

個と組織を生かす

RMS Research

『働き方改革』の推進に関する実態調査 2017

(詳細版報告書)

目次

| | |
|-----------------------------|----|
| ■調査概要 | 3 |
| ■調査結果 | |
| 第1章 『働き方改革』の導入時期・目的・推進状況 | 7 |
| 第2章 『働き方改革』の施策導入状況 | 15 |
| 第3章 『働き方改革』に関連する人材マネジメントの特徴 | 23 |
| ■参考 調査票 | 27 |

【本報告書について】

本報告書は、「RMS Research『働き方改革』の推進に関する実態調査」のデータを扱ったものです。
本報告書およびサマリー版報告書のダウンロードは、下記URLにアクセスしてください。
<https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000621/>

【本報告書の二次利用について】

本報告書内容について、出版物などに掲載される場合、事前に小社までお問い合わせください。
また、学術論文などへの引用の場合には出典を明記するようにお願い申し上げます。
お問い合わせ窓口:サービスセンター 0120-878-300 受付時間:8:30~18:00(土・日・祝除く)



調査概要

■調査目的

- 『働き方改革』の推進において、その成功要因や阻害要因についての示唆を得ること
- ▶『働き方改革』の施策の実態を把握すること
- ▶『働き方改革』の推進体制や方法の実態を把握すること
- ▶『働き方改革』の促進要因や阻害要因となり得る人と組織のマネジメントの特徴を把握すること

■調査内容

- ▶働き方の効率化(業務改革)に関する施策の実態
- ▶働き方の柔軟化(時間や場所など)に関する施策の実態
- ▶働き方の多様化・個別化(自己申告制度やワーク・ライフ・バランス支援制度など)に関する施策の実態
- ▶『働き方改革』推進の体制、目的、課題
- ▶組織風土や業務・組織のマネジメントの特徴 等

■調査対象

- ▶従業員300名以上の企業
- ▶人事制度の企画・運用、および『働き方改革』(従業員の働く環境や処遇、業務などの改善に関連する取り組み)推進のご責任者様

■調査方法

- ▶郵送調査法(一部持参)／WEB回答受付も併用

■調査期間

- ▶2017年6月29日～8月28日

■有効回答社数

- ▶161社(郵送回答:74社／WEB回答:87社)

■備考

- ▶「N=数字」という記載は、当該設問における有効回答数(社数)を意味します。
たとえば、「N=161」であれば、有効回答数が161社であることを表します。
- ▶%は小数第2位で四捨五入されているため、文中・表中の数値を足上げた値と合計の数値などが一致しない場合があります。

■回答企業の内訳

| ■従業員規模 | 社数 | % |
|---------------|-----|-------|
| 1000名未満 | 49 | 30.4 |
| 500名未満 | 22 | 13.7 |
| 500～1000名未満 | 27 | 16.8 |
| 1000名以上 | 112 | 69.6 |
| 1000～3000名未満 | 42 | 26.1 |
| 3000～5000名未満 | 26 | 16.1 |
| 5000～10000名未満 | 22 | 13.7 |
| 10000名以上 | 22 | 13.7 |
| 無回答 | 0 | 0.0 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

| ■組織の現状 | | 社数 | % |
|---------|--|-----|-------|
| 創業段階 | 志を共にした仲間同士が事業を立ち上げ、企業組織を形成する段階 | 1 | 0.6 |
| 拡大段階 | 拡大するニーズに対応して、売り上げと組織規模を急拡大していく段階 | 12 | 7.5 |
| システム化段階 | 組織の安定的・継続的な成長に向けて、属人性を排除して、生産性の向上を図る段階 | 78 | 48.4 |
| 最適化段階 | 部分ではなく全体での効率を最大化するために、組織の精巧化を図る段階 | 70 | 43.5 |
| 無回答 | | 0 | 0.0 |
| 合計 | | 161 | 100.0 |

| ■業種 | 社数 | % |
|-----------------------------------|-----|-------|
| 製造業・計 | 66 | 41.0 |
| 製造(建設・設備) | 6 | 3.7 |
| 製造(機械・電機機器) | 15 | 9.3 |
| 製造(食品) | 14 | 8.7 |
| 製造(医薬品) | 4 | 2.5 |
| 製造(化学・素材・エネルギー) | 12 | 7.5 |
| その他製造 | 15 | 9.3 |
| 非製造業・計 | 94 | 58.4 |
| 運輸・倉庫・物流業 | 6 | 3.7 |
| 商社 | 11 | 6.8 |
| 百貨店・スーパー・コンビニエンスストア | 4 | 2.5 |
| その他小売 | 4 | 2.5 |
| 金融・保険業 | 16 | 9.9 |
| 不動産 | 6 | 3.7 |
| 電気・ガス・水道 | 4 | 2.5 |
| 通信 | 3 | 1.9 |
| 情報処理・ソフトウェア | 10 | 6.2 |
| 飲食・宿泊 | 4 | 2.5 |
| 医療・福祉 | 0 | 0.0 |
| 教育・学習支援(各種学校、教育機関) | 2 | 1.2 |
| 専門サービス(コンサルティング、会計事務所、デザイン、広告制作等) | 0 | 0.0 |
| その他サービス | 16 | 9.9 |
| 行政・公共関係 | 2 | 1.2 |
| その他 | 6 | 3.7 |
| 無回答 | 1 | 0.6 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

**■過去5年間の業績基調
(自社の売上)**

| | 社数 | % |
|-----|-----|-------|
| 増収 | 98 | 60.9 |
| 横ばい | 43 | 26.7 |
| 減収 | 17 | 10.6 |
| 無回答 | 3 | 1.9 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

**■過去5年間の業績基調
(同業他社と比較した場合の売上)**

| | 社数 | % |
|-----|-----|-------|
| 好調 | 53 | 32.9 |
| 同程度 | 87 | 54.0 |
| 不調 | 16 | 9.9 |
| 無回答 | 5 | 3.1 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

**■過去5年間の業績基調
(自社の営業利益)**

| | 社数 | % |
|-----|-----|-------|
| 増益 | 95 | 59.0 |
| 横ばい | 38 | 23.6 |
| 減益 | 23 | 14.3 |
| 無回答 | 5 | 3.1 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

**■過去5年間の業績基調
(同業他社と比較した場合の営業利益)**





| | 社数 | % |
|-----|-----|-------|
| 好調 | 56 | 34.8 |
| 同程度 | 77 | 47.8 |
| 不調 | 22 | 13.7 |
| 無回答 | 6 | 3.7 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

■従業員の平均年齢

| | 社数 | % |
|--------|-----|-------|
| ～30歳 | 1 | 0.6 |
| 31～35歳 | 13 | 8.1 |
| 36～40歳 | 58 | 36.0 |
| 41～45歳 | 72 | 44.7 |
| 46～50歳 | 13 | 8.1 |
| 51歳以上 | 0 | 0.0 |
| 無回答 | 4 | 2.5 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

| | |
|-------|------|
| 平均(歳) | 40.8 |
|-------|------|

■従業員の年齢構成

| | | 社数 | % |
|---------|--|-----|-------|
| ピラミッド型 | 高年齢層が少なく、年齢が低くなるに従ってその構成比が大きくなる  | 18 | 11.2 |
| ワイングラス型 | 若年齢層と高年齢層の構成比率が大きく、中間層の構成比が小さい  | 67 | 41.6 |
| 変形菱型 | ある年齢層以上はピラミッド型であるが、新規採用人員が減って中間層の構成比が大きい  | 64 | 39.8 |
| はしご型 | 年齢と構成比の関係があまりない  | 10 | 6.2 |
| 無回答 | | 2 | 1.2 |
| 合計 | | 161 | 100.0 |

| ■従業員全体に占める女性比率 | 社数 | % |
|----------------|-----|-------|
| 0% | 0 | 0.0 |
| 0%より大きく25%未満 | 78 | 48.4 |
| 25%より大きく50%未満 | 55 | 34.2 |
| 50%以上 | 24 | 14.9 |
| 無回答 | 4 | 2.5 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

| ■女性管理職比率(課長クラス) | 社数 | % |
|-----------------|-----|-------|
| 0% | 12 | 7.5 |
| 0%より大きく5%未満 | 74 | 46.0 |
| 5~15%未満 | 46 | 28.6 |
| 15~30%未満 | 8 | 5.0 |
| 30%以上 | 7 | 4.3 |
| 無回答 | 14 | 8.7 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

| ■女性管理職比率(部長クラス) | 社数 | % |
|-----------------|-----|-------|
| 0% | 66 | 41.0 |
| 0%より大きく5%未満 | 53 | 32.9 |
| 5~15%未満 | 21 | 13.0 |
| 15~30%未満 | 2 | 1.2 |
| 30%以上 | 2 | 1.2 |
| 無回答 | 17 | 10.6 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

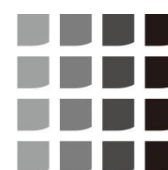
| ■女性管理職比率(役員クラス) | 社数 | % |
|-----------------|-----|-------|
| 0% | 107 | 66.5 |
| 0%より大きく5%未満 | 12 | 7.5 |
| 5~15%未満 | 21 | 13.0 |
| 15~30%未満 | 6 | 3.7 |
| 30%以上 | 0 | 0.0 |
| 無回答 | 15 | 9.3 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

| ■正規雇用社員の比率 | 社数 | % |
|------------|-----|-------|
| 25%未満 | 17 | 10.6 |
| 25%以上50%未満 | 13 | 8.1 |
| 50%以上75%未満 | 29 | 18.0 |
| 75%以上 | 92 | 57.1 |
| わからない | 4 | 2.5 |
| 無回答 | 6 | 3.7 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

| ■年次有給休暇の取得率 | 社数 | % |
|---------------|-----|-------|
| 0% | 0 | 0.0 |
| 0%より大きく25%未満 | 15 | 9.3 |
| 25%より大きく50%未満 | 37 | 23.0 |
| 50%以上 | 92 | 57.1 |
| 無回答 | 17 | 10.6 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

| ■事業の強みの源泉 | 社数 | % |
|-----------------|-----|-------|
| 顧客との強い関係性 | 79 | 49.1 |
| 魅力的な製品・サービス | 57 | 35.4 |
| オペレーションの安定性・効率性 | 21 | 13.0 |
| 無回答 | 4 | 2.5 |
| 合計 | 161 | 100.0 |

日本の企業において、長時間労働や柔軟性に欠ける働き方が問題視されてきた。
この数年、『働き方改革』の機運が高まり、こうした問題への対処の優先順位が高まっている。
第1章では、各社が『働き方改革』を始めたのはいつごろか、またどのような目的・体制で推進し、
現状の成果と課題をどう捉えているか、についてご報告する。



RMS Research

『働き方改革』の推進に関する実態調査 2017

第1章

『働き方改革』の導入時期・目的・推進状況

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | 『働き方改革』の導入 | 8 |
| 2 | 『働き方改革』の推進状況 | 9 |
| 3-1 | 『働き方改革』の導入目的(現在重視しているもの/中期経営計画などに明記・明言されているもの) | 10 |
| 3-2 | 『働き方改革』の導入目的(現在重視しているもの/今後、重視度が増すと考えられるもの) | 11 |
| 4 | 『働き方改革』の課題 | 12 |
| 5 | 『働き方改革』の成果 | 13 |

1 『働き方改革』の導入時期

■【全体】導入時期は「直近3年以内(2014年4月～2017年3月の間)」と「2017年4月以降」で7割弱

- ▶『働き方改革』の導入時期について、「直近3年以内(2014年4月～2017年3月の間)」(54.0%)、「2017年4月以降」(12.4%)と、合わせて7割弱の企業が2014年4月以降に導入。

■【規模別】2群を比較すると、1000名未満は「2017年4月以降」「特にテーマとして掲げていない」、1000名以上では「3年以上前(2014年3月以降)」の割合が高い

- ▶1000名未満では、「2017年4月以降」(16.3%、1000名以上と比較して+5.6ポイント)、「特にテーマとして掲げていない」(12.2%、同+5.9ポイント)の割合が高い。
- ▶1000名以上では、「3年以上前(2014年3月以前)」(19.6%、1000名未満と比較して+7.4ポイント)の割合が高い。

■【業種別】2群を比較すると、製造は「2017年4月以降」、非製造は「直近3年以内(2014年4月～2017年3月の間)」の割合が高い

- ▶製造では、「2017年4月以降」(15.2%、非製造と比較して+4.6ポイント)の割合が高い。
- ▶非製造では、「直近3年以内(2014年4月～2017年3月の間)」(58.5%、製造と比較して+11.5ポイント)の割合が高い。

図表1 『働き方改革』の導入時期 (N=161)

【Q4】貴社において、『働き方改革』ならびに類似のテーマを掲げた取り組みを開始された時期をお答えください。
(あてはまるもの1つに○)

| | | 2017年4月以降 | 直近3年以内(2014年4月～2017年3月の間) | 3年以上前(2014年3月以前) | 特にテーマとして掲げていない | 無回答 |
|-----|------------------|-----------|---------------------------|------------------|----------------|------|
| 全体 | N=161 | 12.4% | 54.0 | 17.4 | 8.1 | 8.1 |
| 規模別 | 1000名未満 N=49 | 16.3 | 53.1 | 12.2 | 12.2 | 6.1 |
| | 1000名以上 N=112 | 10.7 | 54.5 | 19.6 | 6.3 | 8.9 |
| 業種別 | 製造 N=66 | 15.2 | 47.0 | 18.2 | 7.6 | 12.1 |
| | 非製造 N=94 | 10.6 | 58.5 | 17.0 | 8.5 | 5.3 |

2 『働き方改革』の推進状況

■【全体】推進状況は「複数部署の連携・協働体制がある」が7割弱

▶『働き方改革』の推進において、「推進体制」「コミュニケーション」「指標化」の現状を聞いたところ、「『働き方改革』の推進において、人事・総務・情報システムなど複数部署の連携・協働体制がある」(68.3%)が最も高く、次いで「『働き方改革』の目的と取り組みの意義について、経営トップがメッセージを発信している」(64.0%)、「『働き方改革』に取り組むことを、中期経営計画などの経営目標として明文化している」(57.1%)。

■【規模別】1000名未満は「経営トップがメッセージを発信」、1000名以上は「複数部署の連携・協働体制がある」

- ▶1000名未満では、「『働き方改革』の目的と取り組みの意義について、経営トップがメッセージを発信している」(55.1%)が最も高く、次いで「『働き方改革』の推進において、人事・総務・情報システムなど複数部署の連携・協働体制がある」(53.1%)、「『働き方改革』に取り組むことを、中期経営計画などの経営目標として明文化している」(46.9%)。
- ▶1000名以上では、「『働き方改革』の推進において、人事・総務・情報システムなど複数部署の連携・協働体制がある」(75.0%、1000名未満と比較して+21.9ポイント)が最も高く、次いで「『働き方改革』の目的と取り組みの意義について、経営トップがメッセージを発信している」(67.9%、同+12.8ポイント)、「『働き方改革』に取り組むことを、中期経営計画などの経営目標として明文化している」(61.6%、同+14.7ポイント)。
- ▶また、1000名以上の方が、ほぼすべての項目で選択率が高い。

■【業種別】製造は「複数部署の連携・協働体制がある」、非製造は「複数部署の連携・協働体制がある」「経営トップがメッセージ発信」

- ▶製造では、「『働き方改革』の推進において、人事・総務・情報システムなど複数部署の連携・協働体制がある」(65.2%)が最も高く、次いで「『働き方改革』の目的と取り組みの意義について、経営トップがメッセージを発信している」(54.5%)、「『働き方改革』推進の社内体制を明確化している(推進担当者・推進組織の設置など)」(51.5%)。
- ▶非製造では、「『働き方改革』の推進において、人事・総務・情報システムなど複数部署の連携・協働体制がある」「『働き方改革』の目的と取り組みの意義について、経営トップがメッセージを発信している」(ともに70.2%、製造と比較して+5.0ポイント、+15.7ポイント)が最も高く、次いで「『働き方改革』に取り組むことを、中期経営計画などの経営目標として明文化している」(62.8%、同+14.3ポイント)。
- ▶また、非製造の方が、ほぼすべての項目で選択率が高い。

図表2 『働き方改革』の推進状況 (N=161)

【Q5】貴社の『働き方改革』の推進状況についてお答えください。(あてはまるもの全てに○)

| | 全体 | 規模別 | | 業種別 | | 全体 (%) | |
|-----------|--|---------|---------|------|------|--------|------|
| | | 1000名未満 | 1000名以上 | 製造 | 非製造 | | |
| 推進体制 | 「働き方改革」推進の社内体制を明確化している(推進担当者・推進組織の設置など) | 52.8 | 34.7 | 60.7 | 51.5 | 53.2 | 52.8 |
| | 「働き方改革」の推進において、人事・総務・情報システムなど複数部署の連携・協働体制がある | 68.3 | 53.1 | 75.0 | 65.2 | 70.2 | 68.3 |
| | 「働き方改革」を現場の従業員が検討するプロジェクトやワーキンググループがある | 44.7 | 30.6 | 50.9 | 40.9 | 46.8 | 44.7 |
| コミュニケーション | 「働き方改革」の目的と取り組みの意義について、経営トップがメッセージを発信している | 64.0 | 55.1 | 67.9 | 54.5 | 70.2 | 64.0 |
| | 「働き方改革」に取り組むことを、中期経営計画などの経営目標として明文化している | 57.1 | 46.9 | 61.6 | 48.5 | 62.8 | 57.1 |
| | 「働き方改革」の「目的と成果」について、推進者と現場の従業員が対話する機会を設けている | 33.5 | 20.4 | 39.3 | 30.3 | 35.1 | 33.5 |
| | 「働き方改革」の「不安と懸念」について、推進者と現場の従業員が対話する機会を設けている | 30.4 | 16.3 | 36.6 | 27.3 | 31.9 | 30.4 |
| 指標化 | 「働き方改革」の成果指標を具体化している | 33.5 | 22.4 | 38.4 | 30.3 | 36.2 | 33.5 |
| | 「働き方改革」の優先度を示すため、売上額や成長率の目標を下けている | 1.9 | 2.0 | 1.8 | 1.5 | 2.1 | 1.9 |
| | | 1.2 | 2.0 | 0.9 | 1.5 | 1.1 | 1.2 |

3-1 『働き方改革』の導入目的 (現在重視しているもの／中期経営計画などに明記・明言されているもの)

■【全体(現在重視)】現在重視しているものは「業務の効率化」が約8割

- ▶導入目的として、現在重視しているものは「業務の効率化(生産性向上、グローバル対応など)」(81.4%)が最も高く、次いで「法改正や世論の変化への対応(処遇・労働時間の適正化、法的リスク軽減など)」(80.7%)、「従業員の生活の質的向上(働きやすさ・働きがいの向上、ワーク・ライフ・バランスの充実など)」(72.7%)。

■【全体(明記明言)】中期経営計画などに明記・明言されているものは「業務の効率化」が4割強

- ▶導入目的が中期経営計画などに明記・明言されているものは、「業務の効率化(生産性向上、グローバル対応など)」(44.1%)が最も高く、次いで「従業員の生活の質的向上(働きやすさ・働きがいの向上、ワーク・ライフ・バランスの充実など)」(41.6%)、「企業競争力の向上(優秀人材の採用・定着、イノベーション促進など)」(34.8%)。

■【規模別】1000名未満の現在重視および明記明言は「業務の効率化」、1000名以上の現在重視は「法改正や世論の変化への対応」「業務の効率化」、明記明言は「従業員の生活の質的向上」

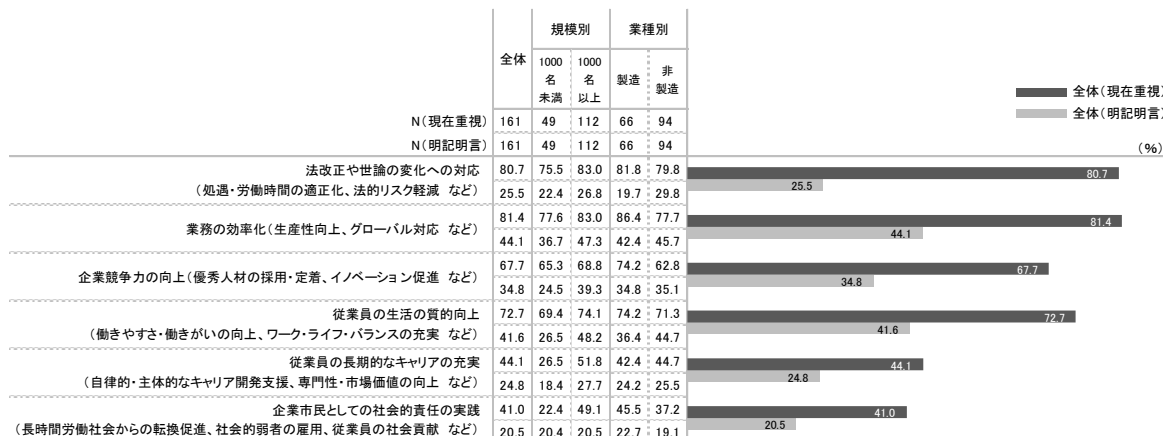
- ▶1000名未満では、現在重視、明記明言とも「業務の効率化(生産性向上、グローバル対応など)」(現在重視:77.6%、明記明言:36.7%)が最も高い。
- ▶1000名以上では、現在重視は「法改正や世論の変化への対応(処遇・労働時間の適正化、法的リスク軽減など)」「業務の効率化(生産性向上、グローバル対応など)」(いずれも83.0%)、明記明言は「従業員の生活の質的向上(働きやすさ・働きがいの向上、ワーク・ライフ・バランスの充実など)」(48.2%)が最も高い。

■【業種別】製造の現在重視および明記明言は「業務の効率化」、非製造の現在重視は「法改正や世論の変化への対応」、明記明言は「業務の効率化」

- ▶製造では、現在重視、明記明言とも「業務の効率化(生産性向上、グローバル対応など)」(現在重視:86.4%、明記明言:42.4%)が最も高い。
- ▶非製造では、現在重視は「法改正や世論の変化への対応(処遇・労働時間の適正化、法的リスク軽減など)」(79.8%)、明記明言は「業務の効率化(生産性向上、グローバル対応など)」(45.7%)が最も高い。

図表3 『働き方改革』の導入目的 (N=161)

【Q6】①貴社の『働き方改革』の目的として、現在重視しているものをお答えください。
②貴社の『働き方改革』の目的として、中期経営計画などに明記・明言されているものをお答えください。
(あてはまるもの全てに○)



3-2 『働き方改革』の導入目的 (現在重視しているもの／今後、重視度が増すと考えられるもの)

■【全体(今後重視)】今後、重視度が増すと考えられるものは「企業競争力の向上」が約6割

- ▶導入目的として、今後、重視度が増すと考えられるものは、「企業競争力の向上(優秀人材の採用・定着、イノベーション促進など)」(62.1%)が最も高く、次いで「業務の効率化(生産性向上、グローバル対応など)」(59.6%)、「従業員の長期的なキャリアの充実(自律的・主体的なキャリア開発支援、専門性・市場価値の向上など)」(57.8%)。

■【規模別】今後重視をみると、1000名未満は「社会的責任の実践」、1000名以上は「業務の効率化」「企業競争力の向上」の割合が高い

- ▶1000名未満では、現在重視で最も高いのが「業務の効率化(生産性向上、グローバル対応など)」(77.6%)なのに対して、今後重視では「企業市民としての社会的責任の実践(長時間労働社会からの転換促進、社会的弱者の雇用、従業員の社会貢献など)」(65.3%)が最も高い。
- ▶1000名以上では、現在重視で最も高いのが「法改正や世論の変化への対応(処遇・労働時間の適正化、法的リスク軽減など)」(83.0%)なのに対して、今後重視では「業務の効率化(生産性向上、グローバル対応など)」「企業競争力の向上(優秀人材の採用・定着、イノベーション促進など)」(いずれも65.2%)が最も高い。

■【業種別】今後重視をみると、製造は「業務の効率化」、非製造は「企業競争力の向上」の割合が高い

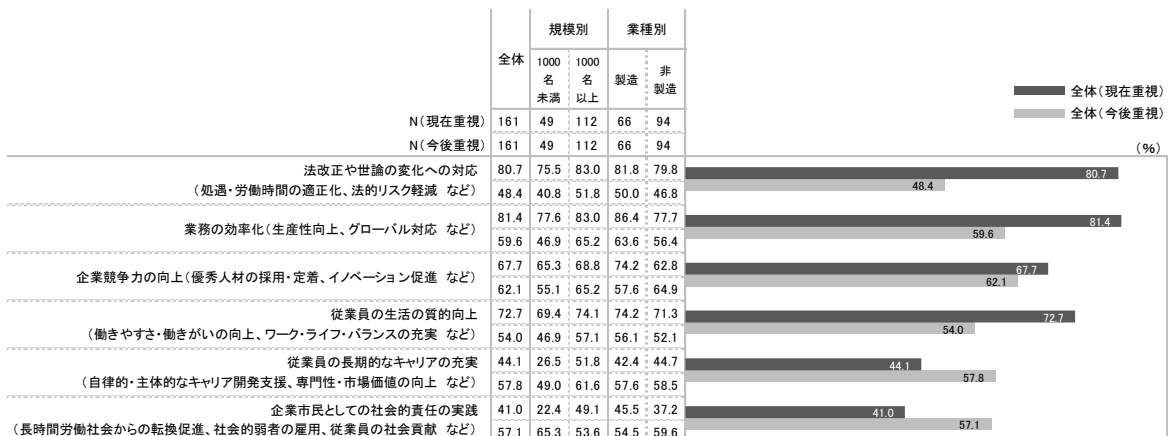
- ▶製造では、現在重視で最も高いのが「業務の効率化(生産性向上、グローバル対応など)」(86.4%)なのに対して、今後重視では「業務の効率化(生産性向上、グローバル対応など)」(63.6%)が最も高い。
- ▶非製造では、現在重視で最も高いのが「法改正や世論の変化への対応(処遇・労働時間の適正化、法的リスク軽減など)」(79.8%)なのに対して、今後重視では「企業競争力の向上(優秀人材の採用・定着、イノベーション促進など)」(64.9%)が最も高い。

図表4 『働き方改革』の導入目的 (N=161)

【Q6】①貴社の『働き方改革』の目的として、現在重視しているものをお答えください。

③貴社の『働き方改革』の目的として、今後、重視度が増すと考えられるものをお答えください。

(あてはまるもの全てに○)



4 『働き方改革』の課題

■【全体】課題は「商習慣の変更」が約6割（「ややあてはまる」/「あてはまる」の選択率）

- ▶『働き方改革』の課題は「社外を含めた商習慣を変えることが難しい」(62.1%)が最も高く、次いで「現場や他部署との連携が難しい」(54.0%)、「リモートワークなどでマネジメントが難しくなることへの懸念がある」(50.3%)。

■【規模別】1000名未満は「現場や他部署との連携」「商習慣の変更」、1000名以上は「商習慣の変更」が最多

- ▶1000名未満では、「現場や他部署との連携が難しい」「社外を含めた商習慣を変えることが難しい」(ともに61.2%、前者は1000名以上と比較して+10.3ポイント)。
- ▶1000名以上では、「社外を含めた商習慣を変えることが難しい」(62.5%)が最も高く、次いで「リモートワークなどでマネジメントが難しくなることへの懸念がある」(54.5%、1000名未満と比較して+13.7ポイント)。

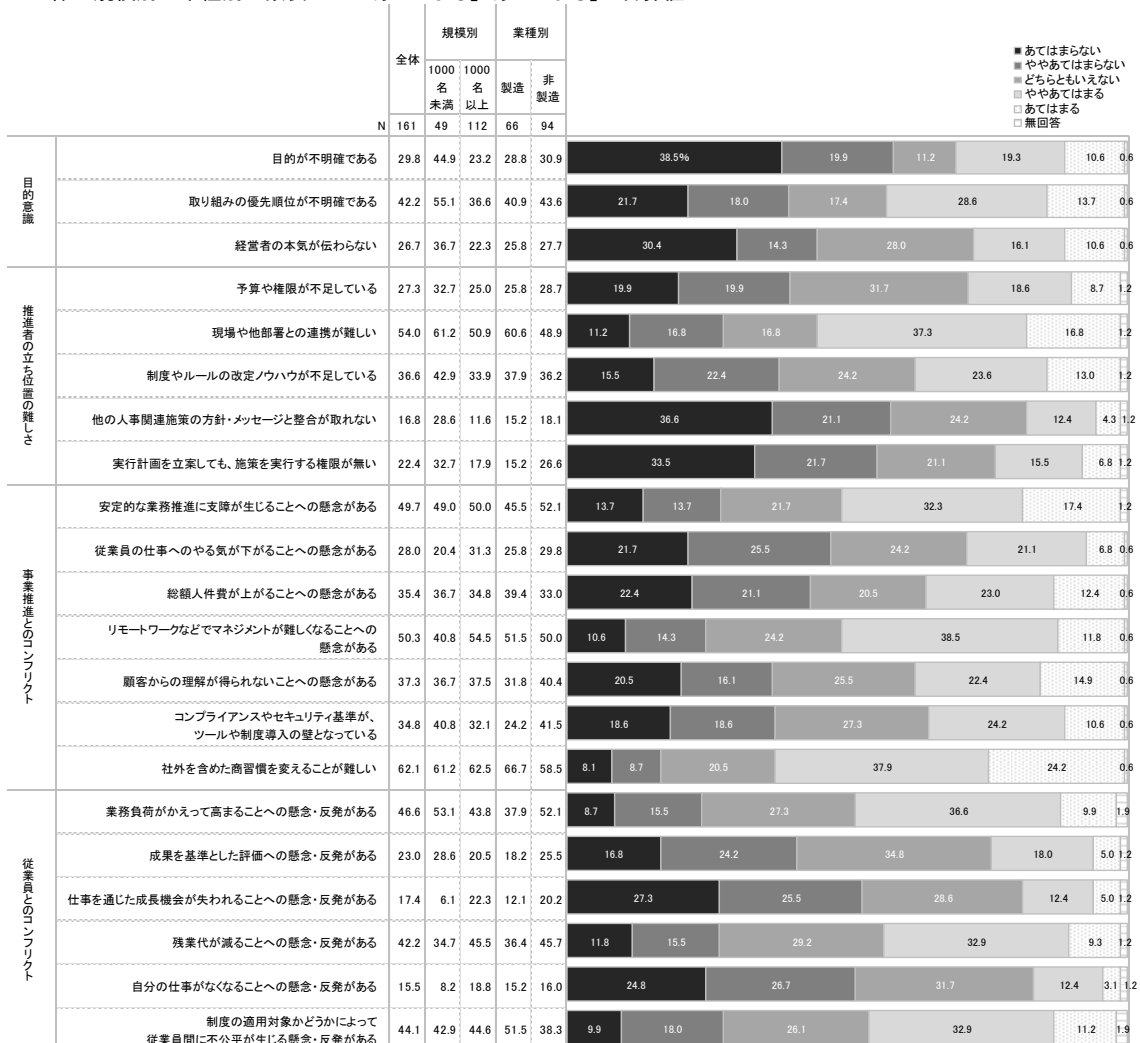
■【業種別】製造/非製造のいずれも「商習慣の変更」が最多

- ▶製造/非製造のいずれも「社外を含めた商習慣を変えることが難しい」(製造は66.7%、非製造は58.5%)が最も高い。
- ▶製造は、「現場や他部署との連携が難しい」(60.6%、非製造と比較して+11.7ポイント)が次いで高い。
- ▶非製造は、「安定的な業務推進に支障が生じることへの懸念がある」「業務負荷がかえって高まることへの懸念・反発がある」(ともに52.1%、製造と比較して+6.6ポイント、+14.2ポイント)が次いで高い。

図表5 『働き方改革』の課題 (N=161)

【Q7】貴社の『働き方改革』を推進する上での課題についてお答えください。(それぞれ、あてはまるもの1つに○)

※全体/規模別/業種別の数表:「ややあてはまる」「あてはまる」の合算値



5 『働き方改革』の成果

■【全体】成果は「長時間労働者、総労働時間の減少」が4割強 （「働き方改革の成果によって、改善している」の選択率）

- ▶「長時間労働者の減少、総労働時間の減少」(44.7%)が最も高く、次いで「業務効率・労働生産性の向上」(31.1%)、「育児・介護・傷病による離職の低下」(21.7%)。

■【規模別】1000名未満／以上のいずれも「長時間労働者、総労働時間の減少」

- ▶1000名未満／以上のいずれも「長時間労働者の減少、総労働時間の減少」(1000名未満は24.5%、1000名以上は53.6%)が最も高く、次いで「業務効率・労働生産性の向上」(同16.3%、37.5%)。
- ▶1000名未満では、次いで「育児・介護・傷病による離職の低下」「女性管理職比率の上昇」(いずれも10.2%)。
- ▶1000名以上では、次いで「育児・介護・傷病による離職の低下」(26.8%)、「従業員の満足感・働きがいの向上」(20.5%)。1000名以上は、いずれの項目についても1000名未満より選択率が高い。

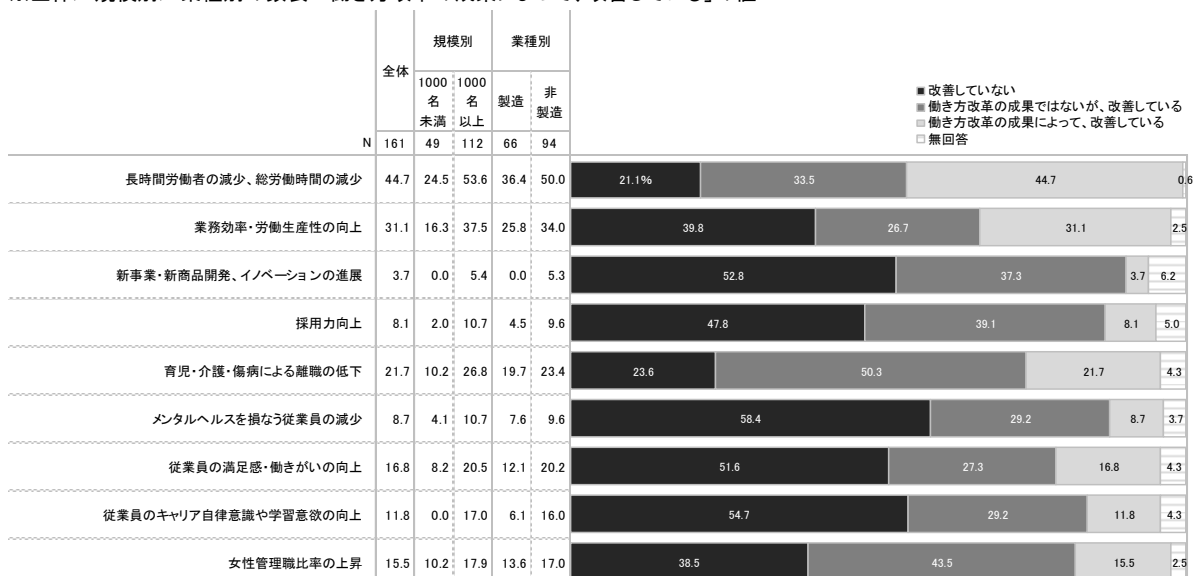
■【業種別】製造／非製造のいずれも「長時間労働者、総労働時間の減少」

- ▶製造／非製造のいずれも「長時間労働者の減少、総労働時間の減少」(製造は36.4%、非製造は50.0%)が最も高く、次いで「業務効率・労働生産性の向上」(同25.8%、34.0%)、「育児・介護・傷病による離職の低下」(同19.7%、23.4%)。
- ▶また、非製造の方が、いずれの項目についても選択率が高い。

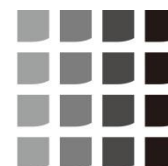
図表6 『働き方改革』の成果 (N=161)

【Q8】貴社の『働き方改革』の成果についてお答えください。(それぞれ、あてはまるもの1つに○)

※全体／規模別／業種別の数表:「働き方改革の成果によって、改善している」の値



『働き方改革』の目的は幅広く、それにともない、関連施策も多岐にわたる。
第2章では、『働き方改革』に関する諸施策を、
労働時間管理や業務効率化などに関連する「業務改革施策」、
個人の自律的なキャリア設計の支援に関連する「働き方の個別化・多様化施策」、
働く場所や時間などに関する「働き方の柔軟化施策」の3つに大きく分け、
それぞれの導入状況・進捗状況についてご報告する。



第2章

『働き方改革』の施策導入状況

| | | |
|-----|----------------------------------|----|
| 1-1 | 業務改革施策の導入(現在の導入・実施状況) | 16 |
| 1-2 | 業務改革施策の導入(狙い通りに進捗しているもの) | 17 |
| 2-1 | 働き方の個別化・多様化施策の導入(現在の導入・実施状況) | 18 |
| 2-2 | 働き方の個別化・多様化施策の導入(狙い通りに進捗しているもの) | 19 |
| 3-1 | 働き方の柔軟化施策の導入(現在の導入・実施状況) | 20 |
| 3-2 | 働き方の柔軟化施策の導入(等級・職種による制限) | 21 |
| 3-3 | 働き方の柔軟化施策の導入(適用事由〈育児・介護など〉による制限) | 22 |

1-1 業務改革施策の導入（現在の導入・実施状況）

■【全体】業務改革に関する施策の現在の導入・実施状況は「年次有給休暇取得の奨励」が9割弱（「現在、導入・実施している」の選択率）

▶業務改革に関する施策の現在の導入・実施状況を、「労働時間管理・指導」「業務改善・効率化」「組織・事業デザインの見直し」「生産性基準の評価」の4側面21施策から聞いたところ、「年次有給休暇取得の奨励」（88.2%）が最も高く、次いで「客観的な労働時間の把握」（86.3%）、「残業禁止・早帰り推奨」（85.7%）。

■【規模別】1000名未満は「残業禁止・早帰り推奨」、1000名以上は「客観的な労働時間の把握」

▶1000名未満では、「残業禁止・早帰り推奨」（83.7%）が最も高く、次いで「年次有給休暇取得の奨励」（77.6%）、「客観的な労働時間の把握」「出張・移動を減らすためのツールの導入」（いずれも65.3%）。

▶1000名以上では、「客観的な労働時間の把握」（95.5%、1000名未満と比較して+30.2ポイント）が最も高く、次いで「年次有給休暇取得の奨励」（92.9%、同+15.3ポイント）、「残業禁止・早帰り推奨」（86.6%）。

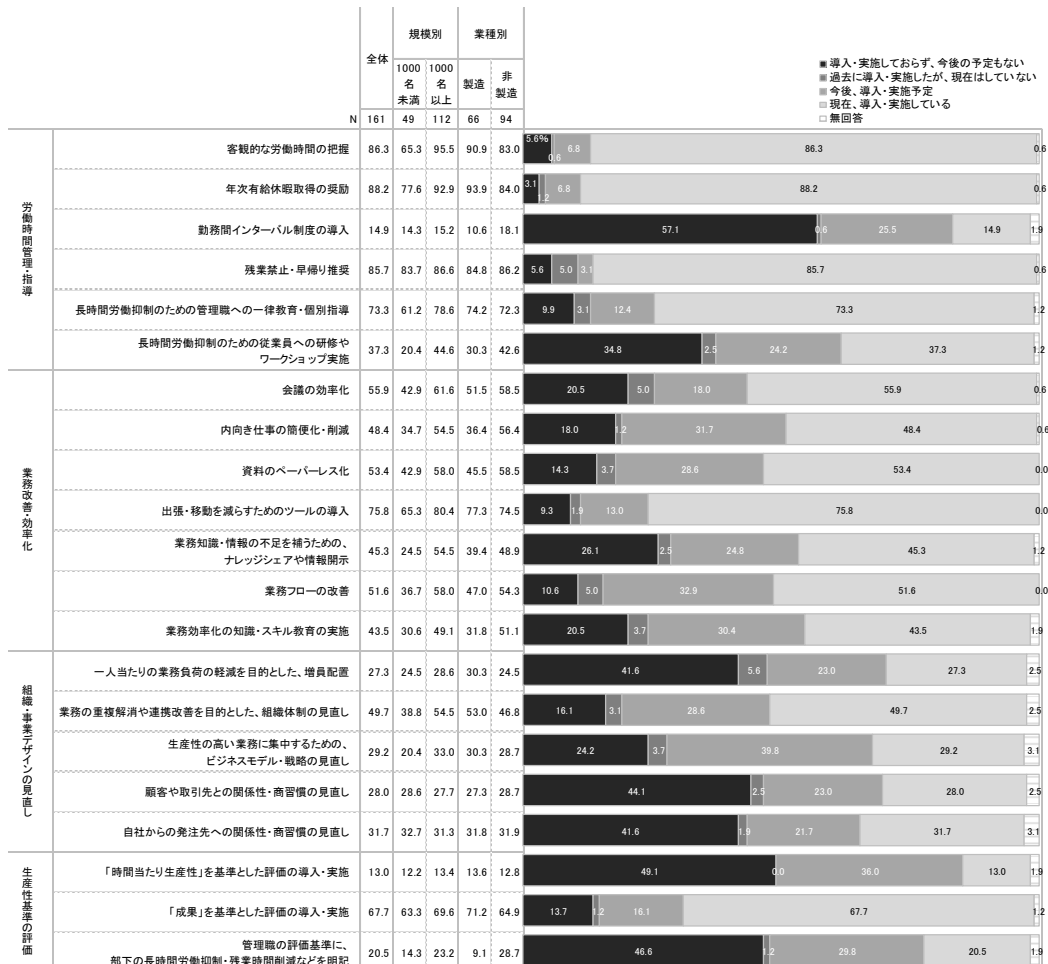
■【業種別】製造は「年次有給休暇取得の奨励」、非製造は「残業禁止・早帰り推奨」

▶製造では、「年次有給休暇取得の奨励」（93.9%、非製造と比較して+9.9ポイント）が最も高く、次いで「客観的な労働時間の把握」（90.9%、同+7.9ポイント）、「残業禁止・早帰り推奨」（84.8%）。

▶非製造では、「残業禁止・早帰り推奨」（86.2%）が最も高く、次いで「年次有給休暇取得の奨励」（84.0%）、「客観的な労働時間の把握」（83.0%）。

図表7 業務改革施策の導入 ①現在の導入・実施状況 (N=161)

【Q1-①】貴社における以下の施策への取り組み状況をお答えください。（それぞれ、あてはまるもの1つに○）
※全体／規模別／業種別の数表：「現在、導入・実施している」の値



1-2 業務改革施策の導入(狙い通りに進捗しているもの)

■【全体】狙い通りに進捗しているものは「客観的な労働時間の把握」が8割弱

▶狙い通りに進捗しているものは、「客観的な労働時間の把握」(77.0%)が最も高く、次いで「出張・移動を減らすためのツールの導入」(66.4%)、「年次有給休暇取得の奨励」(62.7%)。

■【規模別】1000名未満／以上のいずれも「客観的な労働時間の把握」

▶規模別では、いずれも「客観的な労働時間の把握」(1000名未満は71.9%、1000名以上は78.5%)が最も高く、次いで「出張・移動を減らすためのツールの導入」(同62.5%、67.8%)。

■【業種別】製造／非製造のいずれも「客観的な労働時間の把握」

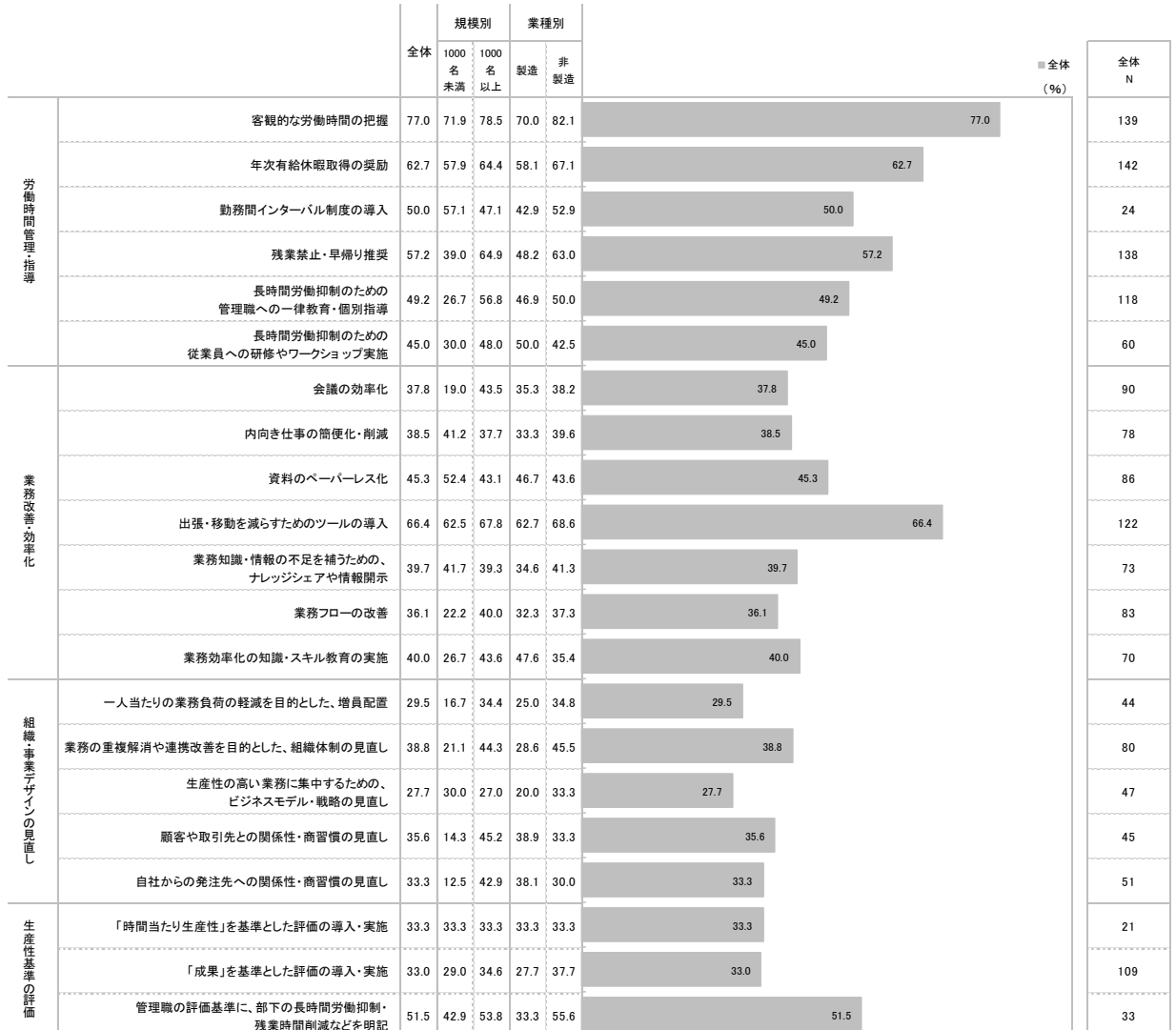
▶業種別では、いずれも「客観的な労働時間の把握」(製造は70.0%、非製造は82.1%)が最も高く、次いで「出張・移動を減らすためのツールの導入」(同62.7%、68.6%)。

図表8 業務改革施策の導入 ②狙い通りに進捗しているもの(N=161)

【Q1-②】①で「現在、導入・実施している」を選択した施策について、狙い通りに進捗しているものをお答えください。

(あてはまるもの全てに○)

※各項目の選択率は、Q1-①で現在、導入・実施していると回答した企業を母数としたもの



2-1 働き方の個別化・多様化施策の導入 (現在の導入・実施状況)

■【全体】働き方の個別化・多様化施策の導入・実施状況は「障害者雇用の促進」が9割弱（「現在、導入・実施している」の選択率）

▶働き方の個別化・多様化施策の現在の導入・実施状況を、「人事管理の個別化」「多様化支援・均等処遇」の2側面15施策について聞いたところ、「障害者雇用の促進」(88.8%)が最も高く、次いで「業務目標や達成基準設定への、従業員自身の関与」(82.0%)、「自己申告制度やキャリア面談など、従業員のキャリアプランの把握」(81.4%)。

■【規模別】1000名未満は「目標や達成基準設定への従業員関与」、1000名以上は「障害者雇用の促進」

- ▶1000名未満では、「業務目標や達成基準設定への、従業員自身の関与」(79.6%)が最も高く、次いで「障害者雇用の促進」(77.6%)、「自己申告制度やキャリア面談など、従業員のキャリアプランの把握」(73.5%)。
- ▶1000名以上では、「障害者雇用の促進」(93.8%、1000名未満と比較して+16.2ポイント)が最も高く、次いで「自己申告制度やキャリア面談など、従業員のキャリアプランの把握」(84.8%、同+11.3ポイント)、「業務目標や達成基準設定への、従業員自身の関与」(83.0%)。
- ▶その他、属性別で差が大きいのは、「女性を対象としたキャリア研修、産・育休復職時研修の実施など(子育て支援策)」(1000名以上は72.3%、1000名未満と比較して+39.6ポイント)、「子育て期の部下のマネジメントに関する管理職教育・イクボス研修など(子育て支援策)」(同39.3%、+33.2ポイント)、「介護のための勤務調整への個別対応(介護支援策)」(同64.3%、+31.6ポイント)、「男性を対象とした育休取得促進、復職時研修など(子育て支援策)」(同46.4%、+30.1ポイント)。

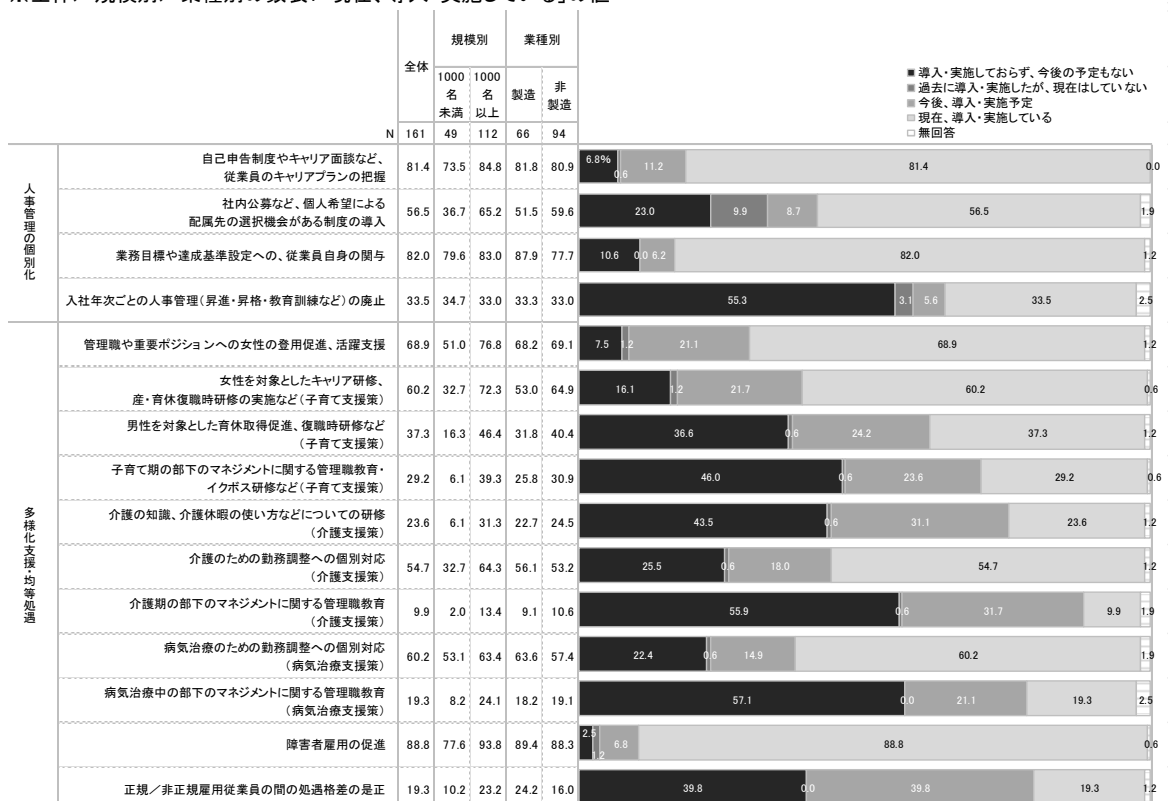
■【業種別】製造／非製造のいずれも「障害者雇用の促進」

- ▶製造では、「障害者雇用の促進」(89.4%)が最も高く、次いで「業務目標や達成基準設定への、従業員自身の関与」(87.9%、非製造と比較して+10.2ポイント)、「自己申告制度やキャリア面談など、従業員のキャリアプランの把握」(81.8%)。
- ▶非製造では、「障害者雇用の促進」(88.3%)が最も高く、次いで「自己申告制度やキャリア面談など、従業員のキャリアプランの把握」(80.9%)、「業務目標や達成基準設定への、従業員自身の関与」(77.7%)。

図表9 人材開発に関する課題 ①現在の導入・実施状況(N=161)

【Q3-①】貴社における以下の施策への取り組み状況をお答えください。(それぞれ、あてはまるもの1つに○)

※全体／規模別／業種別の数表:「現在、導入・実施している」の値



2-2 働き方の個別化・多様化施策の導入 (狙い通りに進捗しているもの)

■【全体】狙い通りに進捗しているものは「従業員のキャリアプラン把握」が約6割

- ▶狙い通りに進捗しているものは、「自己申告制度やキャリア面談など、従業員のキャリアプランの把握」(61.8%)が最も高く、次いで「社内公募など、個人希望による配属先の選択機会がある制度の導入」(57.1%)、「女性を対象としたキャリア研修、産・育休復職時研修の実施など(子育て支援策)」(52.6%)。

■【規模別】1000名未満は「介護期の部下のマネジメント」、1000名以上は「従業員のキャリアプラン把握」

- ▶1000名未満では、「介護期の部下のマネジメントに関する管理職教育(介護支援策)」(100%)が最も高く、次いで「自己申告制度やキャリア面談など、従業員のキャリアプランの把握」(50.0%)、「病気治療中の部下のマネジメントに関する管理職教育(病気治療支援策)」(50.0%)。
- ▶1000名以上では、「自己申告制度やキャリア面談など、従業員のキャリアプランの把握」(66.3%、1000名未満と比較して+16.3ポイント)が最も高く、次いで「社内公募など、個人希望による配属先の選択機会がある制度の導入」(64.4%、同+36.6ポイント)、「女性を対象としたキャリア研修、産・育休復職時研修の実施など(子育て支援策)」(55.6%、同+18.1ポイント)。

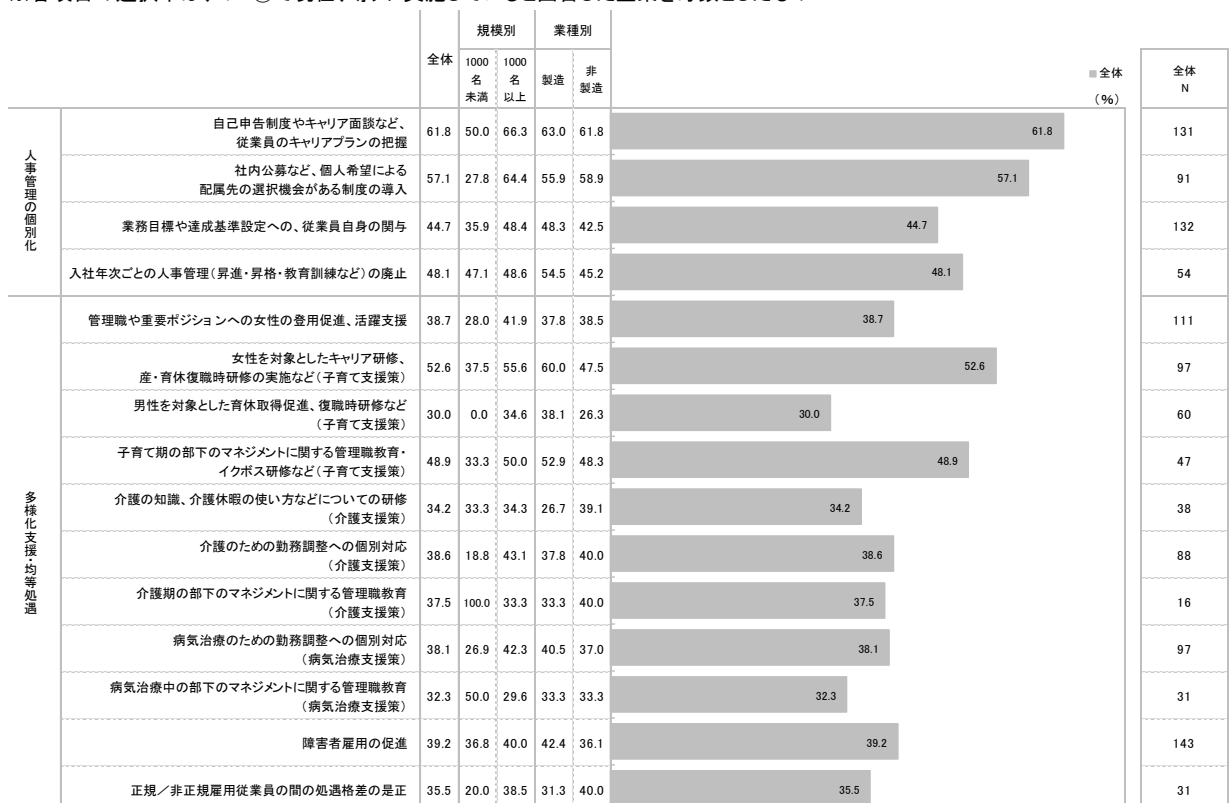
■【業種別】製造／非製造のいずれも「従業員のキャリアプラン把握」

- ▶製造では、「自己申告制度やキャリア面談など、従業員のキャリアプランの把握」(63.0%)が最も高く、次いで「女性を対象としたキャリア研修、産・育休復職時研修の実施など(子育て支援策)」(60.0%、非製造と比較して+12.5ポイント)、「社内公募など、個人希望による配属先の選択機会がある制度の導入」(55.9%)。
- ▶非製造では、「自己申告制度やキャリア面談など、従業員のキャリアプランの把握」(61.8%)が最も高く、次いで「社内公募など、個人希望による配属先の選択機会がある制度の導入」(58.9%)、「子育て期の部下のマネジメントに関する管理職教育・イクボス研修など(子育て支援策)」(48.3%)。

図表10 働き方の個別化・多様化施策の導入 ②狙い通りに進捗しているもの(N=161)

【Q3-②】①で「現在、導入・実施している」を選択した施策について、狙い通りに進捗しているものをお答えください。
(あてはまるもの全てに○)

※各項目の選択率は、Q3-①で現在、導入・実施していると回答した企業を母数としたもの



3-1 働き方の柔軟化施策の導入（現在の導入・実施状況）

■【全体】働き方の柔軟化施策の導入・実施状況は「出戻り採用」が5割強（「現在、導入・実施している」の選択率）

▶働き方の柔軟化施策について、現在の導入・実施状況を「働く場所の柔軟化」「働く時間の柔軟化」「所属の柔軟化」の3側面17施策について聞いたところ、「退職・転職した人材の出戻り採用」(56.5%)が最も高く、次いで「みなし労働時間制(裁量労働制などの導入)」(42.2%)、「コアタイムのあるフレックスタイム制の導入」(41.6%)。

■【規模別】1000名未満は「地域限定正社員制度」「みなし労働時間制」、1000名以上は「出戻り採用」

- ▶1000名未満では、「地域限定正社員制度の導入」「みなし労働時間制(裁量労働制などの導入)」(いずれも32.7%)が最も高く、次いで「コアタイムのあるフレックスタイム制の導入」(28.6%)。
- ▶1000名以上では、「退職・転職した人材の出戻り採用」(70.5%、1000名未満と比較して+46.0ポイント)が最も高く、次いで「コアタイムのあるフレックスタイム制の導入」(47.3%、同+18.7ポイント)、「みなし労働時間制(裁量労働制などの導入)」(46.4%、同+13.7ポイント)が高い。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは「在宅勤務制度、リモートアクセスツールの整備」(1000名以上は42.0%、1000名未満と比較して+25.7ポイント)、「オフィス・自宅以外での勤務を可能とする制度・ツールの整備」(同38.4%、+20.0ポイント)

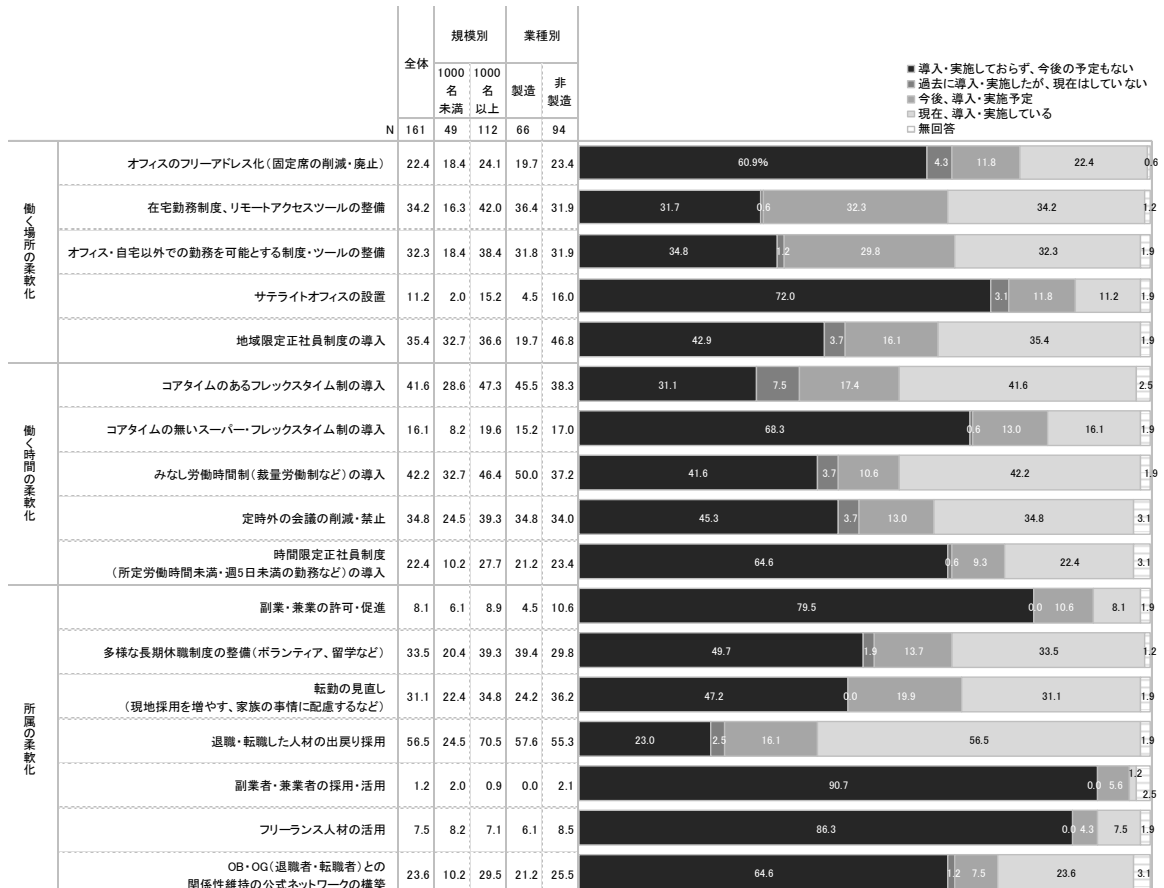
■【業種別】製造／非製造のいずれも「出戻り採用」

- ▶業種別では、いずれも「退職・転職した人材の出戻り採用」(製造は57.6%、非製造は55.3%)が最も高い。
- ▶製造では、「みなし労働時間制(裁量労働制などの導入)」(50.0%、非製造と比較して+12.8ポイント)が次いで高い。
- ▶非製造では、「地域限定正社員制度の導入」(46.8%、製造と比較して+27.1ポイント)が次いで高い。

図表11 働き方の柔軟化施策の導入 ①現在の導入・実施状況(N=161)

【Q2-①】貴社における以下の施策への取り組み状況をお答えください。(それぞれ、あてはまるもの1つに○)

※全体／規模別／業種別の数表:「現在、導入・実施している」の値



3-2 働き方の柔軟化施策の導入(等級・職種による制限)

■【全体】等級・職種による制限は「みなし労働時間制」が約6割

- ▶等級・職種による制限があるものは、「みなし労働時間制(裁量労働制など)の導入」(61.5%)が最も高く、次いで「地域限定正社員制度の導入」(37.1%)、「在宅勤務制度、リモートアクセスツールの整備」(37.0%)。

■【規模別】1000名未満／以上のいずれも「みなし労働時間制」

- ▶規模別では、いずれも「みなし労働時間制(裁量労働制など)の導入」(1000名未満は68.2%、1000名以上は59.4%)が最も高い。
- ▶1000名未満では、「在宅勤務制度、リモートアクセスツールの整備」(50.0%、1000名以上と比較して+16.3ポイント)、「オフィスのフリーアドレス化(固定席の削減・廃止)」(47.1%、同+22.7ポイント)が次いで高い。
- ▶1000名以上では、「地域限定正社員制度の導入」(36.4%)、「在宅勤務制度、リモートアクセスツールの整備」(33.7%)が次いで高い。

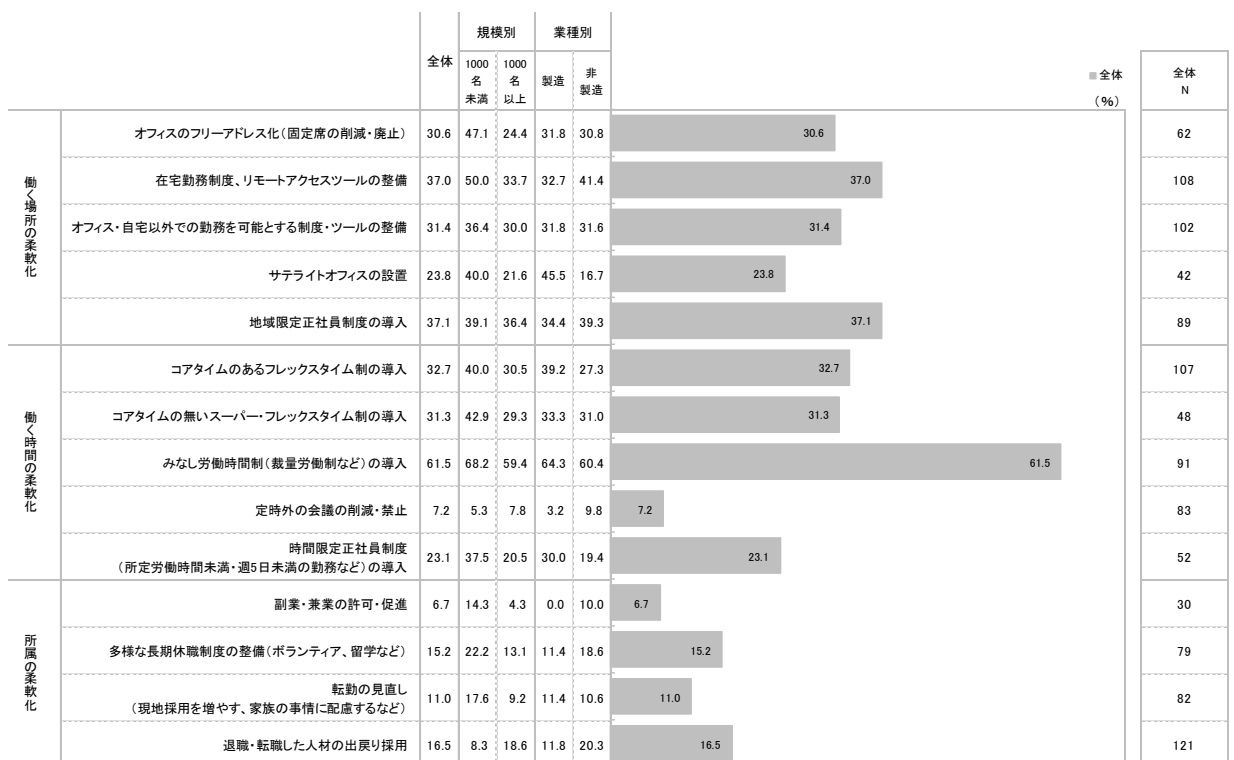
■【業種別】製造／非製造のいずれも「みなし労働時間制」

- ▶製造／非製造のいずれも「みなし労働時間制(裁量労働制など)の導入」(製造は64.3%、非製造は60.4%)が最も高い。
- ▶製造では、「サテライトオフィスの設置」(45.5%、非製造と比較して+28.8ポイント)、「コアタイムのあるフレックスタイム制の導入」(39.2%、同+11.9ポイント)が次いで高い。
- ▶非製造では、「在宅勤務制度、リモートアクセスツールの整備」(41.4%、製造と比較して+8.7ポイント)、「地域限定正社員制度の導入」(39.3%、製造と比較して+4.9ポイント)が次いで高い。

図表12 働き方の柔軟化施策の導入 ②等級・職種などに制限があるもの(N=161)

【Q2-②】①で「導入・実施しておらず、今後の予定もない」以外を選択した施策について、制度の適用対象者の範囲(等級・職級などに制限があるもの)をお答えください。(あてはまるもの全てに○)

※各項目の選択率は、Q2-①で過去に導入・実施したが、現在はしていない／今後、導入・実施予定／現在、導入・実施していると回答した企業を母数としたもの



3-3 働き方の柔軟化施策の導入 (適用事由〈育児・介護など〉による制限)

■【全体】適用事由による制限は「時間限定正社員制度」が約5割

- ▶適用事由による制限があるものは、「時間限定正社員制度(所定労働時間未満・週5日未満の勤務など)の導入」(51.9%)が最も高く、次いで「在宅勤務制度、リモートアクセスツールの整備」(38.0%)、「転勤の見直し(現地採用を増やす、家族の事情に配慮するなど)」(23.2%)。

■【規模別】1000名未満／以上のいずれも「時間限定正社員制度」

- ▶規模別では、いずれも「時間限定正社員制度(所定労働時間未満・週5日未満の勤務など)の導入」(1000名未満は62.5%、1000名以上は50.0%)が最も高く、次いで「在宅勤務制度、リモートアクセスツールの整備」(同54.5%、33.7%)。
- ▶その他、属性別の差が大きいのは、「オフィス・自宅以外での勤務を可能とする制度・ツールの整備」(1000名未満は40.9%、1000名以上と比較して+24.6ポイント)、「地域限定正社員制度の導入」(同26.1%、+21.6ポイント)。

■【業種別】製造／非製造のいずれも「時間限定正社員制度」

- ▶製造／非製造のいずれも「時間限定正社員制度(所定労働時間未満・週5日未満の勤務など)の導入」(製造は50.0%、非製造は54.8%)が最も高く、次いで「在宅勤務制度、リモートアクセスツールの整備」(同46.9%、29.3%)。
- ▶その他、属性による差が大きいのは、「退職・転職した人材の戻り採用」(製造は23.5%、非製造と比較して+9.0ポイント)、「地域限定正社員制度の導入」(同15.6%、+8.5ポイント)。

図表13 働き方の柔軟化施策の導入 ②適用事由(育児・介護など)に制限があるもの(N=161)

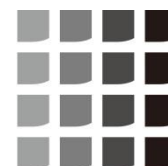
【Q2-②】①で「導入・実施しておらず、今後の予定もない」以外を選択した施策について、制度の適用対象者の範囲(適用事由〈育児・介護など〉に制限があるもの)をお答えください。(あてはまるもの全てに○)

※各項目の選択率は、Q2-①で過去に導入・実施したが、現在はしていない／今後、導入・実施予定／現在、導入・実施していると回答した企業を母数としたもの

| | 全体 | 規模別 | | 業種別 | | 全体 (%) | 全体 N | |
|-----------------------------------|-------------------------------|---------|---------|------|------|--------|------|-----|
| | | 1000名未満 | 1000名以上 | 製造 | 非製造 | | | |
| 働く場所の柔軟化 | オフィスのフリーアドレス化(固定席の削減・廃止) | 3.2 | 0.0 | 4.4 | 0.0 | 5.1 | 3.2 | 62 |
| | 在宅勤務制度、リモートアクセスツールの整備 | 38.0 | 54.5 | 33.7 | 46.9 | 29.3 | 38.0 | 108 |
| | オフィス・自宅以外での勤務を可能とする制度・ツールの整備 | 21.6 | 40.9 | 16.3 | 22.7 | 21.1 | 21.6 | 102 |
| | サテライトオフィスの設置 | 4.8 | 0.0 | 5.4 | 0.0 | 6.7 | 4.8 | 42 |
| | 地域限定正社員制度の導入 | 10.1 | 26.1 | 4.5 | 15.6 | 7.1 | 10.1 | 89 |
| 働く時間の柔軟化 | コアタイムのあるフレックスタイム制の導入 | 3.7 | 0.0 | 4.9 | 5.9 | 1.8 | 3.7 | 107 |
| | コアタイムの無いスーパーフレックスタイム制の導入 | 8.3 | 0.0 | 9.8 | 5.6 | 10.3 | 8.3 | 48 |
| | みなし労働時間制(裁量労働制など)の導入 | 4.4 | 0.0 | 5.8 | 4.8 | 4.2 | 4.4 | 91 |
| | 定時外の会議の削減・禁止 | 7.2 | 15.8 | 4.7 | 9.7 | 5.9 | 7.2 | 83 |
| 時間限定正社員制度(所定労働時間未満・週5日未満の勤務など)の導入 | 51.9 | 62.5 | 50.0 | 50.0 | 54.8 | 51.9 | 52 | |
| 所属の柔軟化 | 副業・兼業の許可・促進 | 10.0 | 0.0 | 13.0 | 11.1 | 10.0 | 10.0 | 30 |
| | 多様な長期休暇制度の整備(ボランティア、留学など) | 12.7 | 16.7 | 11.5 | 17.1 | 9.3 | 12.7 | 79 |
| | 転勤の見直し(現地採用を増やす、家族の事情に配慮するなど) | 23.2 | 29.4 | 21.5 | 20.0 | 25.5 | 23.2 | 82 |
| | 退職・転職した人材の戻り採用 | 19.0 | 8.3 | 21.6 | 23.5 | 14.5 | 19.0 | 121 |

『働き方改革』がどのような形で推進され、どのような課題に直面するかは、各社の風土やマネジメント環境・ポリシーなどに左右される。

第3章でご報告する各社の組織や人材マネジメントの特徴は、第1章・第2章の結果を更に細分化して分析するためにお伺いした。分析結果は、別冊子の「サマリー版報告書」をご覧いただきたい。ここでは、調査票の流れにしたがい、各社の回答をご報告する。



第3章

『働き方改革』に関連する人材マネジメントの特徴

| | | |
|---|---------------|----|
| 1 | 組織風土 | 24 |
| 2 | マネジメント環境・ポリシー | 25 |
| 3 | 人と組織に関する施策 | 26 |

1 組織風土

■【全体】組織風土は「他者の努力を無駄にしない」が6割強（「ややあてはまる」/「あてはまる」の合算値）

▶組織風土は、「他者の努力を無駄にするようなやり方を故意に選択するような人がいない」(64.6%)が最も高く、次いで「組織の階層や役割にとらわれず、率直な対話が行われる」(62.7%)、「互いのスキルや能力を信頼し尊敬し合っている」(59.0%)。

■【規模別】1000名未満は「階層や役割にとらわれない」、1000名以上は「他者の努力を無駄にしない」

▶1000名未満では、「組織の階層や役割にとらわれず、率直な対話が行われる」(63.3%)が最も高く、次いで「他者の努力を無駄にするようなやり方を故意に選択するような人がいない」(59.2%)、「互いの個人的な事情、感情や体調などの人間的側面に関心を持ち合っている」(55.1%)。

▶1000名以上では、「他者の努力を無駄にするようなやり方を故意に選択するような人がいない」(67.0%、1000名未満と比較して+7.8ポイント)が最も高く、次いで「互いのスキルや能力を信頼し尊敬し合っている」(64.3%、同+17.4ポイント)、「組織の階層や役割にとらわれず、率直な対話が行われる」(62.5%)。

■【業種別】製造は「他者の努力を無駄にしない」、非製造は「階層や役割にとらわれない」

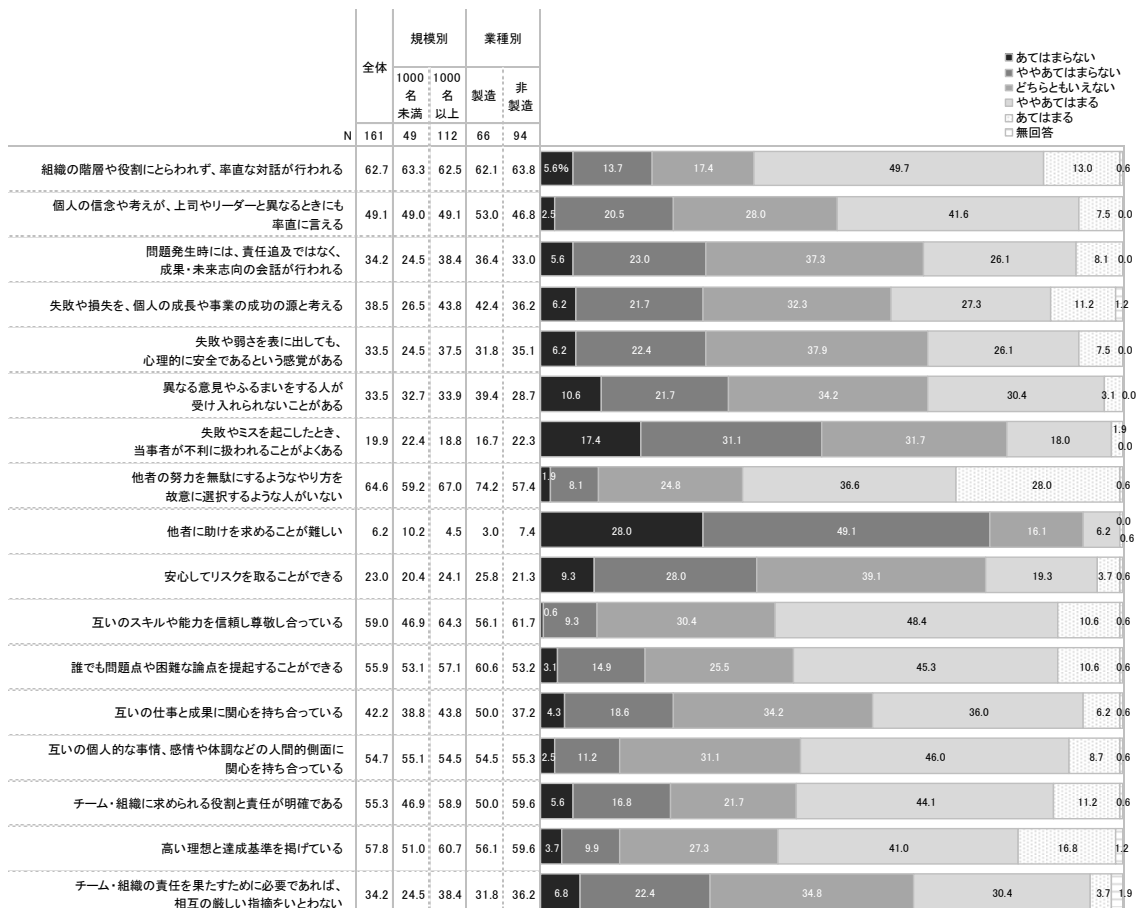
▶製造では、「他者の努力を無駄にするようなやり方を故意に選択するような人がいない」(74.2%、非製造と比較して+16.8ポイント)が最も高く、次いで「組織の階層や役割にとらわれず、率直な対話が行われる」(62.1%、同+1.7ポイント)、「誰でも問題点や困難な論点を提起することができる」(60.6%、同+7.4ポイント)。

▶非製造では、「組織の階層や役割にとらわれず、率直な対話が行われる」(63.8%)が最も高く、次いで「互いのスキルや能力を信頼し尊敬し合っている」(61.7%、製造と比較して+5.6ポイント)、「チーム・組織に求められる役割と責任が明確である」「高い理想と達成基準を掲げている」(いずれも59.6%、前者は製造と比較して+9.6ポイント、後者は同+3.5ポイント)。

図表14 組織風土 (N=161)

【Q9】貴社の「組織風土」についてお答えください。(それぞれ、あてはまるもの1つに○)

※全体/規模別/業種別の数表:「ややあてはまる」「あてはまる」の合算値



2 マネジメント環境・ポリシー

■【全体】マネジメント環境・ポリシーは「重要ポストの人材は内部登用」が8割強

▶マネジメント環境・ポリシーで最も多いのは、「B.重要ポストに最適な人材は内部登用を中心に選抜する」(85.7%)、次いで高いのは、「A.組織長やリーダーの決定が重視される」(80.7%)。

■【規模別】1000名未満は「組織の階層化」、1000名以上は「組織のフラット化」

- ▶規模別では共通している考え方が多く、特に「B.『人の能力』を基準として配置や処遇を行う」「B.業務が属人的である」「A.仕事の結果を評価する」「A.組織長やリーダーの決定が重視される」「A.市場・顧客が判断軸である」「B.重要ポストに最適な人材は内部登用を中心に選抜する」の選択率が高い。
- ▶1000名未満では、「B.組織の階層化を志向している」の方が選択率が高く、1000名以上とは異なる結果。
- ▶1000名以上では、「A.組織のフラット化を志向している」の方が選択率が高く、1000名未満とは異なる結果。

■【業種別】製造は「現場判断」「組織のフラット化」「現場の権限」、非製造は「人事集約」「組織の階層化」「管理部門の権限」

- ▶業種別で共通している考え方は、「B.『人の能力』を基準として配置や処遇を行う」「B.業務が属人的である」「A.仕事の結果を評価する」「A.組織長やリーダーの決定が重視される」「A.市場・顧客が判断軸である」「B.重要ポストに最適な人材は内部登用を中心に選抜する」など。
- ▶製造では、「A.現場の判断や自薦・公募によって最適配置を実現する」「A.組織のフラット化を志向している」「A.採用・配置・評価において現場・ラインの権限が強い」の方が選択率が高く、非製造とは異なる結果。
- ▶非製造では、「B.人材情報を人事に集約することで最適配置を実現する」「B.組織の階層化を志向している」「B.採用・配置・評価において管理部門の権限が強い」の方が選択率が高く、製造とは異なる結果。

図表15 マネジメント環境・ポリシー (N=161)
【Q10】貴社の「マネジメント環境・ポリシー」について、それぞれ項目対のA、Bのどちらに近いかをお答えください。
(それぞれ、あてはまるもの1つに○)

| A | Aに近い どちらかといえばAに近い・計 | | | | | Bに近い どちらかといえばBに近い・計 | | | | | B |
|------------------------------------|------------------------|---------|---------|------|------|------------------------|---------|---------|------|------|--------------------------------|
| | 全体 | 規模別 | | 業種別 | | 全体 | 規模別 | | 業種別 | | |
| | | 1000名未満 | 1000名以上 | 製造 | 非製造 | | 1000名未満 | 1000名以上 | 製造 | 非製造 | |
| N | 161 | 49 | 112 | 66 | 94 | 161 | 49 | 112 | 66 | 94 | |
| 「職務」を基準として配置や処遇を行う | 29.2 | 32.7 | 27.7 | 31.8 | 27.7 | 70.8 | 67.3 | 72.3 | 68.2 | 72.3 | 「人の能力」を基準として配置や処遇を行う |
| 業務が標準化されている | 25.5 | 14.3 | 30.4 | 16.7 | 31.9 | 74.5 | 85.7 | 69.6 | 83.3 | 68.1 | 業務が属人的である |
| 個人で進める仕事が多い | 32.3 | 44.9 | 26.8 | 34.8 | 30.9 | 67.7 | 55.1 | 73.2 | 65.2 | 69.1 | チームで進める仕事が多い |
| 仕事の結果を評価する | 70.8 | 79.6 | 67.0 | 74.2 | 68.1 | 29.2 | 20.4 | 33.0 | 25.8 | 31.9 | 仕事のプロセスを評価する |
| 個人の成果を評価する | 60.2 | 63.3 | 58.9 | 71.2 | 52.1 | 39.8 | 36.7 | 41.1 | 28.8 | 47.9 | チームの成果を評価する |
| 現場の判断や自薦・公募によって最適配置を実現する | 57.8 | 51.0 | 60.7 | 69.7 | 48.9 | 42.2 | 49.0 | 39.3 | 30.3 | 51.1 | 人材情報を人事に集約することで最適配置を実現する |
| 組織のフラット化を志向している | 48.4 | 36.7 | 53.6 | 59.1 | 40.4 | 51.6 | 63.3 | 46.4 | 40.9 | 59.6 | 組織の階層化を志向している |
| 組織長やリーダーの決定が重視される | 80.7 | 79.6 | 81.3 | 84.8 | 77.7 | 19.3 | 20.4 | 18.8 | 15.2 | 22.3 | 現場での判断が重視される |
| 市場・顧客が判断軸である | 78.3 | 83.7 | 75.9 | 78.8 | 77.7 | 21.7 | 16.3 | 24.1 | 21.2 | 22.3 | 自社の理念や信念を貫くことが判断軸である |
| 変化への適応を重視した意思決定が行われる | 57.8 | 53.1 | 59.8 | 62.1 | 55.3 | 42.2 | 46.9 | 40.2 | 37.9 | 44.7 | 一貫性と整合性を重視した意思決定が行われる |
| 採用・配置・評価において現場・ラインの権限が強い | 57.8 | 65.3 | 54.5 | 71.2 | 48.9 | 42.2 | 34.7 | 45.5 | 28.8 | 51.1 | 採用・配置・評価において管理部門の権限が強い |
| スペシャリストの育成に重点を置く | 40.4 | 49.0 | 36.6 | 43.9 | 37.2 | 59.6 | 51.0 | 63.4 | 56.1 | 62.8 | ゼネラリストの育成に重点を置く |
| 重要ポストに最適な人材を社外から積極的に採用する | 14.3 | 18.4 | 12.5 | 10.6 | 17.0 | 85.7 | 81.6 | 87.5 | 89.4 | 83.0 | 重要ポストに最適な人材は内部登用を中心に選抜する |
| 企業の従業員に対する責任は、自律的なキャリア開発を援助することである | 39.8 | 30.6 | 43.8 | 37.9 | 40.4 | 60.2 | 69.4 | 56.3 | 62.1 | 59.6 | 企業の従業員に対する責任は、長期的な雇用を保障することである |

3 人と組織に関する施策

■【全体】人と組織に関する施策は「従業員情報の更新」が8割弱（「ややあてはまる」/「あてはまる」の合算値）

▶人と組織に関する施策は、「従業員の情報を人事情報システム上で常に更新している」(79.5%)が最も高く、次いで「目標による管理(MBO)をマネジメントツールとして活用している」(77.6%)。

■【規模別】1000名未満は「従業員情報の更新」「目標管理の活用」、1000名以上は「従業員情報の更新」

▶1000名未満では、「従業員の情報を人事情報システム上で常に更新している」「目標による管理(MBO)をマネジメントツールとして活用している」(69.4%)が最も高く、次いで「課題解決型、実践型のトレーニング・プログラムを提供している」(61.2%)。
▶1000名以上では、「従業員の情報を人事情報システム上で常に更新している」(83.9%、1000名未満と比較して+14.5ポイント)が最も高く、次いで「目標による管理(MBO)をマネジメントツールとして活用している」(81.3%、同+11.9ポイント)。

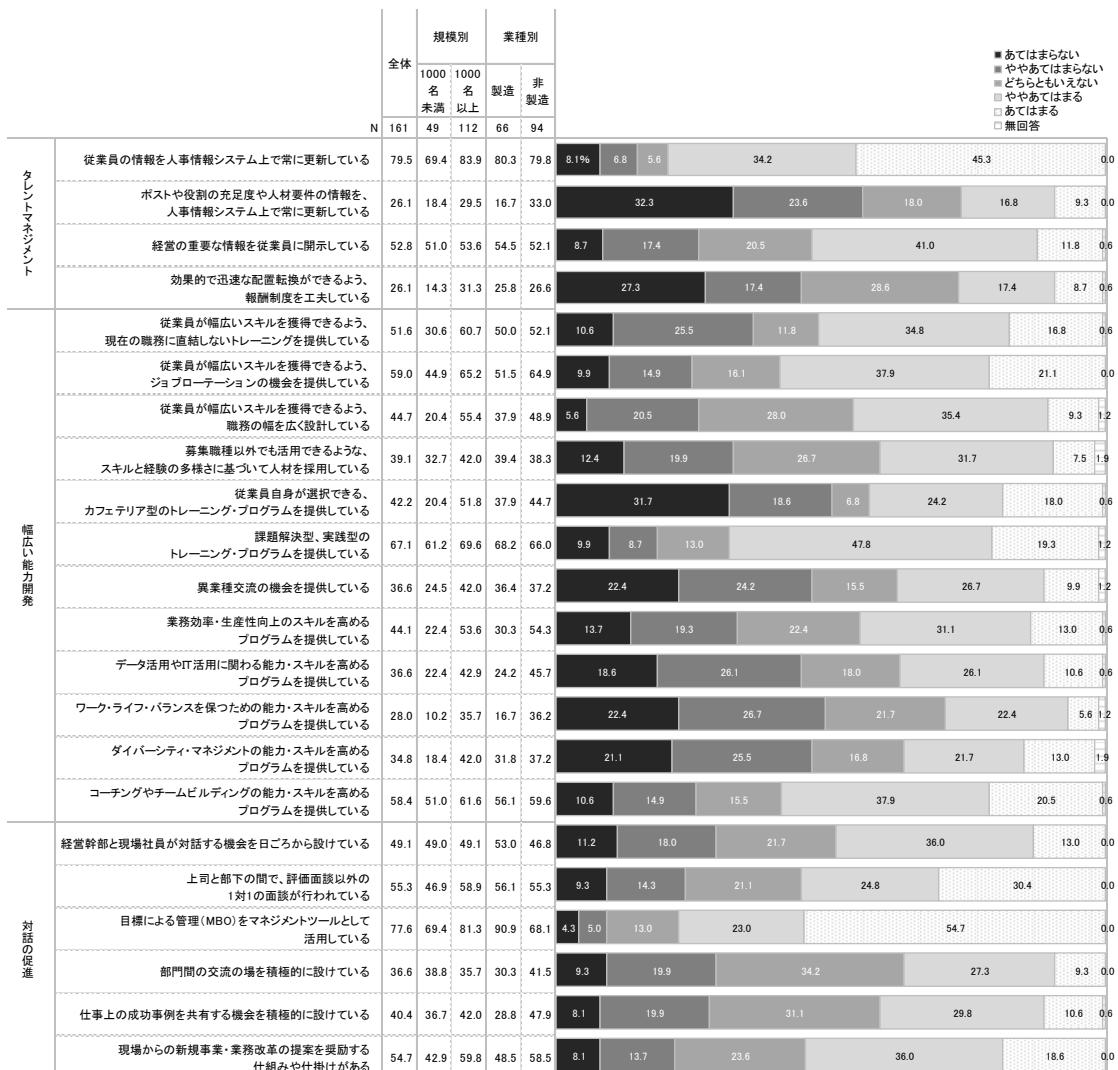
■【業種別】製造は「目標管理の活用」、非製造は「従業員情報の更新」

▶製造では、「目標による管理(MBO)をマネジメントツールとして活用している」(90.9%、非製造と比較して+22.8ポイント)が最も高く、次いで「従業員の情報を人事情報システム上で常に更新している」(80.3%)。
▶非製造では、「従業員の情報を人事情報システム上で常に更新している」(79.8%)が最も高く、次いで「目標による管理(MBO)をマネジメントツールとして活用している」(68.1%)。

図表 16 人と組織に関する施策 (N=161)

【Q11】貴社の「人と組織に関する施策」についてお答えください。(それぞれ、あてはまるもの1つに○)

※全体/規模別/業種別の数表:「ややあてはまる」「あてはまる」の合算値





RMS Research

『働き方改革』の推進に関する実態調査 2017

参考

調査票

「働き方改革」の推進に関する実態調査」調査票

- ・ 本調査票は、2017年6月9日現在、株式会社リクルートマネジメントソリューションズにご提供いただいた情報を用いてお送りしております。
- ・ 今後弊社からのご案内送付を希望されない場合には、弊社サービスセンター（0120-878-300 ※平日8:30～18:00）までご連絡ください。
- ・ ご連絡いただいた後も、変更・停止の手続き完了前に弊社よりご案内が届く場合がございます。ご連絡お掛けいたしますが、あらかじめご了承くださいませようお願い申し上げます。

※左記の宛名ラベル内容に変更がある場合、もしくは宛名ラベルが貼付付られていない場合はお手数ですが下欄にご記入ください。

| | |
|------|----|
| 貴社名 | |
| 貴社住所 | 〒 |
| フリガナ | |
| お名前 | |
| 部署 | 役職 |

調査（アンケート）実施要領

* ご回答は本調査票に直接ご記入いただくか、または下記ウェブサイトにてご回答ください。

<https://and-d.post-survey.com/rms/>

※宛名ラベルにある8桁のIDを入力し、貴社専用ページにアクセスいただきご回答ください

* 11の質問項目と貴社の属性について回答ください * 所要時間はおよそ30～45分です

本調査の目的

「働き方改革」の推進において、その成功要因や阻害要因についての示唆を得るために、以下のねらいで調査を実施いたします。

- 「働き方改革」の施策の実態を把握すること
- 「働き方改革」の推進体制や方法の実態を把握すること
- 「働き方改革」の促進要因や阻害要因となり得る人と組織のマネジメントの特徴を把握すること

【調査内容】

- ・ 働き方の効率化（業務改革）に関する施策の実態
- ・ 働き方の柔軟化（時間や場所など）に関する施策の実態
- ・ 働き方の多様化・個別化（自己申告制度やワーク・ライフ・バランス支援制度など）に関する施策の実態
- ・ 「働き方改革」推進の体制、目的、課題
- ・ 組織風土や業務・組織のマネジメントの特徴 等

ご回答期間

- 誠に恐縮ですが8月28日（月）までに、ご回答いただいた調査票を同封の返信用封筒をご利用の上、ご返信いただくか、または上記ウェブサイトにてご回答ください。

調査票ご記入にあたってのお願い

- ご回答いただきました内容はつきまわしでは、個人名・企業名が特定できない形で統計処理し、弊社のレポート・セミナー・社外広報メディアにて公表する予定です。（宛先情報のある場合に限りです）
- ご回答協力企業様には、レポート冊子を贈呈（郵送）いたします。（宛先情報のある場合に限りです）
- 下記の【個人情報取り扱いについて】【各社ごとの回答結果（個票）の取り扱いについて】をお読みいただき、同意いただける場合はチェックボックスにご記入をお願いします。

【個人情報の取り扱いについて】

今回、宛名ラベル内容に変更・修正・追記いただきました内容につきまわし、お預かりしました個人情報、弊社製品・サービスの提供、ご本人への連絡、弊社製品・サービス・セミナー等のご案内のために利用させていただきます。

原則としてご本人の同意なしに上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供することはありません。ただし、弊社は個人情報を取り扱う業務の一部または全部を外部委託することがあります。

個人情報管理責任者：株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 全社情報管理責任者
個人情報に関するお問い合わせ先：privacy@recruit-ms.co.jp

【最初にお答えください】（同意いただける場合は、左側の□に✓をお入れください）

上記の【個人情報の取り扱いについて】に同意する。

（※同意されない場合は宛名ラベルをはがして返送ください）

- 本調査は株式会社アド・テック（日本マーケティングリサーチ協会正会員 No.20143）に業務委託実施しております。

【各社ごとの回答結果（個票）の取り扱いについて】

貴社個票の回答結果について、**ご同意がある場合のみ**、貴社を担当する営業/コンサルタント/トレーナー 等へ開示いたします。

ご開示いただけます場合には、貴社の状況をご理解する材料とし、よりよいサービス提供やご提案のために活用させていただきます。

【最初にお答えください】（同意いただける場合は、左側の□に✓をお入れください）

上記の【各社ごとの回答結果（個票）の取り扱いについて】に同意する。

（※同意されない場合は空欄のままご返送ください。個票の開示・閲覧は一切行いません）

内容についてご不明な点などございましたら、ご面倒ながら弊社サービスセンター 0120-878-300（平日8:30～18:00）までお問い合わせください。お待ちしております。

貴社の「業務改革施策」の取り組みについて伺います

- 【Q1】 1) 貴社における以下の施策への取り組み状況をお答えください。(それぞれ、あてはまるもの1つに○)
 2) また、1)で「現在、導入・実施している」を選択した施策について、
 狙い通りに進捗しているものをお答えください。(あてはまるもの全てに○)

| | 1) | | 2) | |
|-----------|-------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| | 今後は導入・実施予定 現在にはし ていないが、 | 今後、導入・実施予定 | 現在、導入・実施している | 狙い通りに進捗しているものに○ |
| 労働時間管理・指導 | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| 業務改善・効率化 | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |

(次ページに続きます)

→ 「現在、導入・実施している」施策についてお答えください

| | 1) | | 2) | |
|-----------|-------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| | 今後は導入・実施予定 現在にはし ていないが、 | 今後、導入・実施予定 | 現在、導入・実施している | 狙い通りに進捗しているものに○ |
| 組織・事業の見直し | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| 生産性評価基準 | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |
| | 1 | 2 | 4 | |

→ 「現在、導入・実施している」施策についてお答えください

貴社の「働き方の柔軟化施策」の取り組みについて伺います

- 【Q2】 1) 貴社における以下の施策への取り組み状況をお答えください。(それぞれ、あてはまるもの1つに○)
 2) また、1)で「導入・実施しておらず、今後の予定もない」以外を選択した施策について、制度の適用対象者の範囲をお答えください。(それぞれ、あてはまるもの全てに○)

| | 1) | | | | | | 2) | |
|----------|------------|--------------|---------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 今後、導入・実施予定 | 現在、導入・実施している | 今後、導入・実施しないが、 | 現在、導入・実施している | 制限がある場合に○ | 制限がある場合に○ | 制限がある場合に○ | 制限がある場合に○ |
| 働く場所の柔軟化 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| 働く時間の柔軟化 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| 所属の柔軟化 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |

→ 「導入・実施しておらず、今後の予定もない」以外の施策についてお答えください

制限がある場合に○
 制限がある場合に○
 制限がある場合に○

貴社の「働き方の個別化・多様化施策」の取り組みについて伺います

- 【Q3】 1) 貴社における以下の施策への取り組み状況をお答えください。(それぞれ、あてはまるもの1つに○)
 2) また、1)で「現在、導入・実施している」を選択した施策について、狙い通りに進捗しているものをお答えください。(あてはまるもの全てに○)

| | 1) | | | | | | 2) | |
|----------|------------|--------------|---------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 今後、導入・実施予定 | 現在、導入・実施している | 今後、導入・実施しないが、 | 現在、導入・実施している | 制限がある場合に○ | 制限がある場合に○ | 制限がある場合に○ | 制限がある場合に○ |
| 人事管理の個別化 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| 多様な均等処遇 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |

→ 「現在、導入・実施している」施策についてお答えください

制限がある場合に○
 制限がある場合に○
 制限がある場合に○

貴社の「働き方改革」の取り組みについて伺います

【Q4】 貴社において、「働き方改革」ならびに類似のテーマを掲げた取り組みを開始された時期をお答えください。（あてはまるもの1つに○）

- 1. 2017年4月以降
- 2. 直近3年以内（2014年4月～2017年3月の間）
- 3. 3年以上前（2014年3月以前）
- * 特にテーマとして掲げていない

【Q5】 貴社の「働き方改革」の推進状況についてお答えください。（あてはまるもの全てに○）

| | あてはまるものに○ |
|-----------|---|
| 推進体制 | <p>「働き方改革」推進の社内体制を明確化している（推進担当者、推進組織の設置など）</p> <p>「働き方改革」の推進において、人事・総務・情報システムなど複数部署の連携、協働体制がある</p> <p>「働き方改革」を現場の従業員が検討するプロジェクトやワーキンググループがある</p> |
| コミュニケーション | <p>「働き方改革」の目的と取り組みの意義について、経営トップがメッセージを発信している</p> <p>「働き方改革」に取り組みごとを、中期経営計画などの経営目標として明文化している</p> <p>「働き方改革」の「目的と成果」について、推進者と現場の従業員が対話する機会を設けている</p> <p>「働き方改革」の「不安と懸念」について、推進者と現場の従業員が対話する機会を設けている</p> |
| 指標化 | <p>「働き方改革」の成果指標を具体化している</p> <p>「働き方改革」の優先度を示すため、売上額や成長率の目標を下けている</p> <p>「働き方改革」の優先度を示すため、利益額や成長率の目標を下けている</p> |

- 【Q6】
- 1) 貴社の「働き方改革」の目的として、現在重視しているものをお答えください。（あてはまるもの全てに○）
 - 2) 貴社の「働き方改革」の目的として、中期経営計画などに明記・明言されているものをお答えください。（あてはまるもの全てに○）
 - 3) 貴社の「働き方改革」の目的として、今後、重視度が増すと考えられるものをお答えください。（あてはまるもの全てに○）

| 1) 現在重視しているものに○ | 2) 中期経営計画などに明記・明言されているものに○ | 3) 今後、考えられるものが増えるものに○ |
|---|----------------------------|-----------------------|
| 法改正や世論の変化への対応 (処遇・労働時間の適正化、法的リスク軽減 など) | | |
| 業務の効率化 (生産性向上、グローバル対応 など) | | |
| 企業競争力の向上 (優秀人材の採用・定着、イノベーション促進 など) | | |
| 従業員の生活の質的向上 (働きやすさ・働きがいの向上、ワーク・ライフ・バランスの充実 など) | | |
| 従業員の長期的なキャリアの充実 (自律的・主体的なキャリア開発支援、専門性・市場価値の向上 など) | | |
| 企業市民としての社会的責任の実践 (長時間労働社会からの転換促進、社会的弱者の雇用、従業員の社会貢献 など) | | |

【Q7】 貴社の「働き方改革」を推進する上での課題についてお答えください。（それぞれ、あてはまるもの1つに○）

| | あてはまらない | ややあてはまらない | どちらともいえない | ややあてはまる | あてはまる |
|-------------------------------------|---------|-----------|-----------|---------|-------|
| 目的意識 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 立ち位置の難しさ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 目的が不明確である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 取り組みの優先順位が不明確である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 経営者の本気が伝わらない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 予算や権限が不足している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 現場や他部署との連携が難しい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 制度やルールの改定/ノウハウが不足している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 他の人事関連施策の方針・メッセージと整合が取れない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 実行計画を立案しても、施策を実行する権限が無い | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 安定的な業務推進に支障が生じることへの懸念がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 従業員の仕事へのやる気や下がることへの懸念がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 総額・人件費が上がることへの懸念がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| リモートワークなどでマネジメントが難しくなることへの懸念がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 顧客からの理解が得られないことへの懸念がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| コンプライアンスやセキュリティ基準が、ツールや制度導入の壁となっている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 社外を含めた商習慣を変えることが難しい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 業務負荷が増えて高まることへの懸念・反発がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 成果を基準とした評価への懸念・反発がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 仕事を通じて成長機会が失われることへの懸念・反発がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 従業員と残業代の減ることへの懸念・反発がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 自分の仕事が増えることへの懸念・反発がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 制度の適用対象がどうかによって従業員間に不公平が生じる懸念・反発がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

【Q8】 貴社の「働き方改革」の成果についてお答えください。（それぞれ、あてはまるもの1つに○）

| | 改善していない | 改善しているが、 | 改善し方改革の成果によって、 | 改善し方改革の成果ではないが、 | 改善していない |
|----------------------|---------|----------|----------------|-----------------|---------|
| 長時間労働者の減少、総労働時間の減少 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 業務効率・労働生産性の向上 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 新事業・新商品開発、イノベーションの進展 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 採用力向上 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 育児・介護・傷病による離職の低下 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| メンタルヘルスを損なう従業員の減少 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 従業員の満足感・働きがいの向上 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 従業員のキャリア自律意識や学習意欲の向上 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 女性管理職比率の向上 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |

貴社の「人材マネジメントの特徴」について伺います

【Q9】 貴社の「組織風土」についてお答えください。（それぞれ、あてはまるもの1つに○）

| | あてはまらない | あてはまらない | どちらでもない | ややあてはまる | あてはまる |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|-------|
| 組織の階層や役割にとらわれず、率直な対話が行われる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 個人の信念や考えが、上司やリーダーと異なるときにも率直に言える | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 問題発生時には、責任追及ではなく、成果・未来志向の会話が行われる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 失敗や損失を、個人の成長や事業の成功の源と考える | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 失敗や弱さを表に出しても、心理的に安全であるという感覚がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 異なる意見やふるまいを、人が受け入れられないことがある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 失敗やミスを起こしたとき、当事者が不利に扱われることがよくある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 他者の努力を無駄にするようなやり方を故意に選択するような人がいない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 他者に助けを求めることが難しい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 安心してリスクを取ることができる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 互いのスキルや能力を信頼し尊敬し合っている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 誰でも問題点や困難な論点を提起することができる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 互いの仕事と成果に関心を持ち合っている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 互いの個人的な事情、感情や体調などの人間的側面に関心を持ち合っている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| チーム・組織に求められる役割と責任が明確である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 高い理想と達成基準を掲げている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| チーム・組織の責任を果たすために必要であれば、相互の厳しい指摘をいとわない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

【Q10】 貴社の「マネジメント環境・ポリシー」について、それぞれ項目対のA、Bのどちらに近いかを教えてください。（それぞれ、あてはまるもの1つに○）

| Aに近い | A'に近い | Bに近い | B'に近い | Bに近い |
|------------------------------------|-------|------|-------|------|
| 「職務」を基準として配置や処遇を行う | A | A' | B | B' |
| 業務が標準化されている | A | A' | B | B' |
| 個人で進める仕事が多い | A | A' | B | B' |
| 仕事の結果を評価する | A | A' | B | B' |
| 個人の成果を評価する | A | A' | B | B' |
| 現場の判断や自薦・公募によって最適配置を実現する | A | A' | B | B' |
| 組織のフラット化を志向している | A | A' | B | B' |
| 組織長やリーダーの決定が重視される | A | A' | B | B' |
| 市場・顧客が判断軸である | A | A' | B | B' |
| 変化への適応を重視した意思決定が行われる | A | A' | B | B' |
| 採用・配置・評価において現場・ラインの権限が強い | A | A' | B | B' |
| スペシャリストの育成に重点を置く | A | A' | B | B' |
| 重要ポストに最適な人材を社外から積極的に採用する | A | A' | B | B' |
| 企業の従業員に対する責任は、自律的なキャリア開発を奨励することである | A | A' | B | B' |

「人の能力」を基準として配置や処遇を行う
業務が個人的である
チームが進める仕事が多い
仕事のプロセスを評価する
チームの成果を評価する
人材情報を人事に集約することで最適配置を実現する
組織の階層化を志向している
現場での判断が重視される
自社の理念や信念を置くことが判断軸である
一貫性と整合性を重視した意思決定が行われる
採用・配置・評価において管理部門の権限が強い
ゼネラリストの育成に重点を置く
重要ポストに最適な人材は内部登用を中心に選抜する
企業の従業員に対する責任は、長期的な雇用を保障することである

【Q11】貴社の「人と組織に関する施策」についてお答えください。（左が左、あてはまるもの1つに○）

| | あてはまらない | ややあてはまらない | どちらでもない | ややあてはまる | あてはまる |
|---|---------|-----------|---------|---------|-------|
| マネジメント | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 従業員の情報を人事情報システム上で常に更新している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ポストや役割の充足度や人材要件の情報を、人事情報システム上で常に更新している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 経営の重要な情報を従業員に開示している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 効果的で迅速な配置転換ができるよう、報酬制度を工夫している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 従業員が幅広いスキルを獲得できるよう、現在の職務に直結しないトレーニングを提供している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 従業員が幅広いスキルを獲得できるよう、職務の幅を広く設計している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 募集職種以外でも活用できるような、スキルと経験の多様さに基づいて人材を採用している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 従業員自身が選択できる、カリエア型のトレーニング・プログラムを提供している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 課題解決型、実践型のトレーニング・プログラムを提供している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 異業種交流の機会を提供している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 業務効率・生産性向上のスキルを高めるプログラムを提供している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| データ活用やIT活用に関わる能力・スキルを高めるプログラムを提供している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ワーク・ライフ・バランスを保つための能力・スキルを高めるプログラムを提供している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ダイバーシティ・マネジメントの能力・スキルを高めるプログラムを提供している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| コーチングやチームビルディングの能力・スキルを高めるプログラムを提供している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 経営幹部と現場社員が対話する機会を日ごろから設けている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 上司と部下の間で、評価面談以外の1対1の面談が行われている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 目標による管理（MBO）をマネジメントツールとして活用している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 部門間の交流の場を積極的に設けている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 仕事上の成功事例を共有する機会を積極的に設けている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 現場からの新規事業・業務改革の提案を奨励する仕組みや仕掛けがある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

貴社について伺います

F1. 従業員規模（あてはまるもの1つに○）

- 1. 500名未満
- 2. 500名以上1,000名未満
- 3. 1,000名以上3,000名未満
- 4. 3,000名以上5,000名未満
- 5. 5,000名以上10,000名未満
- 6. 10,000名以上

F2. 組織の現状（最も近いもの1つに○）

- 1. 創業段階
(志を共にした仲間同士が事業を立ち上げ、企業組織を形成する段階)
- 2. 拡大段階
(拡大するニーズに対応して、売上げと組織規模を急拡大していく段階)
- 3. システム化段階
(組織の安定的・継続的な成長に向けて、属人性を排除して、生産性の向上を図る段階)
- 4. 最適化段階
(部分ではなく全体での効率を最大化するために、組織の精巧化を図る段階)

F3. 業種（最も近いもの1つに○）

- 1. 製造（建設・設備）
- 2. 製造（機械・電機機器）
- 3. 製造（食品）
- 4. 製造（医薬品）
- 5. 製造（化学・素材・エネルギー）
- 6. その他製造
- 7. 運輸・倉庫・物流業
- 8. 商社
- 9. 百貨店・スーパー・コンビニエンスストア（各種学校、教育機関）
- 10. その他小売
- 11. 金融・保険業
- 12. 不動産
- 13. 電気・ガス・水道
- 14. 通信
- 15. 情報処理・ソフトウェア
- 16. 飲食・宿泊
- 17. 医療・福祉
- 18. 教育・学習支援
- 19. 専門サービス（コンサルティング、会計事務所、デザイン、広告制作等）
- 20. その他サービス
- 21. 行政・公共関係
- 22. その他





F4. 過去5年間の業績基調（それぞれ、最も近いもの1つに○）

| 売上げ | 自社の業績基調 | 同業他社と比較した場合 |
|------|---------|-------------|
| 営業利益 | 自社の業績基調 | 同業他社と比較した場合 |

| | | |
|-------|--------|-------|
| 1. 増収 | 2. 横ばい | 3. 減収 |
| 1. 好調 | 2. 同程度 | 3. 不調 |
| 1. 増益 | 2. 横ばい | 3. 減益 |
| 1. 好調 | 2. 同程度 | 3. 不調 |

F5. 従業員の平均年齢（数値を記入）
約 才

F6. 従業員の年齢構成のパターン（最も近いもの1つに○）

1. ピラミッド型  (高年齢層が少なく、年齢が低くなるに従ってその構成比が大きくなる)
2. ワイングラス型  (若年齢層と高年齢層の構成比が大きく、中間層の構成比が小さい)
3. 変形菱形型  (ある年齢層以上はピラミッド型であるが、新規採用人員が減って中間層の構成比が大きさい)
4. はしご型  (年齢と構成比の関係があまりない)

F7. 従業員全体に占める女性比率
約 %

F8. 女性管理職比率（全管理職に占める女性の割合）

| | |
|-------|--------------------------|
| 課長クラス | 約 <input type="text"/> % |
| 部長クラス | 約 <input type="text"/> % |
| 役員クラス | 約 <input type="text"/> % |

F9. 従業員全体に占める正規雇用社員の比率（あてはまるもの1つに○）

1. 25%未満 2. 25%以上50%未満 3. 50%以上75%未満 4. 75%以上 5. わからない

F10. 従業員の平均的な年次有給休暇の取得率
約 %

F11. 貴社と競合他社を比較した場合の「事業の強みの源泉」（最もあてはまるもの1つに○）

1. 顧客との強い関係性
(マーケティング力、営業力、顧客との関係性 等)
2. 魅力的な製品・サービス
(技術力、開発力、他社と一線を画した性能やデザインを持つ商品の提供 等)
3. オペレーションの安定性・効率性
(安全性、確実性、スピーディかつ低コストの業務体制 等)

調査は以上です。回答へのご協力、ありがとうございました。