

中小企業における女性と若者の活躍推進に関する調査報告書（2016年）
 ≪経営者データ≫

一般財団法人大阪労働協会
 神戸大学経営学部平野研究室

大阪府内企業 91 社、近畿圏であり大阪府以外の企業 59 社（以下「大阪府外」）からアンケート調査票を回収した。以下は回収したデータから主な質問項目の結果を抜粋したものである。

問1 経営者のプロフィール

1 現在の年齢

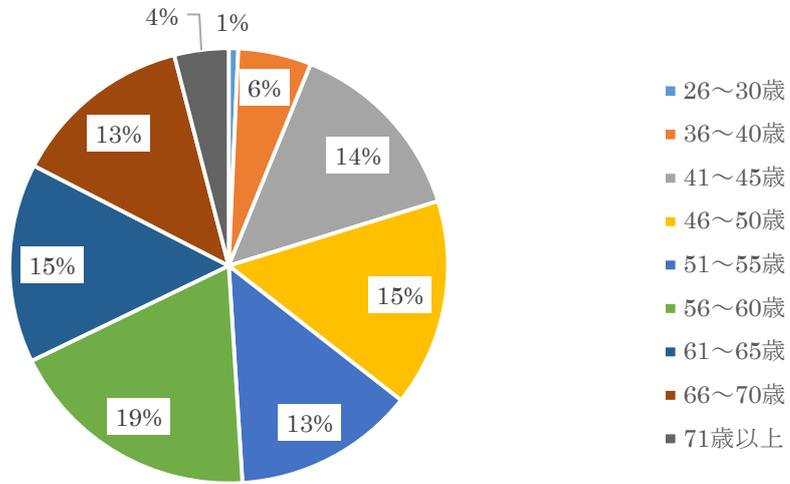
経営者の現在の平均年齢は54.97歳であった。

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
現在の年齢	149	27	82	54.97	9.889
大阪府内	90	37	82	54.10	9.650
大阪府外	59	27	74	56.31	10.180

現在の年齢分布

	度数	パーセント
26～30歳	1	.7
36～40歳	8	5.4
41～45歳	21	14.1
46～50歳	23	15.4
51～55歳	20	13.4
56～60歳	28	18.8
60～65歳	22	14.8
66～70歳	20	13.4
71歳以上	6	4.0
合計(無回答1)	150	100.0

経営者の年齢



2 社長就任時の年齢

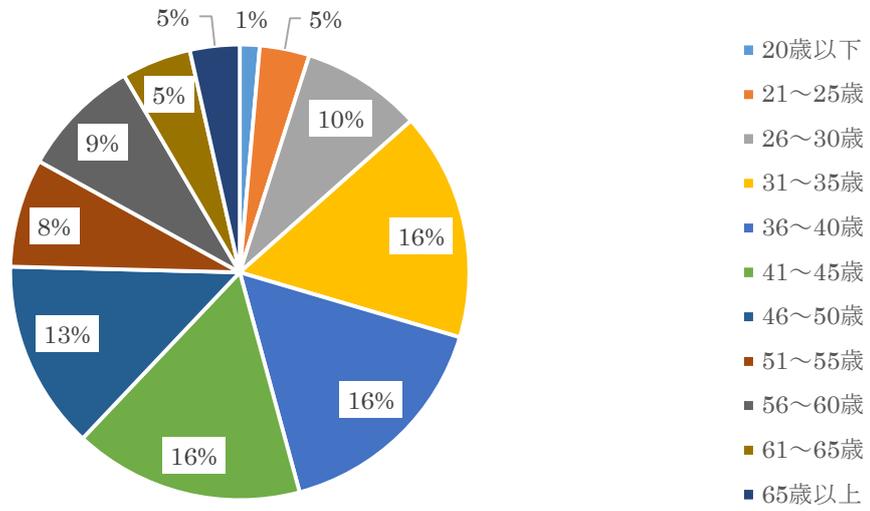
社長就任時の平均年齢は42.8歳であった。

	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
社長・経営者就任時の年齢	142	19	71	42.83	11.535
大阪府内	84	19	67	42.60	11.210
大阪府外	58	20	71	43.17	12.082

就任時の年齢分布

	度数	パーセント
20歳以下	2	1.4
21～25歳	5	3.5
26～30歳	12	8.5
30～35歳	23	16.2
36～40歳	23	16.2
41～45歳	23	16.2
46～50歳	19	13.4
51～55歳	11	7.7
56～60歳	12	8.5
61～65歳	7	4.9
65歳以上	5	3.5
合計	150	100.0

経営者就任時の年齢 分布

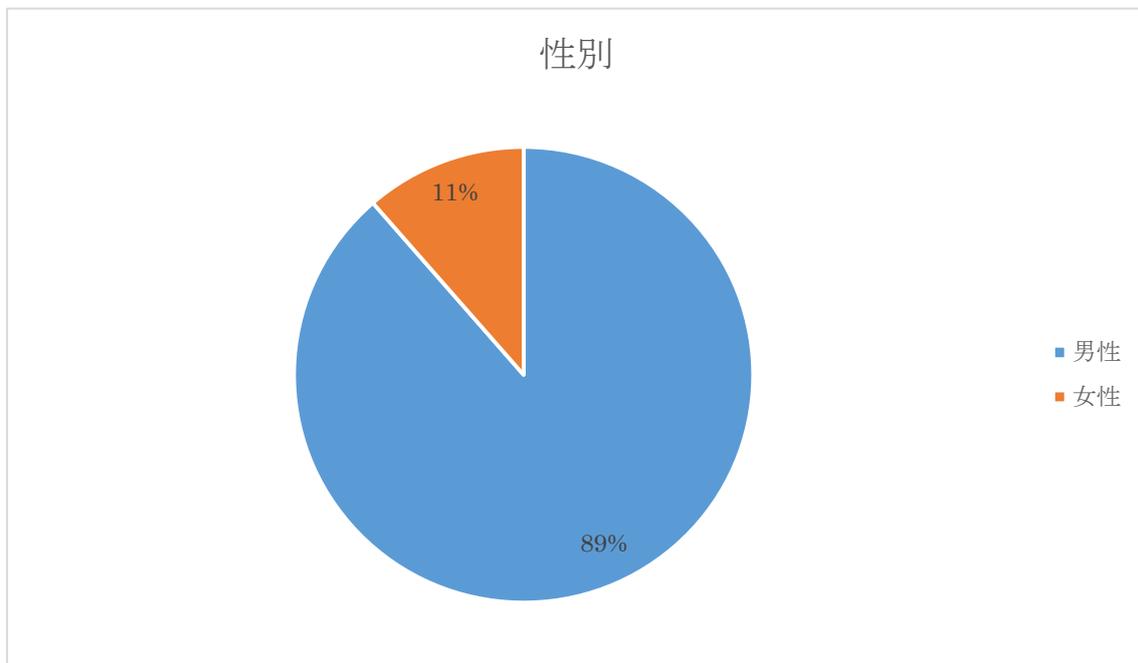


3 性別

経営者の性別は男性が88.6%、女性が11.4%であった。

性別（経）

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
男性	132	88.6	87.8	89.8
女性	17	11.4	12.2	10.2
合計(無回答1)	150	100.0	100.0	100.0

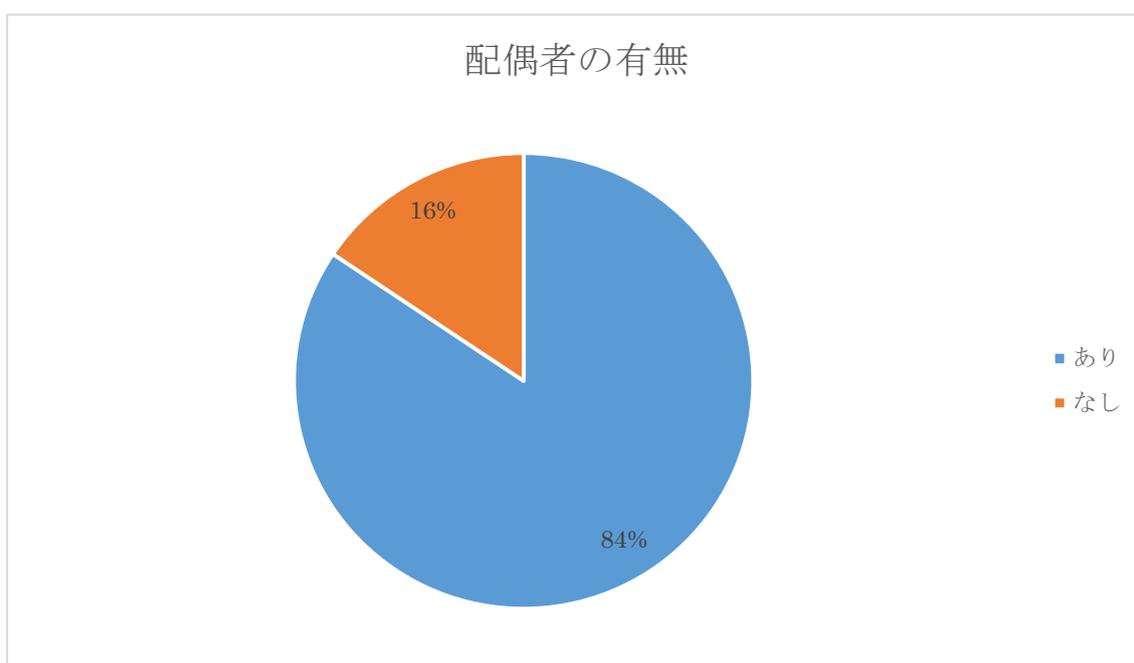


4 配偶者の有無

経営者のうち配偶者がいる者が84.4%、いない者は15.6%であった。

配偶者の有無（経）

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
あり	124	84.4	84.1	84.7
なし	23	15.6	15.9	15.3
合計(無回答3)	150	100.0	100.0	100.0

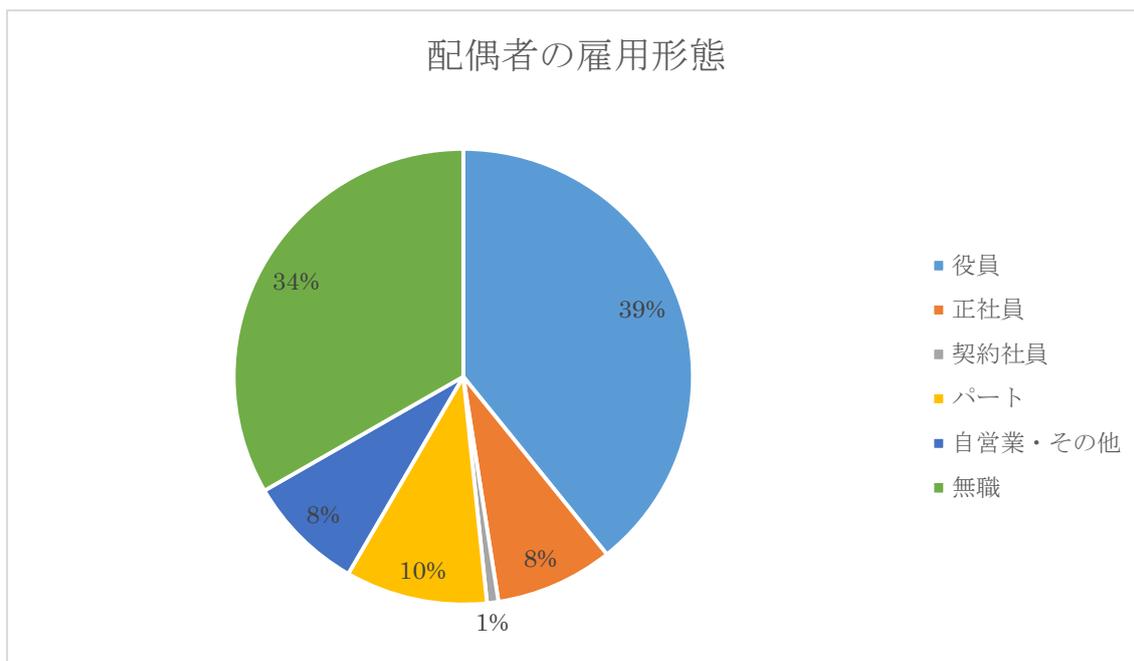


5 配偶者の雇用形態

経営者の配偶者の雇用形態は役員が最も多く回答者のうちの39.2%であった。次いで、無職が多く33.3%であった。

配偶者の雇用形態（経）

	度数	パーセント	大阪府内(%)	大阪府外(%)
役員	47	39.2	39.7	38.0
正社員	10	8.3	9.6	10.0
契約社員	1	.8	1.4	0
パート	12	10.0	9.6	10.0
自営業・その他	10	8.3	9.6	6.0
無職	40	33.3	30.1	36.0
合計(無回答4)	124	100.0	100.0	100.0



6 子どもの年齢

経営者の子どもの平均年齢は18.87歳であった。

	度数	最小値	最大値	平均値
子どもの年齢	286	0	56	18.87
大阪府内	159	0	56	15.83
大阪府外	127	3	45	21.70

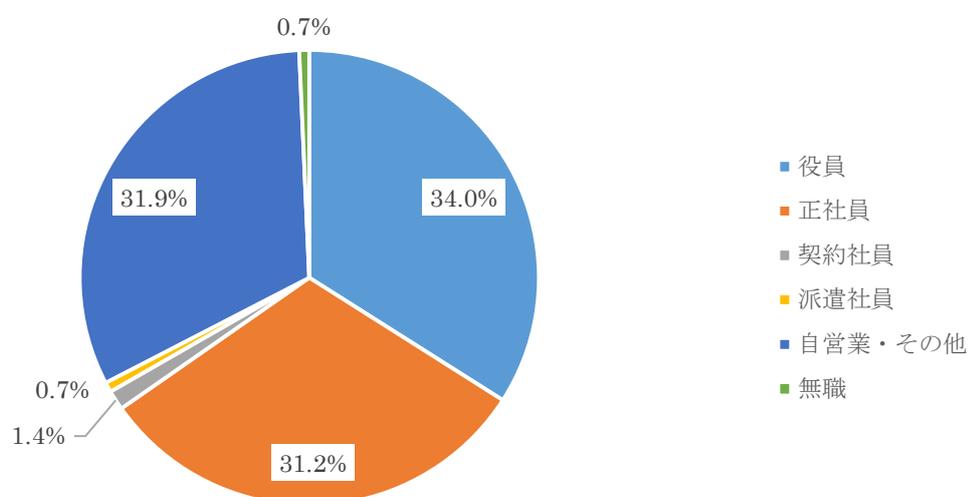
7 自分が5歳の時の父親の就業形態

経営者が5歳の時の父親の就業形態は、役員・正社員・自営業・その他の3項目が大半を占め、それぞれ同程度の割合であった。

自分が5歳の時の父親の就業形態

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
役員	48	34.0	30.2	40.0
正社員	44	31.2	36.0	23.6
契約社員	2	1.4	2.3	0
派遣社員	1	.7	1.2	0
自営業・その他	45	31.9	30.2	34.5
無職	1	.7	0	1.8
合計(無回答9)	150	100.0	100.0	100.0

自分が5歳の時の父親の就業形態



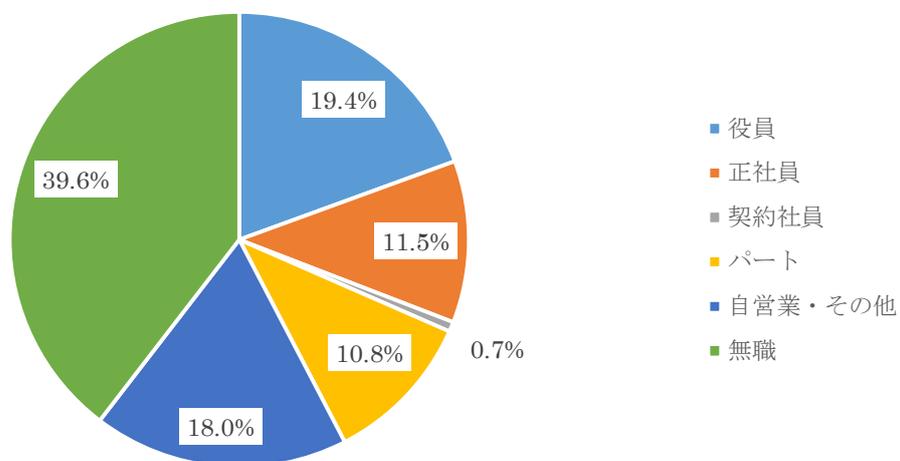
8 自分が15歳の時の母親の就業形態

経営者が15歳の時の母親の就業形態は無職が最も多く39.6%であった。次いで役員・自営業・その他が多くそれぞれ19.4%、18%であった。

自分が15歳の時の母親の就業形態

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
役員	27	19.4	12.9	29.6
正社員	16	11.5	14.1	7.4
契約社員	1	.7	1.2	0
パート	15	10.8	14.1	5.6
自営業・その他	25	18.0	16.5	20.4
無職	55	39.6	41.2	37.0
合計(無回答11)	150	100.0	100.0	100.0

自分が15歳の時の母親の就業形態

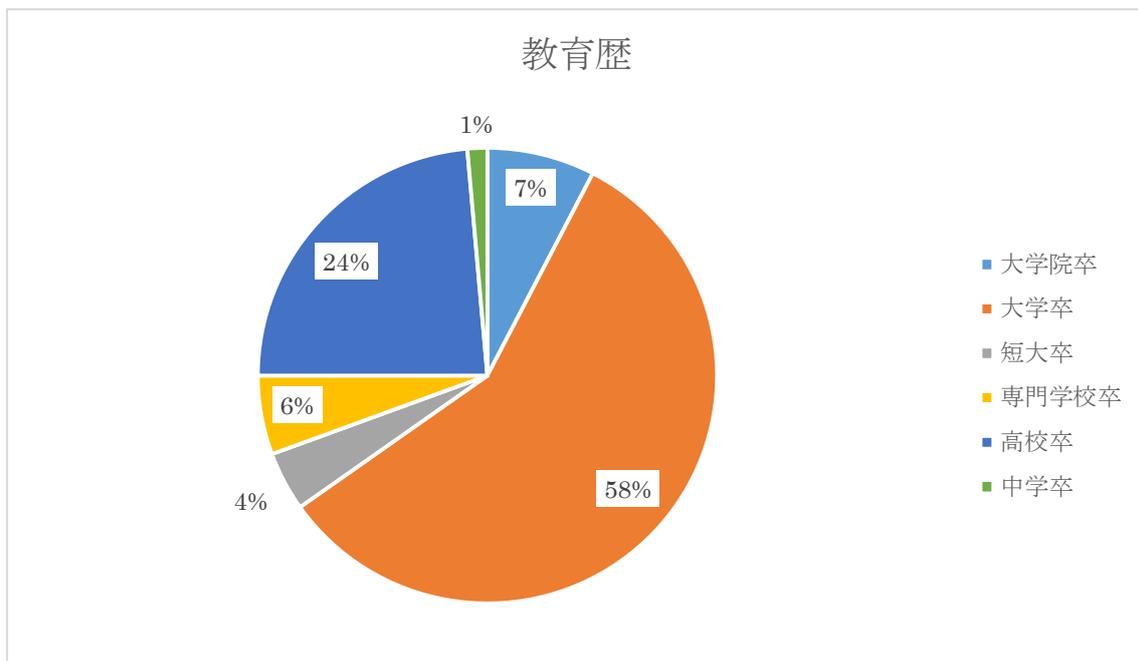


9 教育歴

経営者の教育歴は大学卒が最も多く全体の57.6%を占めた。次いで高校卒が多く23.6%であった。

教育歴（経）

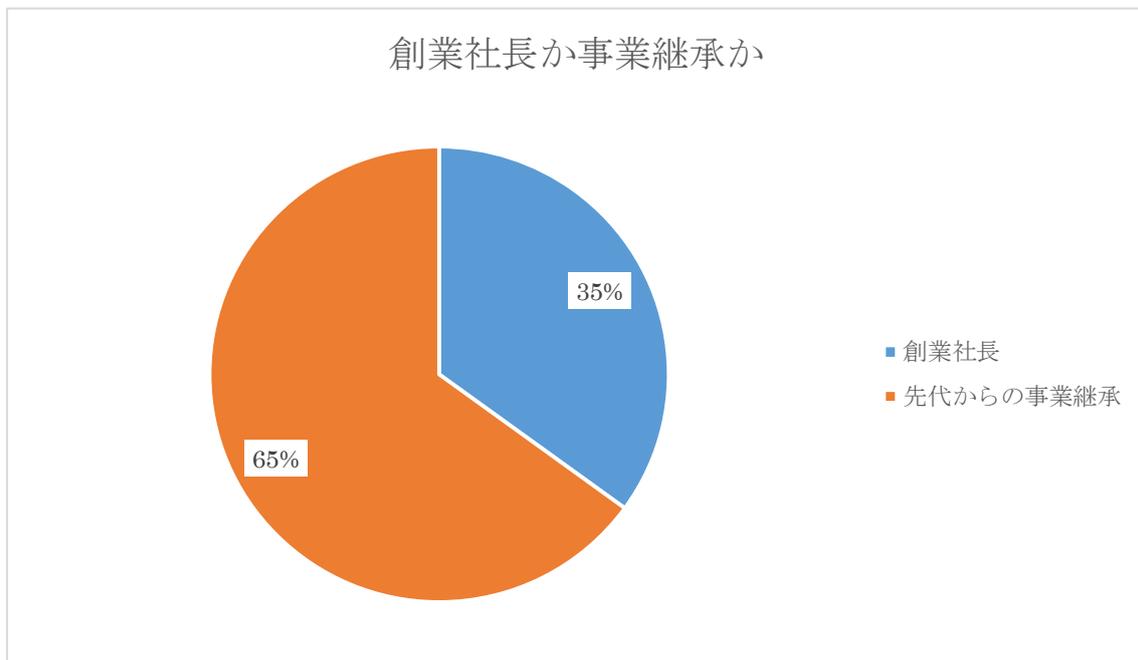
	度数	パーセント	大阪府内(%)	大阪府外(%)
大学院卒	11	7.6	8.0	7.0
大学卒	83	57.6	57.5	57.9
短大卒	6	4.2	2.3	7.0
専門学校卒	8	5.6	6.9	3.5
高校卒	34	23.6	23.0	24.6
中学卒	2	1.4	2.3	0
合計(無回答6)	150	100.0	100.0	100.0



1 0 創業社長か事業継承か

経営者のうち先代から事業継承をした者が全体の65%であり、創業社長である者は35%であった。

創業社長か事業継承か				
	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
創業社長	49	35.0	35.4	35.1
先代からの事業継承	90	65.0	64.6	64.9
合計(無回答11)	150	100.0	100.0	100.0

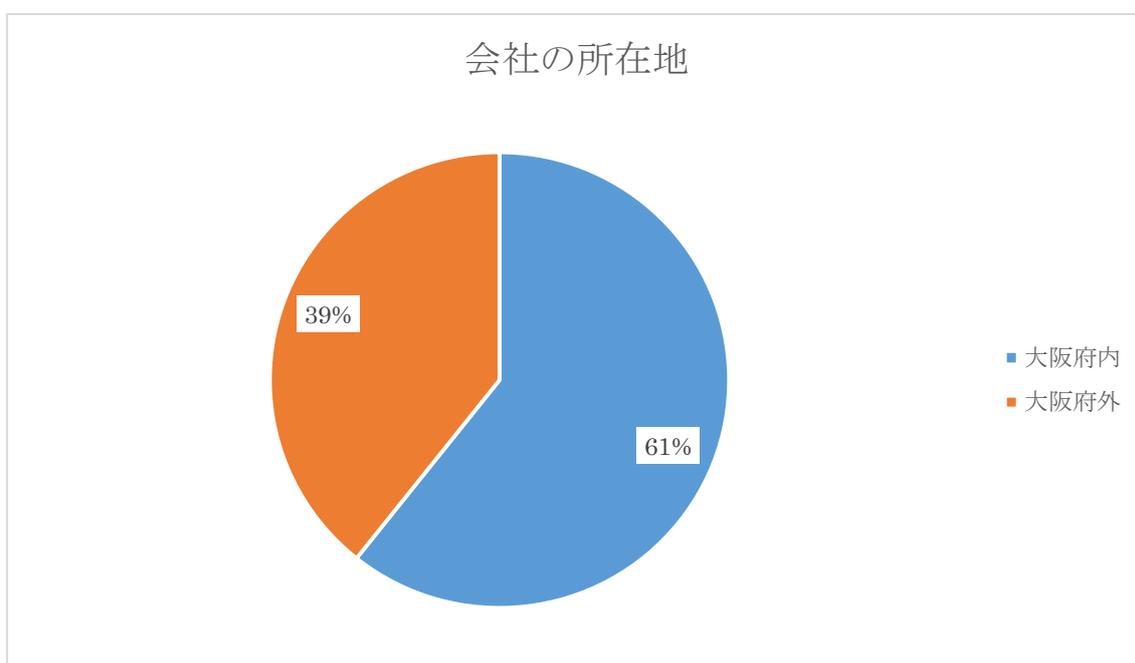


問2 会社について

2 会社の所在地

会社の所在地

	度数	パーセント
大阪府内	91	60.7
大阪府外	59	39.3
合計	150	100.00

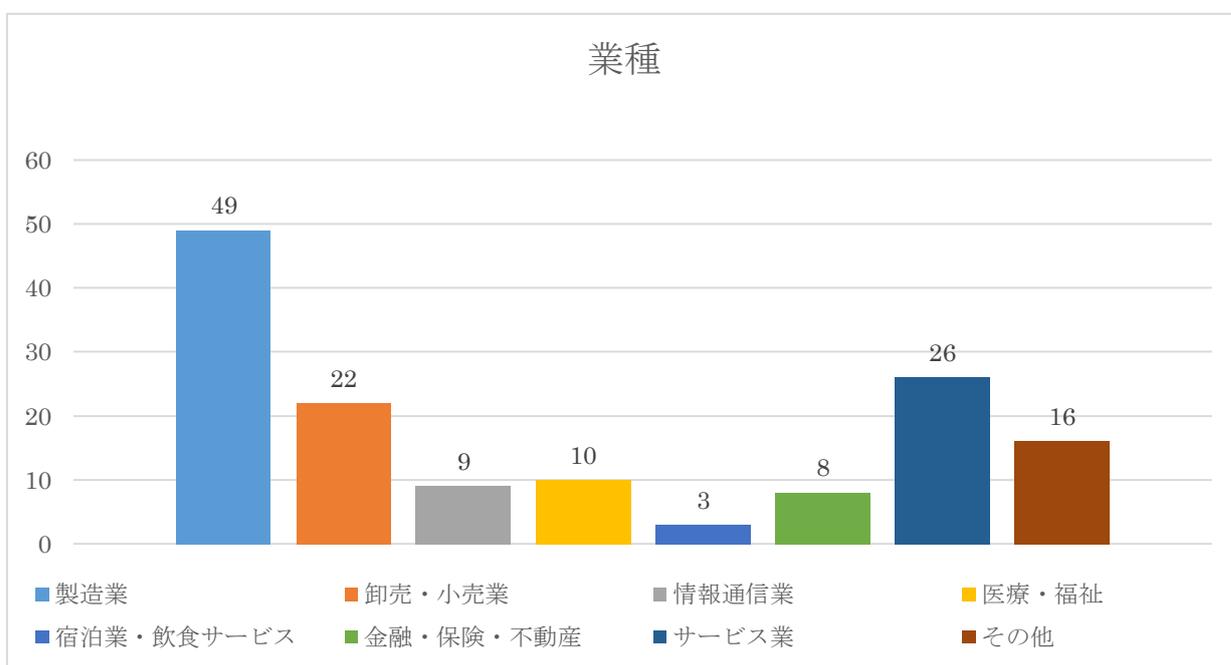


3 業種

対象となった会社のうち製造業が最も多く、全体の34.3%であった。次いでサービス業が多く、18.2%であった。

業種 1

	度数	パーセント	大阪府内(%)	大阪府外(%)
製造業	49	34.3	33.3	35.7
卸売-小売業	22	15.4	17.2	12.5
情報通信業	9	6.3	8.0	3.6
医療-福祉	10	7.0	9.2	3.6
宿泊業-飲食サービス業	3	2.1	2.3	1.8
金融-保険-不動産	8	5.6	1.1	12.5
サービス業	26	18.2	20.7	14.3
その他	16	11.2	8.0	16.1
合計(無回答7)	150	100.0	100.0	100.0



4 設立年度

設立年度は最も古い企業で1869年、最も新しい企業で2011年であった。

	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
設立年度	147	1869	2011	1976.65	22.298
大阪府内	88	1869	2011	1976.26	24.173
大阪府外	59	1930	2008	1977.24	19.353

5 前会計年度売上高

	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
前会計年度売上高	144	18	167874	5775.08	19474.754
大阪府内	89	18	167874	5369.85	21035.952
大阪府外	55	40	100000	6430.82	16808.171

6 3年前の会計年度の売上高を100とした時の直近の会計年度の売上高

	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
直近の売上高（3年前比）	123	0	394	112.99	50.169
大阪府内	72	0	394	117.53	50.224
大阪府外	51	0	215	106.59	49.881

7 資本金

	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
資本金	141	1	22000	397.37	2114.735
大阪府内	87	3	9500	259.14	1190.585
大阪府外	54	1	22000	620.07	3071.014

8 前会計年度の営業利益

	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
前会計年度営業利益	121	-94	3500	126.16	396.105
大阪府内	74	-26	833	78.54	128.037
大阪府外	47	-94	3500	201.13	611.471

9 3年前の会計年度を100とした時の直近の会計年度の営業利益

	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
直近の営業利益（3年前比）	119	-48	55000	809.57	5334.067
大阪府内	75	-48	55000	933.21	6346.894
大阪府外	44	-3	19668	598.83	2946.504

10 正社員数

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
正社員数（男性）	146	0	334	50.86	54.758
正社員数（女性）	145	0	656	25.24	64.064
大阪府内男性	88	0	334	47.89	52.505
大阪府内女性	88	0	656	25.93	74.887
大阪府外男性	58	1	250	55.38	58.186
大阪府外女性	57	1	266	24.18	42.888

1 1 正社員の平均年齢

	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
正社員の平均年齢（男性）	134	0	56	38.13	6.570
正社員の平均年齢（女性）	135	0	54	35.38	7.986
大阪府内男性	82	0	51	37.72	7.193
大阪府内女性	83	0	52	34.85	8.275
大阪府外男性	52	27	56	38.79	5.448
大阪府外女性	52	23	54	36.22	7.503

1 2 直接雇用の非正規従業員数

	度数	最小値	最大値	平均値
直接雇用の非正規従業員数（男性）	135	0	1000	16.09
直接雇用の非正規従業員数（女性）	135	0	700	30.41
大阪府内男性	79	0	1000	20.08
大阪府内女性	78	0	700	36.56
大阪府外男性	56	0	209	10.46
大阪府外女性	57	0	302	21.98

1 3 派遣社員の数

	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
派遣社員の数	134	0	130	3.73	13.419
大阪府内	77	0	130	4.99	16.572
大阪府外	57	0	50	2.04	7.061

1.4 役員の数

	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
役員の数（男性）	148	0	15	3.22	2.370
役員の数（女性）	136	0	5	.90	.957
大阪府内男性	89	0	11	3.08	1.878
大阪府内女性	81	0	4	.89	.935
大阪府外男性	59	0	15	3.44	2.967
大阪府外女性	55	0	5	.93	.997

1.5 管理職の数

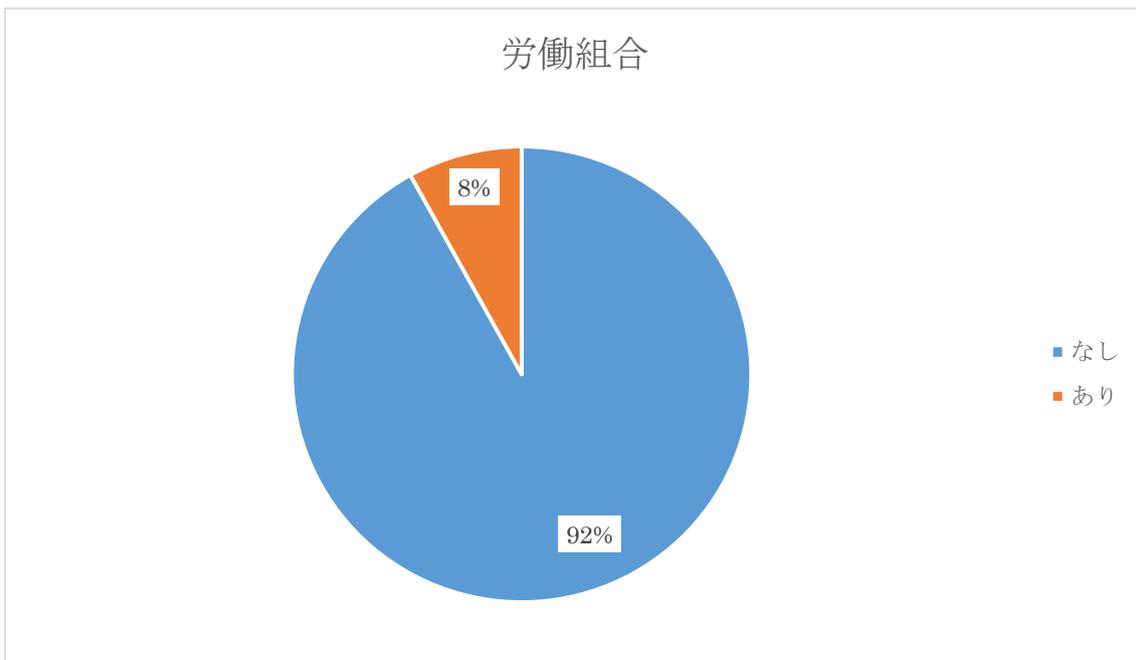
	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
管理職の数（男性）	139	0	113	10.89	14.594
管理職の数（女性）	124	0	55	1.75	5.384
大阪府外男性	83	0	79	10.77	12.328
大阪府内女性	73	0	55	2.22	6.856
大阪府外男性	56	0	113	11.07	17.544
大阪府外女性	51	0	8	1.08	1.683

1.6 労働組合の有無

労働組合に関してはなしと答えた企業が91.9%であり、労働組合をもつ企業は1割以下にとどまった。

労働組合の有無

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	137	91.9	92.2	91.5
あり	12	8.1	7.8	8.5
合計(無回答1)	150	100.0	100.0	100.0



1 7 前年度の正社員の離職者数(定年退職を除く)

	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
前年度正社員離職数 (男性)	142	0	40	3.32	5.192
前年度正社員離職数 (女性)	132	0	61	2.70	7.960
大阪府内男性	83	0	28	3.10	4.062
大阪府内女性	75	0	59	2.89	7.811
大阪府外男性	59	0	40	3.64	6.483
大阪府外女性	57	0	61	2.46	8.214

1 8 1 7のうち20歳代の離職者

	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
そのうち20歳代の離職数 (男性)	134	0	8	1.15	1.573
そのうち20歳代の離職率 (女性)	119	0	45	1.50	5.037
大阪府内男性	77	0	7	1.01	1.323
大阪府内女性	66	0	27	1.44	3.783
大阪府外男性	57	0	8	1.33	1.855
大阪府外女性	53	0	45	1.58	6.298

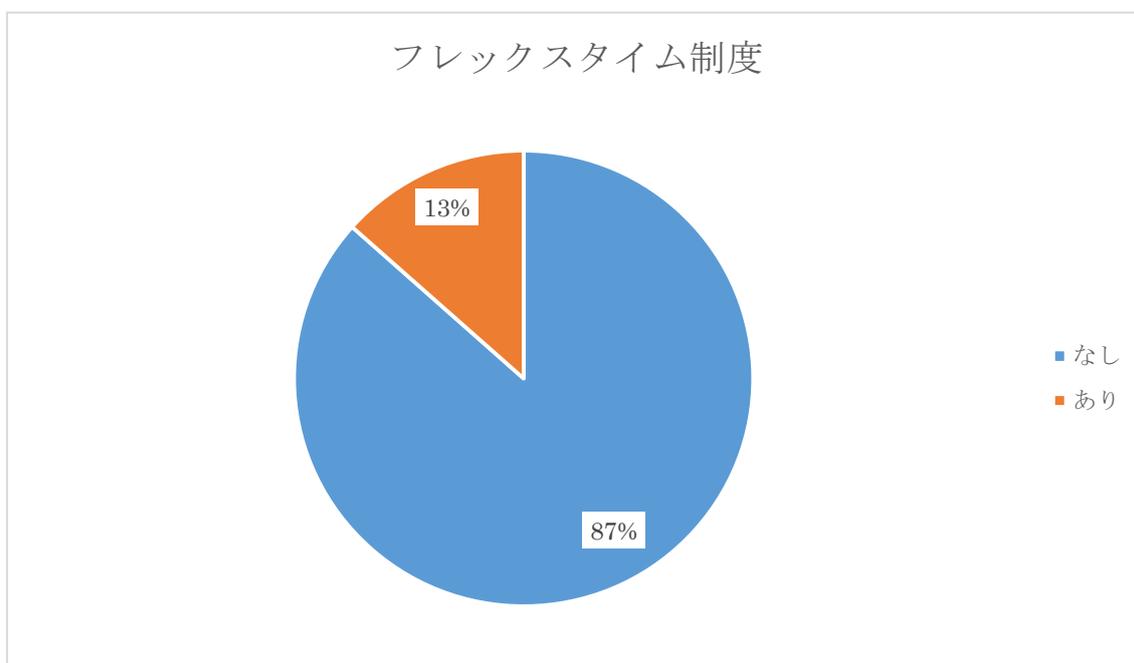
問3-1 会社の正社員に対する両立支援制度の有無とその利用について

1 フレックスタイム制度

フレックスタイム制度を導入している企業は全体の13.4%であった。

フレックスタイム制度

	度数	パーセント	大阪府内(%)	大阪府外(%)
なし	129	86.6	84.6	89.7
あり	20	13.4	15.4	10.3
合計(無回答1)	150	100.0	100.0	100.0

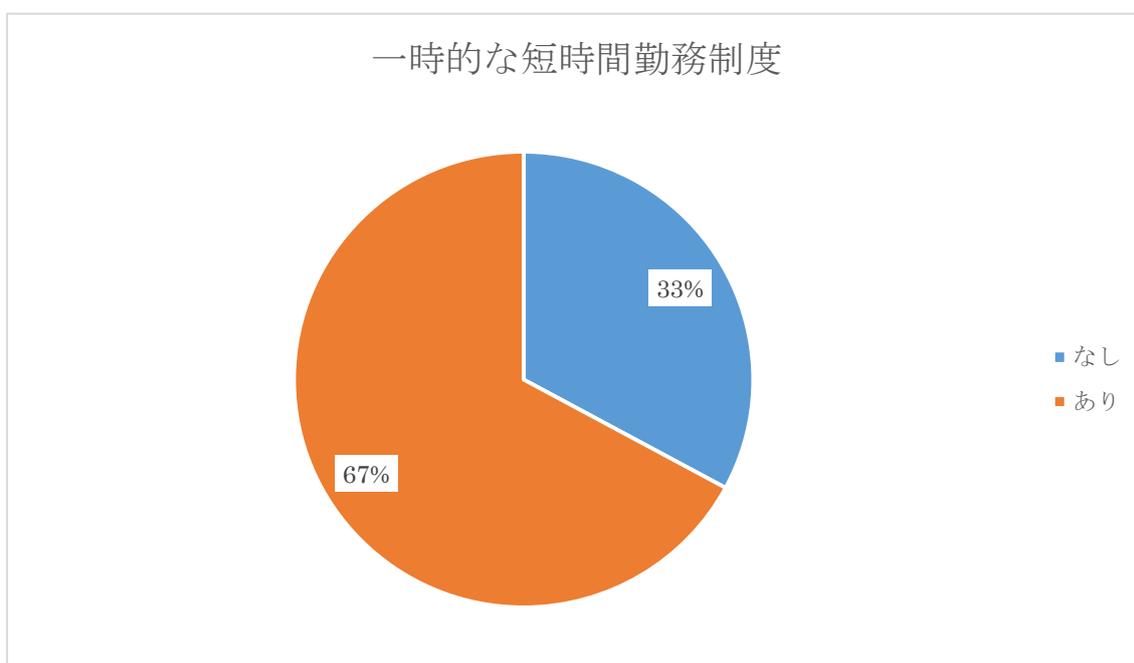


2 育児・介護を理由とした一時的な短時間勤務制度

育児・介護を理由とした一時的な短時間勤務制度を導入している企業は全体の67.1%であった。

一時的な短時間勤務制度

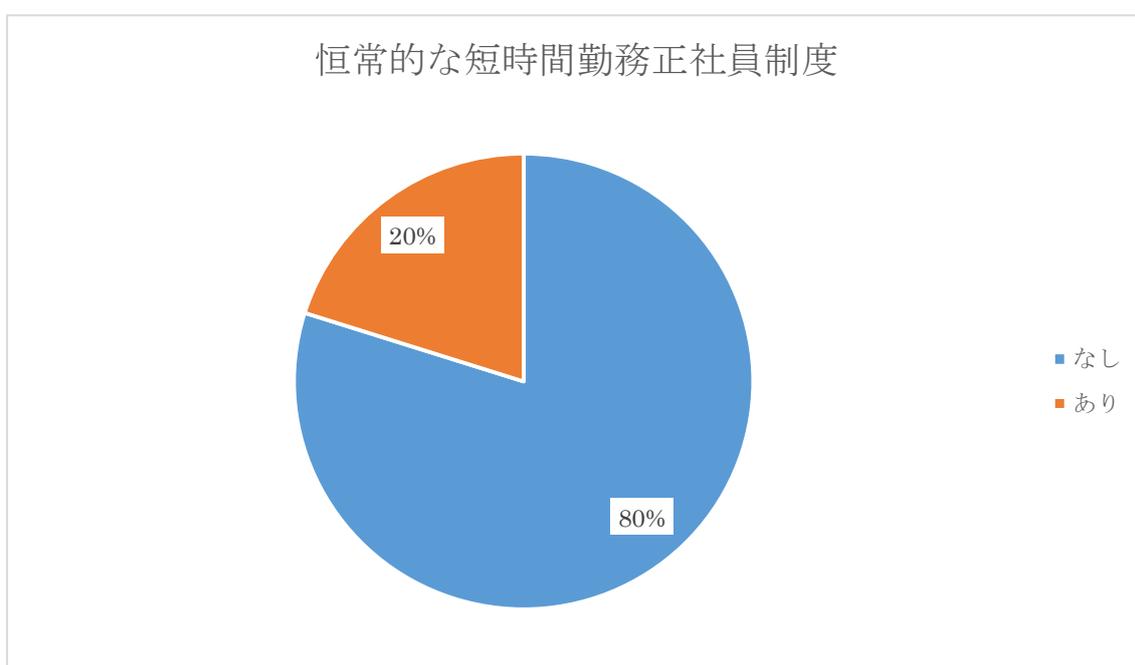
	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	49	32.9	34.1	31.0
あり	100	67.1	65.9	69.0
合計(無回答1)	150	100.0	100.0	100.0



3 恒常的な短時間勤務正社員制度

恒常的な短時間勤務正社員制度を導入している企業は20.1%であった。

恒常的な短時間勤務正社員制度				
	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	119	79.9	78.0	82.8
あり	30	20.1	22.0	17.2
合計(無回答1)	150	100.0	100.0	100.0

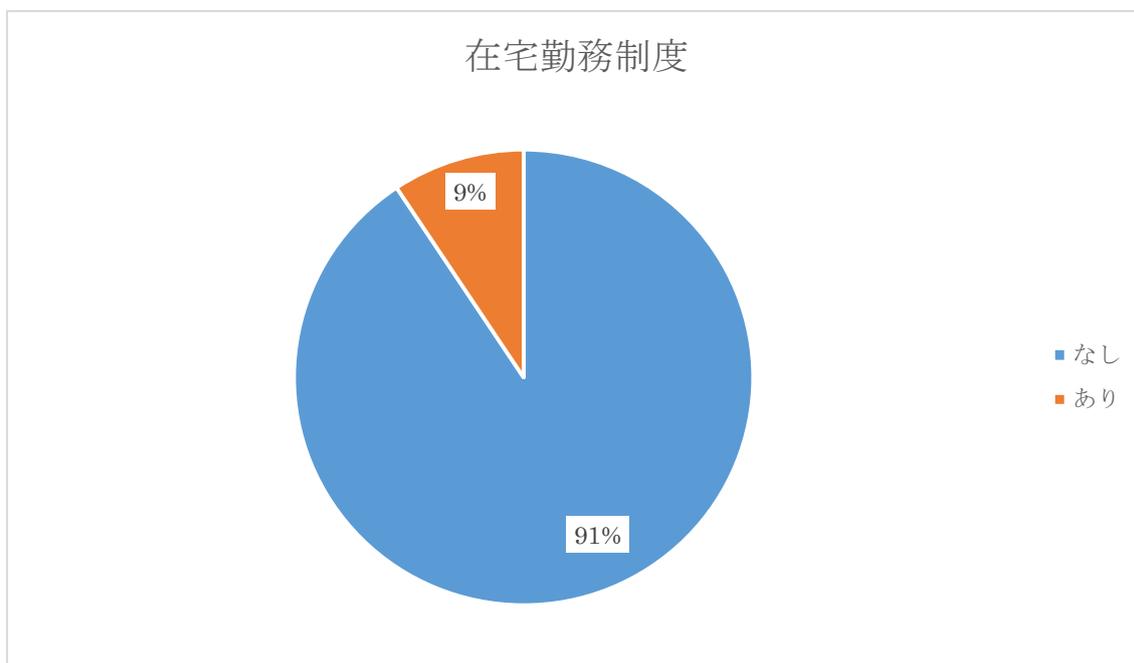


4 在宅勤務制度

在宅勤務制度を導入している企業は全体の1割以下であった。

在宅勤務制度

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	136	90.7	89.0	93.2
あり	14	9.3	11.0	6.8
合計	150	100.0	100.0	100.0



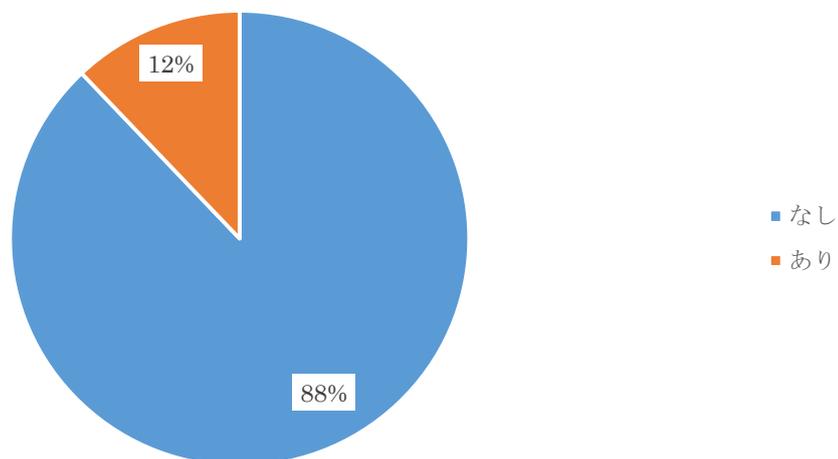
5 法定を超える期間の産休制度

法定を超える期間の産休制度を導入している企業は12.1%であった。

法定を超える期間の産休制度

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	131	87.9	88.9	86.4
あり	18	12.1	11.1	13.6
合計(無回答1)	150	100.0	100.0	100.0

法定を超える期間の産休制度



6 産休取得者数・過去3年間のべ

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
産休取得者数（過去3年間）	140	0	42	1.55	4.284
大阪府内	82	0	15	1.15	2.305
大阪府外	58	0	42	2.12	6.053

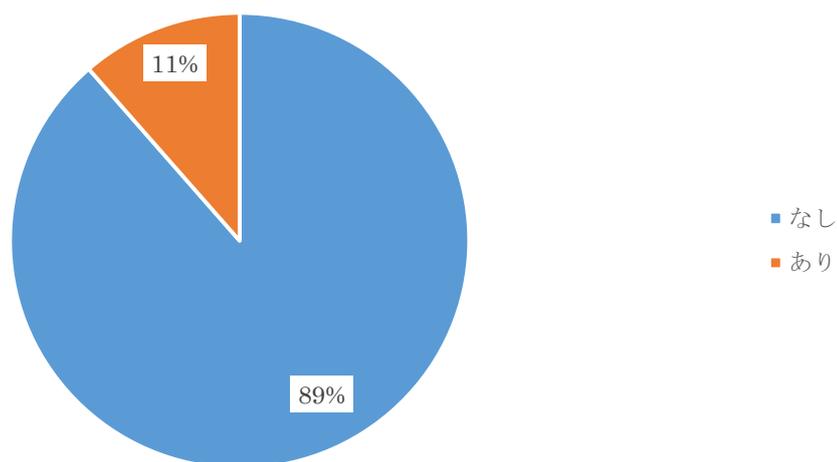
7 法定を超える期間の育休制度

法定を超える期間の育休制度を導入している企業は11.4%であった。

法定を超える期間の育休制度

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	132	88.6	90.0	86.4
あり	17	11.4	10.0	13.6
合計(無回答1)	150	100.0	100.0	100.0

法定を超える期間の育休制度



8 育休取得者数・過去3年間のべ

過去3年間の育休取得者数は平均1.54人であった。

	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
育休取得者数（過去3年間）	140	0	40	1.54	4.255
大阪府内	82	0	15	1.11	2.444
大阪府外	58	0	40	2.14	5.919

9 8のうち男性取得者数・過去3年間のべ

過去3年間の男性育休取得者数は平均0.1人であった。

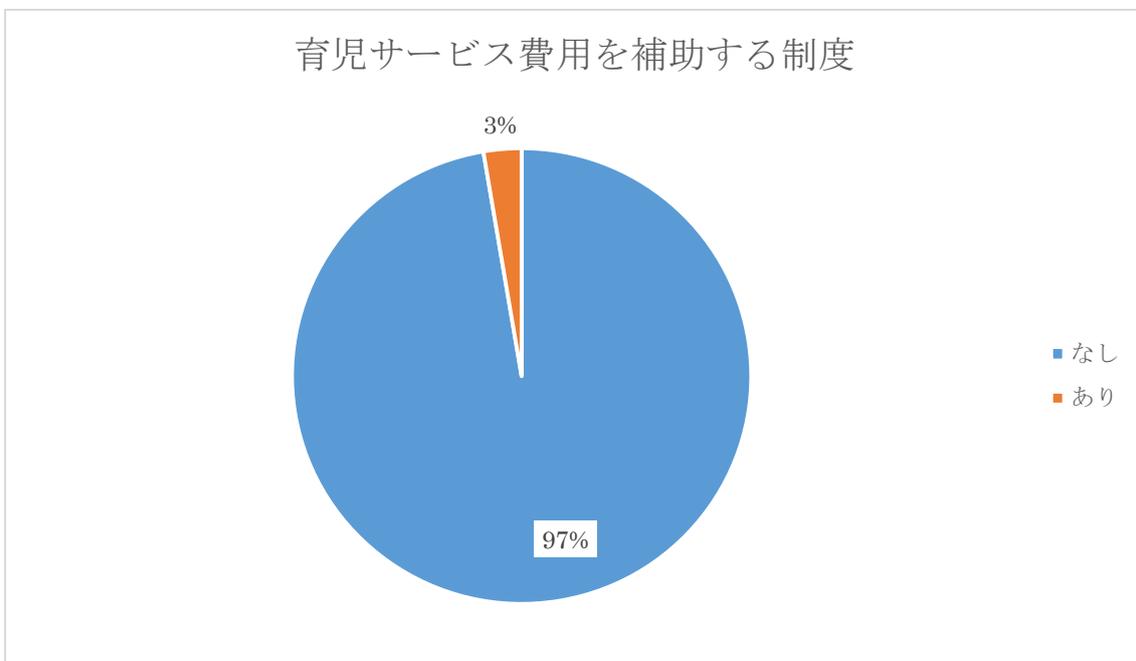
	度数	最小値	最大値	平均値	標準 偏差
うち男性取得者数（過去3年間）	137	0	4	.10	.425
大阪府内	80	0	1	.06	.244
大阪府外	57	0	4	.16	.591

10 育児サービス費用を補助する制度

育児サービス費用を補助する制度はほぼすべての企業で導入されておらず、導入している企業は2.7%のみであった。

育児サービス費用を補助する制度

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	146	97.3	97.8	96.6
あり	4	2.7	2.2	3.4
合計	150	100.0	100.0	100.0

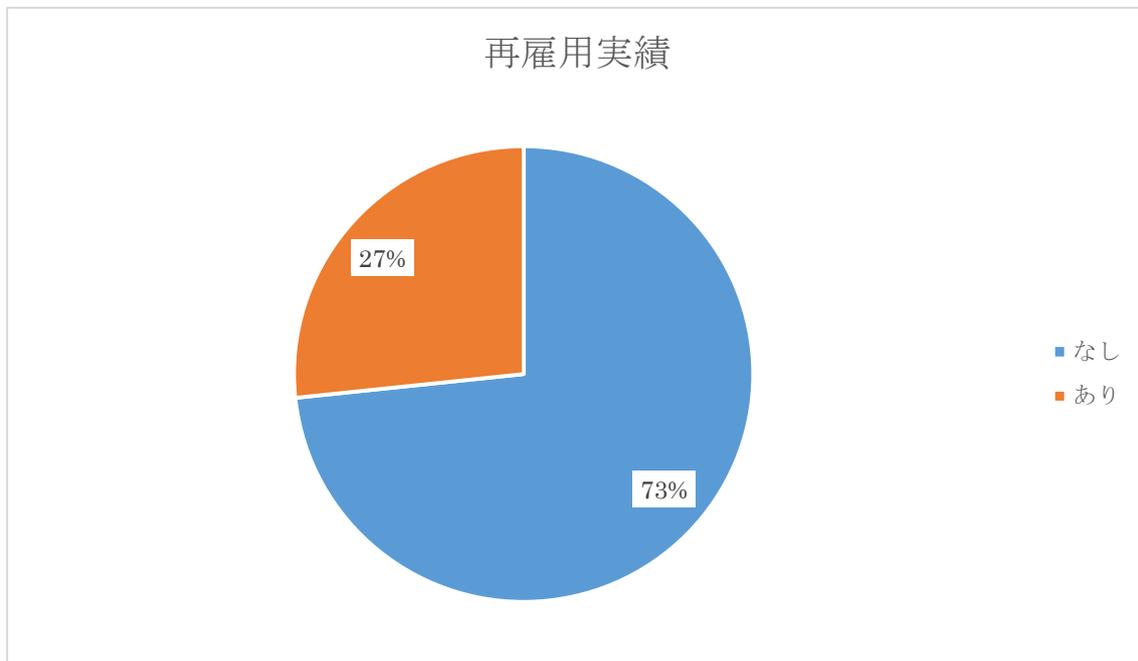


1.1 妊娠・出産・育児・介護を理由として退職した社員の再雇用実績

妊娠・出産・育児・介護を理由として退職した社員の再雇用実績のある企業は全体の26.7%であった。

再雇用実績

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	110	73.3	74.4	71.2
あり	40	26.7	25.3	28.8
合計	150	100.0	100.0	100.0

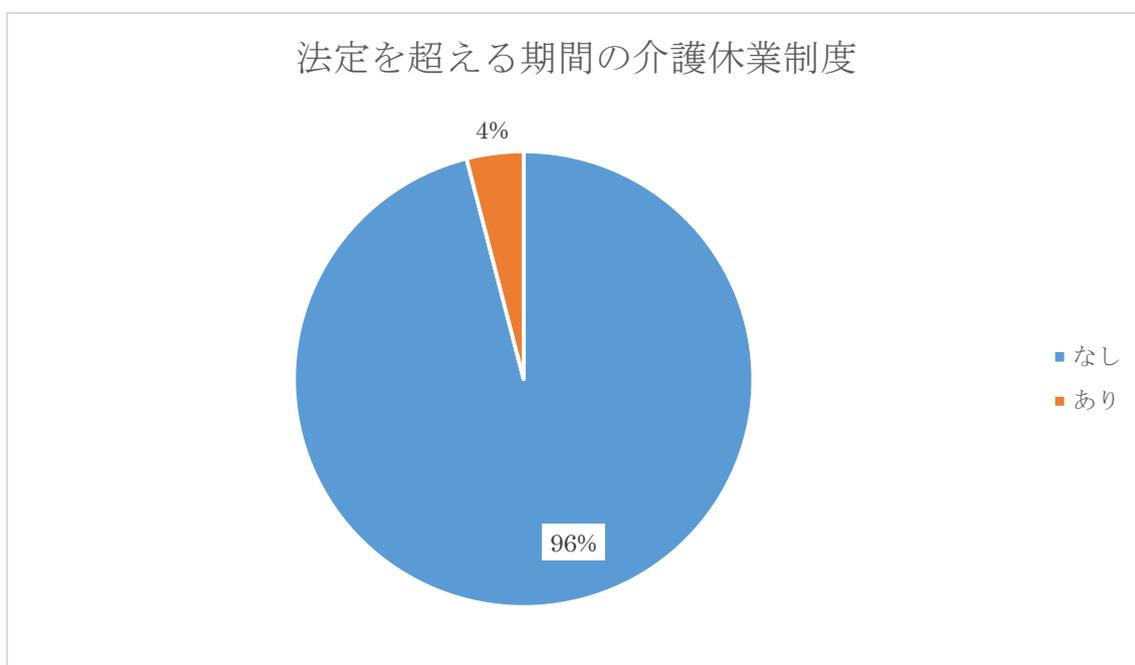


1 2 法定を超える期間の介護休業制度

法定を超える期間の介護休業制度を導入している企業は4%のみで、法定を超える期間の産休・育休制度に比べて低い割合となった。

法定を超える期間の介護休業制度

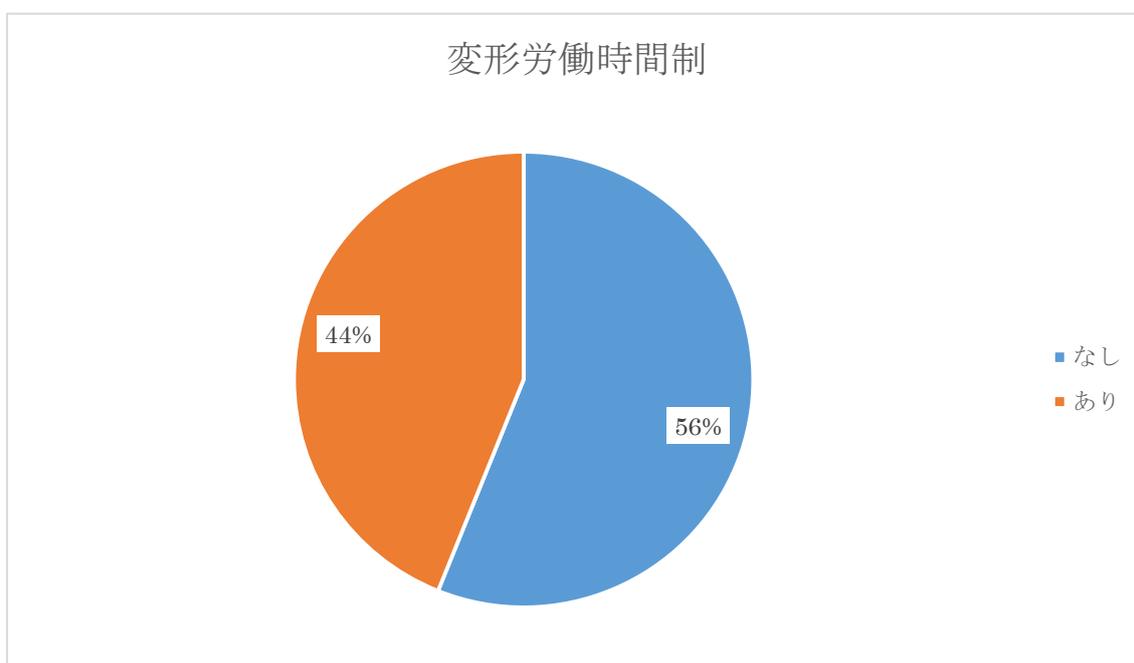
	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	144	96.0	94.5	98.3
あり	6	4.0	5.5	1.7
合計	150	100.0	100.0	100.0



1.3 始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げなどの変形労働時間制
 変形労働時間制を導入している企業は全体の43.9%であった。

変形労働時間制

	度数	パーセント	大阪府内(%)	大阪府外(%)
なし	83	56.1	51.1	63.8
あり	65	43.9	48.9	36.2
合計(無回答2)	150	100.0	100.0	100.0

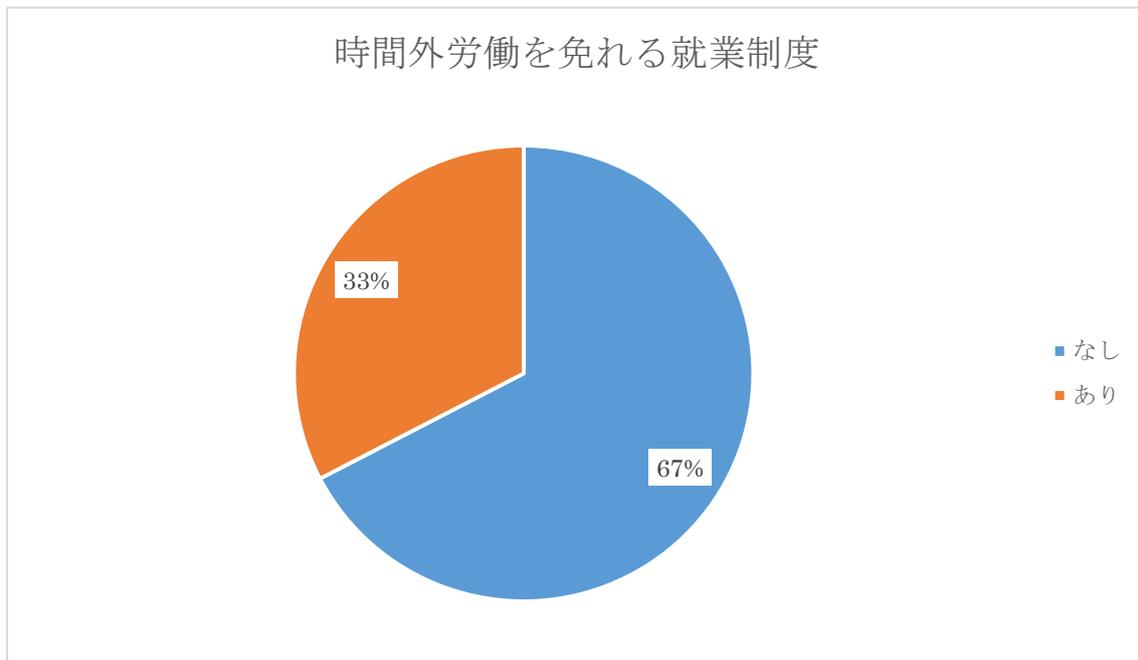


1.4 時間外労働を免れる就業制度

時間外労働を免れる就業制度を導入している企業は全体の32.6%であった。

時間外労働を免れる就業制度

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	97	67.4	65.9	69.6
あり	47	32.6	34.1	30.4
合計(無回答6)	150	100.0	100.0	100.0

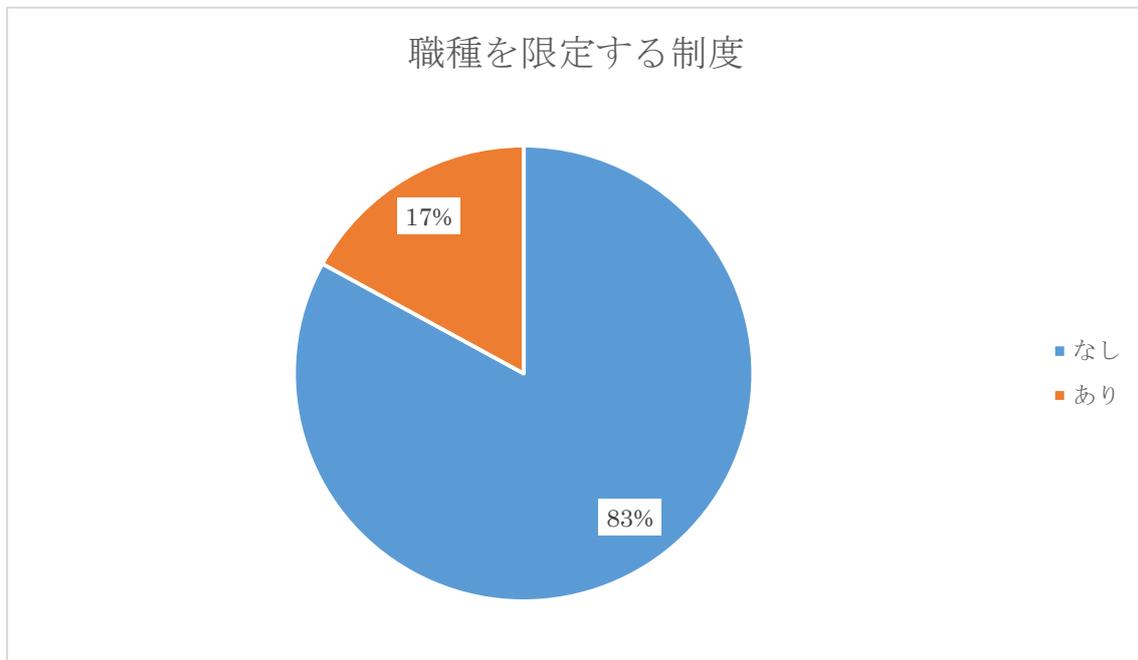


1.5 職種を限定する制度

職種を限定する制度を導入している企業は全体の17%であった。

職種を限定する制度

	度数	パーセント	大阪府内(%)	大阪府外(%)
なし	122	83.0	81.1	86.0
あり	25	17.0	18.9	14.0
合計(無回答3)	150	100.0	100.0	100.0

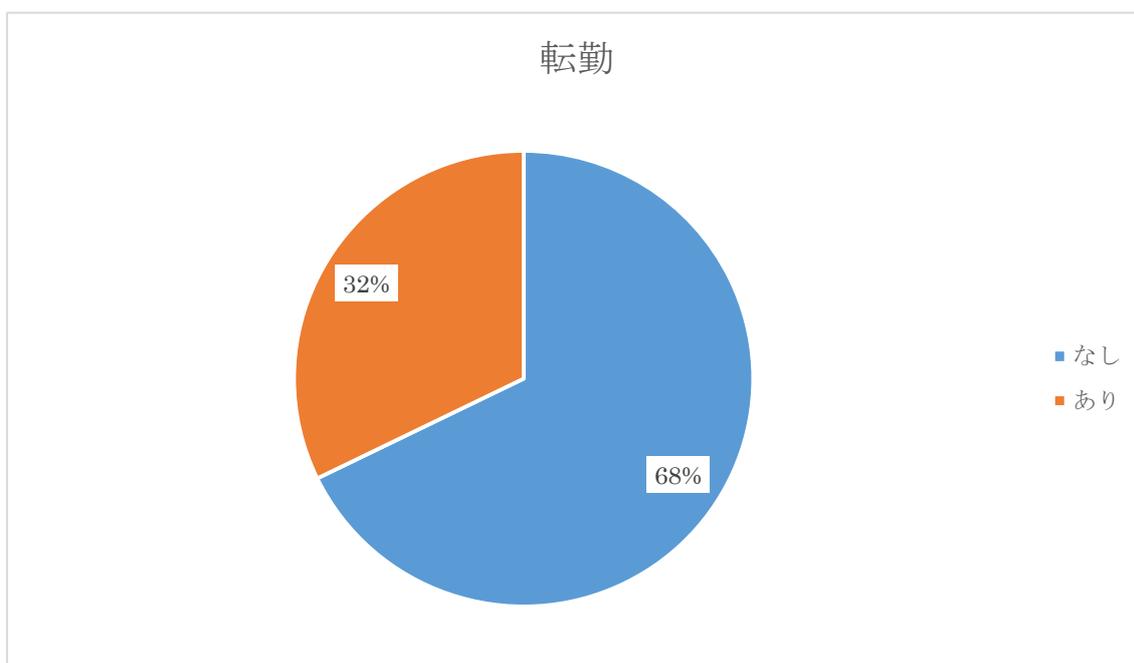


1.6 転居を伴う異動(転勤)

転勤のある企業は全体の32.2%であった。

転勤

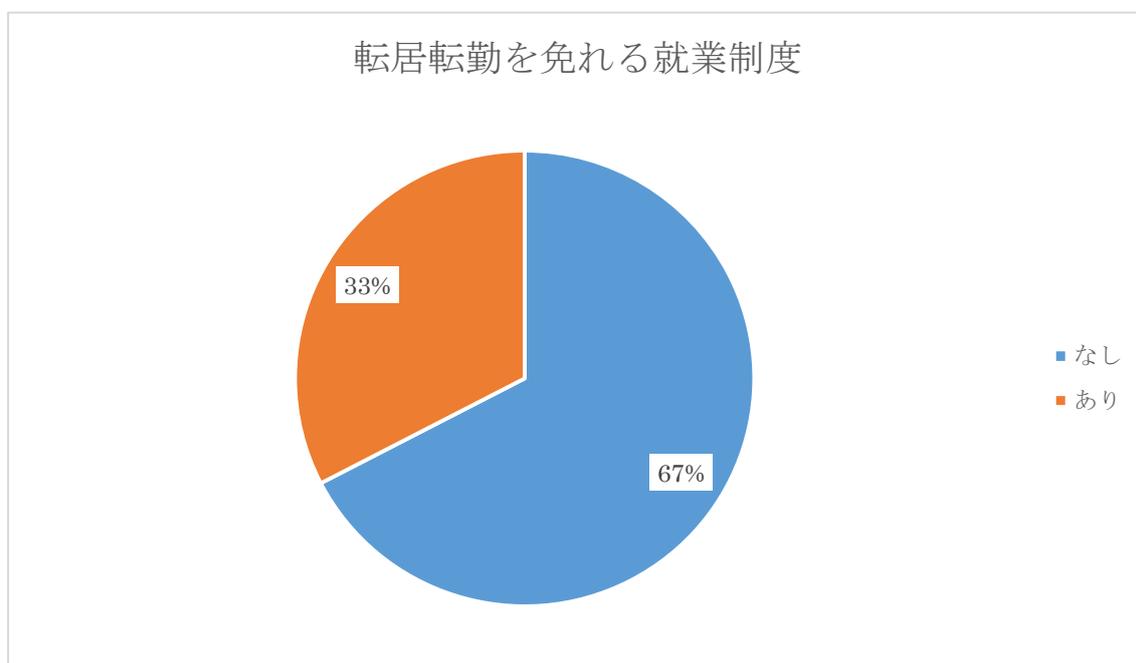
	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	101	67.8	64.4	72.9
あり	48	32.2	35.6	27.1
合計(無回答1)	150	100.0	100.0	100.0



17 (16でありと答えた企業のみ) 転居転勤を免れる就業制度の有無
 転勤のある企業のうち転居転勤を免れる就業制度がある企業は32.6%であつた。

転居転勤を免れる就業制度

	度数	パーセント	大阪府内(%)	大阪府外(%)
なし	31	67.4	71.0	60.0
あり	15	32.6	29.0	40.0
合計(無回答2)	48	100.0	100.0	100.0



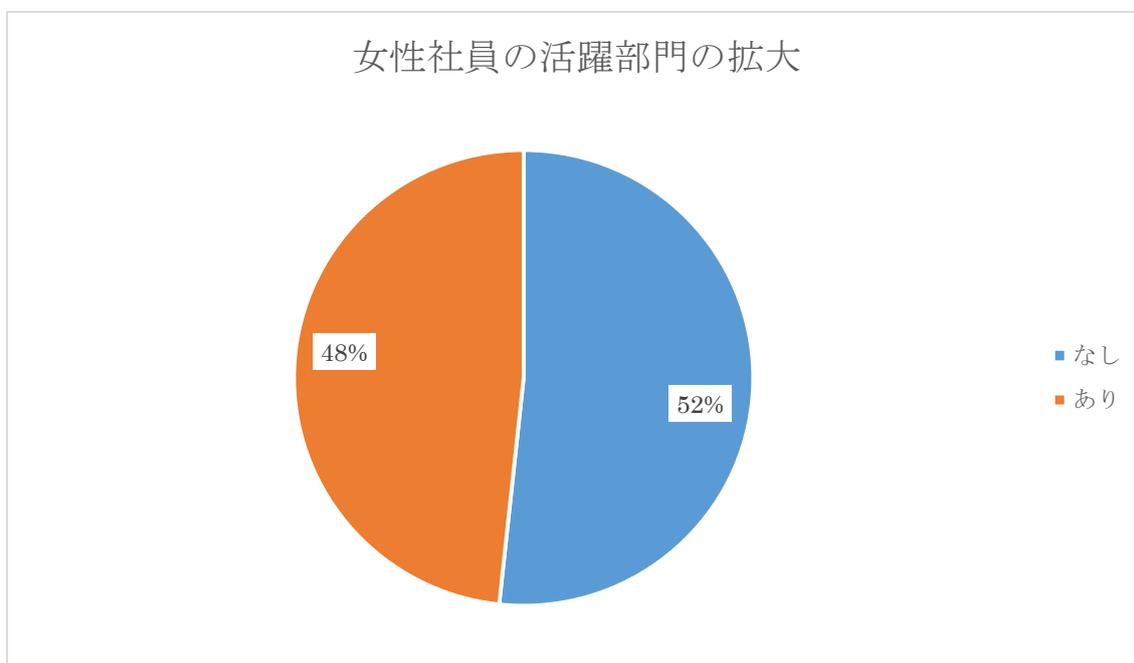
問3-2 女性活躍推進施策の導入・整備の実績

1 女性社員の活躍部門の拡大

女性社員の活躍部門の拡大に取り組んでいる企業は全体の48.3%であった。

女性社員の活躍部門の拡大

	度数	パーセント	大阪府内(%)	大阪府外(%)
なし	76	51.7	54.5	47.5
あり	71	48.3	45.5	52.5
合計(無回答3)	150	100.0	100.0	100.0



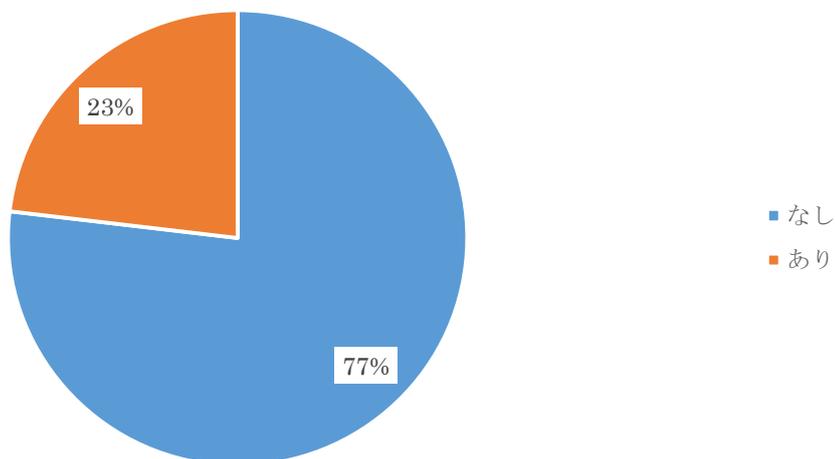
2 女性社員の長期キャリア開発計画

女性社員の長期キャリア開発計画に取り組んでいる企業は23.1%であった。

女性社員の長期キャリア開発計画

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	113	76.9	78.4	74.6
あり	34	23.1	21.6	25.4
合計(無回答3)	150	100.0	100.0	100.0

女性社員の長期キャリア開発計画

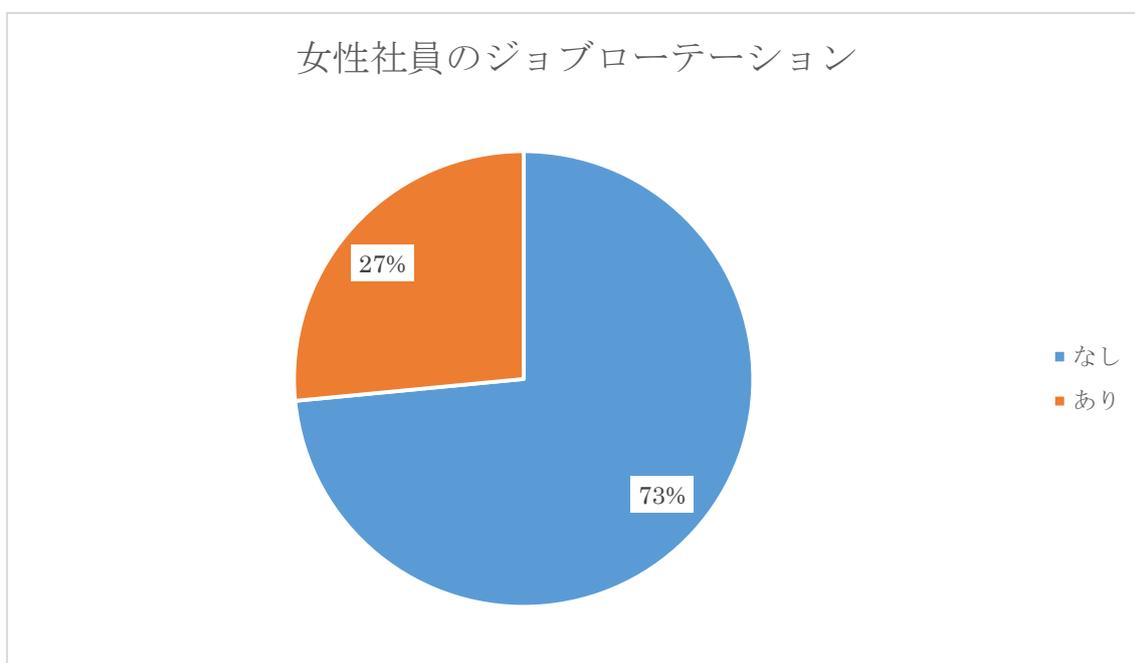


3 女性社員のジョブローテーション(教育的配置転換)

女性社員のジョブローテーション(教育的配置転換)を行っている企業は26.5%であった。

女性社員のジョブローテーション

	度数	パーセント	大阪府内(%)	大阪府外(%)
なし	108	73.5	70.5	78.0
あり	39	26.5	29.5	22.0
合計(無回答3)	150	100.0	100.0	100.0



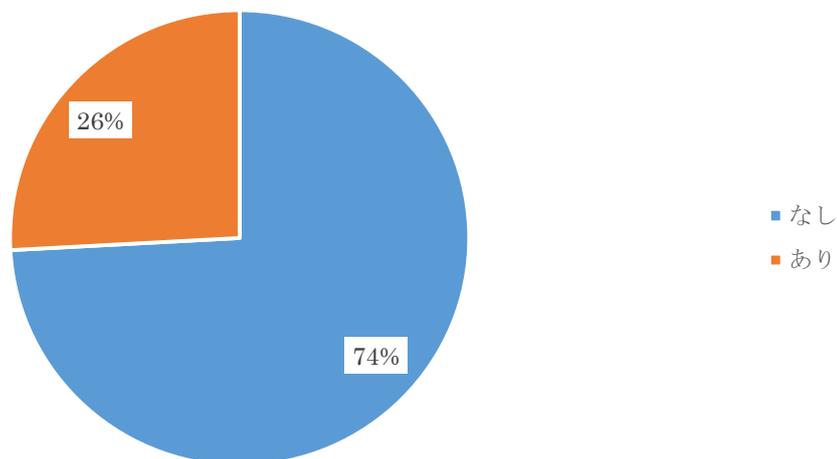
4 女性社員を対象としたキャリア開発研修

女性社員を対象としたキャリア開発研修を行っている企業は25.9%であった。

女性社員を対象としたキャリア開発研修

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	109	74.1	73.9	74.6
あり	38	25.9	26.1	25.4
合計(無回答3)	150	100.0	100.0	100.0

女性社員を対象としたキャリア開発研修



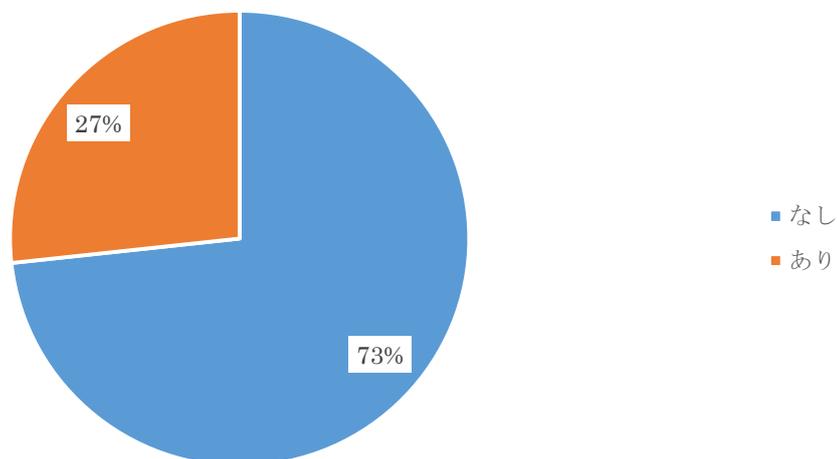
5 女性社員を対象とした個別キャリア面談

女性社員を対象とした個別キャリア面談を行っている企業は26.7%であった。

女性社員を対象とした個別キャリア面談

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	107	73.3	67.7	81.4
あり	39	26.7	32.2	18.6
合計(無回答4)	150	100.0	100.0	100.0

女性社員を対象とした個別キャリア面談



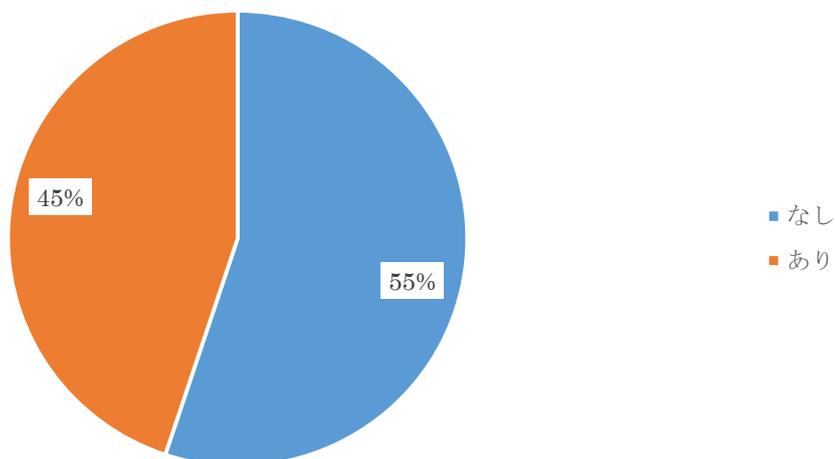
6 女性社員のキャリア意識の啓発

女性社員のキャリア意識の啓発に取り組んでいる企業は44.9%であった。

女性社員のキャリア意識の啓発

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	81	55.1	52.3	59.3
あり	66	44.9	47.7	40.7
合計(無回答3)	150	100.0	100.0	100.0

女性社員のキャリア意識の啓発



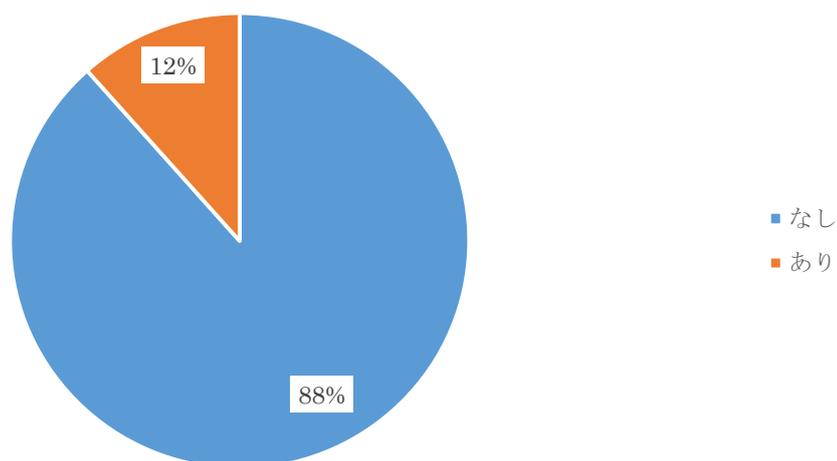
7 女性社員を対象としたキャリアや仕事の進め方に関するメンター(助言者)の指名と支援の取り組み

女性社員を対象としたメンター制度を取り入れている企業は11.6%であった。

女性社員を対象としたメンター制度

	度数	パーセント	大阪府内(%)	大阪府外(%)
なし	130	88.4	87.5	89.8
あり	17	11.6	12.5	10.2
合計(無回答3)	150	100.0	100.0	100.0

女性社員を対象としたメンター制度



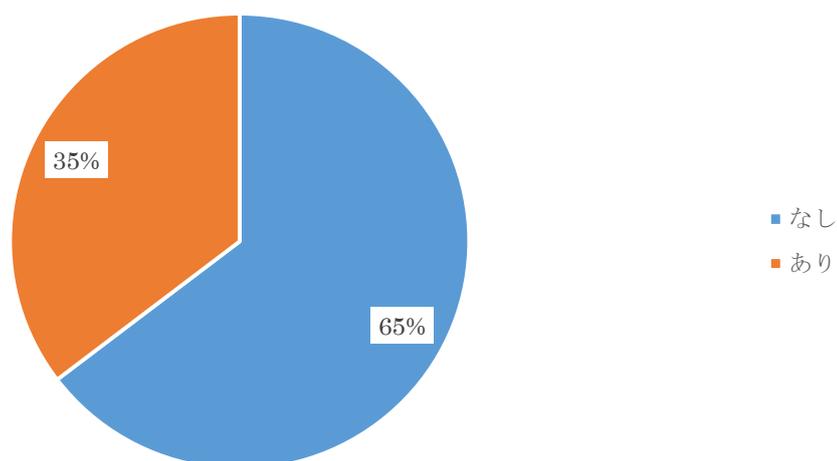
8 女性活躍推進を目的とした管理職への啓発

女性活躍推進を目的とした管理職への啓発を行っている企業は35.4%であった。

女性活躍推進を目的とした管理職への啓発

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	95	64.6	65.9	62.7
あり	52	35.4	34.1	37.3
合計(無回答3)	150	100.0	100.0	100.0

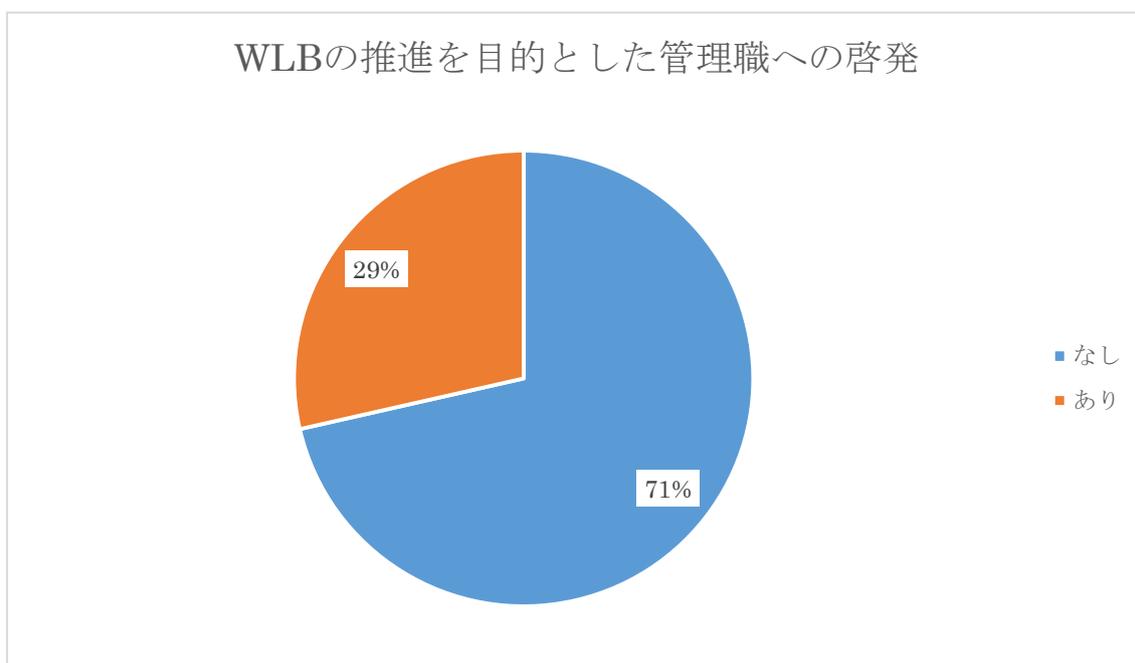
女性活躍推進を目的とした管理職への啓発



9 ワーク・ライフ・バランスの推進を目的とした管理職への啓発

ワーク・ライフ・バランスの推進を目的とした管理職への啓発を行っている企業は28.6%であった。

	度数	パーセント	大阪府内(%)	大阪府外(%)
なし	105	71.4	71.6	71.2
あり	42	28.6	28.4	28.8
合計(無回答3)	150	100.0	100.0	100.0

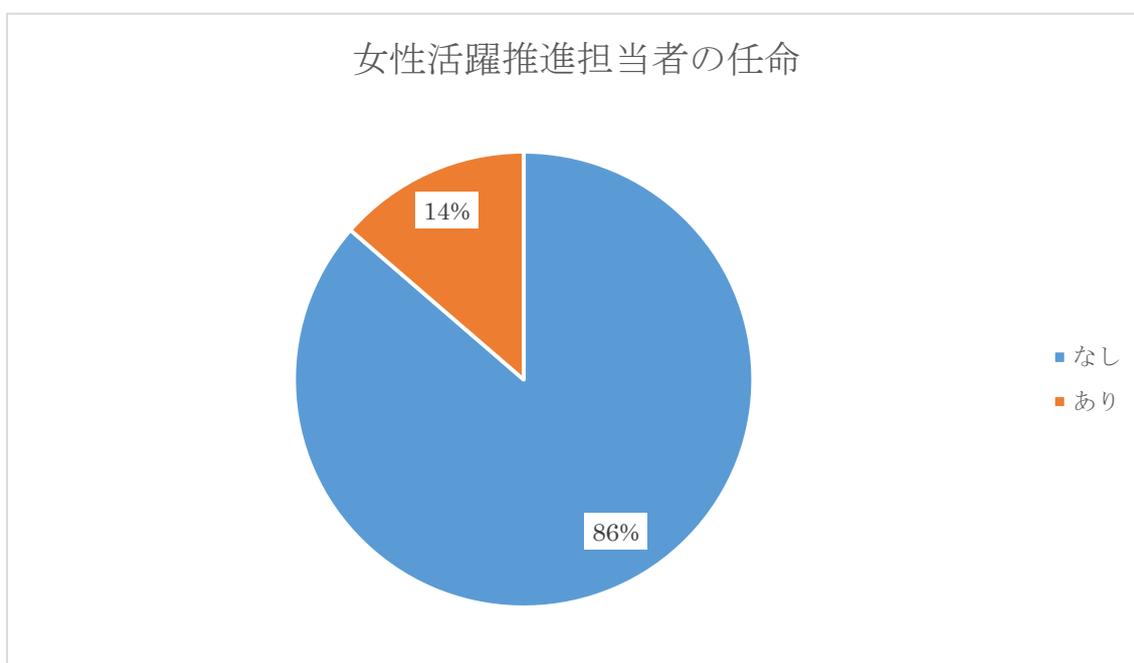


10 女性活躍推進担当者の任命（兼任含む）

女性活躍推進担当者のいる企業は13.6%であった。

女性活躍推進担当者の任命

	度数	パーセント	大阪府内 (%)	大阪府外 (%)
なし	127	86.4	86.4	86.4
あり	20	13.6	13.6	13.6
合計(無回答3)	150	100.0	100.0	100.0



【問3-3】 あなたの会社の正社員の人事制度についてお答えください。

【採用について】 新卒一括採用より中途採用に力を入れている企業が多かった。

	全体平均値 (標準偏差)	大阪府内 平均値 (標準偏差)	大阪府外 平均値 (標準偏差)
新卒者（大学や高等学校）の一括採用を重視している	3.19 (1.139)	3.15 (1.182)	3.25 (1.076)
即戦力になる経験者の中途採用を重視している	3.50 (.843)	3.48 (.851)	3.53 (.838)

【人事等級(組織内における偉さの序列)について】

人事等級の決め方は、職務遂行能力によって決定する程度がより高いが、職務価値による決定も高い値を示している。

職務遂行能力に基づいて人事等級（偉さの序列）が定められている	3.55 (.925)	3.49 (.943)	3.65 (.896)
同じ職務であっても担当する人の能力、経験により人事等級（偉さの序列）が異なる場合がある	3.71 (.835)	3.63 (.880)	3.83 (.752)
職務の価値に基づいて等級が定められている	3.26 (.980)	3.20 (1.008)	3.35 (.935)
同じ職務であればだれが担当しても等級は同じである	2.35 (.849)	2.34 (.876)	2.35 (.813)
年齢や勤続年数に基づいて等級が定められる	2.59 (.956)	2.57 (.987)	2.62 (.914)

【賃金の決め方について】

賃金の決定要因として最も大きく考慮されるものは従業員の職務遂行能力であったが、業績や職務価値も同程度に考慮されていることが分かった。

賃金はその人の職務遂行能力に応じている	3.78 (.612)	3.76 (.656)	3.81 (.541)
賃金は担当する職務の価値に応じている	3.52 (.703)	3.46 (.767)	3.63 (.584)
賃金は仕事上の業績に応じている	3.64 (.721)	3.67 (.769)	3.60 (.647)
賃金は勤続年数や年齢に応じている	3.17 (.860)	3.21 (.876)	3.11 (.838)
賃金は担当する職務の市場相場に応じている	3.01 (.842)	3.05 (.848)	2.93 (.835)

【人事考課について】

人事考課に関しては個人の責任範囲や仕事内容が最も重視されていることが分かった。

考課項目は個人の責任範囲や仕事内容を厳密に分析して設定されている	3.34 (.851)	3.41 (.894)	3.22 (.773)
考課項目は人事等級ごとに全職種共通である	2.92 (.892)	2.99 (.893)	2.81 (.888)
考課項目は専門性よりも組織の中での柔軟な対応力、器用さが問われている	3.13 (.674)	3.18 (.709)	3.07 (.617)
情意考課のように性格やマインド面の評価があり、会社へのロイヤリティ、規律のようなものが重視されている	3.09 (.816)	3.08 (.846)	3.11 (.772)

【人材マネジメントの方針について】

定年までの長期雇用が維持される	3.91 (.675)	3.93 (.742)	3.88 (.560)
従業員の雇用の安定を確保している	3.91 (.5929)	3.89 (.678)	3.95 (.432)

定年まで雇用を保障する対象は絞り込んでいる	2.84 (.970)	2.90 (.804)	2.75 (.912)
-----------------------	----------------	----------------	----------------

成果を上げれば次の異動で成長に繋がる良い仕事を与えられる	3.60 (.687)	3.57 (.701)	3.64 (.667)
同期入社の中の競争意識が強い	2.92 (.745)	2.90 (.804)	2.65 (.644)

【人材育成について】

上位ポストの欠員は外部からのスカウトより内部昇進で賄う企業の方が多かった。また、体系的な教育訓練制度が整備されている一方、幅広いジョブローテーションはあまり行われていないことが分かった。

上位ポストの欠員は内部昇進で賄う	3.58 (.638)	3.54 (.688)	3.66 (.548)
上位ポストの欠員は外部からスカウトして補充する	2.36 (.763)	2.36 (.837)	2.34 (.637)
体系的な教育訓練制度が整備されている	3.16 (.677)	3.13 (.722)	3.19 (.606)
幅広いジョブローテーション（配置転換）が行われる	2.74 (.759)	2.74 (.758)	2.74 (.768)
誰もが経験に応じて職域が拡大していく	3.28 (.736)	3.31 (.726)	3.24 (.757)
教育では会社の経営理念の浸透が重視される	3.47 (.828)	3.43 (.849)	3.53 (.799)

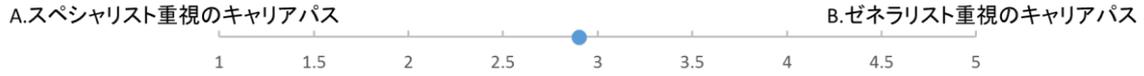
【問3-4】あなたの会社の正社員の人事制度について当てはまるものに○をつけて下さい。

ここでは、組織および人事のあり方について経営者に尋ねた。

質問項目は以下の7項目で、Aが米国型、Bが日本型である。それぞれ米国型(A)を1、日本型(B)を5としており、点数がより低いと米国型、より高いと日本型に近いということになる。

雇用の期間は他の項目に比べ、日本型の特徴(終身雇用)を強く示していることがわかった。その他の項目に関しては、人事考課や昇進の差・キャリアパスのあり方・重要案件の決め方が米国型に近く、異常事態の解決法・計画の遂行・従業員の仕事の範囲に関しては日本型に近いことが分かった。

	全体平均値 (標準偏差)	大阪府内 平均値 (標準偏差)	大阪府外 平均値 (標準偏差)
A. 短期雇用・有期雇用 B. 終身雇用	4.34 (.733)	4.36 (.701)	4.32 (.783)
A. 差を大きくつける人事考課と速い昇進 B. あまり差をつけない人事考課と遅い昇進	2.87 (.934)	2.90 (.954)	2.82 (.909)
A. スペシャリスト重視のキャリアパス B. ゼネラリスト重視のキャリアパス	2.90 (.700)	2.93 (.708)	2.86 (.693)
A. 重要な案件はトップダウンで決める B. 重要な案件はボトムアップで決める	2.12 (.883)	2.12 (.885)	2.12 (.888)
A. イレギュラーな事態が起きたら該当する部署内で解決する B. 部署間で連携して解決する	3.10 (1.033)	3.05 (1.103)	3.18 (.917)
A. 一度決めた計画は決めたとおりに遂行する B. 臨機応変に変更する	3.34 (.964)	3.39 (.915)	3.28 (1.039)
A. 従業員の仕事の範囲は明確である B. 曖昧である	2.51 (.946)	2.56 (1.007)	2.44 (.846)



問4 あなた自身が思う女性に対する考え方について、お答えください。

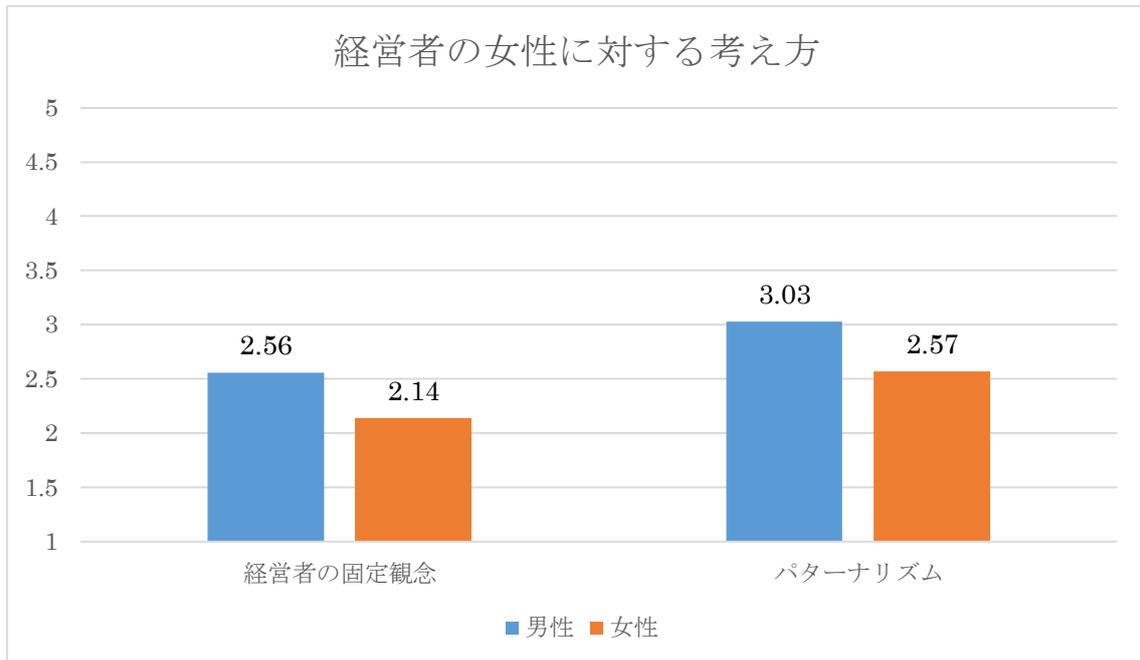
ここでは、経営者の女性に対する固定観念・パターナリズムについて尋ねた。

女性に対する固定観念とは、「女性の幸せは家庭にある」と考え、既婚女性や子供を持つ女性に残業や骨の折れる仕事をさせないように配慮したり、「女らしさ」、「男らしさ」を重視した仕事分配をしたりすることである。固定観念は「男は仕事、女は家庭」という考え方の程度を測る尺度であり、パターナリズムは家父長的温情主義のことでは女性に対して優しくべきであると考え、責任のある仕事や体力的・精神的にきつい仕事あるいは夜遅くまでの残業をさせないという程度を測る尺度である。

経営者の女性に対する固定観念はあまり強くないものの、女性の体力面・精神面を懸念する度合いは比較的高かった。

	全体平均値 (標準偏差)	男性平均値 (標準偏差)	女性平均値 (標準偏差)
①結婚や出産の後は、家事や育児に専念することが女性にとって幸せである	2.60 (.861)	2.66 (.821)	2.18 (1.074)
②結婚した女性は、夫に十分な収入がある場合には仕事を持たない方がいい	2.45 (.766)	2.50 (.738)	2.06 (.899)
③結婚した女性にとっては、自分の仕事を持つよりも、夫の仕事の手助けをする方が大切である	2.50 (.750)	2.54 (.715)	2.18 (.951)
④出産を経て職場復帰した女性は、大変そうだから責任のある仕事はさせない方がいい	2.41 (.735)	2.46 (.726)	2.06 (.748)
⑤体力的・精神的にきつい仕事を、女性が担うことは酷である	3.01 (.929)	3.08 (.924)	2.47 (.800)
⑥家庭を持つ女性が、夜遅くまで残業することは気の毒である	3.52 (.897)	3.57 (.832)	3.18 (1.237)

	全体平均値 (標準偏差)	男性平均値 (標準偏差)	女性平均値 (標準偏差)	大阪府内 平均値 (標準偏差)	大阪府外 平均値 (標準偏差)
【①～③加算平均】経営者の固定観念	2.52 (.691)	2.56 (.650)	2.14 (.898)	2.53 (.711)	2.50 (.664)
【④～⑥加算平均】パターナリズム	2.97 (.688)	3.03 (.657)	2.57 (.780)	2.98 (.755)	2.96 (.576)



問5 経営者から見た経営パフォーマンス主観的評価

経営者から見た経営パフォーマンスに対する主観的評価は成長力・競争力・生産性ともに高いことが分かった。

	度数	平均値	標準偏差
①当社の成長性は業界内の競合他社に比べて	148	3.39	.686
②当社の競争力は業界内の競合他社に比べて	147	3.37	.732
③当社の生産性は業界内の競合他社に比べて	147	3.12	.721

	全体平均値 (標準偏差)	大阪府内 平均値 (標準偏差)	大阪府外 平均値 (標準偏差)
【①～③加算平均】経営者から見た主観的評価	3.29 (.616)	3.27 (.606)	3.33 (.633)

問6 あなたが思う一般的な女性管理職のイメージをお聞かせください。

ここでは、経営者から見た一般的な女性管理職のリーダーシップスタイルについて尋ねた。リーダーシップを測定する尺度はパフォーマンス志向・メンテナンス志向・変革志向である。

パフォーマンス志向とは、集団における目標達成や課題解決を第一義とし、冷静に困難に立ち向かう特性である。質問はすべて逆尺度で聞いており、スコアが低いほどパフォーマンス志向が高いといえる。

メンテナンス志向とは、集団それ自体を維持・強化する行動である。このタイプのリーダーは集団における人間関係での緊張を解消し、成員間の友好的相互関係を増大させる。この項目に関しては、スコアが高いほどメンテナンス志向が高いといえる。

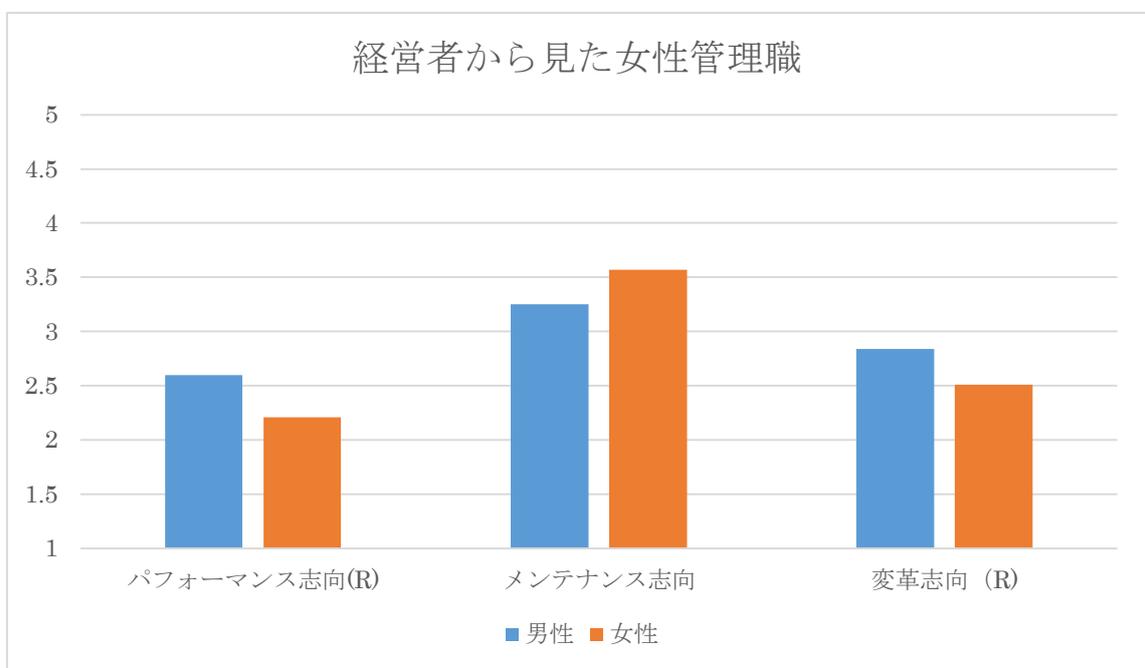
変革志向とは、新しいアイデア・提案・仕事のやり方を積極的に実行に移そうとする行動のことである。また部下をそのように促す。質問はすべて逆尺度で聞いており、スコアが低いほど変革志向が高いといえる。

経営者から見た女性管理職はメンテナンス志向・変革志向ともに同程度の高さであった。

男性：127人 女性：17人

	全体平均値 (標準偏差)	男性平均値 (標準偏差)	女性平均値 (標準偏差)
①仕事上の試練や困難を乗り越えるのは難しい	2.44 (.857)	2.47 (.797)	2.18 (1.237)
②仕事を客観的な角度からアプローチできない	2.54 (.826)	2.60 (.782)	2.18 (1.074)
③人との付き合い方で、プロフェッショナルに振る舞わないことがよくある	2.60 (.779)	2.66 (.761)	2.06 (.748)
④直面した問題に積極的に取り組まない	2.30 (.733)	2.37 (.738)	1.76 (.437)
⑤意思決定をする際、感情的に振る舞う	2.76 (.844)	2.80 (.808)	2.41 (1.064)
⑥譲歩すべきでない時に譲歩してしまう	2.54 (.712)	2.56 (.714)	2.35 (.702)
⑦詳細なことに注意を払いすぎて、結果を出すのにことのほか時間がかかる	2.70 (.834)	2.73 (.795)	2.53 (1.125)
⑧問題に直面している従業員を喜んで手助けする	3.23 (.766)	3.19 (.724)	3.59 (1.004)
⑨従業員の問題を推察し、支援する	3.30 (.769)	3.27 (.724)	3.53 (1.068)
⑩従業員の気持ちに共感しながら振る舞う	3.31 (.755)	3.27 (.704)	3.59 (1.064)
⑪保守的で革新的な取り組みに消極的である	2.75 (.788)	2.82 (.773)	2.24 (.752)
⑫新しいアイデアを試すことに消極的である	2.76 (.835)	2.79 (.804)	2.53 (1.068)
⑬仕事のアプローチが革新的であるように部下を仕向けることが苦手である	2.89 (.746)	2.91 (.717)	2.76 (.970)

	全体平均値 (標準偏差)	男性平均値 (標準偏差)	女性平均値 (標準偏差)	大阪府内 平均値 (標準偏差)	大阪府外 平均値 (標準偏差)
【①～⑦加算平均】パフ ォーマンス志向(逆尺度)	2.56 (.602)	2.60 (.586)	2.21 (.649)	2.55 (.633)	2.57 (.556)
【⑧～⑩加算平均】メン テナンス志向	3.29 (.679)	3.25 (.621)	3.57 (1.012)	3.23 (.710)	3.37 (.625)
【⑪～⑬加算平均】変革 志向(逆尺度)	2.80 (.720)	2.84 (.711)	2.51 (.765)	2.88 (.731)	2.67 (.688)



問7 コンフリクト

この質問は経営者が社内に対してどのようなコンフリクトが存在しているかを問う質問である。コンフリクトとは葛藤・対立・紛争などと訳されるが、それは相対する目標・態度・行動から生まれる葛藤のことである。組織のコンフリクトを測定するには感情的コンフリクトと課業にまつわるコンフリクトの2つの尺度がある。

経営者から見た従業員間のコンフリクトは感情的コンフリクト、仕事におけるコンフリクトともにあまり高くなく、同程度の値であった。

	度数	平均値	標準偏差
①当社の従業員の間には大きな感情的な摩擦がある	148	2.61	.901
②当社の従業員の間には大きな個人的な衝突がある	149	2.53	.843
③当社の従業員の間には大きな緊張がある	149	2.34	.724
④当社の従業員の間では、仕事に関する意見が合わないことが多い	149	2.54	.693
⑤当社の従業員の間では、当社の仕事の考えについてよく意見が衝突する	149	2.49	.713
⑥当社では、あなたが担当する仕事について従業員らとよく意見が衝突する	149	2.46	.693

	全体平均値 (標準偏差)	大阪府内 平均値 (標準偏差)	大阪府外 平均値 (標準偏差)
【①～③加算平均】感情的コンフリクト	2.49 (.714)	2.50 (.716)	2.49 (.718)
【④～⑥加算平均】仕事におけるコンフリクト	2.50 (.599)	2.52 (.593)	2.46 (.611)

問8 ワーク・ライフ・バランス(WLB : work-life balance)

ここでは経営者のワーク・ライフ・バランスについて尋ねた。ワーク・ライフ・バランスとは、仕事と生活（家庭生活、余暇活動、地域活動など）との調和を保つことを意味している。

経営者のワーク・ライフ・バランスについてはすべての質問項目で平均3ポイント以上の回答が得られた。

	度数	平均値	標準偏差
①私は仕事と家庭(もしくは私生活)のバランスに満足している	147	3.46	.967
②仕事と家庭(もしくは私生活)のどちらにも時間をかけることができている	147	3.18	.944
③仕事と家庭(もしくは私生活)のどちらにも意欲的に取り組むことができている	147	3.58	.883
④仕事と家庭(もしくは私生活)での役割のどちらもうまく果たすことができている	147	3.32	.860
⑤仕事と家庭(もしくは私生活)のどちらにも満足している	147	3.53	.870

	全体平均値 (標準偏差)	大阪府内 平均値 (標準偏差)	大阪府外 平均値 (標準偏差)
【①～⑤加算平均】WLB	3.42 (.766)	3.38 (.834)	3.46 (.652)

ワーク・ライフ・コンフリクト／ライフ・ワーク・コンフリクト

ワーク・ライフ・コンフリクト、ライフ・ワーク・コンフリクトともにすべての質問項目で3ポイントを下回っていた。

	度数	平均値	標準偏差
①仕事からの帰宅後、自分の好きなことをする元気がない	147	2.70	.989
②仕事でしなければならないことが多すぎて私的関心事から離れている	147	2.73	.933
③家族（あるいは友人）と一緒に過ごしたくても仕事に時間をとられる	147	2.84	.876
④家族（あるいは友人）は私在家でも頻繁に仕事に忙しくしていることを快く思っていない	147	2.43	.907
⑤家でやらなければならないことがあるために仕事で疲れていることが頻繁にある	147	2.33	.839
⑥家庭（もしくは私生活）での負担が大きいことにより仕事の質が落ちている	147	2.01	.652
⑦部下は私が仕事の間も頻繁に家庭（もしくは私生活）のことに捉われていることを快く思っていない	147	1.99	.657
⑧仕事に費やしたい時間を家庭（もしくは私生活）に奪われている	147	2.01	.672

	全体平均値 (標準偏差)	大阪府内 平均値 (標準偏差)	大阪府外 平均値 (標準偏差)
【①～④加算平均】ワーク・ライフ・コンフリクト	2.67 (.745)	2.73 (.790)	2.59 (.668)
【⑤～⑧加算平均】ライフ・ワーク・コンフリクト	2.09 (.533)	2.06 (.548)	2.13 (.511)

ワーク・ライフ・ファシリテーション／ライフ・ワーク・ファシリテーション

ワーク・ライフ・ファシリテーション、ライフ・ワーク・ファシリテーションでは、すべての質問項目で3ポイントを上回っていた。

	度数	平均値	標準偏差
①仕事で行っていることが家庭(もしくは私生活)での問題を解決する上で役立っている	147	3.16	.874
②職場で行っていることが家庭(もしくは私生活)における自分をさらに魅力的な人間にしている	147	3.40	.808
③仕事のスキルが家庭(もしくは私生活)に役立っている	147	3.55	.769
④仕事でポジティブな気分であることは家庭(もしくは私生活)でポジティブでいる助けとなっている	147	3.61	.840
⑤家庭(もしくは私生活)で誰かと話すことは仕事での問題を解決する上で役立っている	147	3.35	.919
⑥家庭(もしくは私生活)で敬われたり慕われることは自分に自信をもって仕事に取り組むことにつながっている	147	3.70	.716
⑦家庭(もしくは私生活)はリラックスすることや明日の仕事にむけて心の準備をするための助けとなっている	147	3.83	.725
⑧家庭(もしくは私生活)でポジティブな気分であることは仕事でポジティブでいる助けとなっている	147	3.82	.774

	全体平均値 (標準偏差)	大阪府内 平均値 (標準偏差)	大阪府外 平均値 (標準偏差)
【①～④加算平均】 ワーク・ライフ・ファシリテーション	3.43 (.681)	3.44 (.691)	3.42 (.671)
【⑤～⑧加算平均】 ライフ・ワーク・ファシリテーション	3.68 (.643)	3.71 (.675)	3.60 (.591)