
全体	26.1	44.4	23.4	3.8	2.2	24.2	43.6	25.5	4.6	2.0	35.4	39.6	17.6	5.5	2.0	9.7	34.5	36.2	17.6	2.0	14.9	36.8	35.6	10.5	2.2	
製造業	29.3	47.1	18.3	3.4	1.9	24.5	47.1	23.1	3.8	1.4	30.8	40.4	19.7	7.7	1.4	8.7	35.6	37.5	16.8	1.4	18.3	41.8	28.8	9.6	1.4	
非製造業	23.0	42.9	27.6	4.2	2.3	23.8	42.1	26.8	5.0	2.3	39.1	39.3	16.1	4.2	2.3	10.7	35.2	33.7	18.0	2.3	12.3	32.6	41.8	10.7	2.7	
企業規模	27.4	37.4	25.7	6.1	3.4	27.4	42.5	19.6	6.7	3.9	44.7	31.8	14.5	5.6	3.4	7.8	27.9	39.1	21.8	3.4	11.7	38.5	31.8	14.5	3.4	
中(1,500~5,000人未満)	20.0	46.3	29.4	3.1	1.3	30.6	40.0	27.5	1.3	0.6	35.6	44.4	13.8	5.6	0.6	10.6	32.5	37.5	18.8	0.6	19.4	31.9	39.4	8.8	0.6	
大(5,000人以上)	31.1	50.7	14.9	2.0	1.4	13.5	50.0	29.7	6.1	0.7	23.7	43.9	23.6	5.4	1.4	11.5	43.9	31.1	12.2	1.4	14.9	38.5	36.5	8.1	2.0	
正社員比率(前年度比)	29.9	38.9	23.6	6.3	1.4	27.8	42.4	20.8	7.6	1.4	42.4	37.5	11.8	6.9	1.4	8.3	30.6	38.2	21.5	1.4	12.5	41.7	29.9	13.9	2.1	
100~114以下	24.7	48.3	24.1	1.1	1.7	27.0	40.8	25.9	4.6	1.7	28.7	40.2	22.4	6.9	1.7	8.6	43.7	33.3	12.6	1.7	13.8	32.8	40.2	11.5	1.7	
115以上	24.3	43.9	24.3	5.4	2.0	21.6	50.0	24.3	2.7	1.4	37.2	41.9	16.2	3.4	1.4	12.8	27.0	36.5	22.3	1.4	19.6	39.2	33.1	6.8	1.4	
組合の発言力	29.1	43.4	26.0	1.5	0.0	21.9	48.0	25.0	5.1	0.0	33.2	41.3	20.4	5.1	0.0	10.2	37.2	38.8	13.8	0.0	15.8	36.7	38.3	9.2	0.0	
変化なし	24.5	49.4	20.4	5.3	0.4	22.9	41.6	29.8	5.3	0.4	35.1	40.4	18.0	6.1	0.4	9.4	35.1	35.5	19.6	0.4	12.2	38.4	35.9	12.7	0.8	
小さくなった	25.0	31.8	34.1	6.8	2.3	45.5	45.5	9.1	0.0	0.0	53.3	36.4	6.8	4.5	0.0	11.4	27.3	36.4	25.0	0.0	29.5	36.4	27.3	6.8	0.0	
厳しくなった	29.9	39.8	24.7	2.6	3.0	25.3	47.7	19.1	5.3	2.6	42.1	38.8	12.2	4.3	2.6	9.9	31.9	35.5	20.1	2.6	19.4	38.2	29.6	9.9	3.0	
やや厳しくなった	19.5	52.3	21.9	5.5	0.8	25.8	38.7	31.3	4.7	1.6	28.9	36.7	28.9	4.7	0.8	8.6	38.7	37.5	16.4	0.8	7.0	36.7	43.0	12.5	0.8	
変わらない	14.6	52.1	25.0	8.3	0.0	16.7	35.4	45.8	2.1	0.0	16.7	45.8	22.9	14.6	0.0	6.3	50.0	33.3	10.4	0.0	6.3	35.4	47.9	10.4	0.0	
緩くなった	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0
人材・組織力開発指向型	26.7	47.4	23.0	1.5	1.5	22.2	42.2	30.4	4.4	0.7	26.7	41.5	22.2	8.9	0.7	10.4	45.2	31.9	11.9	0.7	11.1	40.7	39.3	8.1	0.7	
非成果指向型	23.7	44.7	22.4	6.4	2.7	28.8	42.9	23.3	2.7	2.3	40.6	37.9	16.0	2.7	2.7	12.8	29.7	36.1	18.7	2.7	14.2	34.2	37.4	11.0	3.2	
QOD指向型	29.1	41.1	25.5	2.1	2.1	19.1	46.1	24.1	7.8	2.8	35.5	40.4	15.6	6.4	2.1	4.3	31.9	40.4	21.3	2.1	19.9	36.9	29.1	12.1	2.1	
労働負荷増大型	16.9	61.7	16.2	5.2	0.0	17.5	40.9	37.0	4.5	0.0	13.6	48.8	28.6	11.0	0.0	3.2	46.1	39.0	11.7	0.0	9.7	35.7	42.9	11.7	0.0	
変化なし型	49.0	44.8	6.3	0.0	0.0	29.2	49.0	18.8	3.1	0.0	30.2	46.9	19.8	3.1	0.0	28.1	47.9	20.8	3.1	0.0	20.8	34.4	36.5	8.3	0.0	
非労働負荷増大型	22.6	34.8	37.6	5.0	0.0	28.1	44.8	21.7	5.4	0.0	54.3	33.5	9.0	3.2	0.0	7.2	21.3	42.5	29.0	0.0	17.2	39.8	32.1	10.9	0.0	
非重視型	31.7	48.6	17.8	1.9	0.0	26.0	44.2	26.0	3.4	0.5	33.7	43.3	18.8	4.3	0.0	13.0	39.9	31.7	15.4	0.0	20.7	38.0	31.3	10.1	0.0	
伝統型人尊指向型	21.7	42.5	29.2	6.6	0.0	22.6	43.4	27.4	6.6	0.0	41.5	37.7	15.1	5.7	0.0	9.4	39.6	34.0	17.0	0.0	11.3	29.2	49.1	9.4	0.9	
人材調達柔軟化人尊指向型	15.6	48.9	31.1	2.2	2.2	26.7	46.7	24.4	2.2	0.0	31.1	37.8	26.7	4.4	0.0	0.0	33.3	53.3	13.3	0.0	6.7	44.4	35.6	13.3	0.0	
成果主義型人尊指向型	23.7	39.8	31.2	4.3	1.1	24.7	44.1	23.7	7.5	0.0	36.6	41.9	14.0	6.5	1.1	6.5	22.6	41.9	28.0	1.1	11.8	45.2	32.3	9.7	1.1	

	問12(a) 組合員の仕事と働き方の変化 (会社が配転に関する希望を聞くようになった)				問12(b) 組合員の仕事と働き方の変化 (人事評価への納得性の向上)				問12(c) 組合員の仕事と働き方の変化 (賞金決定の際に仕事の成果を重視)				問12(d) 組合員の仕事と働き方の変化 (同僚間の従業員間の賞金格差の拡大)				問12(e) 組合員の仕事と働き方の変化 (派遣年齢のばらつきが拡大)								
	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない	NA	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない	NA					
全体	3.8	27.9	43.2	22.8	2.2	1.6	25.3	46.1	24.8	2.2	28.1	46.5	15.2	7.9	2.4	18.6	47.5	24.2	7.5	2.2	21.6	53.9	17.2	4.8	2.4
業種	3.4	25.0	47.1	22.6	1.9	2.4	24.5	50.0	21.6	1.4	29.8	47.1	15.4	5.8	1.9	17.3	48.6	26.4	6.3	1.4	20.2	53.4	18.3	6.3	1.9
企業規模	4.6	31.4	41.0	20.7	2.3	1.1	26.8	42.9	26.4	2.7	28.0	44.8	14.9	9.6	2.7	20.7	46.0	21.8	8.8	2.7	24.5	53.6	15.3	3.8	2.7
企業規模	1.7	22.3	41.9	30.2	3.9	0.6	20.1	41.9	33.0	4.5	25.7	44.7	14.5	11.2	3.9	16.2	39.7	26.3	14.0	3.9	20.1	51.4	16.8	7.8	3.9
企業規模	4.4	29.4	42.5	23.1	0.6	1.9	25.6	45.0	26.9	0.6	27.5	46.3	16.3	9.4	0.6	17.5	52.5	24.4	5.0	0.6	20.0	56.9	20.0	2.5	0.6
企業規模	5.4	34.5	45.3	13.5	1.4	2.7	29.7	53.4	13.5	0.7	31.8	49.3	14.9	2.0	2.0	23.0	51.4	21.6	2.7	1.4	25.7	53.4	14.9	4.1	2.0
正社員3年前の年齢変化	3.5	31.3	38.9	24.3	2.1	0.7	20.8	45.8	29.9	2.8	29.9	45.1	13.2	9.7	2.1	21.5	45.8	20.8	9.7	2.1	29.9	45.8	14.6	6.9	2.8
組合の発言力	6.3	28.7	43.1	20.1	1.7	2.9	26.4	46.6	22.4	1.7	24.1	51.1	14.9	7.5	2.3	16.1	48.3	27.6	6.3	1.7	14.9	59.8	19.0	4.6	1.7
組合の発言力	1.4	23.6	47.3	26.4	1.4	1.4	25.0	46.6	26.4	0.7	31.1	42.6	18.2	6.8	1.4	18.9	48.0	24.3	7.4	1.4	21.6	57.4	16.2	3.4	1.4
組合の発言力	5.6	30.1	43.4	20.9	0.0	1.5	26.0	52.6	19.9	0.0	30.6	48.5	16.3	4.6	0.0	21.4	46.9	23.5	8.2	0.0	24.0	56.6	14.8	4.6	0.0
業績管理の変化	3.3	26.5	47.8	21.6	0.8	1.6	26.1	44.5	27.3	0.4	27.3	46.5	16.3	8.6	1.2	17.1	48.2	26.1	8.2	0.4	20.0	54.7	19.2	5.3	0.8
業績管理の変化	0.0	31.8	25.0	43.2	0.0	2.3	22.7	34.1	38.6	2.3	27.3	45.5	6.8	20.5	0.0	15.9	56.8	22.7	2.3	2.3	22.7	50.0	20.5	4.5	2.3
業績管理の変化	4.9	25.0	39.8	27.3	3.0	2.0	23.4	44.7	26.6	3.3	29.3	45.7	13.2	8.6	3.3	21.1	47.0	20.7	8.2	3.0	26.3	51.0	13.8	5.6	3.3
業績管理の変化	1.6	35.2	46.1	16.4	0.8	0.8	30.5	46.9	21.1	0.8	25.8	50.0	17.2	6.3	0.8	17.2	48.4	29.7	3.9	0.8	16.4	61.7	18.8	2.3	0.8
業績管理の変化	4.2	27.1	52.1	16.7	0.0	0.0	25.0	50.0	25.0	0.0	25.0	43.8	25.0	6.3	0.0	10.4	43.8	33.3	12.5	0.0	6.3	50.0	35.4	8.3	0.0
業績管理の変化	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
事業に重視する指標	5.9	34.8	40.0	18.5	0.7	0.7	30.4	46.7	21.5	0.7	29.6	48.9	14.8	5.9	0.7	21.5	45.2	25.9	6.7	0.7	21.5	56.5	17.8	1.5	0.7
事業に重視する指標	3.7	29.2	42.5	21.5	3.2	2.3	27.9	44.3	22.4	3.2	31.1	44.3	11.9	9.1	3.7	18.7	46.6	23.7	8.2	2.7	21.9	51.1	17.8	5.9	3.2
事業に重視する指標	2.1	19.1	47.5	29.1	2.1	1.4	16.3	48.2	31.9	2.1	22.0	47.5	20.6	7.8	2.1	15.6	51.1	23.4	7.1	2.8	21.3	53.9	15.6	6.4	2.8
組合員の仕方の実態	0.6	24.7	48.7	26.0	0.0	0.0	26.0	48.1	26.0	0.0	23.4	51.3	16.2	9.1	0.0	19.5	42.2	26.6	9.7	0.0	14.9	58.4	20.8	5.8	0.0
組合員の仕方の実態	11.5	53.1	31.3	4.2	0.0	5.2	54.2	38.5	2.1	0.0	49.0	39.6	8.3	3.1	0.0	25.0	50.0	21.9	3.1	0.0	24.0	54.2	19.8	2.1	0.0
組合員の仕方の実態	3.2	20.4	45.7	30.8	0.0	1.4	12.7	51.6	34.4	0.0	24.9	47.5	18.1	9.5	0.0	16.3	52.0	23.5	8.1	0.0	25.8	53.8	14.9	5.4	0.0
経営者が重視するべき人	4.3	27.4	44.7	23.1	0.5	1.9	26.4	47.1	24.0	0.5	30.8	44.2	16.3	6.3	0.5	17.8	50.0	24.0	8.2	0.0	19.7	57.2	17.3	5.8	0.0
経営者が重視するべき人	4.7	34.0	41.5	19.8	0.0	0.9	31.1	48.1	19.8	0.0	39.6	45.3	12.3	2.8	0.0	30.2	48.1	14.2	7.5	0.0	35.8	51.9	9.4	1.9	0.9
経営者が重視するべき人	0.0	15.6	57.8	26.7	0.0	0.0	17.8	55.6	26.7	0.0	13.3	46.7	26.7	13.3	0.0	15.6	44.4	31.1	8.9	0.0	17.8	48.9	28.9	4.4	0.0
経営者が重視するべき人	2.2	30.1	38.7	28.0	1.1	1.1	15.1	47.3	35.5	1.1	12.9	60.2	11.8	14.0	1.1	10.8	48.4	34.4	5.4	1.1	16.1	59.1	20.4	3.2	1.1

業種	問12(イ) 組合員の仕事と働き方の変化 (賃金に対する満足度が高まった)				問12(ロ) 組合員の仕事と働き方の変化 (働く意欲が高まった)				問12(ハ) 組合員の仕事と働き方の変化 (雇用不安が高まった)				問12(ニ) 組合員の仕事と働き方の変化 (会社への信頼度が高まった)														
	そう思う	どちらかといえば思う	どちらかといえば思わない	NA	そう思う	どちらかといえば思う	どちらかといえば思わない	NA	そう思う	どちらかといえば思う	どちらかといえば思わない	NA	そう思う	どちらかといえば思う	どちらかといえば思わない	NA											
全体	1.0	11.9	47.1	37.6	2.4	0.6	11.5	50.5	35.2	2.2	0.8	19.2	52.5	24.8	2.6	37.2	36.6	15.8	8.5	2.0	1.6	17.8	52.7	25.9	2.0		
製造業	1.0	12.5	53.4	31.3	1.9	0.5	14.4	52.9	30.8	1.4	1.9	19.2	58.2	18.8	1.9	38.9	33.7	16.3	10.1	1.0	1.4	19.7	56.3	21.6	1.0		
非製造業	1.1	12.3	41.8	42.1	2.7	0.8	10.0	48.7	37.9	2.7	0.0	20.3	48.3	28.4	3.1	35.2	39.1	15.3	7.7	2.7	1.9	16.9	50.2	28.4	2.7		
企業規模																											
小(1,500人未満)	1.1	7.3	41.9	45.3	4.5	0.6	8.9	40.8	45.3	4.5	0.6	14.5	50.3	30.2	4.5	34.6	36.9	16.2	8.4	3.9	1.1	12.8	50.3	31.8	3.9		
中(1,500~5,000人未満)	0.6	13.1	46.3	38.8	1.3	1.3	8.1	55.6	34.4	0.6	1.3	19.4	51.9	26.3	1.3	37.5	38.1	14.4	9.4	0.6	2.5	19.4	50.0	27.5	0.6		
大(5,000人以上)	1.4	16.9	52.7	28.4	0.7	0.0	17.6	56.1	25.7	0.7	0.7	25.7	54.1	18.2	1.4	39.9	34.5	16.9	8.1	0.7	1.4	22.3	57.4	18.2	0.7		
正社員 3年以内 の割合	0.0	11.1	47.2	38.2	3.5	0.0	9.0	49.3	38.9	2.8	0.7	21.5	45.1	30.6	2.1	31.9	36.1	16.0	13.9	2.1	2.1	19.4	50.7	25.7	2.1		
年齢 100~114以下	1.1	13.2	47.7	36.2	1.7	1.1	10.9	54.6	31.6	1.7	1.1	19.5	56.3	21.3	1.7	35.6	38.5	17.2	6.9	1.7	2.3	21.3	53.4	21.3	1.7		
年齢 115以上	2.0	11.5	42.6	43.2	0.7	0.7	12.8	46.6	39.2	0.7	0.7	16.9	54.1	25.7	2.7	45.9	34.5	13.5	5.4	0.7	0.7	10.1	52.7	35.8	0.7		
組合の 発言力	1.5	9.7	51.5	36.7	0.5	1.0	10.2	55.6	33.2	0.0	0.0	22.4	53.6	23.5	0.5	36.2	40.3	17.3	6.1	0.0	1.0	18.9	57.7	22.4	0.0		
業績 管理の 変化	0.4	14.7	47.8	36.7	0.4	0.4	11.8	51.8	35.5	0.4	1.2	19.6	53.5	24.9	0.8	37.6	36.3	15.1	11.0	0.0	1.6	18.8	52.7	26.9	0.0		
	2.3	9.1	31.8	54.5	2.3	0.0	18.2	29.5	50.0	2.3	2.3	6.8	52.3	36.4	2.3	45.5	29.5	15.9	6.8	2.3	4.5	11.4	43.2	38.6	2.3		
	1.3	9.5	43.4	42.4	3.3	1.0	9.9	46.7	39.1	3.3	1.0	15.5	51.6	28.9	3.0	43.4	33.6	12.5	7.6	3.0	1.3	12.2	54.6	28.9	3.0		
	0.0	17.2	52.3	28.9	1.6	0.0	14.1	54.7	30.5	0.8	0.8	25.0	52.3	20.3	1.6	32.0	39.8	21.9	5.5	0.8	1.6	25.8	52.3	19.5	0.8		
	2.1	14.6	58.3	25.0	0.0	0.0	16.7	62.5	20.8	0.0	0.0	29.2	58.3	12.5	0.0	12.5	41.7	22.9	22.9	0.0	4.2	27.1	50.0	18.8	0.0		
	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	
事業 重視の 指標	1.5	13.3	51.9	32.6	0.7	0.7	12.6	57.0	28.9	0.7	0.7	28.9	52.6	16.3	1.5	31.9	43.0	16.3	8.1	0.7	2.2	27.4	52.6	17.0	0.7		
	0.9	13.2	44.3	38.8	2.7	0.9	12.3	48.4	35.6	2.7	0.9	16.0	52.1	27.9	3.2	40.6	33.8	14.6	8.7	2.3	1.4	15.1	49.8	31.5	2.3		
	0.7	8.5	46.8	40.4	3.5	0.0	9.2	47.5	40.4	2.8	0.7	14.9	53.2	28.4	2.8	36.9	34.8	17.0	8.5	2.8	1.4	12.8	57.4	25.5	2.8		
組合 員の 仕事 と 変化	0.0	15.6	50.6	33.8	0.0	0.0	13.0	53.2	33.8	0.0	0.6	28.6	50.6	20.1	0.0	23.4	47.4	18.8	10.4	0.0	1.9	26.6	55.2	16.2	0.0		
	0.0	12.5	59.4	28.1	0.0	1.0	19.8	64.6	14.6	0.0	3.1	42.7	52.1	2.1	0.0	39.6	37.5	14.6	8.3	0.0	4.2	36.5	54.2	5.2	0.0		
	2.3	9.0	43.0	45.7	0.0	0.9	6.3	46.2	46.6	0.0	0.0	3.2	58.8	38.0	0.0	47.1	30.8	14.9	7.2	0.0	0.5	4.1	53.8	41.6	0.0		
経営 者 の 意識	1.0	13.9	47.6	37.0	0.5	1.0	12.5	50.0	36.1	0.5	1.9	22.1	54.8	20.7	0.5	42.8	35.6	13.9	7.7	0.0	1.4	21.6	55.3	21.6	0.0		
経営 者 の 意識	1.9	14.2	50.0	34.0	0.0	0.0	16.0	53.8	30.2	0.0	0.0	21.7	50.0	27.4	0.9	37.7	35.8	17.0	9.4	0.0	0.9	18.9	50.0	30.2	0.0		
経営 者 の 意識	0.0	8.9	55.6	33.3	2.2	0.0	11.1	57.8	31.1	0.0	0.0	15.6	62.2	22.2	0.0	20.0	46.7	26.7	6.7	0.0	0.0	13.3	64.4	22.2	0.0		
経営 者 の 意識	1.1	8.6	41.9	48.4	0.0	1.1	5.4	48.4	45.2	0.0	0.0	11.8	52.7	34.4	1.1	33.3	37.6	17.2	11.8	0.0	3.2	10.8	48.4	37.6	0.0		

	問13(a) 経営層が重視すべき人事政策 (経営戦略と人事戦略との一層のリンク)				問13(b) 経営層が重視すべき人事政策 (長期安定雇用の維持)				問13(c) 経営層が重視すべき人事政策 (長期雇用の促進)				問13(d) 経営層が重視すべき人事政策 (従業員生活を配慮した処遇決定)				問13(e) 経営層が重視すべき人事政策 (人事管理の多元化)									
	重視すべき	やや重視すべき	あまり重視すべきではない	NA	重視すべき	やや重視すべき	あまり重視すべきではない	NA	重視すべき	やや重視すべき	あまり重視すべきではない	NA	重視すべき	やや重視すべき	あまり重視すべきではない	NA	重視すべき	やや重視すべき	あまり重視すべきではない	NA						
全体	52.5	37.8	3.4	1.2	5.1	56.6	31.7	9.3	0.4	2.0	18.6	37.2	37.4	4.4	2.4	39.4	45.7	12.1	0.8	2.0	20.8	47.7	22.0	6.5	3.0	
業種	48.6	42.3	2.9	1.0	5.3	58.2	34.6	5.8	0.5	1.0	12.5	43.3	38.9	3.8	1.4	33.2	51.9	12.5	1.4	1.0	14.4	49.0	26.0	8.2	2.4	
非製造業	55.2	34.5	3.8	1.5	5.0	56.7	28.4	11.9	0.4	2.7	23.8	31.0	37.2	5.0	3.1	44.4	41.4	11.1	0.4	2.7	26.4	46.4	18.4	5.4	3.4	
企業規模	51.4	37.4	5.0	0.6	5.6	52.0	33.0	11.7	0.0	3.4	20.1	39.7	31.3	4.5	4.5	42.5	41.3	11.7	1.1	3.4	24.6	46.4	18.4	6.1	4.5	
小(1,500人未満)	55.0	36.9	3.8	0.6	3.8	54.4	34.4	8.8	1.3	1.3	17.5	36.3	39.4	5.6	1.3	36.3	48.1	13.1	1.3	1.3	20.6	48.1	23.1	6.3	1.9	
中(1,500~5,000人未満)	51.4	39.9	1.4	2.7	4.7	64.9	27.0	7.4	0.0	0.7	18.2	36.5	41.2	3.4	0.7	41.2	46.6	11.5	0.0	0.7	17.6	48.0	25.0	7.4	2.0	
大(5,000人以上)	56.3	35.4	2.8	0.7	4.9	54.9	38.2	5.6	0.0	1.4	20.8	42.4	31.3	3.5	2.1	43.1	43.8	11.1	0.7	1.4	24.3	48.6	16.7	7.6	2.8	
正社員3年前の年齢変化	52.9	36.8	3.4	1.7	5.2	57.5	30.5	9.2	0.6	2.3	17.2	33.9	41.4	4.6	2.9	36.2	50.0	10.9	0.6	2.3	20.7	43.7	23.6	9.8	2.3	
100~114以下	50.0	41.2	4.7	1.4	2.7	55.4	29.1	14.2	0.7	0.7	15.5	39.9	37.8	6.1	0.7	39.2	44.6	14.2	1.4	0.7	18.9	52.0	25.0	2.7	1.4	
115以上	62.8	29.1	2.0	1.0	5.1	54.6	33.7	11.2	0.0	0.5	20.9	31.1	43.4	4.6	0.0	39.3	45.4	14.3	0.5	0.5	27.6	47.4	19.4	4.1	1.5	
組合の発着力	46.1	45.7	4.9	1.6	1.6	59.2	32.7	7.8	0.4	0.0	17.1	42.4	34.7	4.5	1.2	39.6	48.2	11.4	0.8	0.0	16.7	50.2	23.7	8.2	1.2	
変化なし	52.3	40.9	2.3	0.0	4.5	63.6	25.0	9.1	2.3	0.0	20.5	40.9	34.1	4.5	0.0	45.5	43.2	9.1	2.3	0.0	18.2	45.5	27.3	9.1	0.0	
小さくなった	53.0	35.5	3.3	1.3	6.9	58.2	29.9	8.6	0.3	3.0	21.1	37.5	33.6	4.9	3.0	42.8	41.8	11.5	1.0	3.0	21.4	46.4	21.7	6.6	3.9	
厳しくなった	50.8	43.8	2.3	0.8	2.3	52.3	34.4	11.7	0.8	0.8	13.3	41.4	39.1	3.9	2.3	31.3	53.9	14.1	0.0	0.8	18.8	55.5	19.5	3.9	2.3	
やや厳しくなった	54.2	35.4	6.3	2.1	2.1	58.3	31.3	10.4	0.0	0.0	18.8	27.1	52.1	2.1	0.0	41.7	45.8	12.5	0.0	0.0	20.8	35.4	35.4	8.3	0.0	
変わらない	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	
緩くなった	54.1	39.3	3.0	1.5	2.2	59.3	27.4	11.1	0.7	1.5	22.2	34.8	35.6	5.9	1.5	37.8	48.9	11.9	0.7	0.7	23.0	50.4	23.0	3.0	0.7	
人材・組織力開発指向型	50.2	37.0	5.5	1.4	5.9	54.3	33.8	9.1	0.5	2.3	19.2	32.9	39.7	5.0	3.2	42.5	41.1	12.8	1.4	2.3	26.0	46.1	18.3	5.5	4.1	
非成果指向型	54.6	37.6	0.7	0.7	6.4	57.4	32.6	7.8	0.0	2.1	14.2	46.1	35.5	2.1	2.1	36.2	49.6	11.3	0.0	2.8	10.6	47.5	27.0	11.3	3.5	
QC/QD指向型	46.8	46.1	2.6	1.3	3.2	57.1	33.1	9.1	0.6	0.0	13.0	39.6	42.2	3.9	1.3	37.7	50.6	11.0	0.0	0.6	20.1	50.6	24.0	4.5	0.6	
労働負荷増大型	55.2	34.4	3.1	0.0	7.3	66.7	24.0	8.3	0.0	1.0	22.9	31.3	39.6	5.2	1.0	39.6	49.0	11.5	0.0	0.0	19.8	56.3	18.8	4.2	1.0	
変化なし型	57.0	35.7	4.1	1.8	1.4	54.3	34.8	10.9	0.0	0.0	20.4	40.7	34.4	4.5	0.0	42.5	41.6	14.5	1.4	0.0	23.5	43.4	23.5	8.1	1.4	
非労働負荷増大型	60.6	36.5	2.4	0.5	0.0	84.6	14.9	0.5	0.0	0.0	29.3	50.0	20.7	0.0	0.0	57.2	40.9	1.9	0.0	0.0	29.3	48.1	19.2	3.4	0.0	
非重視型	64.2	34.9	0.0	0.9	0.0	2.8	58.5	37.7	0.9	0.0	0.0	2.8	79.2	17.9	0.0	2.8	59.4	34.9	2.8	0.0	23.6	64.2	8.5	3.8	0.0	
伝統型人事指向型	33.3	57.8	8.9	0.0	0.0	28.9	62.2	6.7	2.2	0.0	0.0	42.2	53.3	4.4	0.0	6.7	60.0	31.1	2.2	0.0	2.2	40.0	53.3	4.4	0.0	
人材調達柔軟化人事指向型	43.0	45.2	7.5	4.3	0.0	67.7	31.2	1.1	0.0	0.0	24.7	46.2	29.0	0.0	0.0	52.7	45.2	2.2	0.0	0.0	15.1	38.7	30.1	16.1	0.0	
成長主義型人事指向型																										

	問13(f) 経営層が重視すべき人事政策 (人事管理職のライン部門への要請)					問13(g) 経営層が重視すべき人事政策 (中途採用)					問13(h) 経営層が重視すべき人事政策 (社員の等重性の配属政策)					問13(i) 経営層が重視すべき人事政策 (詳細・定型的な成長主義)					問13(j) 経営層が重視すべき人事政策 (能力開発の自己責任)				
	重視すべき	やや重視すべき	あまり重視すべきではない	NA	重視すべきではない	重視すべき	やや重視すべき	あまり重視すべきではない	NA	重視すべきではない	重視すべき	やや重視すべき	あまり重視すべきではない	NA	重視すべきではない	重視すべき	やや重視すべき	あまり重視すべきではない	NA	重視すべきではない	重視すべき	やや重視すべき	あまり重視すべきではない	NA	
全体	12.1	49.9	30.5	4.4	3.0	15.8	46.5	30.5	5.1	2.2	28.5	50.3	16.0	2.4	2.8	29.1	54.5	10.9	3.2	2.2	23.2	51.9	19.8	2.8	2.2
業種																									
製造業	12.0	47.1	35.6	3.4	1.9	15.9	48.1	30.3	4.8	1.0	27.4	47.1	20.2	3.8	1.4	27.4	59.1	10.6	1.4	1.4	23.6	58.7	15.4	1.4	1.0
非製造業	11.5	53.3	26.1	5.4	3.8	16.1	44.8	31.0	5.4	2.7	29.1	52.9	12.6	1.5	3.8	31.8	48.7	11.9	5.0	2.7	24.1	45.6	23.0	4.2	3.1
企業規模																									
小(1,500人未満)	14.0	48.6	29.1	3.4	5.0	16.2	45.8	29.6	5.0	3.4	20.7	53.1	18.4	2.8	5.0	28.5	53.1	11.2	3.4	3.9	28.5	48.0	15.6	3.9	3.9
中(1,500~5,000人未満)	11.3	53.8	28.8	4.4	1.9	14.4	41.3	36.9	5.6	1.9	32.5	50.6	11.9	3.8	1.3	29.4	50.0	16.3	3.1	1.3	21.9	49.4	26.3	1.3	1.3
大(5,000人以上)	11.5	48.0	33.8	5.4	1.4	17.6	52.0	25.7	4.1	0.7	33.1	48.0	16.9	0.7	1.4	29.7	60.8	5.4	3.4	0.7	18.9	58.1	18.9	3.4	0.7
正社員(3年前の)	12.5	54.2	25.0	6.3	2.1	16.0	45.1	29.9	7.6	1.4	28.5	47.9	19.4	2.1	2.1	25.7	56.9	11.8	4.2	1.4	22.9	45.8	25.7	3.5	2.1
100~114以下	12.6	50.6	30.5	3.4	2.9	14.4	44.8	35.1	3.4	2.3	28.7	54.6	11.5	2.9	2.3	27.6	55.7	10.3	4.6	1.7	23.6	51.1	19.5	4.0	1.7
115以上	12.8	46.6	35.8	2.7	2.0	17.6	50.0	25.7	5.4	1.4	27.0	50.0	18.2	2.7	2.0	33.8	51.4	12.2	1.4	1.4	23.6	56.8	16.9	1.4	1.4
大きくなった	12.2	51.0	31.1	4.1	1.5	13.8	46.9	32.7	6.1	0.5	29.6	53.6	15.3	1.0	0.5	33.7	55.1	8.7	2.0	0.5	29.6	54.6	14.3	1.5	0.0
変化なし	11.8	50.6	31.4	4.9	1.2	18.4	47.8	29.0	4.5	0.4	29.8	49.8	15.5	4.1	0.8	26.5	58.0	10.6	4.5	0.4	21.6	52.2	22.0	3.3	0.8
小さくなった	15.9	50.0	29.5	4.5	0.0	13.6	45.5	36.4	4.5	0.0	20.5	50.0	25.0	0.0	4.5	29.5	43.2	25.0	2.3	0.0	9.1	50.0	34.1	6.8	0.0
厳しくなった	14.5	47.4	30.3	4.3	3.6	18.1	41.8	32.6	4.3	3.3	30.3	48.4	14.8	2.3	4.3	30.6	51.0	12.2	3.0	3.3	24.3	52.0	17.4	3.3	3.0
やや厳しくなった	9.4	60.9	25.0	3.1	1.6	10.9	53.9	28.1	6.3	0.8	26.6	53.9	16.4	2.3	0.8	29.7	61.7	7.0	0.8	0.8	21.9	54.7	20.3	1.6	1.6
変わらない	6.3	41.7	47.9	2.1	2.1	16.7	54.2	27.1	2.1	0.0	20.8	56.3	20.8	2.1	0.0	20.8	60.4	8.3	10.4	0.0	25.0	43.8	29.2	2.1	0.0
緩くなった	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0
人事・組織力開発指向型	12.6	59.3	21.5	5.9	0.7	11.1	46.7	36.3	5.2	0.7	23.7	51.9	21.5	2.2	0.7	35.6	51.1	9.6	3.0	0.7	25.2	52.6	19.3	2.2	0.7
非成果指向型	12.8	46.6	32.4	4.1	4.1	16.9	46.1	28.3	5.9	2.7	33.3	47.5	12.8	2.7	3.7	27.4	55.3	10.5	4.1	2.7	25.1	48.4	21.0	2.3	3.2
QCD指向型	10.6	46.1	36.2	3.5	3.5	18.4	46.8	28.4	3.5	2.8	25.5	53.2	15.6	2.1	3.5	25.5	56.7	12.8	2.1	2.8	18.4	56.7	18.4	4.3	2.1
労働負荷増大型	7.8	57.1	31.2	2.6	1.3	11.0	48.7	36.4	3.2	0.6	24.7	51.9	20.8	2.6	0.0	33.1	55.8	8.4	2.6	0.0	24.7	51.3	21.4	1.9	0.6
変化なし型	14.6	52.1	31.3	2.1	0.0	16.7	53.1	26.0	4.2	0.0	27.1	58.3	13.5	1.0	0.0	30.2	58.3	11.5	0.0	0.0	30.2	54.2	14.6	1.0	0.0
非労働負荷増大型	15.4	45.2	33.0	5.4	0.9	19.0	43.4	29.9	7.2	0.5	32.6	49.3	14.0	3.2	0.9	27.1	56.1	11.8	4.5	0.5	21.7	53.4	20.4	4.1	0.5
非重視型	19.7	51.9	25.5	2.9	0.0	16.3	44.2	35.6	3.8	0.0	31.7	50.0	17.3	1.0	0.0	33.7	62.0	4.3	0.0	0.0	28.8	67.8	3.4	0.0	0.0
伝統型人事指向型	10.4	60.4	25.5	3.8	0.0	26.4	55.7	15.1	2.8	0.0	38.7	50.0	8.5	2.8	0.0	51.9	44.3	3.8	0.0	0.0	41.5	53.8	4.7	0.0	0.0
人材調達柔軟化人事指向型	0.0	26.7	62.2	11.1	0.0	2.2	42.2	42.2	13.3	0.0	2.2	57.8	35.6	4.4	0.0	15.6	66.7	15.6	2.2	0.0	2.2	84.4	11.1	2.2	0.0
成果主義型人事指向型	6.5	51.6	35.5	6.5	0.0	14.0	48.4	33.3	4.3	0.0	29.0	52.7	16.1	2.2	0.0	4.3	49.5	34.4	11.8	0.0	0.0	7.5	79.6	12.9	0.0

	問13(k) 経営層が重視すべき人事政策 (幹部候補者の早期選抜育成)						問13(i) 経営層が重視すべき人事政策 (非正規社員等の活用)						問13(m) 経営層が重視すべき人事政策 (労使間コミュニケーション)						問14 労働条件や経営方針への組合の発言力						問15(a) 今後、組合によって重要になる問題 (雇用安定)					
	重視すべき		あまり重視すべきではない		NA		重視すべき		あまり重視すべきではない		NA		重視すべき		あまり重視すべきではない		NA		大きくなった		やや大きく なった		やや 重要になる		あまり重要 にならない		重要に ならない			
	数値	割合	数値	割合	数値	割合	数値	割合	数値	割合	数値	割合	数値	割合	数値	割合	数値	割合	数値	割合	数値	割合	数値	割合	数値	割合	数値	割合		
全体	28.1	45.3	21.0	3.2	2.4	14.9	35.4	11.5	2.8	80.8	15.6	1.4	0.4	1.8	9.7	29.9	49.5	7.1	1.8	2.0	71.5	16.4	8.9	0.6	0.0	2.6				
製造業	27.9	49.0	20.2	1.4	1.4	11.5	40.4	8.7	1.4	80.8	16.8	1.0	0.5	1.0	7.2	28.8	52.9	7.2	2.9	1.0	74.0	13.5	9.6	0.5	0.0	2.4				
非製造業	28.4	43.3	20.3	5.0	3.1	18.8	31.4	32.6	3.8	82.8	13.4	1.1	0.4	2.3	12.6	30.3	46.0	7.3	1.1	2.7	69.3	18.8	8.4	0.8	0.0	2.7				
企業規模	33.0	43.6	17.3	2.2	3.9	15.1	39.7	29.6	4.5	79.9	15.6	1.1	0.0	3.4	6.1	30.7	47.5	10.1	2.2	3.4	68.2	19.6	8.9	0.6	0.0	2.8				
中(1,500~5,000人未満)	30.0	44.4	21.3	3.1	1.3	15.6	33.8	35.0	1.9	78.1	18.8	1.9	0.6	0.6	13.1	31.9	46.3	5.6	2.5	0.6	71.9	18.1	7.5	0.0	0.0	2.5				
大(5,000人以上)	19.6	48.0	26.4	4.7	1.4	14.9	31.1	42.6	1.4	85.1	12.2	1.4	0.7	0.7	10.8	26.4	56.1	4.7	0.7	1.4	75.7	10.8	9.5	1.4	0.0	2.7				
正社員 (3年前の) 年数 前)変化	25.7	47.2	21.5	3.5	2.1	16.0	37.5	33.3	11.1	83.3	12.5	2.8	0.0	1.4	9.0	27.1	54.9	6.3	1.4	1.4	68.1	20.8	9.0	0.7	0.0	1.4				
組合の 発言力	25.3	44.3	23.6	5.2	1.7	12.6	30.5	41.4	13.2	77.0	20.1	0.6	0.6	1.7	9.2	30.5	51.7	5.7	1.1	1.7	76.4	13.2	9.2	0.0	0.0	1.1				
115以上	33.8	45.3	17.6	1.4	2.0	15.5	37.8	33.1	10.8	82.4	14.9	1.4	0.7	0.7	9.5	31.8	44.6	10.8	2.0	1.4	71.6	16.2	6.1	1.4	0.0	4.7				
大きく なった	33.7	44.9	18.4	3.1	0.0	18.9	35.7	34.7	10.2	89.3	10.7	0.0	0.0	0.0	24.5	75.5	0.0	0.0	0.0	0.0	70.9	15.8	10.7	0.0	0.0	2.6				
変化なし	25.3	48.2	22.0	3.3	1.2	13.5	35.5	37.1	12.7	77.1	19.6	2.9	0.4	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	71.8	17.1	7.3	1.2	0.0	2.4				
小さく なった	25.0	40.9	29.5	4.5	0.0	9.1	38.6	36.4	13.6	79.5	18.2	0.0	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	79.5	20.5	0.0	68.2	18.2	11.4	0.0	0.0	2.3				
厳しく なった	29.6	45.1	18.8	3.6	3.0	16.1	35.2	34.5	10.5	82.2	13.2	1.3	0.7	2.6	10.5	30.9	45.4	7.6	2.6	3.0	77.0	13.2	6.6	0.3	0.0	3.0				
やや厳しく なった	25.8	47.7	23.4	1.6	1.6	12.5	35.9	36.7	12.5	78.9	19.5	0.8	0.0	0.8	7.8	33.6	50.0	7.8	0.0	0.8	64.1	19.5	14.1	1.6	0.0	0.8				
変わらない	27.1	37.5	29.2	4.2	2.1	14.6	37.5	33.3	14.6	70.8	25.0	4.2	0.0	0.0	10.4	14.6	68.8	4.2	2.1	0.0	60.4	25.0	10.4	0.0	0.0	4.2				
緩くなった	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0				
人事 に 関 する 重 要 な 事 務 の 変 化	30.4	40.7	23.0	5.2	0.7	12.6	37.8	37.0	11.1	83.0	13.3	2.2	0.7	0.7	14.1	33.3	41.5	7.4	3.0	0.7	71.1	14.8	12.6	0.0	0.0	1.5				
人材・組織力 開発指向型	29.2	44.3	20.5	2.3	3.7	18.7	33.8	32.9	10.5	80.4	15.1	1.8	0.5	2.3	9.6	26.0	54.8	5.5	1.4	2.7	68.0	19.6	7.8	1.4	0.0	3.2				
非成果指向型	24.1	51.1	19.9	2.8	2.1	11.3	35.5	37.6	13.5	79.4	18.4	0.0	0.0	2.1	5.7	32.6	48.9	9.2	1.4	2.1	77.3	12.8	7.1	0.0	0.0	2.8				
QCD指向型	27.3	46.1	24.7	1.9	0.0	14.3	36.4	39.0	9.7	78.6	20.8	0.6	0.0	0.0	9.7	29.9	52.6	5.8	1.9	0.0	69.5	14.9	12.3	0.0	0.0	3.2				
労働負荷増大型	26.0	54.2	15.6	3.1	1.0	16.7	37.5	40.6	5.2	86.5	10.4	3.1	0.0	0.0	13.5	30.2	46.9	8.3	1.0	0.0	77.1	11.5	10.4	1.0	0.0	0.0				
変化なし型	31.2	43.4	20.4	4.1	0.9	14.9	34.8	32.6	15.8	83.7	14.5	1.4	0.5	0.0	8.6	31.7	50.2	7.2	1.8	0.5	70.1	19.5	6.3	0.9	0.0	3.2				
非労働負荷増大型	36.5	46.6	15.4	1.4	0.0	13.5	40.4	36.5	9.6	92.3	6.7	1.0	0.0	0.0	11.5	29.3	52.4	5.3	1.4	0.0	80.3	10.6	6.3	0.5	0.0	2.4				
経営層が 重視すべき 人	36.8	46.2	16.0	0.9	0.0	33.0	43.4	19.8	3.8	75.5	21.7	2.8	0.0	0.0	4.7	42.5	45.3	5.7	1.9	0.0	54.7	23.6	17.0	1.9	0.0	2.8				
伝統型 人事指向型	4.4	53.3	40.0	2.2	0.0	0.0	22.2	55.6	22.2	40.0	55.6	2.2	2.2	0.0	6.7	28.9	55.6	6.7	2.2	0.0	73.3	20.0	2.2	0.0	0.0	4.4				
人材調達柔軟化 人事指向型	11.8	39.8	37.6	10.8	0.0	6.5	30.1	44.1	19.4	86.0	11.8	1.1	1.1	0.0	12.9	17.2	53.8	12.9	2.2	1.1	65.6	20.4	10.8	0.0	0.0	3.2				
成果主義型 人事指向型																														

業種	問15(a) 今後、組合にとって重要な問題 (65歳までの雇用確保)					問15(b) 今後、組合にとって重要な問題 (要員問題)					問15(c) 今後、組合にとって重要な問題 (出向、転籍)					問15(d) 今後、組合にとって重要な問題 (配置転換)									
	重要になる	やや重要になる	重要にならない	NA	重要になる	やや重要になる	重要にならない	NA	重要になる	やや重要になる	重要にならない	NA	重要になる	やや重要になる	重要にならない	NA	重要になる	やや重要になる	重要にならない	NA					
全体	43.0	31.3	17.6	3.2	2.0	2.8	43.8	35.2	15.8	1.2	0.6	3.4	33.7	31.1	28.9	1.2	2.4	2.6	21.8	42.4	30.5	1.4	0.8	3.0	
製造業	39.9	35.1	18.3	2.4	1.9	2.4	31.7	38.5	23.6	1.4	1.0	3.8	27.4	38.5	28.8	1.0	1.9	2.4	20.2	45.2	30.3	1.4	0.5	2.4	
非製造業	47.1	29.1	14.9	3.8	1.9	3.1	54.4	31.0	10.3	1.1	0.4	2.7	39.1	25.7	28.4	1.5	2.7	2.7	22.6	41.0	31.0	1.1	1.1	3.1	
企業規模																									
小(1,500人未満)	43.0	33.0	14.5	3.9	2.2	3.4	42.5	35.2	17.9	1.1	0.6	2.8	25.7	25.1	39.7	1.7	5.0	2.8	19.6	39.1	33.5	2.2	2.2	3.4	
中(1,500~5,000人未満)	41.3	31.9	20.6	1.9	1.9	2.5	46.3	35.6	13.1	1.3	0.6	3.1	36.3	37.5	20.6	1.3	1.9	2.5	21.3	49.4	25.6	0.6	0.0	3.1	
大(5,000人以上)	46.6	29.1	16.9	3.4	1.4	2.7	44.6	34.5	14.2	1.4	0.7	4.7	41.9	29.7	25.0	0.7	0.0	2.7	25.7	37.2	33.1	1.4	0.0	2.7	
99以下	45.1	29.2	18.1	2.8	2.8	2.1	47.2	31.3	16.7	2.1	1.4	1.4	29.2	25.7	39.6	0.0	4.2	1.4	24.3	43.1	29.2	0.7	1.4	1.4	
100~114以下	46.0	31.6	19.5	1.7	0.0	1.1	43.7	39.7	13.2	1.1	0.0	2.3	35.6	35.6	25.3	1.1	1.1	1.1	21.8	41.4	33.3	0.6	0.6	2.3	
115以上	39.9	31.1	15.5	5.4	3.4	4.7	41.2	36.5	14.9	0.7	0.7	6.1	37.2	32.4	20.9	2.0	2.7	4.7	21.6	42.6	27.7	2.7	0.7	4.7	
大きくなった	48.5	33.2	13.3	1.5	1.0	2.6	48.5	33.7	13.3	1.0	0.5	3.1	34.7	29.1	31.1	1.5	1.0	2.6	25.0	39.8	29.6	2.0	1.0	2.6	
変化なし	41.2	31.8	18.0	4.1	2.4	2.4	41.6	35.1	17.6	1.2	0.8	3.7	33.9	31.4	28.2	0.8	3.3	2.4	20.0	42.4	32.2	1.2	0.8	3.3	
小さくなった	31.8	22.7	29.5	6.8	4.5	4.5	36.4	45.5	13.6	2.3	0.0	2.3	29.5	36.4	25.0	2.3	4.5	2.3	18.2	52.3	27.3	0.0	0.0	2.3	
厳しくなった	44.1	31.3	16.1	3.0	2.3	3.3	49.7	33.9	11.5	0.3	0.7	3.9	38.8	31.9	23.0	1.0	2.3	3.0	26.6	42.8	25.0	1.0	1.3	3.3	
やや厳しくなった	44.5	30.5	18.8	4.7	0.8	0.8	34.4	43.0	19.5	2.3	0.0	0.8	23.4	32.8	38.3	1.6	3.1	0.8	16.4	46.1	35.9	0.8	0.0	0.8	
変わらない	37.5	31.3	22.9	2.1	2.1	4.2	31.3	27.1	29.2	4.2	2.1	6.3	27.1	22.9	41.7	2.1	2.1	4.2	8.3	33.3	47.9	4.2	0.0	6.3	
緩くなった	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	
人材・組織力開発指向型	49.6	24.4	20.0	1.5	3.0	1.5	44.4	38.5	14.1	0.7	0.0	2.2	32.6	27.4	37.0	1.5	0.0	1.5	19.3	48.1	30.4	0.0	0.0	2.2	
非成果指向型	42.0	32.9	14.6	4.6	2.3	3.7	47.5	30.6	15.5	1.8	0.9	3.7	36.5	29.7	26.0	1.8	2.7	3.2	21.5	39.7	31.5	2.7	0.9	3.7	
QC/QD指向型	38.3	35.5	19.9	2.8	0.7	2.8	37.6	39.0	17.7	0.7	0.7	4.3	30.5	36.9	25.5	0.0	4.3	2.8	24.8	41.1	29.1	0.7	1.4	2.8	
労働負荷増大型	40.3	33.8	20.1	2.6	0.0	3.2	30.5	43.5	18.8	1.9	1.3	3.9	24.7	32.5	35.7	2.6	1.3	3.2	14.3	44.8	34.4	1.9	0.6	3.9	
変化なし型	44.8	34.4	15.6	4.2	1.0	0.0	44.8	36.5	16.7	2.1	0.0	0.0	42.7	27.1	29.2	0.0	1.0	0.0	32.3	36.5	31.3	0.0	0.0	0.0	
非労働負荷増大型	43.4	29.9	16.7	3.6	3.2	3.2	52.0	29.9	12.7	0.5	0.5	4.5	36.2	31.2	24.9	0.9	3.6	3.2	23.1	42.1	28.5	1.4	1.4	3.6	
非重視型	51.9	31.7	9.6	2.9	1.4	2.4	45.2	35.1	14.4	1.4	0.5	3.4	38.9	27.4	30.3	0.0	1.0	2.4	25.0	39.9	31.3	1.0	0.5	2.4	
伝統型人事指向型	40.6	29.2	18.9	6.6	1.9	2.8	39.6	38.7	17.0	1.9	0.0	2.8	29.2	34.9	28.3	2.8	1.9	2.8	19.8	46.2	28.3	1.9	0.9	2.8	
人材調達柔軟化人事指向型	24.4	35.6	33.3	0.0	2.2	4.4	26.7	40.0	26.7	0.0	2.2	4.4	20.0	42.2	28.9	2.2	2.2	4.4	17.8	44.4	31.1	2.2	0.0	4.4	
成果主義型人事指向型	39.8	29.0	23.7	2.2	1.1	4.3	50.5	32.3	10.8	1.1	0.0	5.4	36.6	25.8	28.0	1.1	5.4	3.2	19.4	43.0	29.0	1.1	2.2	5.4	

	問15④ 今後、組合によって重要になる問題 (賃金決定)					問15⑤ 今後、組合によって重要になる問題 (賃上げ・時金の決定)					問15⑥ 今後、組合によって重要になる問題 (労働時間短縮)					問15⑦ 今後、組合によって重要になる問題 (作業条件・職場環境の改善)									
	重要になる	やや重要になる	変わらない	あまり重要にならない	NA	重要になる	やや重要になる	変わらない	あまり重要にならない	NA	重要になる	やや重要になる	変わらない	あまり重要にならない	NA	重要になる	やや重要になる	変わらない	あまり重要にならない	NA					
全体	54.3	23.8	17.0	1.6	0.2	3.0	55.2	26.7	13.9	1.2	0.2	2.8	28.9	28.1	34.1	5.1	1.0	2.8	30.7	37.6	26.7	1.8	0.4	2.8	
業種																									
製造業	47.6	29.3	18.8	1.4	0.0	2.9	47.1	33.2	16.8	0.5	0.0	2.4	19.7	28.8	41.3	6.3	1.4	2.4	27.4	39.9	28.4	1.4	0.0	2.9	
非製造業	60.2	19.2	15.3	1.9	0.4	3.1	61.7	21.5	11.9	1.5	0.4	3.1	36.4	28.0	28.0	3.8	0.8	3.1	35.2	36.0	23.4	1.9	0.8	2.7	
企業規模																									
小(1,500人未満)	56.4	25.7	14.0	0.0	0.6	3.4	57.5	26.3	12.8	0.0	0.6	2.8	30.2	26.3	34.6	5.0	1.1	2.8	34.1	39.7	22.9	0.0	0.6	2.8	
中(1,500~5,000人未満)	53.8	23.8	16.3	3.1	0.0	3.1	56.3	25.6	12.5	3.1	0.0	2.5	26.3	33.8	30.0	5.0	1.9	3.1	28.8	38.1	27.5	3.1	0.0	2.5	
大(5,000人以上)	52.7	20.3	22.3	2.0	0.0	2.7	50.7	27.7	17.6	0.7	0.0	3.4	31.1	23.6	39.2	3.4	0.0	2.7	29.7	33.8	30.4	2.0	0.7	3.4	
正社員 (30歳 未満)	53.5	21.5	22.2	1.4	0.0	1.4	55.6	25.0	16.0	1.4	0.0	2.1	38.9	21.5	31.3	6.3	0.7	1.4	31.9	34.7	29.2	2.8	0.0	1.4	
100~114以下	58.0	23.6	14.4	2.3	0.0	1.7	56.3	30.5	10.9	1.1	0.0	1.1	29.3	31.0	33.9	3.4	0.6	1.7	30.5	38.5	27.6	1.7	0.6	1.1	
115以上	51.4	26.4	14.9	1.4	0.7	5.4	53.4	25.7	14.2	1.4	0.7	4.7	20.3	30.4	37.2	5.4	2.0	4.7	30.4	37.8	24.3	1.4	0.7	5.4	
大きくなった	54.1	23.5	16.3	3.1	0.0	3.1	53.6	27.6	14.8	1.5	0.0	2.6	32.7	31.6	28.1	4.1	0.5	3.1	36.7	36.2	23.0	1.0	0.5	2.6	
変化なし	52.2	24.9	18.8	0.8	0.4	2.9	53.1	27.3	15.1	1.2	0.4	2.9	27.8	23.7	38.8	5.7	1.6	2.4	26.1	36.3	31.4	2.9	0.4	2.9	
小さくなった	61.4	22.7	13.6	0.0	0.0	2.3	68.2	22.7	6.8	0.0	0.0	2.3	18.2	36.4	40.9	2.3	0.0	2.3	29.5	52.3	15.9	0.0	0.0	2.3	
業種管理の変化																									
厳しくなった	59.2	19.4	16.4	1.3	0.3	3.3	61.2	21.7	12.2	1.6	0.3	3.0	32.6	25.3	31.3	6.3	1.3	3.3	34.5	35.9	23.4	2.3	0.7	3.3	
やや厳しくなった	48.4	34.4	14.1	1.6	0.0	1.6	48.4	35.2	14.1	0.8	0.0	1.6	24.2	35.9	36.7	2.3	0.0	0.8	25.0	41.4	31.3	1.6	0.0	0.8	
変わらない	41.7	25.0	25.0	4.2	0.0	4.2	39.6	35.4	20.8	0.0	0.0	4.2	18.8	22.9	47.9	6.3	0.0	4.2	20.8	41.7	33.3	0.0	0.0	4.2	
緩くなった	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
人事・組織力開発指向型	58.5	24.4	14.1	0.7	0.0	2.2	56.5	28.9	11.1	0.0	0.0	1.5	30.4	31.1	33.3	2.2	1.5	1.5	34.8	37.8	24.4	1.5	0.0	1.5	
非成果指向型	51.1	24.7	17.8	2.7	0.5	3.2	53.9	24.7	15.5	1.8	0.5	3.7	27.4	26.0	37.0	5.5	0.9	3.2	27.4	35.2	31.1	2.3	0.9	3.2	
QCD指向型	55.3	22.0	18.4	0.7	0.0	3.5	53.9	27.7	14.2	1.4	0.0	2.8	29.8	28.4	30.5	7.1	0.7	3.5	31.9	41.1	22.0	1.4	0.0	3.5	
労働負荷増大型	49.4	27.3	16.2	3.2	0.0	3.9	50.6	29.9	15.6	0.6	0.0	3.2	20.8	33.1	38.3	3.9	0.6	3.2	22.7	41.6	29.9	2.6	0.0	3.2	
変化なし型	58.3	20.8	19.8	0.0	0.0	1.0	61.5	21.9	15.6	1.0	0.0	0.0	33.3	29.2	33.3	4.2	0.0	0.0	38.5	33.3	25.0	2.1	1.0	0.0	
非労働負荷増大型	52.9	24.4	17.6	1.4	0.5	3.2	53.8	27.1	13.1	1.8	0.5	3.6	33.5	25.3	31.2	5.0	1.4	3.6	33.0	36.2	25.3	1.4	0.5	3.6	
経営側が重視すべき人																									
非重視型	63.5	23.1	9.6	1.0	0.5	2.4	65.9	21.6	9.1	0.5	0.5	2.4	34.6	23.6	34.6	3.8	1.0	2.4	38.9	36.5	20.2	1.4	0.5	2.4	
伝統型人事指向型	39.6	26.4	25.5	4.7	0.0	3.8	34.9	34.0	23.6	4.7	0.0	2.8	21.7	25.5	40.6	7.5	1.9	2.8	26.4	27.4	38.7	3.8	0.0	3.8	
人材調達柔軟化人事指向型	31.1	37.8	24.4	0.0	0.0	6.7	37.8	44.4	13.3	0.0	0.0	4.4	17.8	37.8	37.8	0.0	0.0	6.7	8.9	62.2	24.4	0.0	0.0	4.4	
成果主義型人事指向型	55.9	17.2	22.6	1.1	0.0	3.2	58.1	22.6	15.1	0.0	0.0	4.3	31.2	34.4	26.9	4.3	0.0	3.2	32.3	35.5	29.0	0.0	0.0	3.2	

業種	問15(9) 今後、組合にとって重要になる問題 (メンタルヘルス)					問15(10) 今後、組合にとって重要になる問題 (人材育成・教育訓練政策の見直し)					問15(11) 今後、組合にとって重要になる問題 (退職金・公的年金の見直し)					問15(12) 今後、組合にとって重要になる問題 (福利厚生の見直し)								
	重要になる	やや重要になる	変わらぬ	あまり重要にならない	NA	重要になる	やや重要になる	変わらぬ	あまり重要にならない	NA	重要になる	やや重要になる	変わらぬ	あまり重要にならない	NA	重要になる	やや重要になる	変わらぬ	あまり重要にならない	NA				
全体	43.6	39.4	13.1	0.6	0.4	2.8	42.6	37.0	16.0	1.0	0.4	3.0	52.5	30.3	12.9	1.6	0.0	2.6	24.6	38.0	30.1	3.2	1.4	2.6
製造業	47.1	38.0	10.6	1.0	0.5	2.9	42.3	38.0	14.4	1.4	0.5	3.4	51.0	32.2	13.9	0.5	0.0	2.4	20.2	42.8	29.8	3.4	1.4	2.4
非製造業	42.1	40.2	14.2	0.4	0.4	2.7	42.9	36.0	17.2	0.8	0.4	2.7	54.8	28.7	12.3	1.5	0.0	2.7	28.4	35.2	29.5	2.7	1.5	2.7
企業規模	35.8	40.2	19.0	0.6	1.1	3.4	45.8	33.5	16.8	0.6	0.6	2.8	46.9	34.6	13.4	2.2	0.0	2.8	19.0	38.5	36.3	2.2	1.1	2.8
小(1,500人未満)	40.6	45.6	10.0	1.3	0.0	2.5	41.3	37.5	16.9	1.3	0.0	3.1	53.1	30.6	13.1	0.6	0.0	2.5	28.8	37.5	26.9	1.9	2.5	2.5
中(1,500~5,000人未満)	55.4	31.8	10.1	0.0	0.0	2.7	39.9	41.2	14.2	0.7	0.7	3.4	58.1	25.0	12.2	2.0	0.0	2.7	27.0	37.8	26.4	5.4	0.7	2.7
大(5,000人以上)	43.1	38.2	16.7	0.7	0.0	1.4	45.1	34.0	17.4	0.7	0.7	2.1	52.8	30.6	12.5	2.8	0.0	1.4	25.7	36.1	30.6	4.2	2.1	1.4
正社員3年前の平均年齢の低下	46.0	40.2	11.5	0.6	0.6	1.1	40.8	41.4	14.4	2.3	0.0	1.1	51.1	33.3	12.6	1.7	0.0	1.1	29.3	38.8	28.7	2.3	1.7	1.1
組合の発言力	41.2	39.9	12.2	0.7	0.7	5.4	42.6	35.8	15.5	0.0	0.7	5.4	52.0	29.1	13.5	0.7	0.0	4.7	18.9	39.9	32.4	3.4	0.7	4.7
大きく変わった	43.9	41.3	11.7	0.5	0.0	2.6	48.0	34.2	14.3	1.0	0.0	2.6	57.7	27.6	11.2	1.0	0.0	2.6	24.0	40.8	29.6	1.5	1.5	2.6
変化なし	44.9	38.8	12.2	0.8	0.8	2.4	40.0	37.6	17.1	1.2	0.8	3.3	48.2	32.7	14.3	2.4	0.0	2.4	26.5	35.9	29.4	4.1	1.6	2.4
小さくなった	38.6	36.4	20.5	0.0	0.0	4.5	31.8	47.7	18.2	0.0	0.0	2.3	52.3	34.1	11.4	0.0	0.0	2.3	18.2	36.4	38.6	4.5	0.0	2.3
厳しくなった	49.3	33.6	13.5	0.3	0.3	3.0	46.4	34.9	14.5	0.7	0.3	3.3	57.2	28.3	10.5	1.0	0.0	3.0	27.0	37.5	27.6	3.6	1.3	3.0
やや厳しくなった	39.1	46.9	10.2	1.6	0.8	1.6	38.3	43.8	13.3	2.3	0.8	1.6	46.9	35.9	14.8	1.6	0.0	0.8	22.7	37.5	35.2	2.3	1.6	0.8
変わらない	22.9	58.3	14.6	0.0	0.0	4.2	29.2	37.5	29.2	0.0	0.0	4.2	43.8	29.2	18.8	4.2	0.0	4.2	18.8	39.6	31.3	4.2	2.1	4.2
緩くなった	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
人材・組織力開発指向型	43.0	37.8	16.3	1.5	0.0	1.5	43.7	37.0	17.8	0.0	0.0	1.5	59.3	28.1	8.9	2.2	0.0	1.5	33.3	35.6	25.9	3.0	0.7	1.5
非成果指向型	41.1	41.1	13.2	0.0	0.9	3.7	42.5	35.2	16.0	2.3	0.9	3.2	49.8	29.7	15.5	1.8	0.0	3.2	21.9	37.0	32.9	2.7	2.3	3.2
QCD指向型	48.2	38.3	9.9	0.7	0.0	2.8	41.8	39.7	14.2	0.0	0.0	4.3	50.4	33.3	12.8	0.7	0.0	2.8	20.6	41.8	29.8	4.3	0.7	2.8
労働負荷増大型	29.9	48.7	16.9	1.3	0.0	3.2	29.9	43.5	20.8	2.6	0.0	3.2	51.3	30.5	13.6	1.3	0.0	3.2	20.8	40.9	31.2	1.9	1.9	3.2
変化なし型	57.3	27.1	13.5	1.0	0.0	1.0	49.0	37.5	12.5	0.0	1.0	0.0	53.1	30.2	12.5	4.2	0.0	0.0	33.3	29.2	31.3	4.2	2.1	0.0
非労働負荷増大型	49.8	35.7	10.4	0.0	0.9	3.2	48.4	32.6	14.0	0.5	0.5	4.1	51.6	31.2	13.1	0.9	0.0	3.2	24.0	39.8	29.0	3.2	0.9	3.2
非重視型	51.4	32.2	12.5	0.5	0.5	2.9	45.7	37.0	12.5	0.5	1.0	3.4	55.8	30.8	9.1	1.9	0.0	2.4	28.3	41.8	21.6	3.4	1.4	2.4
伝統型人事指向型	43.4	44.3	7.5	0.9	0.9	2.8	50.0	37.7	7.5	1.9	0.0	2.8	50.0	34.9	11.3	0.9	0.0	2.8	21.7	32.1	36.8	4.7	1.9	2.8
人材調達柔軟化人事指向型	26.7	48.9	17.8	2.2	0.0	4.4	22.2	40.0	33.3	0.0	0.0	4.4	31.1	37.8	24.4	2.2	0.0	4.4	17.8	35.6	37.8	4.4	0.0	4.4
成果主義型人事指向型	35.5	43.0	18.3	0.0	0.0	3.2	37.6	34.4	23.7	1.1	0.0	3.2	55.9	24.7	14.0	2.2	0.0	3.2	22.6	38.7	32.3	1.1	2.2	3.2

問16 組合の経営対策強化に必要なこと	問15(α) 今後、組合にとって重要になる問題 (賞金・評価等の苦情処理)										問15(β) 今後、組合にとって重要になる問題 (賞金・評価等の苦情処理)											
	重要になる					あまり重要にならない					重要になる					あまり重要にならない						
	重要になる	やや重要になる	やや重要にならない	重要にならない	NA	重要になる	やや重要になる	やや重要にならない	重要にならない	NA	重要になる	やや重要になる	やや重要にならない	重要にならない	NA	重要になる	やや重要になる	やや重要にならない	重要にならない	NA		
全体	31.5	41.4	22.2	1.8	0.4	2.6	51.5	31.7	13.3	0.6	0.2	2.6	68.1	61.8	61.2	43.6	11.3	19.6	63.4	65.1	1.0	
業種	27.4	44.7	23.1	1.9	0.5	2.4	47.1	32.7	16.3	1.4	0.0	2.4	67.3	61.5	63.0	36.5	8.7	16.3	64.4	62.5	2.4	
非製造業	36.0	38.3	21.1	1.5	0.4	2.7	54.8	31.4	10.7	0.0	0.4	2.7	68.2	61.7	59.0	46.7	13.8	23.0	62.5	66.7	0.0	
企業規模	35.2	41.3	17.3	2.8	0.6	2.8	57.5	30.7	7.3	1.1	0.6	2.8	65.9	58.1	62.0	41.9	9.5	24.0	65.9	66.5	0.6	
小(1,500人未満)	26.3	46.9	22.5	1.3	0.6	2.5	47.5	36.9	13.1	0.0	0.0	2.5	71.9	65.6	59.4	46.9	10.0	17.5	55.6	60.6	0.6	
中(1,500~5,000人未満)	31.1	35.8	29.1	1.4	0.0	2.7	48.0	28.4	20.3	0.7	0.0	2.7	66.2	62.2	63.5	43.2	14.9	17.6	69.6	66.9	2.0	
大(5,000人以上)	34.7	38.9	23.6	0.7	0.7	1.4	56.3	26.4	15.3	0.7	0.0	1.4	66.0	61.8	62.5	41.0	14.6	20.8	65.3	64.6	0.7	
正社員3年未満	35.1	37.9	23.0	2.9	0.0	1.1	52.3	29.9	15.5	1.1	0.0	1.1	71.3	64.4	59.2	42.0	8.6	20.7	62.6	68.4	1.1	
100~114以下	25.0	48.0	20.3	1.4	0.7	4.7	44.6	41.2	8.8	0.0	0.7	4.7	70.3	58.8	64.9	45.3	11.5	19.6	66.9	66.9	1.4	
115以上	34.2	40.8	22.4	0.0	0.0	2.6	58.7	27.6	11.2	0.0	0.0	2.6	74.5	65.3	62.2	49.5	14.3	24.5	68.9	64.8	0.5	
大きくなった	29.4	42.0	23.7	1.6	0.8	2.4	47.3	33.1	15.9	0.8	0.4	2.4	64.9	60.4	62.0	39.6	8.2	16.7	62.0	66.1	1.6	
変化なし	31.8	40.9	15.9	9.1	0.0	2.3	45.5	40.9	9.1	2.3	0.0	2.3	61.4	50.0	52.3	40.9	15.9	18.2	47.7	61.4	0.0	
小さくなった	36.5	41.1	17.1	1.6	0.7	3.0	53.9	31.3	11.2	0.3	0.3	3.0	68.8	64.5	62.5	47.4	10.9	20.7	64.1	64.5	0.3	
厳しくなった	24.2	46.9	26.6	1.6	0.0	0.8	50.0	35.2	12.5	1.6	0.0	0.8	65.6	66.4	64.1	39.8	13.3	20.3	62.5	68.0	3.1	
やや厳しくなった	20.8	29.2	43.8	2.1	0.0	4.2	43.8	27.1	25.0	0.0	0.0	4.2	72.9	35.4	50.0	29.2	8.3	14.6	58.3	62.5	0.0	
変わらない	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0	50.0	0.0	
緩くなった	36.3	39.3	21.5	0.7	0.7	1.5	54.1	33.3	11.1	0.0	0.0	1.5	71.9	63.7	68.1	51.1	11.9	28.1	71.1	71.1	0.7	
人材・組織力開発指向型	28.3	42.5	22.8	2.7	0.5	3.2	52.1	29.2	14.2	0.9	0.5	3.2	66.7	61.2	52.1	39.7	13.7	14.6	59.4	63.9	0.0	
非成果指向型	31.9	41.8	22.0	1.4	0.0	2.8	48.2	34.0	14.2	0.7	0.0	2.8	66.7	61.0	68.8	42.6	7.1	19.1	62.4	61.0	2.8	
QCD指向型	27.9	46.8	20.8	1.3	0.0	3.2	48.7	33.8	13.6	0.6	0.0	3.2	63.6	56.5	59.1	40.3	10.4	21.4	56.5	62.3	1.3	
労働負荷増大型	33.3	38.5	24.0	3.1	1.0	0.0	45.8	36.5	16.7	1.0	0.0	0.0	76.0	65.6	66.7	47.9	10.4	19.8	76.0	70.8	0.0	
変化した型	33.0	38.5	23.5	1.4	0.5	3.2	55.7	27.6	12.7	0.5	0.5	3.2	69.2	63.3	60.2	44.8	11.8	18.1	63.3	64.3	1.4	
非労働負荷増大型	36.1	40.9	19.2	1.0	0.5	2.4	56.3	28.4	12.0	0.5	0.5	2.4	66.8	66.3	63.9	48.1	12.0	23.1	67.3	68.3	1.0	
非重視型	28.3	44.3	20.8	2.8	0.9	2.8	53.8	33.0	9.4	0.9	0.0	2.8	71.7	56.6	58.5	48.1	11.3	14.2	67.0	64.2	0.0	
伝統型人専指向型	13.3	48.9	31.1	2.2	0.0	4.4	35.6	33.3	26.7	0.0	0.0	4.4	73.3	44.4	64.4	26.7	8.9	15.6	64.4	64.4	6.7	
人材調達柔軟化人専指向型	36.6	35.5	23.7	1.1	0.0	3.2	54.8	30.1	10.8	1.1	0.0	3.2	69.9	59.1	54.8	40.9	11.8	21.5	53.8	64.5	0.0	
成果主義型人専指向型																						