

今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業
報 告 書

～企業の雇用管理の経営への効果～

平成 28 年 3 月

「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業」報告書
～企業の雇用管理の経営への効果～

目 次

<本 論>.....	1
I 事業の概要.....	1
II 調査結果からのメッセージ.....	3
III 調査結果のポイント.....	4
IV 調査結果のポイントについて（詳細）.....	7
<各 論> （実態調査編）.....	35
第1章 事業の概要.....	35
第2章 アンケート調査.....	38
I アンケート調査の概要.....	38
II アンケート調査結果.....	39
第3章 ヒアリング調査.....	125
I ヒアリング調査の概要.....	125
II ヒアリング調査結果のポイント.....	128
巻末資料.....	161

本 論

「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業」報告書
～企業の雇用管理の経営への効果～
<本 論>

I 事業の概要

【趣旨・目的】

近年、景気の緩やかな回復基調に伴い、有効求人倍率が上昇傾向にある中において、特に中小企業の多くで人手不足が常態化することが予想される。では、今後、どういった企業の求人が充足されやすいのか。企業が労働条件や職場環境等の改善に取り組むことが、労働生産性や業績の向上に結びつくことについて関連性を把握し、雇用管理改善等による有効なミスマッチ解消のあり方について検討することを目的に本調査研究事業を行う。

**「平成 27 年度 今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業」
有識者研究会**

【委員】（五十音順、敬称略、◎印：座長）

梅崎 修 法政大学 キャリアデザイン学部 教授
近藤 宣之 株式会社日本レーザー 代表取締役
坂本 光司 法政大学大学院 政策創造研究科 教授
◎佐藤 博樹 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
島貫 智行 一橋大学大学院 商学研究科 准教授

【事務局】

厚生労働省 職業安定局 雇用政策課
厚生労働省 職業安定局 雇用開発部 雇用開発企画課
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 経済・社会政策部
平田 薫 主任研究員
横山 重宏 主任研究員
小川 美帆 主任研究員

※ここでいう「雇用管理改善の取組（雇用管理に関する施策や取組）」とは、以下のようなものを想定している。（本事業のアンケート調査 問 20 で尋ねている。）

<評価・キャリア支援>

- (1) 専任の人事担当者を設けている
- (2) 働きぶりを評価し昇給や昇進に反映する仕組みがある
- (3) 社員への人事評価結果とその理由をフィードバックしている
- (4) 社員一人ひとりの育成計画を作成している
- (5) 管理職の評価項目に部下育成への取り組みを含めている
- (6) 正社員以外の従業員について働きぶりを評価する仕組みがある
- (7) 正社員以外の従業員から正社員への登用制度がある
- (8) 正社員以外の従業員に能力開発の機会がある

<ワーク・ライフ・バランス、女性活用>

- (9) 全社的に残業削減に取り組んでいる
- (10) 年次有給休暇の取得を促進している
- (11) フレックスタイム制や短時間勤務制等の柔軟な労働時間制度を導入している

- (12)在宅勤務、サテライトオフィスなど柔軟な勤務場所を設定している
- (13)女性の採用拡大や登用促進など、ポジティブ・アクションを推進している

<その他人材マネジメント>

- (14)朝礼や社員全体会議での会社のビジョンを共有している
- (15)従業員の意見を吸い上げて改善・改革に結びつける仕組みがある
- (16)職場の人間関係のトラブルを解決する仕組みがある
- (17)新人に育成担当や相談者（メンター）を付けている
- (18)社員が仕事や配属先の希望を出せる仕組みがある

【事業の内容】

(1) 有識者研究会

有識者5名からなる研究会を設置し、年度内に5回開催し、調査の方法や結果分析について意見・アドバイスを頂き、報告書について分析・とりまとめを行った。

(2) アンケート調査

企業の雇用管理改善の取組とそれが経営に与える影響を把握することによって、従業員が働きやすく、生産性の向上に資する雇用管理とはどのようなものであるかを明らかにし、今後の雇用政策を検討するための基礎資料とすることを目的に、従業員規模20人～999人で創業10年以上の企業9,666社（雇用管理に関する表彰企業のうち668社、民間のデータベースからの抽出8,998社）を対象にアンケート調査を行い¹、有効回答数1,709（有効回答率17.7%）を得た。

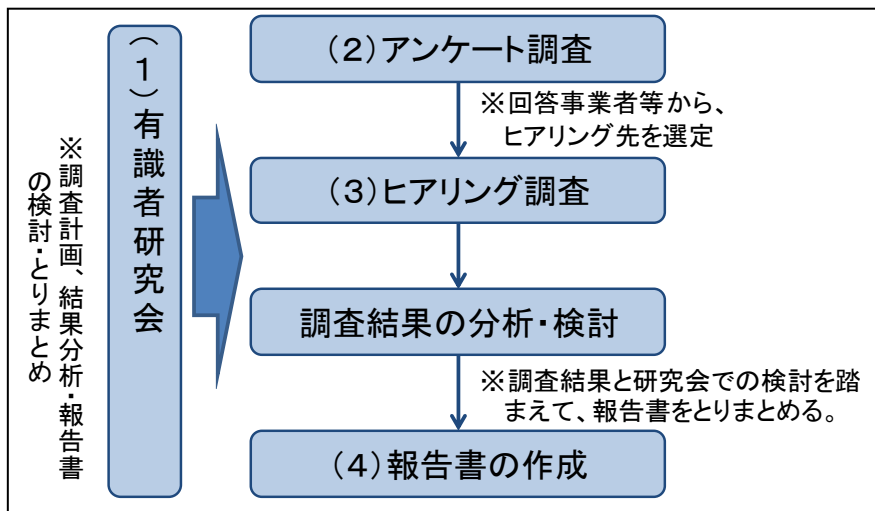
(3) ヒアリング調査

アンケート調査の回答企業の一部（20社）に対して、本調査研究に関するヒアリング調査を実施した。

(4) 報告書の作成

アンケート調査及びヒアリング調査で得られた結果を踏まえ、有識者研究会で議論を行い、報告書を取りまとめた。

事業内容のフロー図



¹ 本調査は中堅・中小企業の雇用管理改善への取組について焦点を当てているため、20～999人を調査対象とした。また、創業10年以上の企業を対象としたのは、雇用管理改善への取組度合いと業績等の関係を中長期的にみるためである。さらに、行政は雇用管理改善への支援や雇用管理改善に関する表彰を行っており、こうした制度の受賞企業への効果をみるため、雇用管理改善に関する表彰企業を調査対象に追加した。

II 調査結果からのメッセージ

✓ 雇用管理改善の取組は、従業員の意欲・生産性向上や、業績向上・人材確保につながる

- ・ 本調査の分析結果は、雇用管理改善の取組が、従業員の意欲・生産性向上や、業績向上・人材確保につながることを示している
- ・ ただし、それには企業の取組において以下の観点が重要。また、行政の役割も重要である

【企業】

✓ 経営においては、「従業員満足度」と「顧客満足度」の両方を重視するのが重要*

- ・ 経営方針として「顧客満足度」を重視している企業は多いが、「従業員満足度」を上位に挙げる企業は必ずしも多くない
- ・ だが、調査結果は、業績や生産性の向上、人事目標の達成度合いに対して、どちらかだけでなく、両方を追求することの効果が高いことを示している
- ・ 経営者は、自社の経営方針を従業員に浸透させることが望ましい

✓ 雇用管理改善に、継続的に取り組むことが大事

- ・ 分析結果は、雇用管理改善の取組期間が短い企業よりも、継続的に取り組んでいる企業で、業績や生産性の向上、人事目標の達成度合いが高いことを示している
- ・ つまり、継続的に取り組むことで雇用管理改善の結果は出る
- ・ ヒアリング調査でも、たとえ効果が明示的でなくとも継続的に取り組むこと、また、計画的に取り組むことの重要性が示唆された

【行政】

✓ 表彰・認定は、取組を推進する効果がある

- ・ 企業が雇用管理改善に継続的に取り組むことに対して、行政としても支援すべきである
- ・ 取組企業を表彰・認定することは、取組の推進につながる

※この組合せに注目したのは、企業が成長を続けるには、顧客のニーズにあった製品・サービスの提供が重要であるが、同時に、企業の競争力の維持・向上には、従業員の能力発揮が重要（技術力の源泉も従業員が重要）であり、そのためには従業員の働きがい、働きやすさを高めることが大事だと思われるからである。本調査の分析ではこうした作業仮説に基づき、企業の経営方針について顧客満足度重視と従業員満足度重視の組み合わせに着目した類型化を行い、顧客満足度、従業員満足度を両方とも重視する企業の方が、他に比べて業績がよく、雇用管理改善を進めており、従業員の意欲等も高いのか（人事目標達成か）について分析を行った。他の組み合わせについても分析を行ったが、やはり特徴的な結果が得られたのはこの組み合わせであったことから、本報告書では、「顧客満足度重視」と「従業員満足度重視」を共に重視している企業に着目した分析の結果を紹介する。

III 調査結果のポイント

1. 企業の雇用管理改善と業績、人材確保との関係

－「雇用管理改善への取組」を進めるのはどのような「経営方針」の企業か（→IV 2 (1)①）

- ・ 「雇用管理改善への取組」の度合いと、企業の「経営方針」の間には関係性が見られた
 - ・ 経営方針として「従業員満足度」や「顧客満足度」を重視している企業は、そうでない企業に比べて、雇用管理に関する各種施策を実施している割合が高い
 - ・ 中でも、「従業員満足度」「顧客満足度」の両方を重視している企業（以下、「従業員・顧客満足度重視企業」）での実施率が高く、「10年以上前から実施」など早期から取り組んでいる

－「雇用管理改善への取組」と「人事目標²の達成度合い」（→IV 2 (1)③）

- ・ 「雇用管理改善への取組」と「人事目標の達成度合い」の間には関係性が見られた
 - ・ 雇用管理改善に「10年以上前から実施」しているなど、早期から実施している企業で、人事目標の達成度合いが高い傾向が見られたことから、両者には関係性があるが、雇用管理改善が効果を現すには（5年、10年などの）時間が必要なことが示唆された。

－「雇用管理改善への取組」と「業績向上・人材確保」の関係（→IV 2 (1)④）

- ・ 「雇用管理改善への取組」と「業績向上・人材確保」には因果関係があることが示唆された
 - ・ 雇用管理改善を「10年以上前から実施」している企業では、5年前の業績が総じて良い。また、「10年以上前から実施」しているなど、早期から実施している企業での現状の業績が総じて良い。これらのことは、雇用管理改善への取組と、業績の向上に因果関係があることを示唆していると考えられる
 - ・ また、雇用管理改善に取り組んでいる企業、特により早期から取り組んでいる企業において、正社員が「量（人数）・質ともに確保できている」とする割合が高く、人材が確保できている

－「人事目標の達成度合い」と「業績向上・人材確保」の関係（IV 2 (1)⑤）

- ・ 雇用管理改善は、「人事目標の達成度合い」を高め、それが「業績向上・人材確保」につながることを示唆された
 - ・ 人事目標の達成度合いが高い企業において、売上高営業利益率が「増加傾向」にある企業の割合が高い。また、正社員が「量（人数）・質ともに確保できている」とする企業の割合も高い
 - ・ 雇用管理改善は、人事目標の達成度合いを高め、それが業績の向上・人材確保につながることを示唆された

² ここでは、「(1)経営理念に共感・共鳴している従業員が多い」、「(2)上司と部下の意思疎通が円滑である」、「(3)従業員の能力向上意欲が高い」、「(4)従業員からの改善提案などが多く出される」、「(5)従業員の仕事への意欲が高い」、「(6)従業員1人当たりの時間当たり生産性が高い」などを指す。「人事目標」の達成度指標の作成については p.13 の注1 参照。

これらに関連して、ヒアリング調査からは以下のような実態把握や示唆が得られた。

○ 雇用管理改善の取組と人材充足（採用への効果）

- 事例企業では「楽に」採用できるわけではないものの、採用活動を工夫したり、「足で稼ぐ」など積極的な活動を行うことによって、大学新卒を含め「採用できている」とする企業も複数見られた。
- また、採用のために雇用管理改善に取り組んでいる企業も見られた。
- ただし、いくら雇用管理改善に取り組んでも、それが社外に情報発信され、採用したいと思う人材に伝わらなくては、実際の人材充足には結びつかない。取組を対外的に情報発信すること、また、その際に、経営者からだけでなく、社員（特に求職者に年齢や立場に近い者）の生の声として伝えることが効果的であることがうかがわれた。

○ 雇用管理改善の取組と人材充足（定着への効果）

- 定着、中でも多くの企業が課題としている若者の定着に効果のあった雇用管理改善の取組としては、労働時間の短縮や有給休暇取得促進、働きやすい職場づくりが多く挙げられた。また、研修の充実等で社員が成長できる機会をつくることも効果的な取り組みとして挙げられた。
- 比較的規模の大きい企業からは、賃金・評価制度の見直し（賃金制度を若手に手厚くする、評価の公正性を高める）や、仕事についての自己申告制度の導入（社員のやりたいことを表明させる仕組みの導入）などが挙げられた。一方、比較的規模の小さい企業からは、若手が相談しやすい、あるいは意見を言えるような仕組みや仕掛けが複数の企業から挙げられた。
- 就職活動中に職場見学をするなどで採用のミスマッチを減らすことが定着につながるとの指摘もなされた。

○ 雇用管理改善の取組と業績

- 雇用管理改善の業績や生産性の向上への効果については、「どのくらい効果があったかは明示的ではないが、プラスだと思う」「実際、効果は出てきていると思う」など、総じて肯定的な意見が聞かれた。
- 「有給休暇の取得率は上がっているが、生産性は落ちていないので、業績にプラスと考えられる」「以前より時短が進んでいるのに、売上高は落ちていないのが（業績への効果の）現れ」など、時短や有給休暇取得促進が生産性の向上や業績につながっているという意見が聞かれた。
- 雇用管理改善の取組を業績や生産性の向上につなげるには、効果が明示的でなかったりすぐに現れなかったとしても、継続的に取り組んでいく必要があることが示唆された。
- また、事例企業からは、やみくもに取り組むのではなく、目標を設定し計画的に取り組んでいくことの必要性が指摘された。

2. 雇用管理改善に取り組む企業（従業員・顧客満足度重視企業）の特徴

- ・ 雇用管理改善に取り組む企業（従業員・顧客満足度重視企業）は、「経営ビジョンがあり、従業員に浸透している」、「会社として地域の事業に参加している」、「採用では、会社の理念に合う人材であるかどうかを考慮している」という企業の割合が高い
- ・ また、「企業の競争力の源泉は従業員一人一人の働きにある」、「社業の発展のためには従業員全体の育成や処遇を大切にすべき」、「必要な人材は社内で育成・活用」との考え方が強い
- ・ 従業員1人あたりの年間教育訓練費が総じて大きい

3. 働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等の効果について

- ・ 「従業員・顧客満足度重視企業」では、それ以外の企業に比べて、働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等を受けることによる何らかの効果があったと考えている割合が高い
- ・ 効果としては、「従業員に働きやすい職場の環境の整備に関する意識が高まった」「従業員の意欲・士気が向上した」「従業員の定着率が向上した」「新卒採用の応募が増加した」「業務の質が向上した」「職場環境・人間関係が改善された」などが挙げられている
- ・ 表彰・認定は、働きやすい職場環境整備に取り組んだ結果、与えられるものであるが、ヒアリング調査からも、これを受けることで、意識が高まり、より環境整備が進んだり、ひいては定着率の向上などの人事成果につながることを示唆された

IV 調査結果のポイントについて（詳細）

1. 分析の枠組み

（1）分析の狙い

本調査は、雇用管理改善の取組と、人材充足、生産性向上や業績との関係を明らかにすることが1つの目的であるが、先行研究は、両者の関係はダイレクトには出にくいことを示唆している。そこで、雇用管理改善や人事管理の背景にある経営方針に着目し、経営方針と雇用管理改善の取組、経営方針と人材充足等の関係を見ることで、両者の関係を明らかにしようと工夫する。

本分析では、経営方針の中でも「従業員満足度の重視」と「顧客満足度の重視」に着目し、どちらを重視しているのか、あるいは両方を重視しているのかに着目する。

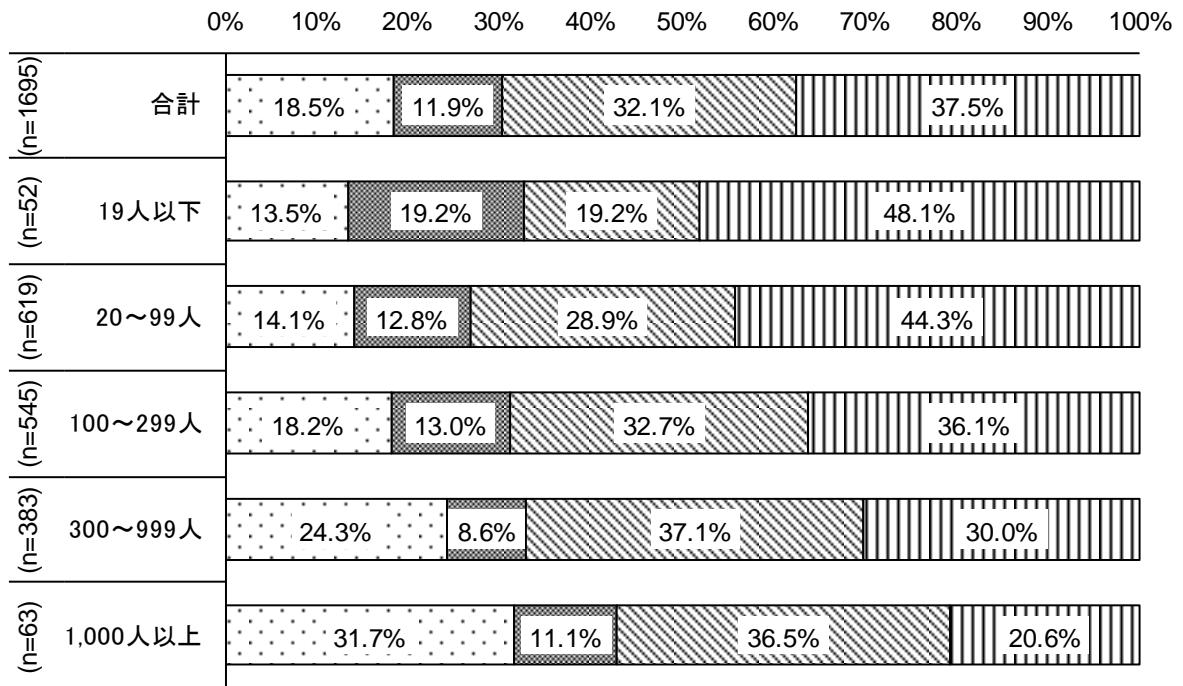
ここではまず、「従業員満足度」と「顧客満足度」の両方を重視した経営をしている企業（以下では、「従業員・顧客満足度重視企業」という）が、どのような雇用管理施策を実施しているか、またその成果として、人事目標をどう達成しているか、業績はどうかを分析する。

多くの企業では、マーケットへの適切な対応を進めるために顧客満足度を重視した経営をしているが、本分析では、これに加えて、自社のリソースとしての人材のパフォーマンスを高めるために従業員満足度を重視することが、より高い業績をもたらすのではないかを仮説検証する。こうした仮説検証によって、雇用管理施策を経営・企業施策の中に一体的に位置づけることができ、また、顧客満足度と従業員満足度との関係（補完的、代替的）をみることができると考えられる。なお、アンケートの調査では、「従業員・顧客満足度重視企業」は回答企業全体の18.5%であった。

仮説検証の中では、企業の経営方針、及びその経営方針に沿った雇用管理施策の実施が、人事目標の達成や好業績に影響するという因果関係があるかを分析する。これは、雇用管理施策と業績との関係について、「業績が良く余裕のある企業だから雇用管理施策が実施できるのではないか」といった逆の因果関係がしばしば指摘されており、本分析では両者にどのような因果関係があるのかを丁寧に検証することが必要と考えていることが背景にある。

雇用管理施策が業績に対して即時性のある施策ではなく、むしろ、施策を継続的に実施・向上させることで、従業員のモチベーションを引き上げ、また、社内コミュニケーションを円滑化するなどして、それがひいては業績の向上をもたらすのではないかと考えている。そのため、雇用管理施策に継続的に取り組んでいる企業かどうかで業績などにどのような違いがあるかを分析する。分析の信頼性を高めるため、本分析（アンケート調査）として創業10年以上の企業を対象とした。以下の分析結果を評価するに当たってはこの点に留意が必要である。

図表 0-1 従業員規模別の経営方針（従業員・顧客満足度重視）



□従業員・顧客満足度重視 ■従業員満足度重視 ▨顧客満足度重視 □その他

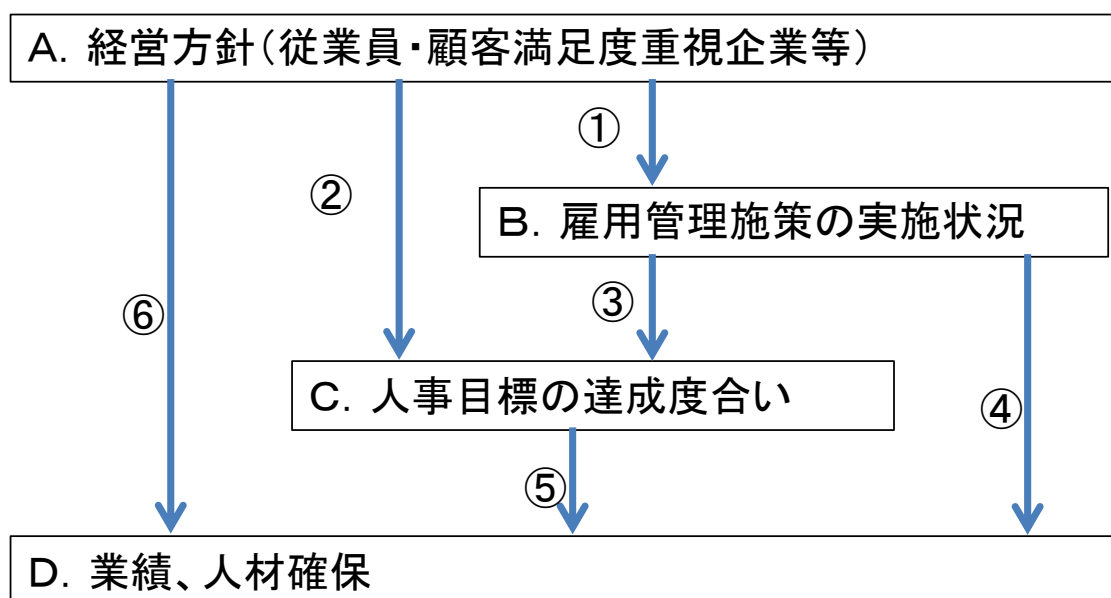
(2) 分析の枠組み

企業が雇用管理施策を実施するに当たっては、企業が基本とする方針や考え方を反映していると考えられることから、本分析では、以下のような、「A. 経営方針（従業員・顧客満足度重視企業等）」、「B. 雇用管理施策の実施状況」、「C. 人事目標の達成度合い」、「D. 業績、人材確保」について、AからDがどのような関係にあるのかを明らかにする³。

ここで、A. 経営方針については、上記の通り、アンケート調査で、経営において重視している要素として、「従業員の満足度」「顧客の満足度」を挙げた企業とした。

なお、本研究では雇用管理改善と業績や生産性の向上の関連性について明らかにすることを目的としているが、アンケート調査では、生産性の向上については、問23の人事目標の達成度合に関連する設問の1つとして設定されている。そのため、雇用管理改善と生産性向上の関係は分析の枠組みの「雇用管理施策の実施状況」と「人事目標の達成度合い」の関係の1つとしてみている点、留意が必要である。

《分析の枠組み》



³ 統計的な検証（差の検定）についても主な分析で行い、結果を巻末資料に整理した。

2. 分析結果

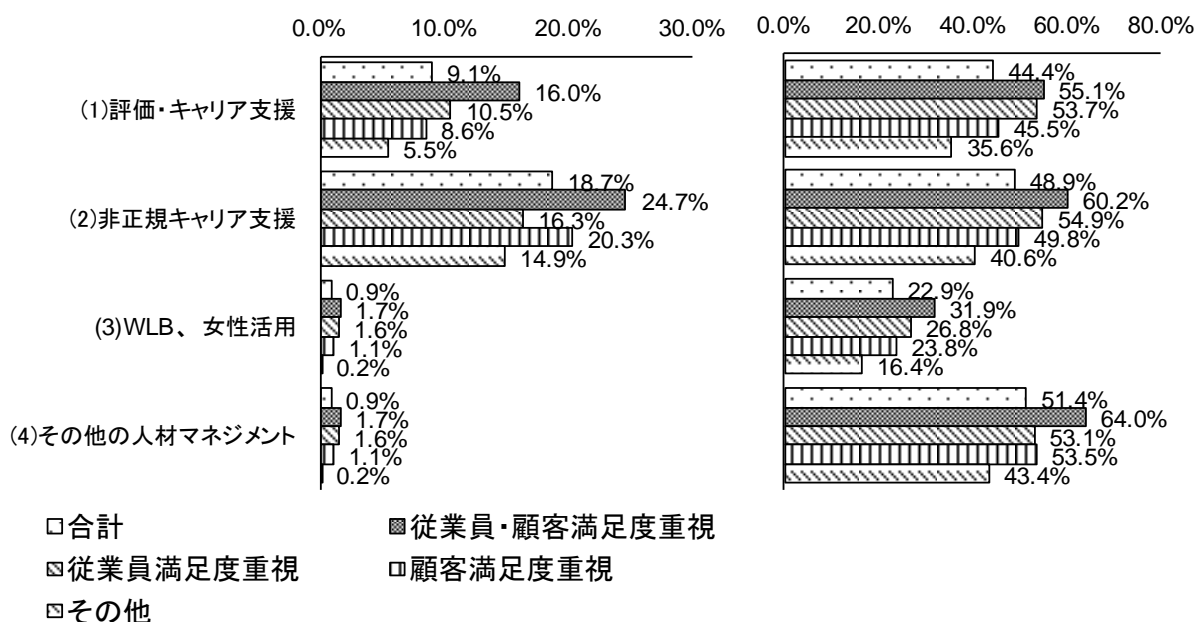
(1) 企業の雇用管理改善と業績、人材確保との関係

① 「A. 経営方針（従業員・顧客満足度重視企業等）」と「B. 雇用管理施策の実施状況」の関係

「従業員満足度」「顧客満足度」の両方を重視している企業（「従業員・顧客満足度重視企業」）では、雇用管理改善に『10年以上前から+5年以上前から実施』など、継続的に取り組んでいる割合がより高い。

「従業員・顧客満足度重視企業」では、特定の雇用管理施策項目に限定されず、多くの雇用管理施策項目を総合的に継続的に実施している割合が高くなっている。

図表 0-2 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の雇用管理施策の実施状況
【『10年以上前から実施』の割合】 【『10年以上前+5年以上前から実施』の割合】



(注1) 《A. 経営方針（従業員・顧客満足度重視）指標》について

「経営において重視している要素（上位3つまで）（問9）」において
 - 従業員・顧客満足度重視：「従業員の満足度」「顧客の満足度」のいずれも重視
 - 従業員満足度重視：「従業員の満足度」を重視、「顧客の満足度」は重視していない
 - 顧客満足度重視：「顧客の満足度」を重視、「従業員の満足度」は重視していない
 - その他：「従業員の満足度」「顧客の満足度」のいずれも重視していない

(注2) 《B. 雇用管理施策の実施状況指標》について

「雇用管理に関する施策や取組の実施（問20）」の(1)~(18)それぞれについて、「10年以上前から実施している」=3点、「5年以上前から実施している」=2点、「4年以内から実施している」=1点、「実施していない」=0点、と得点化し、それを以下の(a)~(d)の4項目単位で平均値を算出した後、平均点（小数点以下を四捨五入）を元に、『10年以上前から実施している（3点）』～『実施していない（0点）』と区分した。

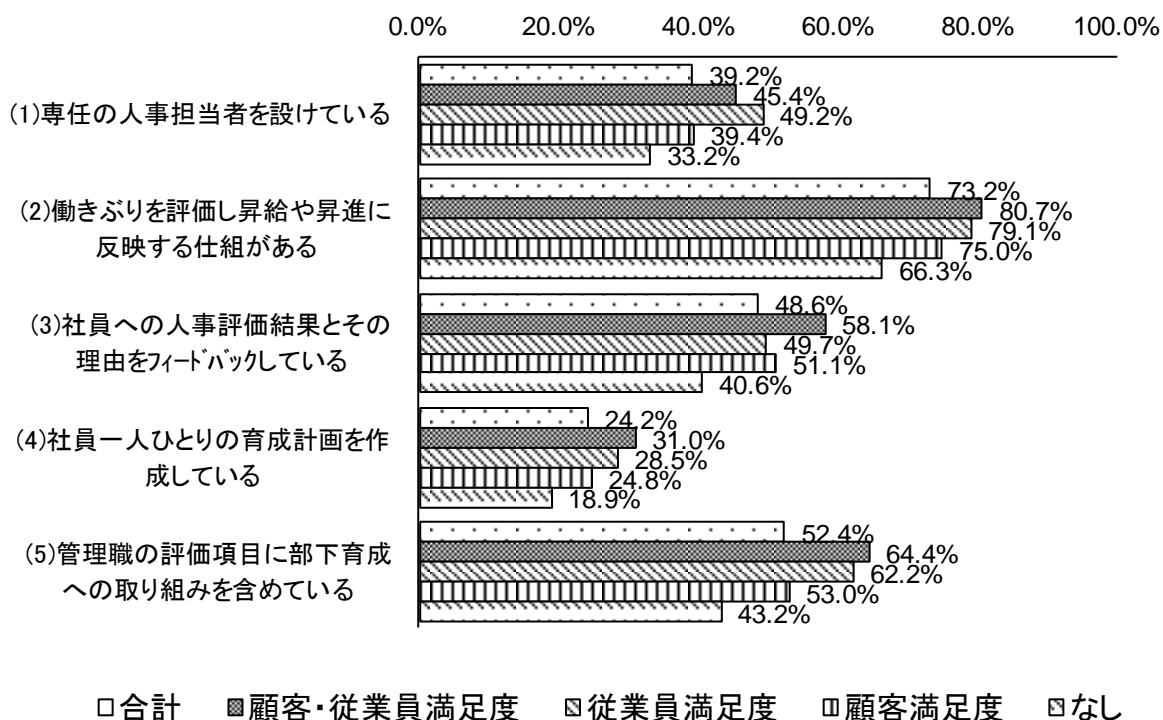
(備考1) 「B. 雇用管理施策の実施状況指標」については、「(a)評価・キャリア支援施策（問20(1)~(5)）」、「(b)非正規キャリア支援（問20(6)~(8)）」、「(c)ワーク・ライフ・バランス、女性活用施策（問20(9)~(13)）」、「(d)その他の人材マネジメント（問20(14)~(18)）」別に集計している。

(備考2) クロス集計を企業規模別（従業員20人~99人以下、100~299人以下別）にみても、同様の結果が得られている。

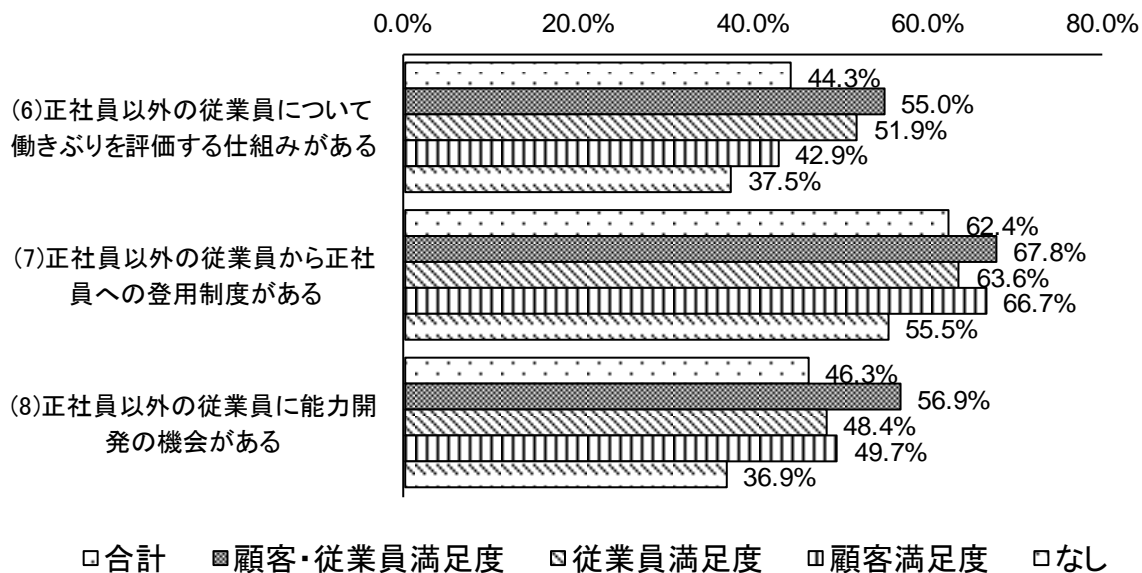
図表 0-3 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の個別雇用管理施策の実施状況

【「10年以上前から実施」＋「5年以上前から実施」の割合】

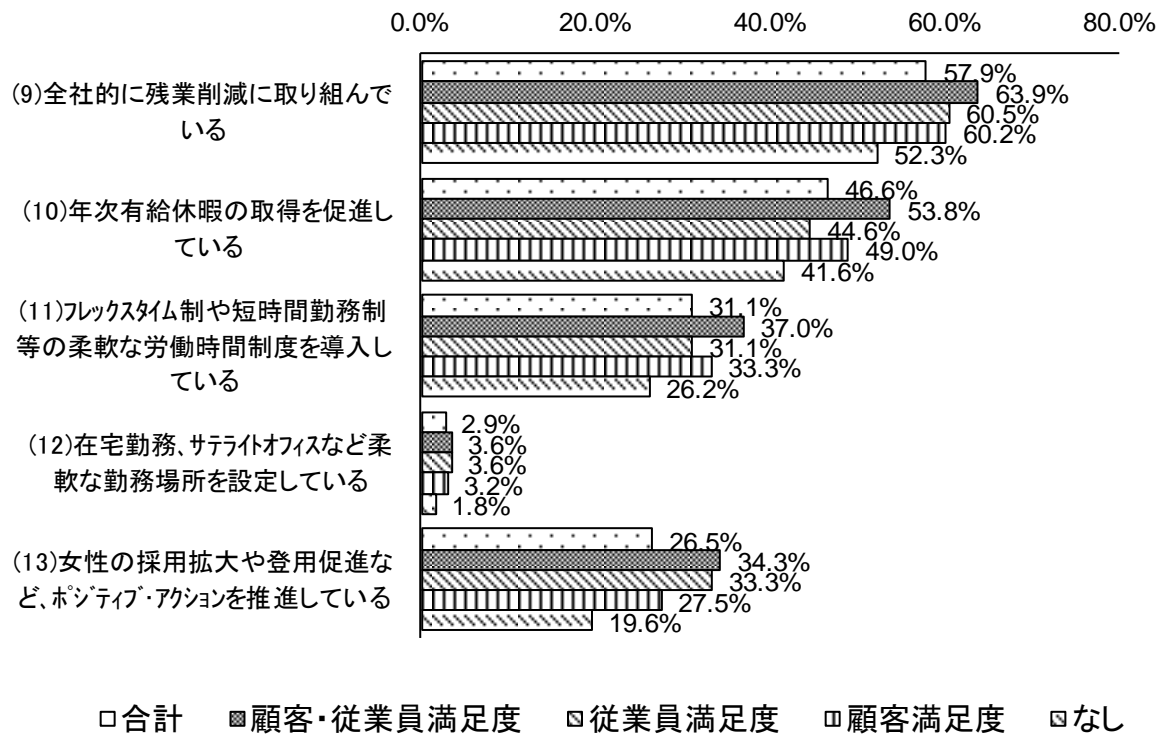
「(a) 評価・キャリア支援施策」の個別項目



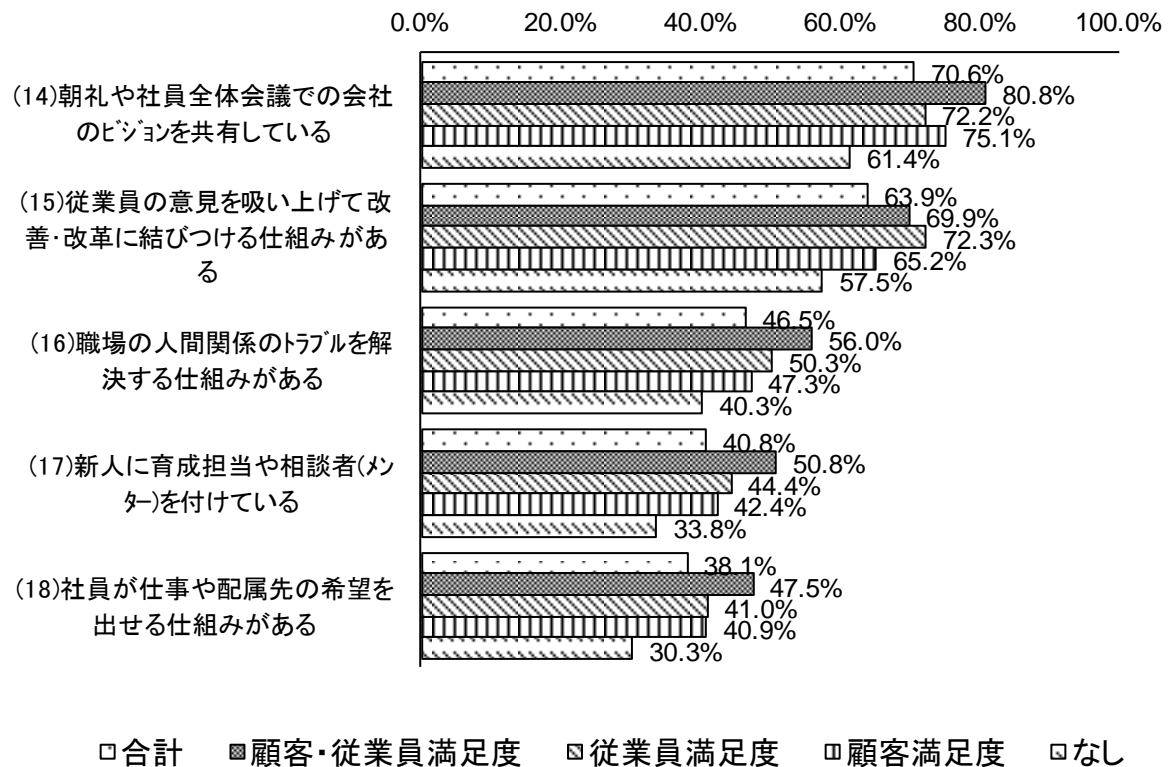
「(b) 非正規キャリア支援」の個別項目



「(c) ワーク・ライフ・バランス、女性活用施策」の個別項目



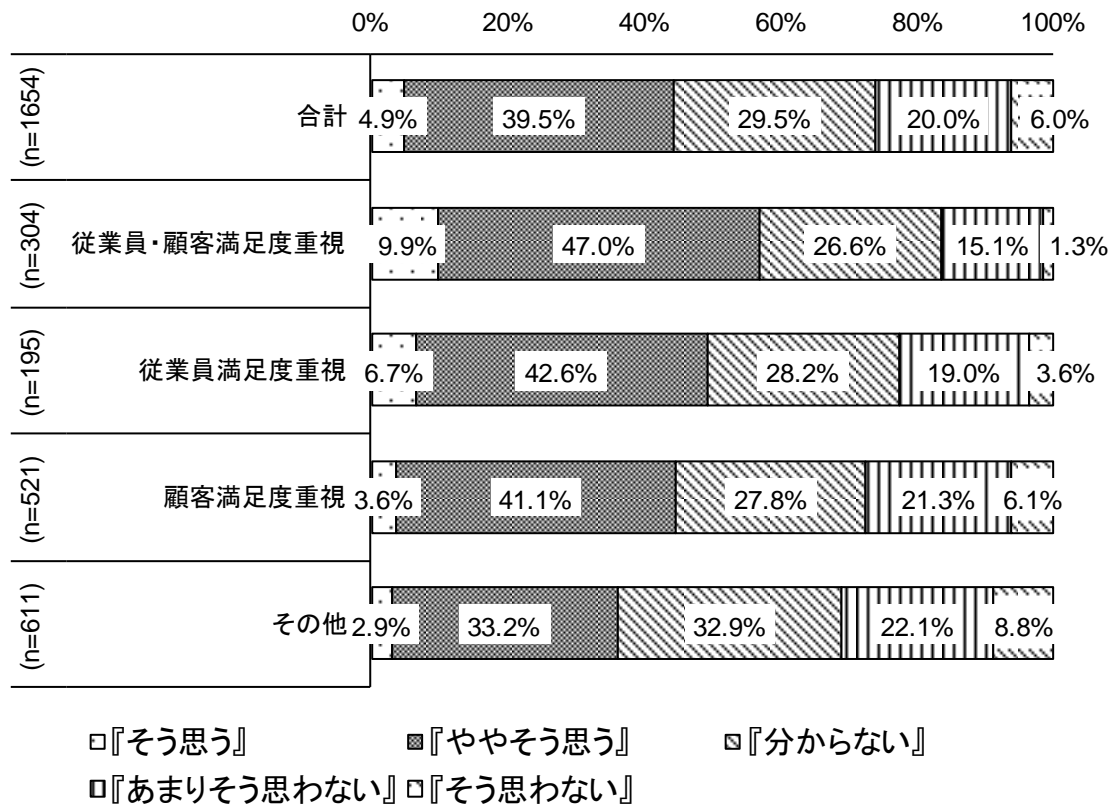
「(d) その他の人材マネジメント」の個別項目



② 「A. 経営方針（従業員・顧客満足度重視企業等）」と「C. 人事目標の達成度合い」の関係

経営方針（従業員・雇用満足度重視企業等）と人事目標の達成度合いの関係をみると、「従業員・顧客満足度重視」企業では、人事目標の達成度合いについて『そう思う』『ややそう思う』と考える割合が高く、結果からは両者に相関関係があることが分かる。「従業員・顧客満足度重視企業」では、人事目標の達成度合いが高い。

図表 0-4 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の人事目標の達成度合い



（注1）《C. 人事目標の達成度合い指標》について

「同規模同業種の企業と比べたときの人事目標の達成度合い（問23）」の設問(1)～(6)それぞれにおいて、「そう思う=2点」、「ややそう思う=1点」、「分からない」=0点、「あまりそう思わない」=-1点、「そう思わない」=-2点、と得点化し、それを(1)～(6)で平均し、その平均値（少数以下四捨五入）を元に、『そう思う（2点）』から『そう思わない（-2点）』で整理した。

なお、(1)～(6)の項目は以下の通りである。「(1)経営理念に共感・共鳴している従業員が多い」、「(2)上司と部下の意思疎通が円滑である」、「(3)従業員の能力向上意欲が高い」、「(4)従業員からの改善提案などが多く出される」、「(5)従業員の仕事への意欲が高い」、「(6)従業員1人当たりの時間当たり生産性が高い」。

※ 問23「(7)従業員の子どもが入社することがよくある」については、傾向的な結果が得られなかったことから分析対象から外した。

（備考）クロス集計を企業規模別（従業員20人～99人以下、100～299人以下別）にみても、同様の結果が得られている。

③ 「B. 雇用管理施策の実施状況」と「C. 人事目標の達成度合い」の関係

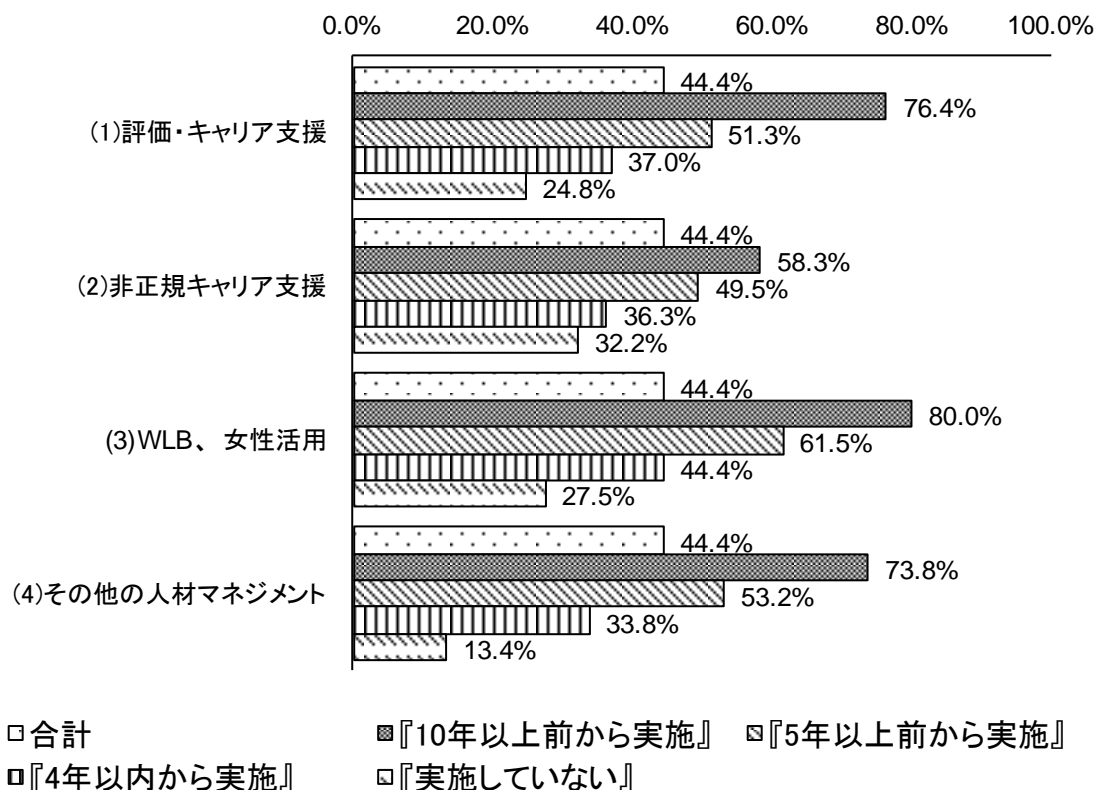
雇用管理施策について『10年以上前から実施』しているなど、継続して実施している企業で人事目標の達成度合いについて『そう思う』+『ややそう思う』とする割合が高くなっている。

雇用管理施策の実施が人事目標の達成に効果を及ぼしていること、さらに、雇用管理施策の実施が人事目標の達成の効果となって現れるには、(5年、10年などの)継続的な取組が必要であることが窺われる。

雇用管理施策については、特定の項目に限定されず、広く雇用管理施策項目全体にわたって継続的に実施している企業で人事目標の達成度合いが高くなっていることが分かる。

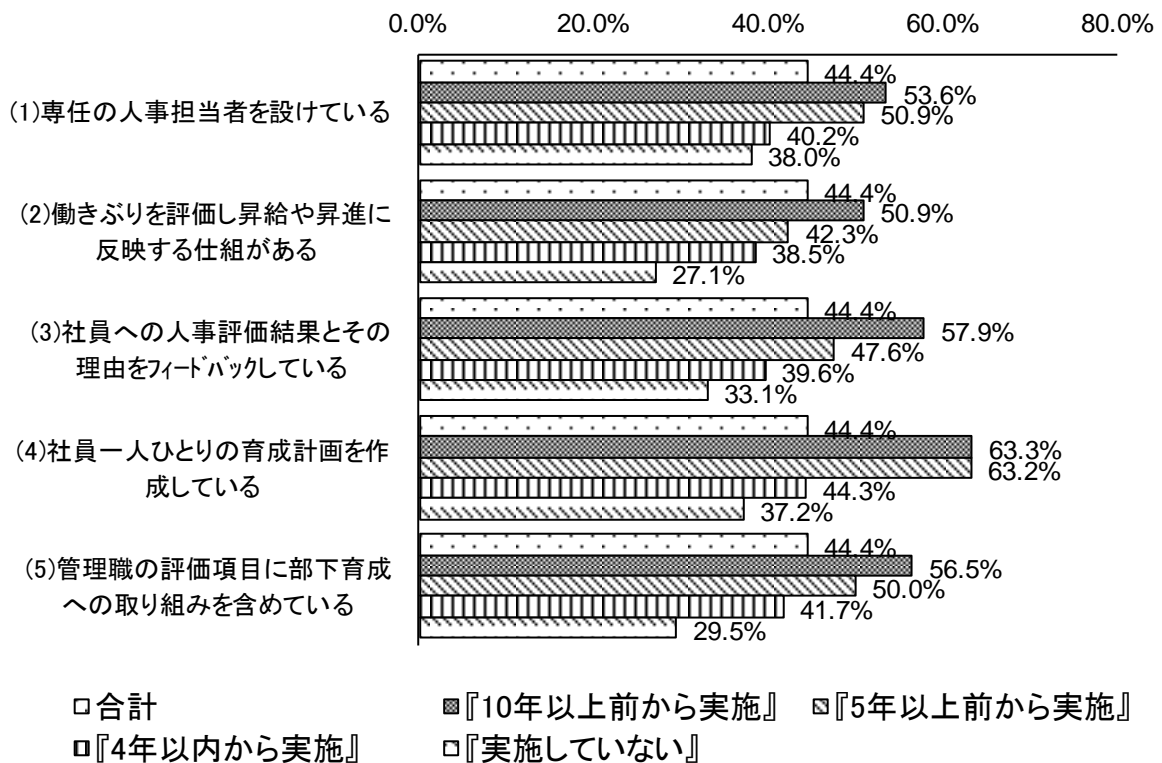
また、雇用管理施策について『10年以上前から実施』しているなど、継続して実施している企業では「従業員1人当たりの時間当たり生産性が高い」、「従業員の能力向上意欲が高い」、「従業員の仕事への意欲が高い」について、いずれの項目についても「そう思う」+「ややそう思う」とする割合が高くなっている。

図表 0-5 雇用管理施策の実施状況別の人事目標の達成度合い
【人事目標の達成度合指標が『そう思う』+『ややそう思う』の割合】

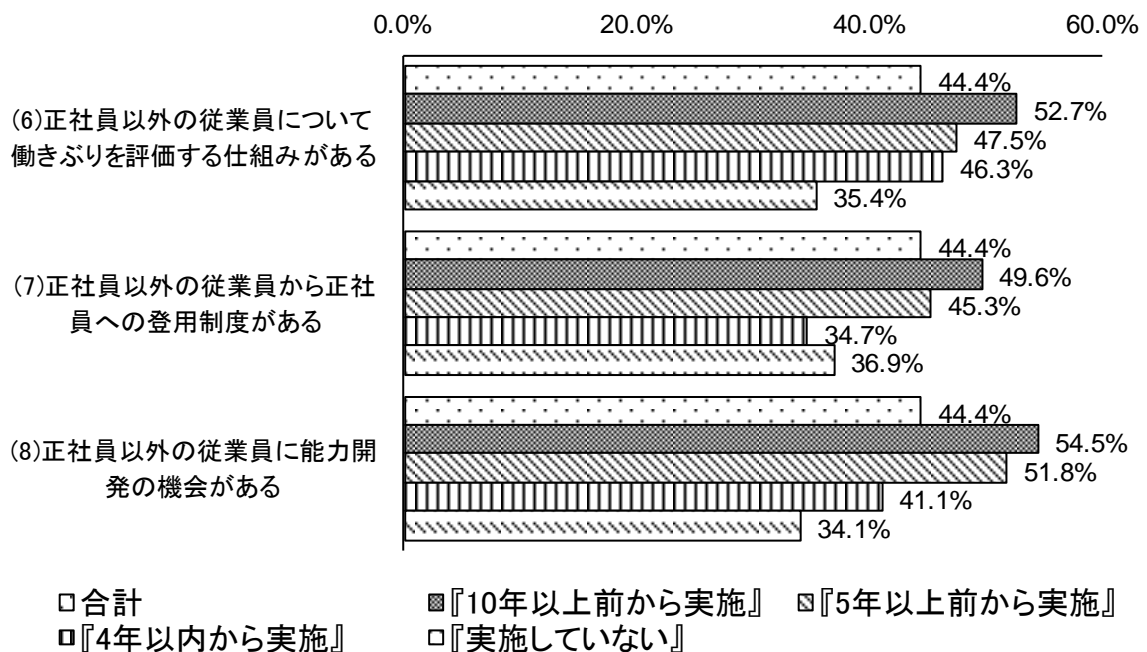


(備考) クロス集計を企業規模別(従業員20人~99人以下、100~299人以下別)にみても、同様の結果が得られている。

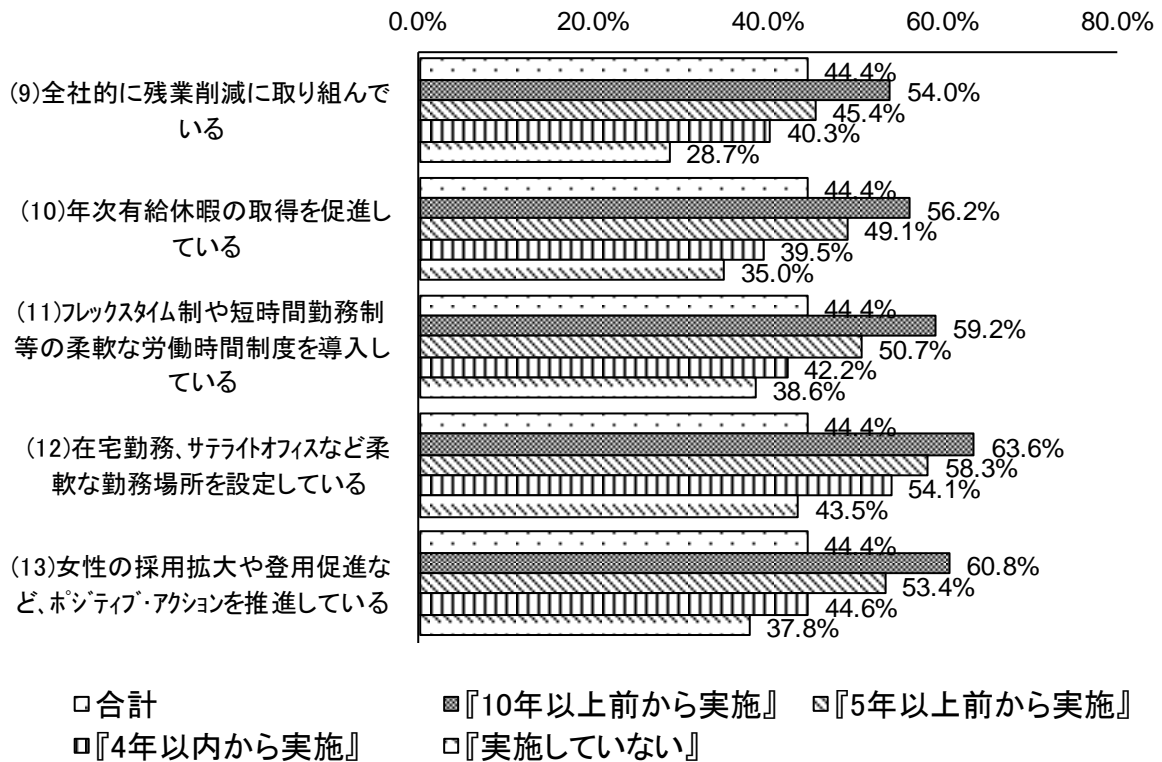
図表 0-6 雇用管理施策の実施状況別の人事目標の達成度合い
 【人事目標の達成度合指標が「『そう思う』 + 『ややそう思う』」の割合】
 「(a) 評価・キャリア支援施策」の個別項目



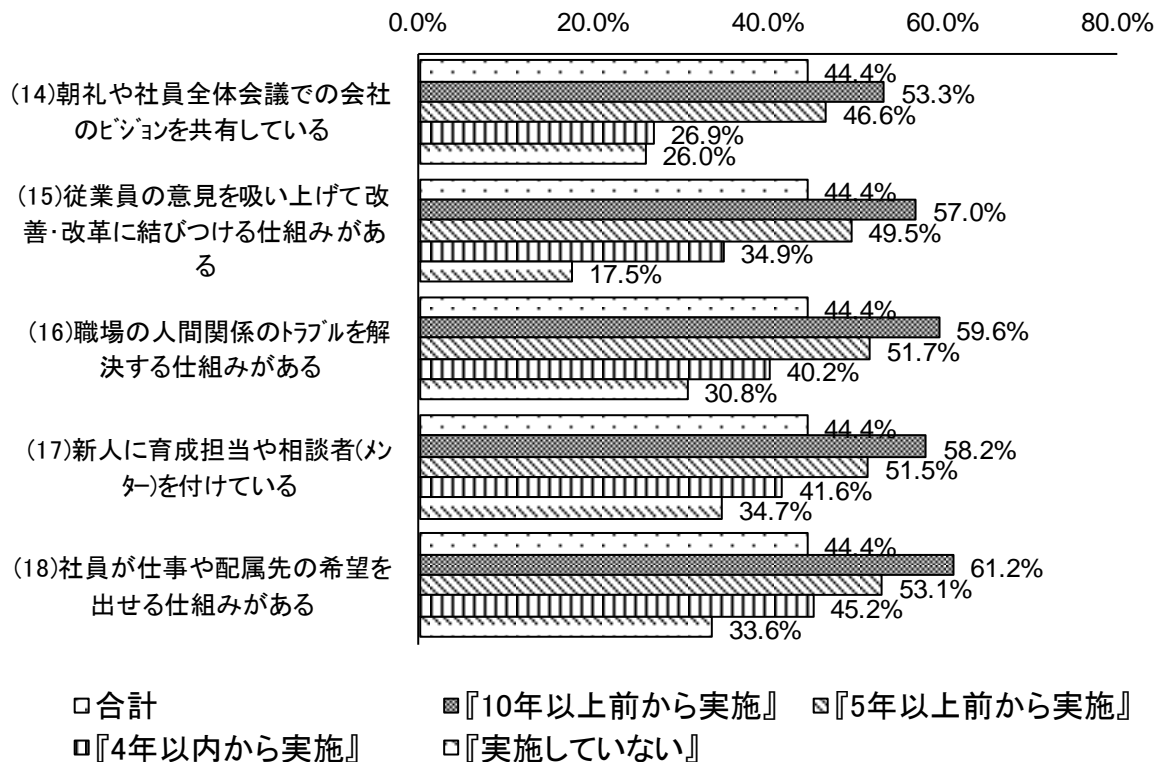
「(b) 非正規キャリア支援施策」の個別項目



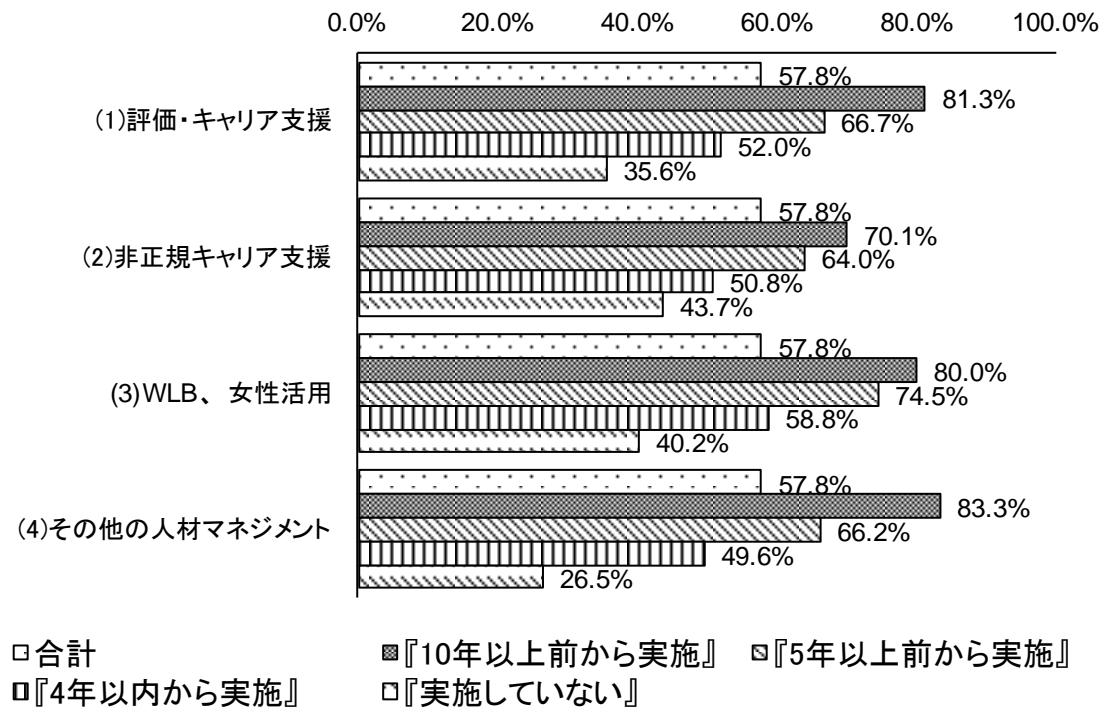
「(c) ワーク・ライフ・バランス、女性活用施策」の個別項目



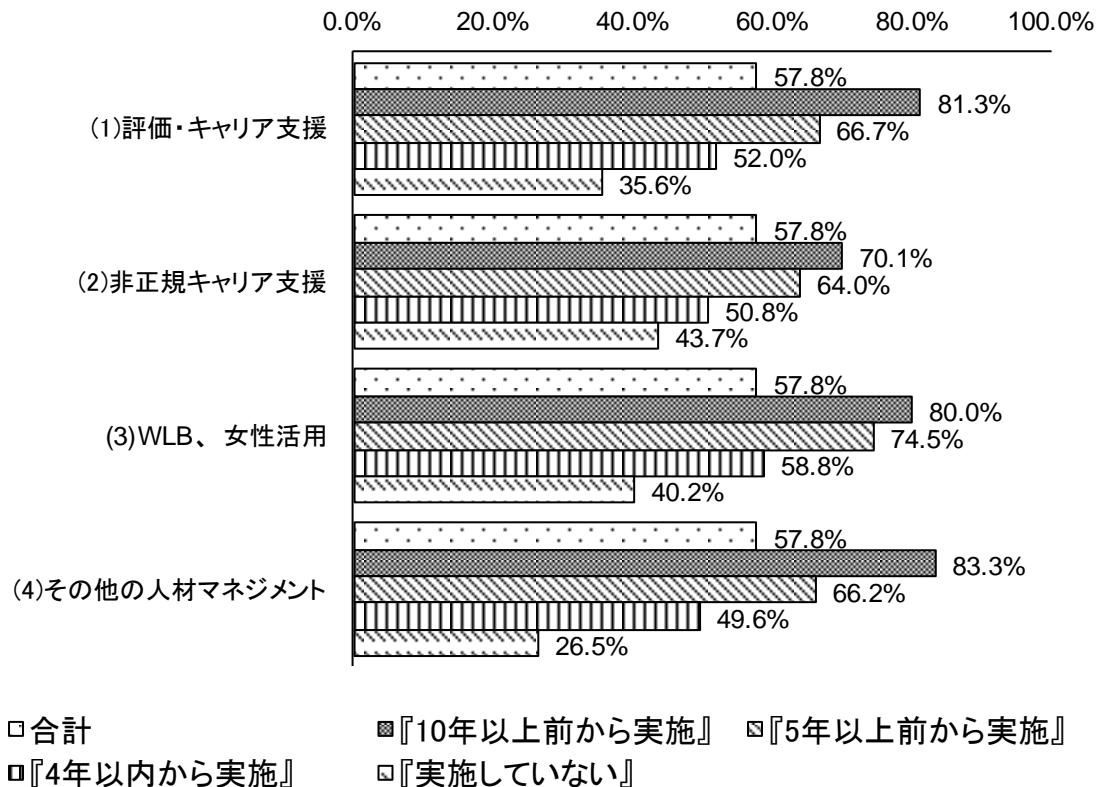
「(d) その他の人材マネジメント」の個別項目



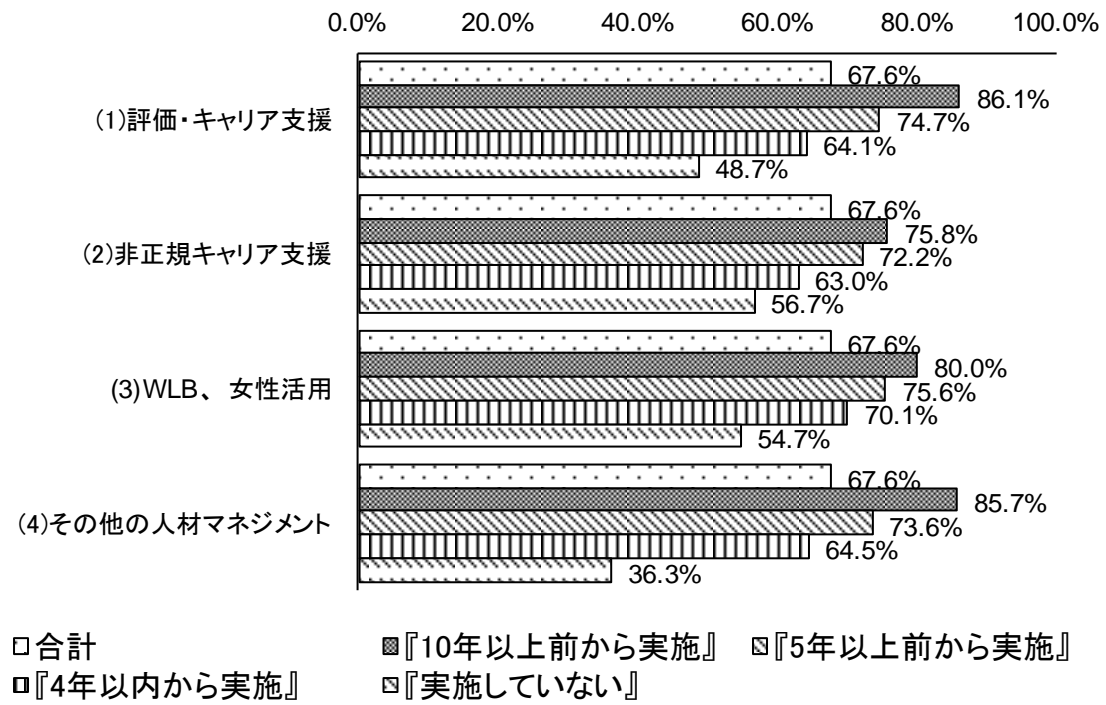
図表 0-7 雇用管理施策の実施状況別の人事目標の達成度合い
 【「従業員 1 人当たりの時間当たり生産性が高い」に対して、「そう思う」＋「ややそう思う」の割合】



図表 0-8 雇用管理施策の実施状況別の人事目標の達成度合い
 【「従業員の能力向上意欲が高い」に対して、「そう思う」＋「ややそう思う」の割合】



図表 0-9 雇用管理施策の実施状況別の人事目標の達成度合い
 【「従業員の仕事への意欲が高い」に対して、「そう思う」＋「ややそう思う」の割合】



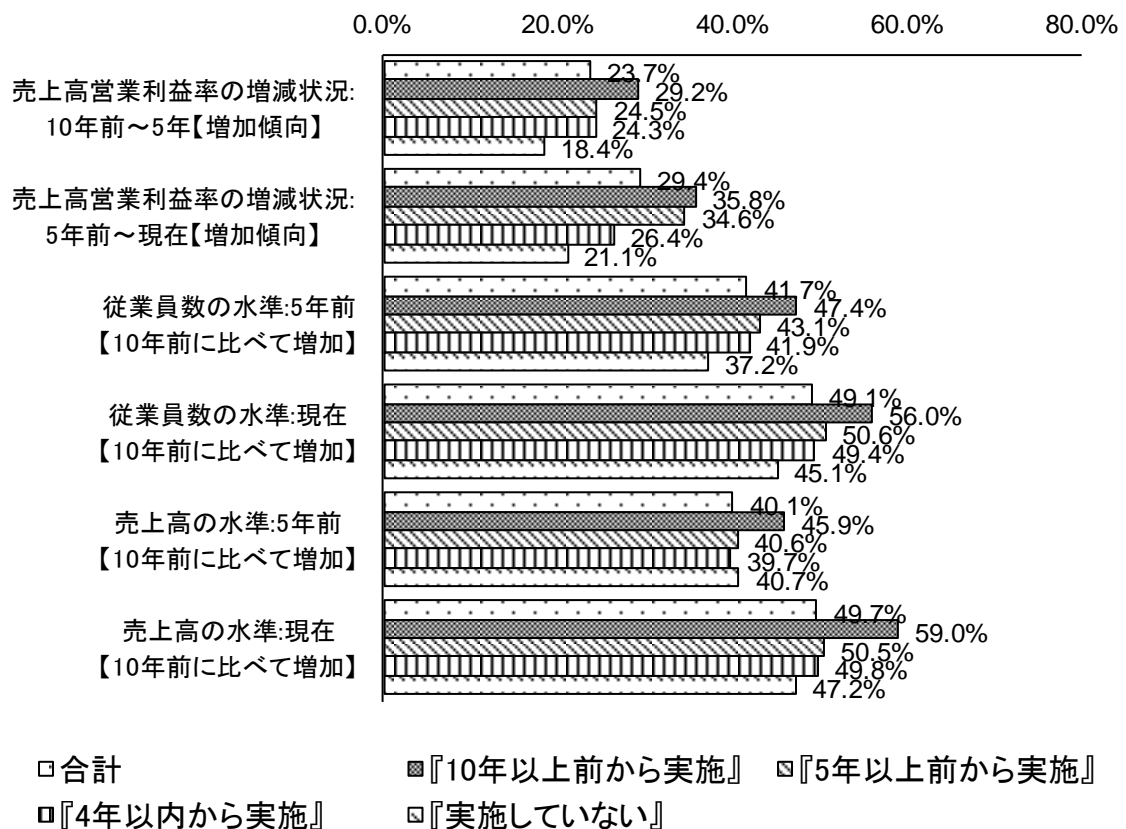
④ 「B. 雇用管理施策の実施状況」と「D. 業績、人材確保」の関係

雇用管理施策を『10年以上前から実施』している企業では、5年前の業績が総じて良い。また、雇用管理施策を『10年以上前から実施』『5年以上前から実施』しているなど、雇用管理施策をより以前から（長年に）実施している企業において、現状の業績が総じて良い。これらの結果は、雇用管理施策の実施が業績の向上に影響を及ぼしているという因果関係があることを示唆している。

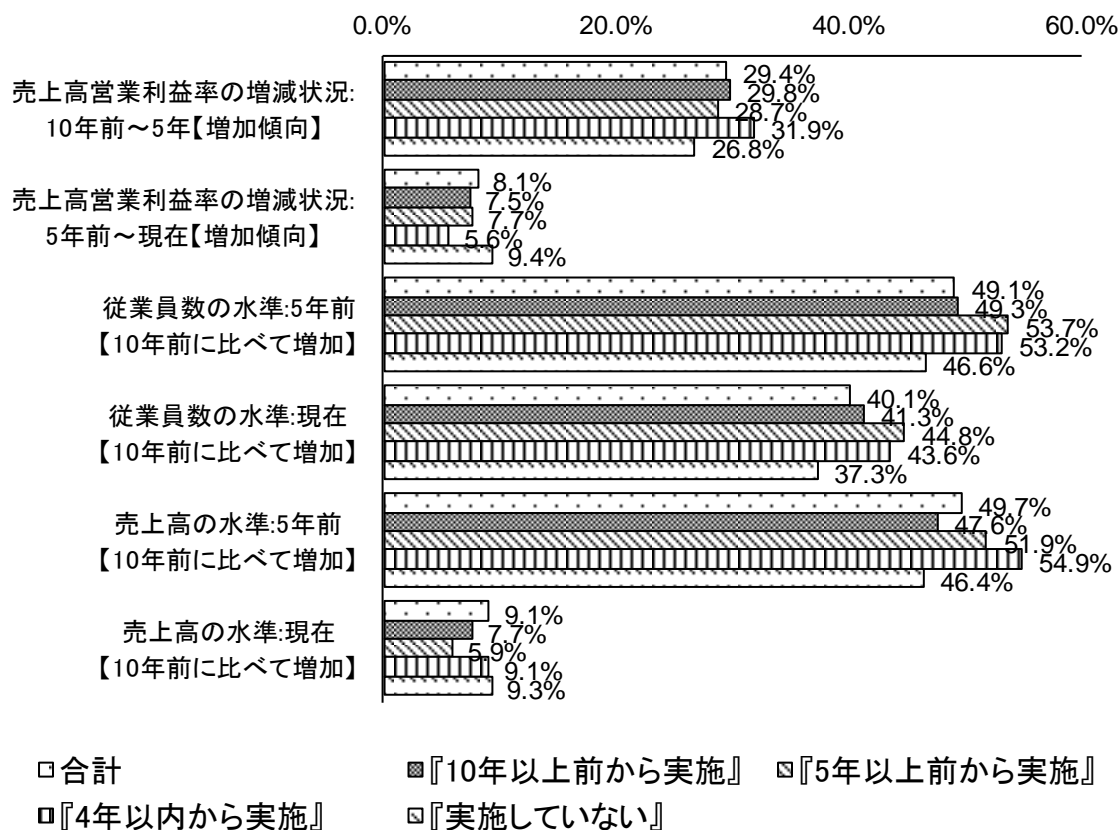
また、雇用管理施策を実施している企業、さらには、より以前から雇用管理施策を実施している企業において、正社員の人材確保について「量（人数）・質ともに確保できている」とする割合が高く、雇用管理施策の実施が人材確保を高める効果を及ぼしていることが窺われる。

図表 0-10 雇用管理施策の実施状況別の業績【増加傾向の割合など】

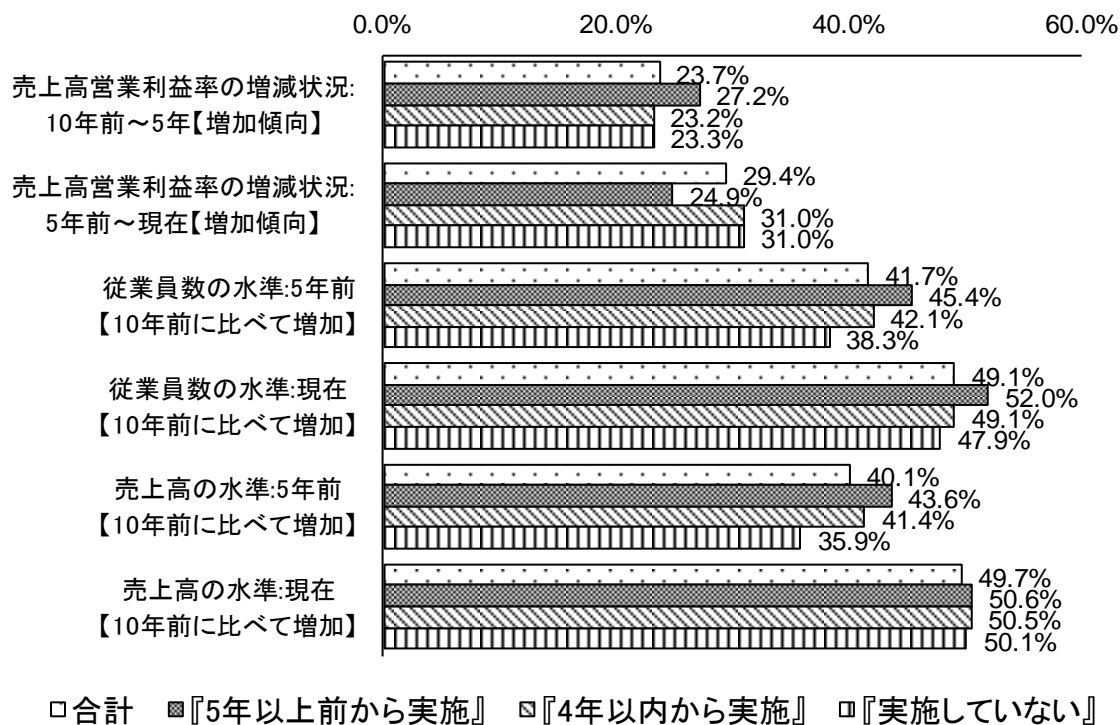
「(a) 評価・キャリア支援施策」



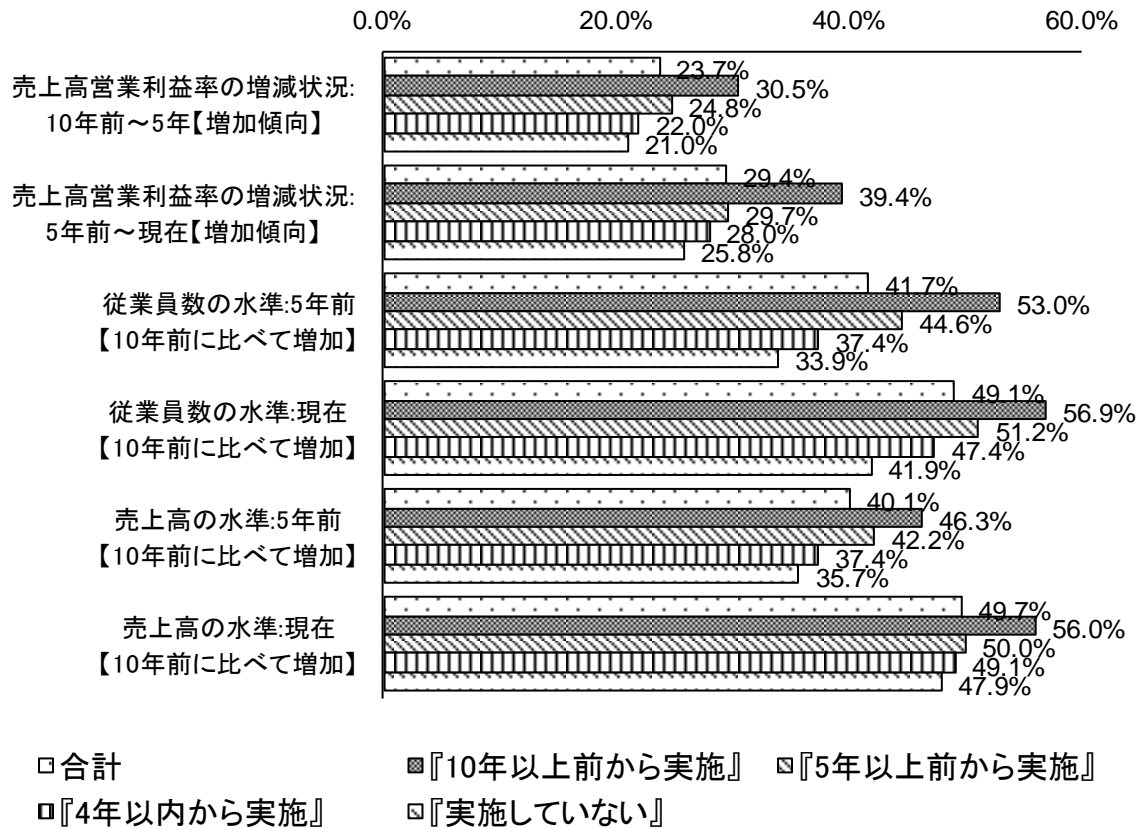
「(b) 非正規キャリア支援施策」



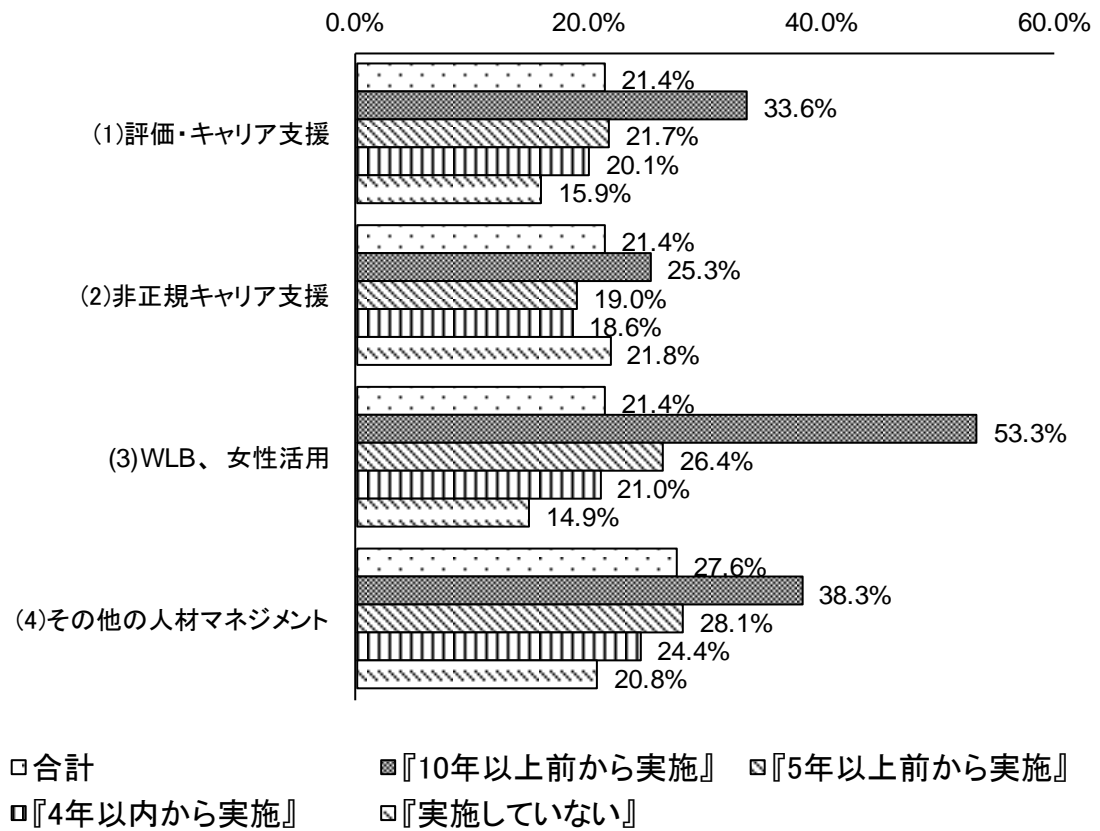
「(c) ワーク・ライフ・バランス、女性活用施策」



「(d) その他の人材マネジメント」



図表 0-11 雇用管理施策の実施状況別の人材確保（正社員）の状況
 【「量(人数)・質ともに確保できている」の割合】



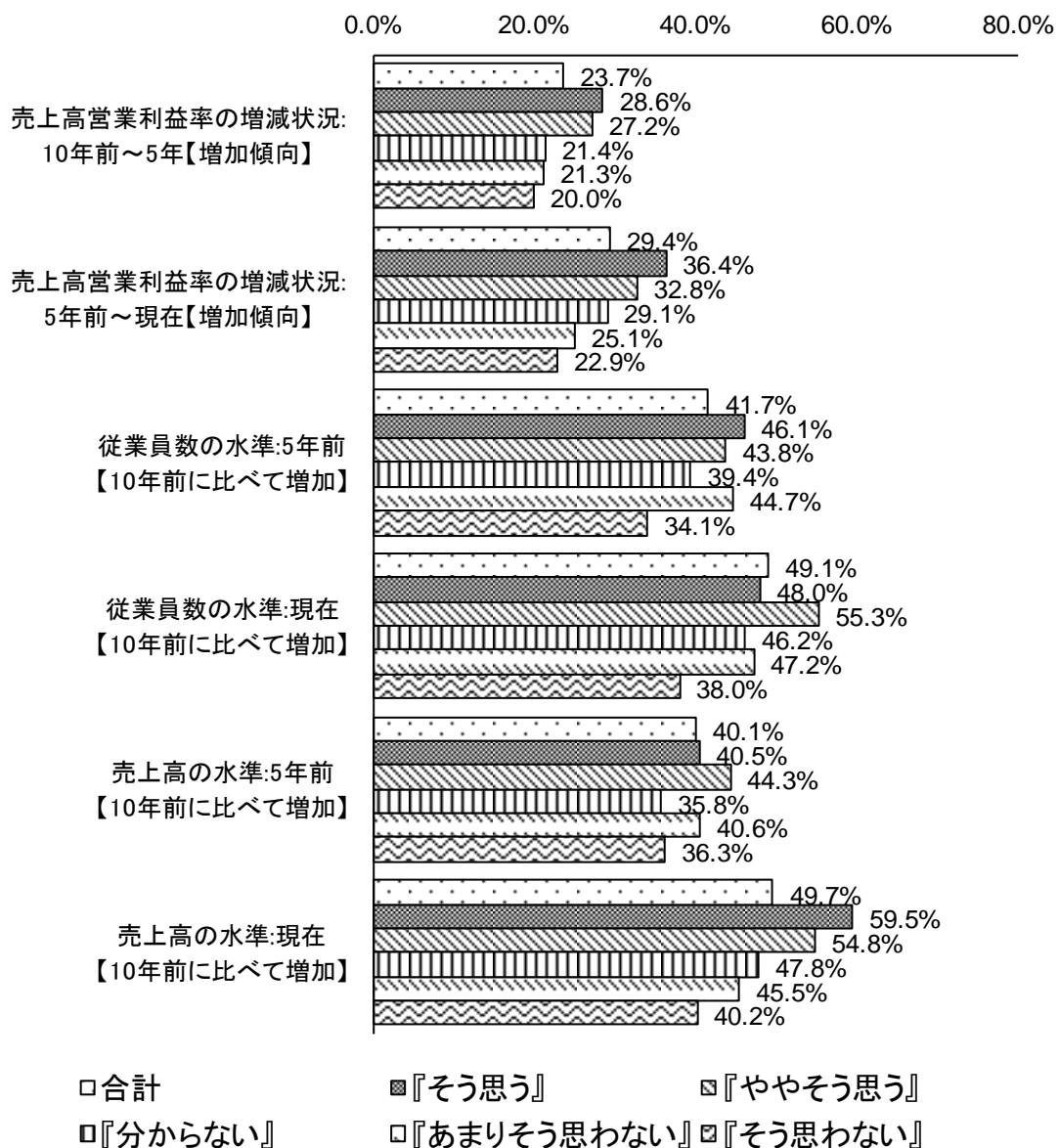
⑤ 「C. 人事目標の達成度合い」と「D. 業績、人材確保」の関係

人事目標の達成度合いが高い企業において、売上高営業利益率が「増加傾向」にある割合が高いなど、業績が総じて良い傾向がみられる。

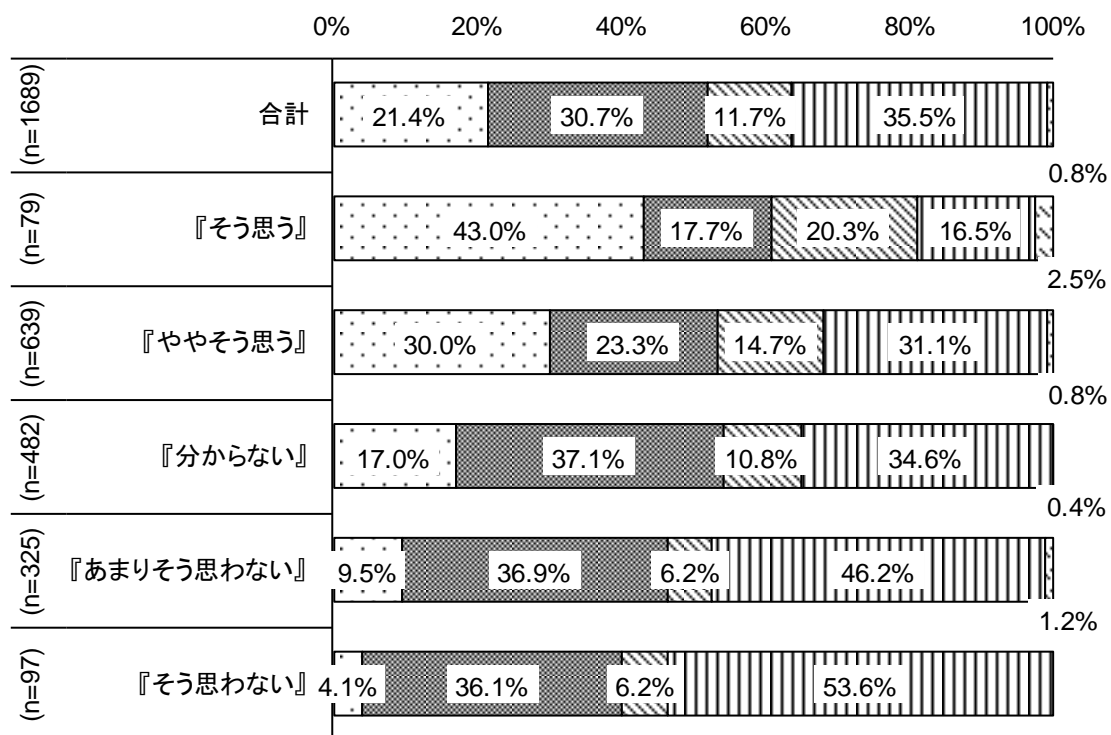
人事目標の達成度合いが高い企業では、正社員の人材確保に関して「量（人数）・質ともに確保できている」とする割合が高くなっており、人事目標の達成が人材確保と密接に関係あることが確認された。

上記の結果を総合すると、雇用管理施策の実施は、人事目標の達成度合いを高め、それが業績を高める効果を及ぼしていることが窺われる。

図表 0-12 人事目標の達成度合い別の業績【「増加傾向」の割合など】



図表 0-13 人事目標の達成度合い別の過去5年間の人材確保状況（正社員）



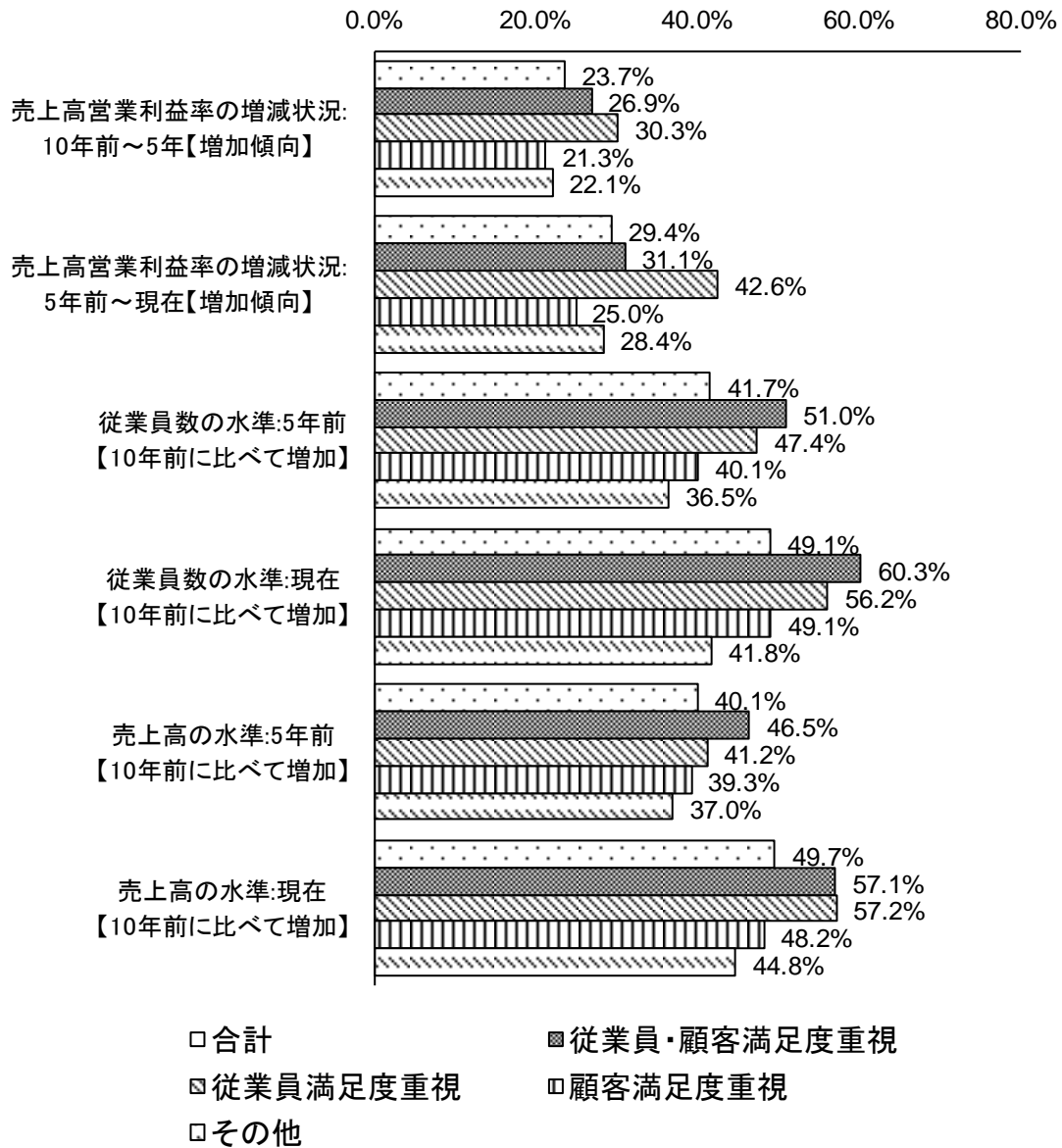
- 量(人数)・質ともに確保できている
- 量(人数)は確保できているが、質が確保できていない
- ▨ 質は確保できているが、量(人数)が確保できていない
- ▩ 量(人数)・質ともに確保できていない
- 該当する従業員がいない

⑥ 「A. 経営方針（従業員・顧客満足度重視企業等）」と「D. 業績、人材確保」の関係

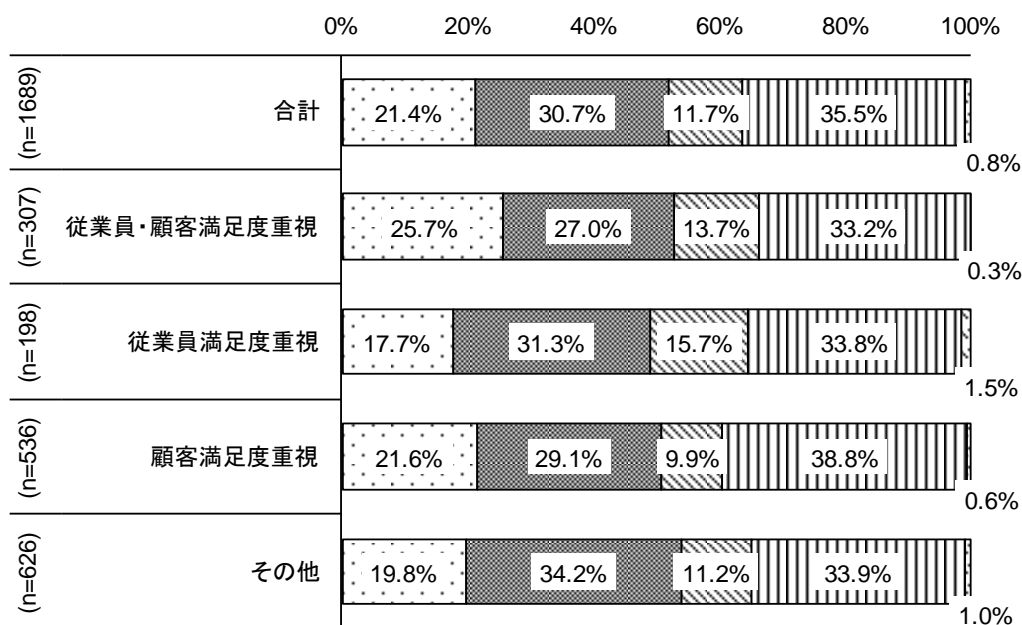
「従業員・顧客満足度重視企業」では、従業員数、売上高とも10年前に比べて増加傾向にあり、業績がよい状況がみられる。

また、「従業員・顧客満足度重視企業」では、過去5年間の人材確保状況（正社員）について、「量（人数）・質ともに確保できている」の割合が高い。

図表 0-14 経営方針（従業員・顧客満足度重視別の業績【「増加傾向」の割合など】



図表 0-15 経営方針（従業員・顧客満足度重視別の過去5年間の人材確保状況（正社員））



- 量(人数)・質ともに確保できている
- 量(人数)は確保できているが、質が確保できていない
- ▨ 質は確保できているが、量(人数)が確保できていない
- ▩ 量(人数)・質ともに確保できていない
- 該当する従業員がいない

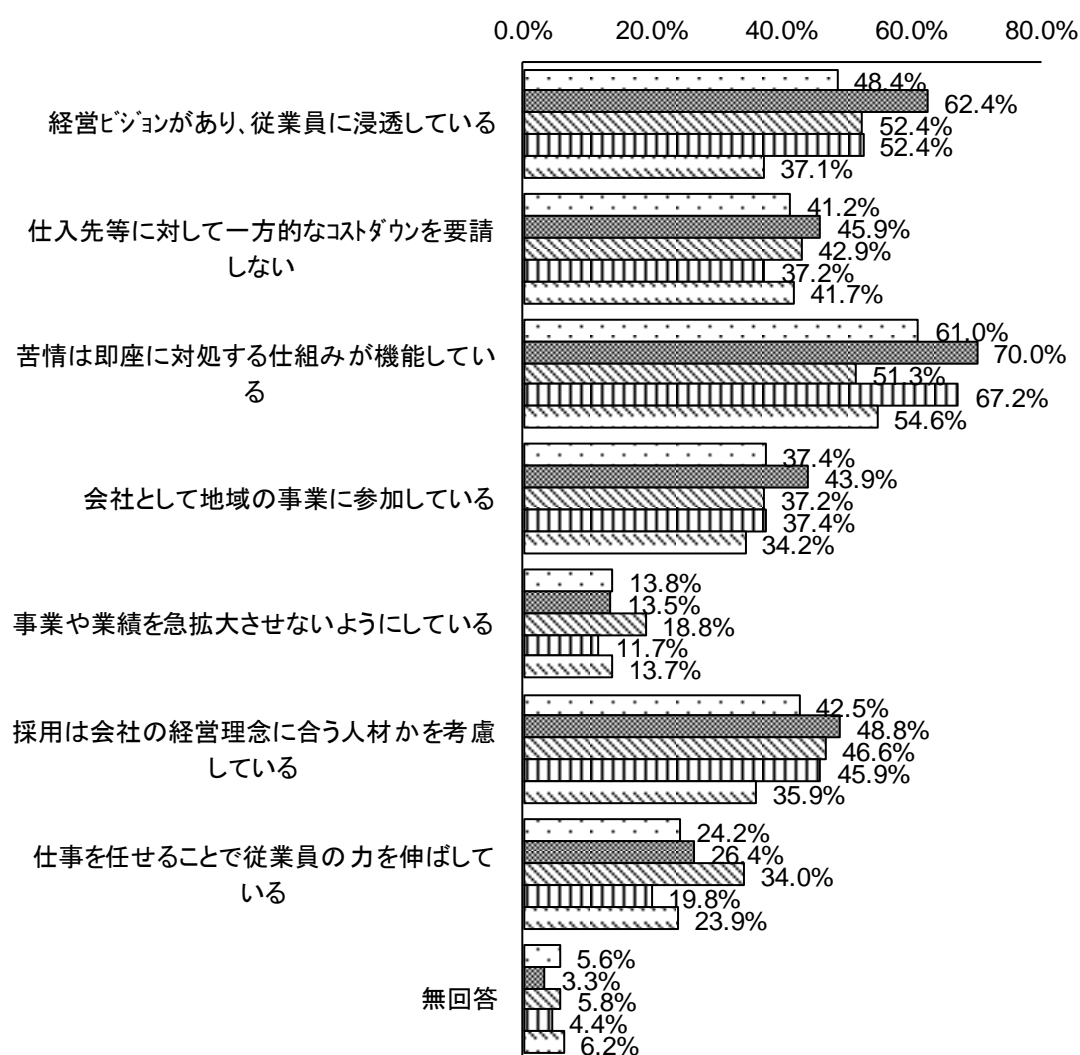
(2) 雇用管理改善に取り組む企業（従業員・顧客満足度重視企業）の特徴

「従業員・顧客満足度重視企業」では、経営に関する考え方や取組において、「経営ビジョンがあり、従業員に浸透している」、「会社として地域の事業に参加している」、「採用では、会社の理念に合う人材であるかどうかを考慮している」としている割合が高い。

「従業員・顧客満足度重視企業」では、「企業の競争力の源泉は従業員一人一人の働きにある」、「社業の発展のためには従業員全体の育成や処遇を大切にするべき」、「必要な人材は社内での育成・活用」との考え方が強くなっている。

「従業員・顧客満足度重視企業」では、従業員1人あたりの年間教育訓練費が総じて大きい。

図表 0-16 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の経営に係わる考えや取り組み



□(n=1636) 合計

▣(n=191) 従業員満足度重視

▤(n=599) その他

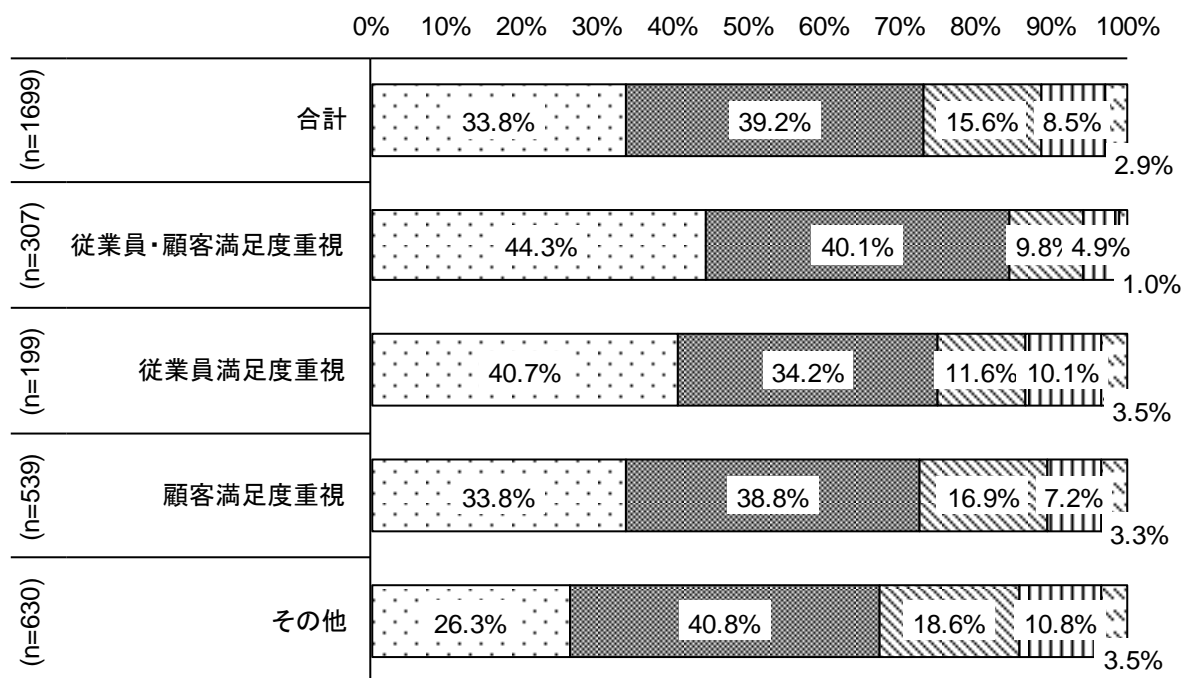
■(n=303) 従業員・顧客満足度重視

□(n=521) 顧客満足度重視

図表 0-17 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の会社の状況や考え方：競争力の源泉

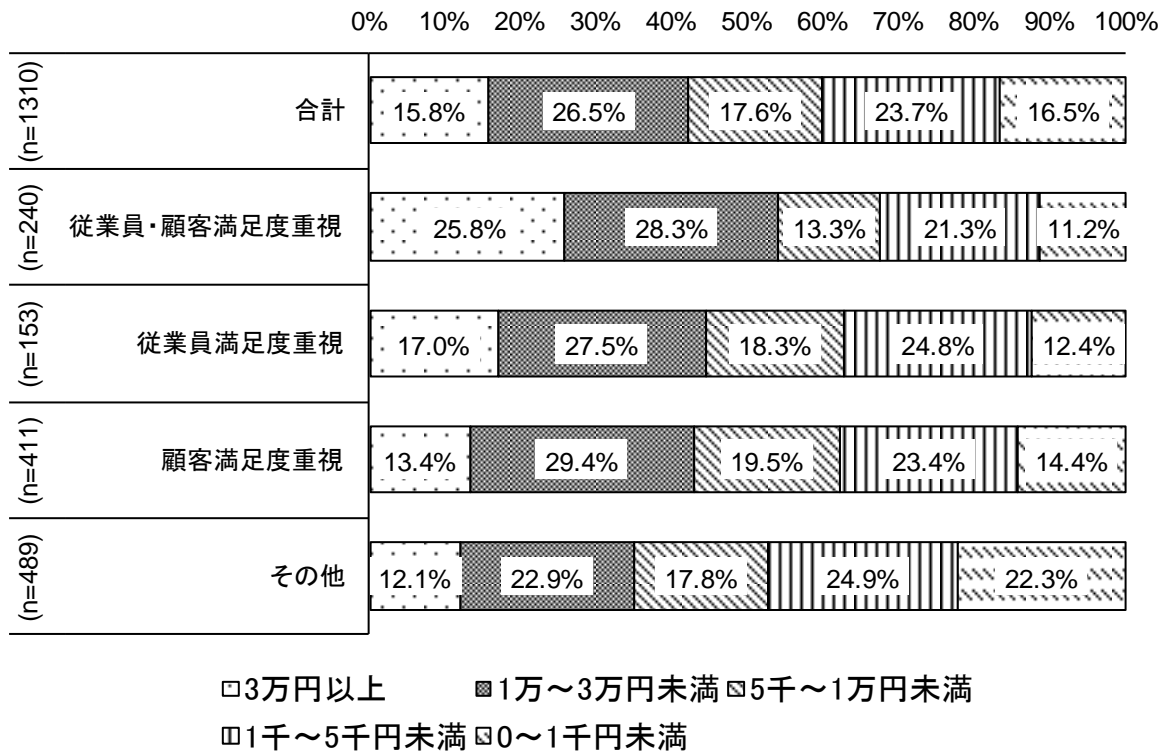
A.企業の競争力の源泉は従業員一人一人の働きにある

B.企業の競争力の源泉は経営者や少数の社員の力にある



□Aに近い ■Aにやや近い ▨どちらともいえない □Bにやや近い □Bに近い

図表 0-18 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の従業員 1 人あたりの年間教育訓練費

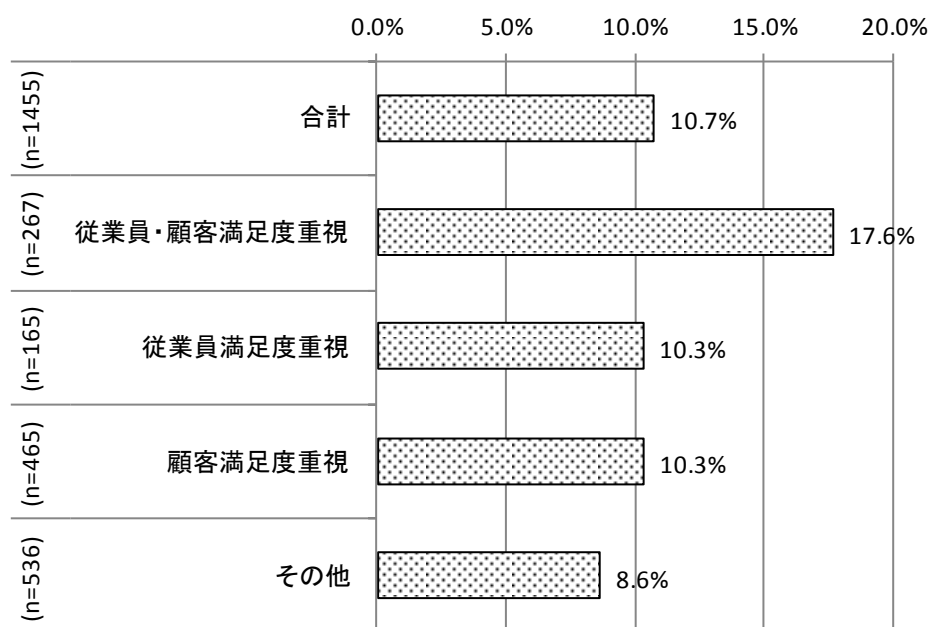


(3) 働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等の効果について

「従業員・顧客満足度重視企業」では、それ以外の企業に比べて、表彰・認定等を受けている割合が高く、かつ、表彰・認定等を受けることによる何らかの効果があったと考えている割合が高い。

具体的には、「従業員に働きやすい職場の環境の整備に関する意識が高まった」という表彰・認定の内容そのものの従業員への浸透効果の他、「従業員の意欲・士気が向上した」「従業員の定着率が向上した」「新卒採用の応募が増加した」「業務の質が向上した」「職場環境・人間関係が改善された」など、様々な好影響が及んでおり、「従業員・顧客満足度重視」と表彰・認定が企業に相乗効果をもたらしていることが分かる。

図表 0-19 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の「働きやすい職場環境の整備に関する国や自治体の表彰・認定を受けた」割合



図表 0-20 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の「働きやすい職場環境の整備に関する国や自治体の表彰・認定を受けたことによる効果」

