

中小企業における人材の 活用等の実態調査 (概要)

財団法人 商工総合研究所

<はじめに>

経済の成熟化、少子・高齢化、デジタル化の進展、経済のグローバル化等、中小企業を取り巻く経営環境は大きく変化し、それぞれの企業に求められる能力は高度化・多様化の度を増す一方では地域経済の疲弊が取沙汰されている。

こうした中で、地域経済の担い手である中小企業では、人材、資金、技術、情報といった経営資源の制約にどのように対処するか、特に、人材の採用・確保、定着と育成・活用（以下では、「人材の活用等」と言う）が従来以上に重要な経営課題となっている。

このため、当研究所では、中小企業が人材の活用等にどのように取り組み、どのような課題を有しているのかを明らかにするため、本調査を実施した。具体的には、人材の活用等、ワーク・ライフ・バランス、人材の育成・提供を行う機関としての大学・大学院での教育について、中小企業に対してアンケート調査を行った。本報告書はそのアンケート調査の結果を取りまとめたものであり、中小企業の研究者や政策担当者等の関係者に多少とも参考になれば幸いである。

<要旨>

1. 人材の採用方法は、不定期での中途採用が中心であり、新卒については採用を行わないとする企業が定期採用・不定期採用を上回っている。こうした中で、将来の経営者層の候補、ソリューションの提案、技術・商品開発等の、特に高度な能力を必要とする人材を中心に全般的に人材の不足感が強い。一方で、現有の人材については、全般的に期待を下回ると評価している。こうした状況下、賃金対比で生産性の低い従業員が多い中で、人員不足・業務繁忙から人材の計画的・中長期的な育成・活用が困難になっており、若年労働者の定着率の低さに起因する技能承継の困難さ等が課題となっている。また、非正規雇用については、定型的

- 業務をパートタイマー・派遣社員、定型的ではない業務を嘱託・契約社員等で行っている。
2. 人材の確保・定着の方法としては、待遇面では成果給への志向が強く、教育・訓練体制を整備し、上司・先輩の指導により、仕事のやりがいを意識させることを重視している。一方、経営への参画（経営計画の策定や重要事項の権限委譲）については、余り行われておらず、従業員と経営陣の間に一線を画している企業が大宗を占めている可能性がある。
 3. 従業員の能力形成については、方法としては長期的・計画的にOJTを行うことを基本に、資格取得の奨励、社内での集合研修や勉強会等で補完し、社内（と従業員本人）で行っている。目的・狙いをみると、知識の習得と問題解決能力の向上を過半数の企業が意識している。しかし、能力形成を重視している企業が多いものの、人材の育成が円滑に進んでいない。人材育成の成果が上がっている企業では、情報の共有とコミュニケーションの円滑化・向上を能力形成の目的・狙いとする企業が相対的に高く、暗黙知の共有（「形式知」への転換）による組織の構成員の経験・知識の集積による相乗効果や意思決定のスピード・アップの重要性が窺われる。
 4. ワーク・ライフ・バランス（以下、「WLB」と略す）については、総じて認識が低く、所在地、規模、業況による格差がみられる。WLBの対策としては6割の企業が高齢者再雇用・継続雇用を、約4割の企業が定年延長を実施しており、経験豊富な高齢者層を戦力として活用している。また、育児休業も4割の企業が実施しており、特に、規模の大きい企業、女子従業員比率の高い企業、業況の良い企業で女性従業員の働きやすさに配慮しているものとみられる。取組み姿勢をみると、WLBの考え方を尊重している企業が過半数に達しており、人材育成の成果が上がっている企業では、WLBを制度化済み、あるいは制度化予定の企業の比率が、成果が上がっていない企業よりも高く、WLBと人材育成の成果に正の相関がある可能性を窺わせている。
 5. 就業経験のない在学生への教育（教養・常識、積極性、論理的思考力等）についても、自社の従業員を派遣する、あるいは、留学させる場合の教育（新技術の習得、専門知識の高度化等）についても、大学・大学院での教育に対して中小企業は全般的に期待している。しかし、その教育に対する評価は全般的に期待を下回っており、就業経験のない在学生への教育については問題の発見と解決の能力、社会人に必要な基礎知識で、自社の従業員を派遣する、あるいは、留学させる場合の教育については新技術の習得、専門知識の高度化で相対的に評価が厳しい。また、業況が良い企業で期待感が高く、業況の芳しくない企業で評価が厳しい。

目 次

はじめに
要旨
目次

調査要領
回答企業の属性
調査結果概要

(注) 本調査の結果の全容は、当研究所のホームページ (<http://www.shokosoken.or.jp/>) にて参照されたい。

調査要領

1 調査目的	○中小企業が人材の活用等にどのように取り組み、どのような課題を有しているのかを明らかにする。
2 調査時点	○2010年11月下旬～2011年1月上旬
3 調査体正先	○中小企業5,000社。有効回答数643社(回収率12.9%)
4 調査方法	○調査票の郵送によるアンケート調査
5 調査内容	①人材の活用等(人材に関する課題、人材の採用、確保・定着、従業員の能力形成)について ②ワーク・ライフ・バランスについて ③人材の育成・提供を行う機関としての大学・大学院での教育について
6 その他	図表内で四捨五入の関係上、内訳の積算が合計に一致しない場合がある(例：構成比(%)の合計が100にならない)。

回答企業の属性

(注) 属性項目の一部に未回答の企業があるため、各属性の回答企業数は有効回答数に達しない。

1. 所在地

No.	階級	回答企業数	構成比(%)
1	北海道	30	4.8
2	東北	61	9.7
3	北関東	28	4.4
4	首都圏	154	24.4
5	甲信越	36	5.7
6	東海	88	13.9
7	北陸	19	3.0
8	近畿	91	14.4
9	中国	42	6.7
10	四国	25	4.0
11	九州・沖縄	57	9.0
	合計	631	100.0

2. 資本金

No.	階級	回答企業数	構成比(%)
1	1千万円以下	189	30.3
2	1千万円超～3千万円以下	245	39.3
3	3千万円超～5千万円以下	95	15.2
4	5千万円超～1億円以下	55	8.8
5	1億円超～3億円以下	24	3.9
6	3億円超	15	2.4
	合計	623	100.0

3. 従業員数

No.	階級	回答企業数	構成比 (%)
1	20人以下	196	31.1
2	20人超～50人以下	247	39.1
3	50人超～100人以下	124	19.7
4	100人超～200人以下	49	7.8
5	200人超～300人以下	11	1.7
6	300人超	4	0.6
	合計	631	100.0

5. 最近1年間の業況

No.	階級	回答企業数	構成比 (%)
1	黒字基調	213	33.9
2	収支はほぼ均衡	231	36.8
3	赤字基調	184	29.3
	合計	628	100.0

7. 正社員に占める女子の比率

No.	階級	回答企業数	構成比 (%)
1	20%以下	314	50.1
2	20%超～40%以下	152	24.2
3	40%超～60%以下	50	8.0
4	60%超～80%以下	38	6.1
5	80%超～100%以下	73	11.6
	合計	627	100.0

4. 業種

No.	階級	回答企業数	構成比 (%)
1	製造業	287	45.7
2	非製造業	341	54.3
	合計	628	100.0

6. 従業員数に占める女子の比率

No.	階級	回答企業数	構成比 (%)
1	20%以下	277	45.3
2	20%超～40%以下	151	24.7
3	40%超～60%以下	82	13.4
4	60%超～80%以下	60	9.8
5	80%超～100%以下	42	6.9
	合計	612	100.0

(注) 従業員数には、常用雇用者だけでなく、短時間のパートや派遣社員、契約社員、期間工等も含む。

【調査結果概要】

1. 人材の活用等（採用・確保、定着と育成・活用）について

1.1 中小企業では、将来の経営者層の候補、ソリューションの提案、技術・商品開発等の、特に高度な能力を必要とする人材を中心に全般的に人材の不足感が強い。また、現有の人の評価については、全般的に期待を下回ると評価している。特に、ソリューションの提案、技術・商品開発といった中長期的な不足感の強い人材についての評価が

低い。また、現場での定型的な業務を行う人材の不足感と期待を下回る割合は相対的に低い。一方、社内業務の改善提案を行う人材に対する評価が低い。このような提案は現場で働く人材に期待されることが多いことから、中小企業は現場の人材の応用力に課題があると考えているものと思われる（後掲図表1,2）。

1.2 最近5年間の採用方法の中心は不定期での中途採用であり、新卒については採用しなかった企業が5割弱で最も多い。一方、今

後5年程度については、新卒では原則として採用しない方針の企業が最も多く、中途採用ではこれまでと同程度の人数を採用するとの方針の企業が最も多い。新卒採用・中途採用ともに今後の採用増には慎重あるいは消極的な姿勢を維持している（図表3）。

1.3 人材に関する課題としては、賃金対比で生産性の低い従業員が多い中で、人員不足・業務繁忙から人材の計画的・中長期的な育成・活用が困難になっており、また、若年労働者の定着率が低いため技能承継にも支障を来している（図表4）。

1.4 中核的な正社員の学歴は高校卒（中途採用が第1位、新卒採用が第2位）が多い（図表5）。中核的な正社員の評価をみると、大学・大学院（文系）の新卒採用で最も大きく期待を下回っている。一方、大学・大学院（理系）では中途採用は期待を上回っており、また、新卒採用は期待を下回る度合いが相対的に低い。高専卒は中途、新卒ともに期待通りと評価しており、企業内で即戦力として活用できる能力を教育機関で身につけた人材を評価している可能性がある（図表6）。今後採用する正社員の望ましい学歴は総じて現在の中核的正社員と一致しているが、高校卒が望ましいと考える企業が相対的に多い（図表7）。

1.5 非正規雇用の形態別に従業員の有無をみると、3分の2近くの企業がパートタイマーを採用しており最も高い。また、嘱託等では約3分の1に達しており、契約社員、派遣社員は2割台にとどまっている（図表8）。非正規雇用の形態別に従業員の役割をみると、

大方のパートタイマーと派遣社員は、他の従業員の指揮下で定型的な業務に従事している。一方、嘱託等と契約社員の役割は企業ごとに多様であり、定型化できない業務について他の従業員と連携して行っているとする企業ばかりでなく、単独で行っているとする企業、リーダーとして従業員を指揮し、高度な判断を行うとする企業もある（図表9）。

1.6 人材の確保・定着の方法としては、待遇面では年功給よりも成果給への志向が強く、教育・訓練体制を整備し、上司・先輩の指導により、仕事のやりがいを意識させることを重視している。一方、経営計画の策定や経営上の重要事項の権限委譲については、余り行われておらず、経営への参画については、従業員と経営陣の間に一線を画している企業が大宗を占めている（図表10）。

1.7 能力形成の方法については、長期的・計画的にOJTを行うことを基本に、これを補完するものとして資格取得を奨励して能力形成を動機付け、社内講師が集合研修や勉強会を社内（と従業員本人）で行っている。また、業界団体や同業者と交流し社外からの情報収集の場を活用して、能力形成を行っているものとみられる。一方、他社や大学・大学院への派遣といった、自社の業務から切り離す形での能力形成は積極的には行われていない（図表11）。

1.8 能力形成の重点分野をみると、生産関連（生産技術・生産管理、研究・開発）、販売関連（マーケティング）の分野が概ね上位を占めており、事業の中核的な活動に関し

ての能力形成を重視している。一方、間接部門（税務・会計、資金調達・運用）と専門性が要求される法務・知財管理に対しては相対的に重視の度合いが低い（図表12）。能力形成方法の別にみても概ね同様の傾向（図表13）。

1.9 従業員の能力形成を行う目的・狙いをみると、知識の習得と問題解決能力の向上を過半数の企業が意識し、これに技能承継のスキル、情報共有、コミュニケーションが続いており、総じて業務の円滑な運営が意識されている。一方、開発力の向上を意識する企業は1割台にとどまる（図表14）。能力形成方法の別にみても概ね同様の傾向（図表15）。

1.10 半数近くの企業が『人材が育っていない』（＝「重視しておらず、従業員の自主性に任せているため、人材が育っていない」と「重視しているが、人材育成の成果が上がっていない」の合計）と考えており、『人材が育っている』（＝「重視しておらず、従業員の自主性に任せているが、人材が育っている」と「重視しており、人材育成の効果が上がっている」の合計）と考える企業を上回っており、総じて見ると、従業員の教育・訓練を重視している企業が多いものの、人材の育成が円滑に進んでいない（図表16）。従業員の教育・訓練について重視している企業では、人材育成の成果が上がっている企業も上がっていない企業もともに半数以上が長期的・計画的なOJTを能力形成の方法として重視している。ただ、前者では資格取得の奨励と社内講師による

集合研修・勉強会を重視する企業が後者に比べて多い（図表17）。また、前者も後者もともに半数以上が知識の習得と問題解決能力の向上を能力形成の目的・狙いとしているが、前者では情報の共有とコミュニケーションの円滑化・向上を目的・狙いとする企業の比率が後者に比べて高い（図表18）。図表17,18から、暗黙知の共有（「形式知」への転換）による組織の構成員の経験・知識の集積を基にした相乗効果や意思決定のスピード・アップの重要性が窺われる。人材育成の基礎としての知識の習得を目的とした資格取得の奨励、OJT、社内研修・勉強会の意義とともに、暗黙知の共有を可能ならしめる人材を育成するためにもOJT、社内研修・勉強会が重要性を持つ可能性が示唆される。

2. ワーク・ライフ・バランスについて

本調査での「ワーク・ライフ・バランス」の定義づけ
「ワーク・ライフ・バランス」とは、『老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態』であり、これによって『多様な働き方が確保されることによって、個人のライフスタイルやライフサイクルに合わせた働き方の選択が可能となり、性や年齢にかかわらず仕事と生活との調和を図ることができるようになる。男性も育児・介護・家事や地域活動、さらには自己啓発のための時間を確保できるようになり、女性については、仕事と結婚・出産・育児との両立が可能になる』という考え方（『』の中は、内閣府のホームページ

からの引用)。

(注) なお、この「ワーク・ライフ・バランス」の定義づけは、本アンケート調査の質問に回答するための予備知識として調査票上に記載しており、この定義づけが関連する質問の回答内容に影響を与えた可能性がある。また、本調査では、ワーク・ライフ・バランスに関連して実施している対策について、「社内で正式に制度化しているものだけでなく、実質的に実施している対策も含む」ことに留意されたい。

2.1 ワーク・ライフ・バランスに対する認識は、大まかな内容を知っているとする企業が約4割で最も多い。しかし、『内容を知っている』企業(=「大まかな内容は知っている」と「内容を詳しく知っている」の合計)は半数に達していない。一方、『知らない』企業(=「聞いたことがない」と「用語は知っているが内容は知らない」の合計)が過半数を占めており、聞いたことがないとする企業も約4分の1に達している。総じてワーク・ライフ・バランスを『知らない』状態にある(図表19)。所在地別にみると、三大都市圏は三大都市圏以外に比べると『知らない』度合いが小さい(図表20)。資本金別、従業員数別にみると、規模が大きい企業ほどワーク・ライフ・バランスの内容を知っているとする比率が高い(図表21,22)。業況別にみると、黒字基調の企業ではワーク・ライフ・バランスの内容を知っている企業の比率が過半数に達しており、業況が良好な企業ほど相対的に認知度が高い(図表23)。また、人材育成の成果が高い企業ではワーク・ライフ・バランスに対する認識も高いとの関係が大まかに窺われる(図表24)。

2.2 ワーク・ライフ・バランスに関して重視し

ている対策の実施状況をみると、6割の企業が高齢者再雇用・継続雇用を、約4割の企業が定年延長を実施しており、経験の高い高齢者層の生活(生計あるいは生きがい)とバランスをとりながら、戦力として業務に活用しているものと思われる。また、育児休業も4割の企業が実施しており、主に女性従業員の働きやすさに配慮しているものとみられる。休暇に関しては取得の奨励・希望者への柔軟な対応で従業員の生活への配慮を意識する企業も4割弱みられる(図表25)。資本金別、従業員数別にみると、高齢者雇用・継続雇用を実施する企業は各区分とも過半数に達しており、規模の大きい企業ほど実施している企業の比率が高い。一方、定年延長は規模の小さい企業で実施している企業の比率が高い。ここから、高齢者層の人材活用の対策は企業規模によって異なっていると思われる。また、育児休業は規模の大きい企業で実施している企業の比率が高い(図表26,27)。育児休業は女子従業員比率が高い企業ほど実施している比率が高く、女性労働力の活用を意識していることが窺われる。ただ、在宅勤務や事業内託児所を実施している企業の比率は総じて低い(図表28,29)。育児休業、短時間勤務、所定外労働免除といった女性の活用に関連する対策を実施している企業の比率は、収支が黒字ないし均衡の状態にある企業の方が赤字の企業よりも高い。一方、高齢者再雇用・継続雇用、定年延長といった高齢者の活用に関連する対策を実施している企業の比率は赤字の企業の方が黒字な

いし均衡の状態にある企業よりも高い（**図表30**）。ワーク・ライフ・バランスに対する認識別にみると、ワーク・ライフ・バランスに対する認識が高い企業では、相対的に、育児休業、年次有給休暇取得の奨励・休暇取得希望者への柔軟な対応、短時間勤務、フレックス・タイム等を実施している企業の比率が高い（**図表31**）。

2.3 ワーク・ライフ・バランスに対する取り組み姿勢をみると、「制度化する予定はないが、ワーク・ライフ・バランスの考え方を尊重している」企業が過半数に達している。『制度化を視野に入れている企業』（＝「制度化予定」と「制度化済み」の合計）を合わせると、ワーク・ライフ・バランスに実態的に取り組んでいる企業が約3分の2を占めている（**図表32**）。実態的に取り組んでいる企業（＝「尊重している」、「制度化予定」、「制度化済み」の合計）の比率は三大都市圏がそれ以外の地域よりもやや高いが、制度化を視野に入れている企業の比率は三大都市圏よりもそれ以外の地域の方がやや高い。また、取り組んでいない企業の比率も三大都市圏よりもそれ以外の地域の方が高く、三大都市圏に比べて、それ以外の地域ではワーク・ライフ・バランスに対する取り組み姿勢が積極派と消極派に分化している（**図表33**）。資本金別、従業員数別にみると、制度化を視野に入れている企業も、実態的に取り組んでいる企業も資本金の規模の大きい企業ほど比率が高い（**図表34,35**）。業況別にみると、制度化を視野に入れている企業は業況が良い企業ほど比率が高い（**図表**

36）。ワーク・ライフ・バランスに対する認識別にみると、認識が高い企業ほど、ワーク・ライフ・バランスへの実態的な取り組み姿勢も制度化への意識も高い（**図表37**）。人材育成の成果が上がっている企業では、制度化済み、あるいは制度化予定の企業の比率が、成果が上がっていない企業よりも高く、ワーク・ライフ・バランスと人材育成の成果に正の相関がある可能性を窺わせている（**図表38**）。

3. 人材の育成・提供を行う機関としての大学・大学院での教育について

3.1 大学・大学院での様々な種類の教育について、中小企業は全般的に期待している。期待の度合いは、就業経験のない在学生への教育については一般的な教養・常識、積極性・主体性、論理的思考力で相対的に高く（**図表39**）、自社の従業員を派遣する、あるいは、留学させる場合の教育については新技術の習得、専門知識の高度化（技術以外）で相対的に高い（**図表40**）。

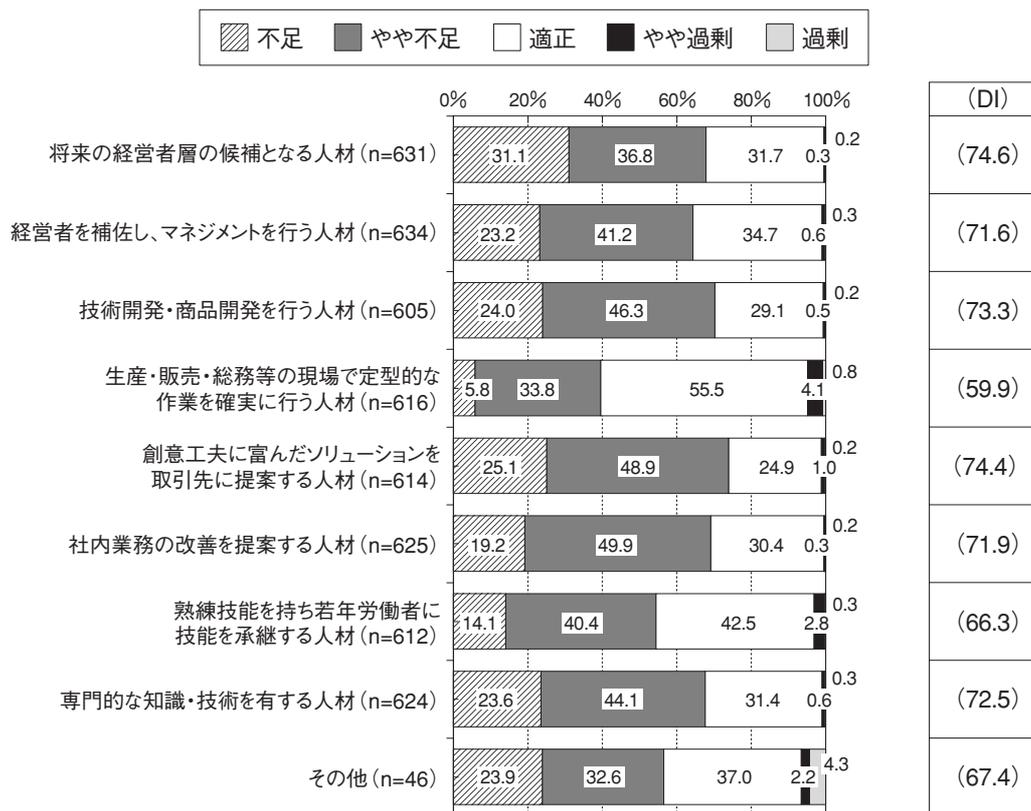
3.2 人材の育成・提供を行う機関としての大学・大学院での教育についての評価は、全般的に期待を下回っている。期待を下回る度合いは、就業経験のない在学生への教育については問題解決能力、社会人に必要な基礎知識（法律・会計・プレゼンテーション等）、問題発見能力で相対的に高く（**図表41**）、自社の従業員を派遣する、あるいは、留学させる場合の教育については高度な問題を解決する能力で相対的に高い（**図表42**）。

3.3 大学・大学院での教育に対する期待の度合

いと業況の関係をみると、就業経験のない在學生への教育については、黒字の企業で相対的に高い傾向が窺われる（図表43,44）。一方、自社の従業員を派遣する、あるいは、留学させる場合の教育については、新技術の習得や産学連携による能力向上などで赤字の企業の期待度が相対的に高い（図表45,46）。また、大学・大学院での教育に対する評価と業況の関係をみると、就業経験

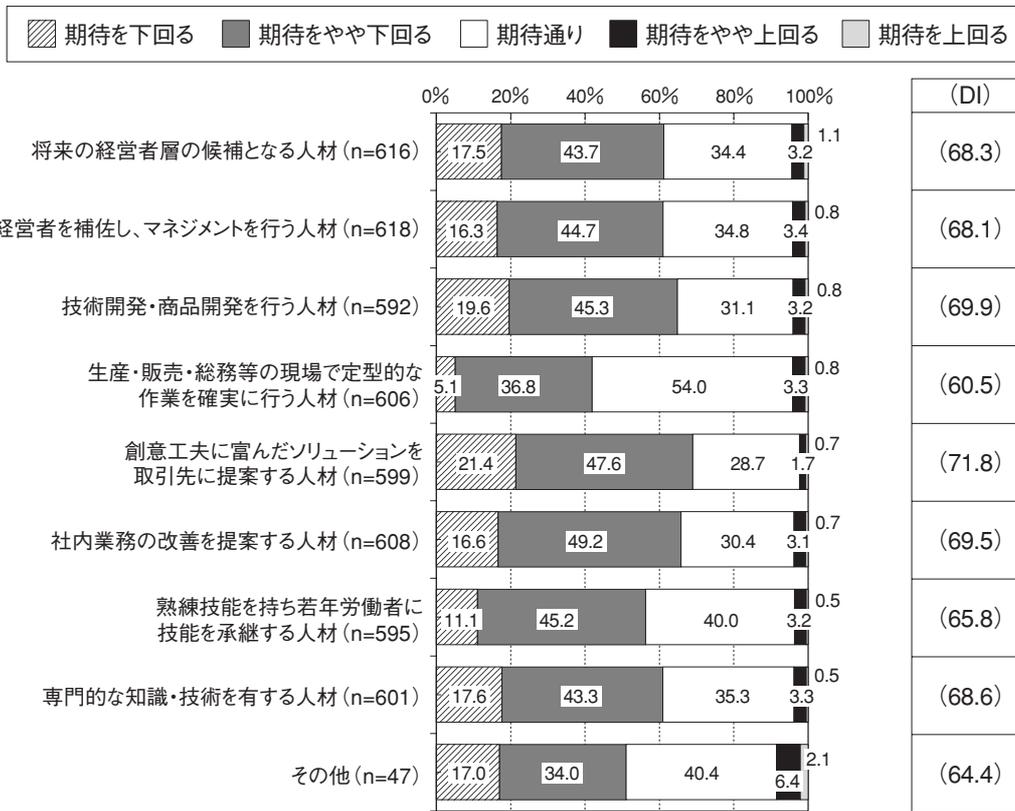
のない在學生への教育については、業況に関わりなく、期待を下回っているが、赤字基調の企業で最も評価が低く、黒字の企業では相対的に期待を下回る度合いが低い（図表47,48）。一方、自社の従業員を派遣する、あるいは、留学させる場合の教育についても、業況に関わりなく、期待を下回っているが、黒字の企業では相対的に期待を下回る度合いが低い（図表49,50）。

（図表1）中長期的な観点からの人材の過不足感（能力別）



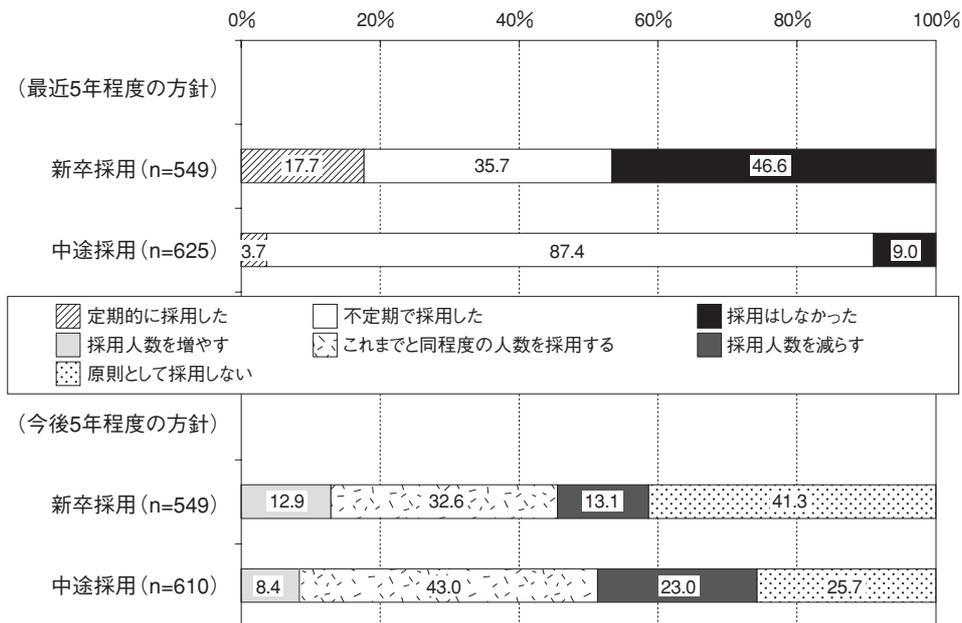
DI=「不足 (%)」×1+「やや不足 (%)」×0.75+「適正 (%)」×0.5+「やや過剰 (%)」×0.25
 DIは、50の時が「適正」、50超の時が「不足」、50未満の時が「過剰」を示す。

(図表2) 中長期的な観点からの現有の人材の評価 (能力別)

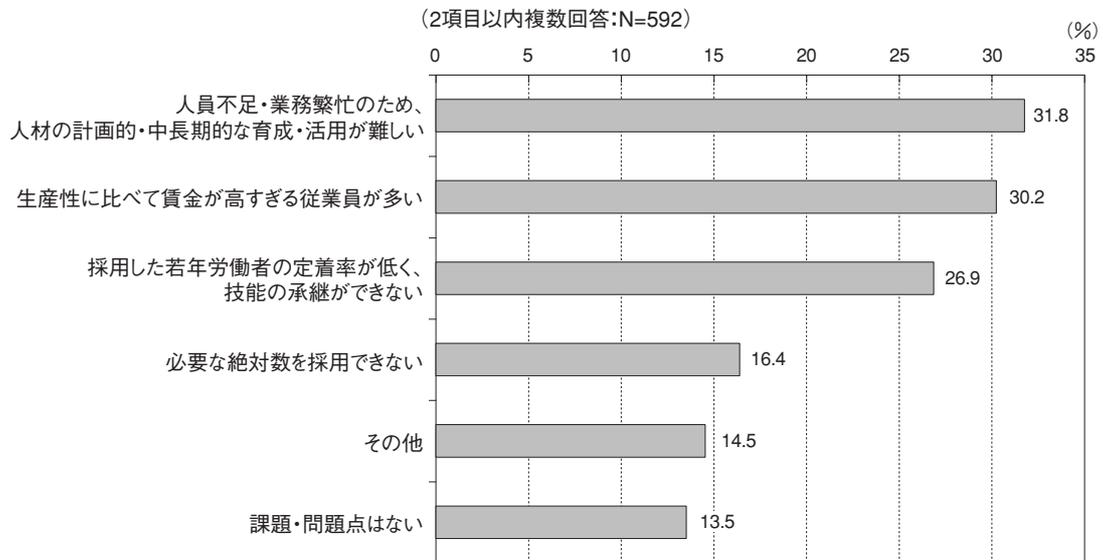


DI=「期待を下回る (%)」×1+「期待をやや下回る (%)」×0.75+「期待通り (%)」×0.5+「期待をやや上回る (%)」×0.25
 DIは、50の時が「期待通り」、50超の時が「期待を下回る」、50未満の時が「期待を上回る」を示す。

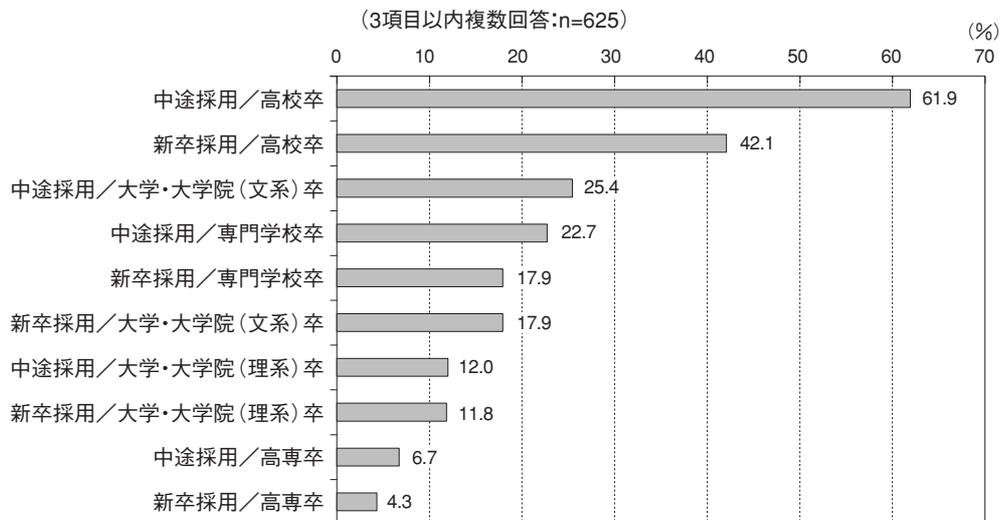
(図表3) 人材採用の方針



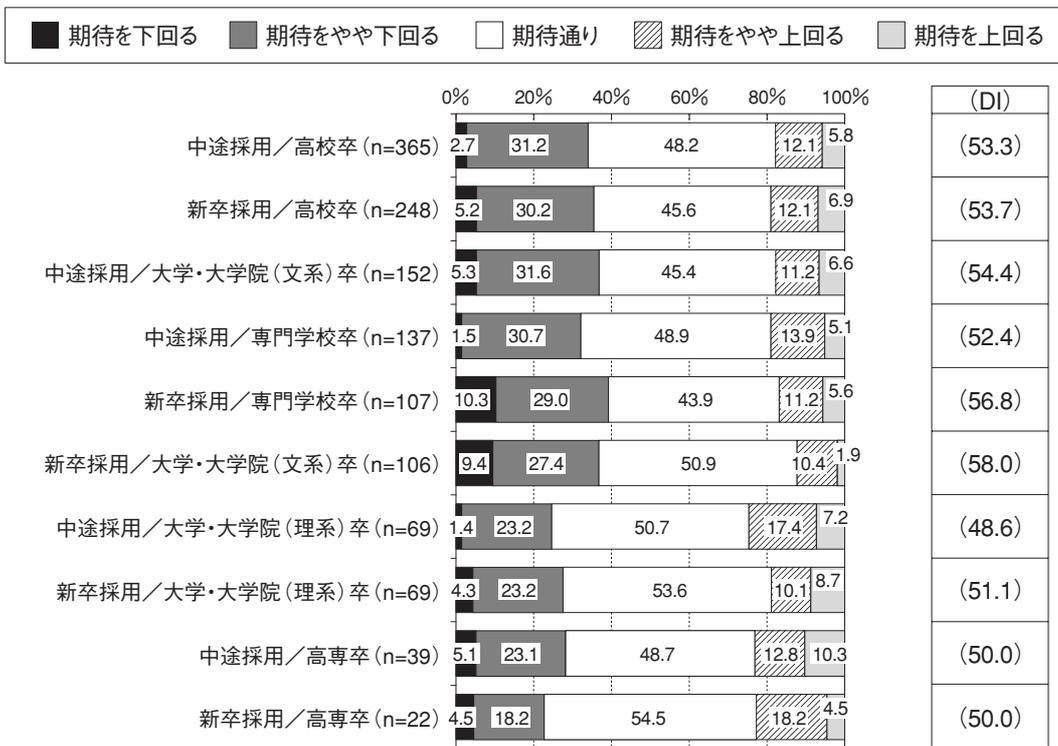
(図表4) 人材に関する課題・問題点



(図表5) 中核的な正社員の学歴

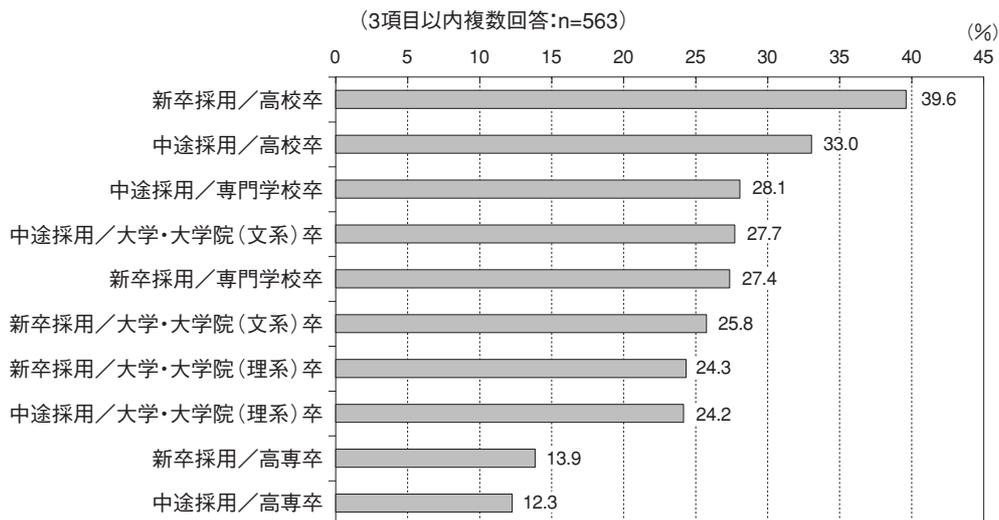


(図表6) 中核的な正社員の評価



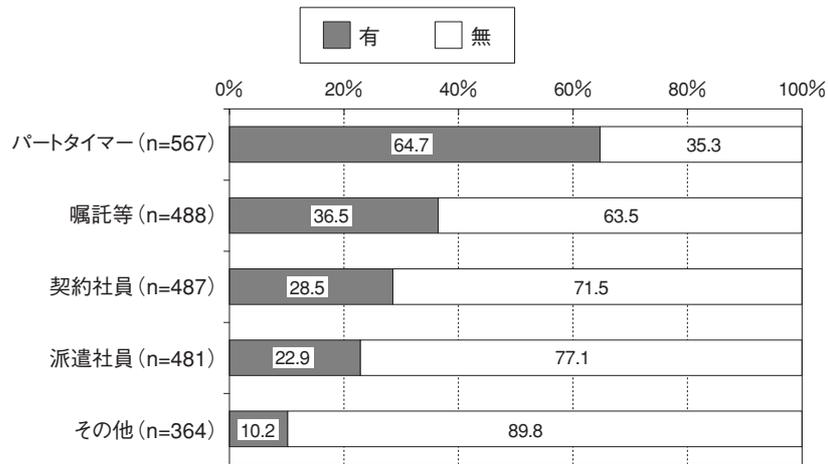
DI=「期待を下回る (%)」×1+「期待をやや下回る (%)」×0.75+「期待通り (%)」×0.5+「期待をやや上回る (%)」×0.25
 DIは、50の時は「期待通り」、50超の時は「期待を下回る」、50未満の時は「期待を上回る」を示す。
 (注)「中途採用/大学・大学院(理系)卒」、「中途採用/高専卒」、「新卒採用/高専卒」、「新卒採用/大学・大学院(理系)卒」はサンプル数が少ないことに留意が必要。

(図表7) 今後採用する正社員の望ましい学歴

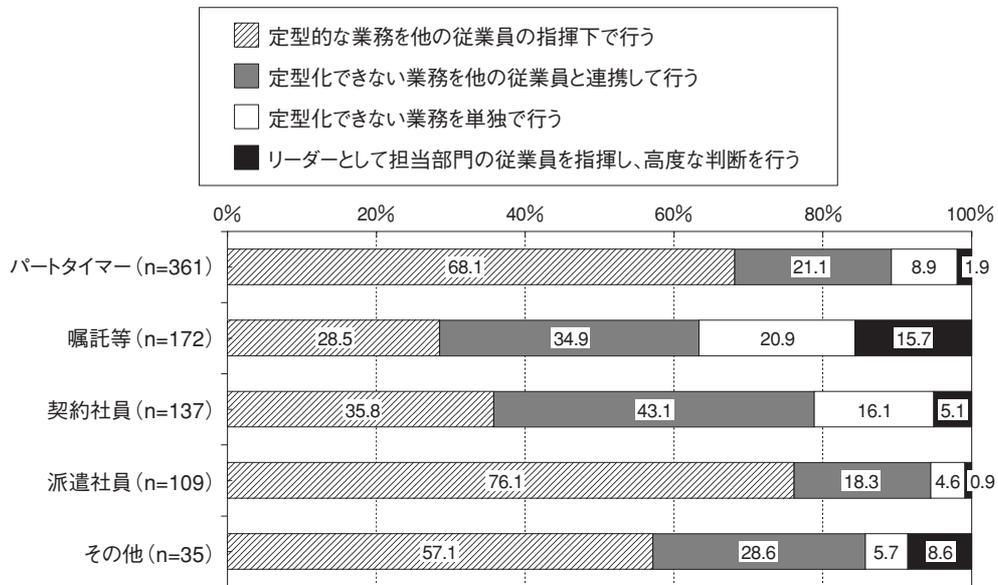


(注)「中途採用/大学・大学院(理系)卒」、「中途採用/高専卒」、「新卒採用/高専卒」、「新卒採用/大学・大学院(理系)卒」はサンプル数が少ないことに留意が必要。

(図表8) 非正規雇用従業員の有無

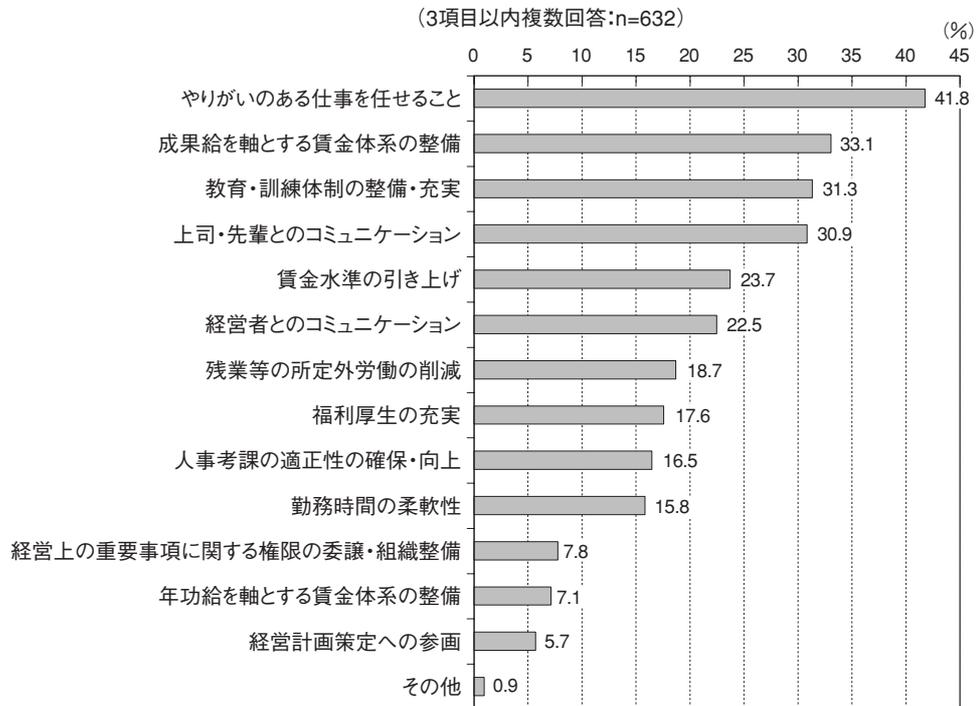


(図表9) 非正規雇用従業員の役割

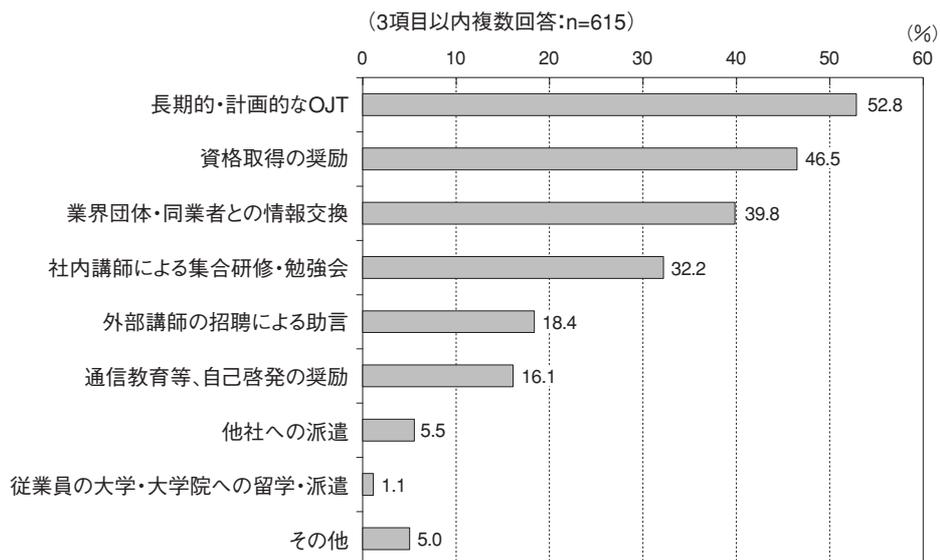


(注) 回答の選択肢の「従業員」には正社員を含む。

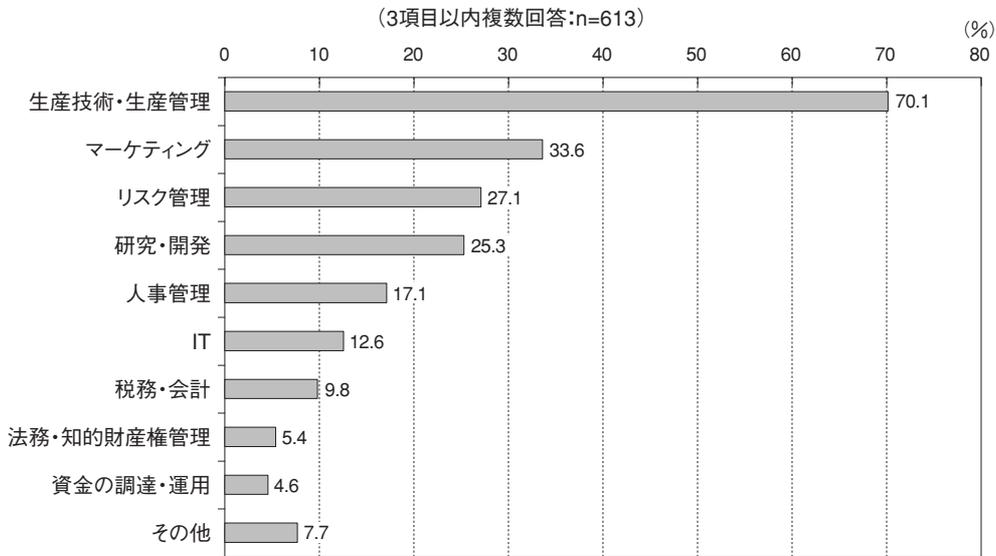
(図表10) 重視している人材の確保・定着策



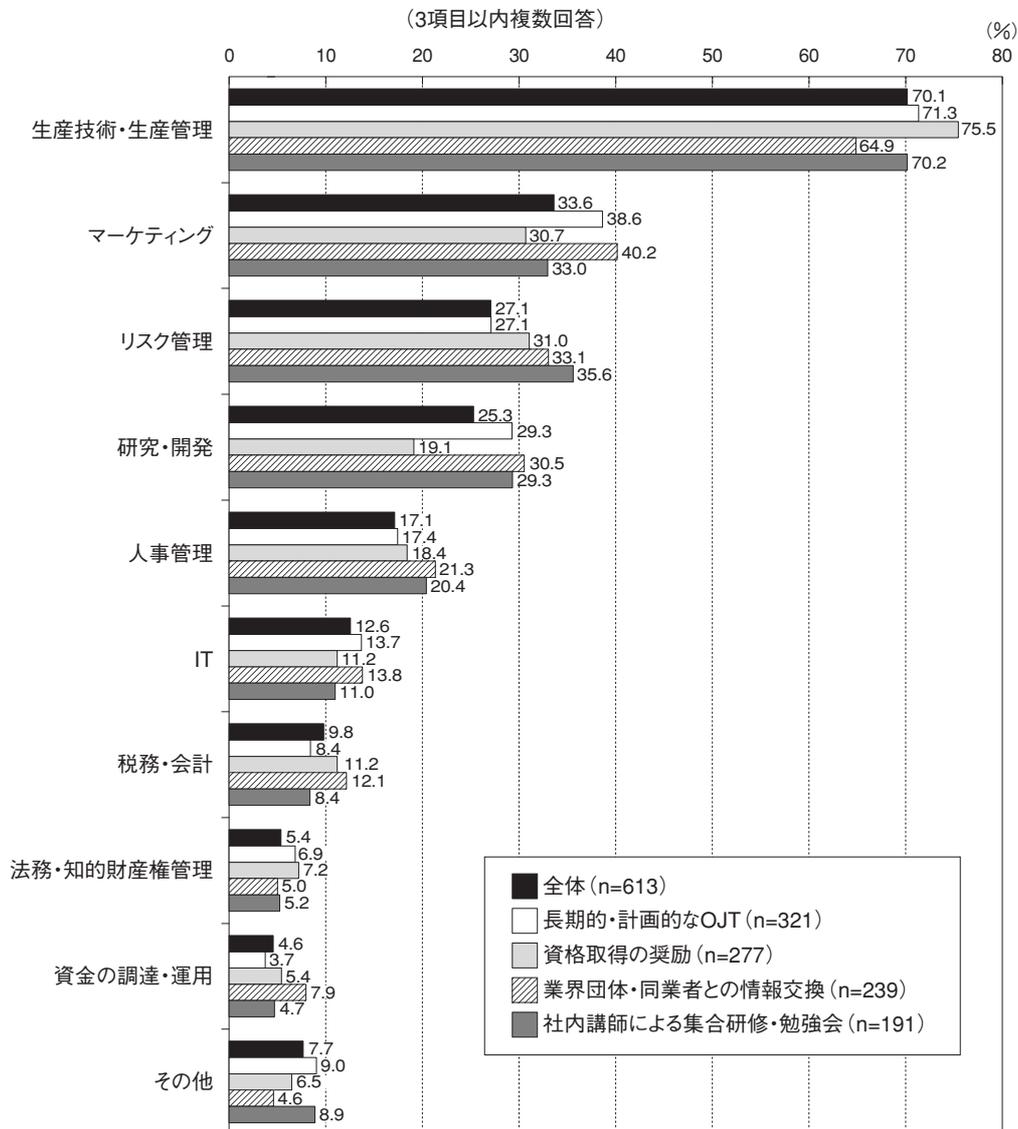
(図表11) 重視している従業員の能力形成の方法



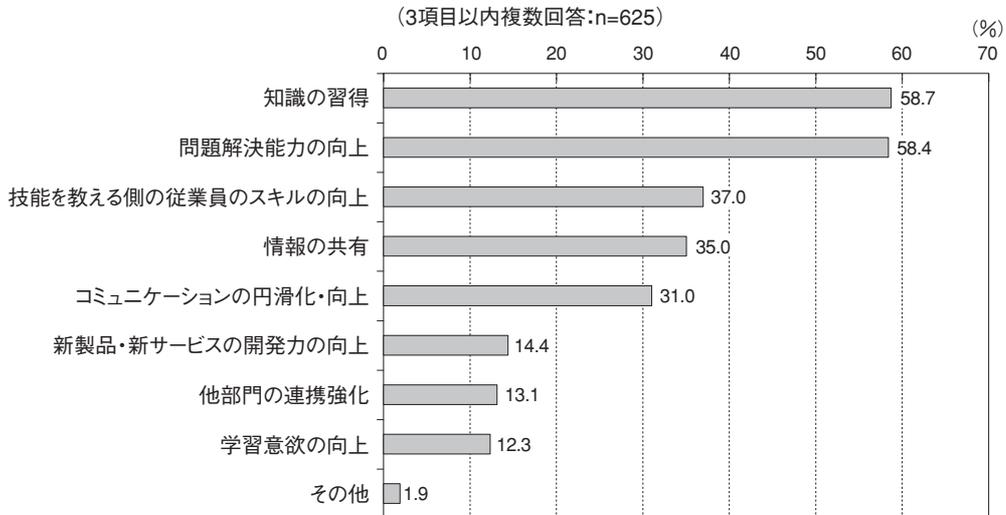
(図表12) 従業員の能力形成を行う上で重視している分野



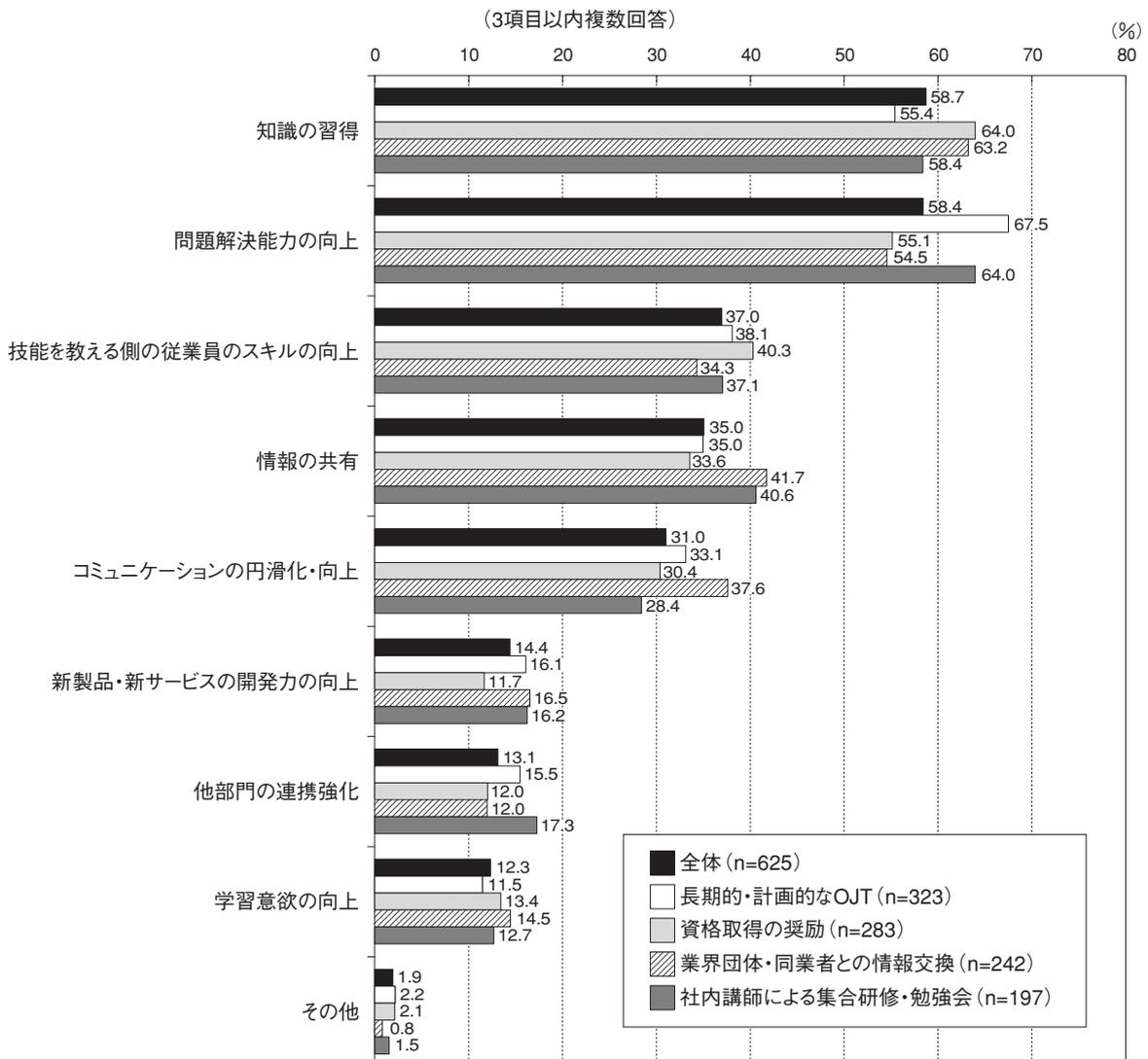
(図表13) 従業員の能力形成を行う上で重視している分野 (「重視している能力形成の方法」上位4項目)



(図表14) 従業員の能力形成を行う目的・狙い

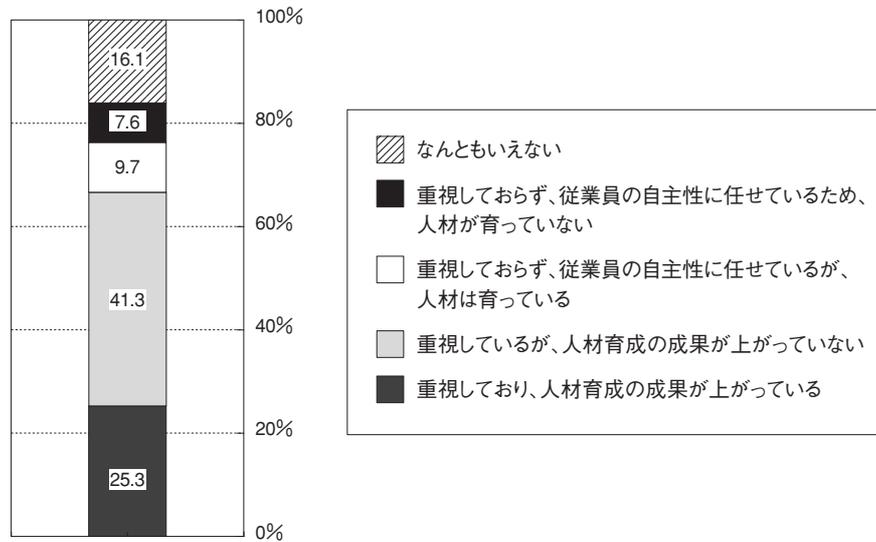


(図表15) 従業員の能力形成を行う目的・狙い (「重視している従業員の能力形成の方法」上位4項目)



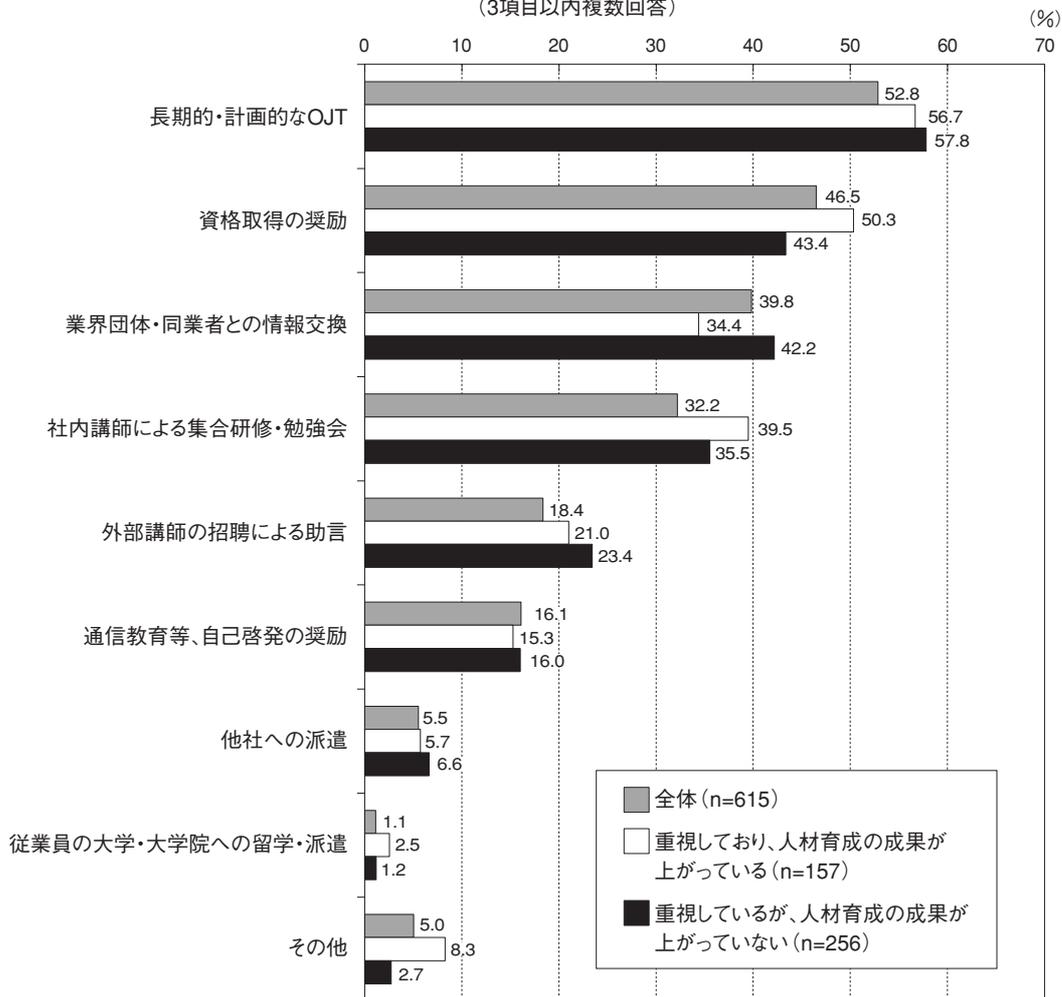
(図表16) 従業員の教育・訓練についての方針と人材育成の成果の関係

(n=629)



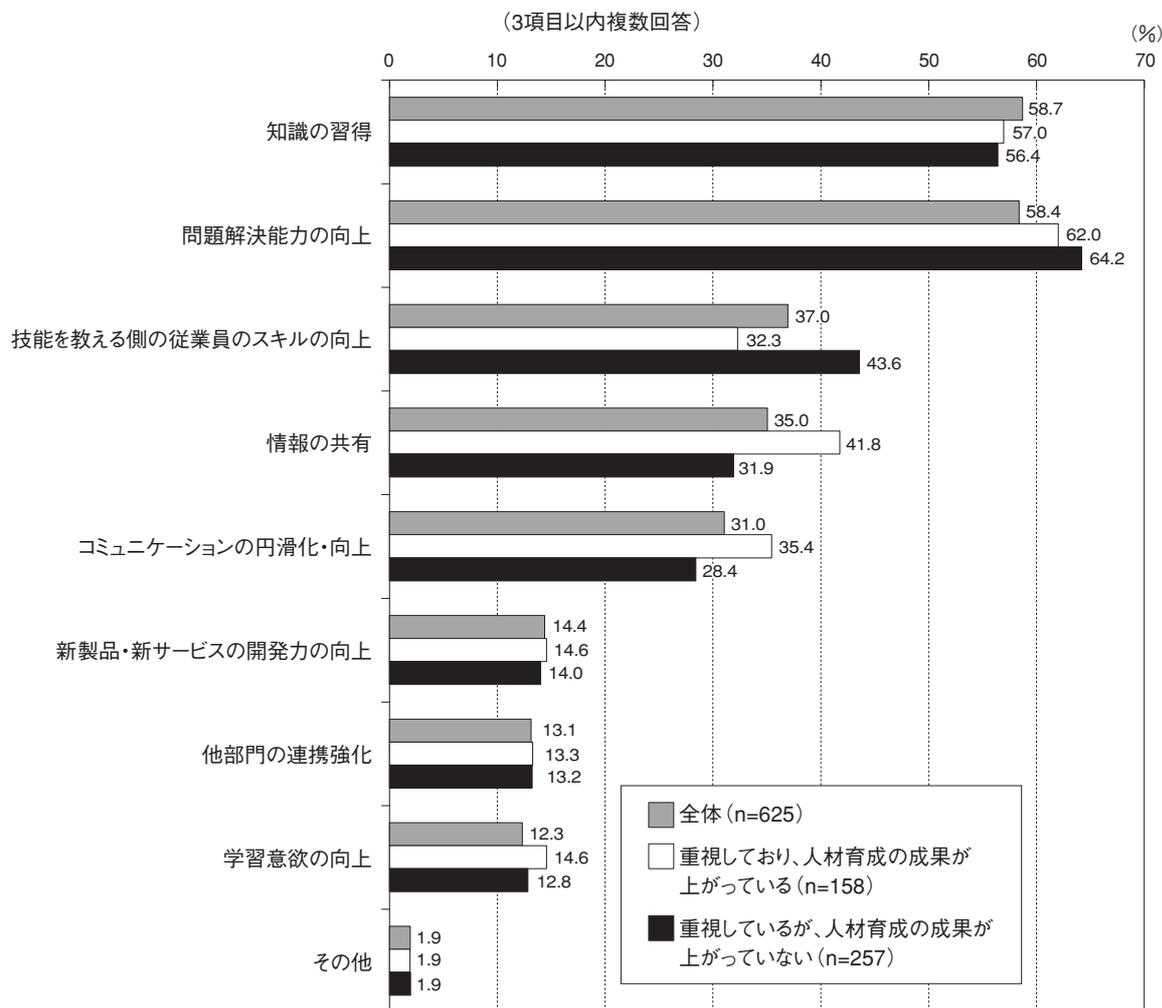
(図表17) 重視している従業員の能力形成の方法 (「従業員の教育・訓練についての方針と人材育成の成果の関係」別)

(3項目以内複数回答)



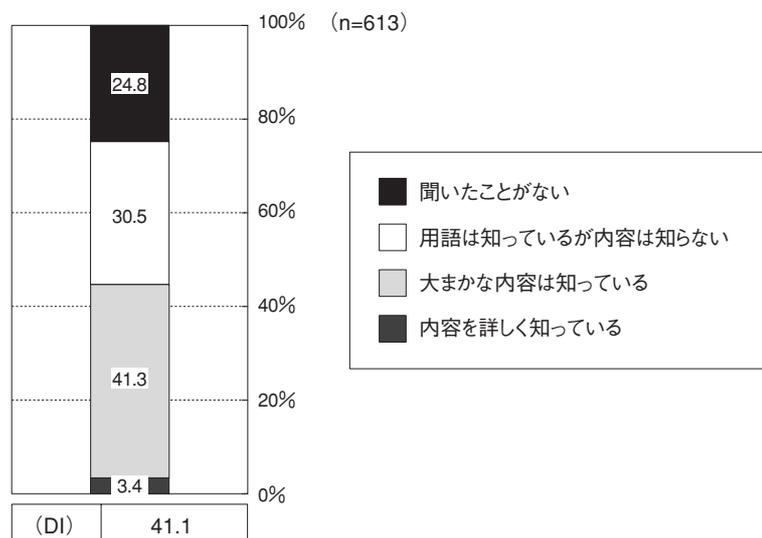
(注) 「重視しておらず、従業員の自主性に任せているが、人材は育っている」、「重視しておらず、従業員の自主性に任せているため、人材が育っていない」、「なんともいえない」は回答企業数が少ないため割愛した。

(図表18) 従業員の能力形成を行う目的・狙い（「従業員の教育・訓練についての方針と人材育成の成果の関係」別）



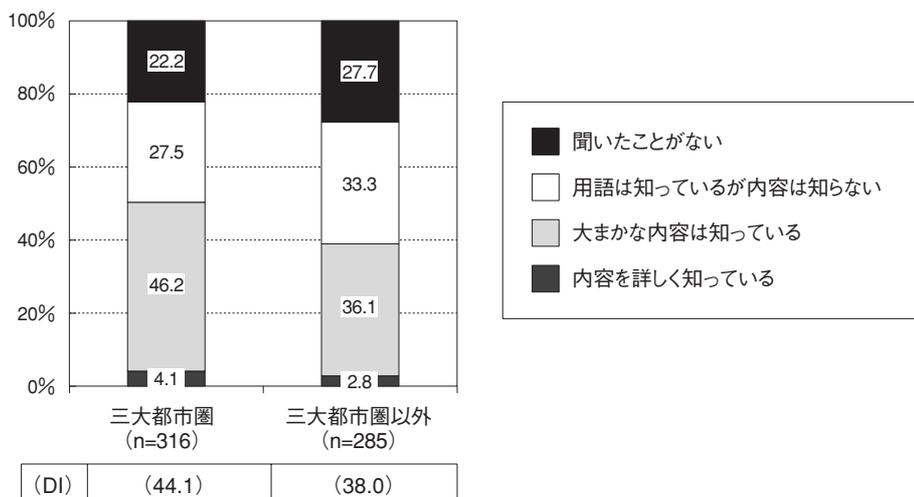
(注)「重視しておらず、従業員の自主性に任せているが、人材は育っている」、「重視しておらず、従業員の自主性に任せているため、人材が育っていない」、「なんともいえない」は回答企業数が少ないため割愛した。

(図表19) ワーク・ライフ・バランスに対する認識



DI=「内容を詳しく知っている (%)」×1+「大まかな内容は知っている (%)」×2+3+「用語は知っているが内容は知らない (%)」÷3
 DIは、50超の時が「知っている」、50未満の時が「知らない」、50の時が「どちらとも言えない」を示す。

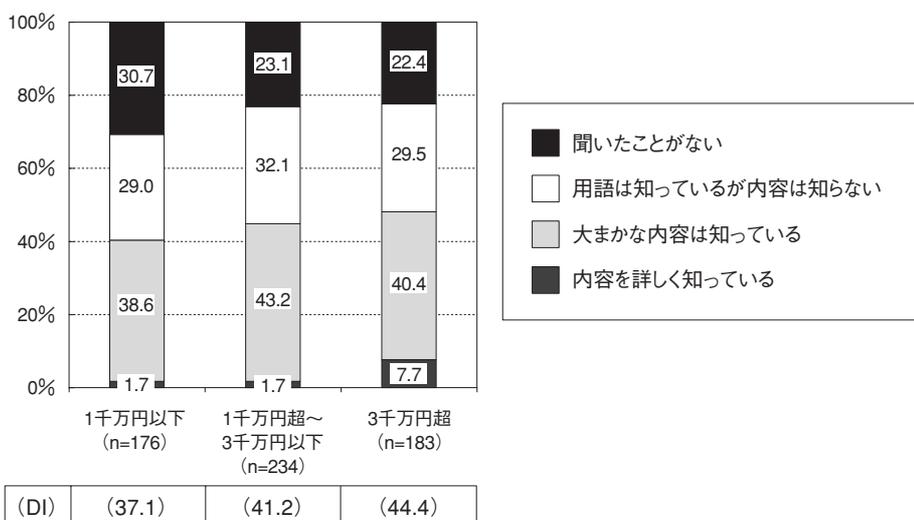
(図表20) ワーク・ライフ・バランスに対する認識 (所在地別)



DI=「内容を詳しく知っている (%)」×1+「大まかな内容は知っている (%)」×2÷3+「用語は知っているが内容は知らない (%)」÷3
 DIは、50超の時が「知っている」、50未満の時が「知らない」、50の時が「どちらとも言えない」を示す。

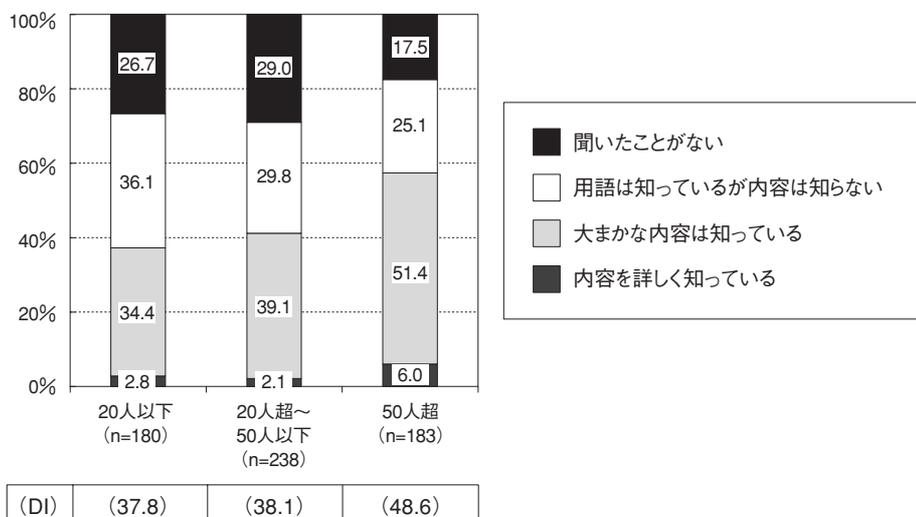
三大都市圏は、首都圏(東京、埼玉、千葉、神奈川)、東海(静岡、愛知、三重、岐阜)、近畿(大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山)。

(図表21) ワーク・ライフ・バランスに対する認識 (資本金区分別)



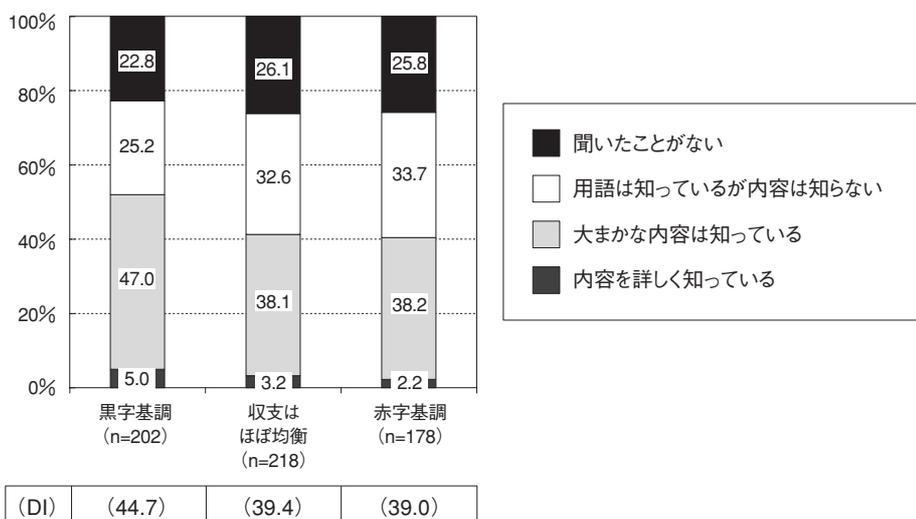
DI=「内容を詳しく知っている (%)」×1+「大まかな内容は知っている (%)」×2÷3+「用語は知っているが内容は知らない (%)」÷3
 DIは、50超の時が「知っている」、50未満の時が「知らない」、50の時が「どちらとも言えない」を示す。

(図表22) ワーク・ライフ・バランスに対する認識 (従業員数区分別)



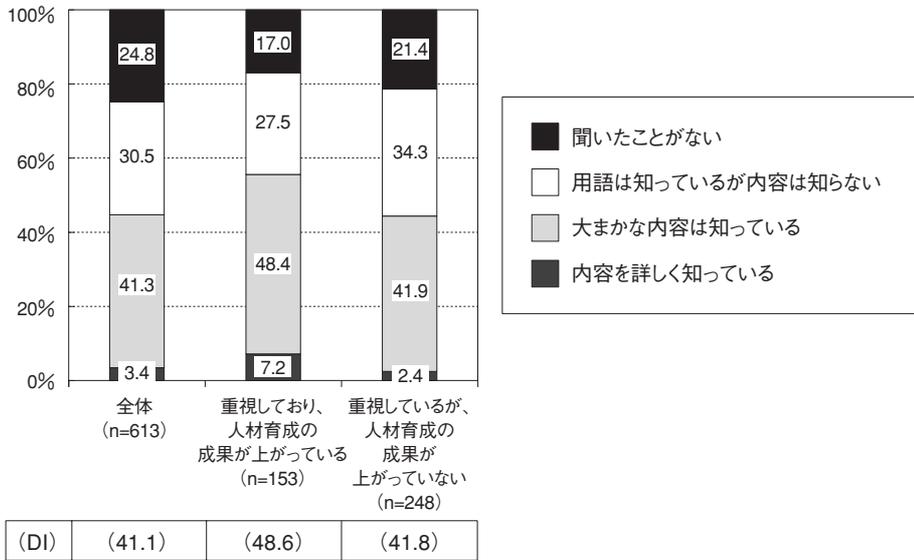
DI = 「内容を詳しく知っている (%)」×1 + 「大まかな内容は知っている (%)」×2 ÷ 3 + 「用語は知っているが内容は知らない (%)」÷ 3
 DIは、50超の時が「知っている」、50未満の時が「知らない」、50の時が「どちらとも言えない」を示す。

(図表23) ワーク・ライフ・バランスに対する認識 (業況別)



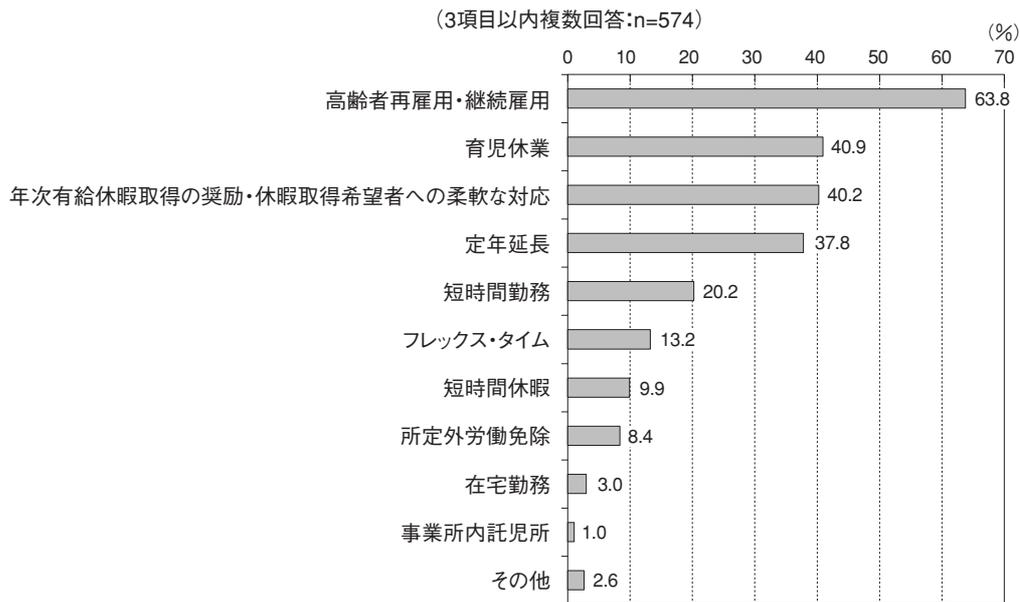
DI = 「内容を詳しく知っている (%)」×1 + 「大まかな内容は知っている (%)」×2 ÷ 3 + 「用語は知っているが内容は知らない (%)」÷ 3
 DIは、50超の時が「知っている」、50未満の時が「知らない」、50の時が「どちらとも言えない」を示す。

(図表24) ワーク・ライフ・バランスに対する認識
 (「従業員の教育・訓練についての方針と人材育成の成果の関係」別)



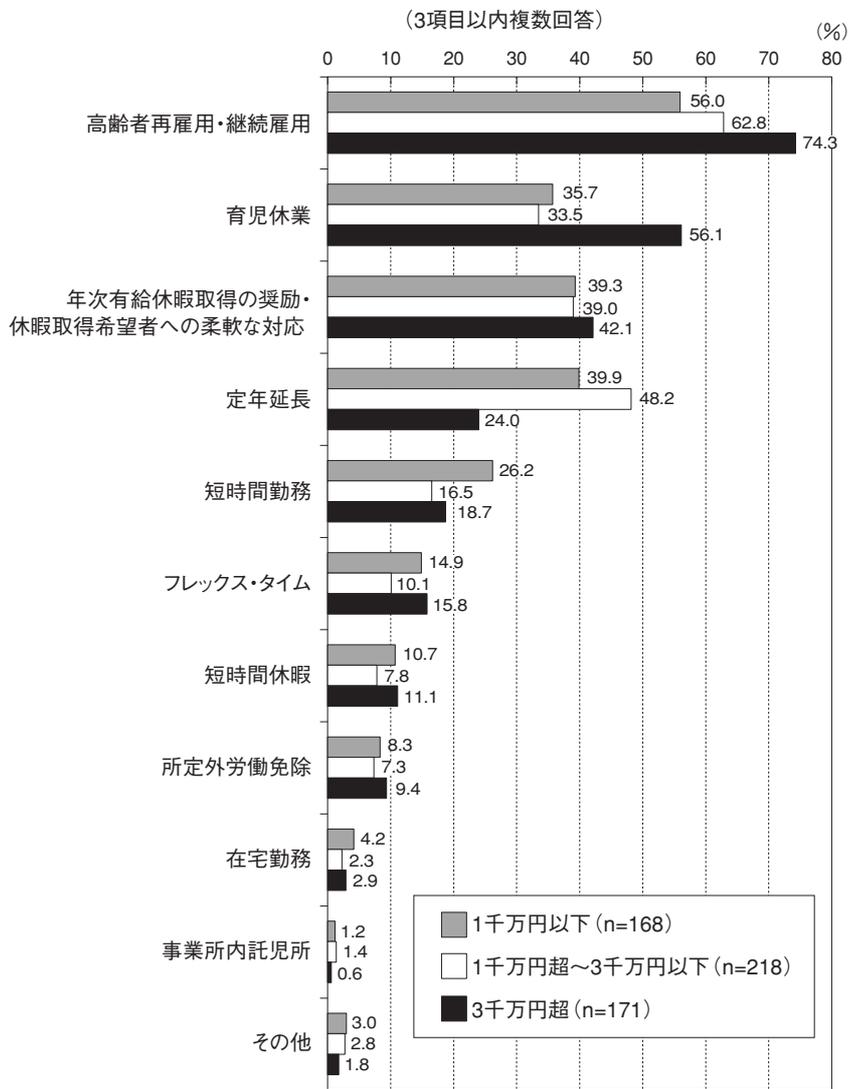
DI=「内容を詳しく知っている(%)」×1+「大まかな内容は知っている(%)」×2÷3+「用語は知っているが内容は知らない(%)」÷3
 DIは、50超の時が「知っている」、50未満の時が「知らない」、50の時が「どちらとも言えない」を示す。
 (注)「重視しておらず、従業員の自主性に任せているが、人材は育っている」、「重視しておらず、従業員の自主性に任せているため、人材が育っていない」、「なんともいえない」は回答企業数が少ないため割愛した。

(図表25) 「ワーク・ライフ・バランス」に関して重視している対策の実施状況



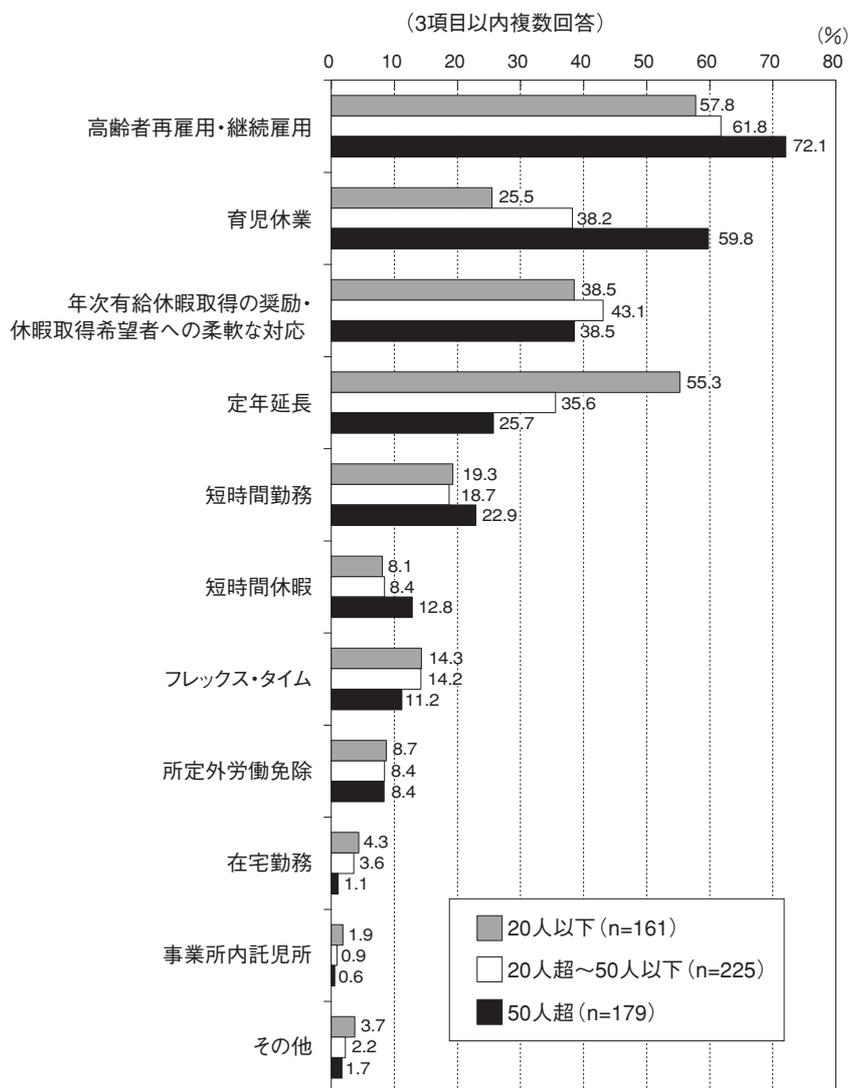
(注) 社内で正式に制度化されているものだけでなく、実質的に実施している対策も含む。

(図表26) 「ワーク・ライフ・バランス」に関して重視している対策の実施状況(資本金区分別)



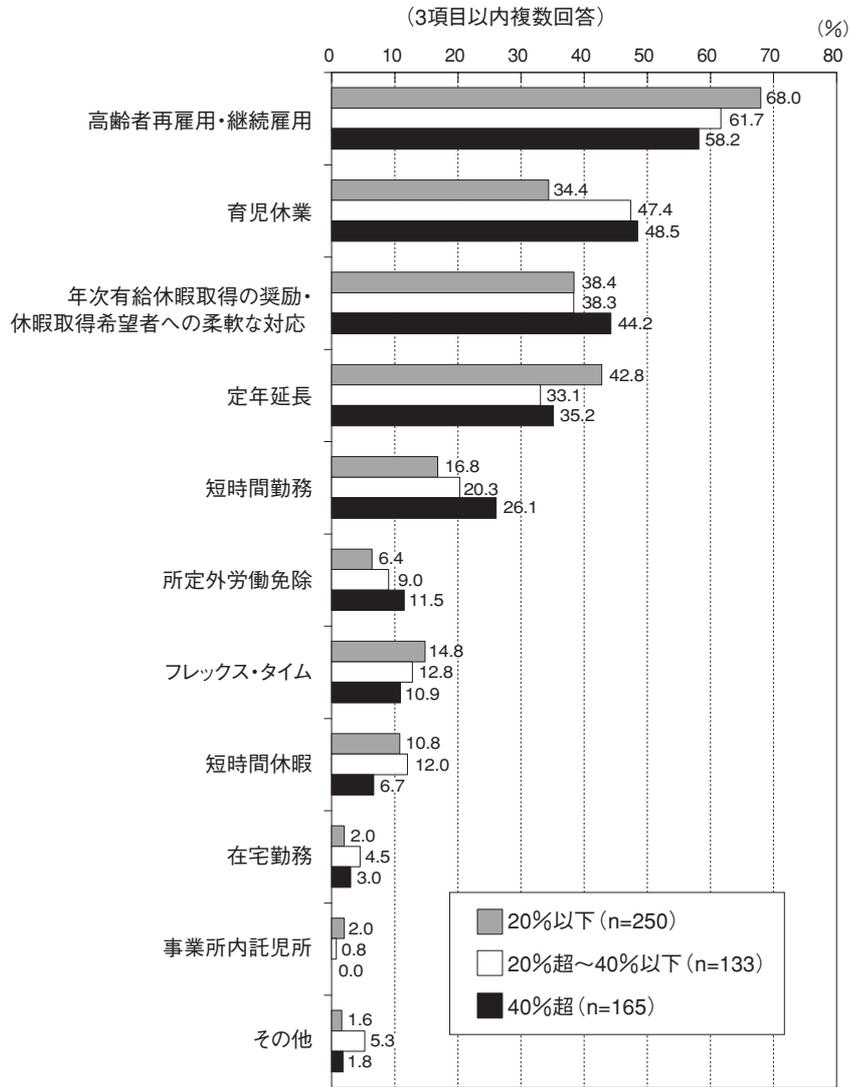
(注) 社内で正式に制度化されているものだけでなく、実質的に実施している対策も含む。

(図表27) 「ワーク・ライフ・バランス」に関して重視している対策の実施状況 (従業員数区分別)



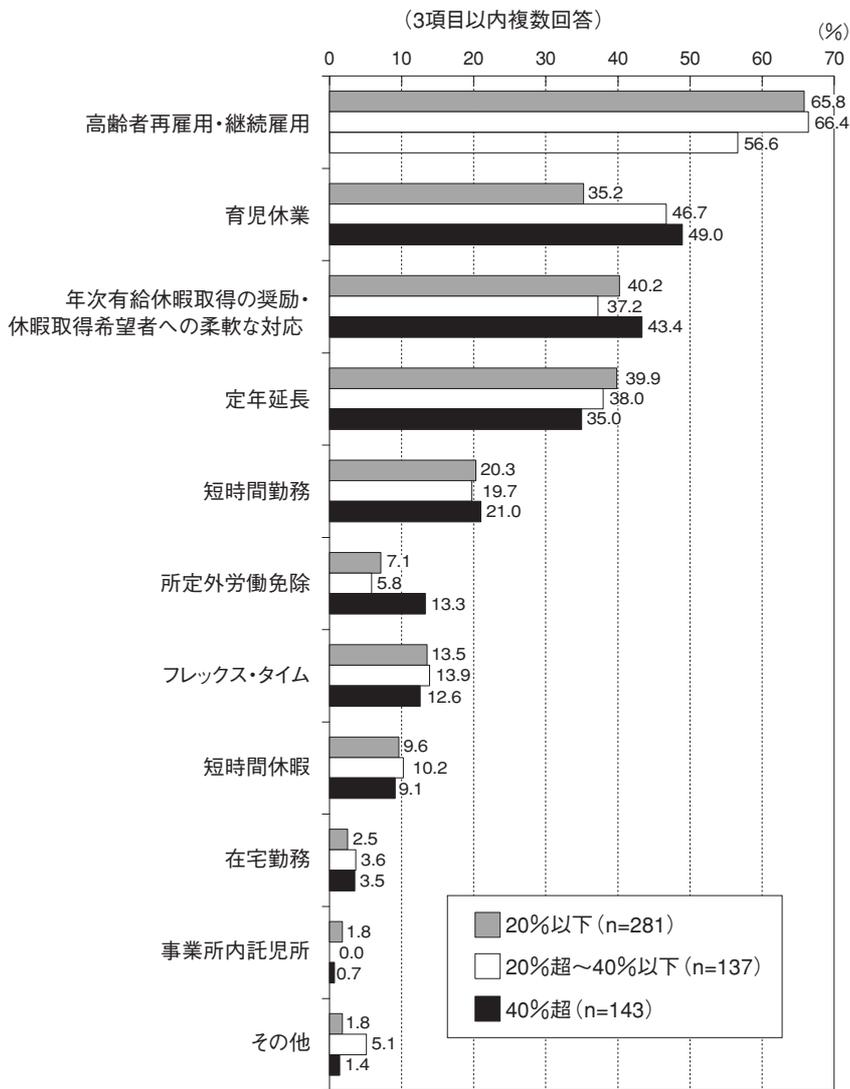
(注) 社内で正式に制度化されているものだけでなく、実質的に実施している対策も含む。

(図表28) 「ワーク・ライフ・バランス」に関して重視している対策の実施状況 (従業員数に占める女子の比率別)



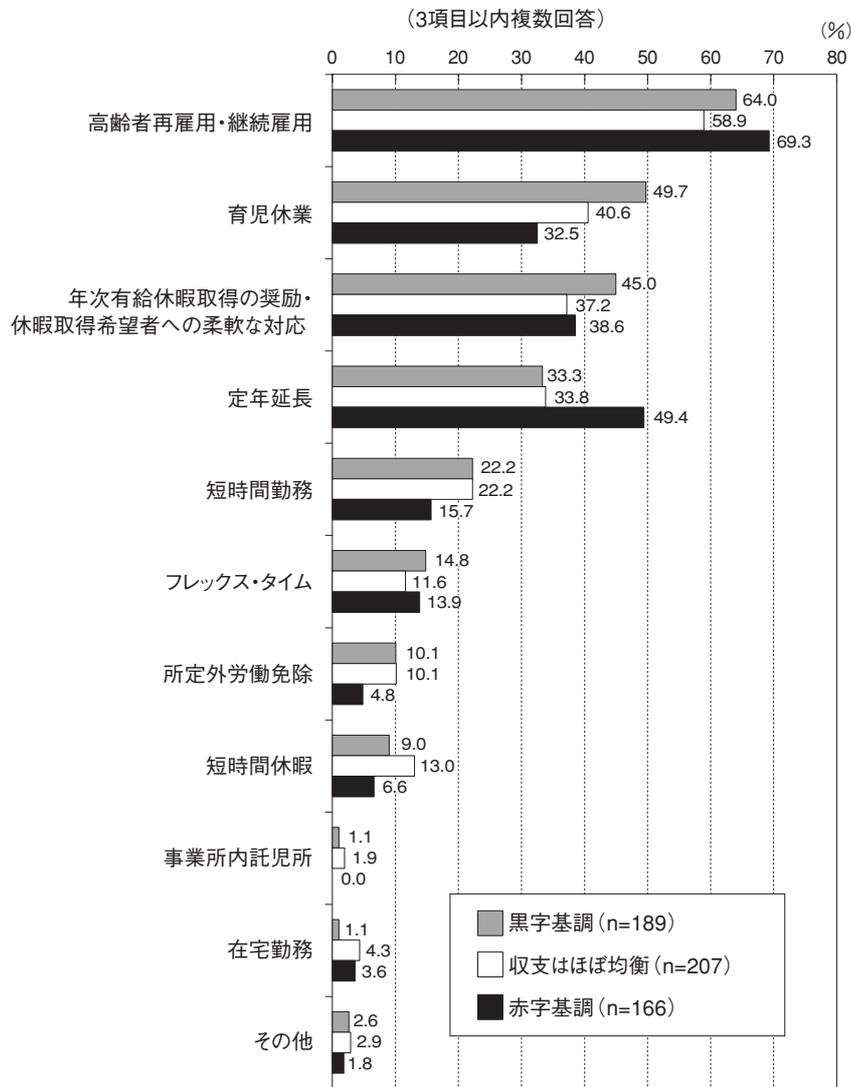
(注) 社内で正式に制度化されているものだけでなく、実質的に実施している対策も含む。
従業員数には、パート等非正規雇用を含む。

(図表29) 「ワーク・ライフ・バランス」に関して重視している対策の実施状況（正社員に占める女子の比率別）



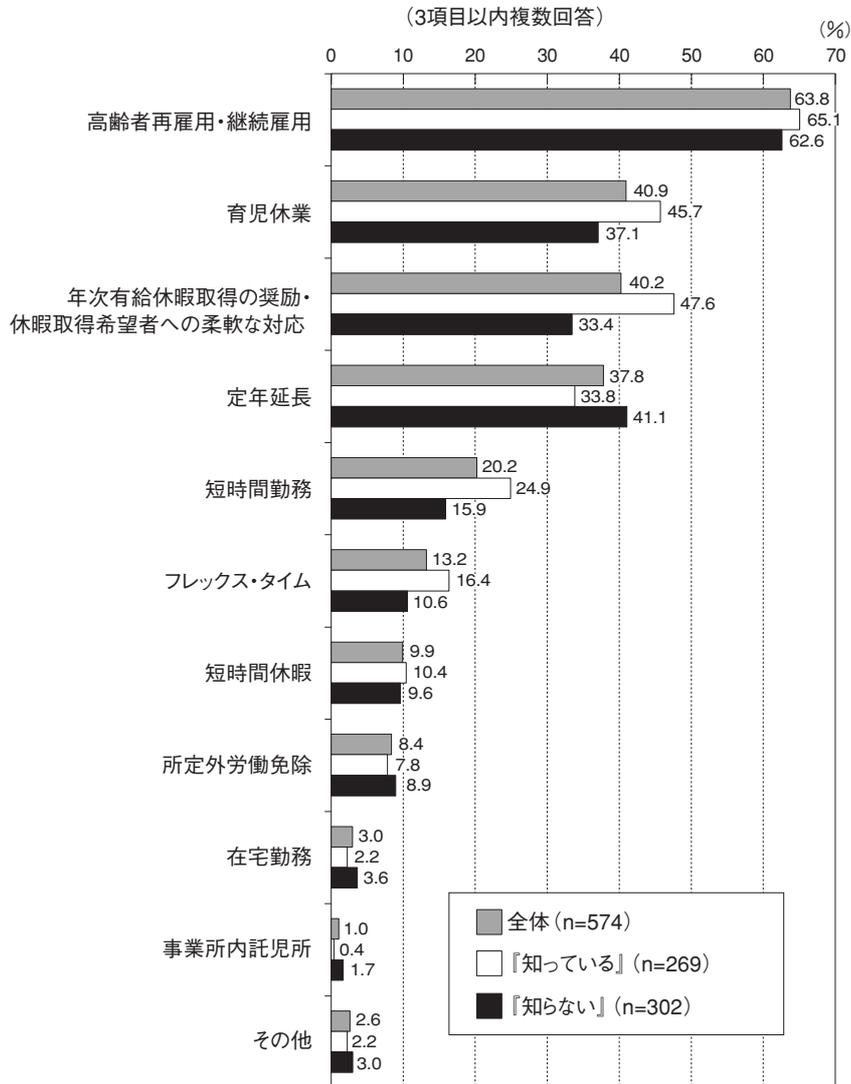
(注) 社内で正式に制度化されているものだけでなく、実質的に実施している対策も含む。

(図表30) 「ワーク・ライフ・バランス」に関して重視している対策の実施状況(業況別)



(注)社内で正式に制度化されているものだけでなく、実質的に実施している対策も含む。

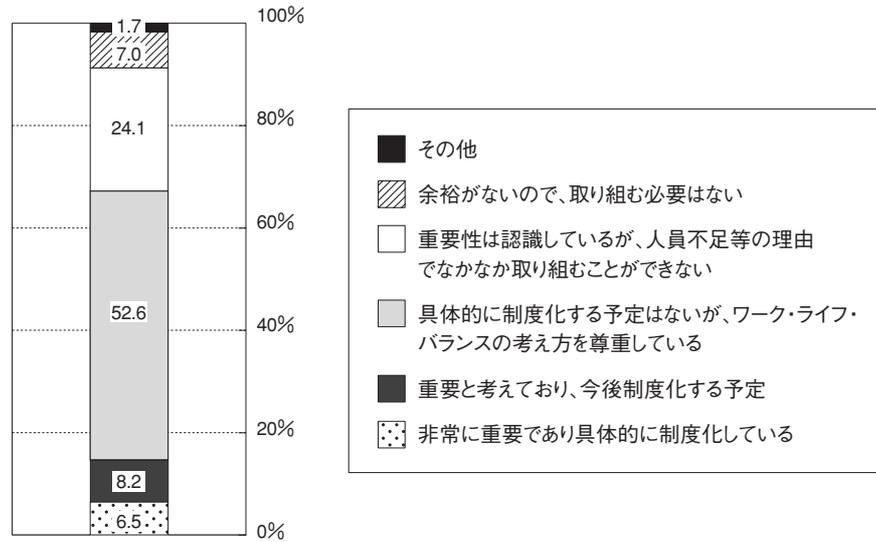
(図表31) 「ワーク・ライフ・バランス」に関して重視している対策の実施状況(認識別)



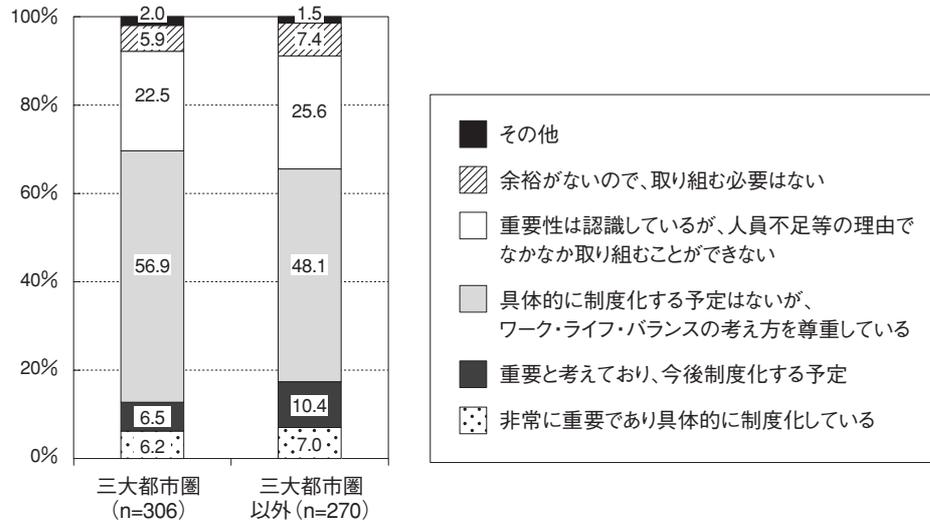
『知っている』=「内容を詳しく知っている」+「大まかな内容は知っている」
 『知らない』=「用語は知っているが内容は知らない」+「聞いたことがない」
 (注) 社内で正式に制度化されているものだけでなく、実質的に実施している対策も含む。

(図表32) ワーク・ライフ・バランスに対する取組み姿勢

(n=586)

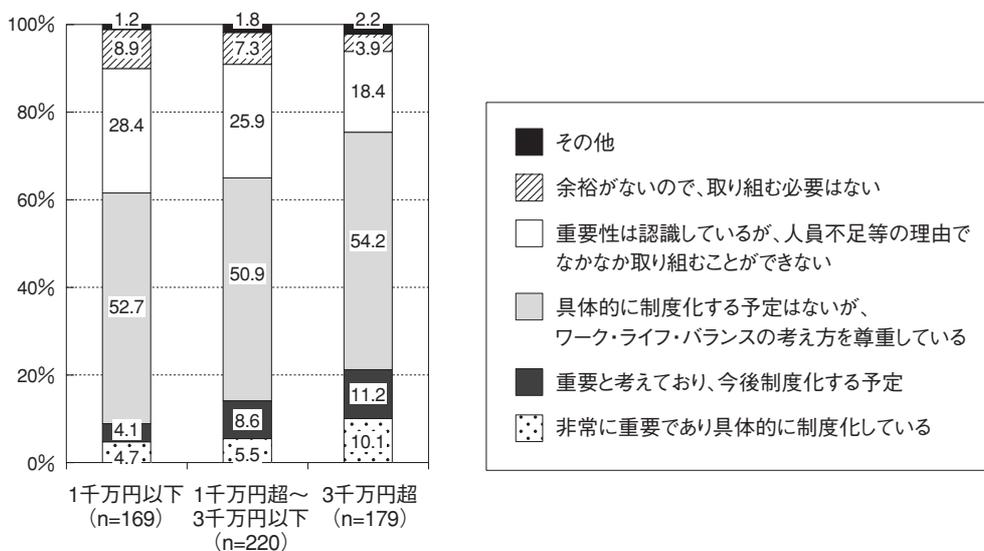


(図表33) ワーク・ライフ・バランスに対する取組み姿勢 (所在地別)

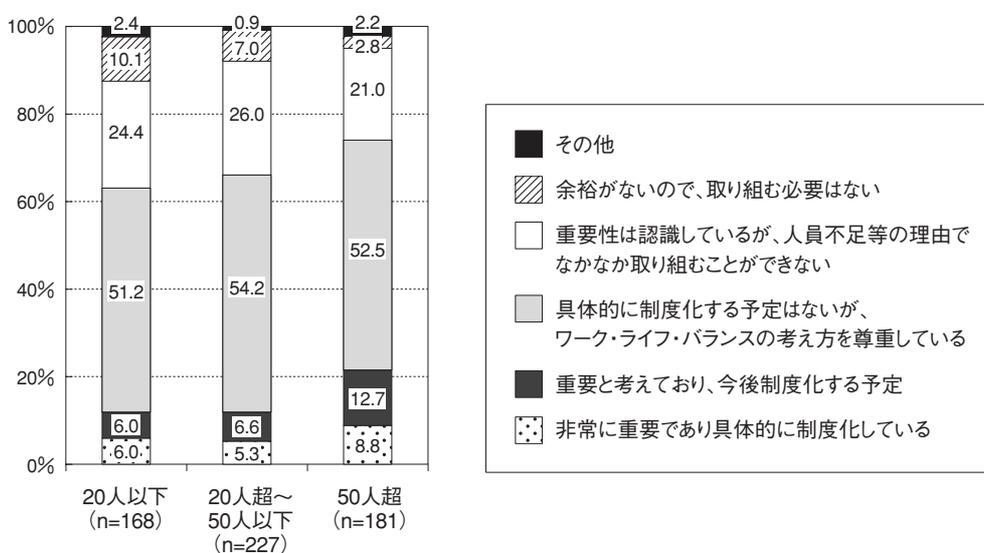


三大都市圏は、首都圏(東京、埼玉、千葉、神奈川)、東海(静岡、愛知、三重、岐阜)、近畿(大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山)。

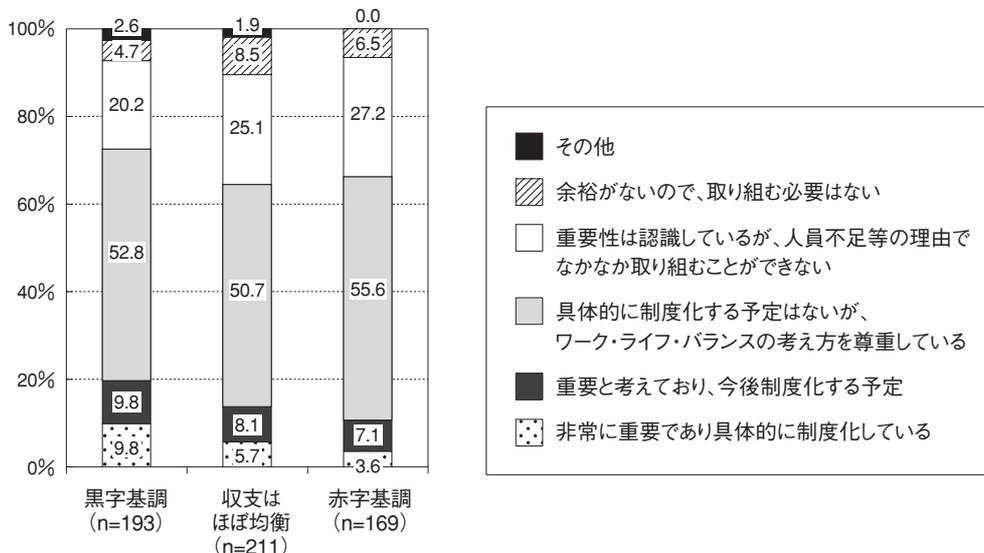
(図表34) ワーク・ライフ・バランスに対する取組み姿勢(資本金区分別)



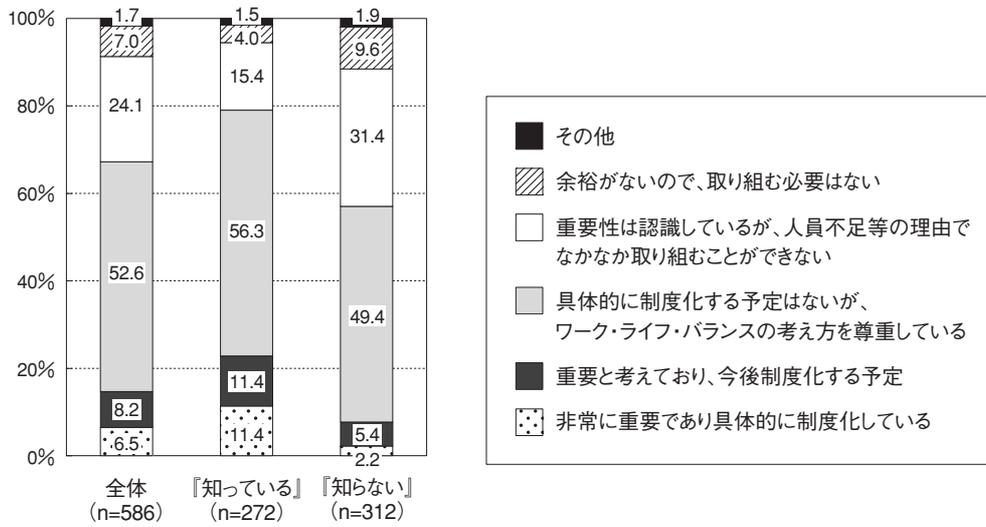
(図表35) ワーク・ライフ・バランスに対する取組み姿勢(従業員数区分別)



(図表36) ワーク・ライフ・バランスに対する取組み姿勢(業況別)

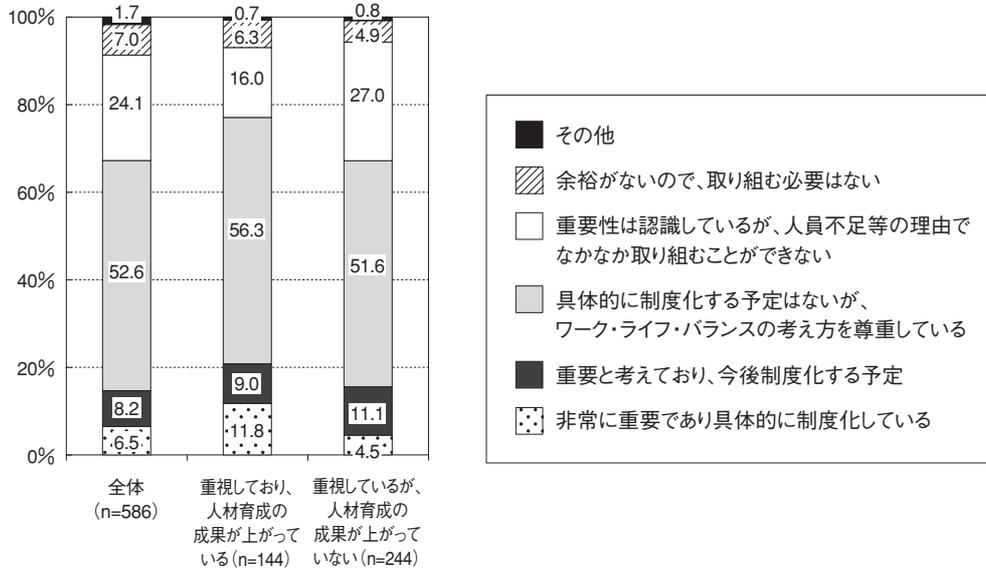


(図表37) ワーク・ライフ・バランスに対する取組み姿勢(認識別)



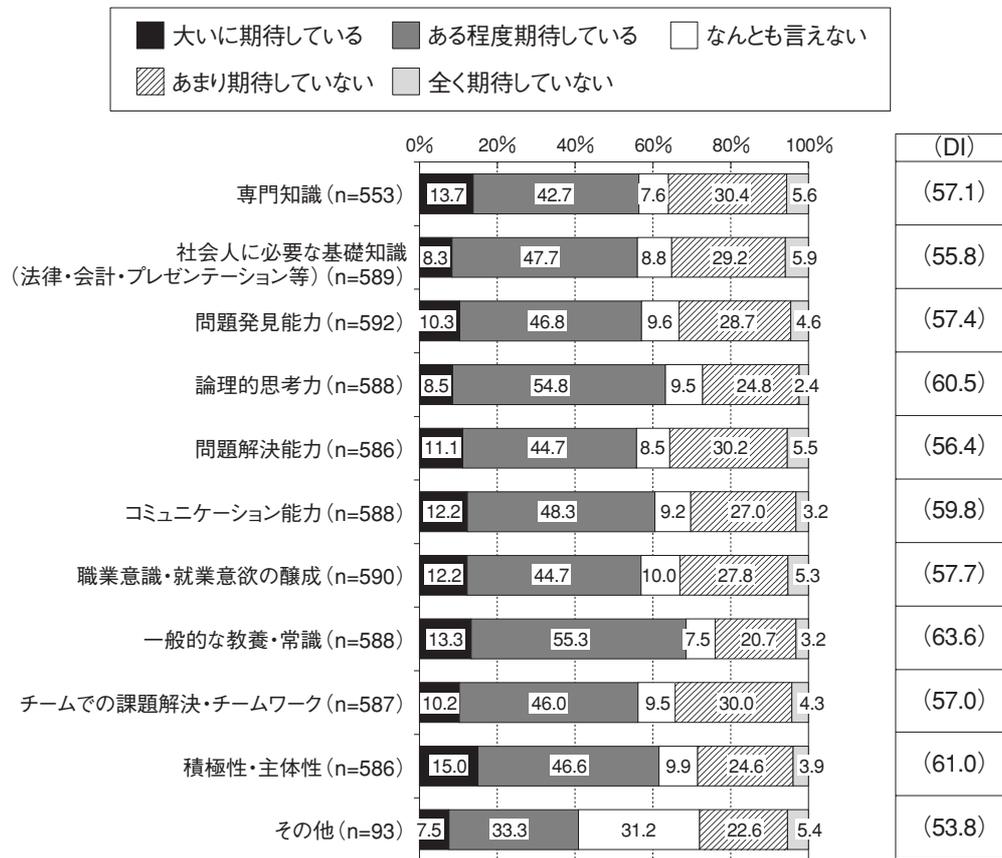
『知っている』=「内容を詳しく知っている」+「大まかな内容は知っている」
 『知らない』=「用語は知っているが内容は知らない」+「聞いたことがない」

(図表38) ワーク・ライフ・バランスに対する取組み姿勢
 (「従業員の教育・訓練についての方針と人材育成の成果の関係」別)



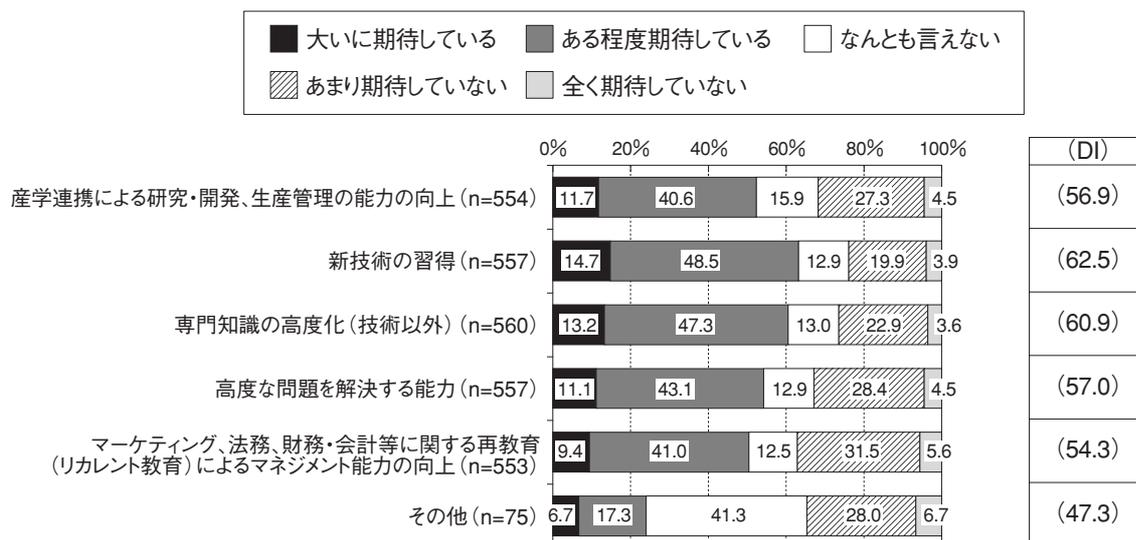
(注)「重視しておらず、従業員の自主性に任せているが、人材は育っている」、「重視しておらず、従業員の自主性に任せているため、人材が育っていない」、「なんともいえない」は回答企業数が少ないため割愛した。

(図表39) 人材の育成・提供を行う機関としての 大学・大学院での教育についての期待の度合い
(就業経験のない在学生への教育について)



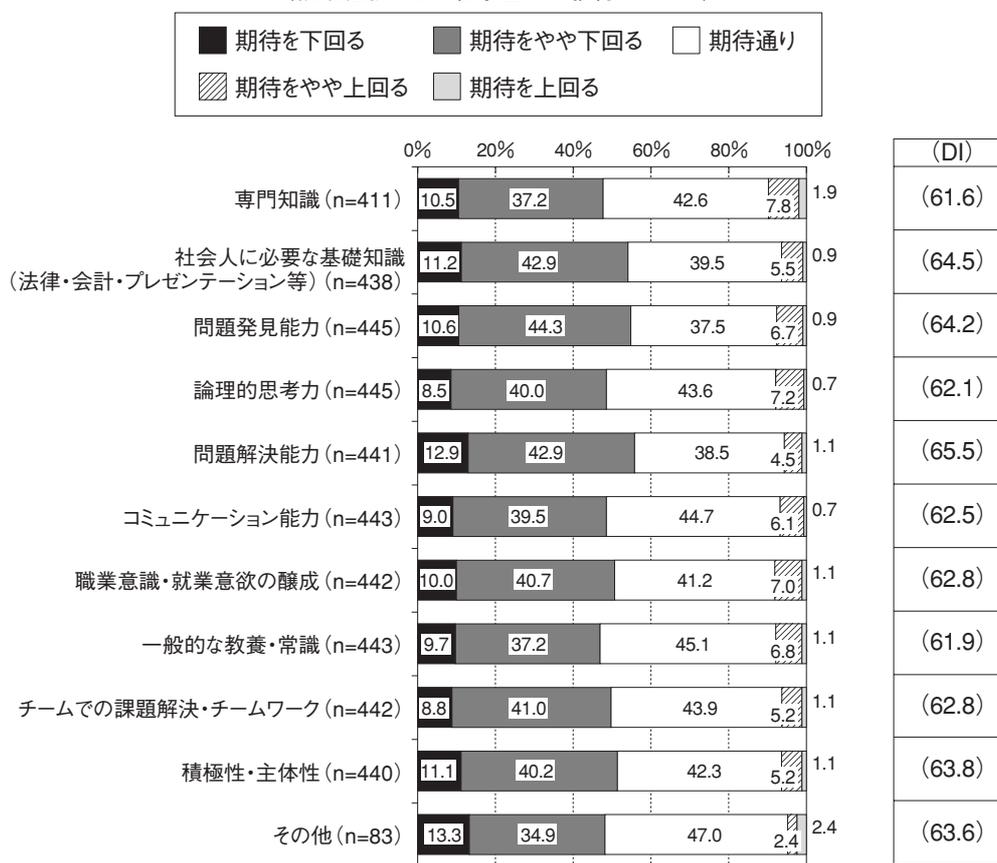
DI=「大いに期待している (%)」×1+「期待している (%)」×0.75+「なんとも言えない (%)」×0.5+「あまり期待していない (%)」×0.25
DIIは、50の時が「なんとも言えない」、50超の時が「期待している」、50未満の時が「期待していない」を示す。

(図表40) 人材の育成・提供を行う機関としての 大学・大学院での教育についての期待の度合い
(自社の従業員を派遣する、あるいは、留学させる場合の教育について)



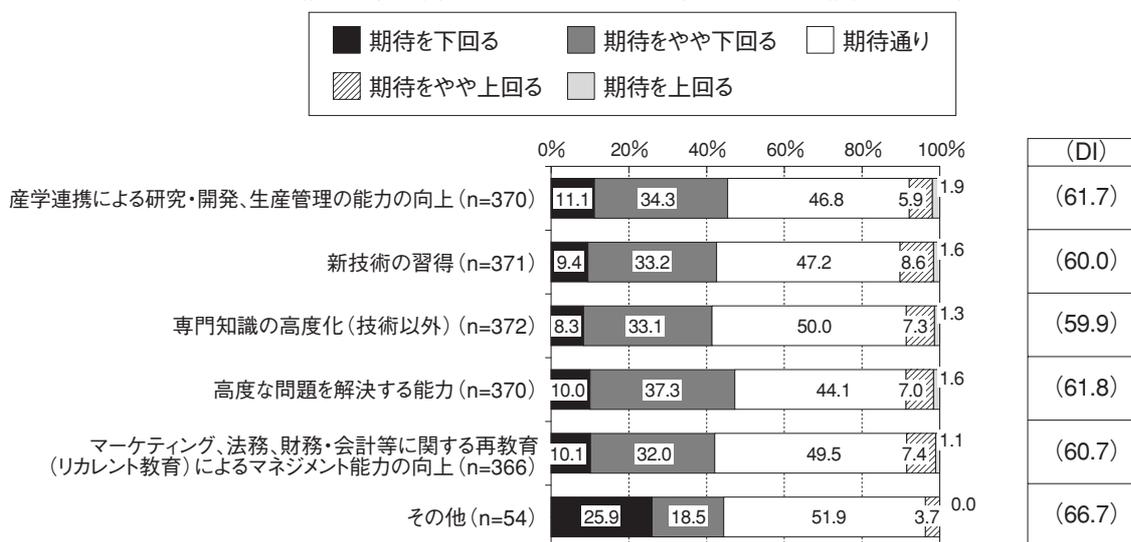
DI=「大いに期待している (%)」×1+「期待している (%)」×0.75+「なんとも言えない (%)」×0.5+「あまり期待していない (%)」×0.25
DIIは、50の時が「なんとも言えない」、50超の時が「期待している」、50未満の時が「期待していない」を示す。

(図表41) 人材の育成・提供を行う機関としての大学・大学院での教育についての評価
(就業経験のない在学生への教育について)



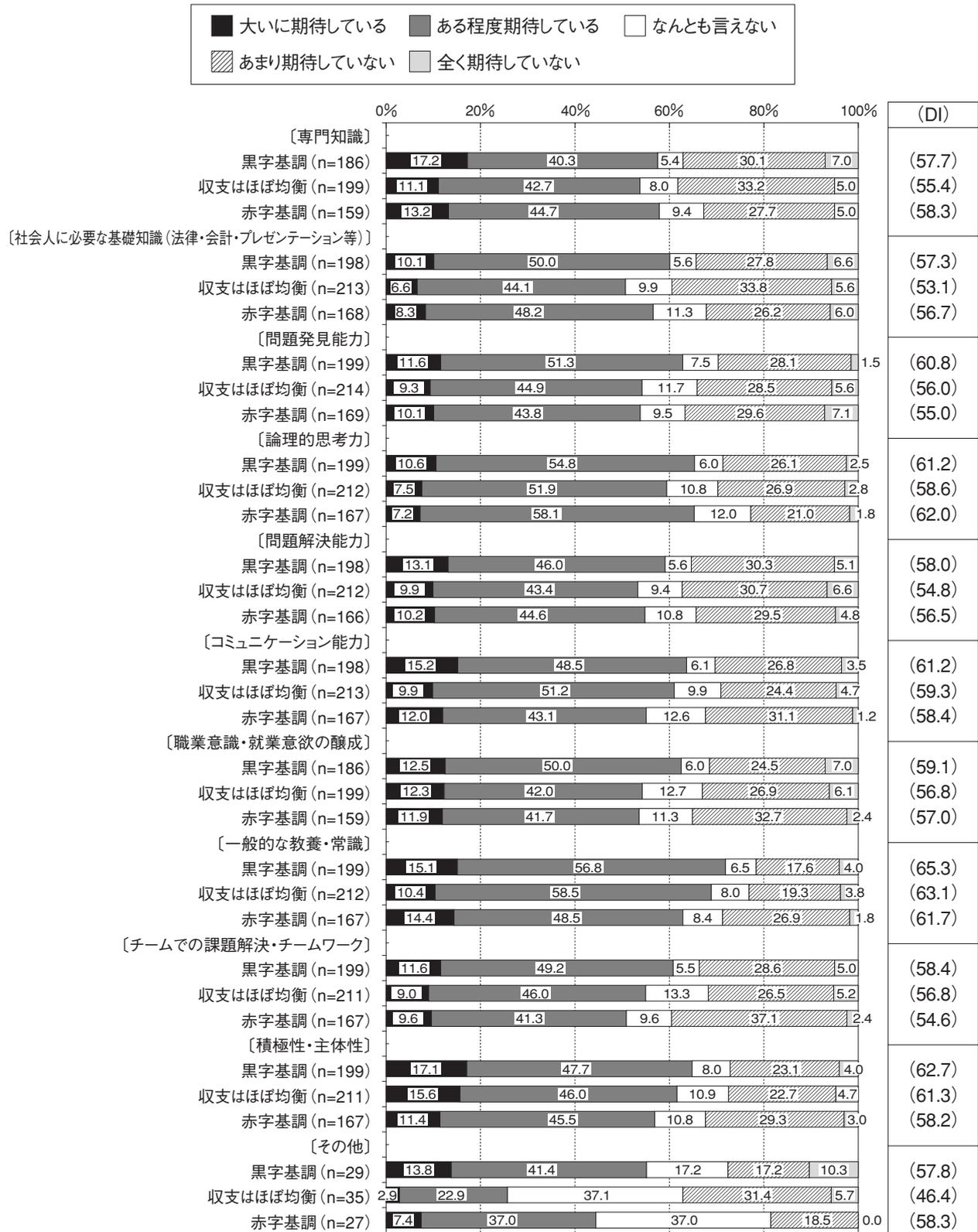
DI=「期待を下回る (%)」×1+「期待をやや下回る (%)」×0.75+「期待通り (%)」×0.5+「期待をやや上回る (%)」×0.25
DIは、50の時が「期待通り」、50超の時が「期待を下回る」、50未満の時が「期待を上回る」を示す。

(図表42) 人材の育成・提供を行う機関としての大学・大学院での教育についての評価
(自社の従業員を派遣する、あるいは、留学させる場合の教育について)



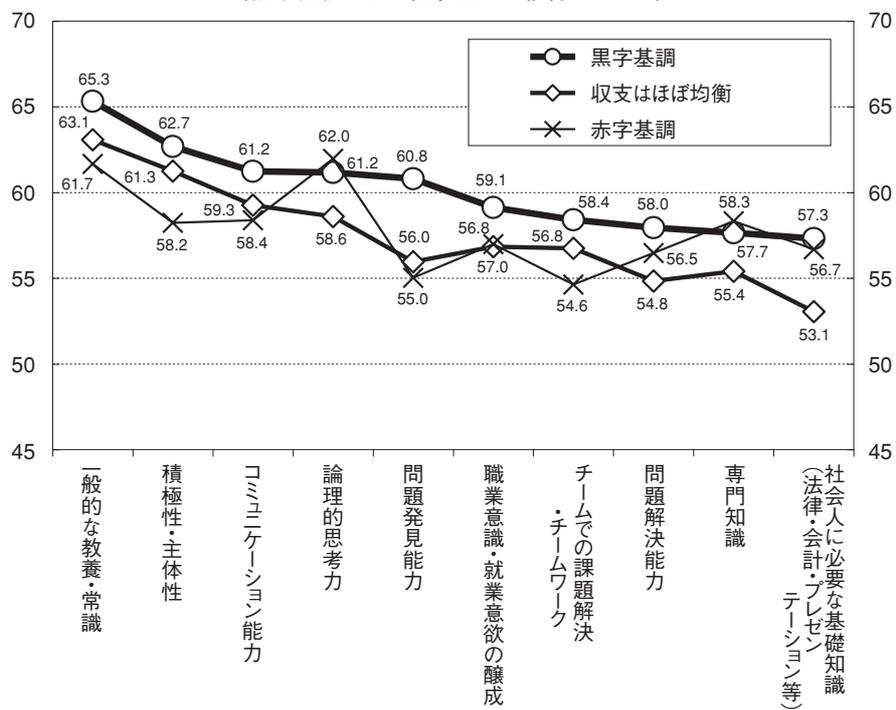
DI=「期待を下回る (%)」×1+「期待をやや下回る (%)」×0.75+「期待通り (%)」×0.5+「期待をやや上回る (%)」×0.25
DIは、50の時が「期待通り」、50超の時が「期待を下回る」、50未満の時が「期待を上回る」を示す。

(図表43) 人材の育成・提供を行う機関としての大学・大学院での教育についての期待の度合い(業況別)
(就業経験のない在学生への教育について)



DI=「大いに期待している (%)」×1+「期待している (%)」×0.75+「なんとも言えない (%)」×0.5+「あまり期待していない (%)」×0.25
DIは、50の時が「なんとも言えない」、50超の時が「期待している」、50未満の時が「期待していない」を示す。

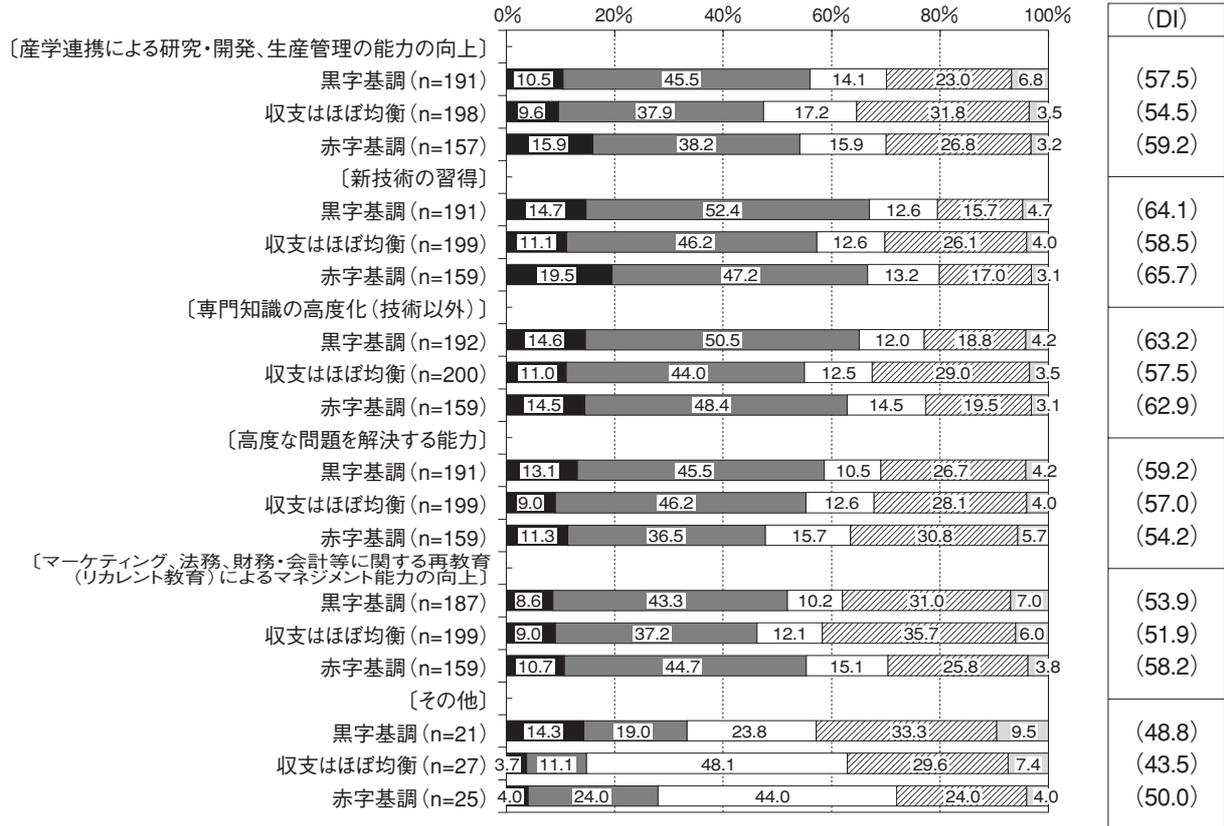
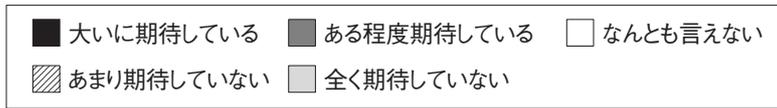
(図表44) 人材の育成・提供を行う機関としての大学・大学院での教育についての期待DI (業況別)
 (就業経験のない在学生への教育について)



(注) 各DIの項目の順序は、「黒字基調」の企業のDIの順位(「その他」を除く)。

(図表45) 人材の育成・提供を行う機関としての 大学・大学院での教育についての期待の度合い (業況別)

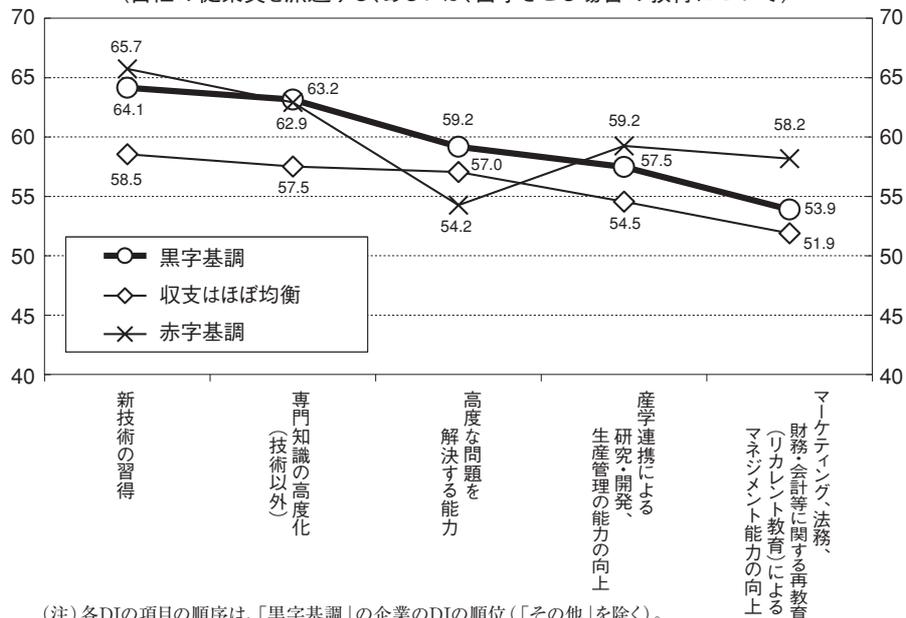
(自社の従業員を派遣する、あるいは、留学させる場合の教育について)



DI=「大いに期待している (%)」×1+「期待している (%)」×0.75+「なんとも言えない (%)」×0.5+「あまり期待していない (%)」×0.25
 DIは、50の時が「なんとも言えない」、50超の時が「期待している」、50未満の時が「期待していない」を示す。

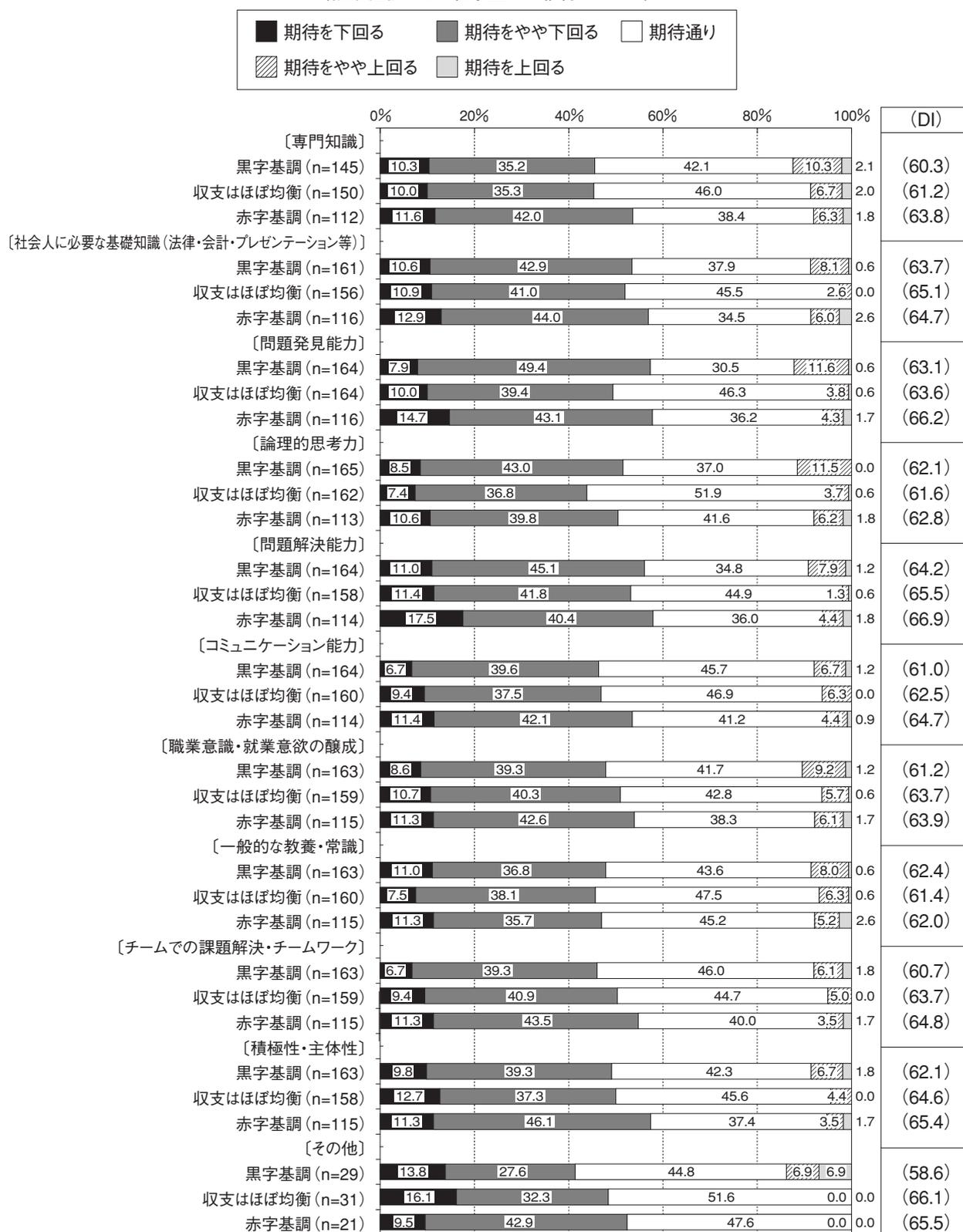
(図表46) 人材の育成・提供を行う機関としての大学・大学院での教育についての期待DI (業況別)

(自社の従業員を派遣する、あるいは、留学させる場合の教育について)



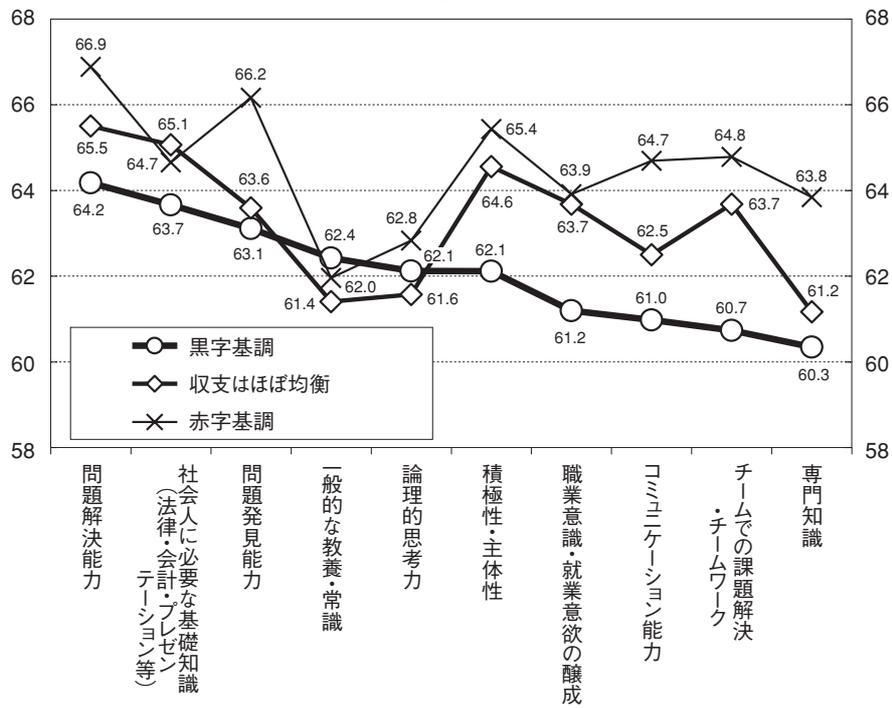
(図表47) 人材の育成・提供を行う機関としての大学・大学院での教育についての評価 (業況別)

(就業経験のない在学生への教育について)



DI=「期待を下回る (%)」×1+「期待をやや下回る (%)」×0.75+「期待通り (%)」×0.5+「期待をやや上回る (%)」×0.25
 DIは、50の時が「期待通り」、50超の時が「期待を下回る」、50未満の時が「期待を上回る」を示す。

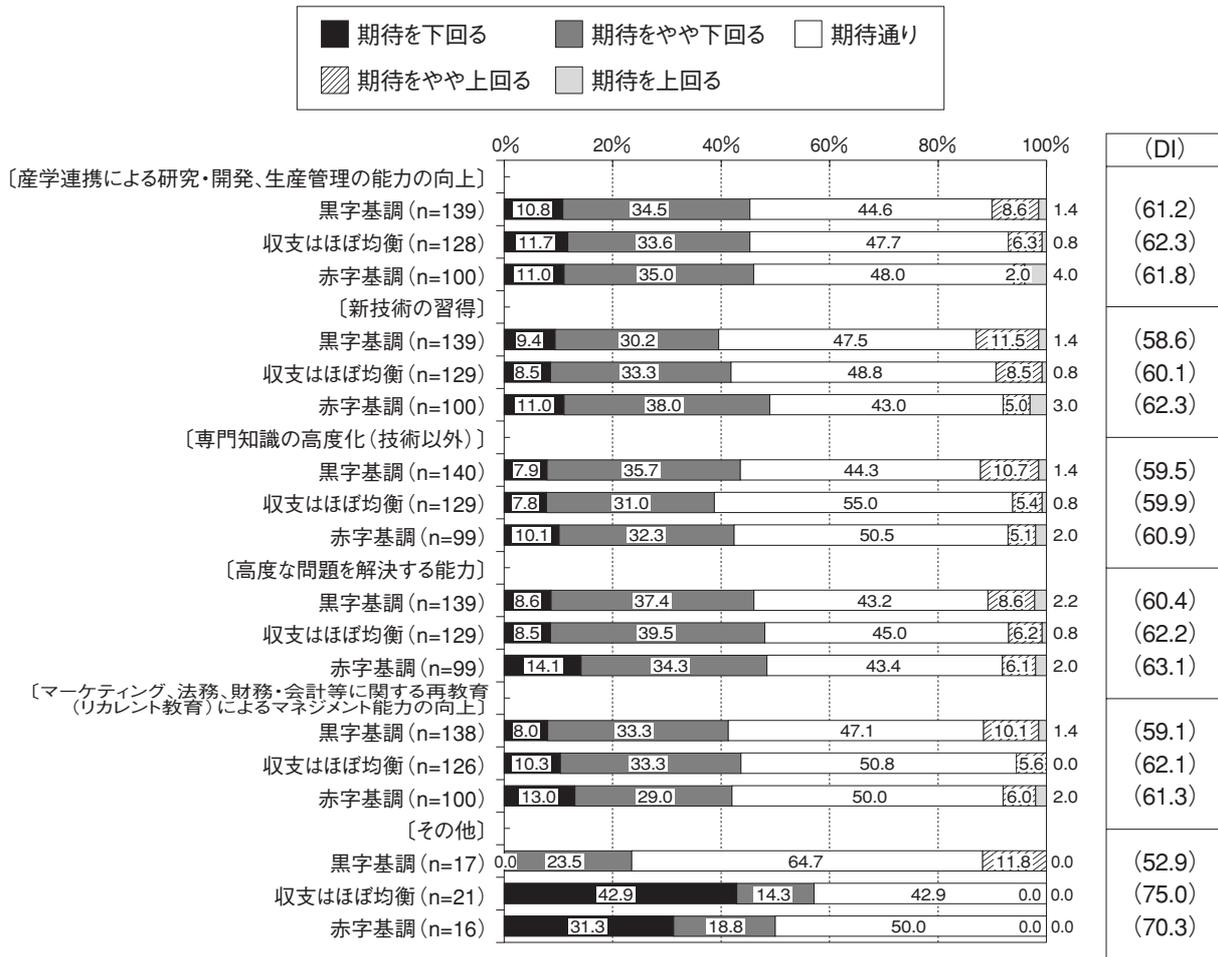
(図表48) 人材の育成・提供を行う機関としての大学・大学院での教育についての評価DI(業況別)
 (就業経験のない在学生への教育について)



(注) 各DIの項目の順序は、「黒字基調」の企業のDIの順位(「その他」を除く)。

(図表49) 人材の育成・提供を行う機関としての大学・大学院での教育についての評価 (業況別)

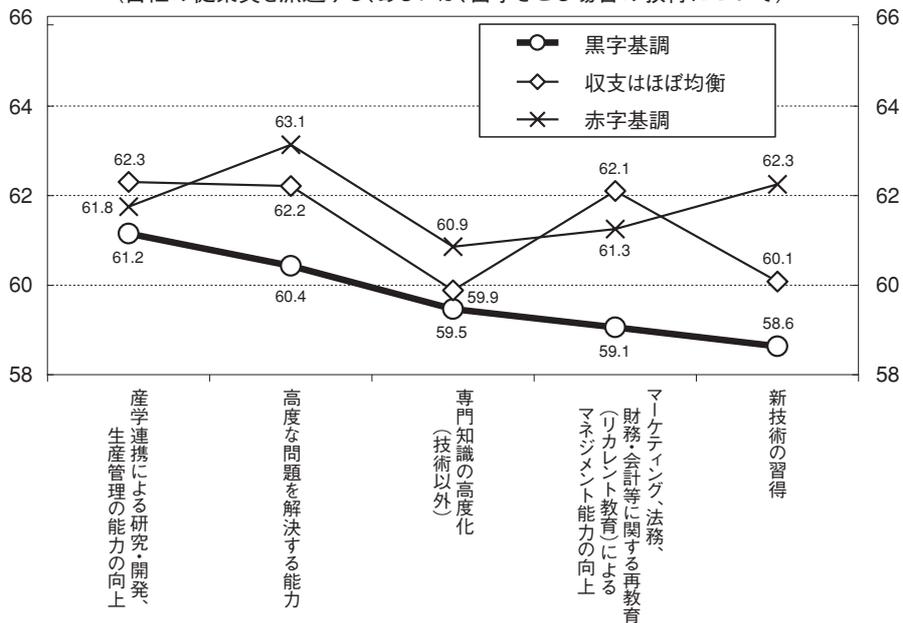
(自社の従業員を派遣する、あるいは、留学させる場合の教育について)



DI=「期待を下回る (%)」×1+「期待をやや下回る (%)」×0.75+「期待通り (%)」×0.5+「期待をやや上回る (%)」×0.25
 DIIは、50の時が「期待通り」、50超の時が「期待を下回る」、50未満の時が「期待を上回る」を示す。

(図表50) 人材の育成・提供を行う機関としての大学・大学院での教育についての評価DI (業況別)

(自社の従業員を派遣する、あるいは、留学させる場合の教育について)



(注) 各DIの項目の順序は、「黒字基調」の企業のDIの順位(「その他」を除く)。