

## 第3章 アンケート集計結果

### 問1. 正規従業員数（派遣・パートを除く）

問1から問4では1996年3月末、2001年3月末および2006年3月末の3つの時点の実数の回答を求めた。ここで回答期日を12月末とはせずに3月末としたのは、新入社員の入社をはじめ4月1日付の人事異動を考えたからである。

まず、正規従業員数を回答した企業数は年次がさかのぼるにつれて減少しており、2006年38社（97.4%）、2001年36社（92.3%）、1996年31社（79.5%）であった（Q1）。回答を7区分とした場合の最頻値は1996年と2006年が500～999人、2001年が1000～2900人で年次にしたがう規則性は見られなかった。また、1996年に7社（22.6%）であった499人以下のシェアは、2001年には11社（30.6%）、2006年には13社（34.2%）と漸増傾向にあり、正規従業員数が低下していることがうかがえる。

なお、回答数が年次をさかのぼるにつれて減少するのは問1だけに限らず、その後の問もほぼ同様の傾向にある。

### 問2. 非正規従業員数（派遣・嘱託、パート・アルバイト等）の雇用状況

#### 2.1 非正規従業員比率（非正規比率と略称）

本報告書における非正規比率とは、 $(\text{派遣・嘱託数} + \text{パート・アルバイト数}) / (\text{正規従業員数} + \text{派遣・嘱託数} + \text{パート・アルバイト数})$  のことである。本調査は帝国データバンクの従業員数1000人以上の企業を対象にしており、日本の経営が維持されているほど正規従業員の比率が高いと考えられる。

Q2-1には非正規比率の分布が示されている。ここからは、1996年には非正規比率が10%未満の企業は17社あり、全体の81%を占めていたが、2001年にはそれが17社（58.6%）、2006年には14社（40%）にまで低下したことがわかる。そして、全体の散らばりをみると、右（比率の高い方）に分布が広がってきている。例えば、1996年に非正規比率が30%以上の企業数のシェアは1社（4.8%）にとどまっていたが、2001年にそれは4社（13.8%）、2006年に12社（34.3%）へと上昇した。なお、2006年には非正規比率が90%を上回ると回答し

た企業も 2 社（5.7%）あった。

## 2.2 派遣・嘱託比率

Q2-2 には派遣・嘱託比率（派遣・嘱託数／非正規従業員数）の分布が示されている。派遣・嘱託とパート・アルバイトの合計が非正規従業員数となっているため、この比率が高いほどパート・アルバイトの比率が低いことを意味する。

派遣・嘱託比率の最頻値は3カ年をとおして10%未満であり、そのシェアは多少の変動はあるものの、40%前後になっている。また、30～70%のシェアがきわめて小さく、30%未満と70%以上のシェアが高いというM字型の分布を示す。1996年の30%未満と70%以上の企業数（シェア）はそれぞれ14社（54.2%）と8社（33.3%）で合計22社（87.5%）であったが、2001年には20社（66.7%）と8社（26.7%）で合計28社（93.3%）、2006年には19社（57.6%）と7社（21.2%）で合計26社（91.3%）を占める。2006年に30～70%のシェアが7社（21.2%）とこれまででもっとも高くなって、M字のくぼみの部分がフラット化してはいるものの、傾向に大きな変化は見られないといっていよう。

## 2.3 派遣・嘱託の職種別分布（2006年3月末）

Q2-3 には派遣・嘱託社員の職種別の在籍分布が示されている。回答のなかで派遣・嘱託の比率が高いのは事務・技術で、71.8%にあたる28社にこの職種で派遣・嘱託が採用されていることになる。反対にもっとも採用の少ない職種は販売・サービス3社（7.7%）あるいは、研究・開発9社（23.1%）である。そして、これはQ2-2とも共通する特徴であるが、製造・技能を除けばシェア30%未満とする企業のシェアが高く、しかもそのシェアは過半数を上回っている。つまり、この結果からは依然として派遣・嘱託のシェアが低いことがわかり、日本の経営が維持されていることが示唆されている。

## 2.4 パート・アルバイトの職種別分布

Q2-4 にはパート・アルバイトの職種別分布が示されている。この表はQ2-3よりも回答率が低いため、範囲値の分布だけでは全体像は把握できず、企業の回答の実数を集計した第5章の表5-2の方もあわせて参照願いたい。第5章の表5-2ではパート・アルバイトを利用している職種として、事務・技術のほかに、製造・技能（29.62%）、販売・サービス（20.02%）があげられている。ここでも

30～70%と答える企業数が少なく、Q2-3と同様にM字型の分布を示している

### 問 3. 新規採用状況

ここでは1995年4月～1996年3月（1996年）、2000年4月～2001年3月（2001年）、2005年4月～2006年3月（2006年）の新規採用数とそのうちの中途採用者数を質問している。

#### 3.1 新規採用比率

Q3-1には新規採用比率の分布が示されている。ここで新規採用比率は、新規採用者数／従業員数で求めており、回答企業全体のこの比率は1996年2.1%、2001年2.1%で変化がなく、2006年に3.6%へと上昇した。分布を見ると、10%未満と回答した企業が圧倒的に多いが、その比率には変動がみられる。1996年には当時の景況を反映し、10%未満の企業が88.9%を占めていたが、2001年、2006年には84.4%、77.8%へと減少し、新規採用の拡大傾向が認められる。もっとも、これはシェアであるため、分母の従業員数が縮小している可能性は否定できない。

#### 3.2 中途採用比率

中途採用比率は中途採用者数／新規採用者数で求めているため、この比率の上昇にはふたつの意味が考えられる。ひとつは、新規採用者数を一定とした分子の上昇、つまり、単純な中途採用者数の増加である。いまひとつは、分母の縮小、つまり、新規採用者数自体の抑制である。

中途採用比率にはばらつきがみられ、ここには企業の採用方針が反映されている。1996年と2001年にはこの比率が90%以上の企業が20.0%と17.7%ある一方で、10%未満の企業が30.0%と10.7%もある。しかし、2006年には90%以上の企業が15.2%あるものの、10%未満の企業はゼロとなり、徐々に中途採用比率は上昇していることがうかがえる。

### 問 4. 正規従業員の平均年齢と平均勤続年数

Q4-1には平均年齢の構成比が示されている。1996年には30～34歳、35～39

歳のと答えた企業は7社（30.4％）となっており、30歳代のシェアがおよそ61％であった。しかも、40～44歳をいれるとすべての企業が30～44歳の範囲にはいていた。ところが、2001年には30～34歳のシェアが1社（3.6％）に低下する一方で、35～39歳のシェアが14社（50.0％）、40～44歳のシェアが12社（42.9％）となった。しかも、シェアは3.6％ではあるが、平均年齢45～49歳という企業が登場した。

そして2006年には30～34歳という企業のシェアが微増となつてはいるが、35～39歳が16社（43.2％）、40～44歳が15社（40.5％）となった。また、45歳以上の企業のシェアも3社（8.1％）となり、企業の高齢化の進行がうかがえる。

Q4-2には平均勤続年数が示されている。終身雇用制度が維持されていて、しかも、採用が抑制される傾向にあれば、この分布は右（高齢）の方に移動していくことが予想される。しかし、もっとも多いのはいずれの年も15～19年であり、そのシェアにも大きな変動はみられない。そして、10～14年を含めると、1996年には17社（73.9％）であったものは2001年には23社（82.1％）、2006年には29社（78.4％）へと増加傾向にある。

## 問5. 長期雇用を前提とした人材育成プログラムの実施状況

### 5.1 自社独自の人材育成プログラムの有無

自社独自の人材育成プログラムについては、「ある」と回答した企業が27社（69.2％）、「ない」と回答した企業は12社（30.8％）であった（Q5-1）。「ある」と回答した企業を2006年時点の従業員規模別に見ると、1～299人の企業5社のうち2社（40.0％）、300～999人の企業18社のうち11社（61.1％）、1000人以上の企業15社のうち13社（86.7％）であり、従業員規模が大きくなるほど自社独自の人材育成プログラムを有している企業の割合が高まることがわかる（ただし、従業員規模が不明の企業が1社）。

### 5.2 人材育成プログラムの対象者

「ある」と回答した企業について、プログラムの対象となる職種について聞いたところ、「事務・技術」は22社（84.6％）、「営業」は20社（76.9％）、「研究・開発」は11社（42.3％）、「製造・技能」は13社（50.0％）、「販売・サービス」

は10社（38.5%）、「その他」が4社（15.4%）であった（Q5-2）。「研究・開発」「製造・技能」「販売・サービス」を対象とする人材育成プログラムを有している企業の割合が低い、これはこのような職種の従業員がいるかどうかによって依存するので、注意を要する。

対象となる職位は、「部長級」は14社（53.8%）、「課長級」は21社（80.8%）、「係長級」は22社（84.6%）、「一般社員」が26社（100.0%）であり、職位が低い一般の社員に対しては独自の人材育成プログラムを有しているが、職位が上がるとつれてその割合は低下することが分かる（Q5-3）。この点についても従業員規模別に見てみると、自社独自の人材育成プログラムを有している企業のうち「部長級」の社員に対する人材育成プログラムを有する企業は、1～299人は2社（100.0%）、300～999人は4社（36.4%）、1000人以上は8社（61.5%）であり、従業員規模別の相関は見られなかった。

プログラムの対象者については、「社員全員」は21社（80.0%）、「希望者全員」は6社（23.2%）、「会社側が選抜」は11社（42.3%）であった（Q5-4）。8割の企業は社員全員を対象とした人材育成プログラムを有しているが、そうした企業のなかでも、希望者に限定した人材育成を実施している企業は2割強、会社側が選抜した社員を対象とした人材育成を実施している企業が4割強となっている。

### 5.3 自社独自の人材育成プログラムの特徴

本調査では、さらに人材育成プログラムの特徴について、ジョブローテーションによる（OJT型の）人材育成と海外留学制度について質問している。

ジョブローテーションによる人材育成は、「ある」と回答した企業が22社（81.5%）、「ない」と回答した企業が5社（18.5%）であった（Q5-5）。回答企業のほとんどは、日本企業で伝統的に行われてきたジョブローテーションによる人材育成制度を有しているが、一部の企業はこれを実施していなかった。参考までに、「ない」とした企業を従業員規模別に見ると、1～299人は0社、300～999人が3社（27.3%）、1000人以上が2社（15.4%）であった。これも、規模には関係ないように思われる。

長期雇用を前提とした海外留学制度については、「ある」と回答した企業が5社（18.5%）、「ない」と回答した企業が22社（81.5%）で、ジョブローテーションを前提とした人材育成プログラムとは全く逆の結果となった（Q5-6）。ちなみ

に、留学制度があると回答した企業は、いずれもジョブローテーション型の人材育成プログラムを有している企業であり、ジョブローテーション型の人材育成を実施していない企業では海外留学制度を有している企業はいなかった。

#### 5.4 人材育成プログラムのねらい

最後に、自社独自の人材育成プログラムのねらいについて見てみよう。「上級職育成」は19社（73.1%）、「専門職の技能・技術育成」は18社（69.2%）、「モチベーションの維持・向上」は20社（76.9%）であった（Q5-7）。このように、回答企業では、多様な目的で人材育成プログラムを実施していることがわかる。

### 問6. 給与制度

#### 6.1 定期昇給制度と年功給

定期昇給制度の有無について、「ある」と回答した企業は29社（74.4%）、「職務による」は4社（10.3%）、「廃止した」は4社（10.3%）、「ない」が2社（5.1%）であった（Q6-1-1）。「廃止した」と回答した企業の廃止時期については、2000年から2004年までがそれぞれ1社ずつとなっており、定期昇給制度を廃止した企業はここ数年のあいだに廃止していることが分かる。廃止企業を従業員規模別に見ると、300～999人が2社、1000人以上が2社であった。

給与制度の年功的性格を見るために、50歳男子標準労働者の基本給に占める年功給の割合について質問したところ、回答があったのは14社であった（Q6-2-1, Q6-2-2）。このうち、2006年時点では「10%未満」が2社（5.1%）、「30～40%未満」が4社（10.3%）、「40～50%未満」が4社（10.3%）、「60～70%未満」が2社（5.1%）、「90%以上」が2社（5.1%）であった。

これに対して1996年時点では、「10%未満」は1社（2.6%）、「30～40%未満」は4社（10.3%）、「40～50%未満」は3社（7.7%）、「50～60%未満」は1社（2.6%）、「60～70%未満」は3社（7.7%）、「90%以上」が2社（5.1%）であった。

2006年と1996年の両方に回答している企業は11社であったが、これらの企業の年功給の割合の変化を見ると、ほとんどの企業でその割合に変化はなく、1996年に「60～70%未満」であった3社のうち1社が「40～50%未満」に年功給の割合を引き下げているだけであった。したがって、回答企業に限って

みれば、この10年間に年功給の占める割合はほとんど変化していないようである。

## 6.2 年俸制の導入状況

年俸制を導入しているかどうかについて、「導入している」と回答した企業は11社（28.2%）、「導入していない」は28社（71.8%）であった（Q6-3）。厚生労働省「就労条件総合調査」によれば、2006年に年俸制を導入している企業は17.3%、従業員規模別に見ると30～99人は14.4%、100～299人は20.5%、300～999人は31.0%、1000人以上は37.1%であったから、全国平均よりもやや高めになっている。いずれにせよ、導入企業はそれほど多くはない。

正規従業員のうち年俸制適用労働者の割合は、回答企業10社のうち「10%未満」は4社（36.4%）、「10～20%未満」は2社（18.2%）、「20～30%未満」は2社（18.2%）、「90%以上」が2社（18.2%）であった（Q6-4）。

年俸制を導入している職種については、回答企業32社のうち「事務・技術」は8社（25%）、「営業」は7社（21.9%）、「研究・開発」は6社（18.8%）、「製造・技能」3社（9.4%）、「販売・サービス」は4社（12.5%）、「その他」は4社（12.5%）であった（Q6-5）。

対象としている職位については、回答企業25社のうち、「部長級」は10社（40.0%）、「課長級」は8社（32.0%）、「係長級」は4社（16.0%）、「一般社員」は3社（12.0%）であった。職位があがるほど導入企業の割合が上昇することが分かる（Q6-6）。

年俸制を導入したねらいについては、「優秀な人材の確保」が4社（30.8%）、「モチベーションの維持・向上」が7社（53.8%）、「人件費削減」は0社、「その他」は2社（15.4%）であった。「その他」の2社のうち、具体的な記述があった1社は、年俸制導入のねらいは「人材の育成と競争力ある企業風土の構築」としている（Q6-7）。

## 6.3 業績評価の処遇への反映方法

業績評価の当該年度の賞与に反映させる度合いについて、回答企業は11社で、うち「強まった」が9社（81.8%）、「弱まった」は0社、「変わらない」は2社（18.2%）であった（Q6-8）。ほとんどの企業で、業績評価の結果を賞与に反映させる度合いを強めている。

業績評価の基本給に反映させる度合いについて、回答企業は11社、うち「強まった」は6社（54.5%）、「弱まった」は1社（9.1%）、「変わらない」は4社（36.4%）であった（Q6-9）。賞与ほどではないが、基本給に反映させる度合いも強まっている。

さらに、業績評価を次年度の業績給に反映させる度合いは、回答企業11社のうち、「強まった」は7社（73.6%）、「弱まった」は1社（9.1%）、「変わらない」は3社（27.3%）であった（Q6-10）。「弱まった」と回答した企業は、次年度の基本給、業績給への反映を弱めて、当該年度賞与への反映を強めたという企業であった。

## 問 7. 企業内の雇用慣行

### 7.1 採用および退職・解雇

「正規従業員は、経営と従業員に大きな問題がない限り、定年まで雇用されるという慣行」があるかどうかという問に対して、回答企業は11社で、このうち「ある」と回答した企業は10社（90.9%）で、「なし」は1社（9.1%）であった（Q7-1-1）。また、「ある」と回答した企業のうち、ここ5年ほどの変化について「変化なし」は9社、「弱まっている」が1社、「強まっている」と回答した企業はいなかった（Q7-1-2）。

「新規学卒者中心の採用」についても同様に、回答企業は11社で、このうち「ある」と回答した企業は10社（90.9%）で、「なし」は1社（9.1%）であった（Q7-2-1）。「ある」とした10社のうち、ここ5年ほどの変化については、「変化なし」が8社、「弱まっている」が1社、「強まっている」も1社いた（Q7-2-2）。

### 7.2 昇進・昇格

「能力がほぼ同じなら業績にかかわらずほぼ横並びの昇格」について、回答企業はやはり11社で、このうち「あり」は7社（63.6%）、「なし」は4社（36.4%）であった（Q7-3-1）。「あり」とした7社のうち、ここ5年ほどの変化について「変化なし」は3社（42.9%）、「弱まっている」が4社（57.1%）であった（Q7-3-2）。

「原則として降格させない人事」については、回答企業11社のうち「あり」は4社（36.4%）、「なし」は7社（63.6%）で、「横並びの昇格」とは逆転していた

(Q7-4-1). さらに、「あり」とした4社のなかでも、「変化なし」は1社(25.0%), 「弱まっている」が2社(50.0%)で、無回答が1社であった(Q7-4-2).

このように、「日本的」な慣行と見られてきたもののうち、採用および退職・解雇についてはあまり変化はないが、昇進・昇格に関しては、少なくともこの5年ほどのあいだは、もともと「ある」割合は低く、弱まってきている。

### 7.3 組織運営

「稟議制度等によるボトムアップ型の意識決定」については、回答企業10社のうち、「あり」は7社(70.0%), 「なし」は3社(30.0%)であった(Q7-5-1). 「あり」とした企業7社のうち、ここ5年ほどの変化については、「変化なし」が6社(85.7%), 「弱まっている」は1社(14.3%), 「強まっている」と回答した企業はなかった(Q7-5-2).

### 7.4 退職金制度

「勤続年数の長さに比例する退職金」については、回答企業11社のうち、「あり」は10社(90.0%), 「なし」は1社(9.1%)であった(Q7-6-1). ここ5年ほどの変化については、「変化なし」が5社(50.0%), 「弱まっている」が4社(40.0%), 「強まっている」が1社(10.0%)であった(Q7-6-2).

### 7.5 協調的労使関係

「労使共催の各種イベント」については、回答企業は11社で、そのうち「あり」と回答した企業は5社(45.5%), 「なし」は6社(54.5%)であった(Q7-7-1). 「あり」と回答した5社のうち、「変化なし」が4社(80.0%), 「弱まっている(減っている)」が1社(20.0%)であった(Q7-7-2).

「労働組合が経営改善に協力する慣行」については、回答企業が10社で、うち「あり」と回答したのは4社(40.0%), 「なし」と回答したのは6社(60.0%)であった(Q7-8-1). 「あり」と回答した4社のうち、「変化なし」が3社(75.0%), 「弱まっている」が1社(25.0%)であった(Q7-8-2).

### 7.6 まとめ

以上の回答についてまとめたのが表3-1である。この表から、新卒採用・定年退職という「終身雇用」慣行は多くの企業で有していることがわかる。また、

表 3-1. 企業内の雇用慣行

(単位：社)

|                 | あり | (弱まっている) | なし | 合計 |
|-----------------|----|----------|----|----|
| 定年まで雇用されるという慣行  | 10 | (1)      | 1  | 11 |
| 新規学卒者中心の採用      | 10 | (1)      | 1  | 11 |
| 勤続年数の長さに比例する退職金 | 10 | (4)      | 1  | 11 |
| 横並びの昇格          | 7  | (4)      | 4  | 11 |
| ボトムアップ型の意志決定    | 7  | (1)      | 3  | 10 |
| 労使共催の各種イベント     | 5  | (1)      | 6  | 11 |
| 原則として降格させない人事   | 4  | (2)      | 7  | 11 |
| 経営改善に協力する慣行     | 4  | (1)      | 6  | 10 |

「横並びの昇格」と「ボトムアップ型の意志決定」といった平等主義的慣行を有している企業は比較的多く、労使協調型の慣行を有している企業は半数をやや下回っている。

ここ5年ほどの変化については、「勤続年数の長さに比例する退職金」と「ほぼ横並びの昇格」は「弱まっている」が多く、回答企業における年功序列的な慣行は弱まりつつある。

## 問 8. 企業風土

ここでは、日本的経営に関係すると思われる企業風土について、現在の状況と5年ほど前の状況を、「全くそう思わない」0点から、「強くそう思う」4点までの5段階で回答してもらった。以下では、0点を「全くそう思わない」、1点を「あまりそう思わない」、2点を「そう思う」、3点を「かなりそう思う」、4点を「強くそう思う」と記述する。

### 8.1 協力・連帯意識

「仕事の遂行において、相互に協力し合う風土や連帯感がある」については、「全くそう思わない」は0社、「あまりそう思わない」は3社(7.9%)、「そう思う」は14社(36.8%)、「かなりそう思う」は10社(26.3%)、「強くそう思う」は11社(28.9%)であった(Q8-1)。全体的に、職場には連帯感があると考えられていると言えよう。

これに対して5年ほど前の状況は、「全くそう思わない」は0社、「あまりそう思わない」は2社（5.3%）、「そう思う」は14社（36.8%）、「かなりそう思う」は12社（31.6%）、「強くそう思う」は10社（26.3%）であった。したがって、職場の協調性や連帯感はあまり変わっていないと考えられていると言えるだろう。

## 8.2 後輩の育成

「上司や先輩が後輩を育てる風土がある」については、「全くそう思わない」は0社、「あまりそう思わない」は4社（10.5%）、「そう思う」は13社（34.2%）、「かなりそう思う」は16社（42.1%）、「強くそう思う」は5社（13.2%）であった（Q8-2）。こうした風土も、回答企業では一般的に認められるようである。

5年ほど前の状況は、「全くそう思わない」は0社、「あまりそう思わない」は2社（5.3%）、「そう思う」は13社（34.2%）、「かなりそう思う」は14社（36.8%）、「強くそう思う」は9社（23.7%）であった。「あまりそう思わない」が増え、「強くそう思う」が減少しているが、全体的に大きな変化はないと見てよいだろう。

## 8.3 全体的視点

「常に全社的に物事を考える従業員を育む風土がある」は、「全くそう思わない」は0社、「あまりそう思わない」は9社（23.7%）、「そう思う」は16社（42.1%）、「かなりそう思う」は10社（26.3%）、「強くそう思う」は3社（7.9%）であった（Q8-3）。

5年ほど前の状況は、「全くそう思わない」は0社、「あまりそう思わない」は10社（26.3%）、「そう思う」は13社（34.2%）、「かなりそう思う」は12社（31.6%）、「強くそう思う」は3社（7.9%）であった。

「かなりそう思う」が減り、「そう思う」が増えているが、大きな変化はない。

## 8.4 平等精神

「人事・賃金・組織の多面における平等精神がある」については、「全くそう思わない」は2社（5.3%）、「あまりそう思わない」は4社（10.5%）、「そう思う」は13社（34.2%）、「かなりそう思う」は13社（34.2%）、「強くそう思う」は6社（15.8%）であった（Q8-4）。他の設問と異なり、「全くそう思わない」が2社

だけではあるが存在している。

5年前の状況は、「全くそう思わない」は1社（5.3%）,「あまりそう思わない」は1社（2.6%）,「そう思う」は15社（39.5%）,「かなりそう思う」は13社（34.2%）,「強くそう思う」は7社（18.4%）であった。

## 8.5 年功者尊重

「年配者・年功者を尊重・配慮する風土がある」は、「全くそう思わない」は1社（2.6%）,「あまりそう思わない」は6社（15.8%）,「そう思う」は19社（50.0%）,「かなりそう思う」は10社（26.3%）,「強くそう思う」は2社（5.3%）であった（Q8-5）。

5年前の状況は、「全くそう思わない」は1社（2.6%）,「あまりそう思わない」は3社（7.9%）,「そう思う」は19社（50.0%）,「かなりそう思う」は11社（28.9%）,「強くそう思う」は4社（10.5%）であった。

## 8.6 集団主義

「個人よりも集団の価値観が優先される風土がある」は、「全くそう思わない」は3社（8.1%）,「あまりそう思わない」は7社（18.9%）,「そう思う」は12社（32.4%）,「かなりそう思う」は10社（26.3%）,「強くそう思う」は5社（13.5%）であった（Q8-6）。

5年ほど前の状況は、「全くそう思わない」は3社（8.1%）,「あまりそう思わない」は9社（24.3%）,「そう思う」は10社（27.0%）,「かなりそう思う」は11社（29.7%）,「強くそう思う」は4社（10.8%）であった。

## 8.7 プロセス重視

「仕事の結果よりもプロセスを重視する傾向（風土）がある」は、「全くそう思わない」は2社（5.3%）,「あまりそう思わない」は10社（26.3%）,「そう思う」は16社（42.1%）,「かなりそう思う」は8社（21.1%）,「強くそう思う」は2社（5.3%）であった（Q8-7）。

5年前の状況は、「全くそう思わない」は1社（2.6%）,「全くそう思わない」は2社（5.3%）,「あまりそう思わない」は11社（28.9%）,「そう思う」は15社（39.5%）,「かなりそう思う」は8社（21.1%）,「強くそう思う」は2社（5.3%）であった。

## 8.8 「和」を重視

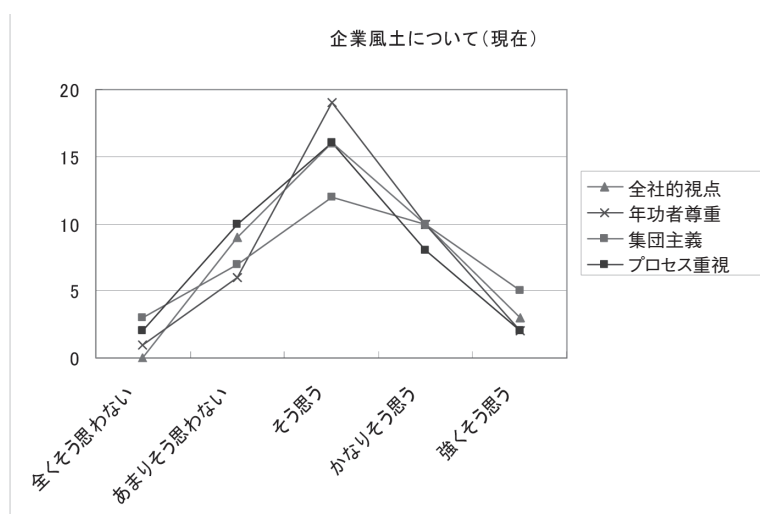
「『人の和』を大切にする風土がある」については、「全くそう思わない」は2社（5.3%）,「あまりそう思わない」は4社（10.5%）,「そう思う」は9社（23.7%）,「かなりそう思う」は14社（36.8%）,「強くそう思う」は9社（23.7%）であった（Q8-8）。

5年前の状況は、「全くそう思わない」は1社（2.6%）,「あまりそう思わない」は3社（7.9%）,「そう思う」は12社（31.6%）,「かなりそう思う」は13社（34.2%）,「強くそう思う」は9社（23.7%）であった。

## 8.9 まとめ

以上の回答を簡単に分類してみよう。図3-1から図3-3は、2006年時点の企業風土に関する回答について、回答パターンが近いものごとにまとめたものである。回答パターンは3種類ほどに分けることができる。第1の類型は、「そう思う」が多く、「全くそう思わない」や「強くそう思う」が少ない山形の回答パターンで、「全社的視点」「年功者尊重」「プロセス重視」「集団主義」が含まれる。第2の類型は、第1類型よりも中心が右にずれ、「そう思う」「かなりそう思う」の比率が高いが、「強くそう思おう」とする企業は少ない。「平等精神」と「後輩の育成」が含まれる。第3の類型は、多少の上下はあるが、グラフの形状が右上がりに近く、「強くそう思う」と回答した企業が多い項目である。「協力・

図3-1. 企業風土について（現在）



連帯意識」「『和』を重視」が含まれる。

これを5年ほど前に関する回答と比較してみよう。第1類型については、5年ほど前も全体としては「そう思う」が多いとはいえ、「あまりそう思わない」や「かなりそう思う」という回答も多く、「集団主義」や「全社的視点」のように山形というよりは台形に近い項目もある。また、「プロセス重視」は5年ほど前には「あまりそう思わない」がやや多く、「年功者尊重」は「かなりそう思う」が

図3-2. 企業風土について（現在）

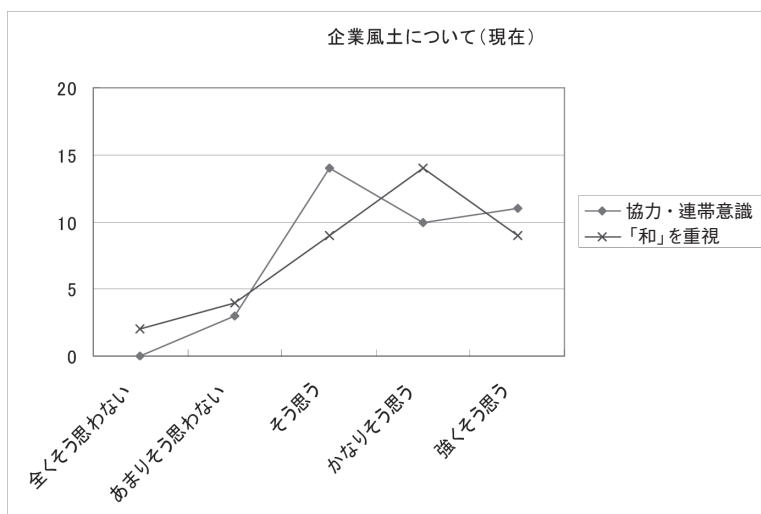
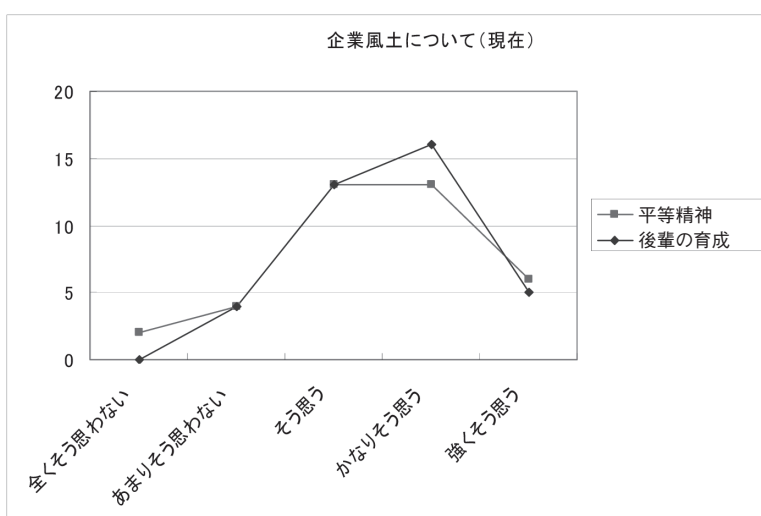


図3-3. 企業風土について（現在）



やや多い。つまり、現在から見て、5年ほど前はこれらの風土がより強かったとみる企業と弱かったとみる企業の両方が存在しているようである。

これに対して、第2類型と第3類型については、5年ほど前には回答パターンにほとんど差がなく、ちょうど現在の第2類型と第3類型の中間的な回答パターンを示している。特に、第3類型の「平等精神」と「後輩の育成」については、5年ほど前の方がそうした風土が強かったみる企業が多いようである。

図3-4. 企業風土（5年ほど前）

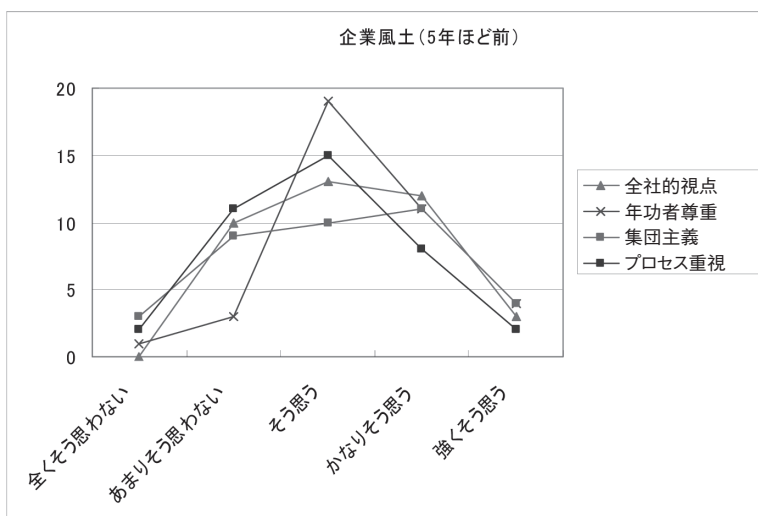


図3-5. 企業風土（5年ほど前）

