

雇用管理や社員の働き方に関するアンケート調査結果の概要

1. 調査対象と方法

社団法人情報サービス産業協会は、厚生労働省委託事業「多様就業型ワークシェアリング業種別制度導入事業」の中で、情報サービス産業における働き方の実態や雇用管理の課題を把握するとともに、今後、多様な働き方を導入していく上での留意点やその効果的運用を図るヒントをまとめていくための基礎的データを収集することを目的として、アンケート調査（「雇用管理や社員の働き方に関するアンケート調査」）を実施した。

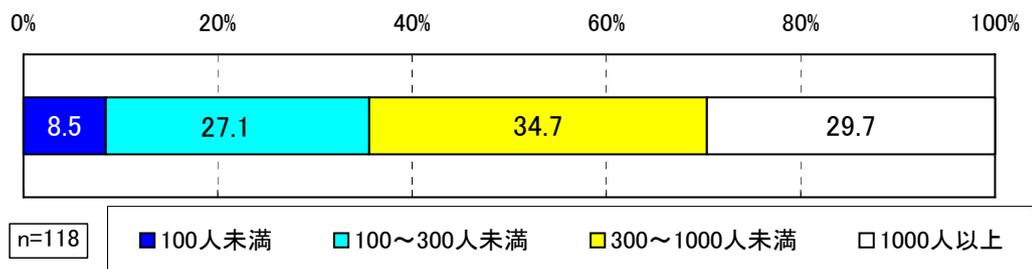
調査対象、方法は以下のとおりである。

- ①調査対象：(社) 情報サービス産業協会 法人会員 630 社 (2006 年 1 月)
- ②調査実施期間：2006 年 1 月 18 日～31 日
- ③調査方法：メール（一部 F A X）により依頼、メール（一部 F A X）により回収
- ④有効回答数：118 件（回収率：18.7%）
- ⑤主な調査項目：雇用管理における課題、多様な働き方の有無、多様な働き方に関する運用の状況、企業の概要等

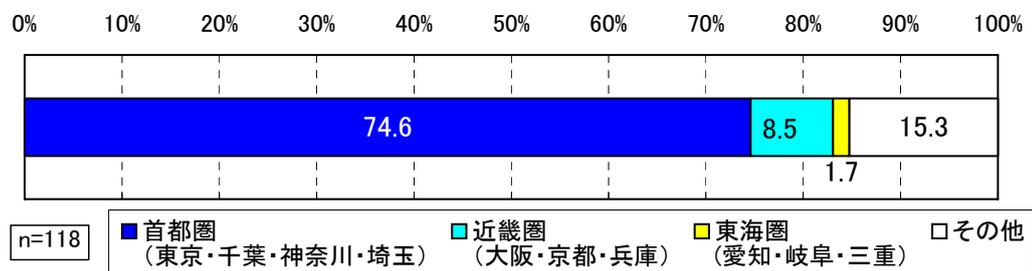
2. 回答企業の属性

回答企業の主な属性は以下のとおりである。

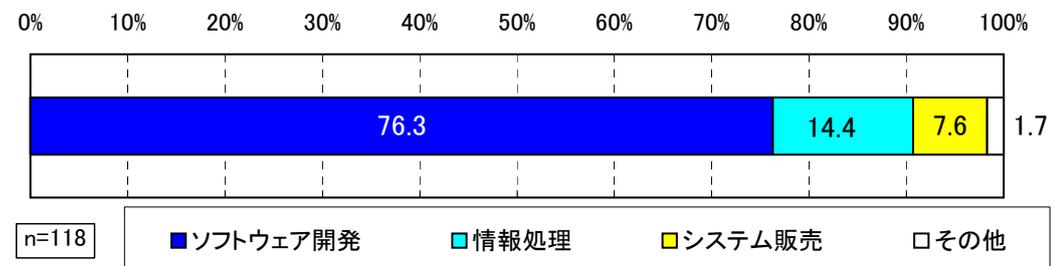
図表 2-1 従業員規模（正社員数）



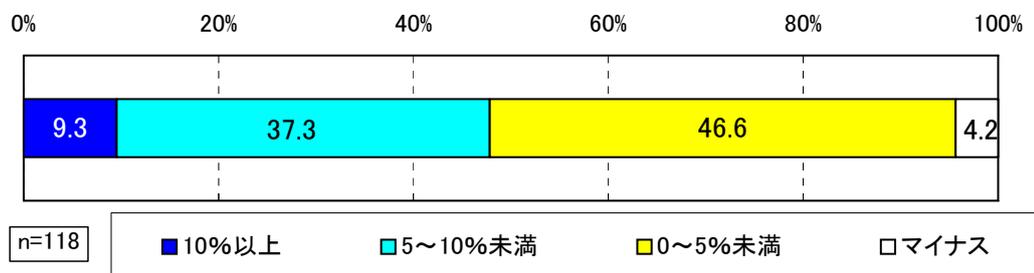
図表 2-2 地域



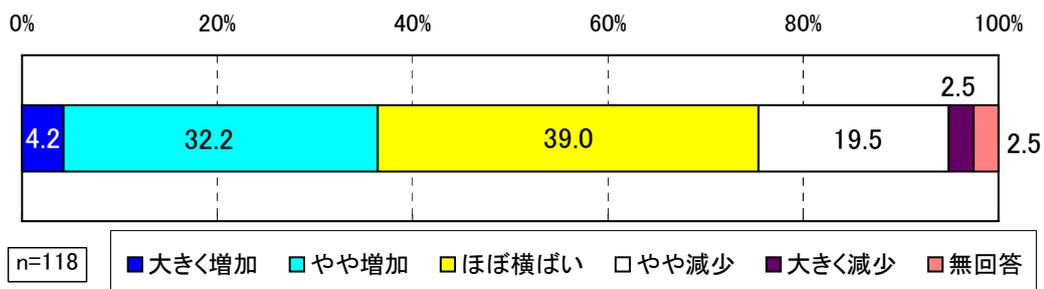
図表 2-3 主要な業務



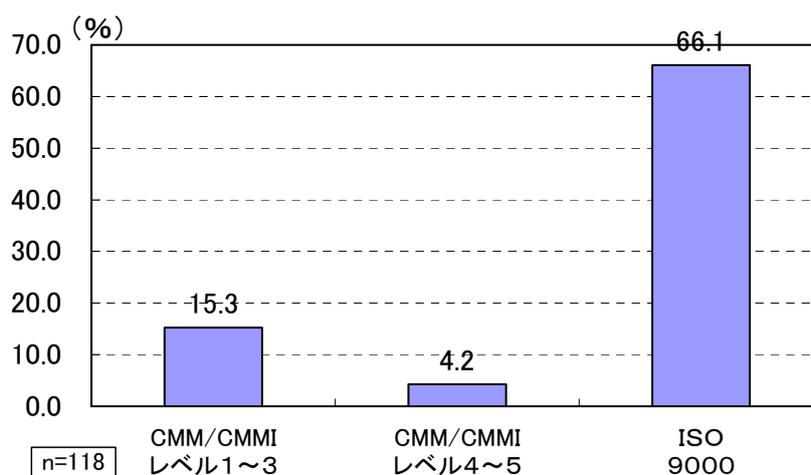
図表 2-4 売上高営業利益率（2004 年度）



図表 2-5 過去3年（2002~2004 年度）における売上高営業利益率の動向

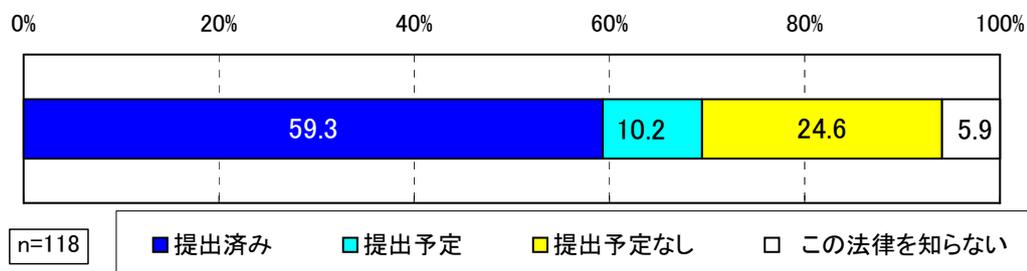


図表 2-6 第三者機関による認定の取得状況



注：過去に取得したものを含む。複数回答。

図表 2-7 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画



注：「次世代育成支援対策推進法」が、2005年4月から施行され、従業員数301人以上の企業に、仕事と家庭の両立支援等に関する一般事業主行動計画の届出が義務づけられた。

3. 調査結果の概要

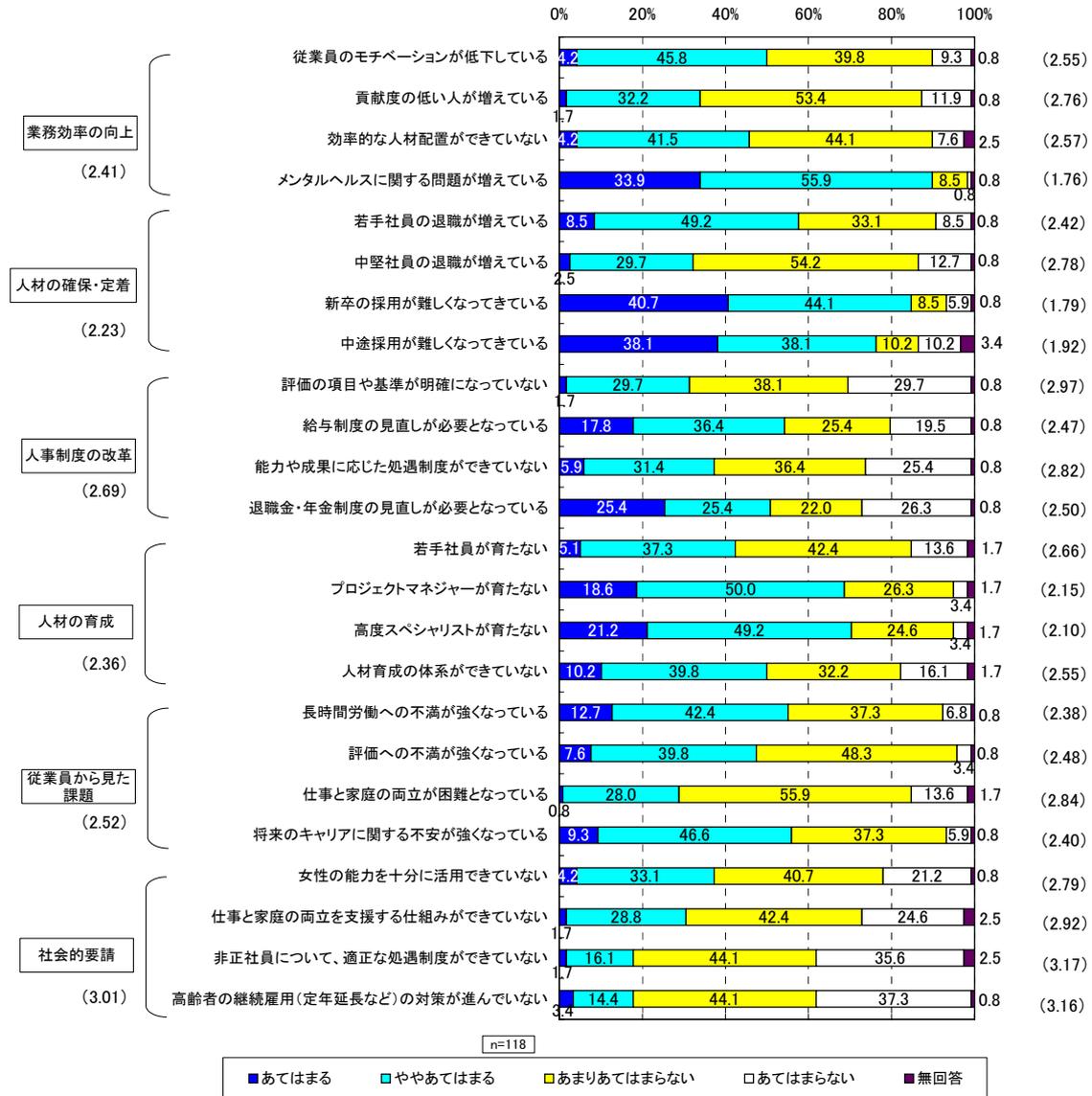
(1) 雇用管理の課題

分野別ごとに抱えている課題をポイント化したもの（課題が「あてはまる」場合を1点、「ややあてはまる」を2点、「あまりあてはまらない」を3点、「あてはまらない」を4点とした）をみると、「人材の確保・定着」分野のポイントが最も低い。中でも、「新卒の採用が難しくなっている」（1.79）、「中途採用が難しくなっている」（1.92）は2ポイントを下回り、いずれも課題として「あてはまる」と回答した企業が約4割（「ややあてはまる」を加えると約8割）を占めている。情報サービス産業における、昨今の厳しい採用環境がうかがえる結果となっている。

次にポイントが低いのは「人材の育成」分野で、特に「高度スペシャリストが育たない」（2.10）、「プロジェクトマネジャーが育たない」（2.15）のポイントが低い。

また、「業務効率の向上」分野に属する「メンタルヘルスに関する問題が増えている」も2ポイントを下回り、課題として「あてはまる」という回答率も高くなっている（「あてはまる」33.9%、「ややあてはまる」55.9%）。

図表 3-1 雇用管理における課題



注：右の（ ）は「あてはまる」を1点、「ややあてはまる」を2点、「あまりあてはまらない」を3点、「あてはまらない」を4点とした場合のポイント。

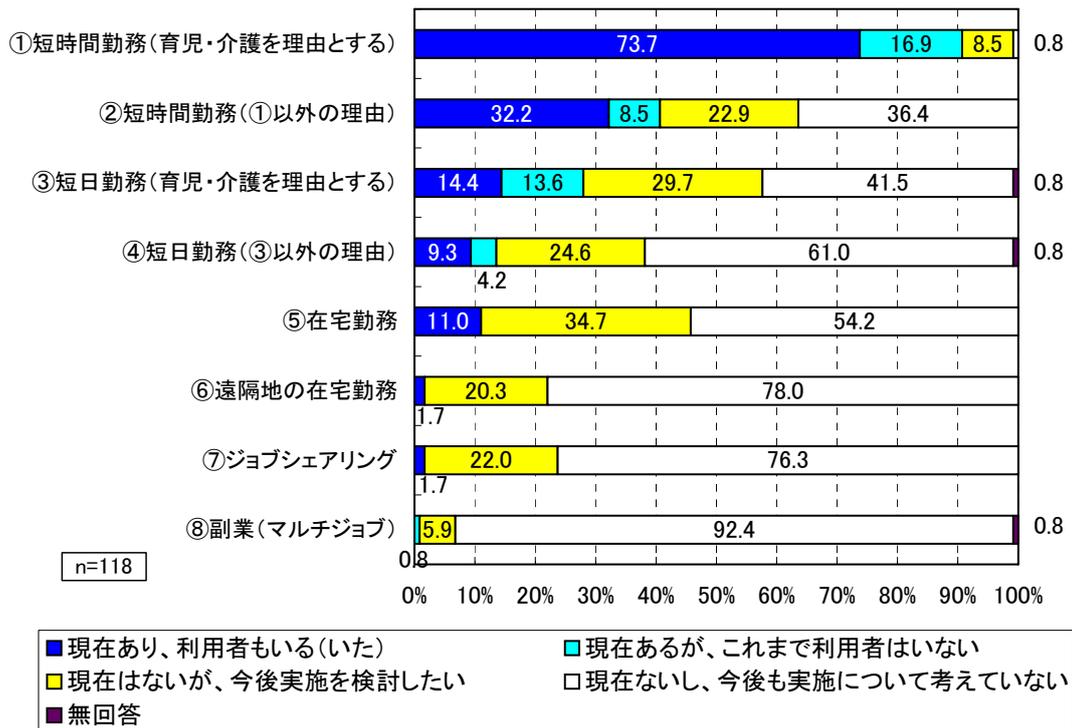
(2) 多様な働き方の有無

制度あるいは実態としての多様な働き方の有無および利用状況をたずねたところ、「短時間勤務（育児・介護を理由とする）」は導入企業が9割を占め、73.7%が「利用者もいる（いた）」と回答としている。

導入が進んでいる働き方としては、次に「短時間勤務（育児・介護以外の理由）」（40.7%）、「短日勤務（育児・介護を理由とする）」（28.0%）、「短日勤務」（13.5%）、「在宅勤務」（11.0%）が続くが、育児・介護を理由とする短時間勤務に比べると回答率は低い。

なお、「遠隔地勤務の在宅勤務」、「ジョブシェアリング」、「副業」を実施している企業は僅かである。

図表 3-2 多様な働き方の有無



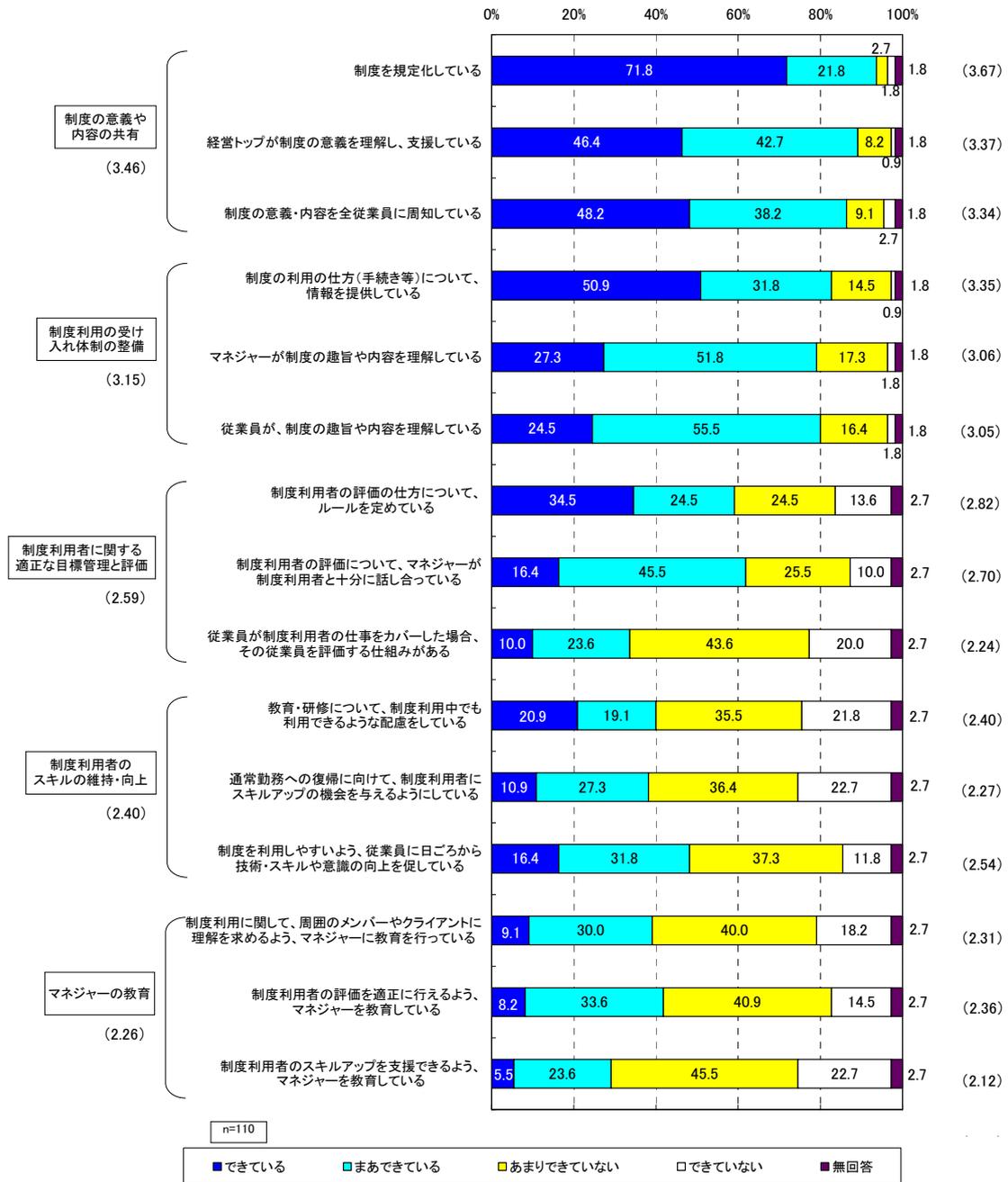
(3) 多様な働き方に関する運用の状況

多様な働き方を一つでも導入している企業に対して、制度の運用状況をたずねたところ、「マネジャーの教育」分野のポイント（「できていない」場合を1点、「あまりできていない」を2点、「まあできている」を3点、「できている」を4点として得点化した数値）が2.26ポイントと最も低かった。この他、「制度利用者のスキルの維持・向上」分野（2.40）、「制度利用者に関する適正な目標管理と評価」分野（2.59）のポイントも低い。

項目別にみると、「制度利用者のスキルアップを支援できるよう、マネジャーを教育している」（2.12）、「制度利用者の仕事をカバーした場合、その従業員を評価する仕組みがある」（2.24）、「通常勤務への復帰に向けて、制度利用者にスキルアップの機会を与えるようにしている」（2.27）、「制度利用に関して、周囲のメンバーやクライアントに理解を求めるよう、マネジャーを教育している」（2.31）のポイントが低く、「できている」割合も1割前後にとどまっている。

一方、「制度の意義や内容の共有」分野はポイントが最も高く（3.46）、特に「制度を規程化している」（3.67）は「できている」が71.8%を占めている。

図表 3-3 多様な働き方に関する運用の状況



注1：多様な働き方を一つでも導入している企業について。

注2：右の()は、「できている」を4点、「まあできている」を3点、「あまりできていない」を2点、「できていない」を1点とした場合の得点。

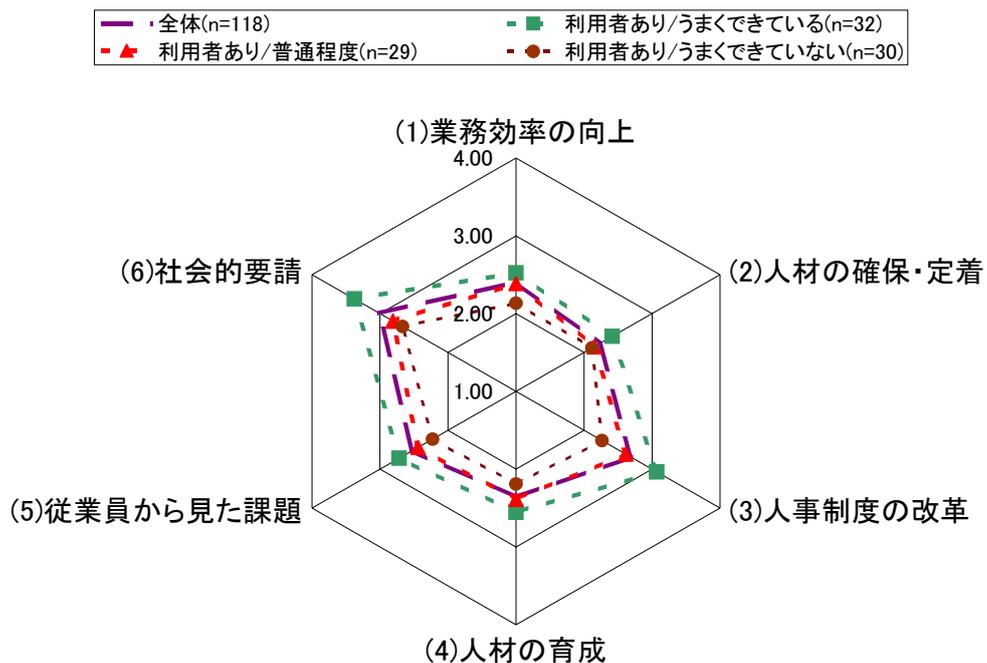
(4) 多様な働き方の状況別 雇用管理の評価

多様な働き方のいずれかについて「現在あり、利用者もいる（いた）」と回答した企業について、制度運用の状況を「うまくできている」（平均 3.0 ポイント超）、「普通程度」（平均 2.5 超 3.0 ポイント以下）、「うまくできていない」（平均 2.5 ポイント以下）に分類した。

この運用状況別に雇用管理の評価ポイント（ポイントが高いほどあてはまる課題が少ない）をみると、雇用管理の全ての分野について、「利用者あり／うまくできている」が最も高く、逆に「利用者あり／うまくできていない」企業が最も低くなっている。

多様な働き方の運用状況が雇用管理に直接的な影響を及ぼしたかどうかは定かでないが、この結果をみる限り、多様な働き方をうまく運用できている企業では、雇用管理の課題が比較的少なくなっているといえる。

図表 3-4 多様な働き方の運用状況別 雇用管理の評価

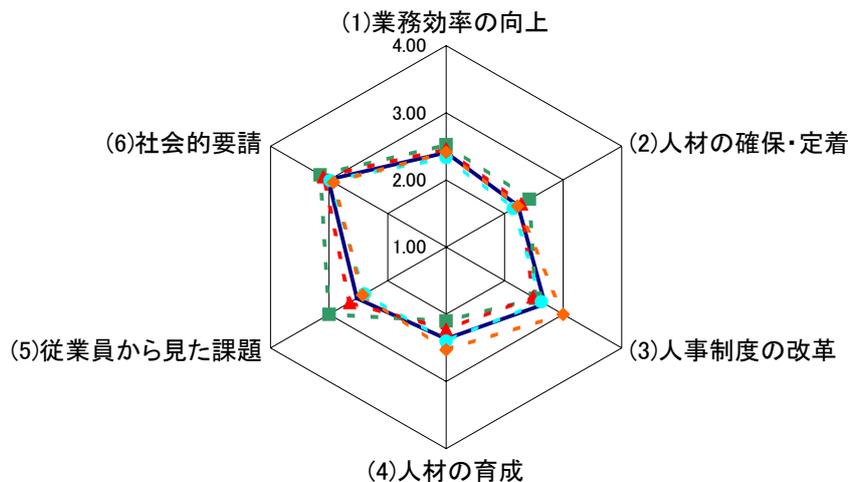
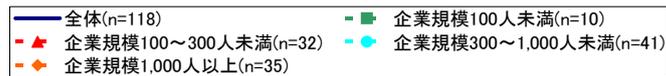


4. 企業属性別の集計結果

(1) 雇用管理の課題

図表 4-1 従業員規模別 雇用管理の評価

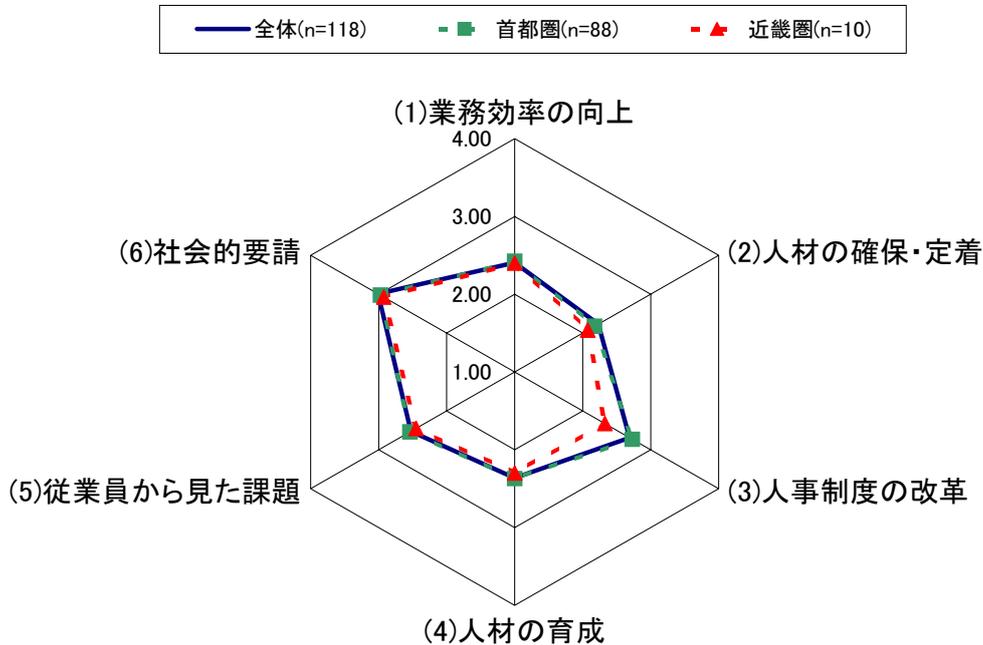
課題の内容		全体	100人未満	100～300人未満	300～1000人未満	1000人以上	
企業から見た課題	業務効率の向上	従業員のモチベーションが低下している	2.55	2.50	2.53	2.56	2.56
		貢献度の低い人が増えている	2.76	2.70	2.84	2.63	2.85
		効率的な人材配置ができていない	2.57	2.50	2.50	2.59	2.62
		メンタルヘルスに関する問題が増えている	1.76	2.40	1.97	1.56	1.62
	人材の確保・定着	若手社員の退職が増えている	2.42	2.70	2.69	2.22	2.32
		中堅社員の退職が増えている	2.78	3.10	2.88	2.63	2.76
		新卒の採用が難しくなっている	1.79	2.10	1.63	1.83	1.82
		中途採用が難しくなっている	1.92	1.80	1.93	1.90	1.97
	人事制度の改革	評価の項目や基準が明確になっていない	2.97	2.80	2.81	2.93	3.21
		給与制度の見直しが必要となっている	2.47	2.50	2.25	2.34	2.82
		能力や成果に応じた処遇制度ができていない	2.82	2.60	2.72	2.76	3.06
		退職金・年金制度の見直しが必要となっている	2.50	2.20	2.16	2.49	2.91
	人材の育成	若手社員が育たない	2.66	2.40	2.66	2.68	2.71
		プロジェクトマネジャーが育たない	2.15	2.10	1.97	2.23	2.24
		高度スペシャリストが育たない	2.10	2.00	1.97	2.10	2.26
		人材育成の体系ができていない	2.55	1.90	2.31	2.60	2.91
従業員から見た課題	長時間労働への不満が強くなっている	2.38	3.10	2.50	2.15	2.35	
	評価への不満が強くなっている	2.48	2.80	2.50	2.34	2.53	
	仕事と家庭の両立が困難となっている	2.84	3.40	3.06	2.70	2.62	
	将来のキャリアに関する不安が強くなっている	2.40	2.70	2.53	2.39	2.21	
社会的要請	女性の能力を十分に活用できていない	2.79	3.10	3.09	2.68	2.56	
	仕事と家庭の両立を支援する仕組みができていない	2.92	3.20	2.97	2.90	2.82	
	非正社員について、適正な処遇制度ができていない	3.17	3.30	3.06	3.22	3.15	
	高齢者の継続雇用(定年延長など)の対策が進んでいない	3.16	3.00	3.25	3.12	3.18	



注：「あてはまる」を1点、「ややあてはまる」を2点、「あまりあてはまらない」を3点、「あてはまらない」を4点とした場合の得点。以下同様。

図表 4-2 地域別 雇用管理の評価

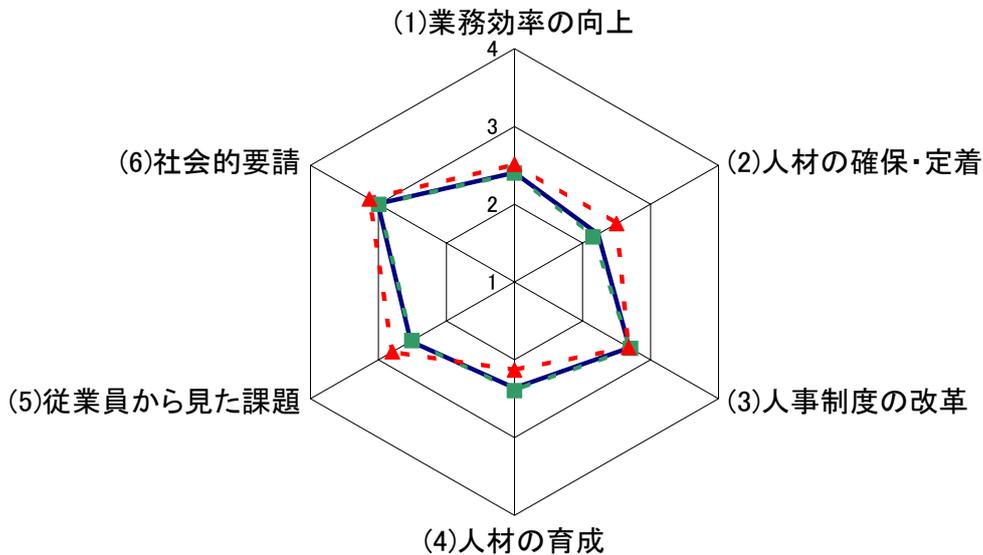
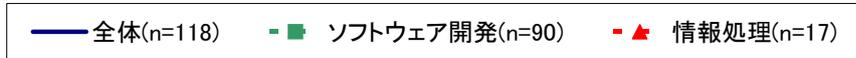
課題の内容		全体	首都圏	近畿圏	東海圏	その他	
企業から見た課題	業務効率の向上	従業員のモチベーションが低下している	2.55	2.58	2.40	1.50	2.59
		貢献度の低い人が増えている	2.76	2.81	2.90	2.00	2.53
		効率的な人材配置ができていない	2.57	2.56	2.40	2.00	2.75
		メンタルヘルスに関する問題が増えている	1.76	1.75	1.90	1.50	1.76
	人材の確保・定着	若手社員の退職が増えている	2.42	2.41	2.20	2.00	2.65
		中堅社員の退職が増えている	2.78	2.81	2.60	2.00	2.82
		新卒の採用が難しくなっている	1.79	1.72	1.80	1.00	2.29
		中途採用が難しくなっている	1.92	1.75	1.70	1.00	3.00
	人事制度の改革	評価の項目や基準が明確になっていない	2.97	2.97	2.70	3.00	3.12
		給与制度の見直しが必要となっている	2.47	2.53	1.90	2.50	2.47
		能力や成果に応じた処遇制度ができていない	2.82	2.89	2.10	3.00	2.88
		退職金・年金制度の見直しが必要となっている	2.50	2.53	2.60	2.00	2.29
	人材の育成	若手社員が育たない	2.66	2.68	2.60	2.00	2.65
		プロジェクトマネジャーが育たない	2.15	2.11	2.30	1.50	2.29
		高度スペシャリストが育たない	2.10	2.11	2.00	1.50	2.18
		人材育成の体系ができていない	2.55	2.57	2.30	1.50	2.71
従業員から見た課題	長時間労働への不満が強くなっている	2.38	2.42	2.20	2.50	2.29	
	評価への不満が強くなっている	2.48	2.52	2.40	1.50	2.41	
	仕事と家庭の両立が困難となっている	2.84	2.80	2.90	3.00	2.94	
	将来のキャリアに関する不安が強くなっている	2.40	2.41	2.30	2.00	2.47	
社会的要請	女性の能力を十分に活用できていない	2.79	2.81	2.80	2.50	2.76	
	仕事と家庭の両立を支援する仕組みができていない	2.92	2.87	2.40	4.00	3.38	
	非正社員について、適正な処遇制度ができていない	3.17	3.12	3.30	4.00	3.24	
	高齢者の継続雇用(定年延長など)の対策が進んでいない	3.16	3.10	3.20	3.50	3.41	



注：サンプルが僅かであった「東海圏（愛知・岐阜・三重）」(n=2)と「その他」(n=18)は表示していない。

図表 4-3 主要な業務別 雇用管理の評価

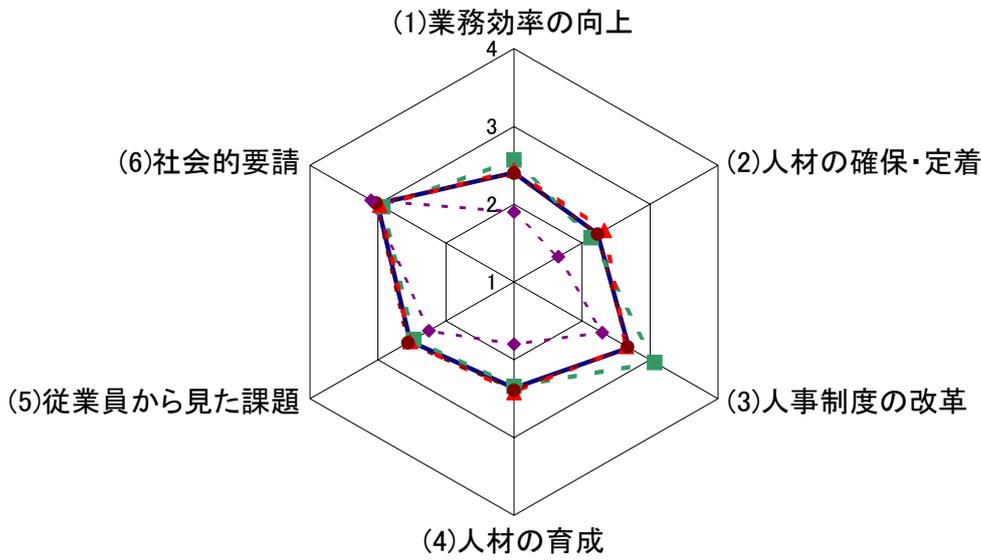
課題の内容		全体	ソフトウェア開発	情報処理	システム販売	その他	
企業から見た課題	業務効率の向上	従業員のモチベーションが低下している	2.55	2.55	2.65	2.22	3.00
		貢献度の低い人が増えている	2.76	2.76	2.76	2.67	3.00
		効率的な人材配置ができていない	2.57	2.57	2.53	2.50	3.00
		メンタルヘルスに関する問題が増えている	1.76	1.72	2.12	1.56	1.50
	人材の確保・定着	若手社員の退職が増えている	2.42	2.34	2.82	2.56	2.00
		中堅社員の退職が増えている	2.78	2.75	3.12	2.44	2.50
		新卒の採用が難しくなっている	1.79	1.71	1.94	2.11	3.00
		中途採用が難しくなっている	1.92	1.81	2.12	2.33	3.00
	人事制度の改革	評価の項目や基準が明確になっていない	2.97	3.02	2.71	2.67	4.00
		給与制度の見直しが必要となっている	2.47	2.47	2.71	1.89	3.00
		能力や成果に応じた処遇制度ができていない	2.82	2.87	2.76	2.33	3.50
		退職金・年金制度の見直しが必要となっている	2.50	2.47	2.53	2.44	3.50
	人材の育成	若手社員が育たない	2.66	2.70	2.35	2.67	3.00
		プロジェクトマネージャーが育たない	2.15	2.13	2.18	2.22	2.50
		高度スペシャリストが育たない	2.10	2.13	1.94	2.22	2.00
		人材育成の体系ができていない	2.55	2.64	2.06	2.56	3.00
従業員から見た課題	長時間労働への不満が強くなっている	2.38	2.36	2.82	1.78	2.50	
	評価への不満が強くなっている	2.48	2.49	2.65	2.00	2.50	
	仕事と家庭の両立が困難となっている	2.84	2.80	3.18	2.56	3.00	
	将来のキャリアに関する不安が強くなっている	2.40	2.38	2.53	2.44	2.00	
社会的要請	女性の能力を十分に活用できていない	2.79	2.81	2.94	2.44	2.50	
	仕事と家庭の両立を支援する仕組みができていない	2.92	2.85	3.06	3.25	3.50	
	非正社員について、適正な処遇制度ができていない	3.17	3.20	3.24	2.67	3.50	
	高齢者の継続雇用(定年延長など)の対策が進んでいない	3.16	3.12	3.29	3.11	4.00	



注：サンプルが僅かであった「システム販売」(n=9)と「その他」(n=2)は表示していない。

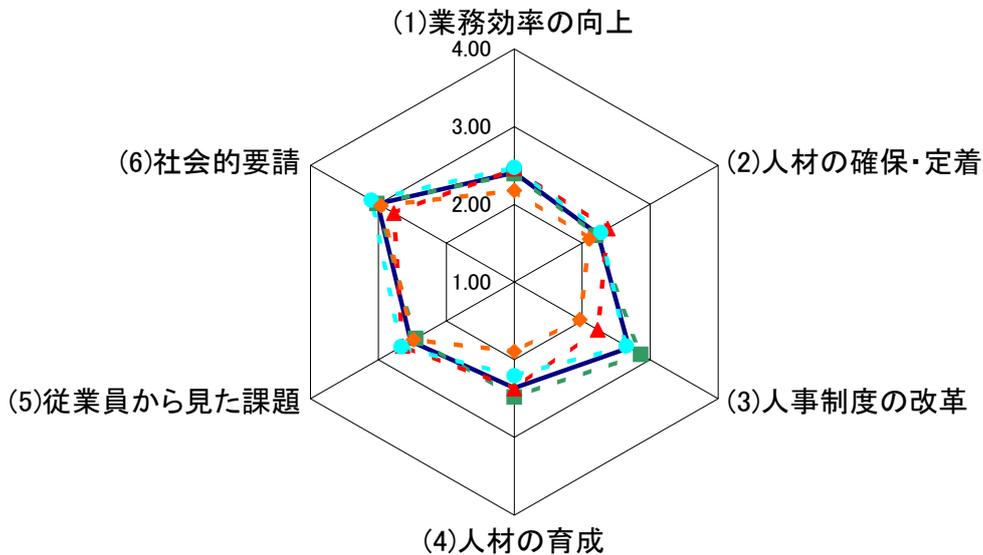
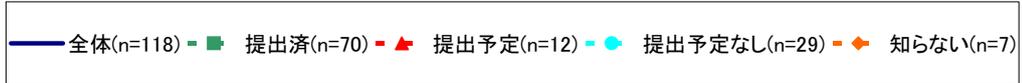
図表 4-4 売上高営業利益別 雇用管理の評価

課題の内容		全体	10%以上	5~10%未満	0~5%未満	マイナス	
企業から見た課題	業務効率の向上	従業員のモチベーションが低下している	2.55	2.64	2.61	2.56	1.80
		貢献度の低い人が増えている	2.76	3.09	2.66	2.81	2.40
		効率的な人材配置ができていない	2.57	2.82	2.68	2.47	2.00
		メンタルヘルスに関する問題が増えている	1.76	1.73	1.80	1.76	1.40
	人材の確保・定着	若手社員の退職が増えている	2.42	2.36	2.48	2.39	2.20
		中堅社員の退職が増えている	2.78	2.73	2.93	2.78	1.80
		新卒の採用が難しくなっている	1.79	1.64	1.84	1.85	1.40
		中途採用が難しくなっている	1.92	1.82	2.05	1.88	1.20
	人事制度の改革	評価の項目や基準が明確になっていない	2.97	3.27	2.91	3.02	2.00
		給与制度の見直しが必要となっている	2.47	2.55	2.45	2.46	2.60
		能力や成果に応じた処遇制度ができていない	2.82	3.36	2.80	2.78	2.40
		退職金・年金制度の見直しが必要となっている	2.50	3.09	2.45	2.41	2.20
	人材の育成	若手社員が育たない	2.66	2.45	2.59	2.78	2.20
		プロジェクトマネージャーが育たない	2.15	2.09	2.27	2.13	1.60
		高度スペシャリストが育たない	2.10	2.09	2.20	2.13	1.40
		人材育成の体系ができていない	2.55	2.73	2.61	2.54	2.00
従業員から見た課題	長時間労働への不満が強くなっている	2.38	2.36	2.32	2.41	2.80	
	評価への不満が強くなっている	2.48	2.82	2.50	2.48	1.80	
	仕事と家庭の両立が困難となっている	2.84	2.45	2.84	2.91	2.80	
	将来のキャリアに関する不安が強くなっている	2.40	2.27	2.45	2.44	1.60	
社会的要請	女性の能力を十分に活用できていない	2.79	2.82	2.75	2.80	3.00	
	仕事と家庭の両立を支援する仕組みができていない	2.92	2.36	2.95	2.98	3.00	
	非正社員について、適正な処遇制度ができていない	3.17	3.20	3.05	3.23	3.20	
	高齢者の継続雇用(定年延長など)の対策が進んでいない	3.16	3.36	3.14	3.11	3.20	



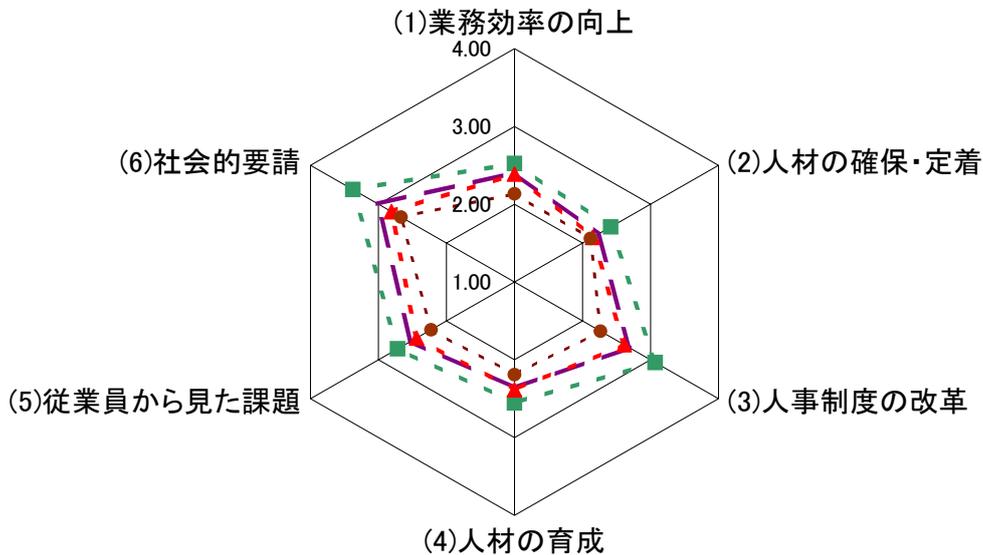
図表 4-7 一般事業主行動計画の提出状況別 雇用管理の評価

課題の内容		全体	提出済	提出予定	提出予定なし	知らない	
企業から見た課題	業務効率の向上	従業員のモチベーションが低下している	2.55	2.61	2.50	2.55	2.00
		貢献度の低い人が増えている	2.76	2.77	2.83	2.76	2.57
		効率的な人材配置ができていない	2.57	2.61	2.50	2.52	2.43
		メンタルヘルスに関する問題が増えている	1.76	1.59	2.00	2.07	1.71
	人材の確保・定着	若手社員の退職が増えている	2.42	2.28	2.75	2.59	2.57
		中堅社員の退職が増えている	2.78	2.70	2.92	3.00	2.43
		新卒の採用が難しくなっている	1.79	1.83	1.75	1.76	1.71
		中途採用が難しくなっている	1.92	2.00	2.08	1.70	1.71
	人事制度の改革	評価の項目や基準が明確になっていない	2.97	3.12	2.58	2.97	2.14
		給与制度の見直しが必要となっている	2.47	2.64	1.92	2.45	1.86
		能力や成果に応じた処遇制度ができていない	2.82	2.97	2.42	2.86	1.86
		退職金・年金制度の見直しが必要となっている	2.50	2.71	2.00	2.31	2.00
	人材の育成	若手社員が育たない	2.66	2.72	2.67	2.59	2.29
		プロジェクトマネージャーが育たない	2.15	2.25	2.42	1.90	1.71
		高度スペシャリストが育たない	2.10	2.16	2.17	2.03	1.71
		人材育成の体系ができていない	2.55	2.78	2.25	2.31	1.86
従業員から見た課題	長時間労働への不満が強くなっている	2.38	2.32	2.25	2.52	2.71	
	評価への不満が強くなっている	2.48	2.42	2.92	2.55	2.00	
	仕事と家庭の両立が困難となっている	2.84	2.74	2.75	3.07	3.00	
	将来のキャリアに関する不安が強くなっている	2.40	2.32	2.67	2.52	2.29	
社会的要請	女性の能力を十分に活用できていない	2.79	2.70	2.58	3.10	2.86	
	仕事と家庭の両立を支援する仕組みができていない	2.92	2.97	2.58	3.00	2.67	
	非正社員について、適正な処遇制度ができていない	3.17	3.22	2.83	3.18	3.14	
	高齢者の継続雇用(定年延長など)の対策が進んでいない	3.16	3.19	3.08	3.14	3.14	



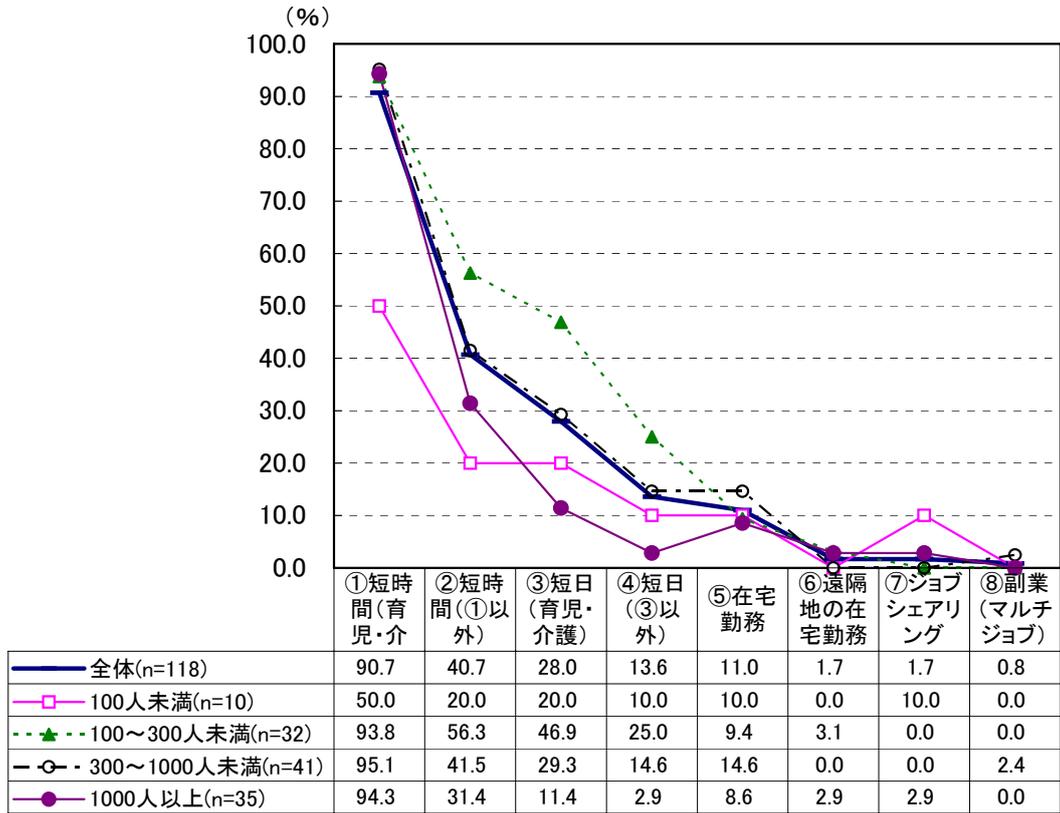
図表 4-8 多様な働き方に関する運用状況別 雇用管理の評価

課題の内容		全体	うまくできている	普通程度	うまくできていない	
企業から見た課題	業務効率の向上	従業員のモチベーションが低下している	2.55	2.72	2.52	2.17
		貢献度の低い人が増えている	2.76	2.94	2.72	2.50
		効率的な人材配置ができていない	2.57	2.78	2.52	2.31
		メンタルヘルスに関する問題が増えている	1.76	1.66	1.79	1.57
	人材の確保・定着	若手社員の退職が増えている	2.42	2.50	2.28	2.27
		中堅社員の退職が増えている	2.78	2.91	2.72	2.57
		新卒の採用が難しくなっている	1.79	1.97	1.72	1.80
		中途採用が難しくなっている	1.92	2.28	1.86	1.82
	人事制度の改革	評価の項目や基準が明確になっていない	2.97	3.31	2.97	2.43
		給与制度の見直しが必要となっている	2.47	2.91	2.34	2.00
		能力や成果に応じた処遇制度ができていない	2.82	3.19	2.76	2.40
		退職金・年金制度の見直しが必要となっている	2.50	2.88	2.38	2.23
	人材の育成	若手社員が育たない	2.66	2.94	2.59	2.40
		プロジェクトマネージャーが育たない	2.15	2.22	2.28	2.00
		高度スペシャリストが育たない	2.10	2.06	2.17	2.10
		人材育成の体系ができていない	2.55	3.00	2.52	2.27
従業員から見た課題	長時間労働への不満が強くなっている	2.38	2.47	2.31	2.03	
	評価への不満が強くなっている	2.48	2.72	2.38	2.27	
	仕事と家庭の両立が困難となっている	2.84	3.03	2.72	2.52	
	将来のキャリアに関する不安が強くなっている	2.40	2.66	2.34	2.10	
社会的要請	女性の能力を十分に活用できていない	2.79	3.16	2.45	2.43	
	仕事と家庭の両立を支援する仕組みができていない	2.92	3.41	2.72	2.57	
	非正社員について、適正な処遇制度ができていない	3.17	3.38	3.00	2.90	
	高齢者の継続雇用(定年延長など)の対策が進んでいない	3.16	3.56	3.07	2.77	



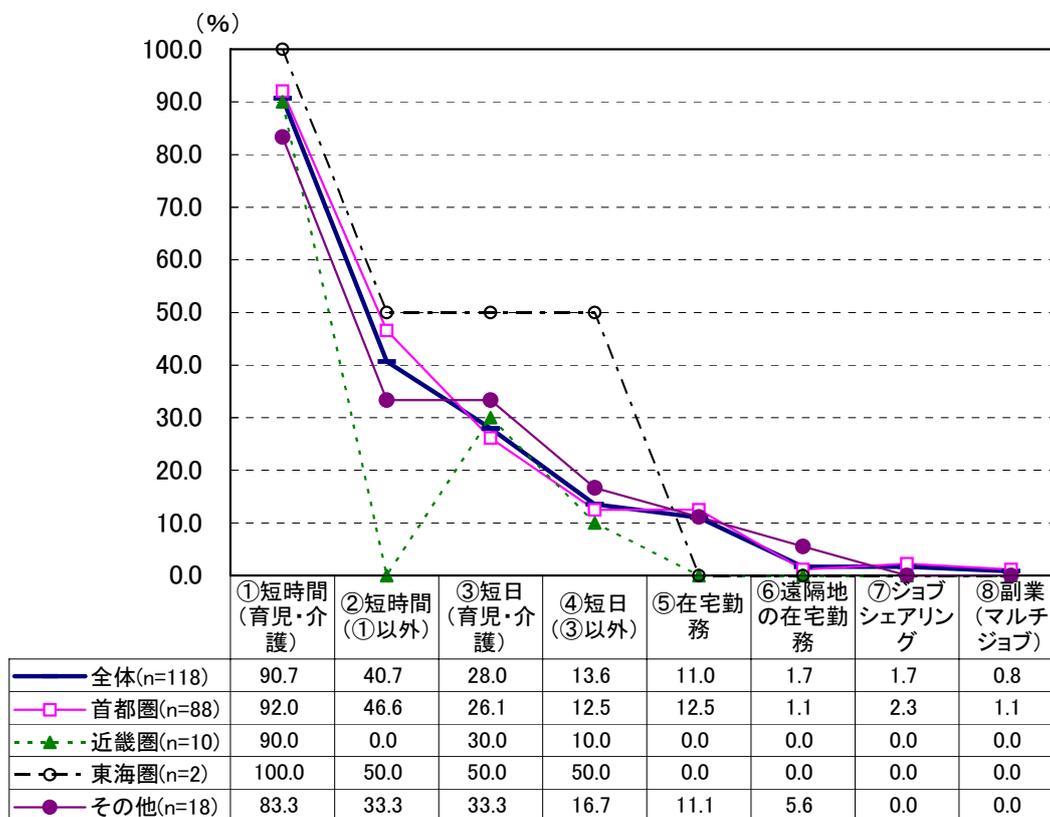
(2) 多様な働き方の有無

図表 4-9 従業員規模別 多様な働き方がある割合

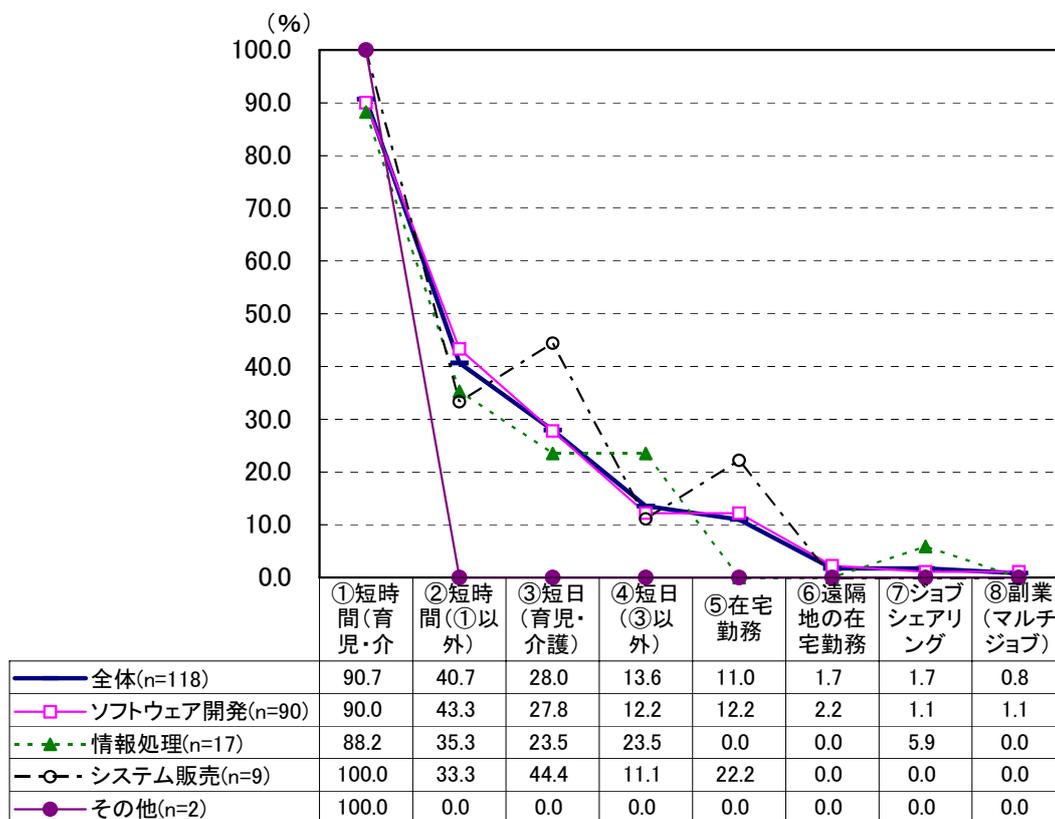


注：多様な働き方が制度あるいは実態として現在ある割合。以下同様。

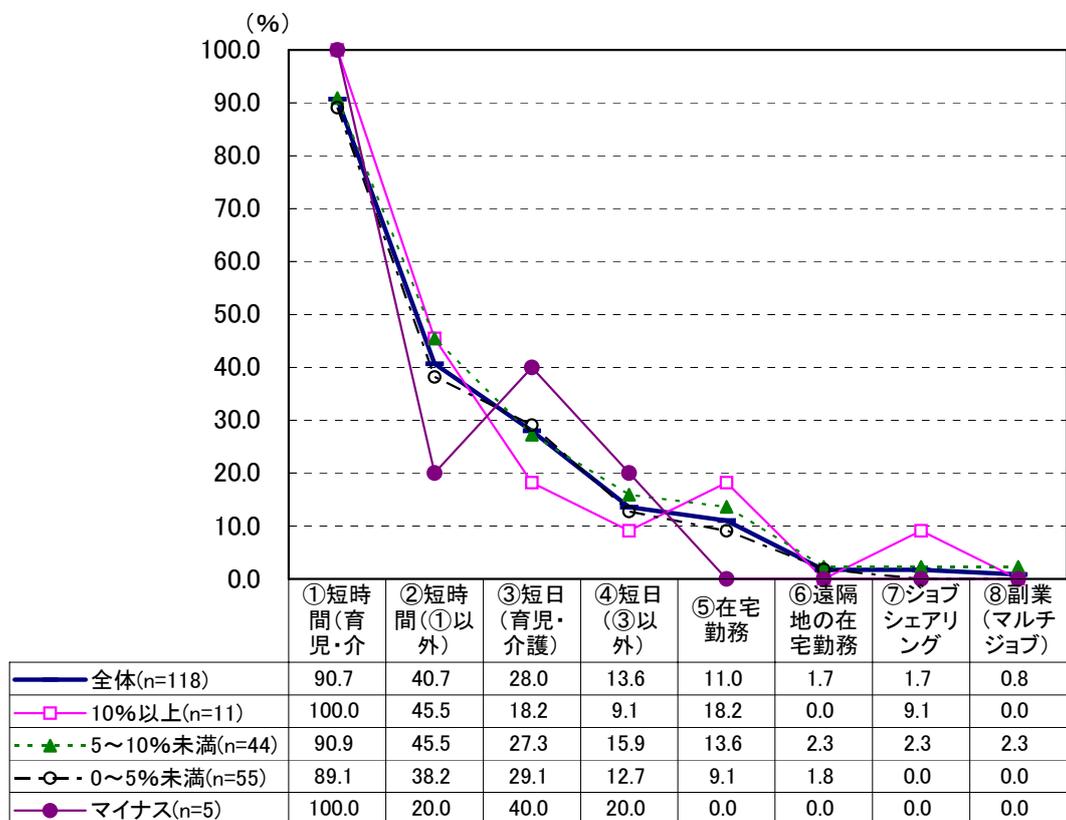
図表 4-10 地域別 多様な働き方がある割合



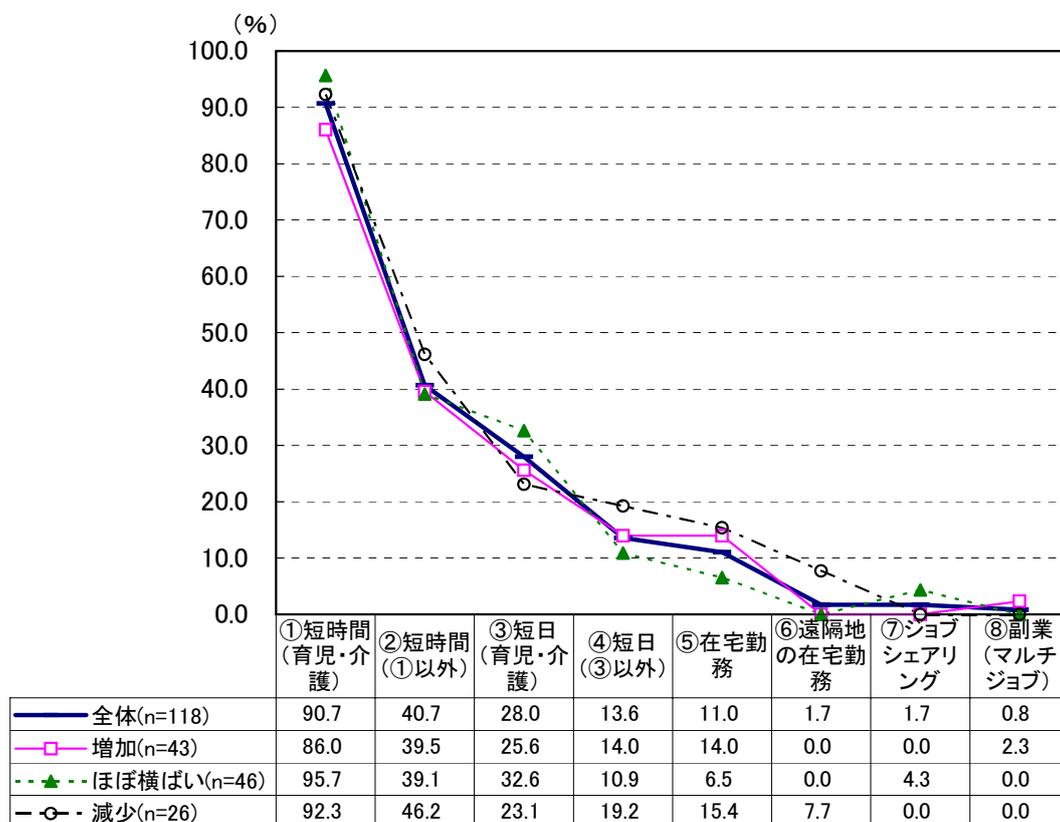
図表 4-11 主要な業務別 多様な働き方がある割合



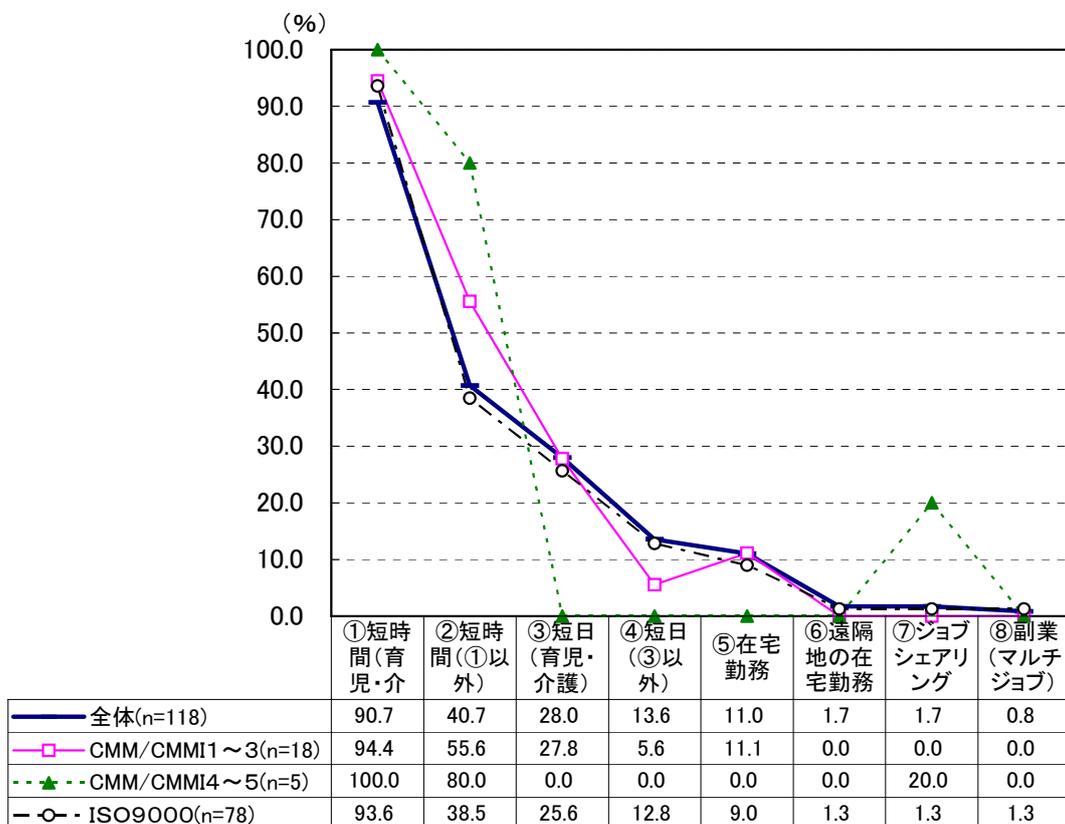
図表 4-12 売上高営業利益率別 多様な働き方がある割合



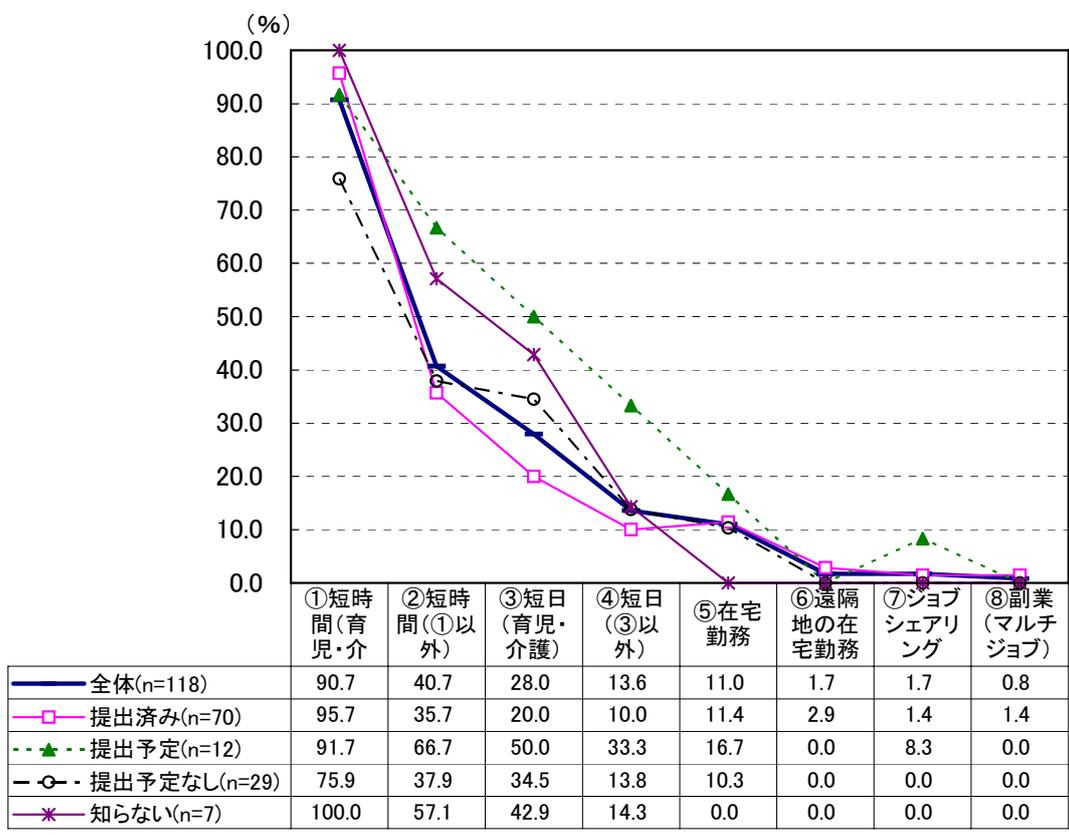
図表 4-13 売上高営業利益率の動向別 多様な働き方がある割合



図表 4-14 第三者機関等による認定の取得状況別 多様な働き方がある割合



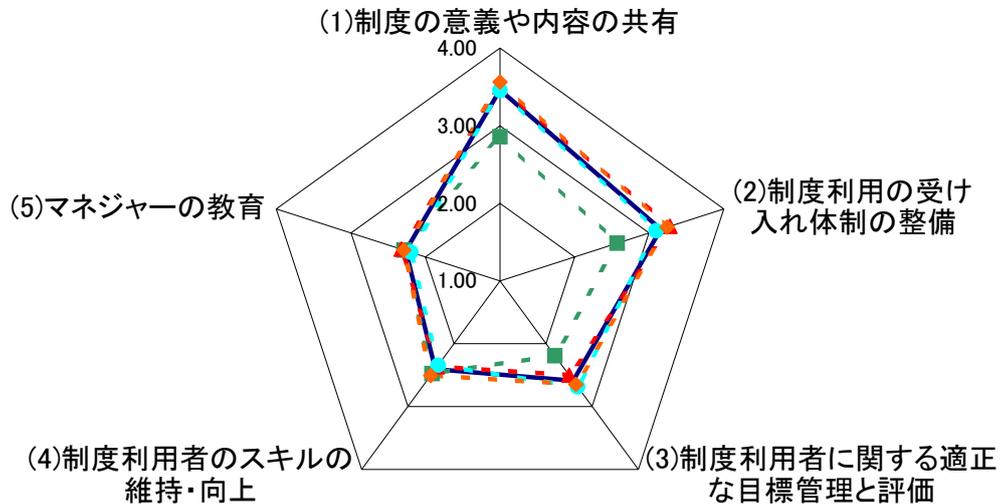
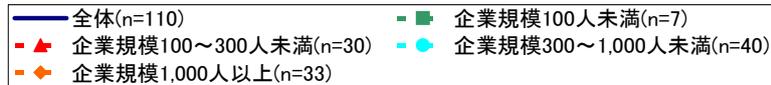
図表 4-15 一般事業主行動計画の提出状況別 多様な働き方がある割合



(3) 多様な働き方に関する運用の状況

図表 4-16 従業員規模別 多様な働き方に関する運用の状況

運用の状況		全体	100人未満	100~300人未満	300~1000人未満	1000人以上
制度の意義や内容の共有	制度を規定化している	3.67	3.00	3.60	3.69	3.84
	経営トップが制度の意義を理解し、支援している	3.37	2.71	3.43	3.41	3.41
	制度の意義・内容を全従業員に周知している	3.34	2.86	3.47	3.26	3.44
制度利用の受け入れ体制の整備	制度の利用の仕方(手続き等)について、情報を提供している	3.35	2.57	3.50	3.18	3.59
	マネジャーが制度の趣旨や内容を理解している	3.06	2.71	3.13	3.05	3.09
	従業員が、制度の趣旨や内容を理解している	3.05	2.43	3.20	3.05	3.03
制度利用者に関する適正な目標管理と評価	制度利用者の評価の仕方について、ルールを定めている	2.82	2.29	2.70	2.97	2.87
	制度利用者の評価について、マネジャーが制度利用者と十分に話し合っている	2.70	2.29	2.57	2.79	2.81
	従業員が制度利用者の仕事をカバーした場合、その従業員を評価する仕組みがある	2.24	2.00	2.23	2.28	2.26
制度利用者のスキルの維持・向上	教育・研修について、制度利用中でも利用できるような配慮をしている	2.40	2.43	2.37	2.33	2.52
	通常勤務への復帰に向けて、制度利用者にスキルアップの機会を与えるようにしている	2.27	2.43	2.27	2.18	2.35
	制度を利用しやすいよう、従業員に日ごろから技術・スキルや意識の向上を促している	2.54	2.57	2.47	2.51	2.65
マネジャーの教育	制度利用に関して、周囲のメンバーやクライアントに理解を求めよう、マネジャーに教育を行っている	2.31	2.29	2.37	2.21	2.39
	制度利用者の評価を適正に行えるよう、マネジャーを教育している	2.36	2.29	2.40	2.33	2.39
	制度利用者のスキルアップを支援できるよう、マネジャーを教育している	2.12	2.29	2.20	2.05	2.10



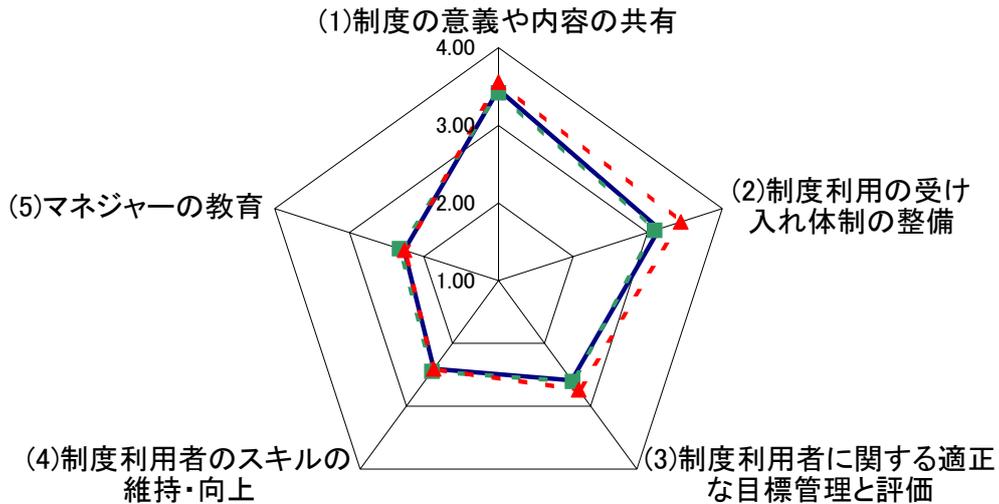
注1：多様な働き方を一つでも導入している企業について。以下同様。

注2：「できている」を4点、「まあできている」を3点、「あまりできていない」を2点、「できていない」を1点とした場合の得点。以下同様。

図表 4-17 地域別 多様な働き方に関する運用の状況

運用の状況		全体	首都圏	近畿圏	東海圏	その他
制度の意義や内容の共有	制度を規定化している	3.67	3.63	3.89	3.50	3.73
	経営トップが制度の意義を理解し、支援している	3.37	3.33	3.33	3.00	3.67
	制度の意義・内容を全従業員に周知している	3.34	3.29	3.44	3.00	3.60
制度利用の受け入れ体制の整備	制度の利用の仕方(手続き等)について、情報を提供している	3.35	3.34	3.67	2.50	3.33
	マネジャーが制度の趣旨や内容を理解している	3.06	2.98	3.33	3.00	3.40
	従業員が、制度の趣旨や内容を理解している	3.05	2.96	3.33	3.00	3.33
制度利用者に関する適正な目標管理と評価	制度利用者の評価の仕方について、ルールを定めている	2.82	2.84	3.00	2.00	2.73
	制度利用者の評価について、マネジャーが制度利用者と十分に話し合っている	2.70	2.73	2.89	2.00	2.53
	従業員が制度利用者の仕事をカバーした場合、その従業員を評価する仕組みがある	2.24	2.25	2.33	2.00	2.20
制度利用者のスキルの維持・向上	教育・研修について、制度利用中でも利用できるような配慮をしている	2.40	2.48	2.33	1.00	2.20
	通常勤務への復帰に向けて、制度利用者にスキルアップの機会を与えるようにしている	2.27	2.32	2.11	1.50	2.20
	制度を利用しやすいよう、従業員に日ごろから技術・スキルや意識の向上を促している	2.54	2.53	2.78	2.00	2.53
マネジャーの教育	制度利用に関して、周囲のメンバーやクライアントに理解を求めるよう、マネジャーに教育を行っている	2.31	2.38	2.22	1.00	2.13
	制度利用者の評価を適正に行えるよう、マネジャーを教育している	2.36	2.40	2.44	1.50	2.27
	制度利用者のスキルアップを支援できるよう、マネジャーを教育している	2.12	2.20	2.11	1.00	1.87

— 全体(n=110) ■ 首都圏(n=83) ▲ 近畿圏(n=9)

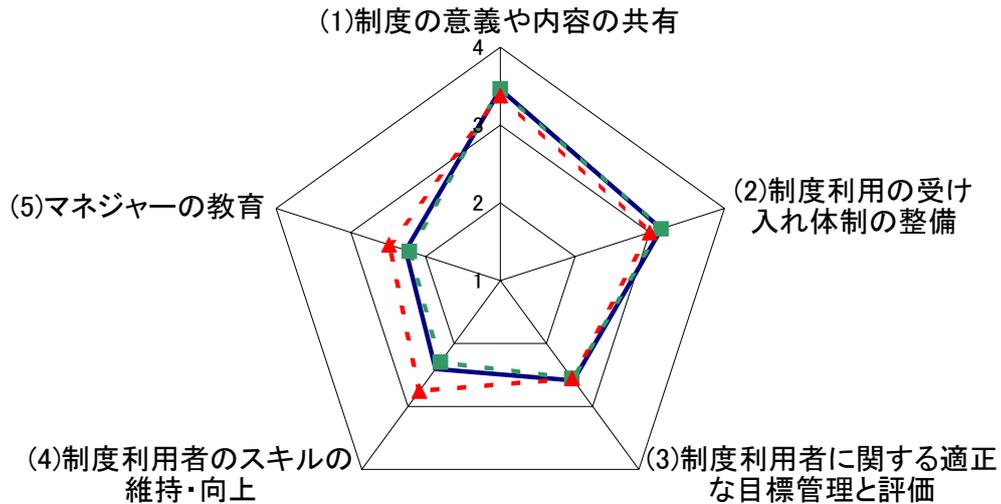


注：サンプルが僅かであった「東海圏（愛知・岐阜・三重）」(n=2)と「その他」(n=18)は表示していない。

図表 4-18 主要な業務別 多様な働き方に関する運用の状況

運用の状況		全体	ソフトウェア開発	情報処理	システム販売	その他
制度の意義や内容の共有	制度を規定化している	3.67	3.67	3.60	3.67	4.00
	経営トップが制度の意義を理解し、支援している	3.37	3.38	3.27	3.33	4.00
	制度の意義・内容を全従業員に周知している	3.34	3.34	3.27	3.33	4.00
制度利用の受け入れ体制の整備	制度の利用の仕方(手続き等)について、情報を提供している	3.35	3.35	3.13	3.56	4.00
	マネジャーが制度の趣旨や内容を理解している	3.06	3.06	2.93	3.11	4.00
	従業員が、制度の趣旨や内容を理解している	3.05	3.04	2.93	3.11	4.00
制度利用者に関する適正な目標管理と評価	制度利用者の評価の仕方について、ルールを定めている	2.82	2.78	2.73	3.11	4.00
	制度利用者の評価について、マネジャーが制度利用者とは十分に話し合っている	2.70	2.68	2.53	2.89	4.00
	従業員が制度利用者の仕事をカバーした場合、その従業員を評価する仕組みがある	2.24	2.20	2.40	2.22	3.00
制度利用者のスキルの維持・向上	教育・研修について、制度利用中でも利用できるような配慮をしている	2.40	2.27	2.87	2.56	3.50
	通常勤務への復帰に向けて、制度利用者にスキルアップの機会を与えるようにしている	2.27	2.16	2.53	2.44	4.00
	制度を利用しやすいよう、従業員に日ごろから技術・スキルや意識の向上を促している	2.54	2.46	2.87	2.56	3.50
マネジャーの教育	制度利用に関して、周囲のメンバーやクライアントに理解を求めよう、マネジャーに教育を行っている	2.31	2.27	2.53	2.33	2.00
	制度利用者の評価を適正に行えるよう、マネジャーを教育している	2.36	2.31	2.53	2.33	3.50
	制度利用者のスキルアップを支援できるよう、マネジャーを教育している	2.12	2.07	2.40	2.11	2.00

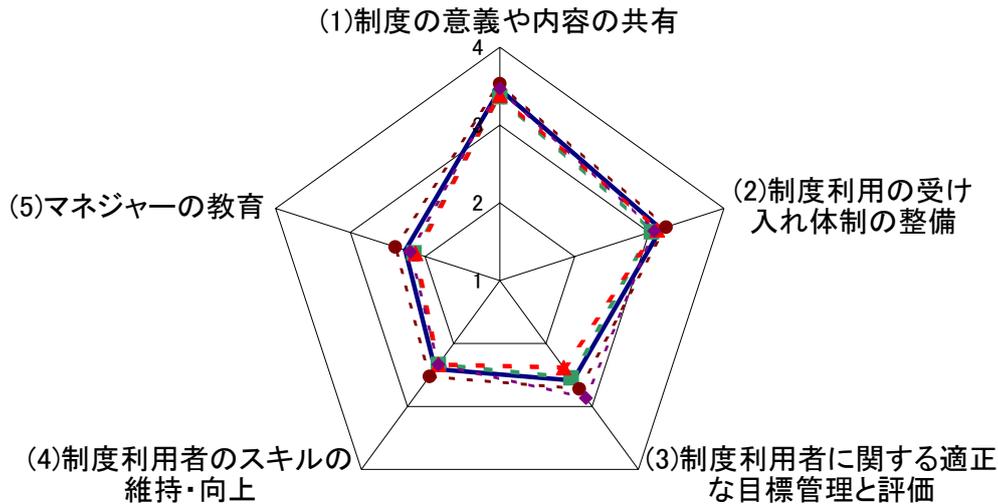
— 全体(n=110) ■ ソフトウェア開発(n=83) ▲ 情報処理(n=16)



注：サンプルが僅かであった「システム販売」(n=9)と「その他」(n=2)は表示していない。

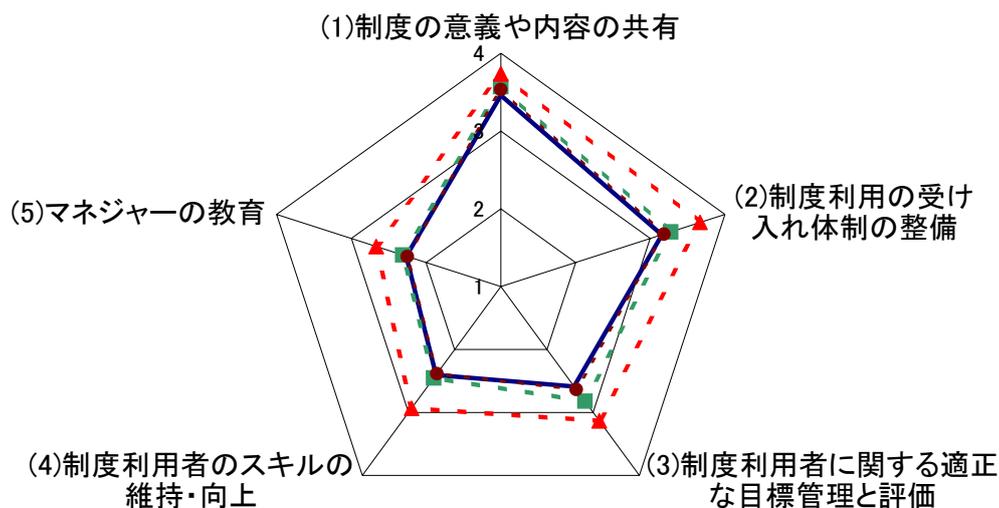
図表 4-19 売上高営業利益率の動向別 多様な働き方に関する運用の状況

運用の状況		全体	10%以上	5~10%未満	0~5%未満	マイナス
制度の意義や内容の共有	制度を規定化している	3.67	3.36	3.59	3.78	3.80
	経営トップが制度の意義を理解し、支援している	3.37	3.45	3.32	3.37	3.40
	制度の意義・内容を全従業員に周知している	3.34	3.27	3.24	3.45	3.20
制度利用の受け入れ体制の整備	制度の利用の仕方(手続き等)について、情報を提供している	3.35	3.18	3.22	3.53	3.20
	マネジャーが制度の趣旨や内容を理解している	3.06	3.00	3.05	3.08	3.00
	従業員が、制度の趣旨や内容を理解している	3.05	2.91	3.05	3.06	3.00
制度利用者に関する適正な目標管理と評価	制度利用者の評価の仕方について、ルールを定めている	2.82	2.82	2.59	2.96	3.00
	制度利用者の評価について、マネジャーが制度利用者とは十分に話し合っている	2.70	2.73	2.51	2.79	3.00
	従業員が制度利用者の仕事をカバーした場合、その従業員を評価する仕組みがある	2.24	2.09	2.05	2.42	2.60
制度利用者のスキルの維持・向上	教育・研修について、制度利用中でも利用できるような配慮をしている	2.40	2.45	2.27	2.58	2.00
	通常勤務への復帰に向けて、制度利用者スキルアップの機会を与えるようにしている	2.27	2.00	2.20	2.44	2.20
	制度を利用しやすいよう、従業員に日ごろから技術・スキルや意識の向上を促している	2.54	2.55	2.54	2.54	2.80
マネジャーの教育	制度利用に関して、周囲のメンバーやクライアントに理解を求めよう、マネジャーに教育を行っている	2.31	2.18	2.17	2.46	2.20
	制度利用者の評価を適正に行えるよう、マネジャーを教育している	2.36	2.27	2.20	2.52	2.20
	制度利用者のスキルアップを支援できるよう、マネジャーを教育している	2.12	2.00	2.02	2.23	2.20



図表 4-21 第三者機関等による認定の取得状況別 多様な働き方に関する運用の状況

運用の状況		全体	GMM/CMMI レベル1~3	GMM/CMMI レベル4~5	ISO9000
制度の意義や 内容の共有	制度を規定化している	3.67	3.76	4.00	3.76
	経営トップが制度の意義を理解し、支援している	3.37	3.53	3.60	3.44
	制度の意義・内容を全従業員に周知している	3.34	3.41	3.60	3.39
制度利用の 受け入れ体制の 整備	制度の利用の仕方(手続き等)について、情報を提供している	3.35	3.47	4.00	3.39
	マネジャーが制度の趣旨や内容を理解している	3.06	3.18	3.60	3.11
	従業員が、制度の趣旨や内容を理解している	3.05	3.18	3.40	3.06
制度利用者に関 する適正な 目標管理と評価	制度利用者の評価の仕方について、ルールを定めている	2.82	3.00	3.40	2.87
	制度利用者の評価について、マネジャーが制度利用者と十分に話し合っている	2.70	2.88	3.20	2.72
	従業員が制度利用者の仕事をカバーした場合、その従業員を評価する仕組みがある	2.24	2.59	2.80	2.31
制度利用者の スキルの維持・ 向上	教育・研修について、制度利用中でも利用できるような配慮をしている	2.40	2.47	2.80	2.37
	通常勤務への復帰に向けて、制度利用者にスキルアップの機会を与えるようにしている	2.27	2.35	2.80	2.21
	制度を利用しやすいよう、従業員に日ごろから技術・スキルや意識の向上を促している	2.54	2.53	3.20	2.58
マネジャーの 教育	制度利用に関して、周囲のメンバーやクライアントに理解を求めよう、マネジャーに教育を行っている	2.31	2.24	2.80	2.31
	制度利用者の評価を適正に行えるよう、マネジャーを教育している	2.36	2.41	2.80	2.35
	制度利用者のスキルアップを支援できるよう、マネジャーを教育している	2.12	2.29	2.40	2.10



図表 4-22 一般事業主行動計画の提出状況別 多様な働き方に関する運用の状況

運用の状況		全体	提出済み	提出予定	提出予定なし	知らない
制度の意義や内容の共有	制度を規定化している	3.67	3.85	3.25	3.50	3.29
	経営トップが制度の意義を理解し、支援している	3.37	3.49	3.08	3.29	3.00
	制度の意義・内容を全従業員に周知している	3.34	3.42	3.00	3.42	3.00
制度利用の受け入れ体制の整備	制度の利用の仕方(手続き等)について、情報を提供している	3.35	3.45	3.00	3.42	2.86
	マネジャーが制度の趣旨や内容を理解している	3.06	3.12	2.75	3.21	2.57
	従業員が、制度の趣旨や内容を理解している	3.05	3.09	2.75	3.13	2.86
制度利用者に関する適正な目標管理と評価	制度利用者の評価の仕方について、ルールを定めている	2.82	3.02	2.75	2.46	2.43
	制度利用者の評価について、マネジャーが制度利用者と十分に話し合っている	2.70	2.83	2.67	2.42	2.57
	従業員が制度利用者の仕事をカバーした場合、その従業員を評価する仕組みがある	2.24	2.36	2.08	2.04	2.14
制度利用者のスキルの維持・向上	教育・研修について、制度利用中でも利用できるような配慮をしている	2.40	2.48	2.58	2.17	2.14
	通常勤務への復帰に向けて、制度利用者にスキルアップの機会を与えるようにしている	2.27	2.33	2.42	2.08	2.14
	制度を利用しやすいよう、従業員に日ごろから技術・スキルや意識の向上を促している	2.54	2.64	2.67	2.33	2.14
マネジャーの教育	制度利用に関して、周囲のメンバーやクライアントに理解を求めよう、マネジャーに教育を行っている	2.31	2.38	2.42	2.21	1.86
	制度利用者の評価を適正に行えるよう、マネジャーを教育している	2.36	2.45	2.33	2.21	2.14
	制度利用者のスキルアップを支援できるよう、マネジャーを教育している	2.12	2.16	2.08	2.04	2.14

