

JILPT 調査シリーズ

No. 111

2013年12月

**「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」結果  
—事業展開の変化に伴い、企業における人材の採用・活用、  
育成戦略は今、どう変わろうとしているのか—**

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」結果  
—事業展開の変化に伴い、企業における人材の採用・活用、  
育成戦略は今、どう変わろうとしているのか—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## まえがき

長引くデフレやグローバル経済の進展などを背景に、企業が海外事業の展開を含め、新規事業に踏み出す動きが目立ってきた。こうしたなか、企業における事業展開はどう変わろうとしているのか。また、これに対応して人材の採用・活用、育成戦略はどのような変容を遂げようとしているのだろうか。そうした課題意識から、当機構では「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」を行った。

調査は本年2月に実施したにも係わらず、その結果はアベノミクスによる経済活性化に向けた期待感を先取りするかのように、企業が今後、積極的な事業展開に打って出ようとする姿勢を浮かび上がらせた。「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」のほか、「顧客ニーズの変化」や「成長分野への戦略的な投資」「市場の成熟（需要の頭打ち）」「（自社にない技術・ノウハウを持つ）人材の確保」などを理由に、向こう3年間に事業再編を実施しようとしている企業が38.6%にのぼる。また、主力事業を現在のものから転換するとした企業も17.1%ある。

こうした変化を背景に、企業における人材の採用・活用、育成戦略も今、変わろうとしている。自社の競争力を高めるため、強化すべきものとしては「人材の能力・資質を高める育成体系」（52.9%）を挙げた企業がもっとも多い。これに、「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」（45.5%）、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」（39.5%）などが続く。また、従業員の持てる能力を最大限発揮させるのに重要な雇用管理事項については、「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」（60.2%）を筆頭に、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」（51.6%）、「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」（51.0%）などがあげられている。

2013年6月に閣議決定された「日本再興戦略」は、「止まっていた経済が再び動き出す中で、新陳代謝を促し、成長分野への投資や人材の移動を加速することができれば、企業の収益も改善し、それが従業員の給与アップ、雇用の増大という形で国民に還元されることとなる。そうすれば、消費が増え、新たな投資を誘発するという好循環が実現し、地域や中小企業・小規模事業者にも波及していくこととなる」とし、日本経済が今後、目指すべき方向性を示している。

企業経営における事業展開の現状・見通しと、これに伴う人材の確保・育成方針について調査・分析した本報告書を、関係各方面でご活用いただければ幸いである。

本調査にご協力いただいた多くの企業の方々に厚く御礼申し上げたい。

2013年12月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 菅野和夫

## 担当者

荻野 登 調査・解析部部长

渡辺 木綿子 調査・解析部主任調査員補佐（執筆）

## 目 次

第1章 調査の概要	1
第1節 調査の趣旨	1
第2節 調査の方法	1
(1) アンケート調査	1
(2) インタビュー調査	1
第2章 アンケート調査結果の概要	3
第1節 回答企業のプロフィール	3
(1) 有効回答企業の主な属性	3
(2) 経営指標	4
第2節 事業展開・再編状況と今後の見通し	5
(1) 事業展開の現状と今後の見通し	5
(2) 事業の再編状況と今後の見通し	8
(3) 事業再編に伴う労働力の調整状況	9
(4) 事業再編が国内雇用に及ぼす影響	13
(5) 海外事業の展開状況と今後の戦略	14
第3節 経営・雇用戦略と採用方針	16
(1) 企業競争力の源泉と今後強化すべきもの	16
(2) 正社員に求める能力・資質	16
(3) 従業員の能力発揮に重要なもの	17
(4) 必要な労働力全般の確保方法	18
(5) 社内労働力の移動状況	19
(6) 若年者の採用状況と今後の見通し	22
(7) 若年者の採用方法と若年者の正社員採用で重視するもの	23
第4節 正社員・非正社員の活用戦略	26
(1) 正社員・非正社員の活用状況	26
(2) 正社員・非正社員のバランス観	27
(3) 正社員・非正社員を活用している職種と今後の見通し	28
(4) 活用している職種で現在、直面している課題	29
(5) 正社員の就労状況	31
(6) 正社員に導入している多様な働き方	32

<b>第3章 アンケート調査結果についての考察</b> .....	35
<b>第1節 企業における事業展開は今、どう変わろうとしているのか</b> .....	35
(1) 事業展開の方向性.....	35
(2) 事業の再編状況.....	38
(3) 事業再編が国内雇用に及ぼす影響.....	45
(4) 事業再編に伴う労働力の調整状況.....	47
(5) 海外事業の展開状況.....	50
(6) 小括一事業再編は、企業の経営指標や雇用にどのような効果をもたらすか.....	51
<b>第2節 人材の採用・育成、雇用管理戦略の現状と変容</b> .....	55
(1) 変わる企業競争力の源泉.....	55
(2) 正社員に求める能力・資質の変化.....	58
(3) 若年者の新規採用に当たり求める能力・資質の変化.....	61
(4) 若年者の採用方法の変化.....	66
(5) 重視する雇用管理事項の変化.....	68
(6) 正社員・非正社員のバランス観.....	72
(7) 小括一人材の能力・資質の育成や、意欲を引き出す人事・処遇制度は、 今なぜ注目されているのか.....	77
<b>第4章 インタビュー調査結果の概要と考察</b> .....	80
<b>第1節 インタビュー調査で分かったこと</b> .....	80
(1) なぜ今、どのような新規事業展開に踏み出そうとしているのか.....	80
(2) 新規事業展開に伴い、必要な人材はどう確保・育成しているのか.....	81
(3) 人材の育成・活用上の課題は何か.....	84
(4) 小括.....	85
<b>第2節 具体的事例</b> .....	86
<b>第5章 全体のまとめに代えて</b> .....	102
<b>付属資料</b>	
調査票.....	105
付属統計表.....	115

# 第1章 調査の概要

## 第1節 調査の趣旨

企業における事業展開の現状や今後の見通し、人材の育成・確保に係る戦略・ニーズなどを明らかにし、労働政策の企画・立案や労働に関する政策研究の効果的な推進に資するための基礎的なデータ収集を目的として、企業アンケート調査を実施した。

また、アンケート調査で明らかになった事業の展開状況や人材の採用・活用、育成戦略に係る変化を具体的な事例で確認するため、企業ヒアリング調査も行った。

なお、本調査は厚生労働省労働政策担当参事官室の緊急要請に基づき、実施したものである。

## 第2節 調査の方法

### (1) アンケート調査

調査対象は、農業・林業、漁業、鉱業・採石業・砂利採取業、建設業、製造業（機械関連、素材関連、消費関連、その他）、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業・郵便業、卸売業・小売業、金融業・保険業、不動産業・物品賃貸業、学術研究・専門技術サービス業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、教育・学習支援業、医療・福祉、複合サービス事業、サービス業（他に分類されないもの）——の18産業分類における、全国の従業員30人以上の企業20,000社である。具体的な標本は、民間信用調査機関所有の企業データベースを母集団とし、経済センサスの構成比に基づき、産業・規模別に層化無作為抽出を行った。

調査項目は、調査票（付属資料）の通り全26問である。主な内容は、①事業展開の現状とこの間の推移、②過去5年間における事業再編の実施状況と今後3年間の見通し、③事業再編に伴う労働力の調整状況・見通しと国内雇用者総数に対する影響、④海外事業の展開状況と今後の戦略、⑤経営・雇用戦略の方向性（競争力の源泉、従業員の能力発揮のために取り組んでいる雇用管理事項、必要な労働力全般の確保方法）、⑥正社員の雇用戦略（正社員に求める能力・資質、多様な働き方の導入状況）、⑦正社員・非正社員の活用戦略（バランス観とその理由、職種の活用状況と抱える課題、今後増加・減少する職種見通し）、⑧若年者の採用戦略（採用状況と今後の見通し、採用方法の変化、採用に当たり重視する要素）——などである。

調査期間は2013年2月22日～3月末日で、2月1日時点の現状を回答してもらった。調査方法は郵送配布・郵送回収であり、有効回収数は2,783社（13.9%）だった。

### (2) インタビュー調査

調査対象は、直近の中期経営計画等で新規事業展開を謳っている企業の中から、大規模か

ら中堅・中小まで、また、国内需要中心の企業から本格的な海外進出企業（海外売上高5割超）までが含まれるよう選定した。企業7社に依頼したが、結果として調査に応じてくださったのは3社だった。主な辞退理由は「事業展開の変化に応じた人材の確保・育成方策について、人事部では特段のノウハウを持ち合わせていない」などというものだった。

調査項目は、①なぜ今、どのような新規事業に踏み出そうとしているのか、②新規事業展開に伴い、必要な人材はどう確保・育成しているのか、③人材の育成・確保上の課題は何か、などである。

	インタビュー対象企業	対象者	調査日時	調査担当者
事例1	東日本旅客鉄道株式会社	人事部課長2名	7/31 10:30~12:20	荻野登、渡辺木綿子
事例2	株式会社安川電機	人事総務部グループ長	7/30 13:30~16:00	新井栄三、渡辺木綿子
事例3	白鶴酒造株式会社	人事部次長2名	7/18 15:00~16:50	荻野登、渡辺木綿子



## 第2章 アンケート調査結果の概要

### 第1節 回答企業のプロフィール

#### (1) 有効回答企業の主な属性

有効回答企業（n=2,783）の主な属性は、**図表1**の通りだった。すなわち、業種構成は「製造業」が計22.4%、「サービス業」が計21.4%、「卸売業、小売業」が14.5%でこれらで約6割となっている。次いで、「医療、福祉」が9.9%、「運輸業、郵便業」が8.3%、「建設業」が8.1%などとなり、合わせて約85%を占めている。

企業全体の（直接）雇用者の規模構成は、「30～99人」が40.7%、「100～299人」が15.9%で、300人未満のいわゆる中小企業が約6割である。このほか、「300～499人」が17.1%、「500～999人」が12.5%となっており、これらを合わせた1,000人未満の中小・中堅企業で86%超にのぼる。1,000人以上の大企業は8.7%だった。

企業の設立年は、多い順に「～1959年」が29.8%、「1960年代」が16.6%で合わせて約半数となっている。これに「1970年代」が16.1%、「1980年代」が14.6%などと続く。

労使関係については、労働組合あるいは労使協議機関ありが約半数である。内容をみると、「労働組合がある」企業は25.3%（過半数代表19.4%＋過半数代表ではない5.9%）で、「労働組合はないが、労使協議機関がある」企業が24.0%となっている。

図表1 回答企業のプロフィール

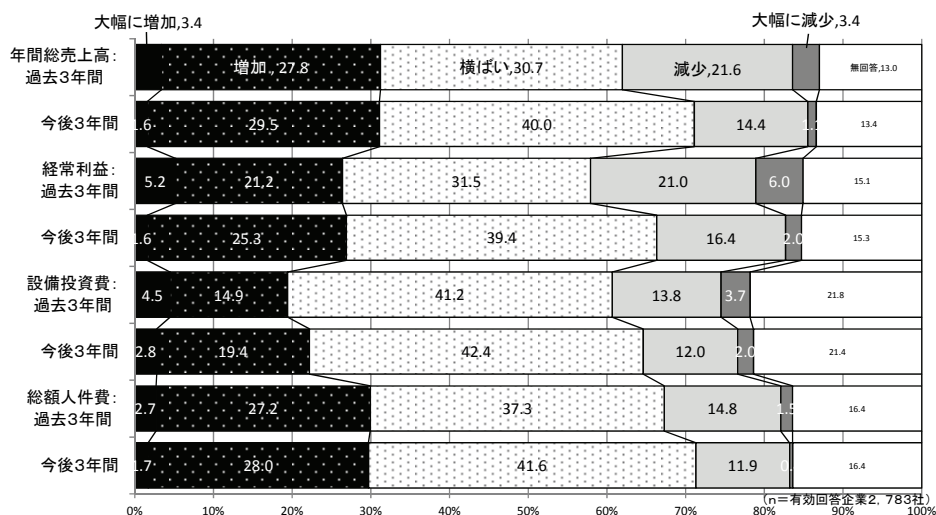
主たる業種	農業、林業	0.3	22.4	雇用者規模	29人以下	2.9
	漁業	0.2			30～99人	40.7
	鉱業、採石業、砂利採取業	0.1			100～299人	15.9
	建設業	8.1			300～499人	17.1
	製造業（消費関連）	4.5			500～999人	12.5
	製造業（素材関連）	3.6			1,000人以上	8.7
	製造業（機械関連）	5.7			無回答	2.1
	製造業（その他）	8.6			～1959年	29.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.9			1960～1969年	16.6
	情報通信業	4.2			1970年～1979年	16.1
	運輸業、郵便業	8.3			1980年～1989年	14.6
	卸売業、小売業	14.5			1990年～1999年	10.0
	金融業、保険業	2.3			2000年～2009年	8.7
	不動産業、物品賃貸業	1.3	2010年～	0.9		
	教育、学習支援業	3.2	無回答	3.4		
	医療、福祉	9.9	21.4	労使関係	過半数代表の労働組合がある	19.4
	学術研究、専門・技術サービス業	2.8			過半数代表ではないが、労働組合がある	5.9
	宿泊業、飲食サービス業	4.5			労働組合はないが、労使協議機関がある	24.0
	生活関連サービス業、娯楽業	1.8			労働組合も労使協議機関もない	48.4
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	0.2			無回答	2.3
	サービス業（他に分類されないもの）	12.1	系列	子会社や関連会社がある	55.7	
	分類不能の産業	0.1		なし	43.3	
	その他	0.0		無回答	1.0	
	無回答	2.9				

## (2) 経営指標

2011年度の経営指標については、**附表40**の通りとなった。具体的な数値の記入があった有効回答企業の集計で、年間総売上高 (n=2,174) が平均 20476.9 百万円、経常利益 (n=2,054) が平均 973.2 百万円、設備投資費 (n=1,724) が平均 546.2 百万円、総額人件費 (n=1,942) が平均 3004.0 百万円だった。それぞれ両方回答あり企業で集計すると、年間総売上高に占める経常利益率は加重平均 3.8% (n=2,045)、年間総売上高対比の設備投資費率は加重平均 5.1% (n=1,463)、年間総売上高対比の総額人件費率は加重平均 10.8% (n=1,925) などとなっている。

各経営指標の過去3年間における増減推移と今後3年間の見通しを尋ねると、年間総売上高については過去3年間から今後3年間にかけて「横ばい」が厚みを増しているが、増加計と減少計の差をとると 6.2 ㊦から 15.6 ㊦で増加企業がさらに優勢となっている (**図表2**)。他の経営指標についても同様の傾向であり、経常利益は「横ばい」が厚みを増す反面、マイナス 0.6 ㊦の減少企業優勢から、8.5 ㊦の増加企業優勢へと転じている。設備投資費に関しては、過去3年間に引き続き今後3年間も「横ばい」が最多だが、増加計は 22.2%、減少計は 14.0% とその差 8.2 ㊦で増加が減少を上回っている。総額人件費をめぐっても、今後の3年間は「横ばい」がもっとも多く、増加計は 29.7%、減少計は 12.3% で、その差は 17.4 ㊦と増加企業が優勢である。

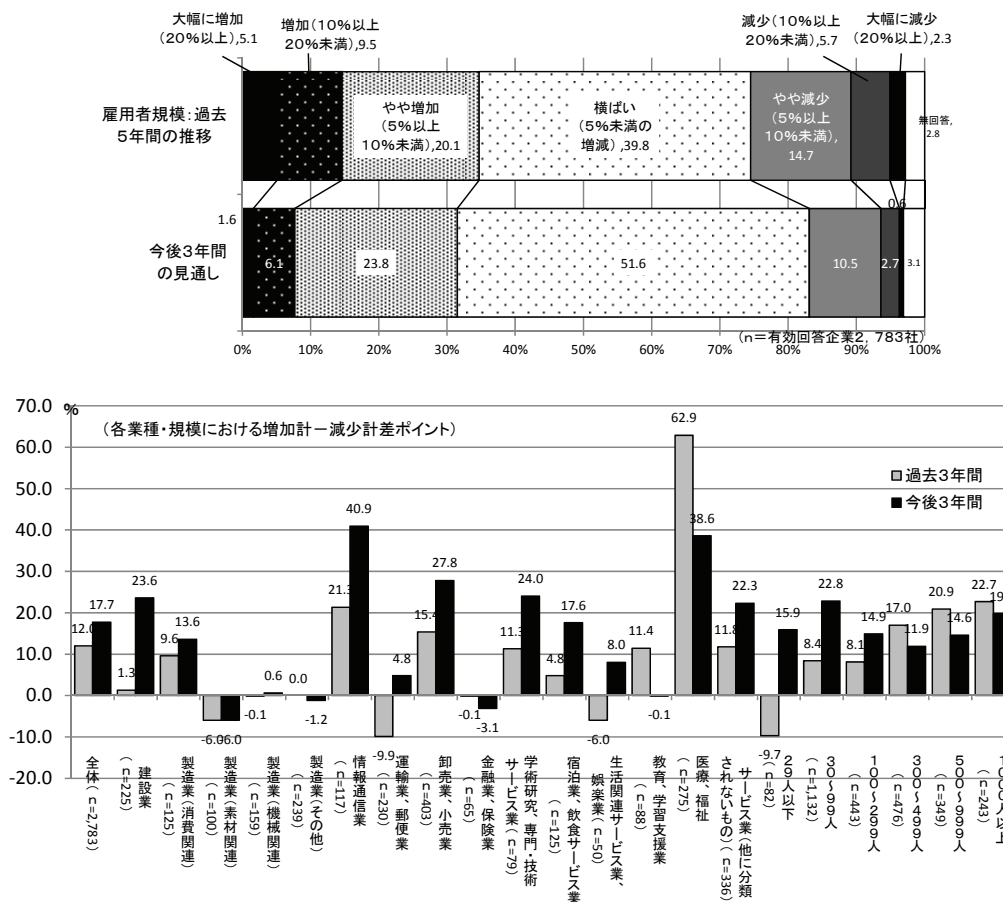
図表2 各経営指標に係る過去3年間の増減推移と今後3年間の見通し



こうしたなか、企業全体の(直接)雇用者の規模についても増減推移と見通しを尋ねると、過去5年間は「横ばい」(5%未満の増減)が 39.8% でもっとも多かったものの、増加計が 34.7% に対し減少計は 22.7% と、その差 12.0 ㊦の増加企業優勢で推移してきたことが分かる (**図表3**)。これに対し、今後3年間の見通しでは「横ばい」が 51.6% と大幅に厚みを増すとともに、増加計が 31.5%、減少計は 13.8% で、その差は 17.7 ㊦と増加企業がさらに優勢となっている。

すなわち、今後3年間は過去5年間以上に、雇用者規模が横ばいから増加傾向で推移するとみている企業が多いようだ。なお、これを業種別にみると、過去5年間は「医療・福祉」や「情報通信業」「卸売業、小売業」などで増加傾向が顕著だったのに対し、今後の3年間についても引き続き上記3業種に加え、「建設業」や「宿泊業、飲食サービス業」などサービス業全般で増加傾向が高まっており、また、(直接)雇用者の規模別では今後、300人未満で増加傾向が高まるなど変化がみられる。

図表3 企業全体の(直接)雇用者規模の過去5年間の増減推移と今後3年間の見通し



## 第2節 事業展開・再編状況と今後の見通し

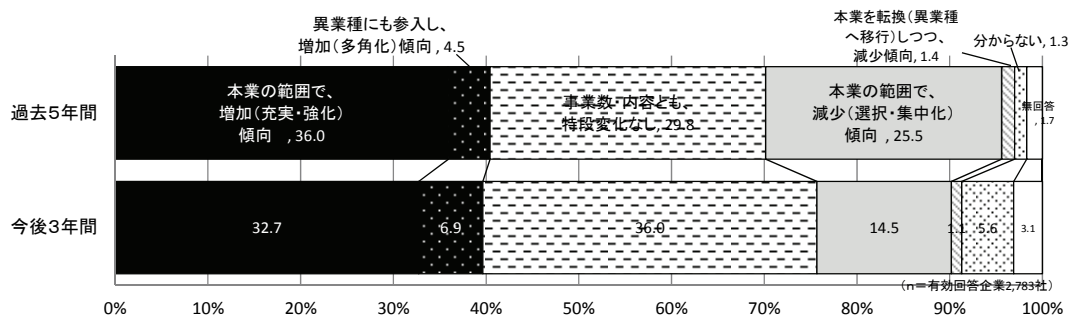
### (1) 事業展開の現状と今後の見通し

過去5年間における事業展開の全般的な推移を尋ねると、「本業の範囲で増加(充実・強化)傾向」にあった企業が36.0%、「異業種にも参入し、増加(多角化)傾向」が4.5%で、事業の拡大傾向にあった企業が合わせて4割を超えた(図表4)。

これに対し、「本業の範囲で減少(選択・集中化)傾向」は25.5%、「本業を転換(異業種へ移行)しつつ減少傾向」は1.4%で、縮小傾向は4社に1社超にとどまっている。すなわち、過去5年間における事業展開は、全体としては横ばい(「事業数・内容とも特段変化なし」

29.8%) から、やや増加傾向（本業の範囲および異業種参入計 40.5%）で推移したことが分かる。

図表 4 事業展開の過去 5 年間に於ける推移と今後 3 年間の見通し



一方、今後 3 年間の見通しについては、「事業数・内容とも特段変化なし（現状のまま推移する見通し）」(36.0%) が 6.2 ㊦上昇し、厚みを増している。だが、「本業の範囲で減少（選択・集中化）傾向」(14.5%) が 11 ㊦低下する反面、「本業の範囲で増加（充実・強化）傾向」(32.7%) は引き続き約 3 社に 1 社にのぼり、さらに「異業種にも参入し、増加（多角化）傾向」(6.9%) が微増しており、増加計と減少計の差は過去 5 年間の 13.6 ㊦から、今後 3 年間の 24.0 ㊦まで厚みを増す結果となっている。すなわち今後の 3 年間も、全体としては横ばいからやや増加傾向で推移する見通しであると言える。

それでは、企業における事業展開は現状、どうなっているのだろうか。本調査では、「事業」を「一定の営業目的のために組織された企業活動の括りを指すものとし、原則として定款に事業目的が記載されており、かつ実際に行われているもの（営業収益として計上されている事業）」と定義し、現在の事業分野（複数回答）を具体的に尋ねた。

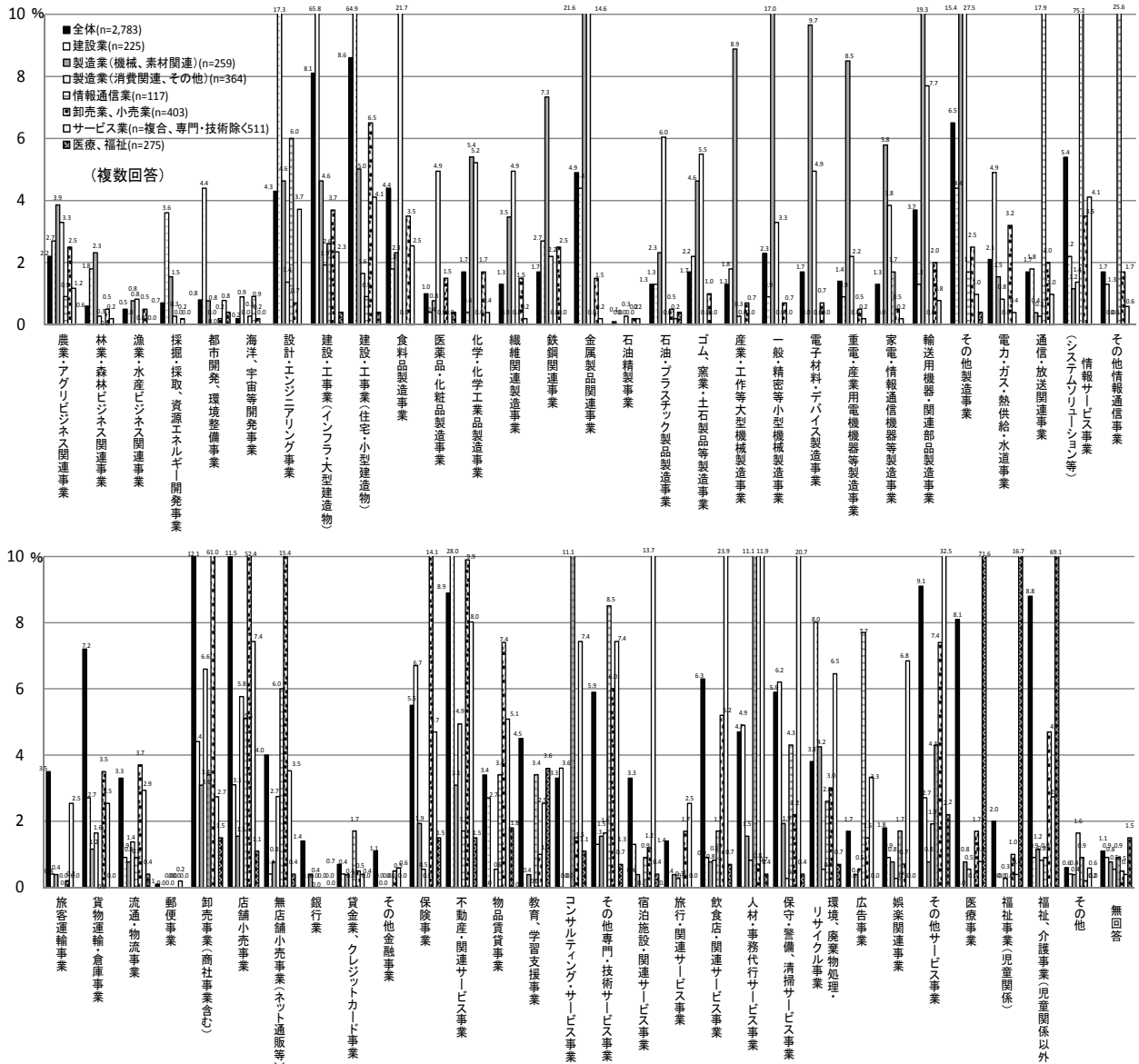
結果は**附表 4**の通りで、事業本数（数値記入）は 1~69 本まで幅があり（**附表 3**）、平均 2.5 本だった。そのうえで、事業展開の現状を別途尋ねた「主たる業種」と掛け合わせてみたところ（**図表 5**）、当然ながらそれぞれ「主たる業種」に対応する事業が突出して高いものの、主たる業種を問わず、「無店舗小売事業」（情報通信業で 6.0%、宿泊業・飲食サービス業で 5.6%）や、「保険事業」（卸売業、小売業で 14.1%）を展開している様子も窺える。また、「人材・事務代行サービス事業」（情報通信業で 11.1%、学術研究、専門・技術サービス業で 10.1%）や、「環境、廃棄物処理・リサイクル事業」（建設業で 8.0%、運輸業、郵便業で 6.1%）に進出している企業もみられる。さらに、「農業・アグリビジネス関連事業」（製造業計で 3.5%、卸売業、小売業で 2.5%）や、「電力・ガス・熱供給・水道事業」（建設業で 4.9%）への参入など、主たる業種にとどまらない事業の拡がりが増えつつある。

こうしたなか、現在と今後の主力事業を尋ねると、両方に有効回答のあった企業（2,027 社）の集計で、主力事業に「変化なし」が 82.9%と大勢を占める一方、主力事業を今後、現在

のものから「転換する」とした企業も 17.1%みられた<sup>1</sup>。

取り巻く環境変化に適応するため、主力事業の転換を含めて、事業構造を抜本的に見直そうとしている企業も少なくない様子が窺える。

図表5 業種別にみた現在、手掛けている事業分野



<sup>1</sup> なお、今後の主力事業をキーワードで記述してもらい結果を分類すると、多い順に①自動車(エコカー、ハイブリッドカー等関連記述含む)②環境・エネルギー(同:太陽光発電、太陽電池、再生エネルギー、省エネ、エコロジー等)③医療(同:地域医療、在宅医療、救急医療、最先端医療等)および健康(同:健康診断、健康管理等)④食(同:安心食品、飲食サービス等)⑤インフラ・公共工事⑥IT システム・クラウド技術⑦(施設・設備、機器等の)保守・メンテナンス⑧住宅(見守り高齢者住宅、省エネ住宅、健康住宅等)・リフォーム⑨地域(同:地域密着、地域貢献、地域ブランド、地域連携等)⑩建設⑪(高齢者、障がい者、児童)福祉⑫電機・電子(同:電子材料、電子サービス等)——などがあがった。

## (2) 事業の再編状況と今後の見通し

企業はこの間、事業をどのように再編してきたのだろうか。事業の再編状況を尋ねると、過去5年間に何らかの事業再編を「実施した」企業は半数を超えていた(51.3%) (図表6)。具体的な内容をみると(複数回答)、「既存事業の拡大<sup>2</sup>」(53.6%)がもっとも多く、次いで多いのは「新規事業の開始<sup>3</sup>」(28.8%)だった。以下、「既存事業の縮小<sup>4</sup>」(15.9%)、「子会社・関連会社の吸収<sup>5</sup>」(12.3%)、「不採算事業の廃止<sup>6</sup>」(9.0%)、「他社の事業の買収<sup>7</sup>」(7.5%)と続く。過去5年間はリーマンショックに端を発する金融危機等が含まれていただけに、事業スクラップも少なからず行われたようだ。

また、「同業種他社との事業交流<sup>8</sup>」(7.2%)、「事業の売却・営業譲渡<sup>9</sup>」(4.5%)、「事業の分社化<sup>10</sup>」(4.0%)、「異業種他社との事業交流」(3.0%)、「他社との事業統合<sup>11</sup>」(2.5%) — などの順に続き、企業間コラボレーションによる付加価値増大の取り組みもみられている。

この間に事業再編を実施した理由(複数回答)を尋ねると、「新たな収益源の獲得(新規市場進出を含む)」がもっとも多い(39.8%)。次いで「業況の変動(業績の悪化・改善)」(35.6%)、「顧客ニーズの変化」(26.8%)などがあがった。

事業再編の今後の見通しはどうなっているのだろうか。向こう3年間についても、4割弱(38.6%)の企業が、何らかの事業再編の「実施予定がある」とし、3割弱(28.3%)が「方針は未定・分からない」としている。実施内容をみると(複数回答)、過去5年間と比較して、今後の3年間は「既存事業の縮小」(8.5%)や「子会社・関連会社の吸収」(2.1%)などが低下し、「既存事業の拡大」(68.7%)が大幅に上昇する見通しである。

事業再編の実施理由(複数回答)についても、引き続き「新たな収益源の獲得(新規市場進出を含む)」(44.9%)、「業況の変動(業績の悪化・改善)」(37.9%)、「顧客ニーズの変化」(35.4%)が上位を占める。だが、過去から今後では「人件費の削減」(過去16.5%→今後12.7%)が減少し、「顧客ニーズの変化」(8.6%増)や「成長分野への戦略的な投資」(7.3%増)、「市場の成熟(需要の頭打ち)」(6.1%増)、「(自社にない技術・ノウハウを持つ)人材の確保」(5.7%増)などが軒並み増加している。

企業が今後、積極的な事業展開に打って出ようとしている姿勢が鮮明になっている。

<sup>2</sup> 事業所の増設、生産設備の増強、既存商品・サービスの質の改善、販売網拡充等を指す、と定義した。

<sup>3</sup> 新規事業分野への進出、新製品・技術の開発、海外生産の開始、販路・取引先の開拓等を指す、と定義した。

<sup>4</sup> 事業所の整理、設備投資の圧縮や販売網縮小、既存事業の集約・統合等を指す、と定義した。

<sup>5</sup> 子会社・関連会社をあくまで事業として吸収(議決権を所有)した場合を指す、と定義した。

<sup>6</sup> 不採算事業から完全に撤退した(同事業を停止し、継続しない)場合を指す(なお、不採算事業からの撤退に伴い、同事業の売却や営業譲渡を行った場合は「事業の売却・営業譲渡」に含める)、と定義した。

<sup>7</sup> 他社の事業・資産の一部を購入した場合や、他社から議決権を譲り受けた場合を指す、と定義した。

<sup>8</sup> 共同企画・開発や技術提携のほか、生産・流通・販売、情報面等での連携も含む、と定義した。

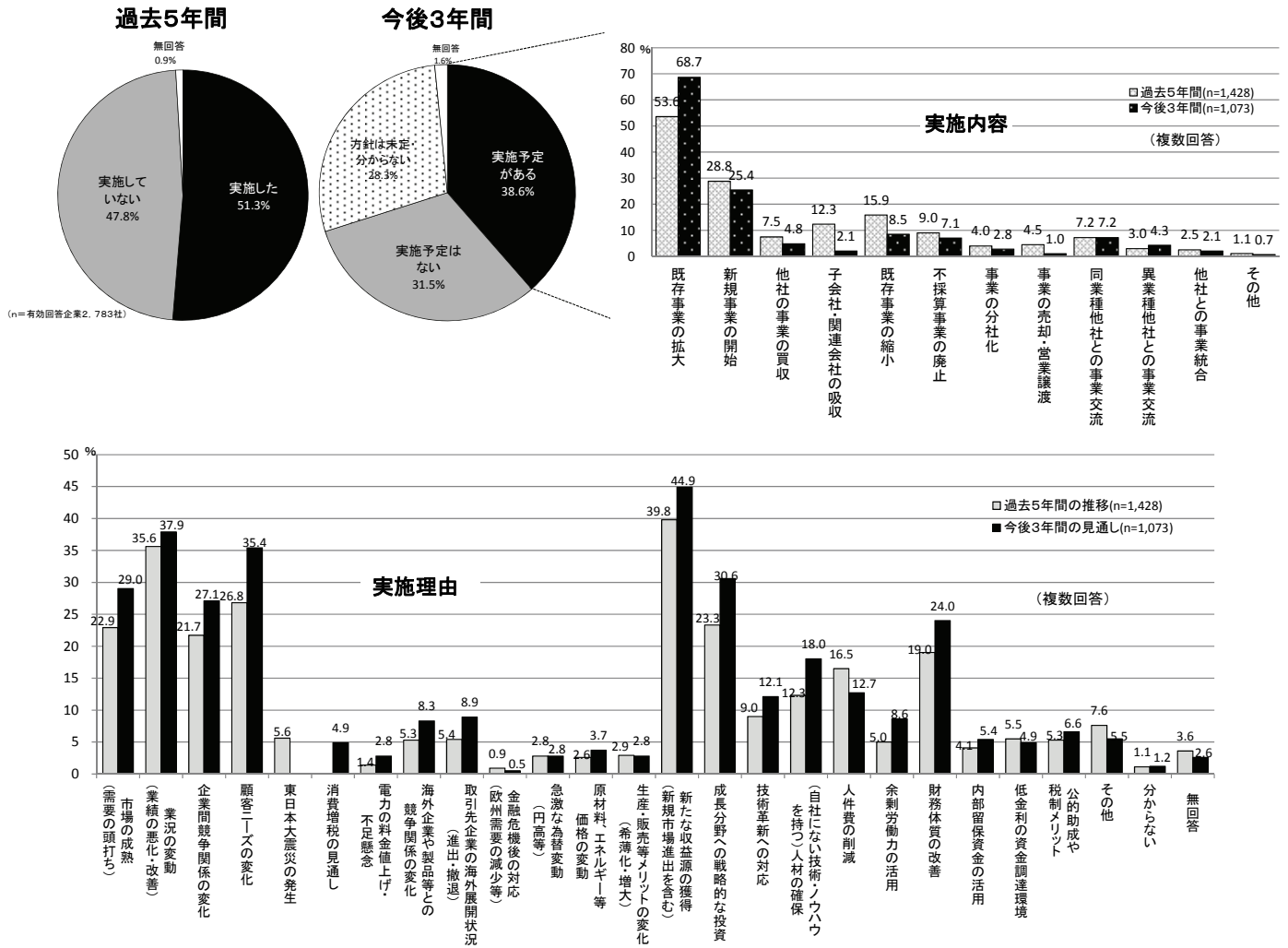
<sup>9</sup> 事業・資産の一部を他社に売却した場合や、議決権を他社へ譲渡した場合を指す、と定義した。

<sup>10</sup> 事業あるいは組織の一部を分離し、別会社(子会社・関連会社)を設立した場合を指す、と定義した。

<sup>11</sup> 事業・資産の一部を他社と統合し、議決権を所有する新会社を設立した場合を指す、と定義した。



図表6 事業再編の実施状況と今後の見通し



### (3) 事業再編に伴う労働力の調整状況

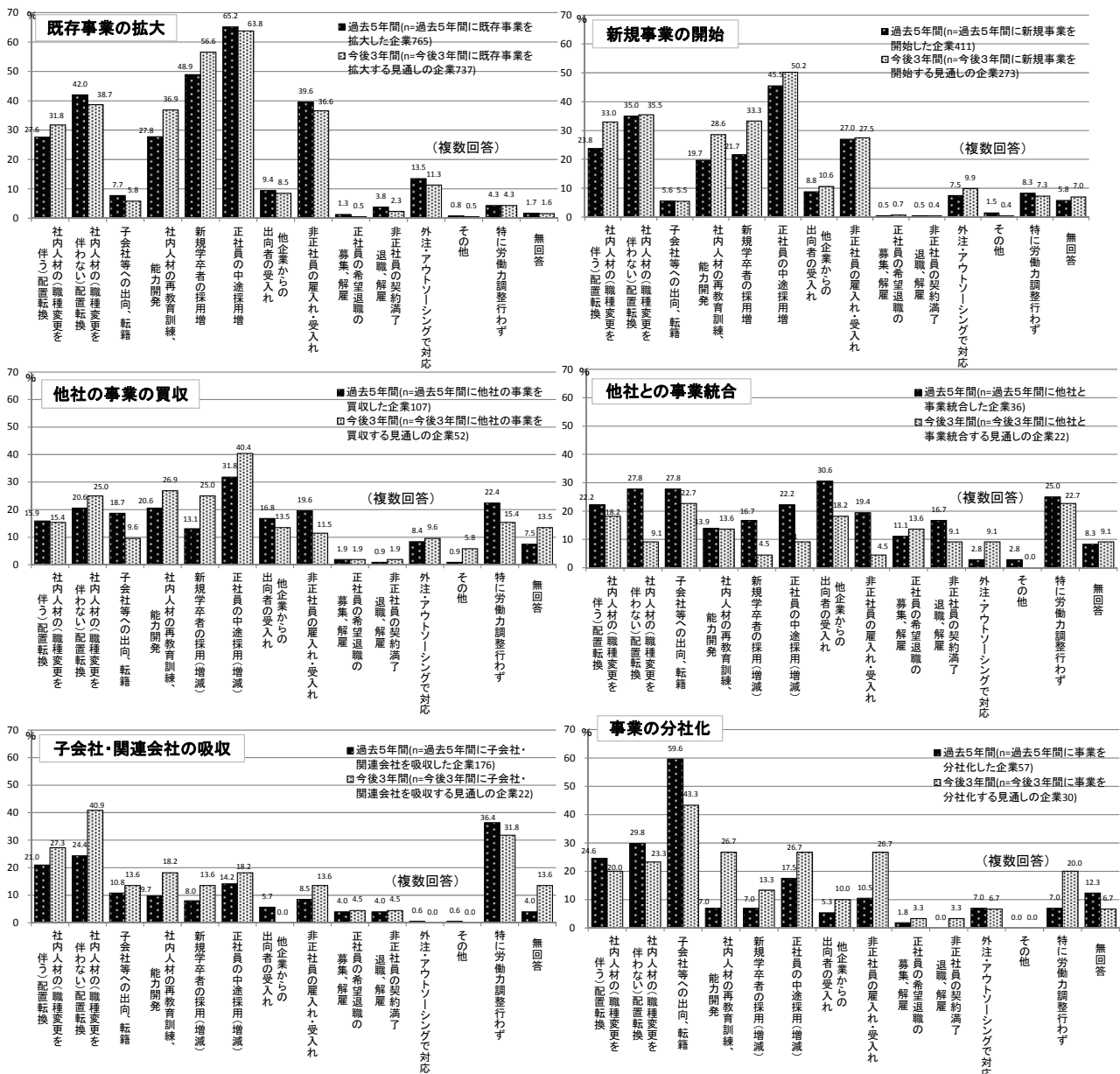
事業再編は、雇用にどのような影響をもたらすのだろうか。事業再編と労働力調整の関係をみると(複数回答)、過去5年間ににおける事業再編に伴い何らかの労働力調整を行った割合は、「既存事業の拡大」が94.0%でもっとも多い。次いで「新規事業の開始」(85.9%)、「既存事業の縮小」(81.5%)、「事業の分社化」(80.7%)、「不採算事業の廃止」(77.5%)、「他社の事業の買収」(70.1%)、「事業の売却・営業譲渡」(67.2%)、「他社との事業統合」(66.7%)、「異業種他社との事業交流」(60.4%)、「子会社・関連会社の吸収」(59.6%)、「同業種他社との事業交流」(46.6%)——などの順となっている。

具体的には、「既存事業を拡大」した企業の約3社に2社(65.2%)が「正社員の中途採用増」を、半数弱(48.9%)が「新規学卒者の採用」を行っている(図表7)。平均選択数は2.9であり、「社内人材の配置転換」(「職種変更を伴わない」が42.0%、「伴う」が27.6%)や「非正社員の雇入れ・受入れ」(39.6%)などと組み合わせ、必要な人材が調達されている様子が窺える。

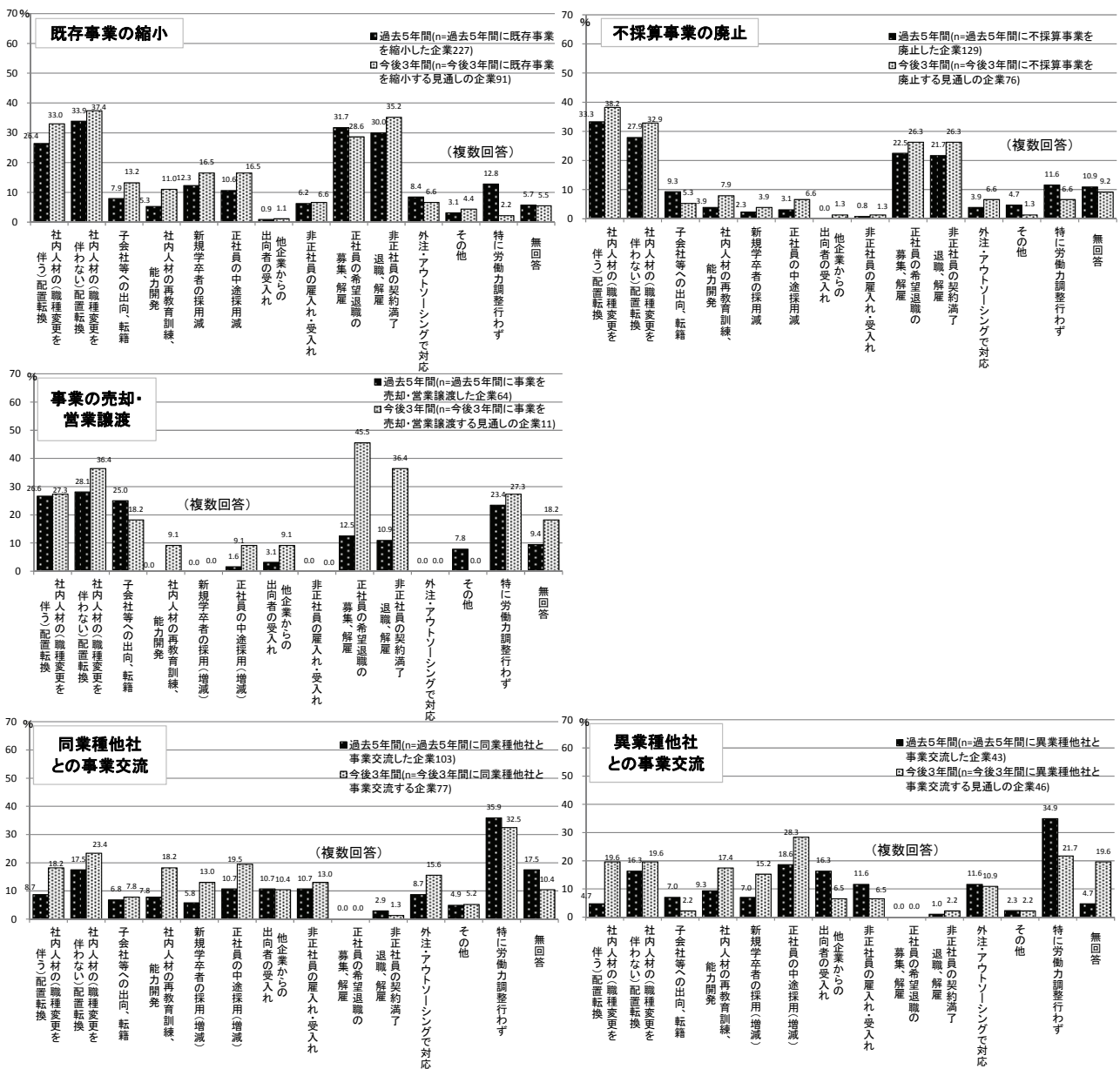
今後3年間における「既存事業の拡大」に際しては、「社内人材の再教育訓練、能力開発」(9.1 ㊦増)や「新規学卒者の採用」(7.7 ㊦増)、「社内人材の(職種変更を伴う)配置転換」(4.2 ㊦増)などの実施割合が上昇する見通しとなっている(平均選択数3.0)。

「新規事業の開始」に当たっても、「正社員の中途採用」(45.5%)や「社内人材の(職種変更を伴わない)配置転換」(35.0%)などで対応する企業が多い。平均選択数は2.1であり、「既存事業の拡大」と比較して「新規学卒者の採用」で対応する企業(21.7%、cf:「既存事業の拡大」では48.9%)が半減し、結果として「社内人材の配置転換」(「職種変更を伴わない」が35.0%、「伴う」が23.8%)による人材調達的重要性が増している点が特徴となっている。新規事業のため、先行き見通しを考えれば合理的な労働力調整と言えるだろう。

図表7 各事業再編に伴う労働力の調整状況







ただ、企業における積極的な事業展開姿勢などを受け、今後については約3社に1社（過去5年間に比べて11.6ポイント増の33.3%）が「新規学卒者の採用」で対応するとしている（平均選択数2.4）。また、「社内人材の（職種変更を伴う）配置転換」（9.2ポイント増）や「社内人材の再教育訓練、能力開発」（8.9ポイント増）などの実施割合も増加する見通しである。

「他社の事業の買収」に際しても、「正社員の中途採用（増減）」（31.8%）を行った企業が最多であり、これに「社内人材の（職種変更を伴わない）配置転換」および「社内人材の再教育訓練、能力開発」（ともに20.6%）が続く。だが、いずれも「新規事業の開始」よりは少なくなっており、一方で「子会社等への出向、転籍」（18.7%）や「他企業からの出向者の受入れ」（16.8%）など、恐らくは事業を買収した他社との間の人材交流が多くなっている（平均選択数1.9）。

「他社との事業統合」の具体的内容は、「他社の事業の買収」と近似しているが、「正社員の中途採用（増減）」（22.2%）がさらに低下し、「子会社等への出向、転籍」（27.8%）や「他企業からの出向者の受入れ」（30.6%）が増加するのが特徴となっている（平均選択数 2.4）。また、「正社員の希望退職の募集、解雇」（11.1%）や「非正社員の契約満了退職、解雇」（16.7%）のほか、「社内人材の配置転換」（「職種変更を伴わない」が 27.8%、「伴う」が 22.2%）なども増加し、幅広い労働力調整が行われる様子が浮かび上がっている。

「子会社・関連会社」の吸収に当たっては、「特に労働力調整を行わない」企業が約 3 社に 1 社超（36.4%）と多くなっており、これに「社内人材の配置転換」（「職種変更を伴わない」が 24.4%、「伴う」が 21.0%）が続く（平均選択数 1.5）。これに対し、「事業の分社化」時は「子会社等への出向、転籍」が 6 割弱（59.6%）の企業で行われるほか、「社内人材の配置転換」（「職種変更を伴わない」が 29.8%、「伴う」が 24.6%）などが多くなっている（平均選択数 1.8）。

一方、「既存事業の縮小」に際しては、「正社員の希望退職の募集、解雇」（31.7%）や「非正社員の契約満了退職、解雇」（30.0%）がいずれも 3 割を超えている。だが、「社内人材の（職種変更を伴わない）配置転換」（33.9%）も拮抗して多くなっており、「職種変更を伴う・伴わない」いずれかの配置転換を行った企業割合が半数弱（49.8%）にのぼっている（平均選択数 1.9）。今後については「特に労働力調整を行わない」割合が大きく低下（10.6 ㊦減）する反面、「社内人材の（職種変更を伴う）配置転換」（6.6 ㊦増）や「社内人材の再教育訓練、能力開発」（5.7 ㊦増）、「子会社等への出向、転籍」（5.3 ㊦増）、「非正社員の契約満了退職、解雇」（5.2 ㊦増）などが増加する見通しとなっている（平均選択数 2.1）。

「不採算事業の廃止」に当たっても、「既存事業の縮小」と同様の傾向がみられるが、通常は事業の縮小から徐々に廃止に至るケースが多いと考えられ、「正社員の希望退職の募集、解雇」（22.5%）や、「非正社員の契約満了退職、解雇」（21.7%）を行った企業割合は低減されている（cf:「既存事業の縮小」では同順に 31.7%、30.0%）。また、「社内人材の（職種変更を伴う）配置転換」（33.3%）が約 3 社に 1 社と多く、「社内人材の（職種変更を伴わない）配置転換」（27.9%）を上回っている点も、「既存事業の縮小」（同順に 26.4%、33.9%）とは異なっている（平均選択数 1.4）。

「事業の売却・営業譲渡」に関しては、「既存事業の縮小」や「不採算事業の廃止」に比べ、「特に労働力調整を行わなかった」企業割合（23.4%）が高まるのが特徴となっている。そのうえで、労働力調整が行われた場合には「社内人材の配置転換」（「職種変更を伴わない」が 28.1%、「伴う」が 26.6%）や、「子会社等への出向、転籍」（25.0%）などが多くなっている（平均選択数 1.4）。

「同業種他社との事業交流」についても、「特に労働力調整を行わなかった」企業（35.9%）が約 3 社に 1 社超と多い（平均選択数 1.3）。労働力調整を行った場合でも、「社内人材の（職種変更を伴わない）配置転換」（17.5%）が最多である。ただ、今後の 3 年間については「社

内人材の再教育訓練、能力開発」(10.4 割合増)や「社内人材の(職種変更を伴う)配置転換」(9.5 割合増)、「正社員の中途採用(増減)」(8.8 割合増)のほか、「外注・アウトソーシング」(6.9 割合増)なども、さらに活用される見通しとなっている(平均選択数 1.8)。

これに対し、「異業種他社との事業交流」に際しても、「特に労働力調整を行わなかった」企業(34.9%)が同じく約3社に1社超と多くなっている(平均選択数 1.4)。だが、同業種他社との事業交流とは違い、「社内人材の(職種変更を伴わない)配置転換」(16.3%)にとどまらず、「正社員の中途採用(増減)」(18.6%)や「他企業からの出向者の受入れ」(16.3%)などにも波及している点が特徴となっている。

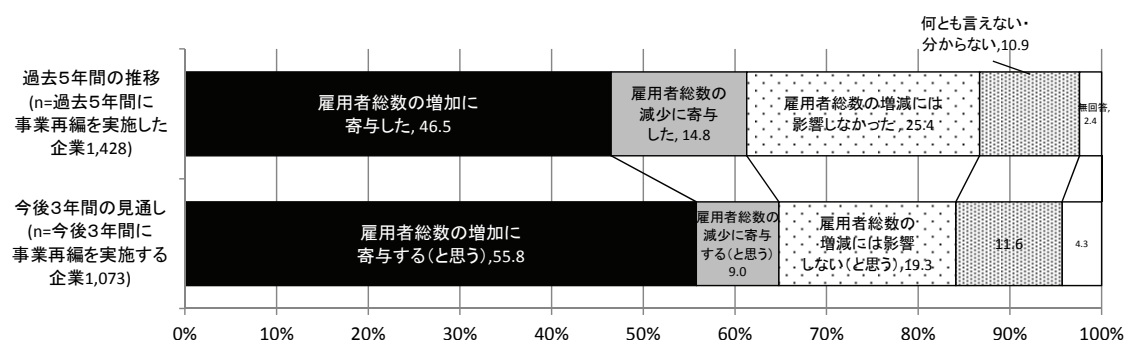
総じてみると、事業再編の種類に応じて労働力の調整方法は多様に異なっている<sup>12</sup>ものの、いずれにも共通するのは「社内人材の再教育訓練、能力開発」が上昇(横ばい含む)している点であり、事業再編を今後、円滑に行う上での重要性が高まっていると言えるだろう。

#### (4) 事業再編が国内雇用に及ぼす影響

こうしたなか、過去5年間に事業再編を実施した企業、および今後3年間に実施する見通しの企業に、事業再編が国内の雇用者総数に及ぼす影響について尋ねたところ、過去、今後を問わず「増加に寄与」がもっとも多かった(図表8)。過去5年間は、国内雇用者総数の「増加に寄与した」が46.5%、「増減には影響しなかった」が25.4%、「雇用者総数の減少に寄与した」が14.8%であり、増加計が減少計を30 割合以上上回っている。さらに今後の見通しでは、「増加に寄与する(と思う)」が55.8%と大幅に上昇する。「増減には影響しない(と思う)」は19.3%、「減少に寄与する(と思う)」は9.0%とそれぞれ低下し、結果として増加計が減少計を45 割合以上上回る結果となっている。

事業再編はさまざまな労働力調整を伴うが、全体としてみれば、国内の雇用者総数にプラスの影響を与える可能性が示されている。

図表8 事業再編が国内の雇用者総数に及ぼす影響



<sup>12</sup> なお、「他社との事業統合」の過去5年間における労働力調整状況と今後3年間の見通し、「子会社・関連会社の吸収」や「事業の分社化」「事業の売却・営業譲渡」に係る今後3年間の見通しについては、回答企業が少ないことに留意する必要がある。

## （５）海外事業の展開状況と今後の戦略

事業展開の一環として、海外事業の展開状況と今後の戦略についても尋ねた。本調査で海外事業とは、「海外に工場・事業所、支社、店舗等を設置して行う、あるいは海外現地企業の事業拠点を活用して行う、生産・調達、販売・サービス提供、営業といった事業活動」と定義している。

まず、海外事業の展開状況については、「現在、海外事業を行っておらず、今後も展開予定なし・未定」の企業が約 8 割（79.4%）を占めた（**図表 9**）。海外事業を「現在、展開中」の企業は 12.5%にとどまっており、今後の展開見通しと組み合わせてその内訳をみると、「現在、海外事業を行っており、今後さらに規模を拡大する」が 6.8%、「現在、海外事業を行っており、今後も現状の規模を維持する」が 3.2%、「現在、海外事業を行っているが、今後は規模を縮小・撤退する」が 0.2%、「現在、海外事業を行っているが、今後の展開方針は未定」が 2.3%となっている。このほか、「現在、海外事業を行っていないが、今後の展開を予定・検討中」の企業は 5.0%だった。

そのうえで、海外事業を「現在、展開中」の企業（計 12.5%）に対し、国内における設備投資や雇用者総数がどのような影響を受けたか尋ねると、いずれも「海外事業展開の直接の影響は受けていない」がもっとも多く、設備投資で 70.3%、雇用者総数で 65.4%にのぼった。また、いずれも「減少」よりは「増加」が上回っており、設備投資については「海外事業の展開に伴い減少した」が 9.5%で「むしろ増加した」は 10.7%、国内雇用者総数では「減少した」が 8.6%に対し、「むしろ増加した」が 15.9%などとなった。

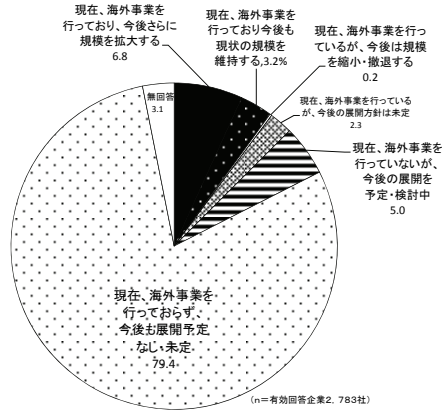
海外事業を「現在、展開中」および「今後の展開を予定・検討中」の企業（計 17.5%）を対象に、今後の設備投資の見通しについて尋ねると、「（どちらかと言えば）国内にウェートを置く」が 38.0%でもっとも多かった。次いで「今後の設備投資方針は未定・分からない」が 20.5%、「国内・海外のどちらも同様にウェートを置く」が 17.5%などとなっている。

「（どちらかと言えば）国内にウェートを置く」理由（複数回答）としては、「国内における事業展開の優位性が高まっているから（生産性、機密情報・ノウハウの保持等）」が 49.7%で多い。次いで、「海外展開に伴い、国内でも開発分野等を強化する必要性が高まっているから」が 18.9%、「海外投資の回収不安が高まっているから（治安の悪化や自然災害、労働争議による操業停止リスク等）」が 12.4%、「海外での事業展開メリットが減退（人件費が上昇等）しているから」が 11.4%——などとなっている。

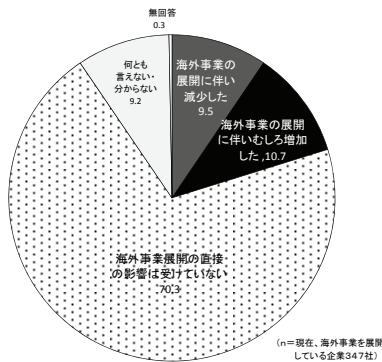
同様に、今後の海外事業展開が国内雇用者総数に及ぼす影響の見通しについては、「直接の影響は受けない（と思う）」が 45.4%ともっとも多く、「何とも言えない・分からない」が 17.9%である。だが、「海外事業の展開に伴い、むしろ増加する（（可能性はある）と思う）」は 17.5%と、「減少する（（可能性はある）と思う）」（10.7%）を上回る結果となっている。

図表9 海外事業の展開状況と今後の見通し  
および海外事業展開が設備投資や国内雇用者総数に及ぼす影響

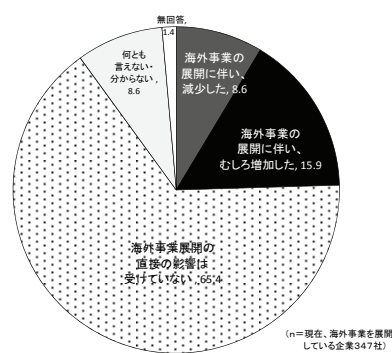
海外事業の展開状況と今後の見通し



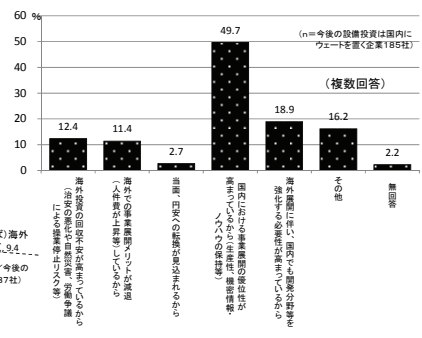
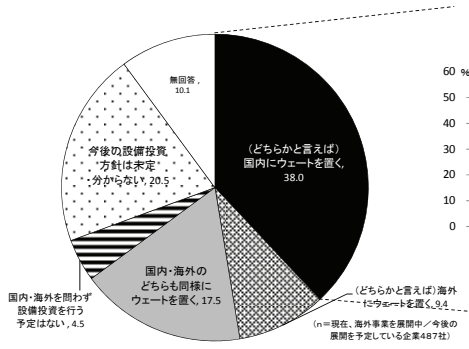
海外事業展開の国内設備投資への影響



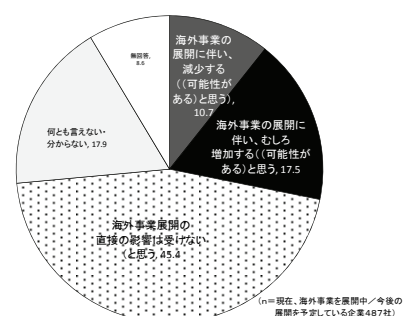
海外事業展開の国内雇用者総数への影響



今後の設備投資見通し



今後の海外事業展開の国内雇用者総数への影響見通し



### 第3節 経営・雇用戦略と採用方針

#### (1) 企業競争力の源泉と今後強化すべきもの

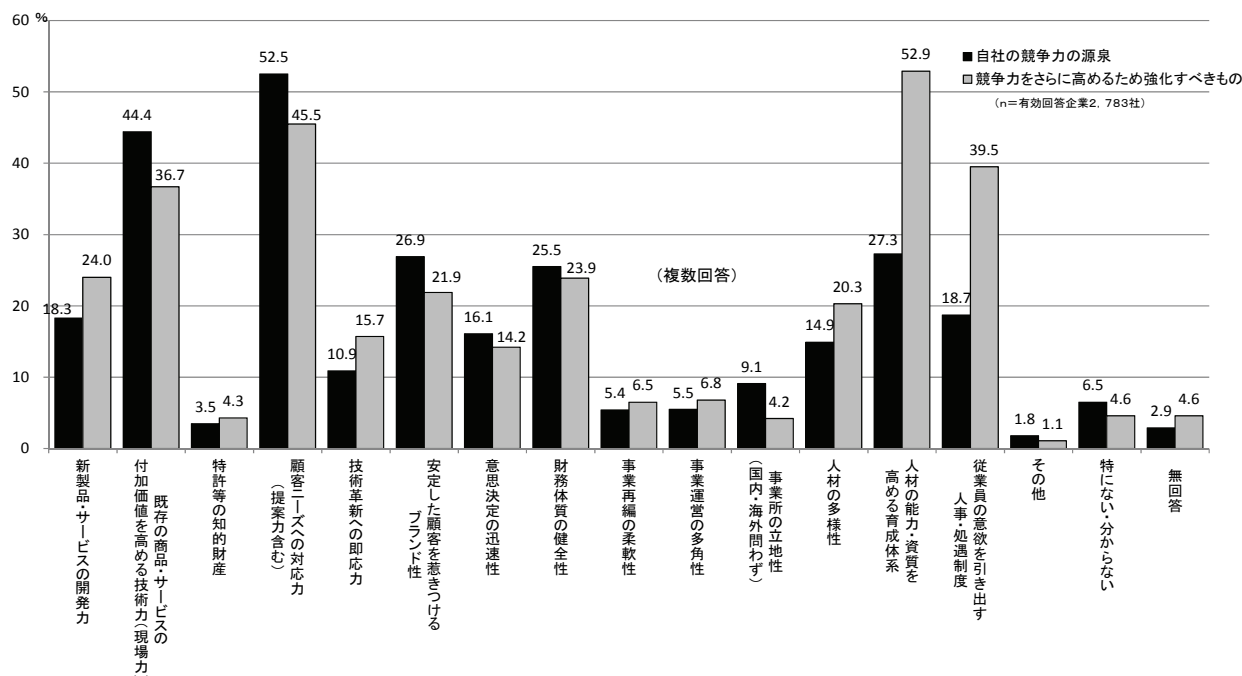
事業環境が変化するなか、企業は自社の競争力の源泉をどのように捉えているのだろうか。自社の競争力の源泉をあげてもらった（複数回答）、「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」（52.5%）、「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力（現場力）」（44.4%）などが多かった（平均選択数 2.9）（図表 10）。

競争力をさらに高めるため、強化すべきものについては（複数回答）、「人材の能力・資質を高める育成体系」がトップで 52.9%にのぼっている。以下、「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」が 45.5%、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」が 39.5%などと続く（平均選択数 3.2）。

競争力の現状と、これをさらに高めるため強化すべきものとの差に着目すると、「人材の能力・資質を高める育成体系」が 25.6 ㊦増、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」が 20.8 ㊦増で大幅に上昇している。企業の競争力を高めるため、人材育成や人事・処遇等のあり方に今、注目が集まっていることが分かる。

このほか、上昇幅が大きい順に「新製品・サービスの開発力」が 5.7 ㊦増、「人材の多様性」が 5.4 ㊦増、「技術革新への即応力」が 4.8 ㊦増などとなっている。

図表 10 自社の競争力の源泉と競争力をさらに高めるため強化すべきもの



#### (2) 正社員に求める能力・資質

企業経営を取り巻く環境変化を背景にして、正社員に求める能力・資質も変わりつつある。正社員にこれまで求めてきた能力・資質については（複数回答）、多い順に「専門的な知識・

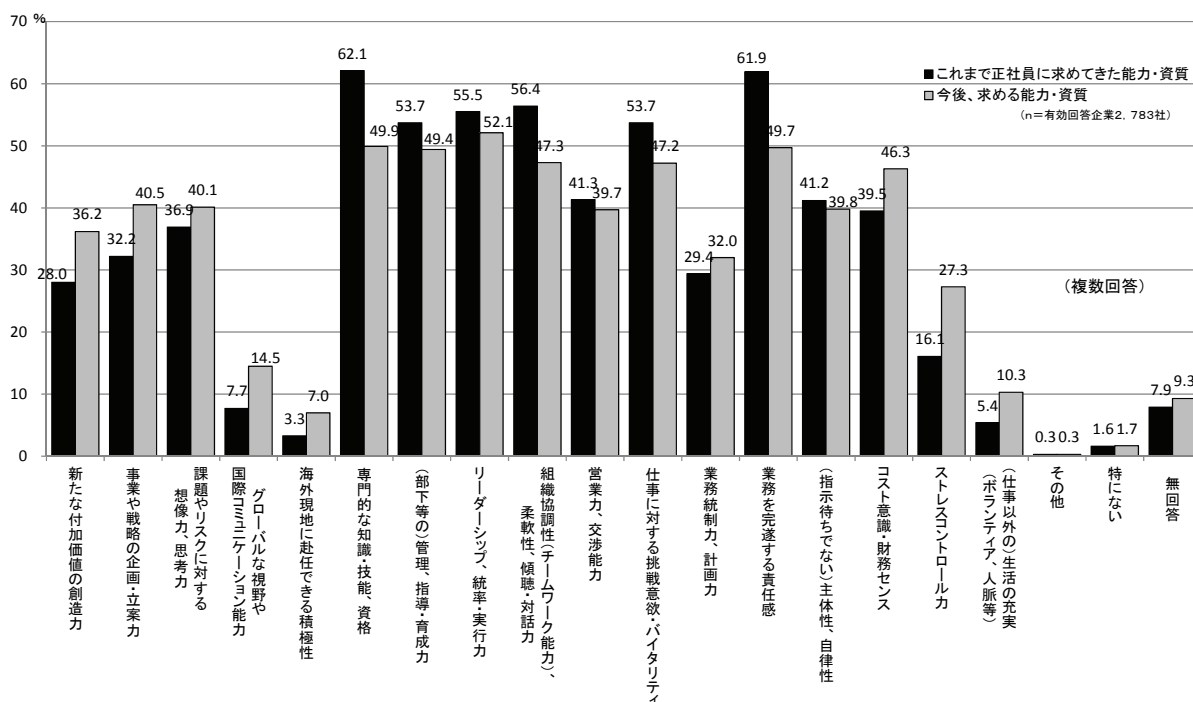


技能、資格」が62.1%、「業務を完遂する責任感」が61.9%、「組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴・対話力」が56.4%などとなった（平均選択数6.3）（図表11）。

これに対し、正社員に今後、どのような能力・資質を求めるか尋ねると（複数回答）、上位から「リーダーシップ、統率・実行力」（52.1%）、「専門的な知識・技能、資格」（49.9%）、「業務を完遂する責任感」（49.7%）、「（部下等の）管理、指導・育成力」（49.4%）などがあがった（平均選択数6.3）。

これまでと今後で比較すると、「専門的な知識・技能、資格」や「業務を完遂する責任感」は依然、上位にあるとはいえともに12.2ポイント低下している。また、「組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴・対話力」も引き続き半数超の企業があげているとはいえ、これまでから今後で9.1ポイント下落している。一方、「ストレスコントロール力」は11.2ポイント増、「事業や戦略の企画・立案力」は8.3ポイント増、「新たな付加価値の創造力」は8.2ポイント増、「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」および「コスト意識・財務センス」はともに6.8ポイント増の上昇となっており、今後、正社員に求められる能力・資質としての位置づけが高まっていることが分かる。

図表11 正社員にこれまで求めてきた能力・資質と今後求めるもの



### (3) 従業員の能力発揮に重要なもの

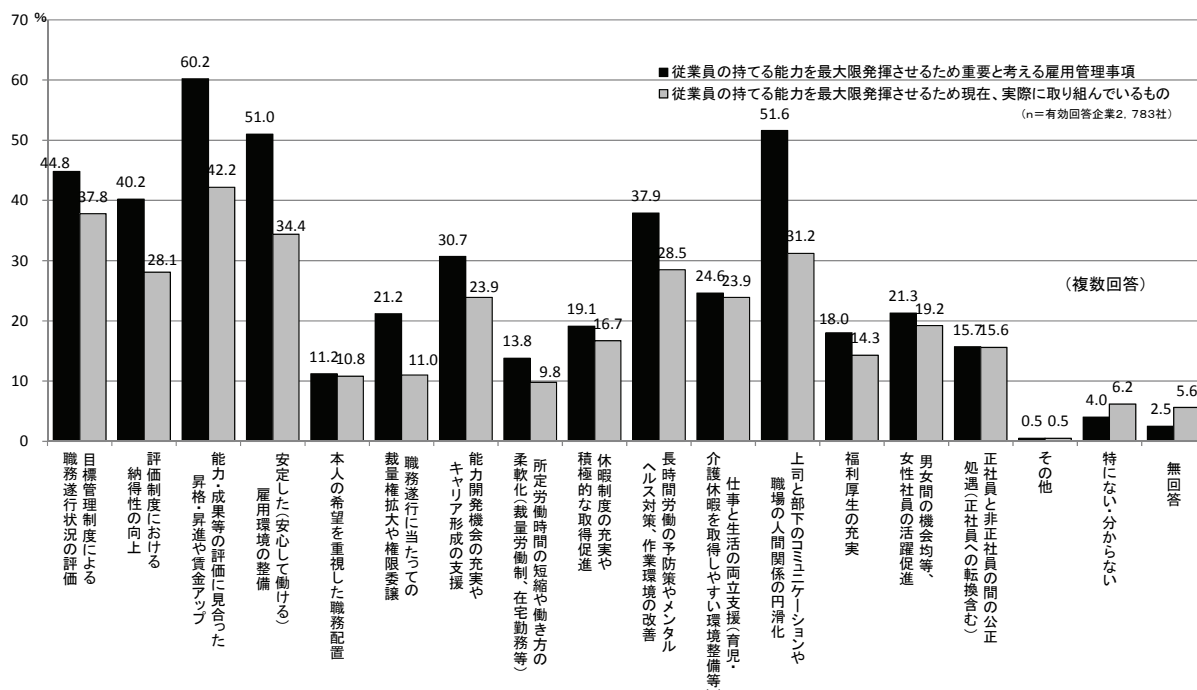
従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、重要であると考えられる雇用管理事項については（複数回答）、多い順に「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」が60.2%、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」が51.6%、「安定した（安

心して働ける)雇用環境の整備」が51.0%などとなった(図表12)。

そのうえで、重要であると考える雇用管理事項(平均選択数4.7)と、実際に取り組んでいるもの(平均選択数3.5)との差(重要だと考えているが、実際には取り組めていない割合)に着目すると、両者の開きが大きい順に、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」(20.4 割合差)、「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」(18.0 割合差)、「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備」(16.6 割合差)、「評価制度における納得性の向上」(12.1 割合差)などとなっている。

従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、これらをいかに梃入れするかが重要な課題になっていることが分かる。

図表12 従業員の能力を最大限発揮させるために必要な雇用管理事項



#### (4) 必要な労働力全般の確保方法

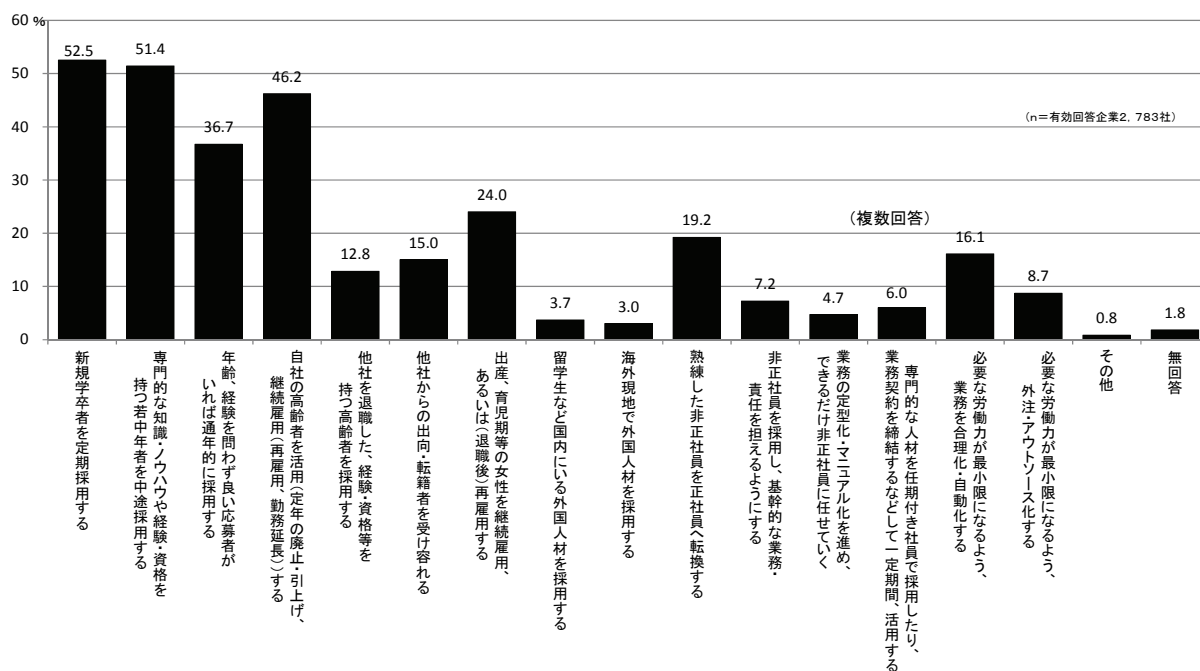
必要な労働力全般を確保するための方法を尋ねると(複数回答)、多い順に「新規学卒者を定期採用する」(52.5%)、「専門的な知識・ノウハウや経験・資格を持つ若中年者を中途採用する」(51.4%)、「自社の高齢者を活用(定年の廃止・引上げ、継続雇用(再雇用、勤務延長))する」(46.2%)、「年齢、経験を問わず良い応募者がいれば通年的に採用する」(36.7%)などとなった(平均選択数3.1)(図表13)。これに、「出産、育児期等の女性を継続雇用、あるいは(退職後)再雇用する」(24.0%)や「熟練した非正社員を正社員へ転換する」(19.2%)、「必要な労働力が最小限になるよう、業務を合理化・自動化する」(16.1%)、「他社からの出向・転籍者を受け入れる」(15.0%)などが続く。



そのうえで、「新規学卒者の定期採用」「専門的な知識・ノウハウや経験・資格を持つ若中年者を中途採用」「年齢、経験を問わず良い応募者がいれば通年採用」という、労働力確保の主要な方法について詳しくみると、「新卒採用」は依然として半数超の企業に支持されているとはいえ、単独選択割合は17.5%に過ぎない。同様に、「専門中途採用」は14.8%、「通年採用」は12.7%にとどまっている。多くの企業はこれらを巧みに組み合わせていて、「新卒+専門中途」が19.1%、「新卒+通年」が6.4%、「専門+通年」が8.1%で、「新卒+専門中途+通年」が9.5%となっている。

一方、非正社員のあり方に限ってみると、「非正社員を採用し（非正社員のまま）基幹的な業務・責任を担えるようにする」（7.2%）よりは、「熟練した非正社員を正社員へ転換する」（19.2%）、「業務の定型化・マニュアル化を進め、できるだけ非正社員に任せていく」（4.7%）よりは、「必要な労働力が最小限になるよう、業務を合理化・自動化する」（16.1%）企業割合が上回っており、必要な労働力全般を非正社員で確保する場合でもその内容には変化の兆しがみられるようだ。

図表 1 3 必要な労働力全般を確保するための方法



### (5) 社内労働力の移動状況

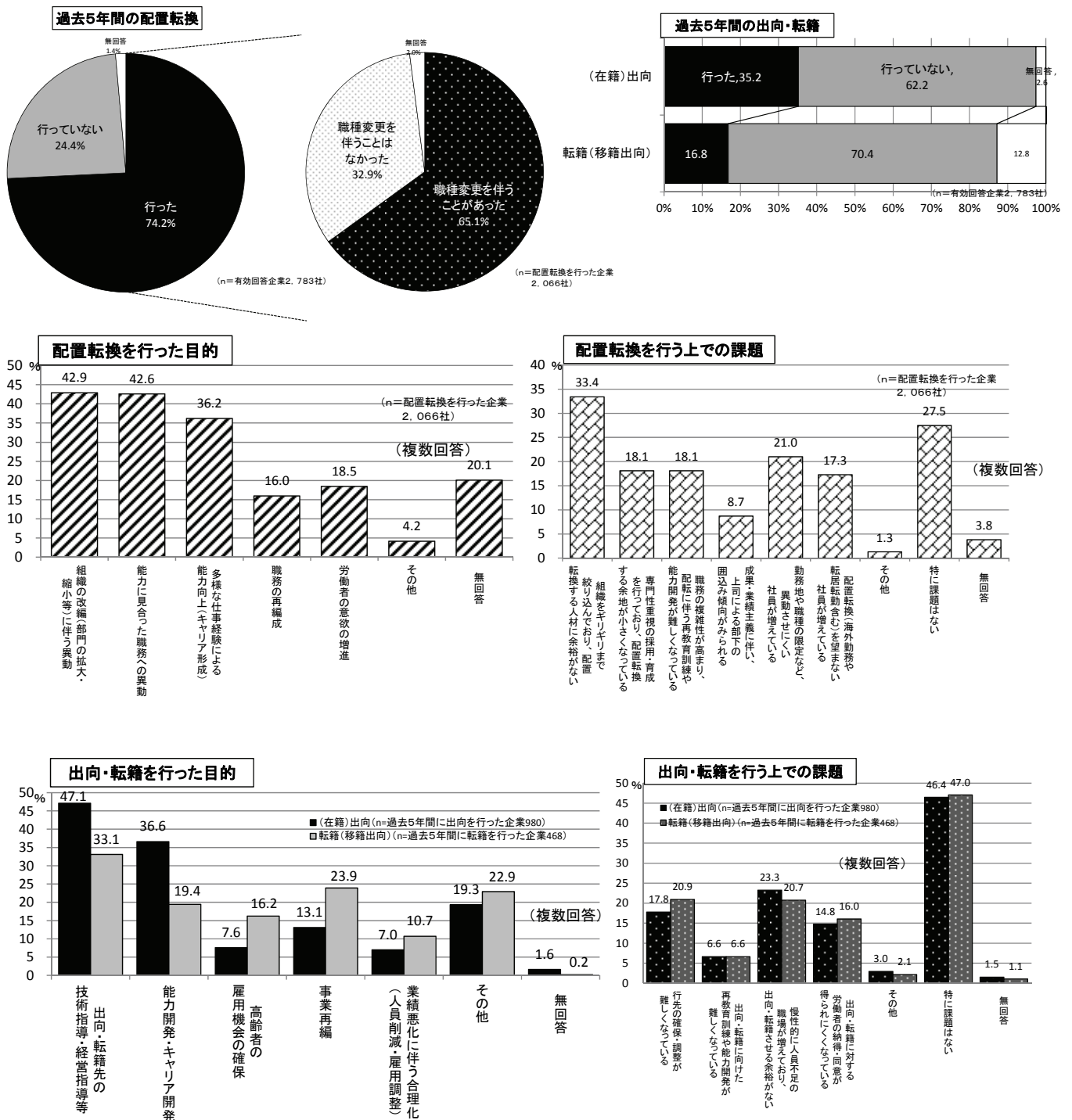
社内の労働力移動がどの程度、行われているかを把握するため、配置転換や出向・転籍の実施状況も尋ねた。その結果、過去5年間に配置転換<sup>13</sup>を「行った」企業は約4社に3社(74.2%)にのぼり、そのうち「職種変更を伴う配転があった」割合は65.1%（すなわち全体の半数弱

<sup>13</sup> 労働者を企業内における他の職務や組織、事業所に異動させることを指す、と定義した。

(48.3%)) だった (図表 1 4)。

配置転換の実施割合を業種別にみると、「金融業、保険業」「製造業 (機械関連)」「卸売業、小売業」などで多く、「建設業」「運輸業、郵便業」「生活関連サービス業、娯楽業」などで少なくなっている (附表 7 5)。また、企業の (直接) 雇用者の規模別にみると、規模が大きくなるほど多くなっている。

図表 1 4 社内労働力の移動状況と目的・課題



配置転換を行った目的については（複数回答）、多い順に「組織の改編（部門の拡大・縮小等）に伴う異動」（42.9%）、「能力に見合った職務への異動」（42.6%）のほか、「多様な仕事経験による能力向上（キャリア形成）」（36.2%）などがあがった。これを業種別にみると、「組織の改編（部門の拡大・縮小等）に伴う異動」と「多様な仕事経験による能力向上（キャリア形成）」を比較して、前者が後者を上回っているのは、差の上位から「建設業」「卸売業、小売業」「サービス業（他に分類されないもの）」「製造業（機械関連）」などとなっており、配置転換が組織改編のために活用されやすい様子が窺える。一方、後者が前者を上回っているのは、「金融業、保険業」「製造業（消費関連）」などであり、配置転換がむしろ人材育成のために活用されやすいことが分かる。また、（直接）雇用者の規模別には500人未満の企業で、配置転換が組織改編のために活用されやすく、500人以上でむしろ人材育成のために活用されやすい傾向が見て取れる。

配置転換を行う上での課題については（複数回答）、「組織をギリギリまで絞り込んでおり、配置転換する人材に余裕がない」（33.4%）がもっとも多く、次いで「勤務地や職種の限定など、異動させにくい社員が増えている」（21.0%）、「専門性重視の採用・育成を行っており、配置転換する余地が小さくなっている」および「職務の複雑性が高まり、配転に伴う再教育訓練や能力開発が難しくなっている」（同率の18.1%）などがあげられている。

一方、過去5年間に（在籍）出向<sup>14</sup>を「行った」企業は3社に1社超（35.2%）で、転籍（移籍出向）<sup>15</sup>は約6社に1社（16.8%）だった。これを業種別にみると、「金融業、保険業」や「情報通信業」などで、出向・転籍ともに実施割合が高い（**附表75**）。また、（直接）雇用者の規模別には、配置転換と同様、大規模ほど多く行われている。

（在籍）出向や転籍（移籍出向）を行った目的をそれぞれみると、出向については「出向・転籍先の技術指導・経営指導等」（47.1%）や「能力開発・キャリア開発」（36.6%）、転籍では「出向・転籍先の技術指導・経営指導等」（33.1%）や「事業再編」（23.9%）などがあがっている。業種別にみると、「出向・転籍先の技術指導・経営指導等」の割合は、出向より転籍の方が下回っている業種が多く、その分、「高齢者の雇用機会の確保」や「事業再編」の割合が高まっているようである。例えば、「製造業（その他）」の出向と転籍を比較すると、「出向・転籍先の技術指導・経営指導等」は、転籍が出向を17.5%下回る一方、「高齢者の雇用機会の確保」や「事業再編」については、転籍が出向をそれぞれ22.8%、8.0%上回っている。

こうしたなか、出向・転籍を行う上での課題について尋ねると、「特に課題はない」が出向で46.4%、転籍で47.0%にのぼる一方、「慢性的に人員不足の職場が増えており、出向・転籍させる余裕がない」（出向で23.3%）や「行先の確保・調整が難しくなっている」（転籍で20.9%）などの回答もみられた。

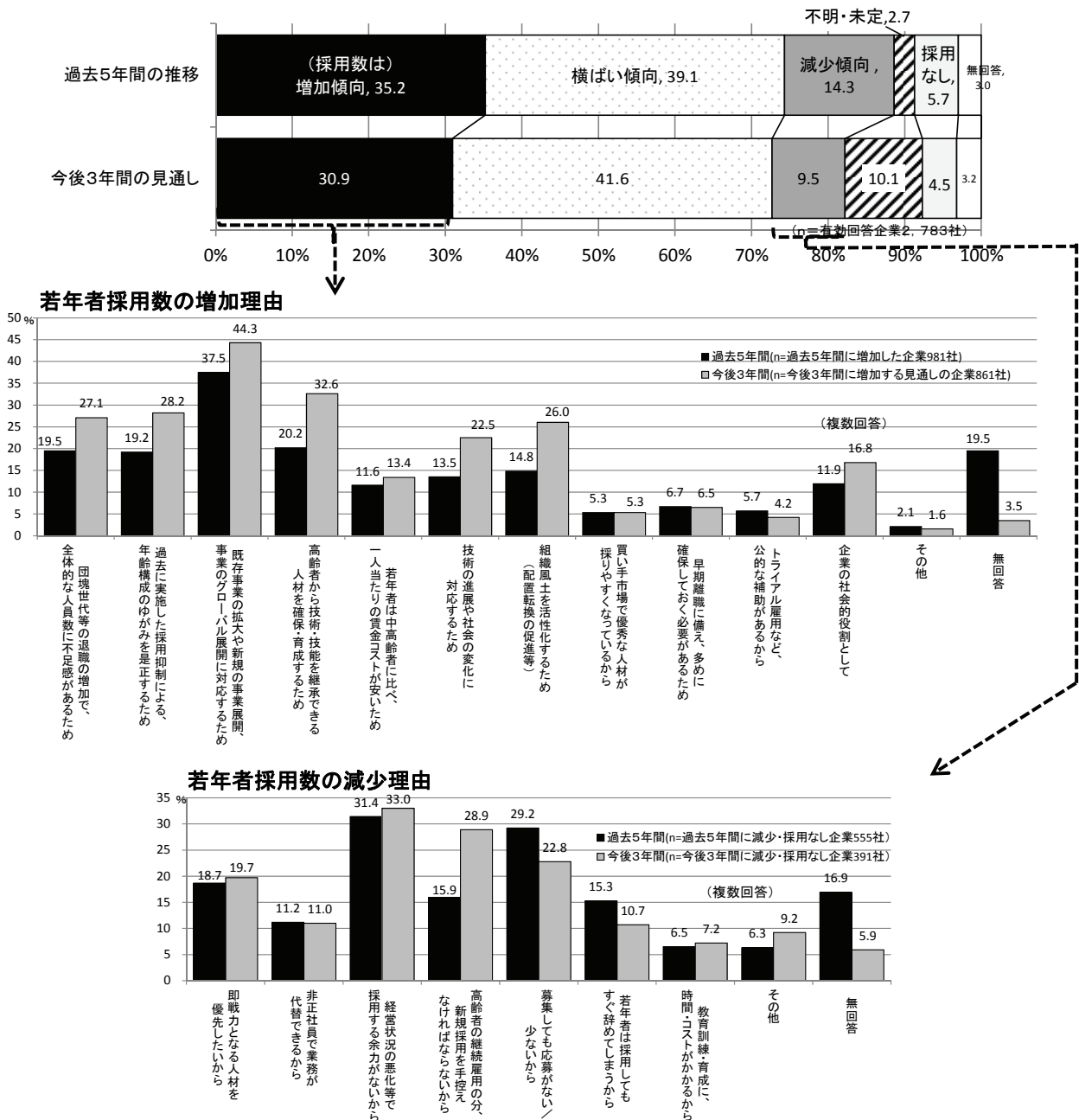
<sup>14</sup> 調査回答企業（出向元）の労働者と労働契約関係を保ったまま、子会社・関連会社など他の企業・団体（出向先）で勤務させる形態を指す、と定義した。

<sup>15</sup> 調査回答企業の労働者を退職させ、子会社・関連会社など他の企業・団体（出向先）と、新たに労働契約関係を持つ労働者として勤務させる形態を指す、と定義した。

## (6) 若年者の採用状況と今後の見通し

企業における事業展開の変化等に伴い、若年者（15～34歳）の新規採用はどう推移してきたのだろう。過去5年間に於ける若年者採用は、「増加傾向」の企業が35.2%、「横ばい傾向」が39.1%、「減少傾向」が14.3%だったのに対し、今後の3年間については「増加傾向」が30.9%、「横ばい傾向」が41.6%、「減少傾向」が9.5%で、「不明・未定」が10.1%などとなった（図表15）。

図表15 若年者の採用状況と今後の見通し



若年者採用の増加理由をみると（複数回答）、過去、今後とも「既存事業の拡大や新規の事業展開、事業のグローバル展開に対応するため」「高齢者から技術・技能を継承できる人材を確保・育成するため」の順に多い。これらに次いで、過去5年間では「団塊世代等の退職の増加で、全体的な人員数に不足感がある」が多く、今後3年間では「過去に実施した採用抑制による、年齢構成のゆがみを是正するため」が多くなっている。

過去と今後を比較して両者の差が大きいのは、「高齢者から技術・技能を継承できる人材を確保・育成するため」の12.4ポイント増、「組織風土を活性化するため（配置転換の促進等）」の11.2ポイント増、「過去に実施した採用抑制による、年齢構成のゆがみを是正するため」および「技術の進展や社会の変化に対応するため」の9.0ポイント増などである。

これに対し、若年者採用の減少理由については（複数回答）、過去5年間は「経営状況の悪化等で採用する余力がないから」「募集しても応募がない／少ないから」などが多かったのに対し、今後の3年間では（減少見通し企業がそもそも1割にも満たないものの）、「経営状況の悪化等で採用する余力がないから」のほか、「高齢者の継続雇用の分、新規採用を手控えなければならないから」などがあがっている。

#### （7）若年者の採用方法と若年者の正社員採用で重視するもの

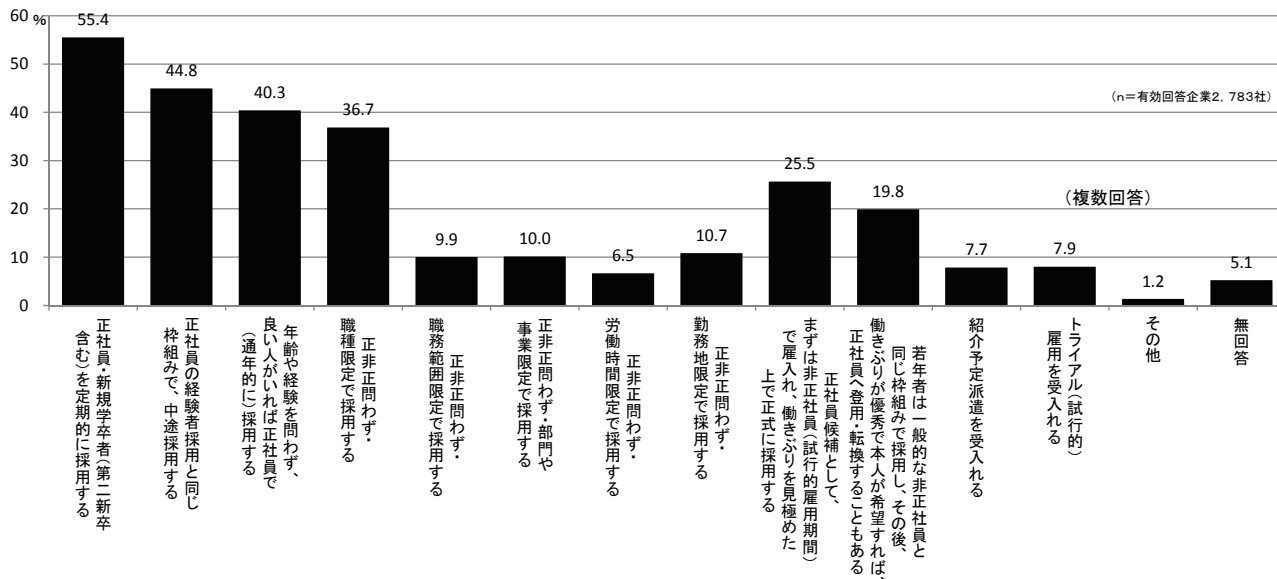
若年者の採用方法については（複数回答）、「新規学卒者（第二新卒含む）を定期的に（正社員）採用する」（55.4%）がもっとも多く、次いで「経験者採用（正社員）と同じ枠組みで中途採用する」（44.8%）、「年齢や経験を問わず、良い人がいれば正社員で（通年的に）採用する」（40.3%）などが多くあげられている（平均選択数2.6）。

これに、「正非正問わず・職種限定で採用する」（36.7%）や「正社員候補としてまずは非正社員（試行的雇用期間）で雇入れ、働きぶりを見極めた上で正式に採用する<sup>16</sup>」（25.5%）、「若年者は一般的な非正社員と同じ枠組みで採用し、その後、働きぶりが優秀で本人が希望すれば、正社員へ登用・転換することもある」（19.8%）などが続いており、「新規学卒者の定期的採用」が依然として主要な方法である一方で、試行的な雇用期間の設定が4社に1社超の企業で行われ、非正社員からの登用・転換が5社に1社弱で活用されるなど、非伝統的な手法も着実に広がっている様子が窺える（図表16）。

また、「新規学卒者の定期的採用」を行っている企業（55.4%、n=1,541）であっても、同時にその43.0%は「経験者採用と同じ枠組みで中途採用」を、33.8%は「良い人がいれば通年採用」を、25.6%は「まずは非正社員で雇入れ、働きぶりを見極めた上で正式採用」を、20.8%は「一般的な非正社員と同じ枠組みで採用し、その後、正社員へ登用・転換することもある」を選択する結果となっており、若年者の採用方法は、「新規学卒者の定期的採用」を基軸にしつつも多様な手法の併用が進んでいることが分かる。

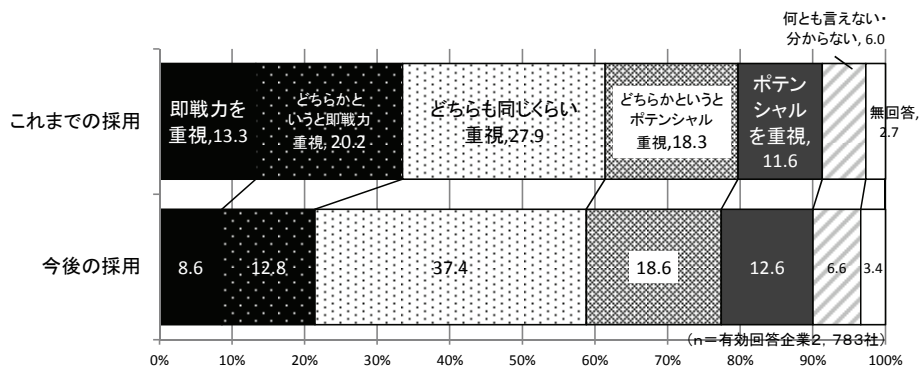
<sup>16</sup> 結果的に非正社員のまま、正社員として正式採用しない場合も含む、と定義した。また、正社員採用時の「試用期間」は含まない旨を注釈した。

図表 1 6 若年者の採用方法



若年者の正社員採用に当たり、即戦力とポテンシャル(潜在能力)のどちらをより重視しているかについては、「どちらも同じくらい重視」が、これまでの27.9%から今後は37.4%に大きく上昇している。また、これまでの採用では「即戦力重視」の企業が3.6%差で優勢だったのに対し、今後の採用に当たっては9.8%差で、「ポテンシャル重視」が優勢に転じている(図表17)。

図表 1 7 若年者の正社員採用で即戦力とポテンシャルのどちらをより重視するか



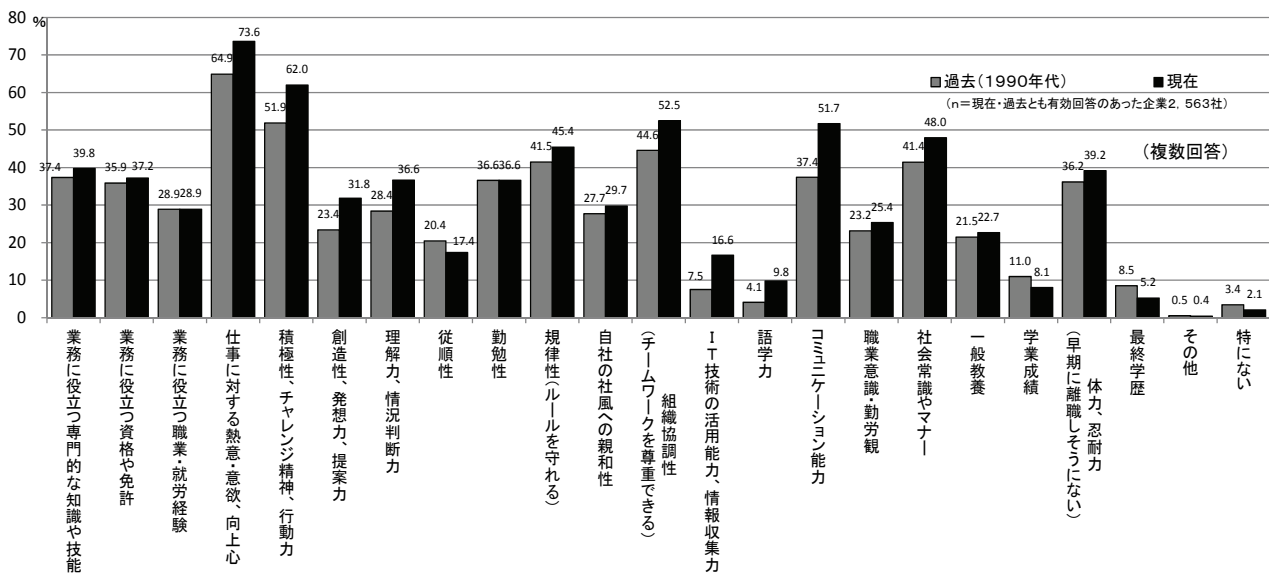
具体的にどのような資質を重視して選別しているか尋ねると(複数回答)、過去(1990年代)および現在とも、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」をあげる割合がもっとも高い。これに、「積極性、チャレンジ精神、行動力」「組織協調性(チームワークを尊重できる)」などが続く(図表18)。

過去と現在で変化をみると、平均選択数は過去が5.9に対し、現在は7.0となっており、

若年者の正社員採用に当たりより多くの能力・資質が求められるようになってきたことが分かる。

そのうえで、全 22 要素のうち減少したのは「最終学歴」（マイナス 3.3 ポイント）や「従順性」（マイナス 3.0 ポイント）、「学業成績」（マイナス 2.9 ポイント）など 4 つにとどまる。代わりに、「コミュニケーション能力」（プラス 14.3 ポイント）をはじめ、「積極性、チャレンジ精神、行動力」（プラス 10.1 ポイント）、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」（プラス 8.7 ポイント）、「創造性、発想力、提案力」（プラス 8.4 ポイント）など 16 要素で、軒並み重視度合いが高まっている。若年者の正社員採用時に求められる能力・資質は、その内容も着実に変わりつつある。

図表 18 若年者の正社員採用で重視している能力・資質



なお、若年者の採用満足度を尋ねると、「満足（思い通りの人材が採れた）」が 6.3%、「どちらかという満足」が 42.8%で、満足していると回答した企業が合わせて半数弱（49.1%）となった。これに対し、「不満（思うような人材は採れなかった）」は 2.8%、「どちらかという不満」は 8.3%で、不満に感じている企業は 1 割強（11.1%）にとどまっているものの、「何とも言えない・分からない」も 3 社に 1 社超（34.5%）を占めた。

「(どちらかというを含む) 不満」である場合に、採用した若年者に不足していた資質としては（複数回答）、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」（44.1%）や「積極性、チャレンジ精神、行動力」（40.5%）、「社会常識やマナー」（33.8%）、「体力、忍耐力（早期に離職しそうにない）」（31.5%）、「コミュニケーション能力」（30.5%）——などが上位にあがった。



## 第4節 正社員・非正社員の活用戦略

### (1) 正社員・非正社員の活用状況

事業環境の変化は、正社員と非正社員の活用方針にどのような影響をもたらすのだろうか。有効回答企業（n=2,783）における多様な就業形態の活用状況は、**図表19**の通りだった。非正社員比率について無回答だった企業を除いて集計すると（n=2,422）、非正社員（派遣社員を含む）を活用している割合は94.2%（正社員のみ企業の割合は5.8%）だった。従業員全体（派遣社員を含む）に占める、非正社員の人数割合は平均27.4%で、非正社員を活用している企業（非正社員比率=0を除く）に限ると平均29.1%となっている。

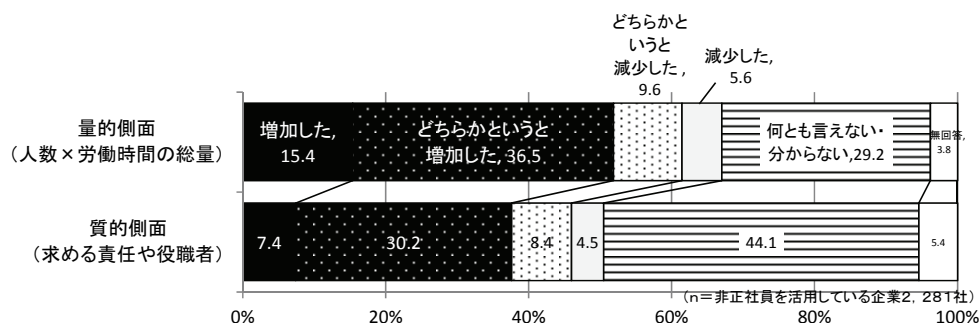
図表19 正社員・非正社員の調査定義と活用状況

	正社員	定年再雇用・嘱託社員	フルタイムの有期契約社員	フルタイムの無期契約社員	パートタイム社員（無期・有期間わず）	アルバイト・臨時社員	派遣社員	請負活用	無回答
本調査における定義	直接雇用している従業員のうち、雇用期間に定めのない者で、いわゆる正社員	定年退職者等を一定期間、再雇用する目的で契約し雇用している者	有期（雇用期間は1ヶ月を超える）で雇用されている従業員で、所定労働時間が正社員とほぼ同じ者	（雇用期間に定めのない者（正社員以外）で、所定労働時間が正社員とほぼ同じ者	正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週間の所定労働日数が少ない者。雇用期間が1ヶ月を超えるか定めのない者	臨時的または日々雇用している者で、雇用期間が1ヶ月以内の者	労働者派遣法に基づく派遣元事業所から、貴事業所に派遣されている者	業務請負契約により貴企業の事業所内で働いている者	
活用率（n=2,783）	93.8	70.8	45.9	10.0	66.2	29.2	37.6	14.9	1.3

非正社員を雇用している企業（n=2,281）に対して、非正社員に任せる仕事（量・質両面）が近年、どのように推移してきたか尋ねると、量的側面（人数×労働時間の総量）については、「増加した」（15.4%）と「どちらかという増加した」（36.5%）を合わせて「増加」が半数超（51.9%）にのぼった（**図表20**）。

また、質的側面（求める責任や役職者）については、「何とも言えない・分からない」が44.1%と多かったものの、「増加した」との回答が合わせて37.6%となり、「減少した」の計12.9%を大きく上回る結果となった。

図表20 非正社員に任せる仕事（量・質両面）の近年の推移



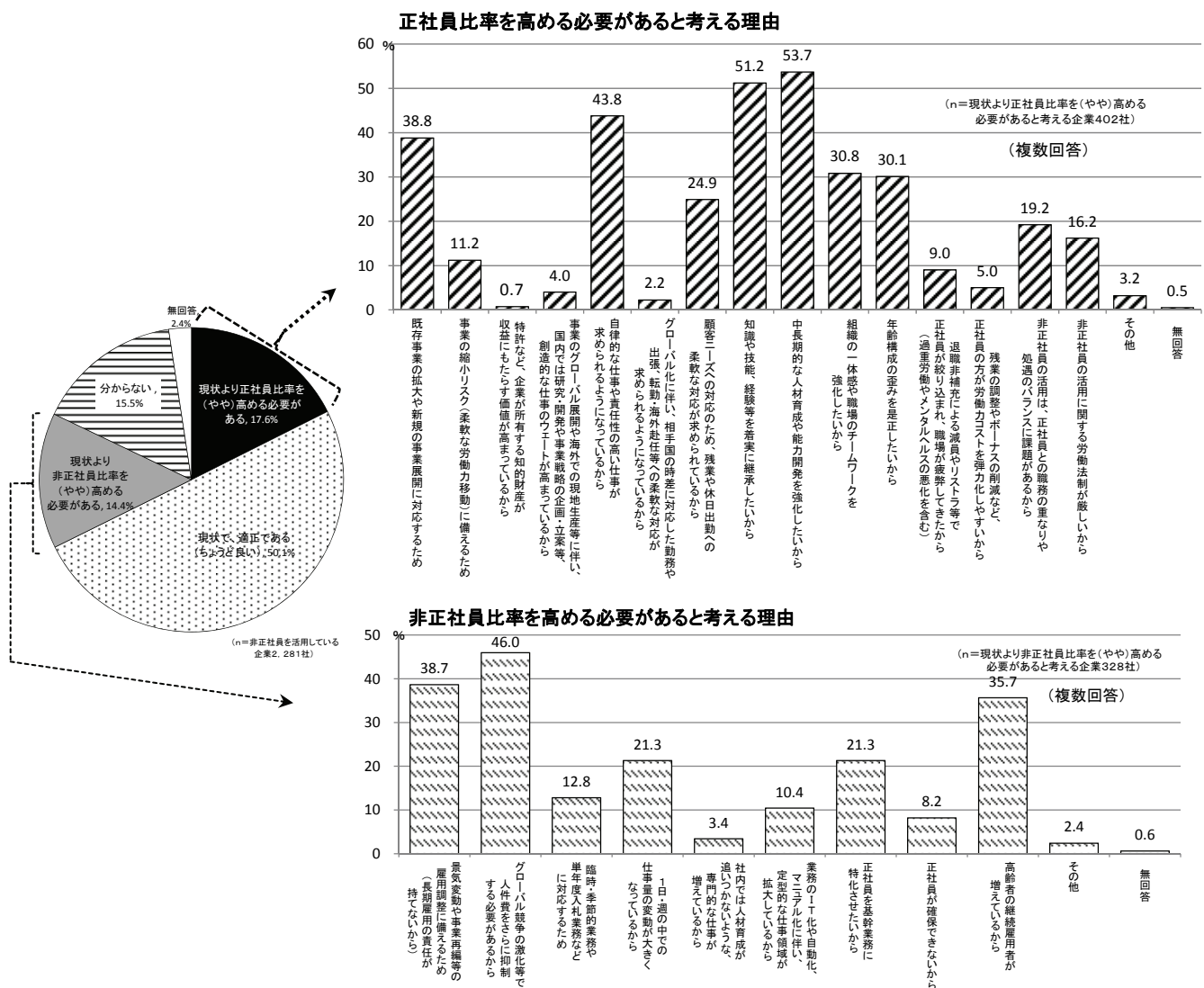


非正社員のうち正社員と同じようなコア業務に従事している具体的な割合を尋ねると平均 38.0%であり、コア業務に従事している正社員がまったくいないとする企業は 12.7%にとどまった（附表 2 3）。また、非正社員のうち勤続 5 年以上の割合については平均 35.6%となったが、「50%以上」とする企業が 3 分の一超（34.5%）にのぼった。

## （2）正社員・非正社員のバランス観

非正社員を雇用している企業（非正社員比率の現状平均は 29.1%）に対して、正社員・非正社員のバランスについてどのように考えているか尋ねると、「現状で、適正である（ちょうど良い）」と考える企業が半数（50.1%）を占めた（図表 2 1）。また、「分からない」が 15.5%あったものの、「現状より非正社員比率を（やや）高める必要がある」（14.4%）と考える企業よりは、「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」（17.6%）と考える企業の方が多かった。

図表 2 1 正社員・非正社員のバランスに対する考え方とその理由



「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える理由（複数回答）をみると、「中長期的な人材育成や能力開発を強化したいから」が53.7%でトップだった。以下、多い順に「知識や技能、経験等を着実に継承したいから」が51.2%、「自律的な仕事や責任性の高い仕事が求められるようになっているから」が43.8%、「既存事業の拡大や新規の事業展開に対応するため」が38.8%、「組織の一体感や職場のチームワークを強化したいから」が30.8%、「年齢構成の歪みを是正したいから」が30.1%、「顧客ニーズへの対応のため、残業や休日出勤への柔軟な対応が求められているから」が24.9%などとなっている。

一方、「現状より非正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える理由（複数回答）については、「グローバル競争の激化等で、人件費をさらに抑制する必要があるから」が46.0%、「景気変動や事業再編等の雇用調整に備えるため（長期雇用の責任が持てないから）」が38.7%、「高齢者の継続雇用者が増えているから」が35.7%、「1日・週の中での仕事量の変動が大きくなっているから」および「正社員を基幹業務に特化させたいから」が同率の21.3%などとなった。

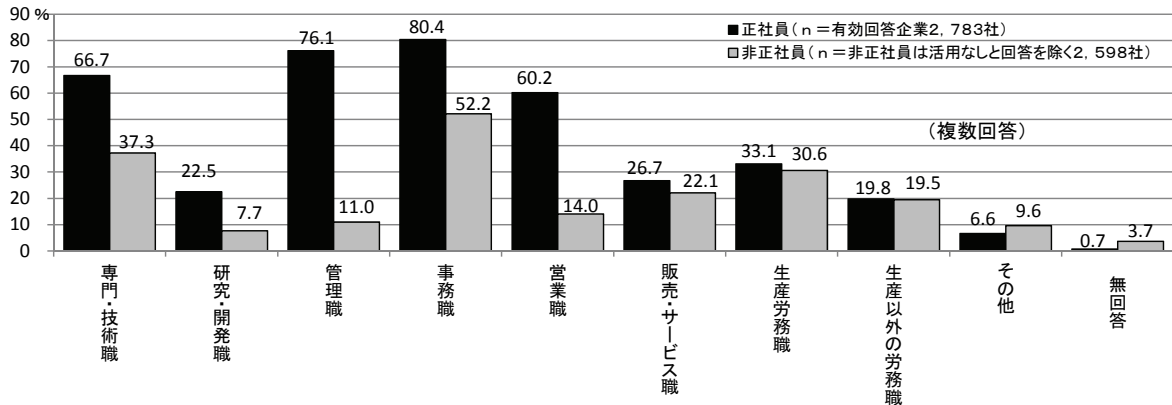
### （3）正社員・非正社員を活用している職種と今後の見通し

正社員・非正社員を活用している職種を尋ねると（複数回答）、正社員については「事務職」（80.4%）、「管理職」（76.1%）、「専門・技術職」（66.7%）の順に、活用している企業が多かった。一方、非正社員については「事務職」（52.2%）、「専門・技術職」（37.3%）、「生産労務職」（30.6%）の順に、活用している企業が多くなっている（図表22）。

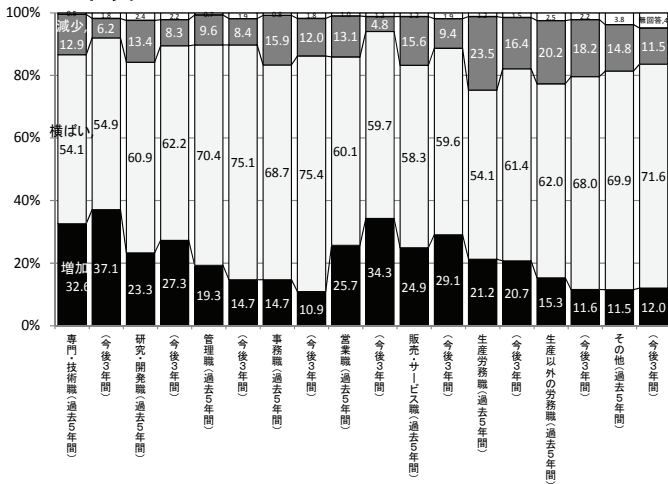
正社員・非正社員の活用職種について過去5年間および今後3年間の増減状況を尋ねると、正社員では事務職と生産以外の労務職を除くすべての職種で、今後3年間における増加を見込む企業が、減少見込み企業を上回っている。増加と減少の差に着目すると、正社員については管理職、事務職（ほぼ横ばい）、生産以外の労務職を除くすべてで、過去より今後の方が、増加を見込む企業が多くなっていることが分かる。とくに、「営業職」「専門・技術職」「販売・サービス職」「研究・開発職」の伸びが大きい。また、「生産労務職」についても、過去5年間は減少企業を上回って推移してきたものの、今後3年間では正社員の増加を見込む企業の割合が優勢になるなど変化がみられる。

一方、非正社員については対照的に、今後3年間の見通しとして管理職、事務職、その他で減少を見込む企業割合の方が優勢に転じている。また、これら以外の職種については、増加を見込む企業が減少見込み企業を上回っているとはいえ、増加と減少の差は販売・サービス職を除くすべてで縮小する結果となっている。

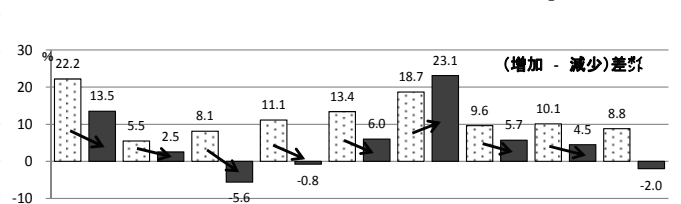
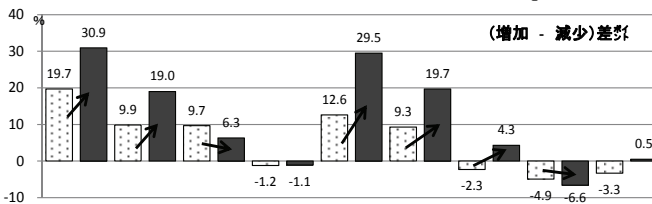
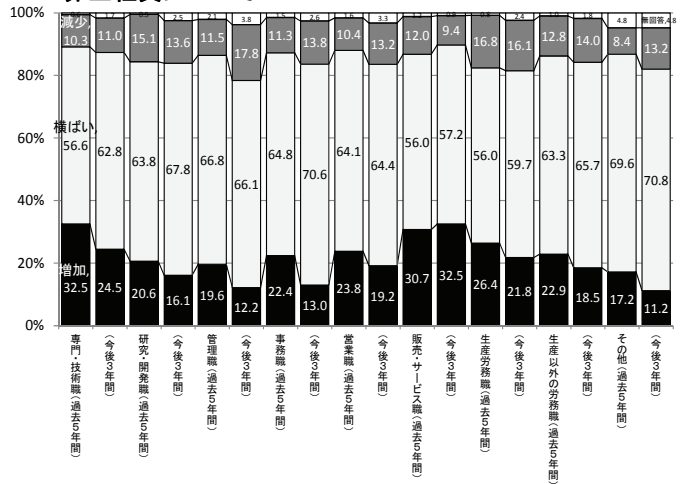
図表 2 2 正社員・非正社員を活用している職種と活用企業の増減状況



正社員について



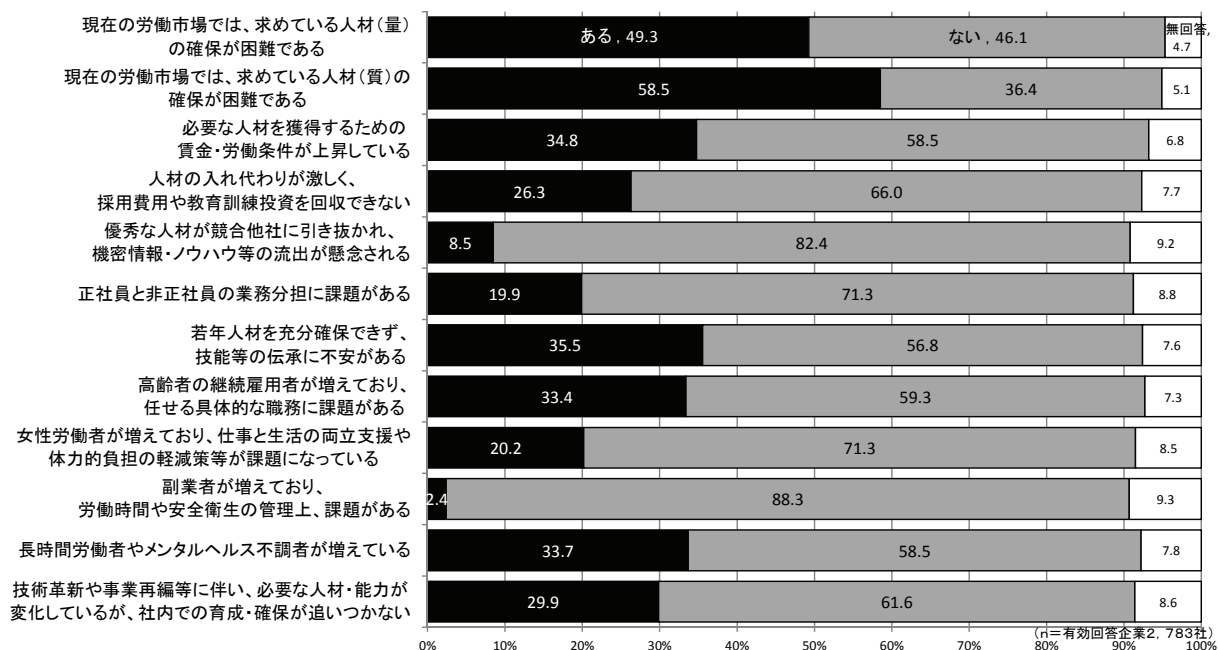
非正社員について



(4) 活用している職種で現在、直面している課題

こうした変化の理由を探るため、現在、活用している職種について、人材の確保・育成上、直面している課題を尋ねると、多い順に、「現在の労働市場では、求めている人材(質)の確保が困難である」が 58.5%、「現在の労働市場では、求めている人材(量)の確保が困難である」が 49.3%、「若年人材を充分確保できず、技能等の伝承に不安がある」が 35.5%、「必要な人材を獲得するための賃金・労働条件が上昇している」が 34.8%、「長時間労働者やメンタル不調者が増えている」が 33.7%、「高齢者の継続雇用者が増えており、任せる具体的な職務に課題がある」が 33.4%——などとなった(図表 2 3)。

図表 2 3 人材の確保・育成上直面している課題

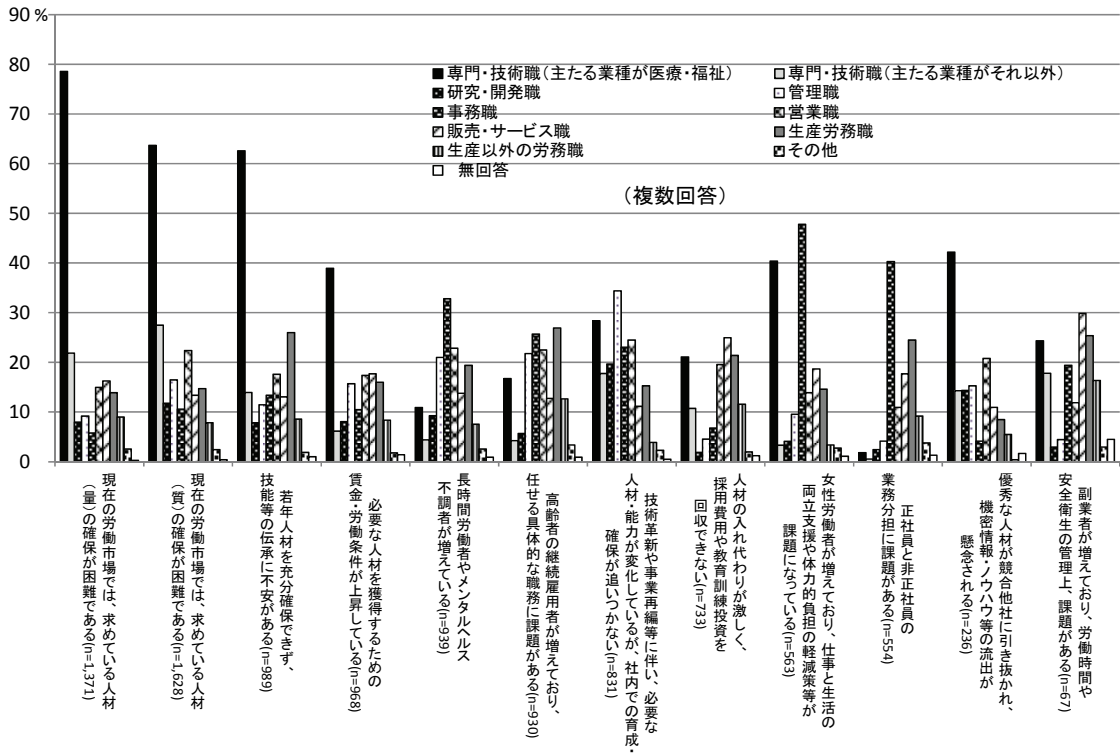


こうした課題が、どのような職種で発生しているかをみると（複数回答）、「現在の労働市場では、求めている人材（量）の確保が困難である」や「現在の労働市場では、求めている人材（質）の確保が困難である」「若年人材を充分確保できず、技能等の伝承に不安がある」「必要な人材を獲得するための賃金・労働条件が上昇している」「優秀な人材が競合他社に引き抜かれ、機密情報・ノウハウ等の流出が懸念される」については「専門・技術職（主たる業種が医療・介護）」でとくに高くなっている（図表 2 4）。

また、「現在の労働市場では、求めている人材（量）の確保が困難である」については「専門・技術職（主たる業種が医療・介護以外）」、「現在の労働市場では、求めている人材（質）の確保が困難である」では「専門・技術職（主たる業種が医療・介護以外）」や「営業職」、「若年人材を充分確保できず、技能等の伝承に不安がある」に関しては「生産労務職」、「優秀な人材が競合他社に引き抜かれ、機密情報・ノウハウ等の流出が懸念される」は「営業職」でも、他の職種に比べて相対的に高い。

一方、「長時間労働者やメンタル不調者が増えている」については「事務職」、「高齢者の継続雇用者が増えており、任せる具体的な職務に課題がある」では「生産労務職」や「事務職」、「技術革新や事業再編等に伴い、必要な人材・能力が変化しているが、社内での育成・確保が追いつかない」は「管理職」や「専門・技術職（主たる業種が医療・介護）」、「人材の入れ代わりが激しく、採用費用や教育訓練投資を回収できない」に関しては「販売・サービス職」や「専門・技術職（主たる業種が医療・介護）」「生産労務職」「営業職」などで、相対的に高い結果となっている。

図表 2 4 課題を生じている職種



(5) 正社員の就労状況

正社員の就労状況に係るいくつかの指標について尋ねたところ、図表 2 5 の通りだった。すなわち、正社員の中に女性がない企業は 1.5%にとどまるが、「正社員に占める女性比率」は「10%未満」が 4 社に 1 社でもっとも多く (25.0%)、20%未満で約半数 (48.8%)、30%未満で 6 割超 (62.7%) となっている。また、「管理職 (課長相当職以上) に占める女性比率」については、「0% (いない)」が 4 割弱 (39.3%) にのぼり、いる場合でもっとも多いのは「10%未満」の 3 社に 1 社超 (35.6%) である。女性管理職が「0% (いない)」割合は、消費関連を除く製造業や建設業、運輸業、郵便業などで軒並み半数を超えている (附表 9 9)。

「若年者の採用後 3 年超の定着率<sup>17</sup>」については、「90%以上」が 27.3%でもっとも多く、60%以上が 6 割超 (61.6%) だが、30%未満も 1 割強 (12.5%) ある。若年者の定着率が低いのは運輸業、郵便業や宿泊業、飲食サービス業、サービス業 (他に分類されないもの) などであり、対して製造業全般や情報通信業、金融業、保険業、教育、学習支援業などでは「90%以上」が 3 社に 1 社以上と高くなっている (附表 1 0 0)。

正社員の在籍率<sup>18</sup>は採用 10 年後、20 年後とも回答の分散が大きい。採用 10 年後については「70%以上 80%未満」が 13.4%でもっとも多く、50%以上が 6 割弱 (57.6%) だが、30%未

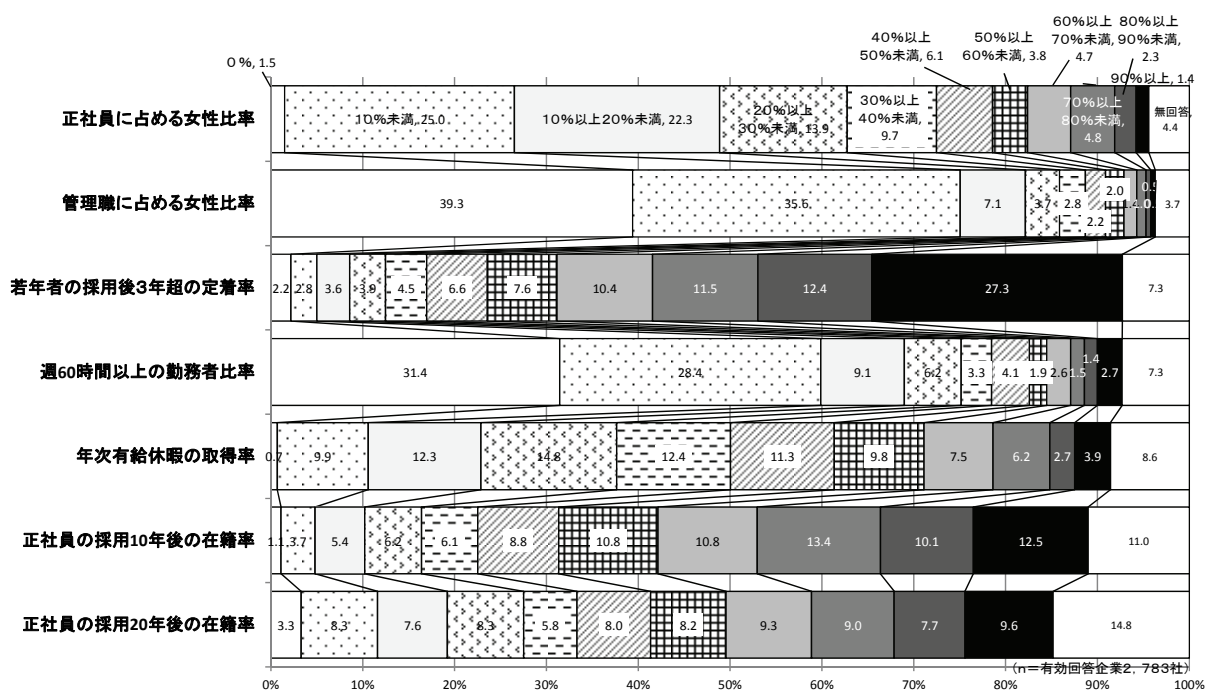
<sup>17</sup> 3 年前に採用した若年正社員 (15~34 歳) のうち、現在まで勤続している者の割合と定義。なお、3 年前に若年者採用を行っていない場合は、それ以前で直近の採用時点まで遡って算出してもらった。

<sup>18</sup> 採用から 10 年後の残存数/採用数と定義した。なお、10 年前に正社員採用を行っていない場合は、それ以前で直近の採用時点まで遡って算出してもらった。

満も約6社に1社（16.4%）ある。20年後では「90%以上」（9.6%）が最多で、50%以上が4割超（43.8%）だが、30%未満も4社に1社を超えている（27.5%）。在籍率が高いのは電気・ガス・熱供給・水道業や教育、学習支援業であり、低い傾向がみられるのは宿泊業、飲食サービス業のほか、生活関連サービス業、娯楽業やサービス業（他に分類されないもの）などである。

一方、「週60時間以上の勤務者比率<sup>19</sup>」に関しては、「0%」が31.4%でもっとも多い。「10%未満」（28.4%）と合わせて6割にのぼるが、50%以上も1割を超えている（10.1%）。「年次有給休暇の取得率<sup>20</sup>」については、「20%以上30%未満」（14.8%）がもっとも多く、50%未満で6割超（61.4%）となっている。

図表25 正社員の就労状況に関する基礎データ



### (6) 正社員に導入している多様な働き方

正社員について現在、多様な働き方をどの程度導入しているか尋ねると、「職種限定<sup>21</sup>」の導入率が38.3%（うち今後も引き続き活用予定は36.9%）でもっとも多い。次いで「勤務地限定<sup>22</sup>」が21.5%（同20.0%）、「職務範囲限定<sup>23</sup>」が20.0%（同18.4%）、「労働時間限定<sup>24</sup>」

<sup>19</sup> 休業者を除く正社員数に占める、週に60時間以上働いている者の割合と定義した。

<sup>20</sup> 取得資格のある労働者の取得日数計/付与日数計×100（付与日数に繰延日数は含めない）と定義した。

<sup>21</sup> 事務職、現業職、技術職、営業職など、職種が限定された働き方、と定義した。

<sup>22</sup> 海外・全国転居転勤あり、一定地域内で転居転勤あり、事業所間異動あり、事業所限定など、勤務地範囲が限定された働き方、と定義した。

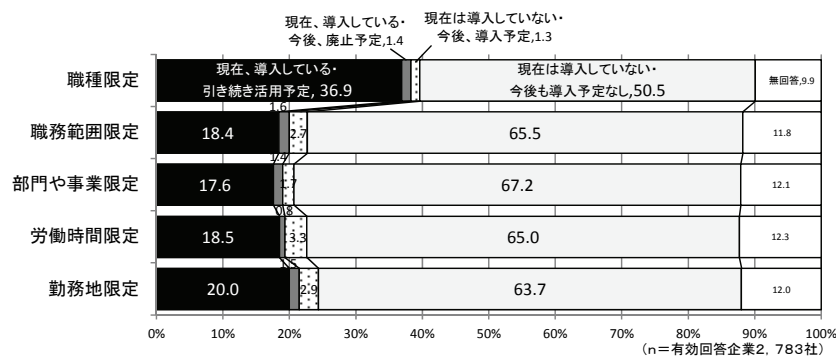
<sup>23</sup> 同一職種の中でも、職務範囲（付随する役職等昇進範囲）が限定された働き方。総合職や一般職、管理職コースや専門職コース等、と定義した。



が 19.3%（同 18.5%）、「部門や事業限定<sup>25</sup>」が 19.0%（同 17.6%）などとなっている（図表 26）。

総じて、いずれかの限定がある正社員区分を「現在、導入しており引き続き活用予定」の企業割合は 49.9%にのぼっている（逆に、非限定の正社員区分のみの企業は半数弱に過ぎない）。正社員と一口に言っても既にかかなりの程度、多様な働き方が内包されていることが分かる。なお、「職種限定」は教育、学習支援業や医療、福祉など、「職務範囲限定」は金融業、保険業など、「勤務地限定」は卸売業、小売業やサービス業（他に分類されないもの）など、「労働時間限定」は医療、福祉や宿泊業、飲食サービス業などで相対的に導入率が高い（附表 89）。また、「職務範囲限定」や「勤務地限定」などについては、おおむね大規模企業の導入率ほど高くなっている。

図表 26 正社員の多様な働き方と今後の導入意向



そのうえで、今回の調査では複数の働き方要素を組み合わせている限定正社員区分がある場合、それぞれの要素に分けて回答してもらったことから、各働き方要素を「現在、導入しており、引き続き活用予定」の企業（全体の 49.0%、n=1,363）を対象に、それらの組み合わせ状況も確認した。その結果、正社員の働き方として何らかの限定要件を現在、導入しており、引き続き活用予定の企業のうち、各限定要素のみ（限定要素が一つ）である割合は 37.9%と 4 割弱で、複数の限定要素と組み合わせている割合が 62.1%と 6 割を超えていた。

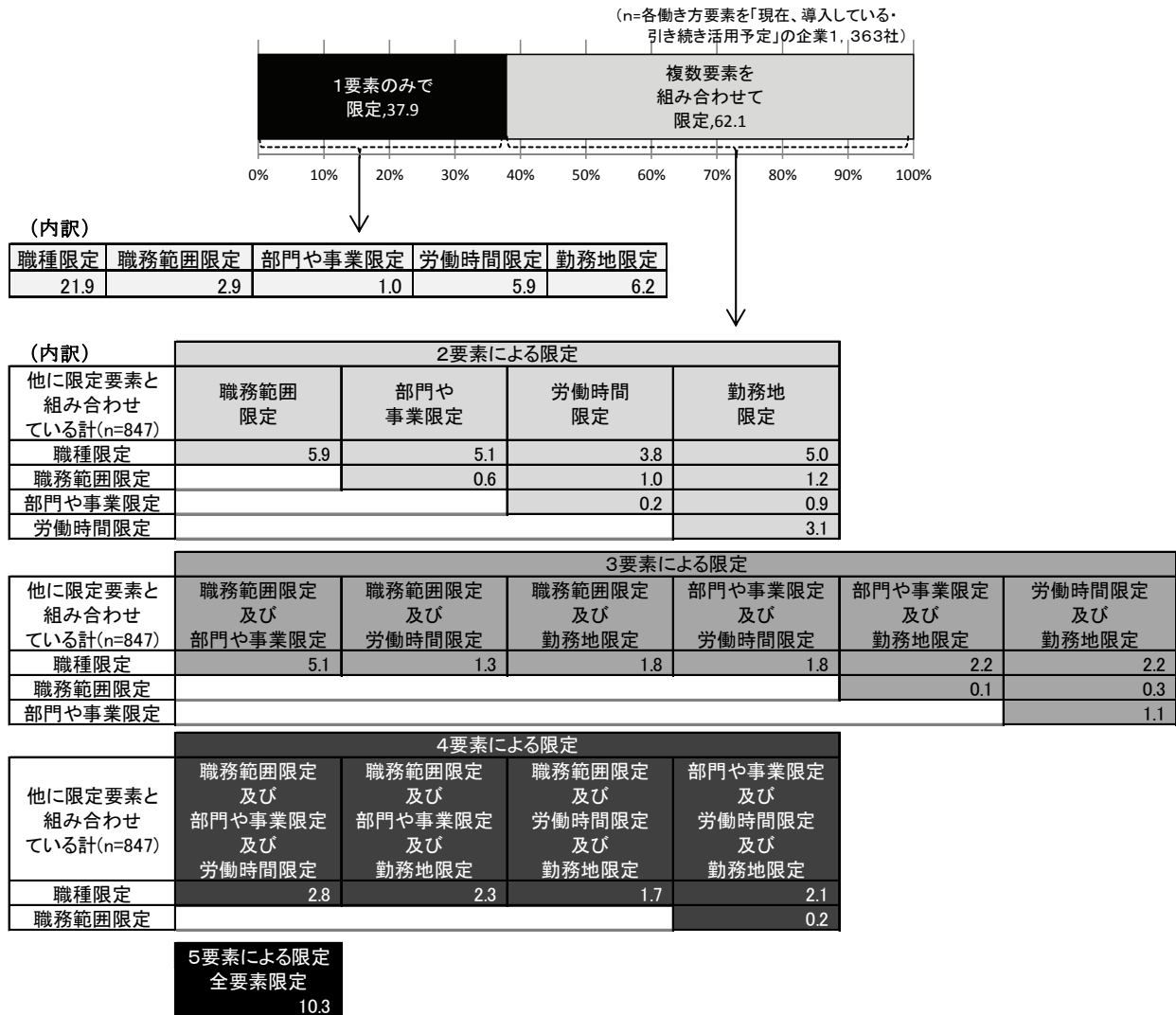
内訳をみると、各限定要素のみ（限定要素が一つ）である場合は「職種限定」が 21.9%でもっとも高い（図表 27）。これに「勤務地限定」の 6.2%、「労働時間限定」（5.9%）、「職務範囲限定」（2.9%）などと続く。「部門や事業限定」については、単体で限定要素となっている割合は 1.0%に過ぎず、現在の導入率と大きくかけ離れていることから、他の限定要素との組み合わせで用いられやすいことが分かる。

一方、複数の限定要素と組み合わせている場合、「全 5 要素限定」（10.3%）が最多である。次いで、「職種限定および職務範囲限定」が 5.9%、「職種限定および部門や事業限定」と「職

<sup>25</sup> 経営・企画部門、生産部門、営業部門等の部門や、事業部（カンパニー）が限定された働き方、と定義した。

次いで、「職種限定および職務範囲限定」が5.9%、「職種限定および部門や事業限定」と「職種限定および職務範囲限定および部門や事業限定」がともに5.1%、「職種限定および勤務地限定」が5.0%、「職種限定および労働時間限定」が3.8%——などとなった。

図表 27 正社員の働き方要素の組み合わせ状況





## 第3章 アンケート調査結果についての考察

バブル経済の崩壊から20年超が経過した。しかしこの間、日本経済は成熟した国内市場における消費の飽和感や、15年の長きにわたるデフレ基調などに悩まされてきた。また、海外市場に目を転じて、米国発の金融危機や欧州債務危機等が発生するなか、新興国の台頭でグローバル競争は熾烈化し、さらに歴史的な円高や東日本大震災等に見舞われるなど、日本企業は苦しい局面に立たされてきた。

こうしたなか、新たな収益源を模索する企業の間では、異業種への積極的な進出や成長分野への戦力的投資など、新たな事業展開に踏み出そうとする動きがみられてきた。新聞報道によれば、例えば自動車や製紙、鉄鋼、卸売・小売、通信など様々な業種から、電力（発電）事業に参入しようとする動きがある。また、インターネット広告会社による医療関連事業の展開や、通信会社からの旅行事業進出など多角化の動向もあり、「定款を変更する上場企業が相次いでいる」（日本経済新聞）状況にあるという。

企業における事業展開は今、どう変わろうとしているのか。また、経営環境が変化するなか、人材の採用・活用、育成戦略はどのような変容を遂げようとしているのだろうか。本章では、本調査の最大命題であったそうした課題意識について、主な業種や規模別に掘り下げながら若干の考察を試みたい。

### 第1節 企業における事業展開は今、どう変わろうとしているのか

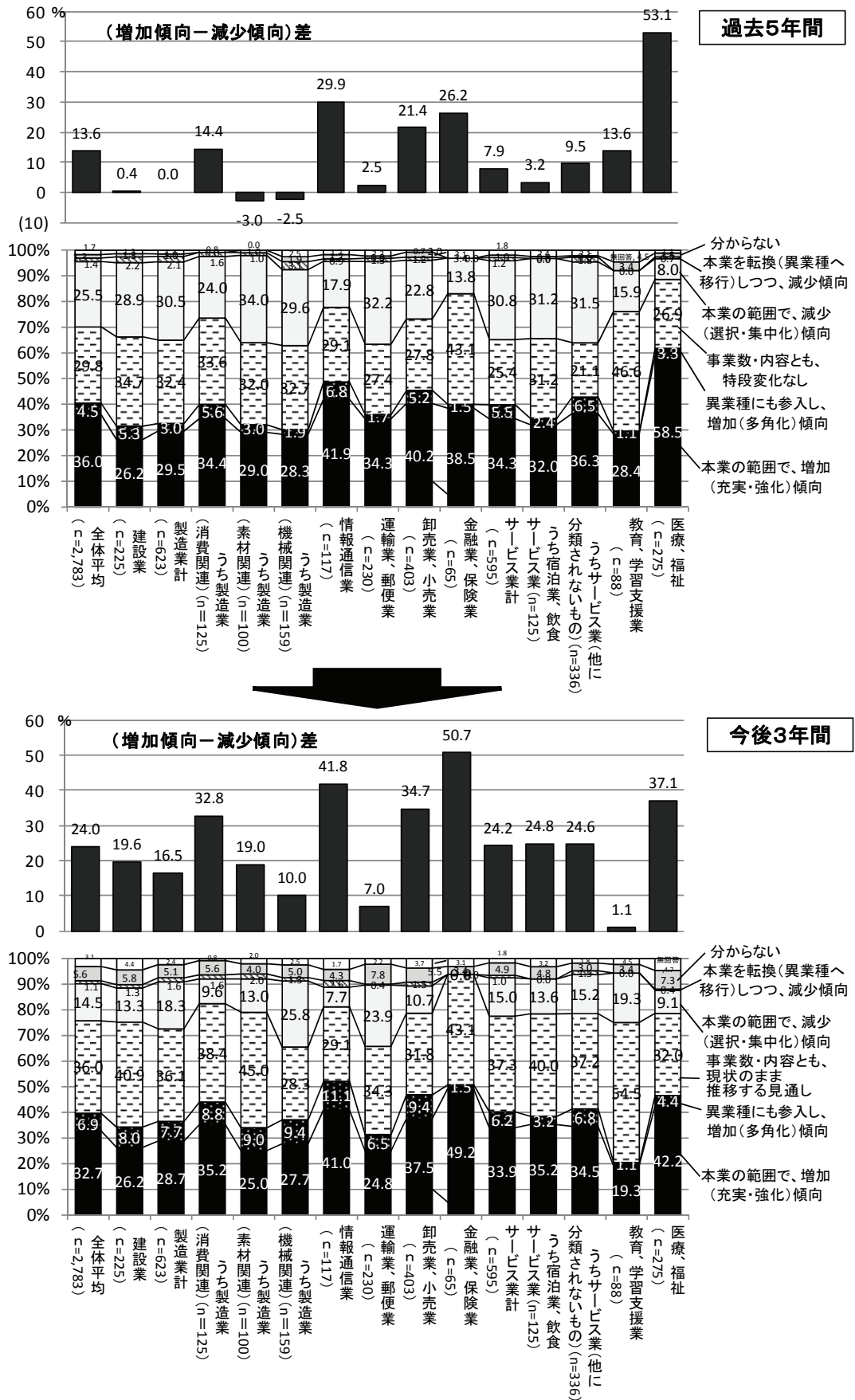
#### （1）事業展開の方向性

リーマンショックを契機とした金融危機以降、企業はどのような事業展開を行ってきたのだろう。本調査では、過去5年間における事業展開の全般的な推移を尋ね、「本業の範囲で増加（充実・強化）傾向」にあった企業が36.0%、「異業種にも参入し、増加（多角化）傾向」が4.5%と、事業の拡大傾向にあった企業が合わせて4割を超え、全体として横ばい（「事業数・内容とも特段変化なし」29.8%）から、やや増加傾向で推移したことを報告した（5～6頁参照）。

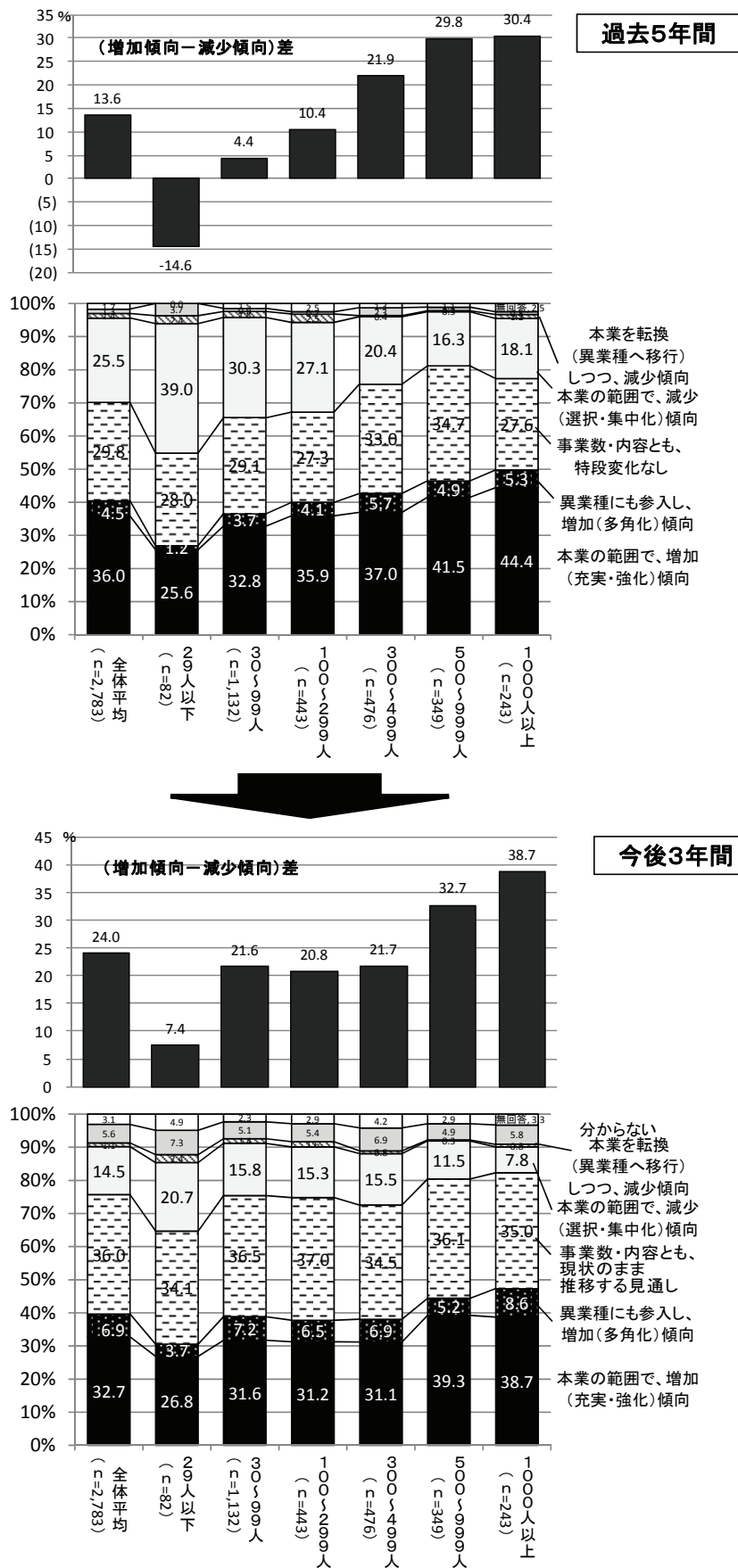
これを業種・規模別にみると、過去5年間は「製造業（素材関連）」や「製造業（機械関連）」で事業縮小傾向が優勢だったものの、これら以外は総じて、事業を拡大した企業割合が縮小した企業割合を上回っており、「医療、福祉」をはじめ「情報通信業」や「金融業、保険業」「卸売業、小売業」などで事業の拡大傾向が強かったことが分かる（図表28）。

また、（直接）雇用者の規模別にみると、過去5年間は「29人以下」で事業の縮小傾向が優勢だったほかは総じて事業拡大傾向にあり、その傾向は大規模企業ほど強くなっている（図表29）。

図表 2 8 業種別にみた過去 5 年間および今後 3 年間における事業展開の推移



図表 2 9 規模別にみた過去 5 年間および今後 3 年間ににおける事業展開の推移



一方、今後の見通しはどうか。全般的な傾向としては、「事業数・内容とも特段変化なし（現状のまま推移する見通し）」（36.0%）が厚みを増しているが、「本業の範囲で減少（選択・集中化）傾向」（14.5%）が11割低下する一方、「本業の範囲で増加（充実・強化）傾向」（32.7%）は引き続き約3社に1社にのぼり、さらに「異業種にも参入し、増加（多角化）傾向」（6.9%）が微増するなど、事業の拡大傾向がさらに強まる見通しであることを報告した（6頁参照）。

これを業種別にみると、今後3年間については事業の縮小割合が抑制され、すべての業種で事業拡大傾向が優勢となる見通しである。過去5年間にとりわけ事業拡大傾向が強かった「医療、福祉」はやや収束するが、「情報通信業」「金融業、保険業」「卸売業、小売業」ではさらに拡大する見通しとなっている。加えて、「製造業（消費関連）」（増加傾向－減少傾向の差が14.4%→32.8%へ上昇）をはじめ、「建設業」（同0.4%→19.6%）や「宿泊業、飲食サービス業」（同3.2%→24.8%）など多様な業種にわたり、事業拡大傾向が強まる見通しである（図表28）。こうしたなか、今後の3年間については過去5年間に比べ、「異業種にも参入し、増加（多角化）傾向」が、「製造業（機械関連）」（1.9%→9.4%）、「情報通信業」（6.8%→11.1%）、「卸売業、小売業」（5.2%→9.4%）などほぼすべての業種で厚みを増している点が特徴である。（直接）雇用者の規模別にみると、「29人以下」も事業拡大傾向に転じるほか、とりわけ300人未満の中小規模で今後事業拡大傾向が強まっている。また、「異業種にも参入し、増加（多角化）傾向」が、いずれの規模でも厚みを増している（図表29）。

## （2）事業の再編状況

それでは、企業はこの間、事業をどのように再編してきたのだろうか。本調査では全体として、過去5年間に何らかの事業再編を「実施した」企業が半数を超え（51.3%）、具体的には（複数回答）、「既存事業の拡大」（53.6%）のほか、「新規事業の開始」（28.8%）、「既存事業の縮小」（15.9%）、「子会社・関連会社の吸収」（12.3%）、「不採算事業の廃止」（9.0%）、「他社の事業の買収」（7.5%）などの順に多かったことを報告した（8～9頁参照）。

事業再編を実施した理由（複数回答）としては、「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」がもっとも多く（39.8%）、次いで「業況の変動（業績の悪化・改善）」（35.6%）、「顧客ニーズの変化」（26.8%）などの順に多かった。

一方、事業再編の今後の見通しはどうか。本調査では全体として、向こう3年間についても4割弱（38.6%）の企業が、何らかの事業再編の「実施予定がある」とし、3割弱（28.3%）が「方針は未定・分からない」とする回答を得た。具体的な内容をみると（複数回答）、今後の3年間は過去5年間と比較して、「既存事業の縮小」（8.5%）や「子会社・関連会社の吸収」（2.1%）などが低下し、「既存事業の拡大」（68.7%）に打って出る企業が増大する見通しである。

実施理由（複数回答）についても、引き続き「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」

(44.9%)、「業況の変動（業績の悪化・改善）」(37.9%)、「顧客ニーズの変化」(35.4%)が上位を占めるものの、過去から今後では「人件費の削減」(過去 16.5%→今後 12.7%)が減少し、「顧客ニーズの変化」(8.6 増)や「成長分野への戦略的な投資」(7.3 増)、「市場の成熟（需要の頭打ち）」(6.1 増)、「(自社にない技術・ノウハウを持つ)人材の確保」(5.7 増)などが軒並み厚みを増している。

本調査の実施は 2 月だったが、アベノミクス<sup>26</sup>による経済の活性化に向けた明るい兆しを捉え、企業が今後、積極的な事業展開に打って出ようとする姿勢を浮かび上がらせたと言えるだろう。

こうした一連の結果を業種別にみると、過去 5 年間ににおける事業再編は「情報通信業」や「卸売業、小売業」「医療、福祉」などで相対的に多く行われたことが分かる（**図表 30**）。一方、過去 5 年間に事業再編を実施していない企業割合は、「教育、学習支援業」や「金融業、保険業」「製造業（素材関連）」「建設業」などで相対的に多くなっている。

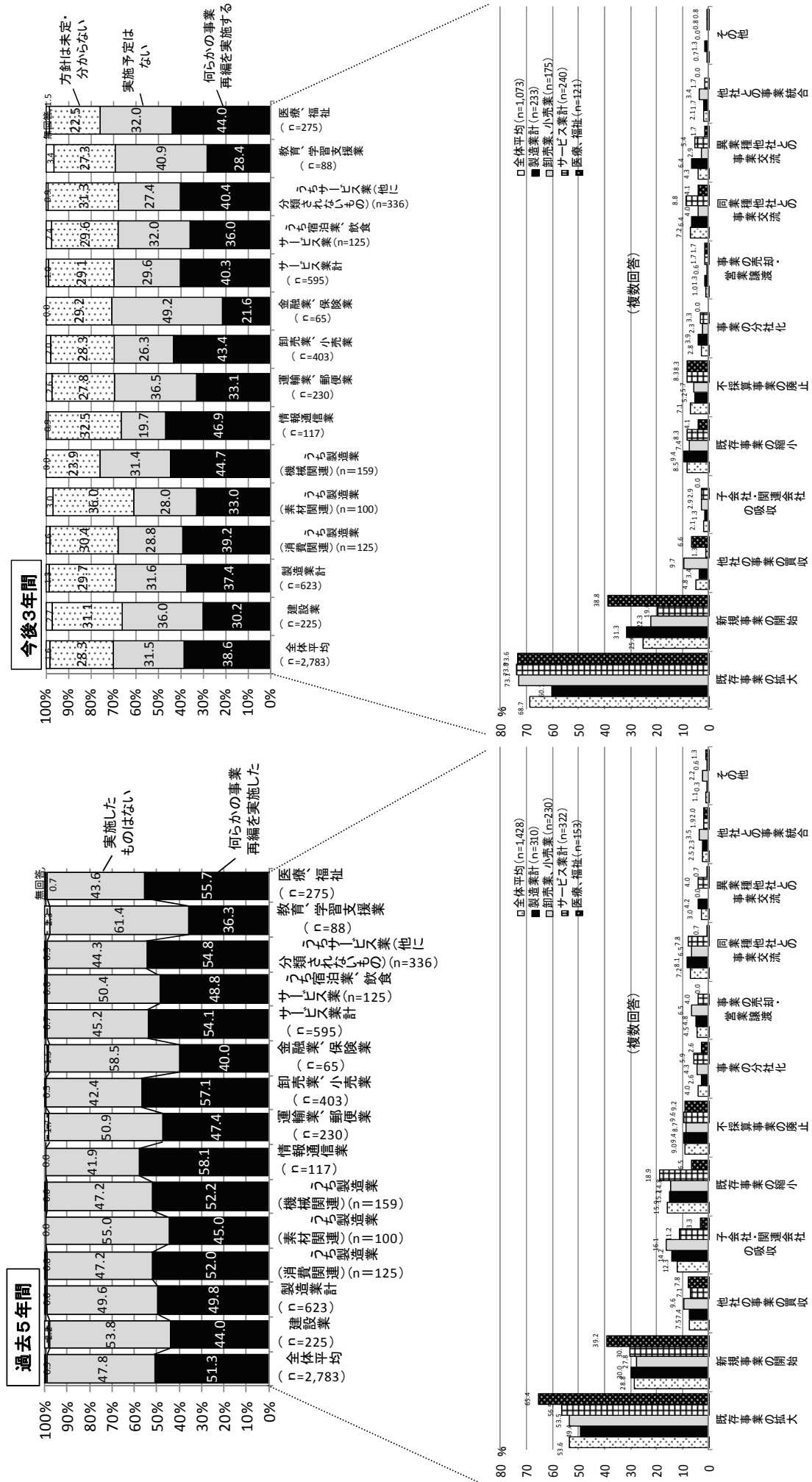
一定の回答数が得られた主な業種で、具体的な内容（複数回答）の違いをみると、いずれの業種も「既存事業の拡大」が最多である。これに「新規事業の開始」が続くが、ともに「医療、福祉」が突出して高い。また、業種相対的な特徴として「卸売業、小売業」や「製造業」では「子会社・関連会社の吸収」が、「サービス業」では「既存事業の縮小」もやや多くなっている。

過去 5 年間ににおける事業再編の実施理由としては（複数回答）、製造業を除くすべてで「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」がもっとも多い。これに次ぐのは「業況の変動（業績の悪化・改善）」で、製造業はこれらが逆順となっている。このほか、「製造業」では「海外企業や製品等との競争関係の変化」や「取引先企業の海外展開状況（進出・撤退）」「技術革新への対応」「急激な為替変動（円高等）」など、「卸売業、小売業」では「市場の成熟（需要の頭打ち）」や「企業間競争関係の変化」など、「サービス業」では「東日本大震災の発生」など、「医療、福祉」では「顧客ニーズの変化」や「成長分野への戦略的な投資」「公的助成や税制メリット」「内部留保資金の活用」なども、業種相対的に高い結果となっている。

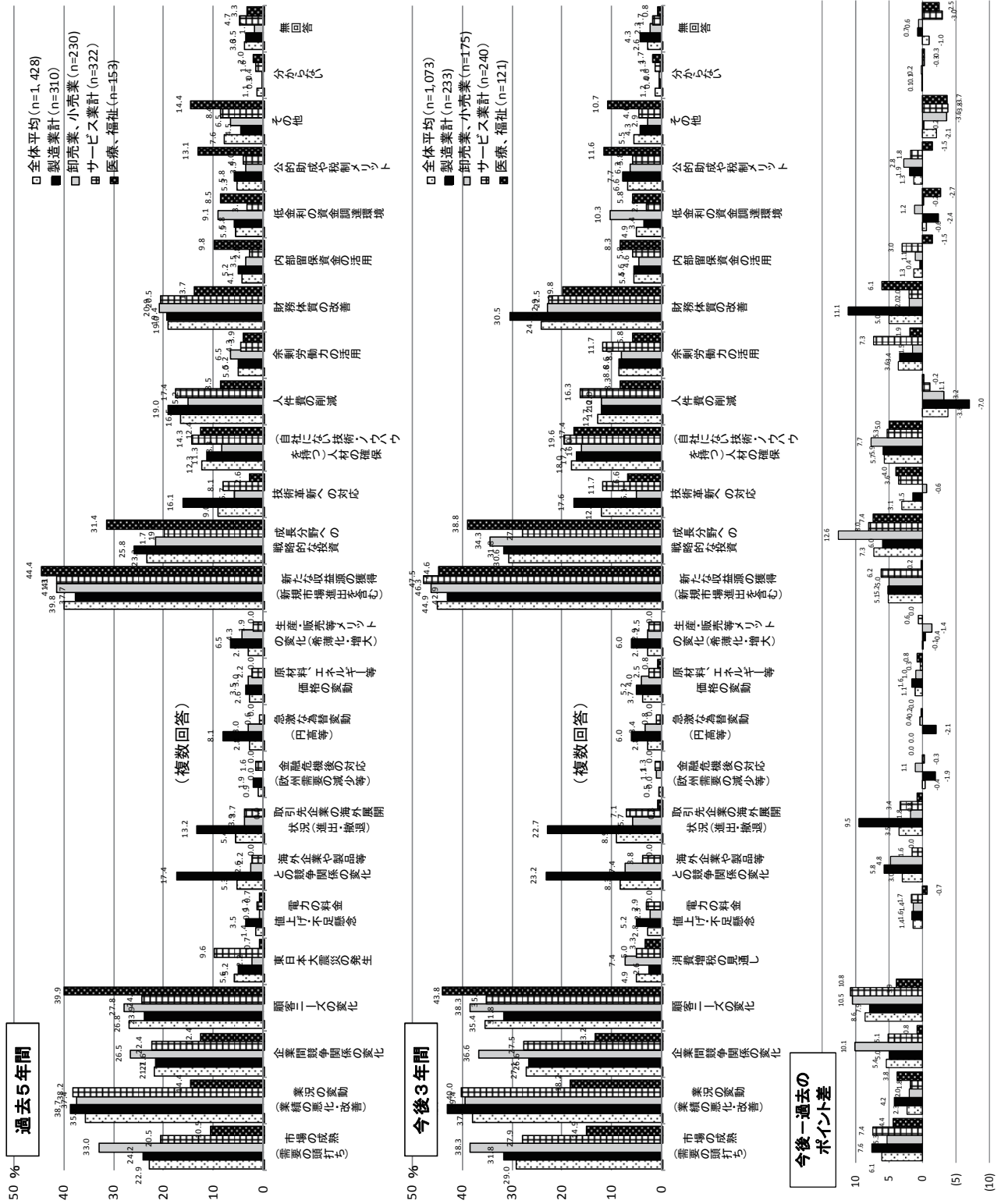
一方、事業再編の今後の見通しはどうか。「方針は未定・分からない」割合が各 3 割程度と厚くなっているが、今後 3 年間ににおける事業再編は「情報通信業」や「製造業（機械関連）」「医療、福祉」「卸売業、小売業」などで相対的に多く行われる見通しである（**図表 30**）。なお、今後 3 年間に事業再編を実施する予定がない企業割合は、「金融業、保険業」のほか「教育、学習支援業」や「運輸業、郵便業」「建設業」などで相対的に多い。

<sup>26</sup> 2012 年 12 月に発足した第二次安倍内閣が推進する経済政策を指す。デフレと円高からの脱却、名目 3%以上の経済成長の達成などを目標に、「大胆な金融政策」「機動的な財政政策」「民間投資を喚起する成長戦略」という基本方針（「3本の矢」）を掲げている。

図表 30 業種別にみた過去5年間および今後3年間における事業の再編状況



図表 3-1 業種別にみた過去5年間および今後3年間における事業再編の実施理由



主な業種で具体的な内容（複数回答）の違いをみると、いずれも最多は「既存事業の拡大」であり、これに「新規事業の開始」が続く。だが、「新規事業の開始」については、製造業を除けば実施割合が低下しており、その分、「既存事業の拡大」が厚みを増す結果となっている。このほか、「既存事業の縮小」や「子会社・関連会社の吸収」「事業の売却・営業譲渡」などが軒並み割合を低下させる中であって、「異業種他社との事業交流」などについては微増する見通しとなっている。

今後3年間における事業再編の実施理由（複数回答）を過去5年間との比較でみると、いずれの業種でも「成長分野への戦略的な投資」や「顧客ニーズの変化」「（自社にない技術・ノウハウを持つ）人材の確保」などの伸び代が大きい（図表31）。また、業種相対的な特徴をみると、「製造業」で「人件費の削減」を理由とする事業再編が減少し、「取引先企業の海外展開状況（進出・撤退）」や「財務体質の改善」などを理由とする事業再編が増加する見通しである。また、「卸売業、小売業」では「成長分野への戦略的な投資」や「企業間競争関係の変化」などの理由が増加しており、「サービス業」では「余剰労働力の活用」、「医療、福祉」では「財務体質の改善」も相対的には多くみられる。

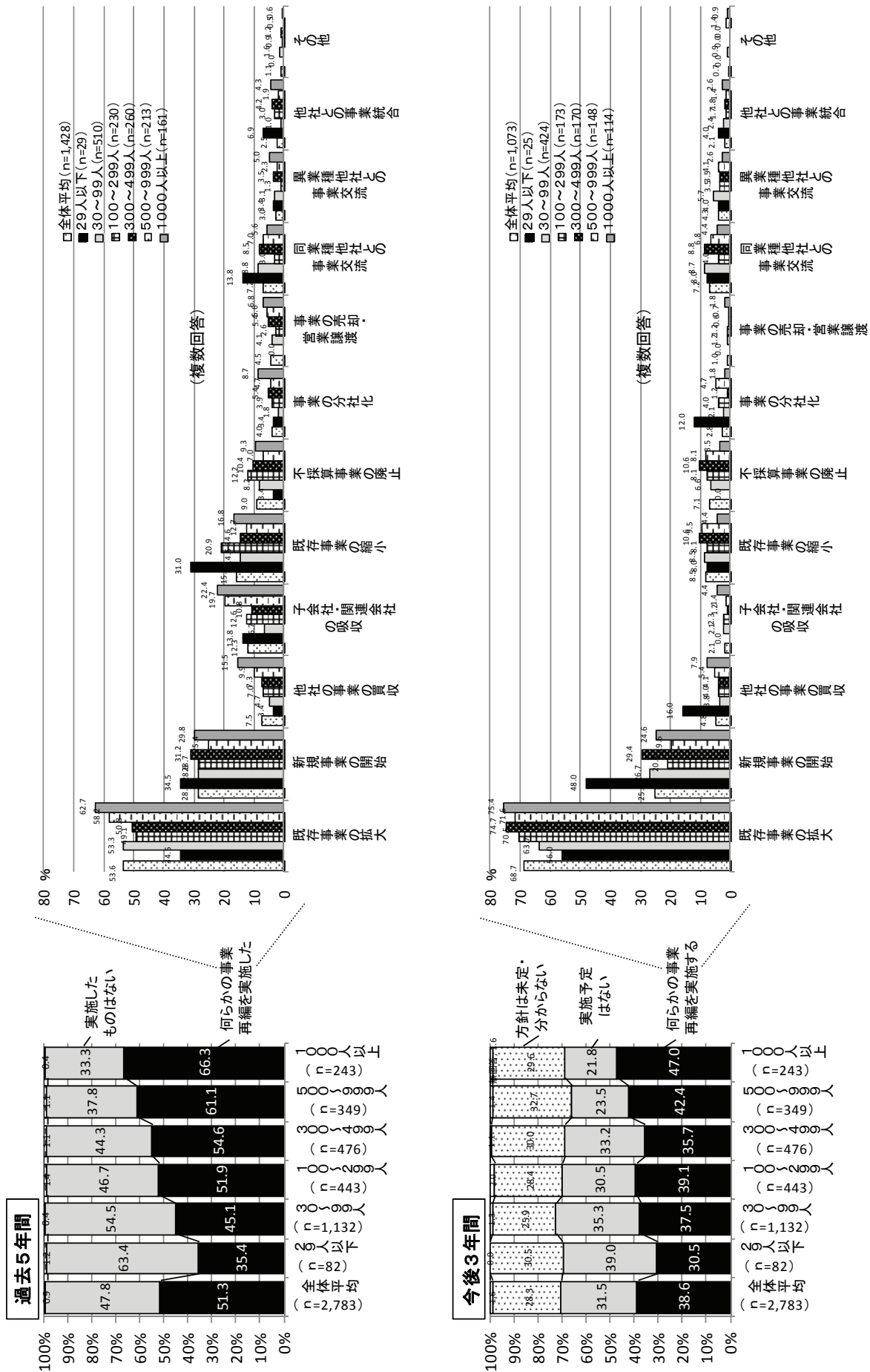
同様に（直接）雇用者の規模別にみると、過去5年間に何らかの事業再編を実施した割合は、大規模企業ほど多くなっている（図表32）。具体的には（複数回答）、規模を問わずもっとも多いのが「既存事業の拡大」であり、これに「新規事業の開始」が続く。「新規事業の開始」が規模に係わらず一定程度なのに対し、「既存事業の拡大」や「子会社・関連会社の吸収」「他社の事業の買収」などについては、規模が大きいほど多くなる傾向がみられる。

事業再編を実施した理由としては（複数回答）、100～299人規模を除き軒並み「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」が最多である（図表33）。これに次ぐのが「業況の変動（業況の悪化・改善）」で、100～299人規模では逆順となっている。「業況の変動（業況の悪化・改善）」のほか、「人件費の削減」や「低金利の資金調達環境」などについては、小規模企業ほど多くなっている。これに対し、「成長分野への戦略的な投資」などについては、大規模企業ほど多い傾向が見て取れる。

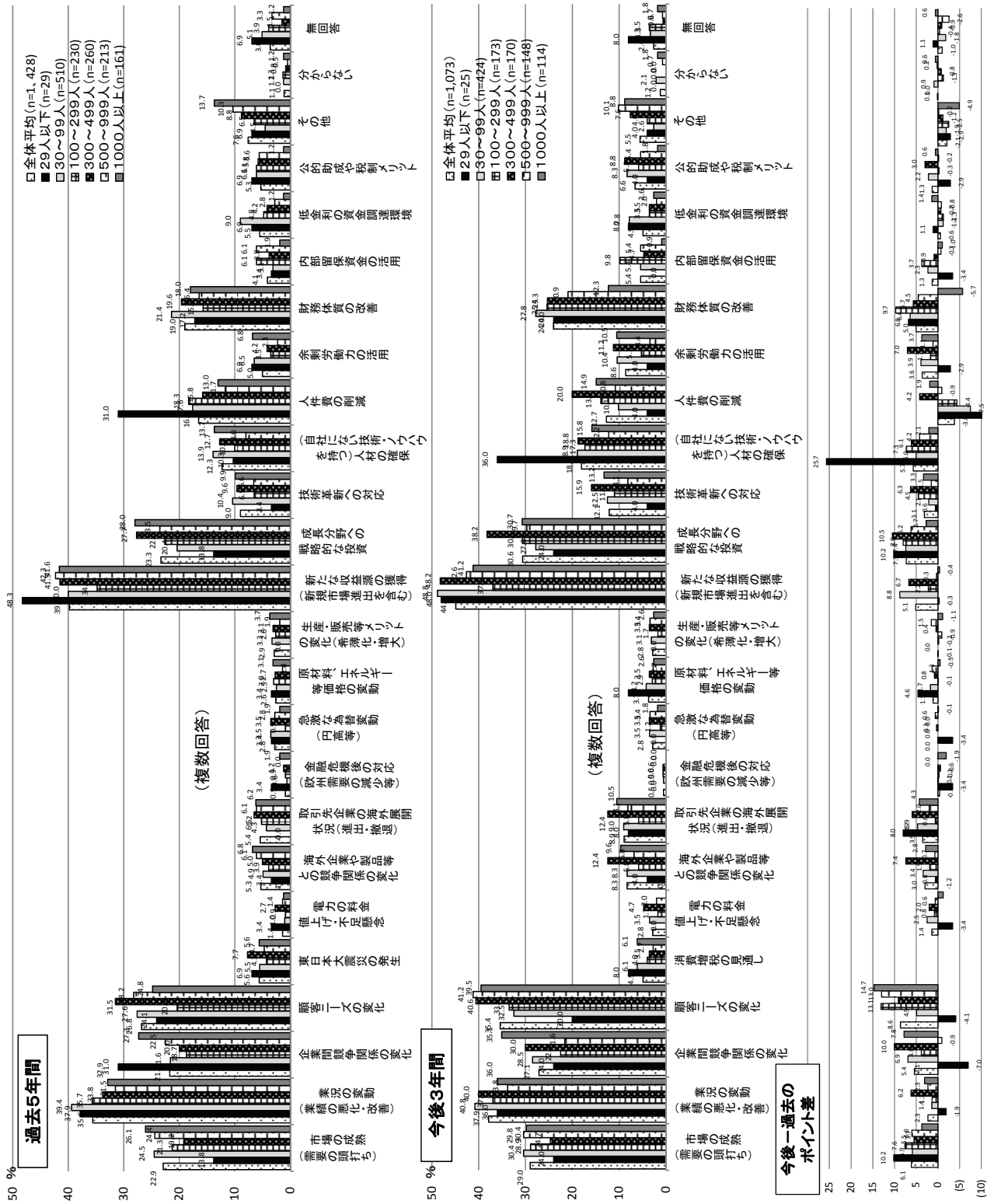
一方、今後の3年間についても、何らかの事業再編を実施する企業割合は、規模が大きいほどやや多くなる傾向がみられる。具体的な内容（複数回答）としては、規模を問わず「既存事業の拡大」がもっとも多く、過去5年間に比べて軒並み上昇しているほか、規模が大きくなるほど実施割合が高まっている。これに次ぐのは「新規事業の開始」であり、過去5年間に比べて「29人以下」で大きく上昇する分、「既存事業の縮小」が低下している。今後3年間における事業再編の実施理由（複数回答）を過去5年間との比較でみると、いずれの規模でも伸びているのは「成長分野への戦略的な投資」や「（自社にない技術・ノウハウを持つ）人材の確保」「市場の成熟（需要の頭打ち）」「財務体質の改善」などとなっている。



図表 3 2 規模別にみた過去5年間および今後3年間における事業の再編状況



図表 3-3 規模別にみた過去5年間および今後3年間における事業再編の実施理由

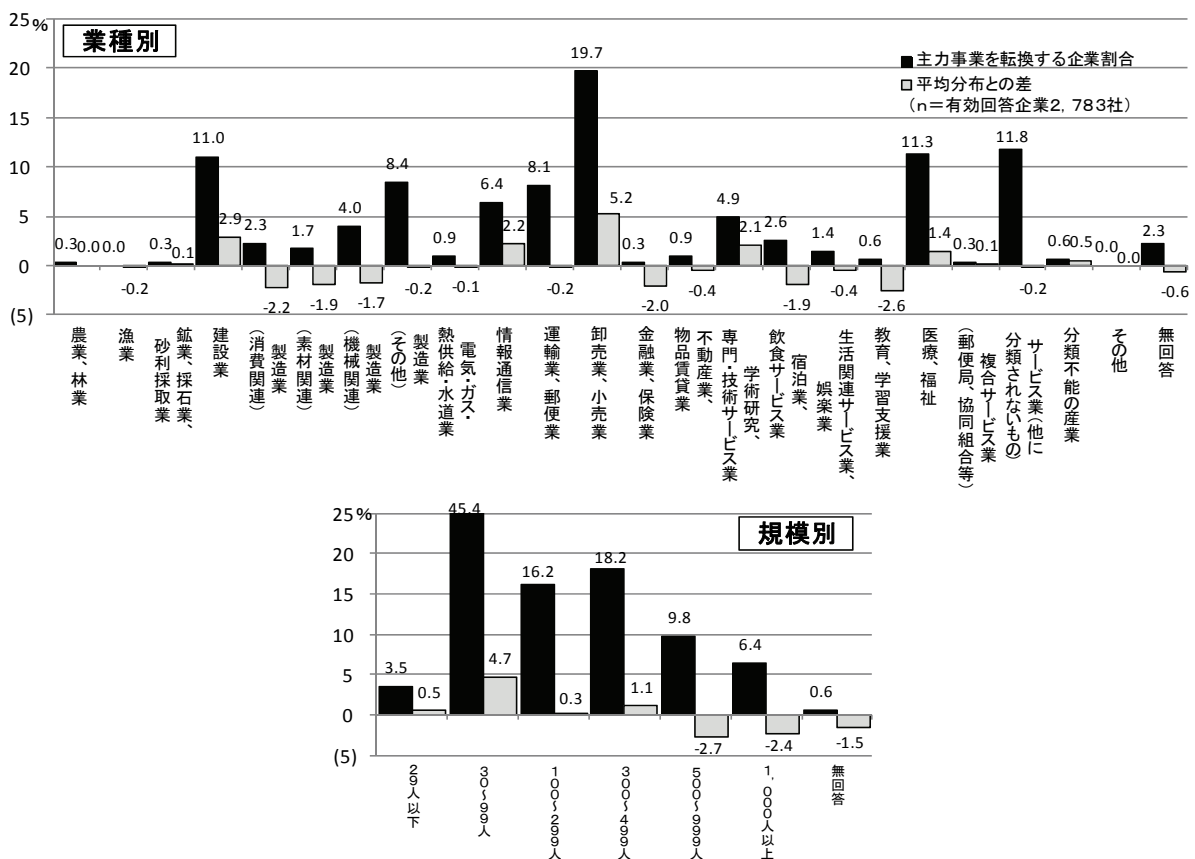


こうしたなか、取り巻く環境変化に適応するため、主力事業の転換を含め、事業構造を抜本的に見直そうとしている企業も少なくない。本調査では、現在と今後の主力事業を尋ね、両方に有効回答のあった企業（2,027社）の集計で、主力事業に「変化なし」が82.9%と大勢を占める一方、主力事業を今後、現在のものから「転換する」とした企業も17.1%にのぼることを報告した（6～7頁参照）。

これを業種別にみると、主力事業を転換する企業割合が相対的に多いのは、「卸売業、小売業」（19.7%、業種の平均分布との差で5.2ポイントプラス）、「建設業」（11.0%、同2.9ポイントプラス）などとなっている（図表34）。

また、（直接）雇用者の規模別にみると、主力事業を転換する企業割合は「30～99人」規模で45.4%（雇用者規模の平均分布との差で4.7ポイントプラス）から、「1,000人以上」で6.4%（同2.4ポイントマイナス）まで、小規模ほど多く大規模ほど少ない状況である。

図表34 業種別および規模別にみた今後、主力事業を転換する企業割合



### (3) 事業再編が国内雇用に及ぼす影響

それでは、事業再編は国内の雇用者総数にどのような影響を及ぼすのだろうか。本調査では、全般的な傾向として過去、今後を問わず「増加に寄与」がもっとも多く、過去5年間で46.5%、今後の見通しでは55.8%にのぼっていることを報告した（13頁参照）。事業再編はさまざま

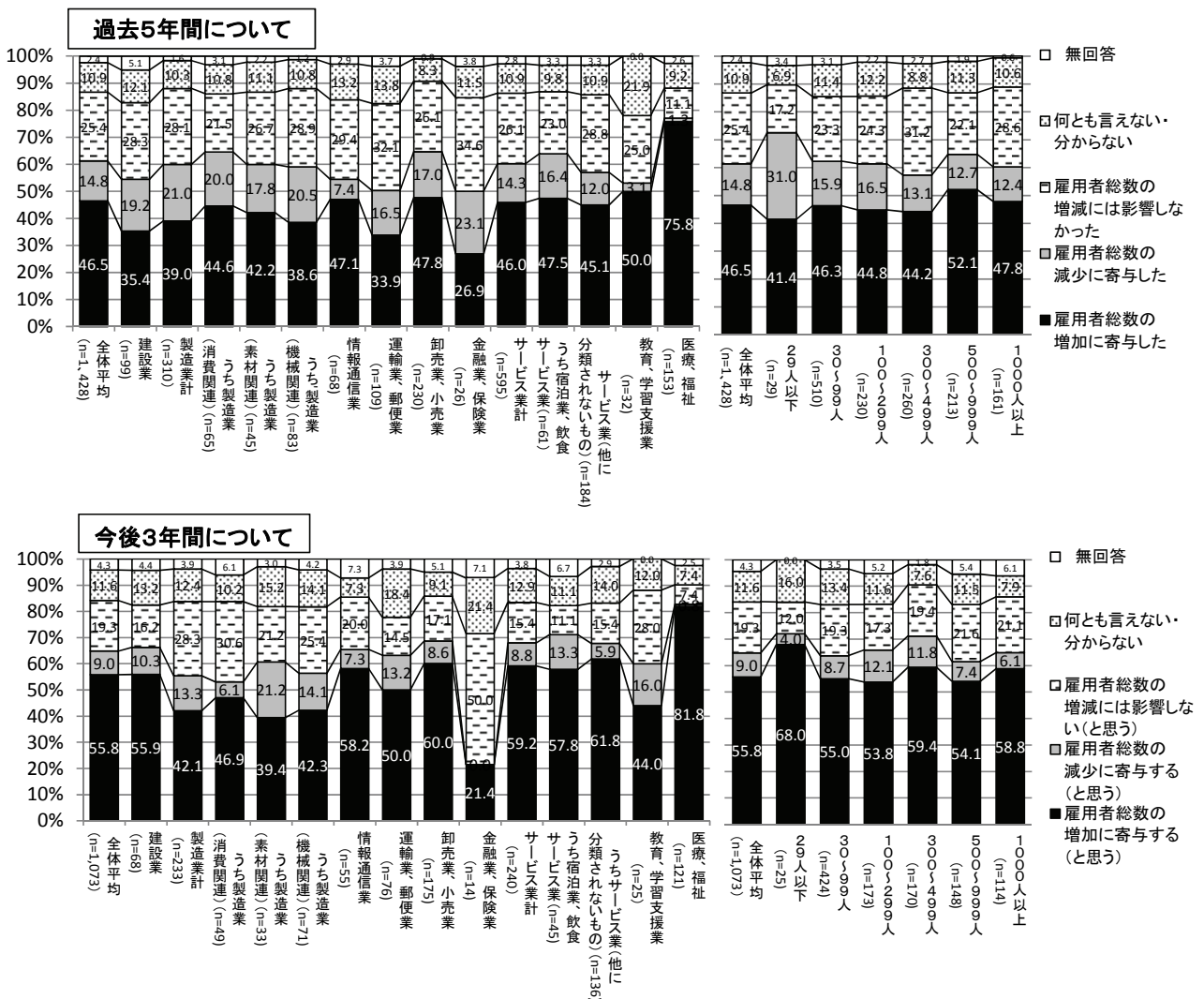
な労働力調整を伴うが、全体としてみれば、国内の雇用者総数にプラスの影響を与える可能性が示唆されている。

これを業種別にみると、過去5年間は軒並み「雇用者総数の増加に寄与した」企業割合が、「減少に寄与した」のそれを上回っており、とりわけ「医療、福祉」で増加傾向が強くなっている（図表35）。今後の3年間については、「製造業（素材関連）」や「教育、学習支援業」「金融業、保険業」を除くすべての業種で、「雇用者総数の増加に寄与する（と思う）」企業割合が大幅に増加し、増加傾向が優勢となっている。

（直接）雇用者の規模別にみると、過去5年間は規模を問わず、「雇用者総数の増加に寄与した」企業割合が優勢である。さらに、今後の3年間についても同様の傾向で、いずれの規模でも「雇用者総数の増加に寄与する（と思う）」企業割合が上昇している。

（2）でみたように、事業再編を実施する理由として、今後は「新たな収益源の獲得（新規事業進出含む）」や「成長分野への戦略的な投資」が増大していることを反映した結果と言えるだろう。

図表35 業種別および規模別にみた事業再編が国内雇用に及ぼす影響

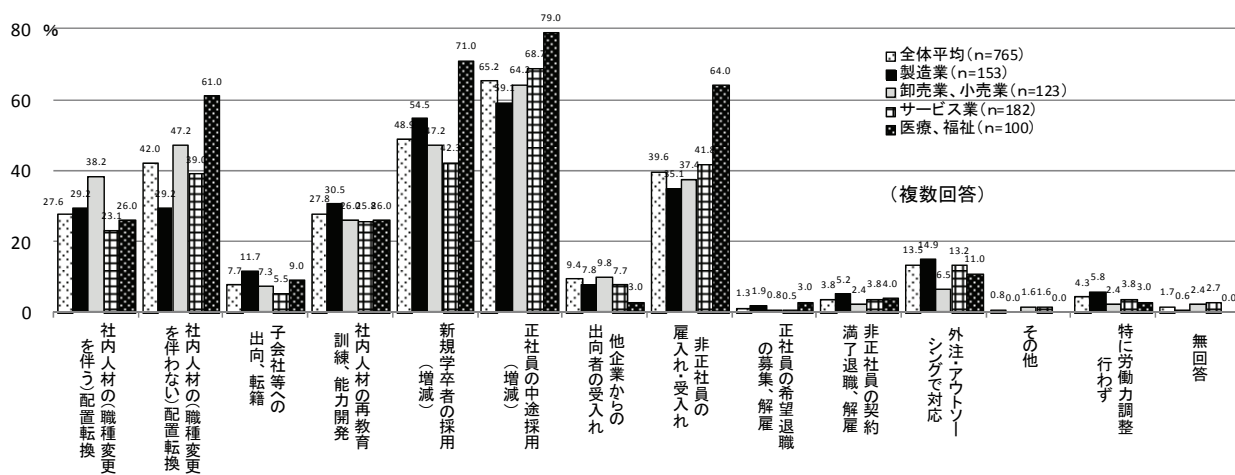


#### (4) 事業再編に伴う労働力の調整状況

事業再編に伴い、具体的にはどのような労働力調整が行われるのだろうか。本調査では、事業再編の種類別に具体的な労働力の調整状況を尋ね、例えば、過去5年間における「既存事業の拡大」については、何らかの労働力調整を行った企業割合が94.0%にのぼり、具体的（複数回答）には約3社に2社（65.2%）が「正社員の中途採用」を、半数弱（48.9%）が「新規学卒者の採用」を行っていることなどを報告した（9～10頁参照）。

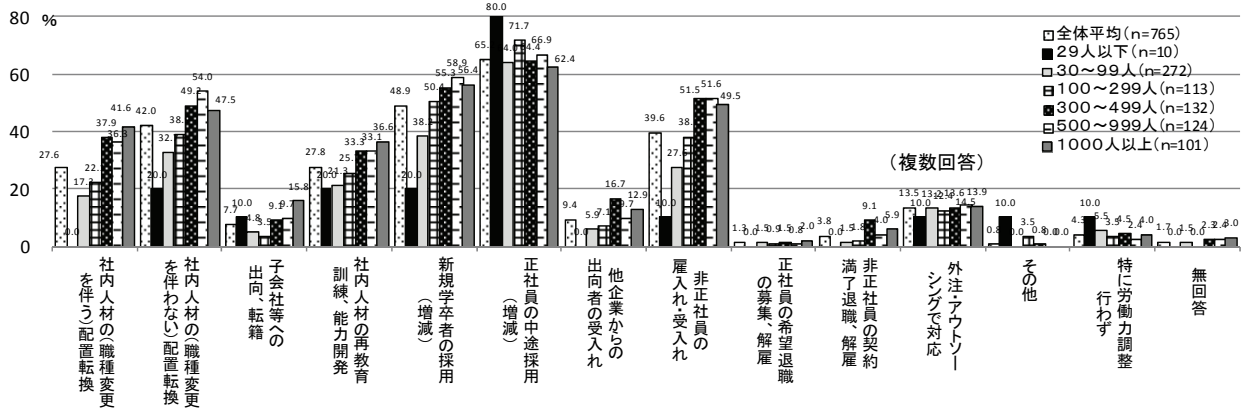
これを主な業種別にみると、「既存事業の拡大」に伴う労働力調整の具体的な方法としては（複数回答）、いずれも「正社員の中途採用」がもっとも多く、次いで「新規学卒者の採用」となっている（図表36）。これに「製造業」や「サービス業」「医療、福祉」では「非正社員の雇入れ・受入れ」が、「卸売業、小売業」では「社内人材の（職種変更を伴わない）配置転換」や「社内人材の（職種変更を伴う）配置転換」が続く。主な業種の中では、「医療、福祉」の（正社員・非正社員問わず）新規採用への依存度合いがとりわけ高くなっている。

図表36 主な業種別にみた既存事業の拡大に伴う労働力の調整状況



一方、これを（直接）雇用者の規模別にみると、既存事業の拡大に伴う具体的な調整方法は、いずれの規模でも「正社員の中途採用」が最多であり、これに「新規学卒者の採用」が続く（図表37）。小規模企業ほど「正社員の中途採用」への依存度合いが高く、規模が大きいほど「新規学卒者の採用」割合が高まっている。また、大規模企業ほど「社内人材の（職種変更を伴う・伴わない）配置転換」や「非正社員の雇入れ・受入れ」「社内人材の再教育訓練、能力開発」なども高く、多様な手法を組み合わせる様子が見て取れる。

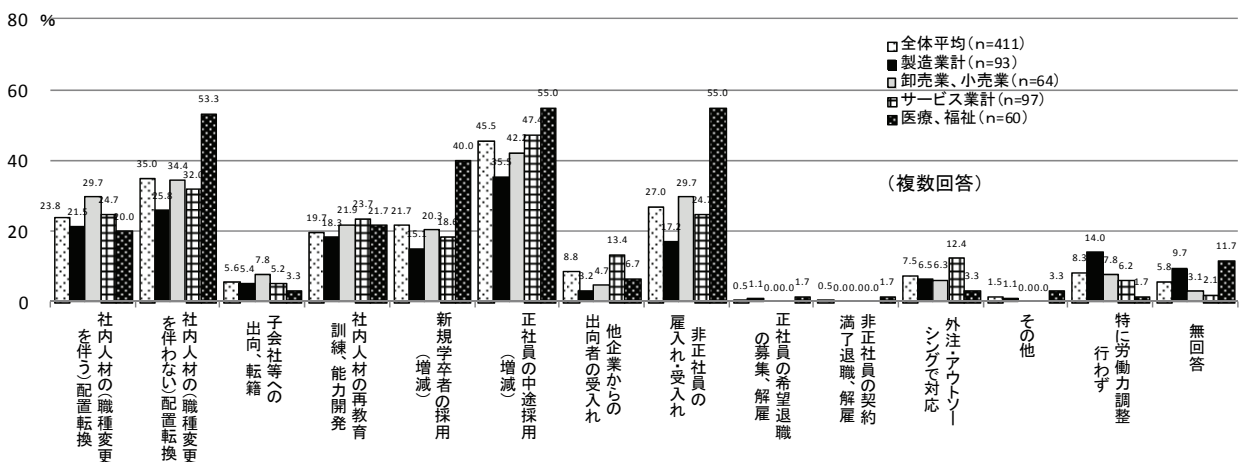
図表 3 7 規模別にみた既存事業の拡大に伴う労働力の調整状況



次に、「新規事業の開始」に当たっては、全般的には何らかの労働力調整を行った企業割合は 85.9%で、具体的には「正社員の中途採用」(45.5%)や「社内人材の(職種変更を伴わない)配置転換」(35.0%)などで対応する企業が多いことを報告した(10~11頁参照)。とはいえ、「新規事業の開始」に伴い労働力を調整する企業割合は「既存事業の拡大」より10%弱下回っており、具体的な内容(複数回答)でも「正社員の中途採用」が最多であることに変わりはないが、「新規学卒者の採用」より「社内人材の配置転換」で賄おうとする企業割合が相対的に高い点が特徴である。「既存事業の拡大」に比べれば、先行きの見通しに不安のある「新規事業の開始」に際して、できるだけ社内人材で融通しようとする傾向があるのは合理的と言えるだろう。

これを主な業種別にみると、「新規事業の開始」に伴う労働力の調整方法として(複数回答)、いずれも「正社員の中途採用」がもっとも多い(図表 3 8)。次いで、「社内人材の(職種変更を伴わない)配置転換」「非正社員の雇入れ・受入れ」「新規学卒者の採用」などの順となっており、いずれの業種も「新規学卒者の採用」が「既存事業の拡大」に比べて後退している。一方、「社内人材の再教育訓練、能力開発」については「既存事業の拡大」同様、業種に係わらず一定程度となっている。

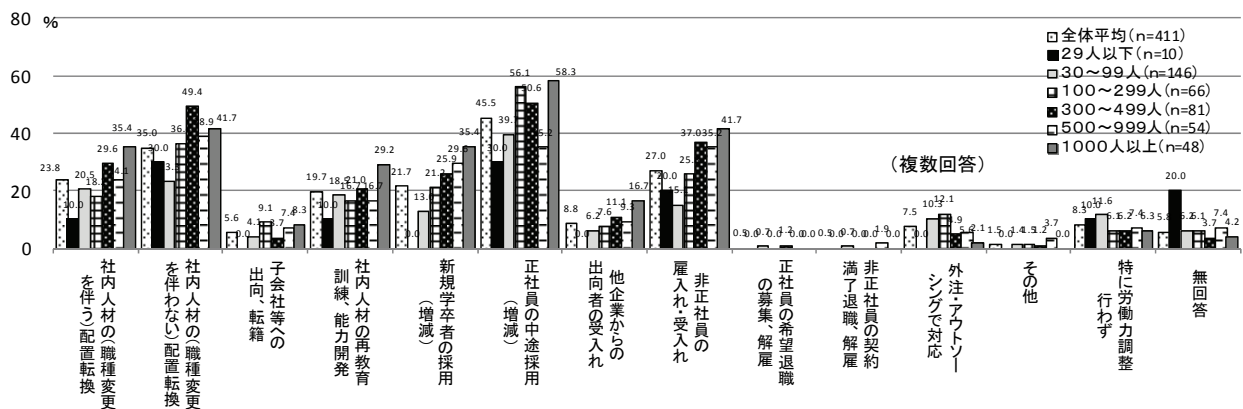
図表 3 8 主な業種別にみた新規事業の開始に伴う労働力の調整状況





同様に（直接）雇用者の規模別にみると、「新規事業の開始」に際しても、規模を問わず「正社員の中途採用」が最多である（図表39）。だが、「既存事業の拡大」に当たっては、小規模企業ほど「正社員の中途採用」への依存度合いが高かったのに対し、「新規事業の開始」では減退している。「正社員の中途採用」に次いで多いのは、「社内人材の（職種変更を伴う・伴わない）配置転換」や「非正社員の雇入れ・受入れ」「新規学卒者の採用」などであり、これらはおおむね大規模企業ほど多くなっている。一方、「既存事業の拡大」では業種を問わず一定程度みられた「外注・アウトソーシングで対応」する割合が、「新規事業の開始」では大規模企業で減少している。

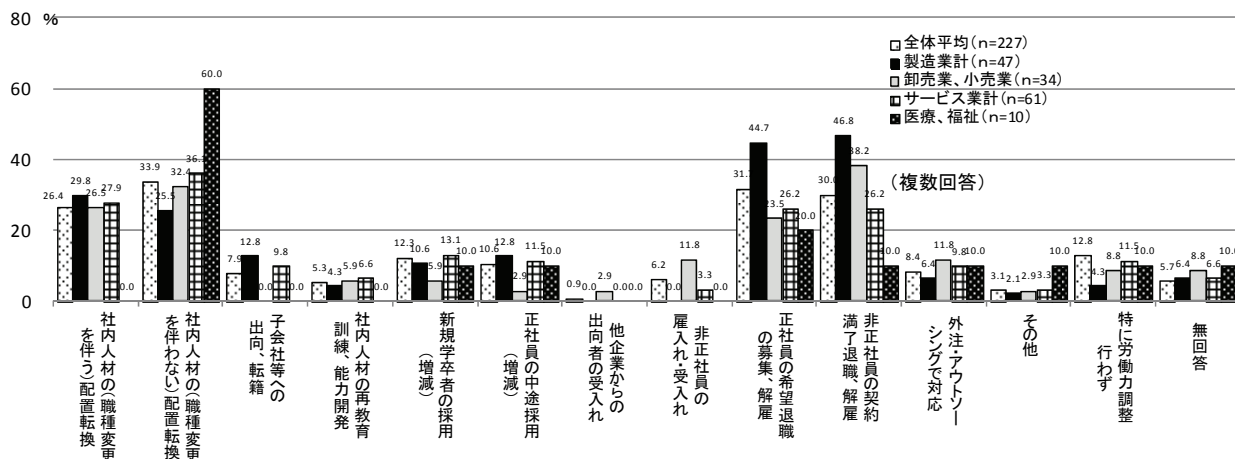
図表39 規模別にみた新規事業の開始に伴う労働力の調整状況



「既存事業の縮小」については、全般的には何らかの労働力調整を行った企業割合が81.5%であり、具体的には「社内人材の（職種変更を伴わない）配置転換」や「正社員の希望退職の募集、解雇」「非正社員の契約満了退職、解雇」などがいずれも3割超となっていることを報告した（12頁参照）。

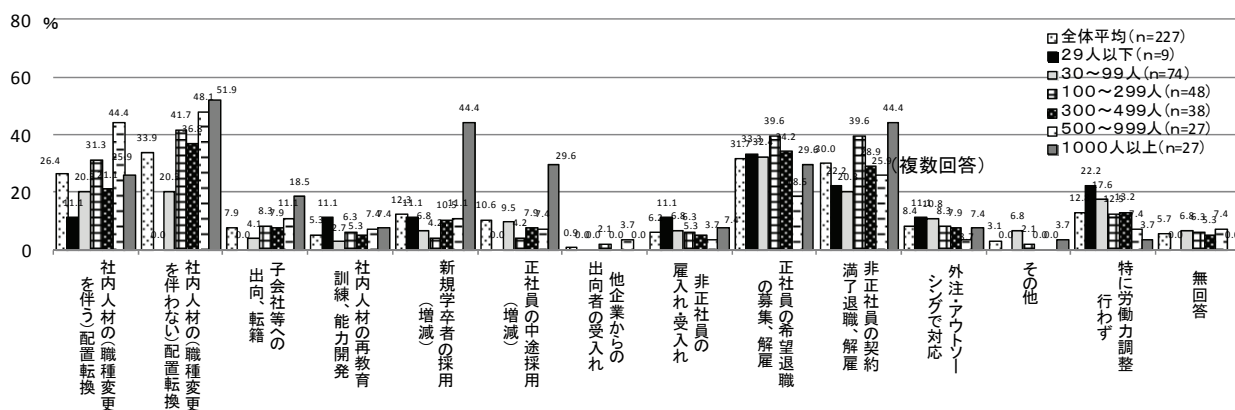
主な業種別に労働力調整方法（複数回答）の違いをみると、「製造業」では「非正社員の契約満了退職、解雇」がもっとも多く、次いで「正社員の希望退職の募集、解雇」「社内人材の（職種変更を伴う・伴わない）配置転換」などの順となっている（図表40）。対して「卸売業、小売業」でも「非正社員の契約満了退職、解雇」が最多だが、これに「社内人材の（職種変更を伴わない・伴う）配置転換」が続き、そのうえで「正社員の希望退職の募集、解雇」となっている。一方、「サービス業」で最多は「社内人材の（職種変更を伴わない）配置転換」であり、「社内人材の（職種変更を伴う）配置転換」のほか、「正社員の希望退職の募集、解雇」と「非正社員の契約満了退職、解雇」が続いている。「製造業」に比べて非正社員比率の高い「卸売業、小売業」や「サービス業」では、正社員の雇用調整を行う企業割合が抑えられ、その分、「社内人材の（職種変更を伴わない）配置転換」などで回避しようとする傾向がみられる。また、非正社員の雇用調整についても、製造業→卸売業、小売業→サービス業の順に実施する企業が少ない結果となっている。

図表 4 0 主な業種別にみた既存事業の縮小に伴う労働力の調整状況



同様に、(直接)雇用者の規模別にみると、「既存事業の縮小」に伴う労働力の調整方法(複数回答)でもっとも多いのは、100人未満の企業では「正社員の希望退職の募集・解雇」、100人以上は「社内人材の(職種変更を伴わない)配置転換」となっている(図表41)。また、大規模企業では「新規学卒者の採用減」や「正社員の中途採用減」を行う企業割合が突出して高いほか、規模が大きくなるほど「社内人材の(職種変更を伴わない)配置転換」や「子会社等への出向、転籍」などの実施割合が高まる傾向もみられる。なお、「既存事業の縮小」に際して「特に労働力調整を行わなかった」割合や、「外注・アウトソーシングで対応」した割合は、規模が小さいほど多くなっている。

図表 4 1 規模別にみた既存事業の縮小に伴う労働力の調整状況



(5) 海外事業の展開状況

事業展開の一環として、本調査では海外事業の展開状況と今後の戦略についても尋ねている。全般的には「現在、海外事業を行っておらず、今後も展開予定なし・未定」の企業が約8割(79.4%)を占め、海外事業を「現在、展開中」の企業は12.5%にとどまったことを報告した(14~15頁参照)。

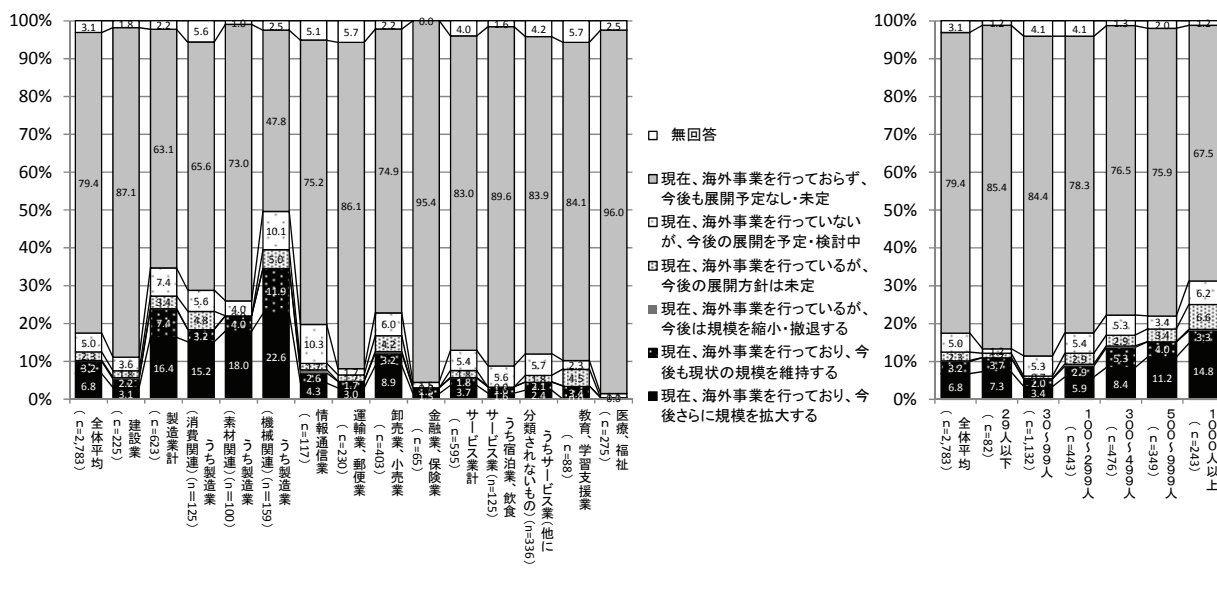


今後の展開見通しと組み合わせてその内訳をみると、「現在、海外事業を行っており、今後さらに規模を拡大する」が6.8%、「現在、海外事業を行っており、今後も現状の規模を維持する」が3.2%、「現在、海外事業を行っていないが、今後の展開を予定・検討中」の企業は5.0%だった。

これを業種別にみると、「現在、海外事業を行っている」企業は、やはり「製造業」系で抜きん出て多く、最多の「製造業（機械関連）」で5社に1社を超えている（図表42）。また、それぞれ「現状の規模を維持する」割合より「さらに規模を拡大する」割合が上回っており、とりわけ「製造業（機械関連）」では、「今後の展開を予定・検討中」を含めると、半数弱（49.6%）の企業が海外事業を行おうとしている現状にある。このほか、海外事業の実施割合は「卸売業、小売業」などでも業種相対的には高くなっている。海外事業の展開はもはや製造業にとどまらない拡がりが見て取れる。

これを（直接）雇用者の規模別にみると、「現在、海外事業を行っている」企業は大規模ほど多くなっているが、「現在、海外事業を行っていないが、今後の展開を予定・検討中」の割合は、規模を問わず一定数あり、海外事業の展開は今後、中小規模企業に徐々に広がっていくことが予想される。

図表42 業種別および規模別にみた海外事業の展開状況



(6) 小括一事業再編は、企業の経営指標や雇用にどのような効果をもたらすか

政府は2013年6月、「日本再興戦略」を策定した。日本経済の再生に向けた「三本の矢」を示し、その一つに「民間投資を喚起する成長戦略」を掲げた。「止まっていた経済が再び動き出す中で、新陳代謝を促し、成長分野への投資や人材の移動を加速することができれば、企業の収益も改善し、それが従業員の給与アップ、雇用の増大という形で国民に還元される」

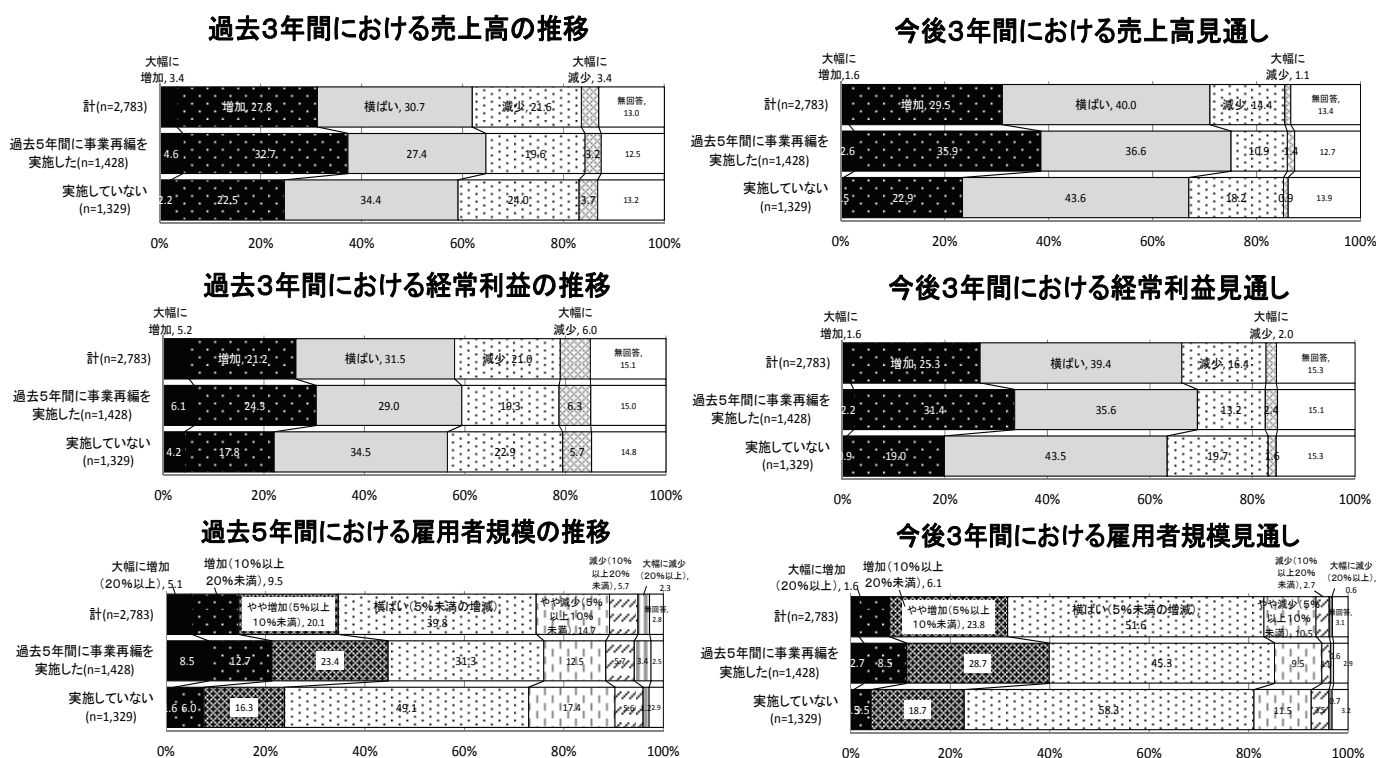
と謳い、直ちに取り組むべき必達計画の中で「事業再編・事業組換の促進」や「グローバルトップ企業を目指した海外展開促進」などをあげた。

そしてその中では「国内の過当競争構造を解消し、思い切った投資によりイノベーションを起こし、収益力を飛躍的に高めることなどを通じて、例えば技術でもビジネスでも世界で勝ち抜く製造業の復活を目指す。このため、事業再編や事業組換を促進し、経営資源や労働移動の円滑化を支援する」方針も示され、「産業競争力強化法」<sup>27</sup>が2013年12月、第185回国会（臨時会）で制定されたところである。

企業における積極的な事業展開と、これに伴う人材の移動、活用・育成が今、重要な政策課題として注目されている。ここで肝心なのは、事業再編や海外事業展開を含む新規事業が、経営指標の改善や雇用・賃金の増加に波及するかどうかであろう。そこで、過去5年間における事業再編の実施別にみた、過去および今後の3年間の売上高、経常利益、（直接）雇用者規模の増減推移・見通しも紹介したい。

結果は図表4-3の通りである。何らかの事業再編を行った企業は行っていない企業に比べ、過去3年間に売上高や経常利益が「増加した」、あるいは今後3年間に「増加する」割合が相対的に高い傾向がみられる。

図表4-3 事業再編が売上高、利益、雇用に及ぼす影響

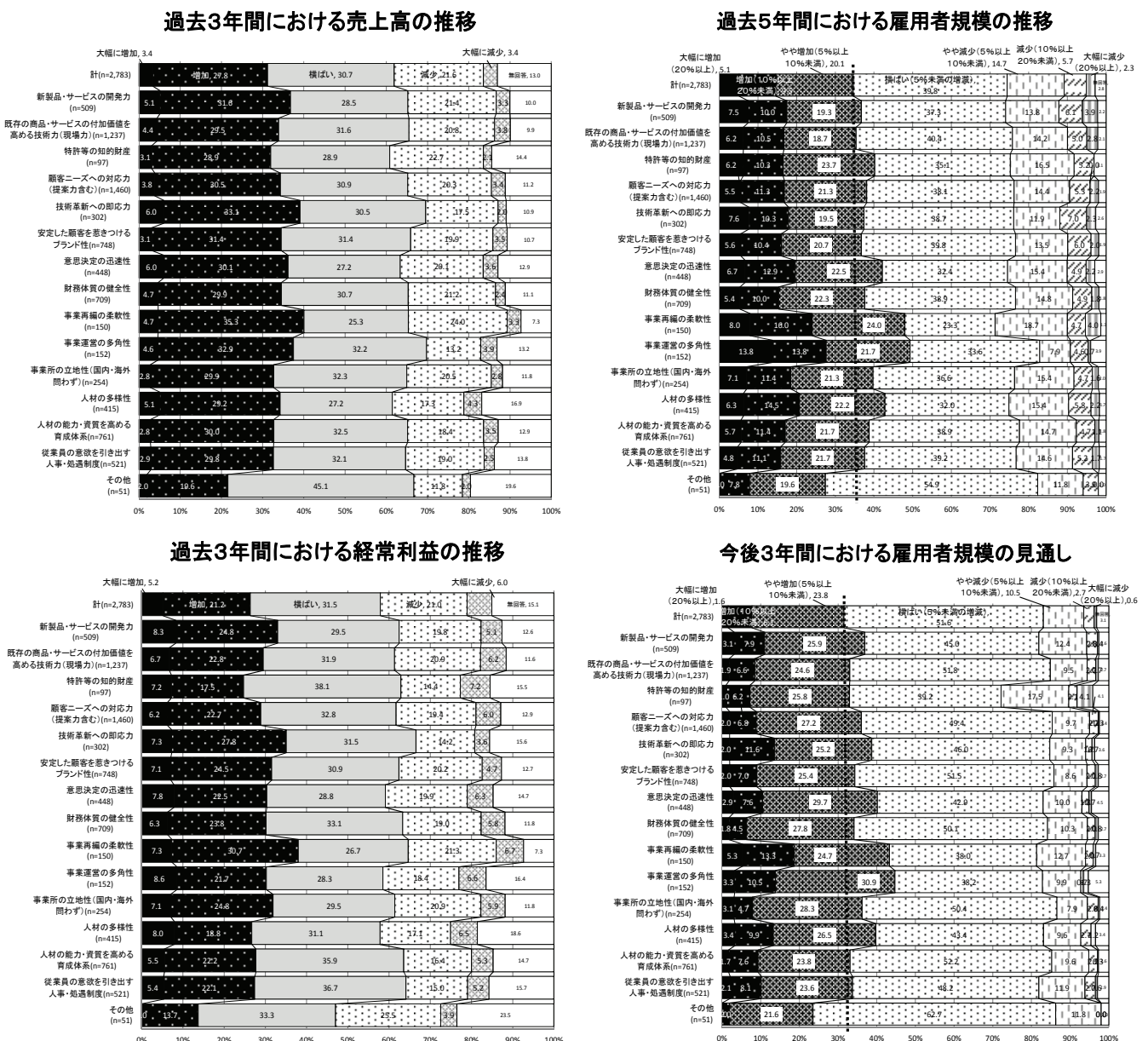


<sup>27</sup> 2013年度以降の5年間を、産業競争力の強化に関する施策を集中的かつ計画的に実施する期間と位置づけ、重点施策の内容等を定めた実行計画を策定するもの。新たな事業活動を実施しようとする事業者に、規制の特例措置を認める制度（企業実証特例制度）を創設するほか、現行規制の適用範囲が不明確な分野について、具体的な事業計画に則し、あらかじめ規制の適用有無を確認できる制度（グレーゾーン解消制度）も創設する。また、ベンチャーファンドに出資する事業者に支援措置を講じることや、事業再編を促進するための措置を講じること、さらに、リスクの高い先端設備投資を促進するための措置を講じることなども盛り込まれている。

そしてその傾向は、(直接)雇用者規模についてさらに顕著であり、過去5年間に事業再編を実施した企業群における雇用者の「増加」計が44.6%なのに対し、事業再編を実施していない企業群におけるそれは23.9%にとどまっている。

また、競争力の源泉を「事業再編の柔軟性」や「技術革新への即応力」「新製品・サービスの開発力」「事業運営の多角性」と考える企業は、売上高や経常利益が増加傾向で推移した企業の割合が、相対的に多い傾向がみられる(図表4.4)。例えば、売上高についてみると、全体平均の増加計が31.2%なのに対し、競争力の源泉が「事業再編の柔軟性」にあると考える企業の増加計は40.0%であり、同様に「技術革新への即応力」では39.1%、「事業所の立地性(国内・海外問わず)」では37.5%「新製品・サービスの開発力」では36.7%、などとなっている。

図表4.4 競争力の源泉や能力発揮に重要なものと経営指標の関係

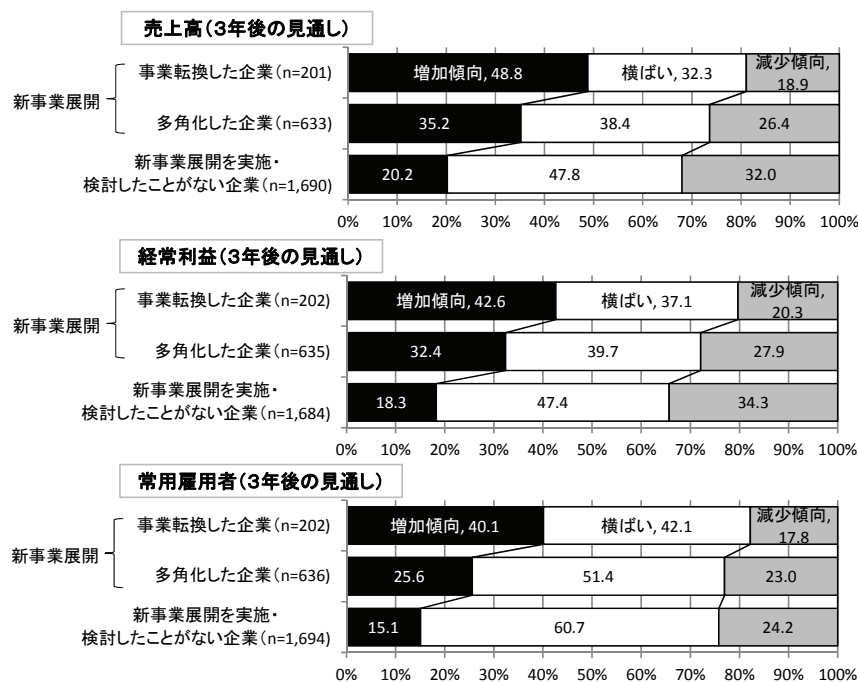


競争力の源泉を「事業再編の柔軟性」や「事業運営の多角性」「意思決定の迅速性」「人材の多様性」「技術革新への即応力」などと考える企業では、今後3年間における雇用者規模についても増加傾向が強い。全体平均の増加計が31.5%なのに対し、競争力の源泉が「事業再編の柔軟性」にあると考える企業の増加計は43.3%であり、同様に「事業運営の多角性」では44.7%、「意思決定の迅速性」では40.2%、「人材の多様性」では39.8%、「技術革新への即応力」では38.8%などとなっている。

総じて、積極的な事業展開は、企業の経営指標にプラスに寄与し、結果として雇用増にもつながる可能性があると言えるだろう。

なお、こうした可能性は、2013年版中小企業白書でも示唆されている。中小企業庁が委託で実施した「中小企業の新事業展開に関するアンケート調査」（2012年11月に1.5万社を対象に実施。回収率20.9%）によれば、過去10年間に事業転換や多角化といった新事業展開を行った企業と、そうした実施・検討をしたことがない企業の間で比較すると、3年後の見通しとして、売上高、経常利益、常用雇用者でそれぞれ「増加傾向」が強いのは「新事業展開を行った」企業であるという。すなわち、事業転換した企業においては、売上高の「増加傾向」を見込む割合が48.8%、同・経常利益が42.6%、同・常用雇用者が40.1%である（図表45）。同様に、多角化した企業で売上高の「増加傾向」を見込む割合は35.2%で、同・経常利益が32.4%、同・常用雇用者が25.6%となっている。これらは総じて、新事業展開を実施・検討したことがない企業のそれ（売上高の「増加傾向」が20.2%、同・経常利益が18.3%、同・常用雇用者が15.1%）を上回る結果となっている。

図表45 新事業展開と売上高、経常利益、常用雇用者の関係（2013年版中小企業白書）





積極的な事業展開が、企業の経営指標や雇用にプラスの影響を与えるのはなぜだろう。同調査では、過去10年間に新事業展開を実施したことによる効果も尋ねている。それによると、「良い影響があった」とする回答割合が多かった順に「企業のPR・知名度の向上」(64.7%)、「企業の信用力向上」(60.7%)、「企業の将来性・成長性」(60.7%)、「従業員の意欲や能力の向上」(53.3%)、「技術力や製品開発力の向上」(51.8%)、「企業利益の増加」(51.0%)などがあげられている。

なお、新事業展開は検討を始めた当時の業績が好調だった企業だけによるものではないことも、同白書は確認している。すなわち、事業転換の検討を始めた当時、業績が「好転していた」企業割合は35.5%に過ぎず、「あまり変わっていなかった」(34.0%)や、むしろ「悪化していた」(30.5%)と同程度の割合になっている。また、同様に多角化の検討に関しては、「好転していた」が21.1%に対し、「悪化していた」が20.4%で、「あまり変わっていなかった」が58.6%と過半数である。

## 第2節 人材の採用・育成、雇用管理戦略の現状と変容

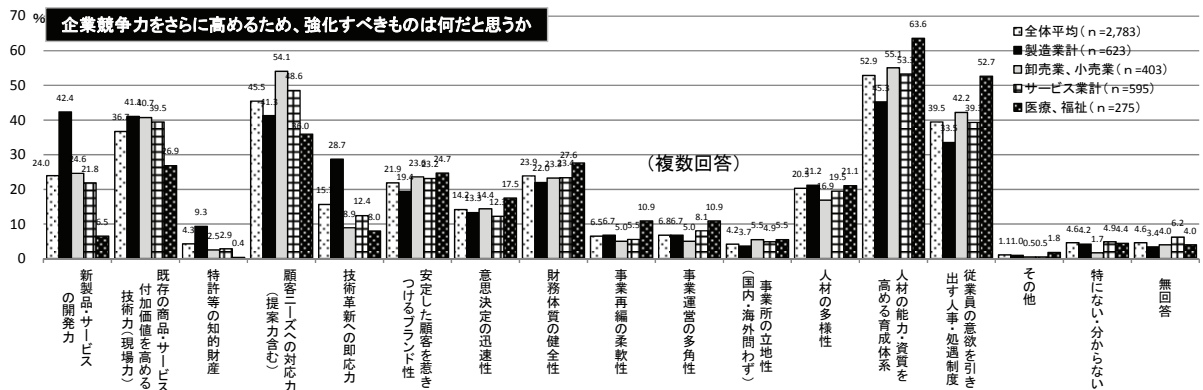
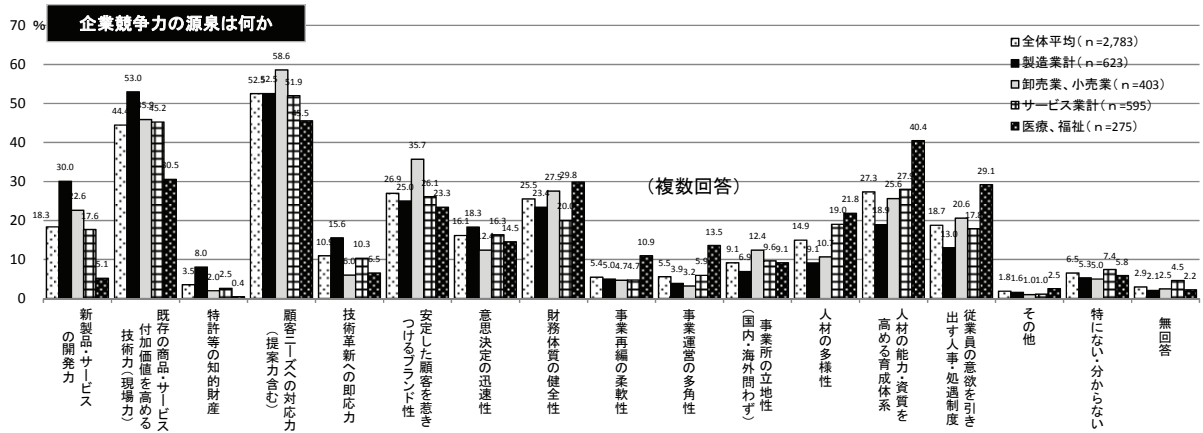
### (1) 変わる企業競争力の源泉

第1節でみたように、企業を取り巻く事業環境が変化するなか、人材の採用・育成、雇用管理戦略はどのような変容を遂げようとしているのだろうか。

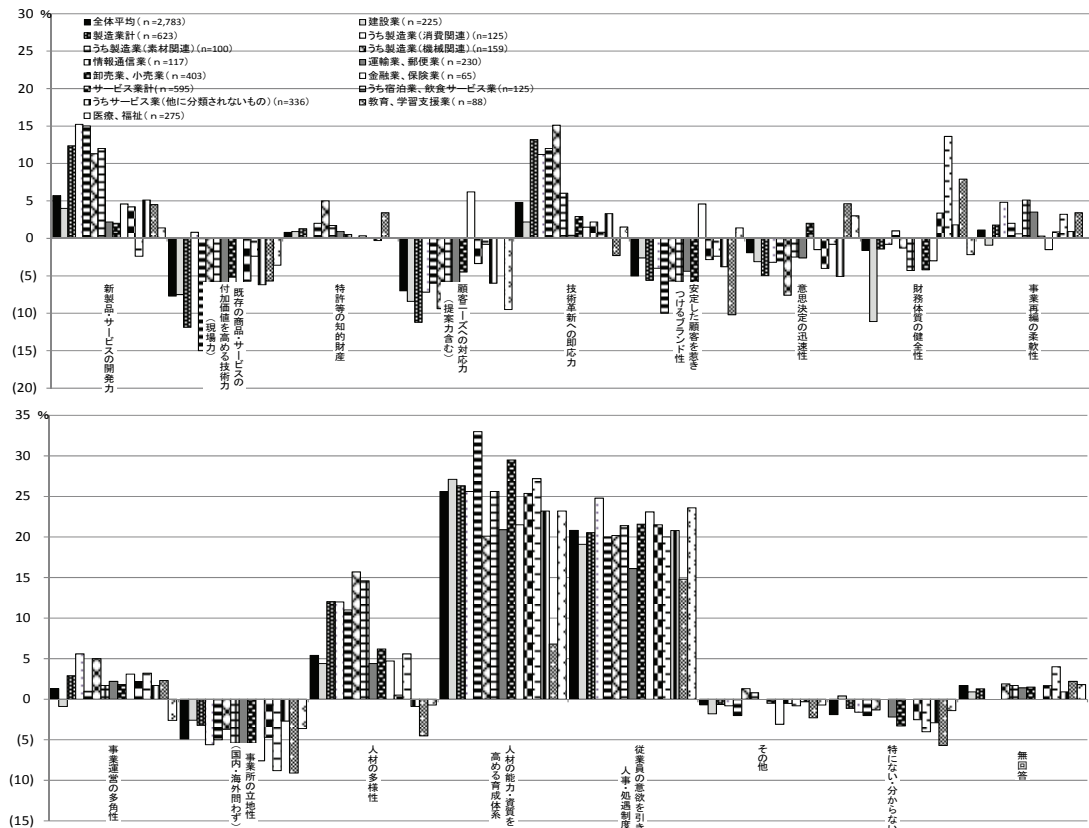
今回の調査で今後、自社の競争力として強化すべき要素をあげてもらおうと(複数回答)、全体としては「人材の能力・資質を高める育成体系」がトップで52.9%にのぼり、以下、「顧客ニーズへの対応力(提案力含む)」が45.5%、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」が39.5%などとなったことを報告した(16頁参照)。また、自社の競争力の現状と、これをさらに高めるため強化すべきものとの差に着目すると、「人材の能力・資質を高める育成体系」が25.6ポイント増、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」が20.8ポイント増と大幅に上昇している。企業の競争力を高めるため、人材育成や人事・処遇等のあり方に今、注目が集まっていることが分かる。

それでは「人材の能力・資質を高める育成体系」や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」を強化すべきと考えているのはどのような企業だろう。自社の競争力として強化すべき要素を主な業種別にみると、いずれの業種でも「人材の能力・資質を高める育成体系」が最多である。次いで、「製造業」では「新製品・サービスの開発力」が、「卸売業、小売業」と「サービス業」では「顧客ニーズへの対応力(提案力含む)」が、「医療、福祉」では「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」があげられている(図表4.6)。また、企業が今後、強化すべきと考えている競争力について現在、競争力だと考えている要素との差を算出すると、「人材の能力・資質を高める育成体系」と「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」に限っては、すべての業種で現状より今後さらに、強化すべきと考えている企業が多いことが分かる(図表4.7)。

図表 4 6 主な業種別にみた現在の企業競争力と今後強化すべきもの

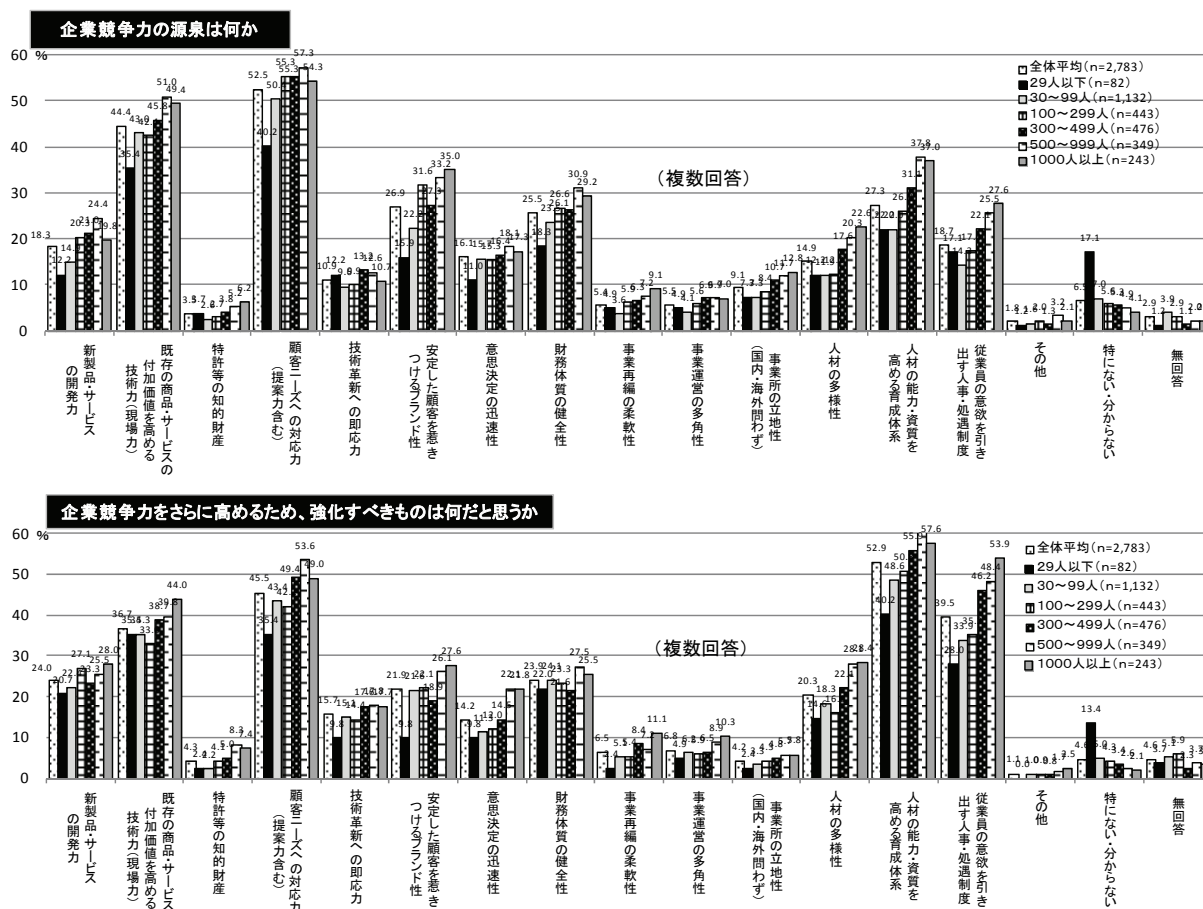


図表 4 7 業種別にみた今後強化すべき企業競争力 (現状とのポイント差)



(直接)雇用者の規模別にみても、自社の競争力として強化すべきと考えられている要素は、いずれの規模でも「人材の能力、資質を高める育成体系」が最多である。次いで、「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」があがり、これに100人未満では「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力（現場力）」が、100人以上では「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」が続く（図表48）。なお、自社の競争力として強化すべきと考えられている要素は、「財務体質の健全性」などを除き総じて、大規模ほど多い傾向がみられる。

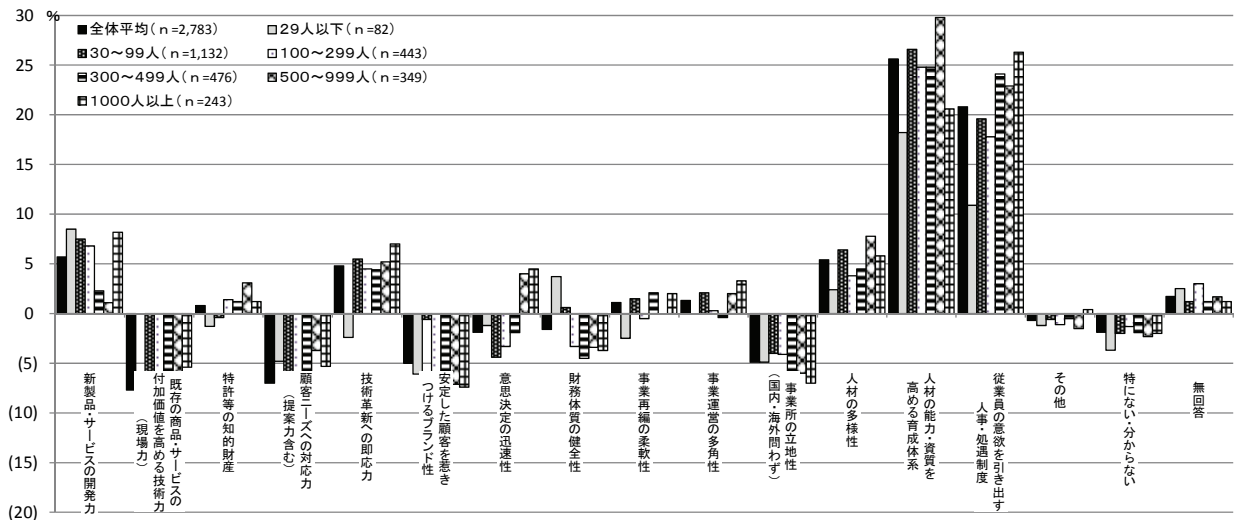
図表48 規模別にみた現在の企業競争力と今後強化すべきもの



そのうえで、企業が今後、強化すべきと考えている競争力について現在、競争力だと考えている要素との差を算出すると、「人材の能力・資質を高める育成体系」と「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」「人材の多様性」「新製品・サービスの提案力」については、いずれの規模でも今後、強化すべきと考えられていることが分かる（図表49）。



図表 4 9 規模別にみた今後強化すべき企業競争力（現状とのポイント差）



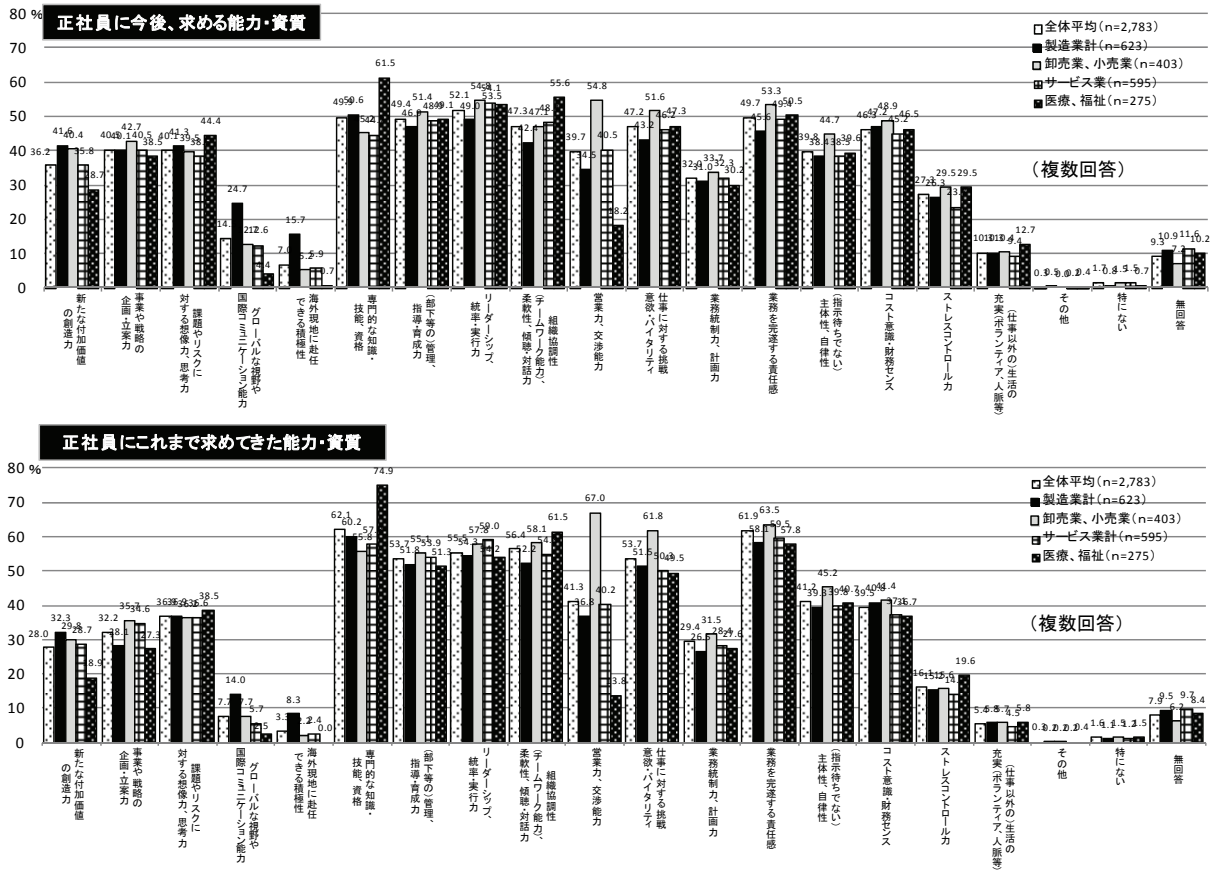
## (2) 正社員に求める能力・資質の変化

本調査ではまた、正社員に求められる能力・資質にも変化がみられることを報告した（16～17頁参照）。すなわち、正社員に求める能力・資質をこれまでと今後で比較すると、「専門的な知識・技能、資格」や「業務を完遂する責任感」は依然、上位にあるとはいえ、ともに12.2 ㊦低下している。さらに、「組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴・対話力」も引き続き半数超の企業があげているとはいえ、これまでから今後で9.1 ㊦落ち込んでいる。代わりに上昇しているのは、「ストレスコントロール力」の11.2 ㊦増、「事業や戦略の企画・立案力」の8.3 ㊦増、「新たな付加価値の創造力」の8.2 ㊦増、「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」および「コスト意識・財務センス」のともに6.8 ㊦増などであり、これらは今後、正社員に求められる能力・資質としての位置づけが高まっていることが分かる。

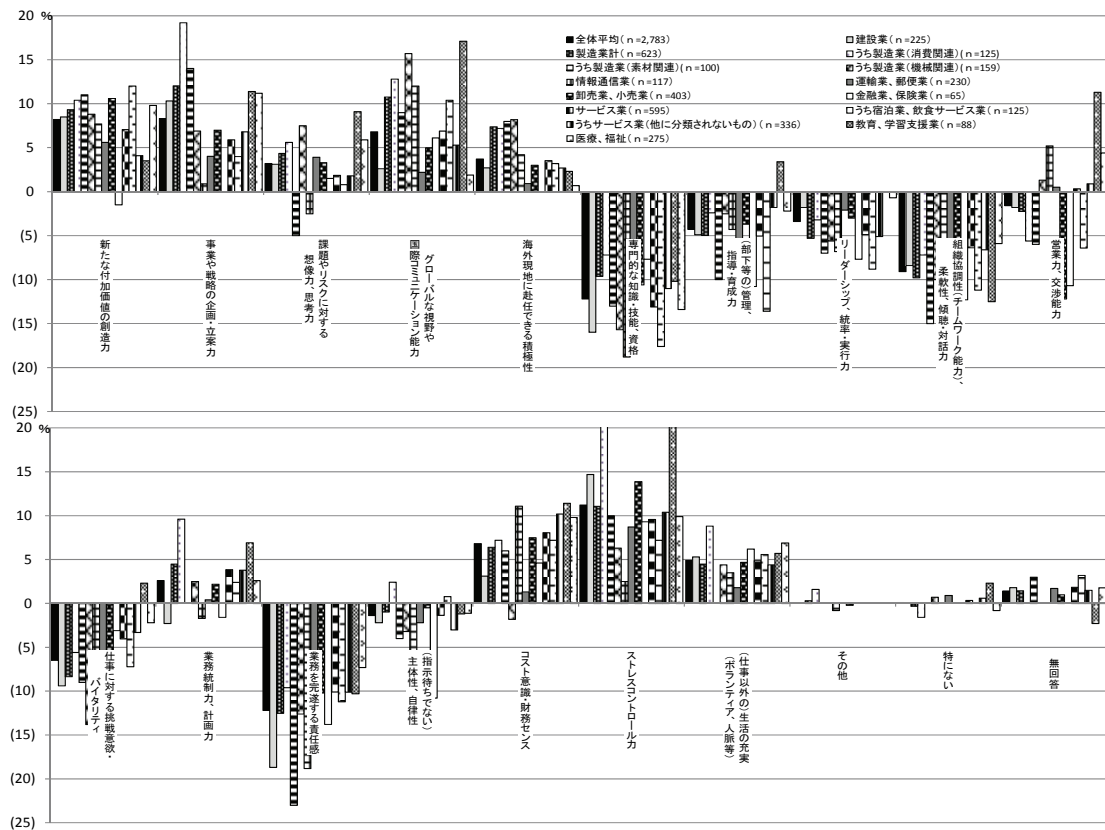
こうした変化は、どのような企業で生じているのだろうか。正社員に今後、求める能力・資質を主な業種別にみると、最上位は引き続き「専門的な知識・技能、資格」であるとする業種が多い（図表50）。これに「リーダーシップ、統率・実行力」や「(部下等の) 管理、指導・育成力」「業務を完遂する責任感」などが続いている。

そのうえで、正社員に求める能力・資質をこれまでと今後で比較すると、業種を問わず総じて今後、求められる割合が高まっているのは、「事業や戦略の企画・立案力」「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」「海外現地に赴任できる積極性」「ストレスコントロール力」「(仕事以外の) 生活の充実（ボランティア、人脈等）」である（図表51）。一方で業種を問わず、軒並み低下しているのは「専門的な知識・技能、資格」や「業務を完遂する責任感」「組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴・対話力」となっている。

図表50 主な業種別にみた正社員に求める能力・資質（これまでと今後）



図表51 業種別にみた正社員に今後求める能力・資質（現状とのポイント差）

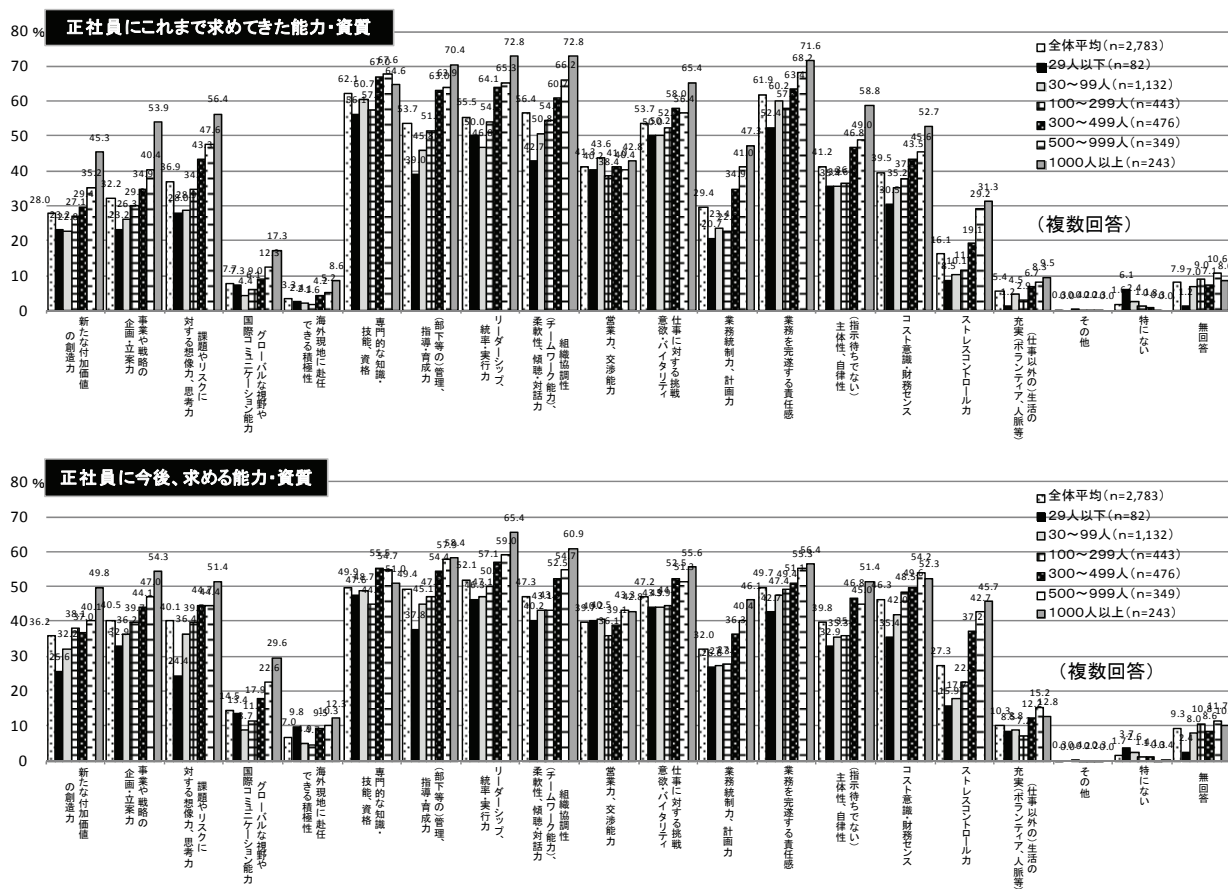


同様に、(直接)雇用者の規模別にみると、正社員に今後求める能力・資質の最上位は「リーダーシップ、統率・実行力」である企業が多い(図表52)。これにおおむね「専門的な知識・技能、資格」や「(部下等の)管理、指導・育成力」「業務を完遂する責任感」などが続く。なお、「営業力、交渉力」以外は総じて、規模が大きいほど正社員に今後、求める割合が高くなっており、言い換えれば規模が大きいほど、正社員に求める能力・資質が多くなっている。

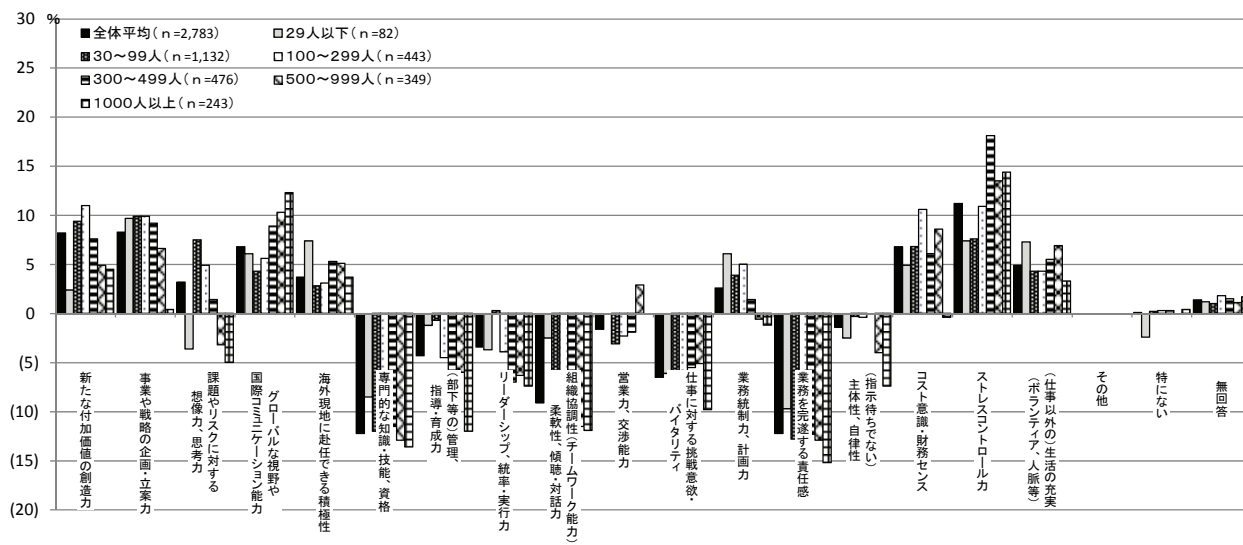
そのうえで、正社員に求める能力・資質をこれまでと今後で比較すると、規模を問わず今後、さらに求められるようになるのは、「新たな付加価値の創造力」「事業や戦略の企画・立案力」「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」「海外現地に赴任できる積極性」のほか、「ストレスコントロール力」や「(仕事以外の)生活の充実(ボランティア、人脈等)」である(図表53)。

一方、「専門的な知識・技能、資格」や「(部下等の)管理、指導・育成力」「組織協調性(チームワーク能力)、柔軟性、傾聴・対話力」「仕事に対する挑戦意欲・バイタリティ」については、今後の重視度合いが軒並み低下している。

図表52 規模別にみた正社員に求める能力・資質(これまでと今後)



図表 5 3 規模別にみた正社員に今後求める能力・資質（現状とのポイント差）



総じて、業種や規模を問わず全般的な傾向として、正社員に求める能力・資質は、積極的な事業展開の必要性等を背景に、新たな事業や戦略を生み出す力や、グローバル化への対応力などの重視度合いが高まっているようである。一方、メンタルヘルスに対する危機感の高まりなどを受け、仕事と生活のバランスによるストレスの解消力などもまた、求められるようになってきていることが分かる。

### (3) 若年者の新規採用に当たり求める能力・資質の変化

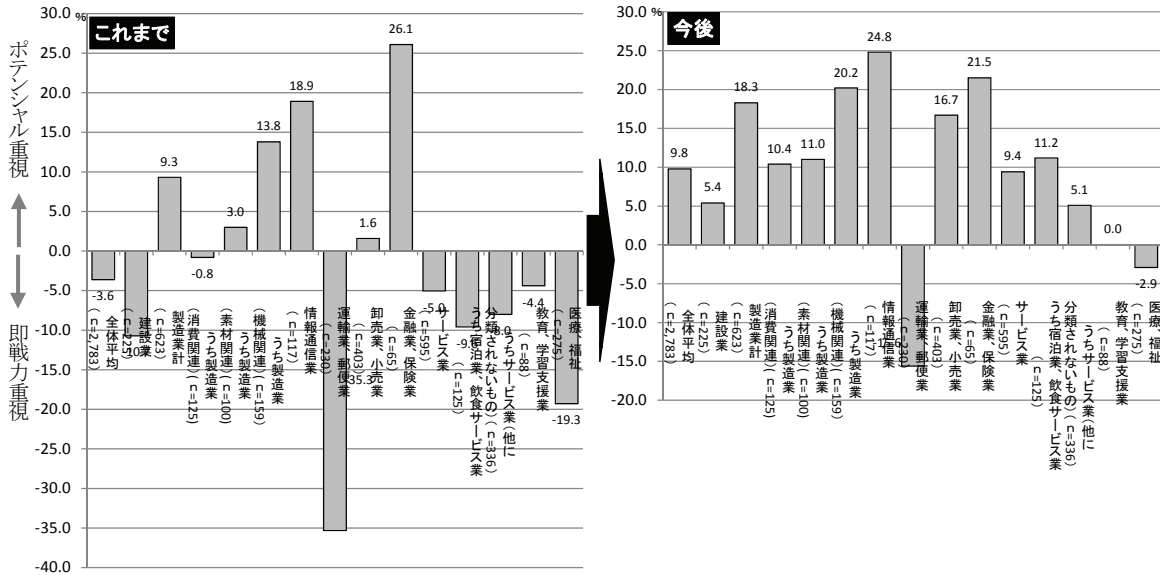
本調査では、若年者（15～34歳）の新規採用に当たり求める能力・資質にも、大きな変化がみられることを報告した（24頁参照）。すなわち、若年者の正社員採用に当たり即戦力とポテンシャル（潜在能力）のどちらをより重視しているかについては、「どちらも同じくらい重視」が、これまでの27.9%から今後は37.4%に大きく上昇している。また、これまでの採用では「即戦力重視」企業が3.6%差で優勢だったのに対し、今後の採用では9.8%差で、「ポテンシャル重視」が優勢に転じている。こうした変化は、どのような企業で生じているのだろうか。

業種別に詳しくみると、これまでの採用では、すべての業種に共通して「どちらも同じくらい重視」がもっとも多く、次いで「どちらかというとな即戦力重視」をあげる業種が多かった（附表94）。これに対し、今後の採用については「どちらも同じくらい重視」が最上位である点が変わらないが、次いで「どちらかというとなポテンシャル重視」をあげる業種が多くなっている。

依然として「即戦力」が優勢なのは、「運輸業、郵便業」と「医療、福祉」に限られており、「教育、学習支援業」でも即戦力とポテンシャルがちょうど釣り合う状況にあるが、例えば「建設業」や「製造業（消費関連）」「サービス業」全般などについては、これまでの即戦力重視から、

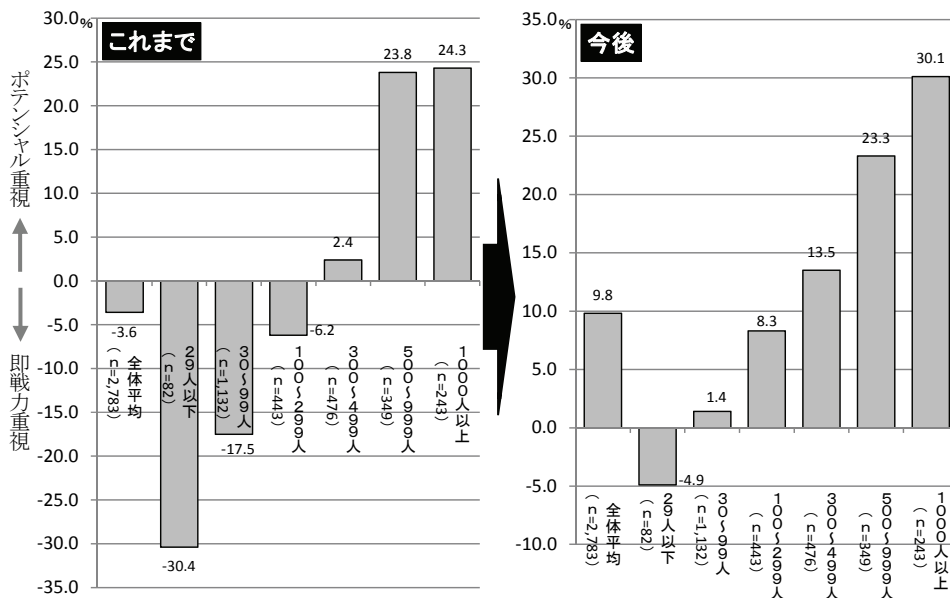
今後は大きくポテンシャル重視へ転換している（図表 5 4）。また、「製造業（素材関連）」や「製造業（機械関連）」「情報通信業」「卸売業、小売業」についても、引き続きポテンシャルが優勢とする企業割合が大幅に厚みを増す結果となっている。

図表 5 4 業種別にみた若年者採用時のポテンシャル志向（即戦力志向とのポイント差）



また、（直接）雇用者の規模別にみると、これまでは 300 人未満の中小企業で「即戦力」の重視傾向が優勢だったものの、今後は 30 人以上 300 人未満の中規模企業が姿勢を転換し、30 人未満を除くすべての規模で、ポテンシャルを重視する傾向が優勢となっている（図表 5 5）。

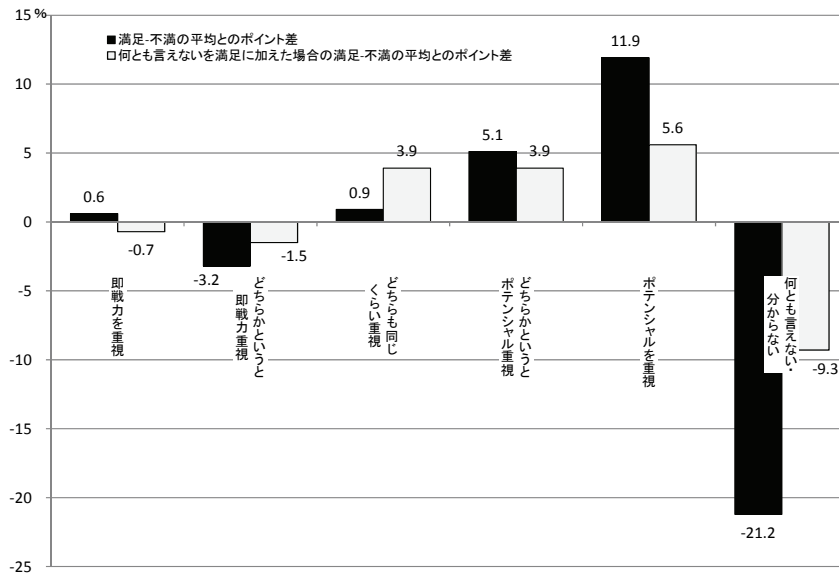
図表 5 5 規模別にみた若年者採用時のポテンシャル志向（即戦力志向とのポイント差）





そこで、即戦力とポテンシャルのいずれかの重視度合いと、採用満足度合いの関係をみると、ポテンシャル重視で採用した方が、採用満足度も高いことが分かる。若年者の新規採用に当たり求める能力・資質は、採用満足度に裏打ちされながら、取り巻く環境変化を背景に着実に変化していると言えるだろう（図表 5 6）。

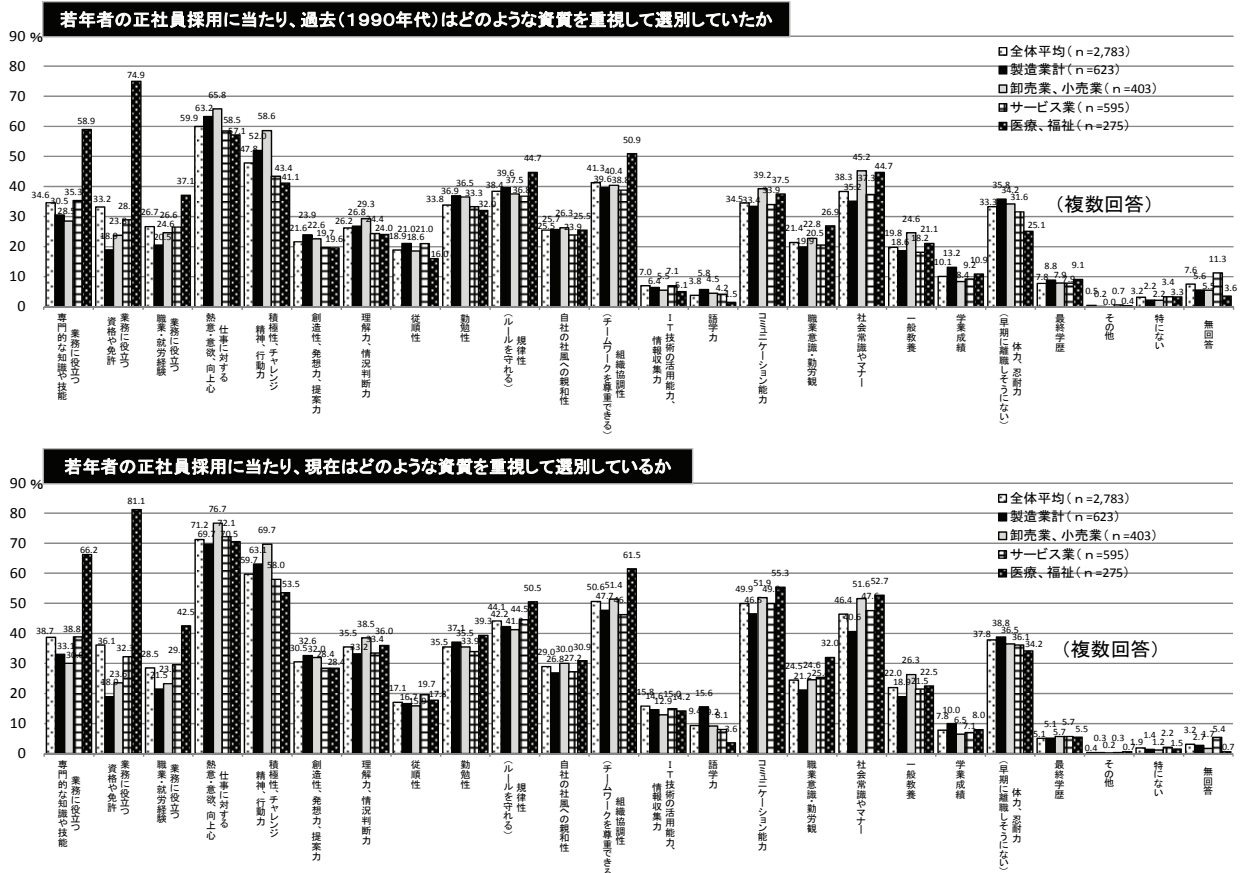
図表 5 6 即戦力⇔ポテンシャル志向別にみた、直近の若年者採用における採用満足度合いの全体平均とのポイント差



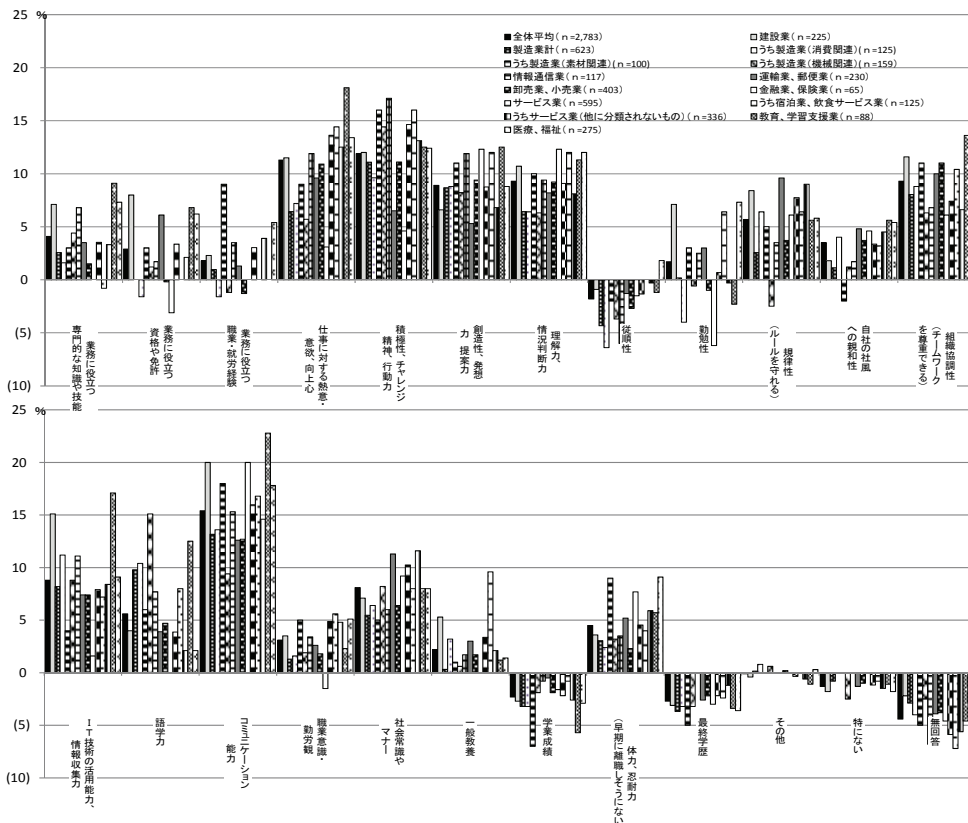
一方、具体的にどのような資質を重視して選別しているか（複数回答）については、過去（1990年代）から現在で、全 22 要素のうち減少したのは「最終学歴」（マイナス 3.3 点）や「従順性」（マイナス 3.0 点）、「学業成績」（マイナス 2.9 点）など 4 つにとどまることを報告した（25 頁参照）。反面、「コミュニケーション能力」（プラス 14.3 点）をはじめ、「積極性、チャレンジ精神、行動力」（プラス 10.1 点）、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」（プラス 8.7 点）、「創造性、発想力、提案力」（プラス 8.4 点）など、16 の要素で軒並み重視度合いが高まっている。こうした変化は、どのような企業で起こっているのだろうか。

若年者の正社員採用に当たり求めている具体的な能力・資質を主な業種別にみると、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」、次いで「医療、福祉」を除最上位には「積極性、チャレンジ精神、行動力」が多くあげられている（図表 5 7）。また、過去から現在にかけて求める能力・資質の差を算出すると、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」や「積極性、チャレンジ精神、行動力」「創造性、発想力、提案力」「理解力、状況判断力」「組織協調性（チームワークを尊重できる）」「IT 技術の活用能力（情報収集力）」「語学力」「コミュニケーション能力」「社会常識やマナー」「一般教養」「体力、忍耐力（早期に離職しそうにない）」の（全 22 要素中）実に 11 要素について、業種を問わず現在の方が上昇している（図表 5 8）。

図表 5 7 主な業種別にみた若年者の採用時に重視する能力・資質（現在および過去）



図表 5 8 業種別にみた若年者の採用時に重視している能力・資質（過去とのポイント差）



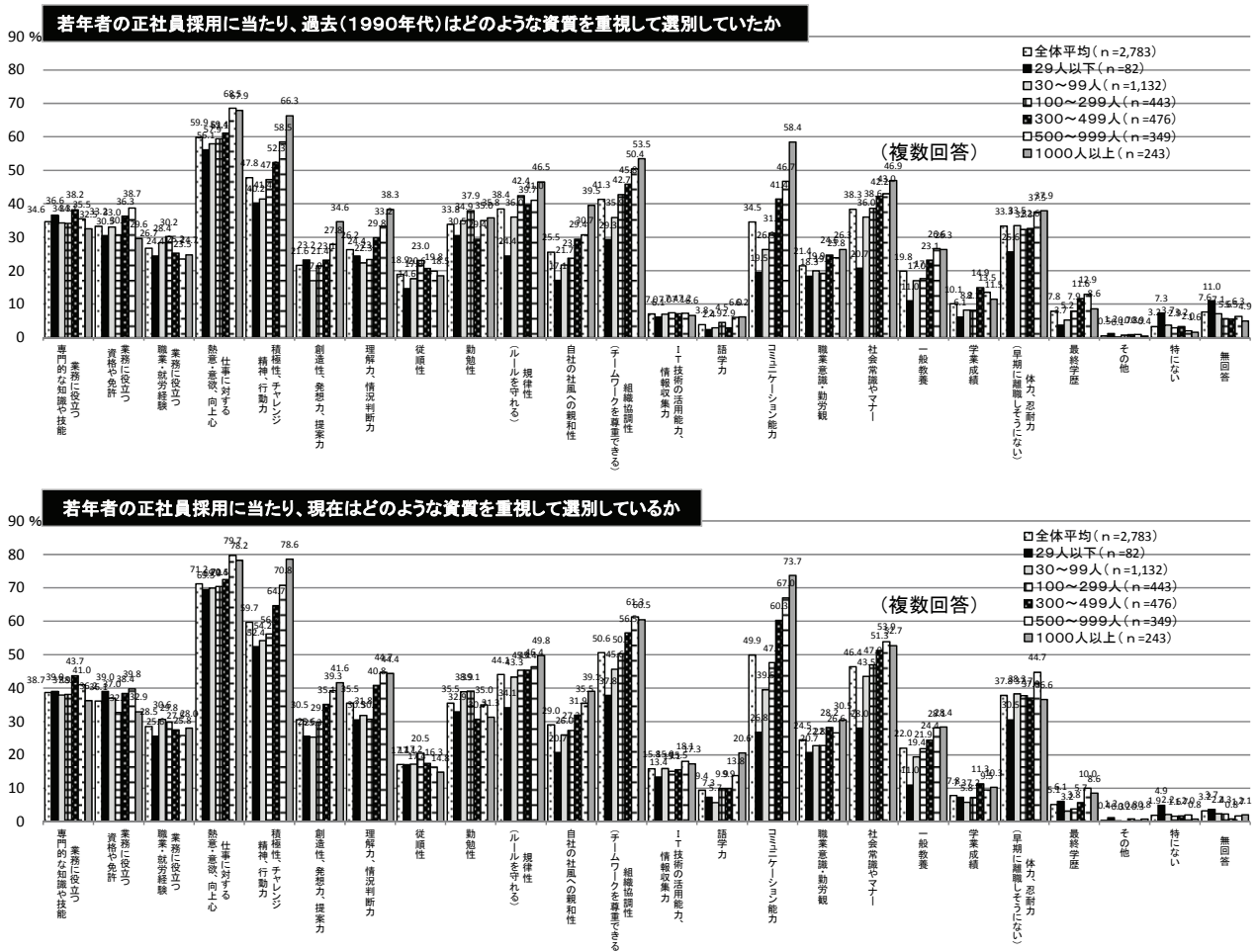


中でも、「コミュニケーション能力」や「積極性、チャレンジ精神、行動力」「仕事に対する熱意・意欲、向上心」などの上昇幅が大きい。一方、過去から現在にかけて、業種を問わず低下したものは「学業成績」と「最終学歴」である。過去から現在にかけては、若年者の新規採用に当たり求める能力・資質が「特にない」とする企業割合も減少していることから、企業が新規採用する若年者により多くの能力・資質を求めるようになってきている様子も窺える。

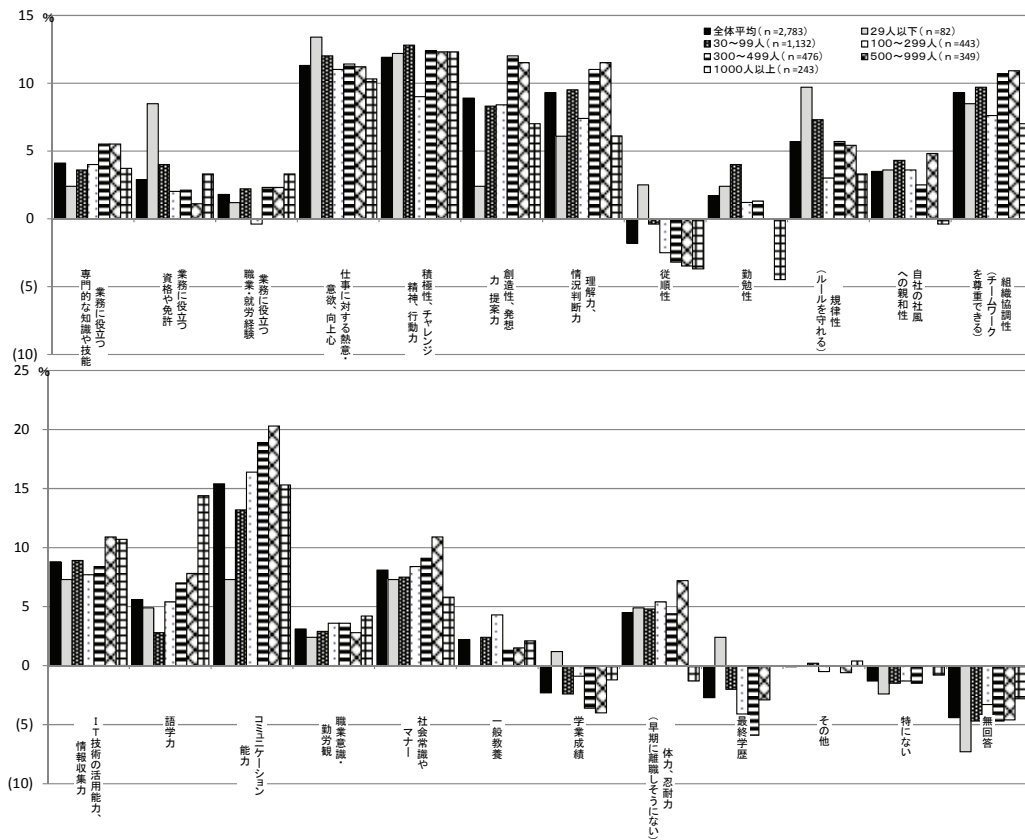
(直接)雇用者の規模別にみると、過去から現在にかけては規模を問わず、「コミュニケーション能力」をはじめ、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」「積極性、チャレンジ精神、行動力」「創造性、発想力、提案力」「組織協調性(チームワークを尊重できる)」「IT技術の活用能力、情報収集力」「社会常識やマナー」「規律性(ルールを守れる)」など(全22要素中)実に14要素にわたり、規模を問わず過去より現在の方が求められるようになってきている(図表59)。

これに対し、規模を問わず低下した要素は一つもない。また、過去から現在では若年者の新規採用に当たり求めるようになった能力・資質が「特にない」とする企業割合が総じて低下している(図表60)。

図表59 規模別にみた若年者の採用時に重視する能力・資質(現在および過去)



図表 6 0 規模別にみた若年者の採用時に重視している能力・資質（過去とのポイント差）



若年者の新規採用に当たっては、過去（1990年代）より現在の方が、より多くの能力・資質を求めるようになるとともに、その内容についても組織に馴染むための力や、仕事に対する積極的な姿勢といった、ポテンシャルをより重視する方向へ、大きな組み換えが行われつつあることが分かる。

#### （4）若年者の採用方法の変化

若年者の採用方法については（複数回答）、全体的な傾向として「正社員・新規学卒者（第二新卒含む）を定期的に採用する」（55.4%）がもっとも多く、次いで「正社員の経験者採用と同じ枠組みで中途採用する」（44.8%）、「年齢や経験を問わず、良い人がいれば正社員で（通年的に）採用する」（40.3%）、「正非正問わず・職種限定で採用する」（36.7%）や「正社員候補としてまずは非正社員（試行的雇用期間）で雇入れ、働きぶりを見極めた上で正式に採用する」（25.5%）、「若年者は一般的な非正社員と同じ枠組みで採用し、その後、働きぶりが優秀で本人が希望すれば、正社員へ登用・転換することもある」（19.8%）などの順になったことを報告した（23～24頁参照）。

「正社員・新規学卒者（第二新卒含む）を定期的に採用する」が依然として主要な方法である一方、試行的な雇用期間の設定が4社に1社超の企業で行われ、また、非正社員からの登用・転換が5社に1社弱で活用されるなど、非伝統的な手法も着実に拡がっている様子が

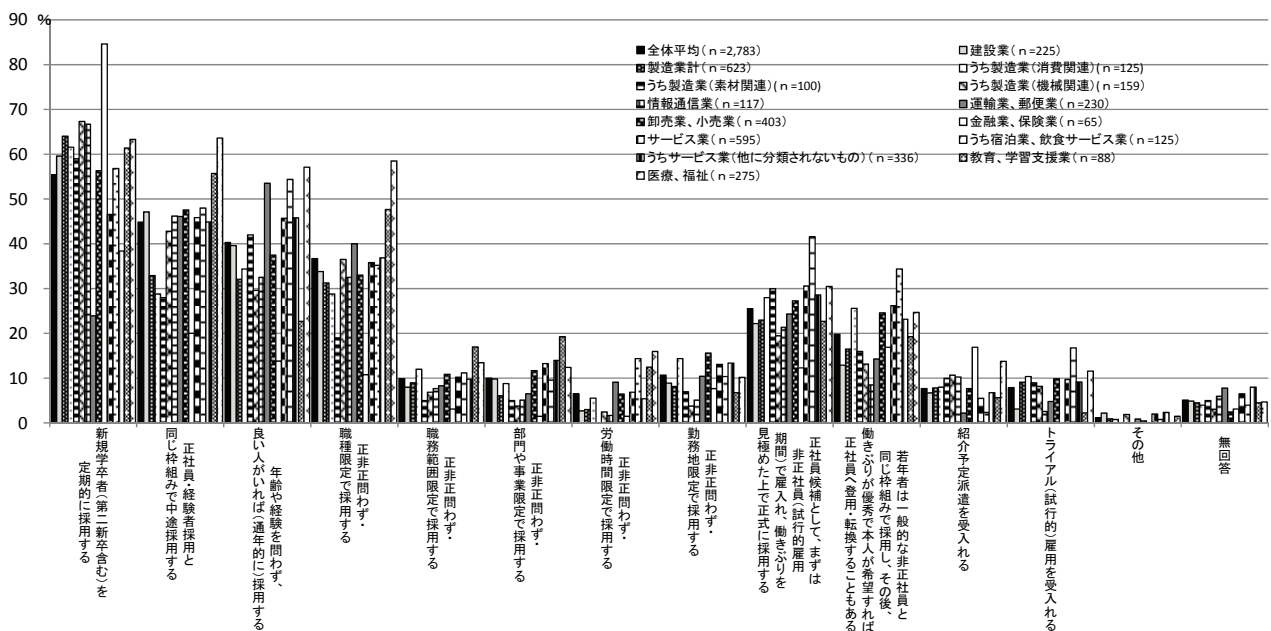
見て取れる。

それでは、若年者の採用方法を変化させてきたのは、どのような企業だろう。業種別に詳しくみると、「運輸業、郵便業」と「サービス業（他に分類されないもの）」を除き、「新規学卒者（第二新卒含む）を定期的に採用する」がもっとも多い（図表 6 1）。これに「正社員・経験者採用と同じ枠組みで中途採用する」や「年齢や経験を問わず、良い人がいれば（通年的に）採用する」が続く。

こうした中で、正社員・非正社員を問わず職種や職務範囲、部門や事業など何らかの限定をつけて採用する手法を活用する企業が、業種相対的に多いのは「教育、学習支援業」や「医療、福祉」となっている。ただ、勤務地限定に関しては、「卸売業、小売業」や「製造業（消費関連）」「サービス業」全般での活用割合が、業種相対的にやや高いようだ。

「正社員候補としてまずは非正社員（試行的雇用期間）で雇入れ、働きぶりを見極めた上で正式に採用する」方法については、「宿泊業、飲食サービス業」や「医療、福祉」「製造業（素材関連）」などで業種相対的に高くなっている。また、「若年者は一般的な非正社員と同じ枠組みで採用し、その後、働きぶりが優秀で本人が希望すれば正社員へ登用・転換することもある」とする手法については、「宿泊業、飲食サービス業」全般をはじめ、「製造業（消費関連）」や「卸売業、小売業」などで業種相対的に高い結果となっている。

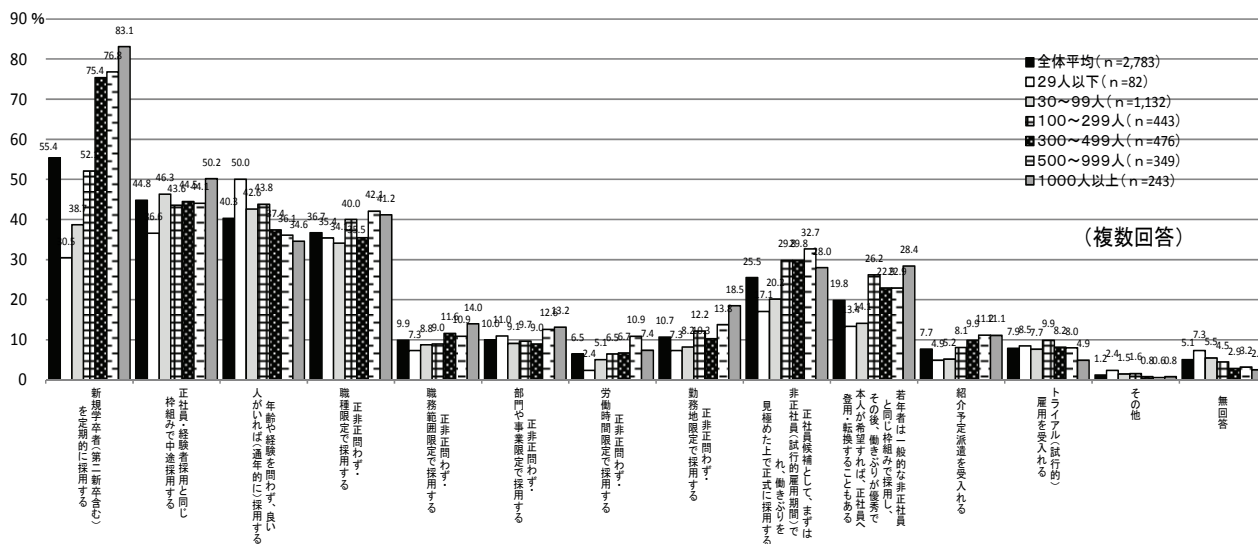
図表 6 1 業種別にみた若年者の採用方法



また、これを（直接）雇用者の規模別にみると、「新規学卒者（第二新卒含む）を定期的に採用する」割合は、100人未満を除くすべての規模で最多である（図表 6 2）。なお、30人未満でもっとも多いのは「年齢や経験を問わず、良い人がいれば（通年的に）採用する」であり、30人以上100人未満では「経験者採用と同じ枠組みで中途採用する」となっている。

そのうえで、正社員・非正社員を問わず、職務や職務範囲、部門や事業、労働時間や勤務地など、何らかの限定要件を付けて採用する企業割合は、おおむね大規模企業ほど相対的に多くみられる。また、とりあえず非正社員として雇入れ、後に転換する方法については、100人以上規模の企業で相対的に多くなっている。

図表 6 2 規模別にみた若年者の採用方法



(5) 重視する雇用管理事項の変化

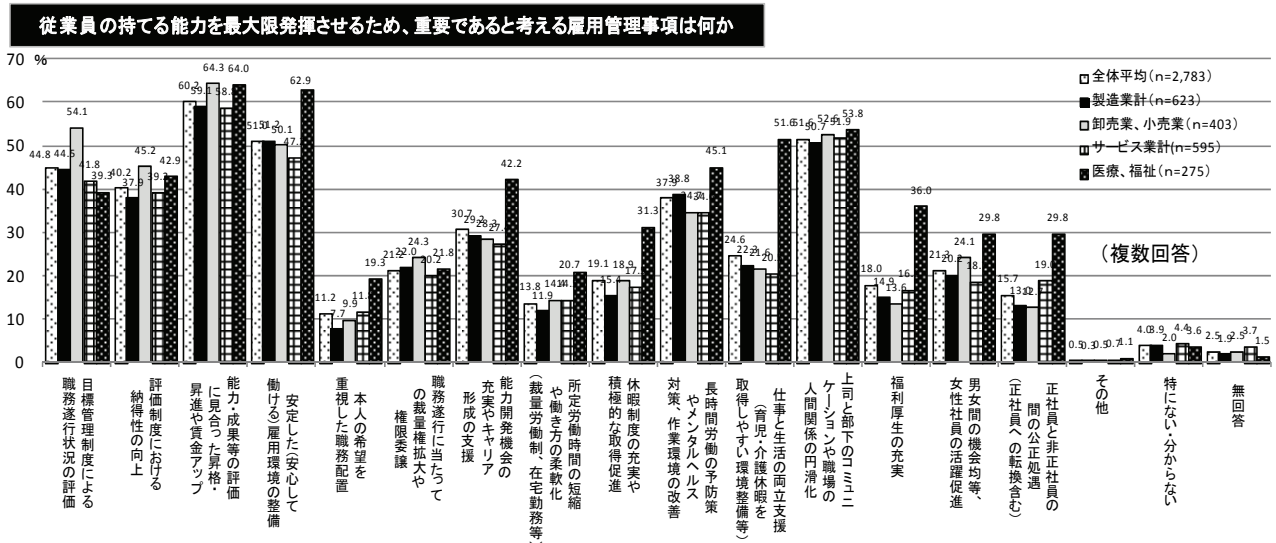
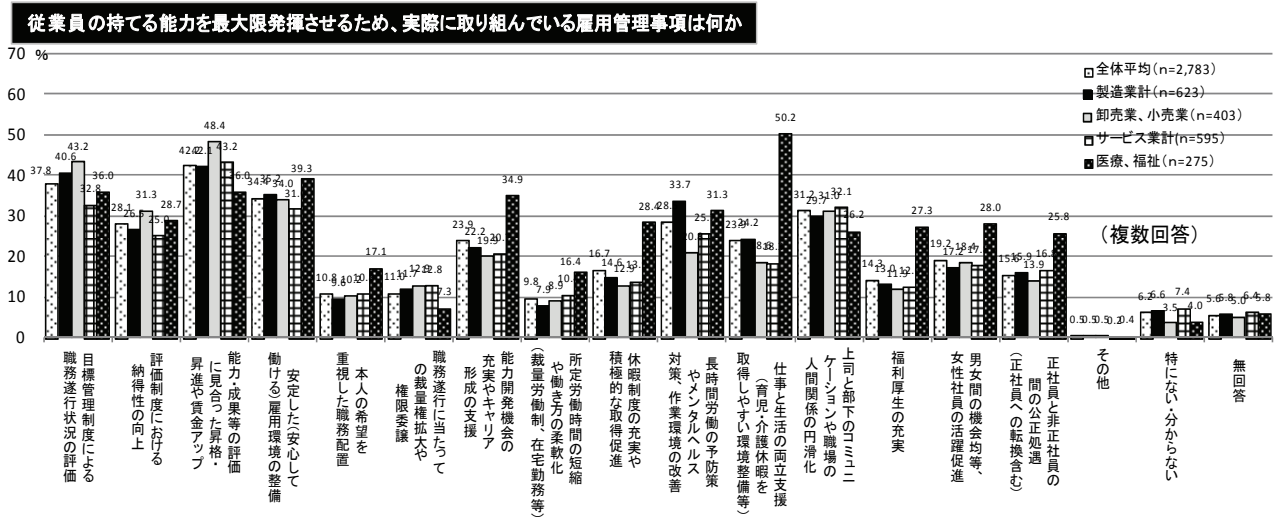
本調査で、従業員の持てる能力を最大限発揮させるための雇用管理事項について尋ねたところ、重要であると考えられるものと実際に取り組んでいるものとの開き（重要だと考えているが、実際には取り組めていない割合）が大きい順に、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」（20.4 ㊦差）、「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」（18.0 ㊦差）、「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」（16.6 ㊦差）、「評価制度における納得性の向上」（12.1 ㊦差）などとなったことを報告した（17～18 頁参照）。

これを主な業種別にみると、従業員の持てる能力を最大限発揮させるために重要な雇用管理事項としては、いずれの業種も最上位に「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」をあげている。次いで、「製造業」や「サービス業」では「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」を、「卸売業、小売業」は「目標管理制度による職務遂行状況の評価」を、「医療、福祉」においては「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」を多くあげている（図表 6 3）。

他方、実際に取り組んでいる雇用管理事項でもっとも多いのも、「医療、福祉」を除き「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」である。次いで、「目標管理制度による職務遂行状況の評価」があがり、これに「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」が続いている。なお、「医療、福祉」では上位から、「仕事と生活の両立支援（育児・介護休暇を

取得しやすい環境整備等)」「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備)」「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」および「目標管理制度による職務遂行状況の評価」の順となっている。

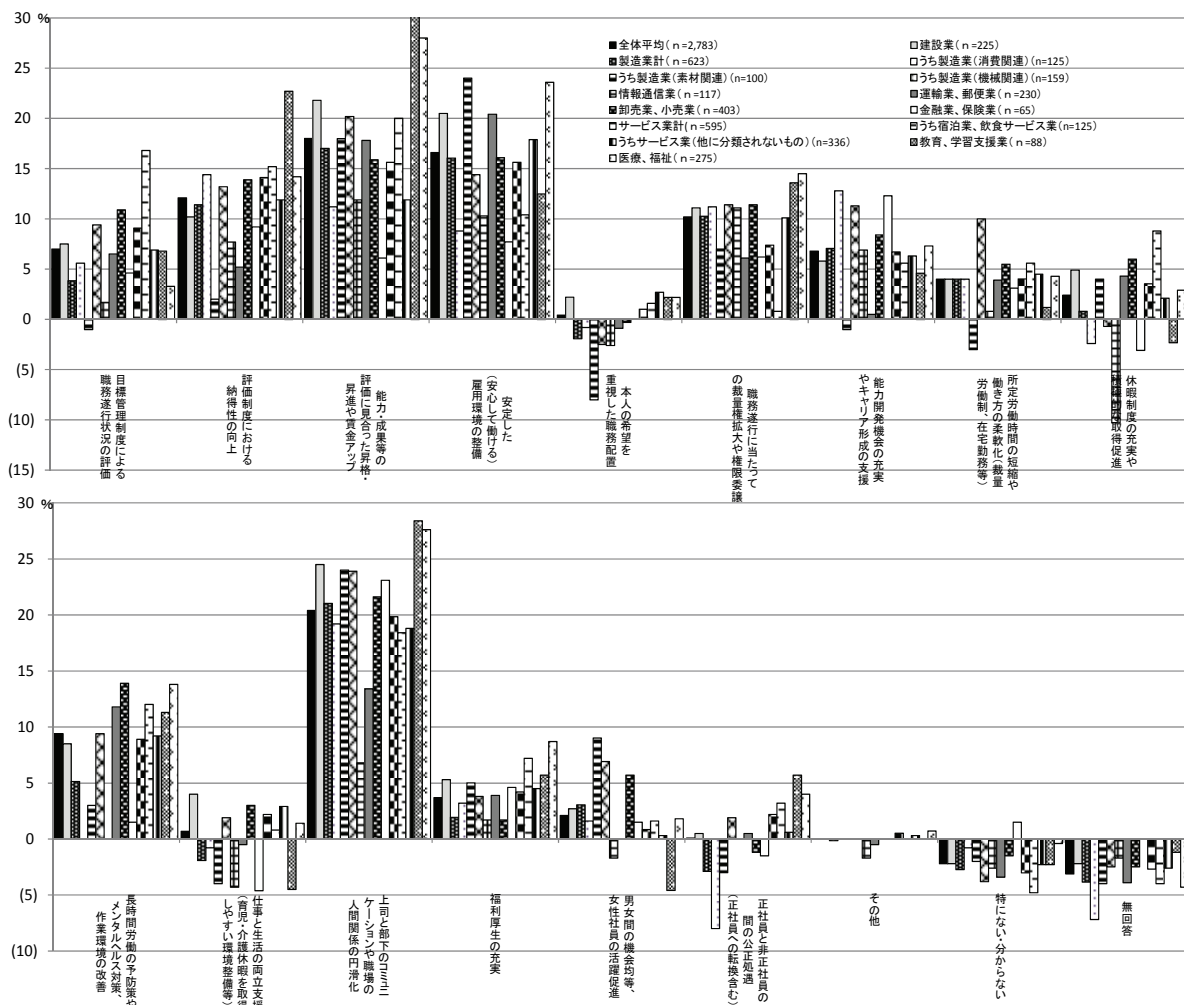
図表 6 3 業種別にみた重要と考える／実際に取り組んでいる雇用管理事項



そのうえで、従業員の持つ能力を最大限発揮させるための雇用管理事項として、重要であると考えられるものと、実際に取り組んでいるものとの開きを業種別にみると、重要だが実際には未だ取り組めていないものとして、業種共通的に認識が高いのは「上司と部下のコミュニケーションや人間関係の円滑化」や「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備」「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」をはじめ、「評価制度における納得性の向上」や「職務遂行に当たっての裁量権拡大や権限委譲」「長時間労働の予防策やメンタルヘルス対策、作業環境の改善」「福利厚生の充実」——などとなっている(図表 6 4)。



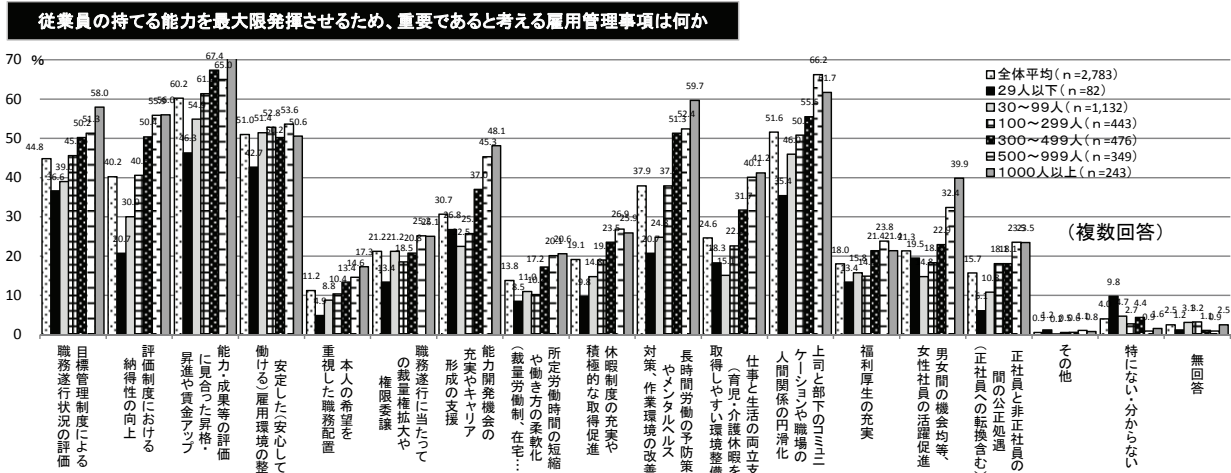
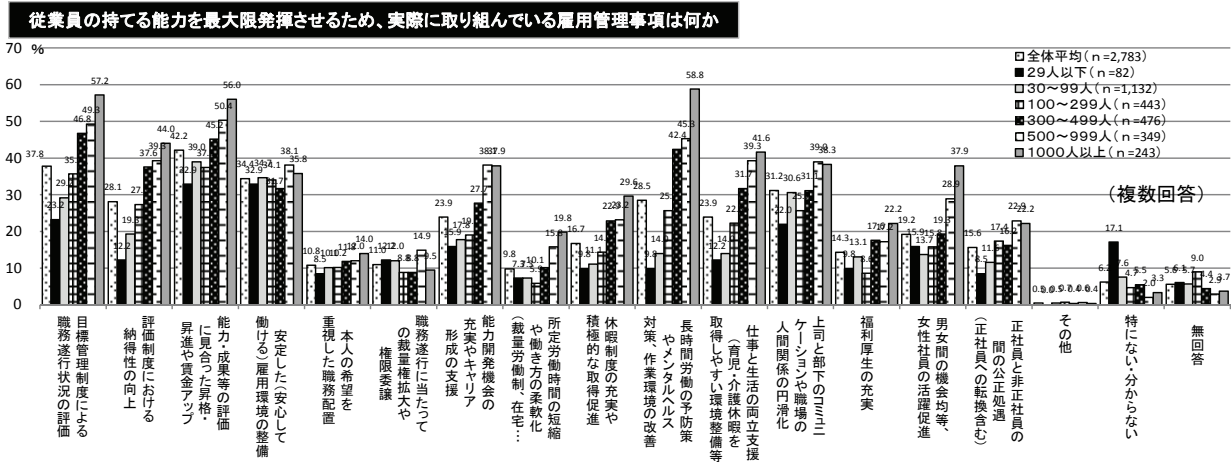
図表 6 4 業種別にみた重要と考える雇用管理事項  
(実際に取り組んでいるものとのポイント差)



一方、(直接)雇用者の規模別にみると、重要だと考える雇用管理事項の最上位は、500人以上1,000人未満を除き軒並み、「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」である。続いて、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」や「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備」「目標管理制度による職務遂行情況の評価」などがあがっている(図表65)。

これに対し、実際に取り組んでいる雇用管理事項の最多は「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」であり、これに「目標管理制度による職務遂行情況の評価」が続いている。3番目に多いのは、中小規模ほど「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」であり、大規模企業ほど「長時間労働の予防策やメンタルヘルス対策、作業環境の改善」などとなっている。

図表 6 5 規模別にみた重要と考える／実際に取り組んでいる雇用管理事項

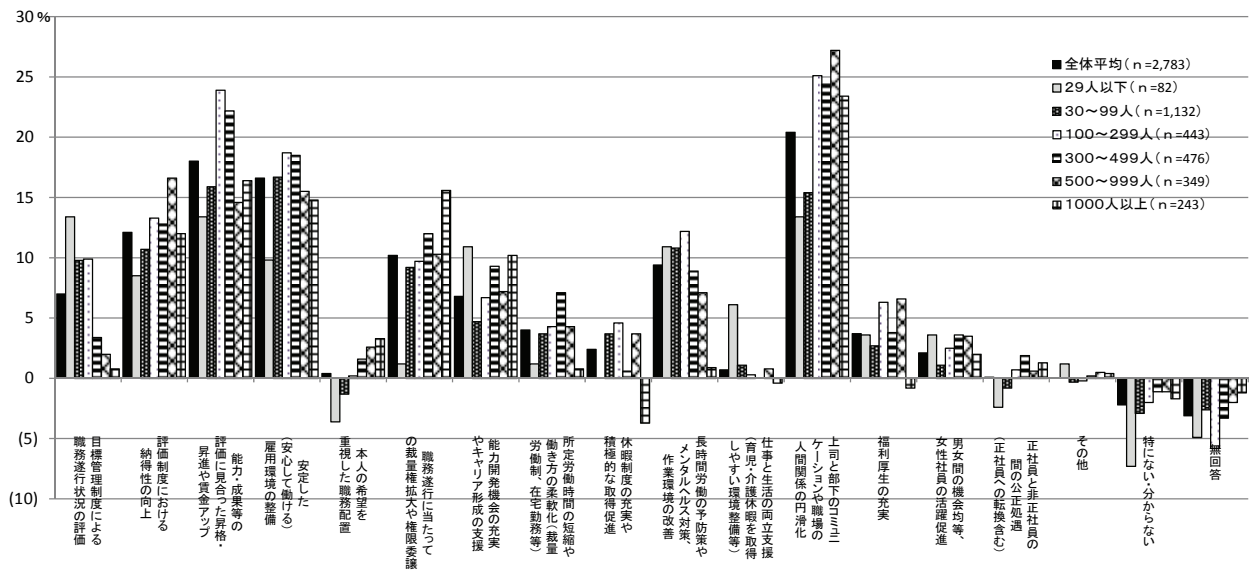


そのうえで、従業員の持っている能力を最大限発揮させるための雇用管理事項として、重要であると考えられるものと実際に取り組んでいるものの開きをみると、重要だが実際には取り組めていないものとして、規模に係わらず認識が高いのは「上司と部下のコミュニケーションや人間関係の円滑化」のほか「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」や「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備」である(図表 6 6)。このほか、規模に依らず、未だ取り組めていないが重要であると認識されている雇用管理は「評価制度における納得性の向上」や「職務遂行に当たっての裁量権拡大や権限委譲」「長時間労働の予防策やメンタルヘルス対策、作業環境の改善」「能力開発機会の充実やキャリア形成の支援」など多岐にわたっている。

総じて、従業員の持っている能力を最大限発揮させるために重要な雇用管理事項として、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」や「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備」などを重視する傾向は、業種や規模を問わず広く企業に共通した特徴であると言えるだろう。



図表 6 6 規模別にみた重要と考える雇用管理事項  
(実際に取り組んでいるものとのポイント差)



### (6) 正社員・非正社員のバランス観

本調査では、非正社員を雇用している企業（企業全体の82.0%。非正社員比率の現状平均は29.1%）に対して、正社員・非正社員のバランスについてどう考えているかも尋ねている。その結果、「現状で適正である（ちょうど良い）」と考える企業が半数（50.1%）を占める一方、「分からない」が15.5%あるものの、「現状より非正社員比率を（やや）高める必要がある」（14.4%）と考える企業よりは、「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」（17.6%）と考える企業の方が上回っていることを報告した（27～28頁参照）。

「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える理由をみると（複数回答）、もっとも多いのは「中長期的な人材育成や能力開発を強化したいから」の53.7%であり、以下、「知識や技能、経験等を着実に継承したいから」（51.2%）、「自律的な仕事や責任性の高い仕事が求められるようになっているから」（43.8%）、「既存事業の拡大や新規の事業展開に対応するため」（38.8%）などが続く。一方、「現状より非正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える理由としては（複数回答）、多い順に「グローバル競争の激化等で、人件費をさらに抑制する必要があるから」（46.0%）、「高齢者の継続雇用者が増えているから」（35.7%）などがあげられている。

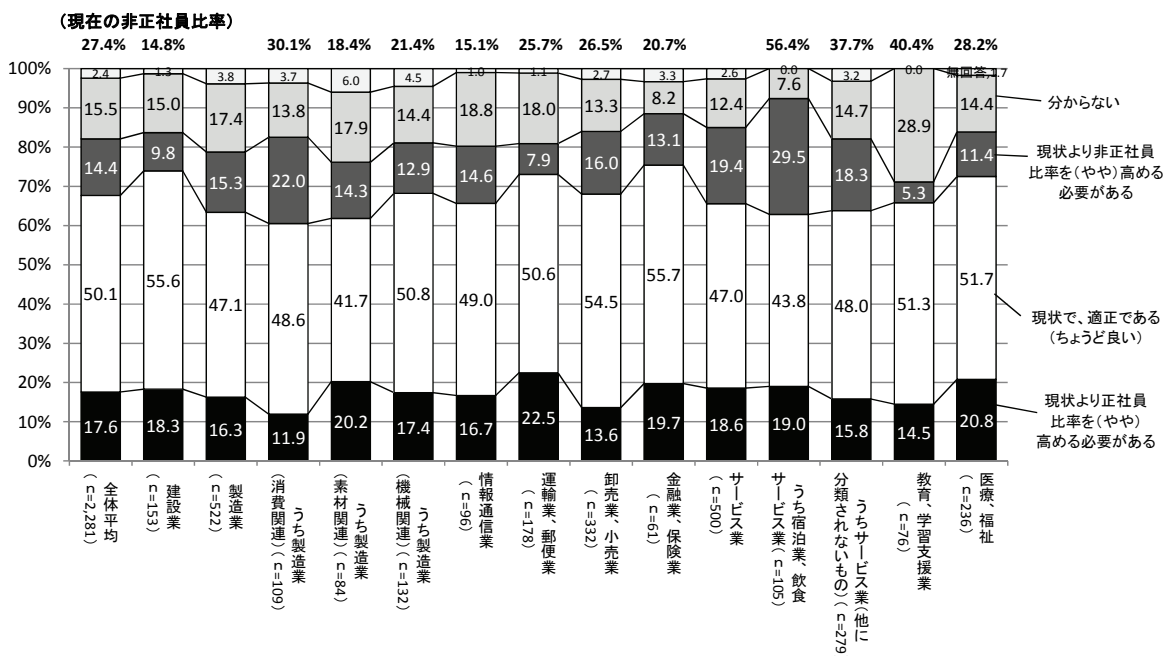
正社員・非正社員のあり方を見直す必要があるという認識は、どのような企業の間で高まっているのだろう。一連の結果を業種別にみると、「製造業（消費関連）」および「卸売業、小売業」「宿泊業、飲食サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」を除いて軒並み、「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える企業割合が「現状より非正社員比率を（やや）高める必要がある」を上回っている（図表67）。

「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える企業は、とくに「運輸業、郵

便業」や「医療、福祉」「金融業、保険業」などで業種相対的に多い。こうした業種では、非正社員のうちコア業務に従事している割合が「運輸業、郵便業」で45.5%、「医療、福祉」で42.2%、「金融業、保険業」で44.6%などと、全体平均（38.0%）と比べて業種相対的に高い傾向がみられる（附表78）。

なお、依然として「現状より非正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える企業割合が上回る「製造業（消費関連）」や「卸売業、小売業」「宿泊業、飲食サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」については、併せて必要な労働力全般をどう確保するかに関する回答も確認した。その結果、「卸売業、小売業」では引き続き、「基幹的な業務・責任を担えるようにする」（7.7%）ほか、「業務の定型化・マニュアル化を進めできるだけ非正社員に任せていく」（9.9%）とする企業割合が、業種平均より相対的に高い。一方、「製造業（消費関連）」や「宿泊業、飲食サービス業」については、「熟練した非正社員を正社員へ転換」（同順に15.2%、26.4%）したり、「必要な労働力が最小限になるよう、業務を合理化・自動化」（34.4%、32.0%）する方法が、今後重要になるとみている企業割合が業種平均（それぞれ13.8%、27.0%）を上回っている（附表74）。すなわち、非正社員を活用しつつも今後は正社員化と省力化の二極化が進む見通しとなっており、「現状より非正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える企業であっても、その活用方法には変化の兆しもみられるようだ。

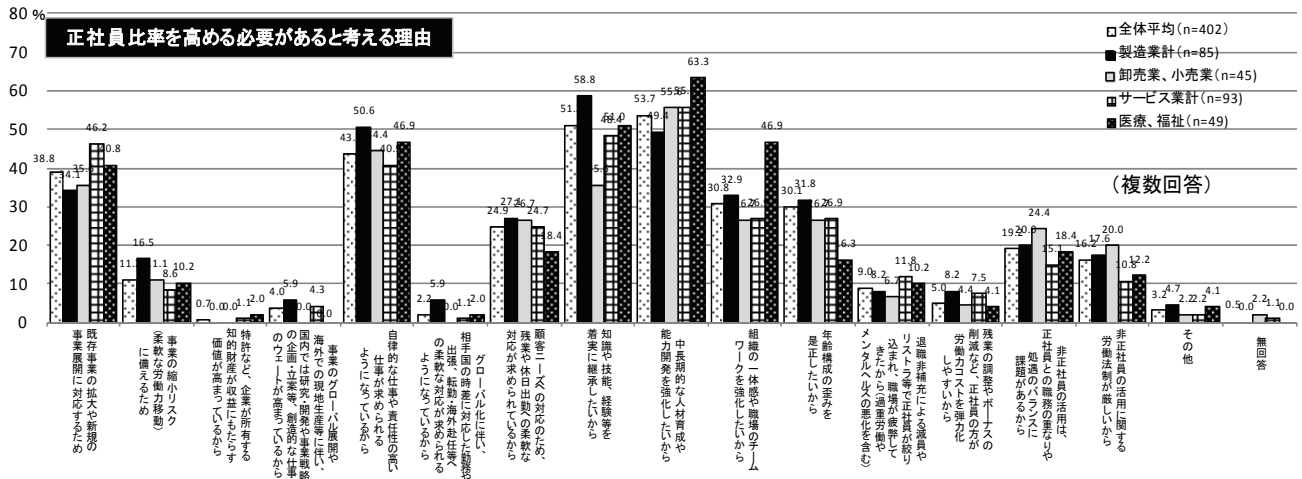
図表67 業種別にみた正社員・非正社員のバランス観



「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える理由（複数回答）を主な業種でみると、「製造業」では「知識や技能、経験等を着実に継承したいから」が最多であり、それ以外はすべて「中長期的な人材育成や能力開発を強化したいから」となっている（図表6

8)。次いで、「製造業」と「卸売業、小売業」では「自律的な仕事や責任性の高い仕事」が求められるようになってきているからを、「サービス業」や「医療、福祉」では「知識や技能、経験等を着実に継承したいから」を多くあげている。

図表 6 8 主な業種別にみた正社員比率を高める必要があると考える理由



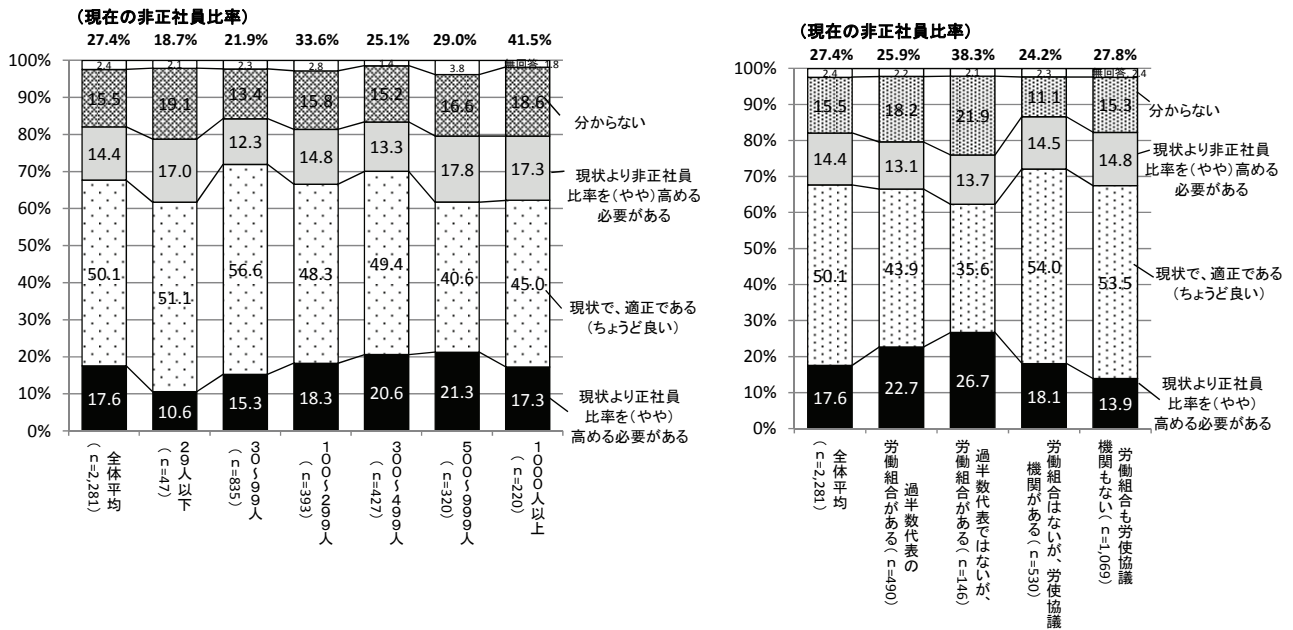
一方、一連の結果を（直接）雇用者の規模別にみると、「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える企業割合は、1,000人未満で規模が大きくなるほど多くなっている（図表 6 9）。その理由として（複数回答）、規模比例的な増加傾向がみられるのは「非正社員の活用に関する労働法制が厳しいから」などである。

また、労働組合の有無別にみると、「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」という認識は、何らかの労働組合がある企業で相対的に高まっており、その理由（複数回答）には、「中長期的な人材育成や能力開発を強化したい」ほか、「年齢構成の歪みを是正したいから」などがあげられている。

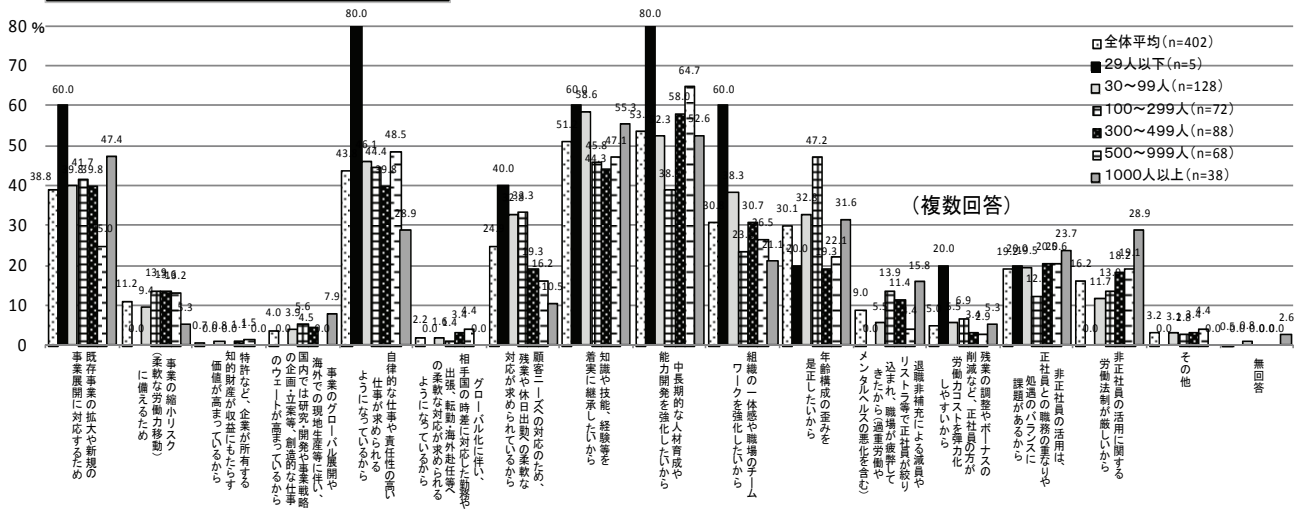
総じて、正社員・非正社員のバランスについては、業種や規模に係わらず「現状で適正である（ちょうど良い）」（本調査における非正社員比率の現状平均は 29.1%）と考える企業が多いものの、一部の業種や規模を除いては、「中長期的な人材育成や能力開発を強化したいから」あるいは「知識や技能、経験等を着実に継承したいから」などといった理由で、「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える企業割合が、非正社員のそれを上回る現状となっている。

正社員・非正社員のバランスに対する考え方を、従業員に占める非正社員の比率別にみると、「現状で適正である（ちょうど良い）」とする企業割合は「0%超 10%未満」でもっとも高く（60.6%）、非正社員比率が上昇するほど低下する（「50%以上」で 41.5%まで）。また、正社員比率を高めるべきとする企業は、従業員に占める非正社員比率が「30%以上 40%未満」の状態でもっとも多く、同・非正社員比率との差が最大となっている（図表 7 0）。

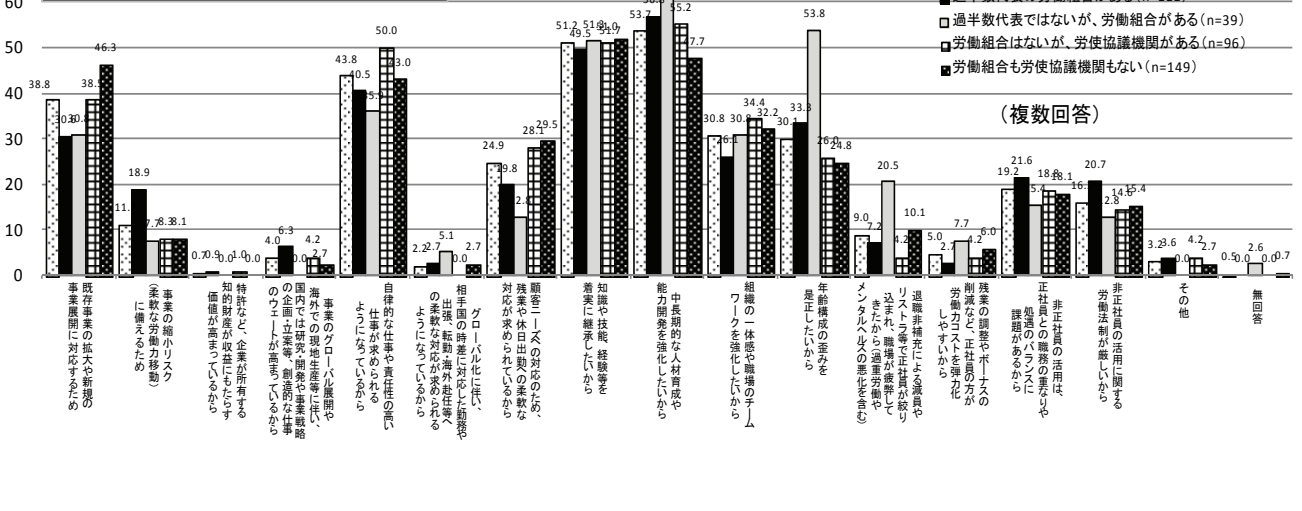
図表 6 9 規模別および労働組合の有無別にみた正社員・非正社員のバランス観と正社員比率を高める必要があると考える理由



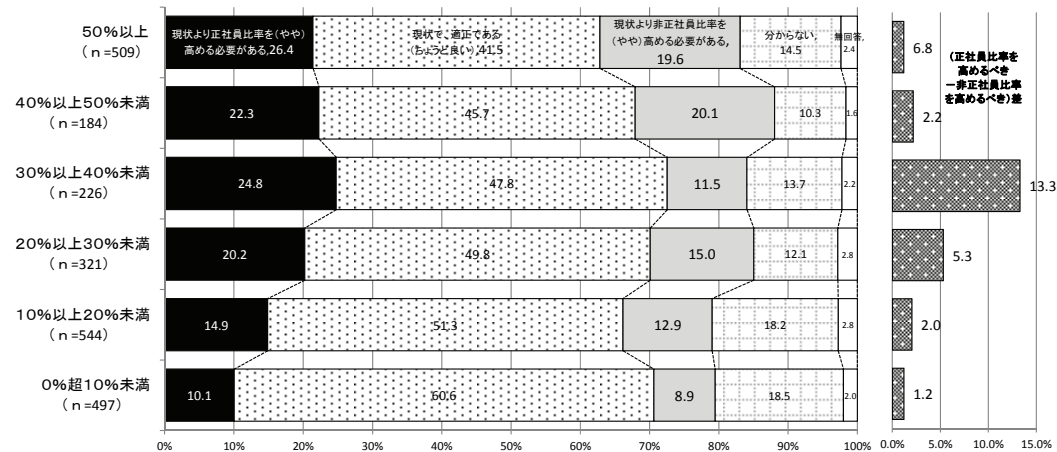
正社員比率を高める必要があると考える理由



正社員比率を高める必要があると考える理由



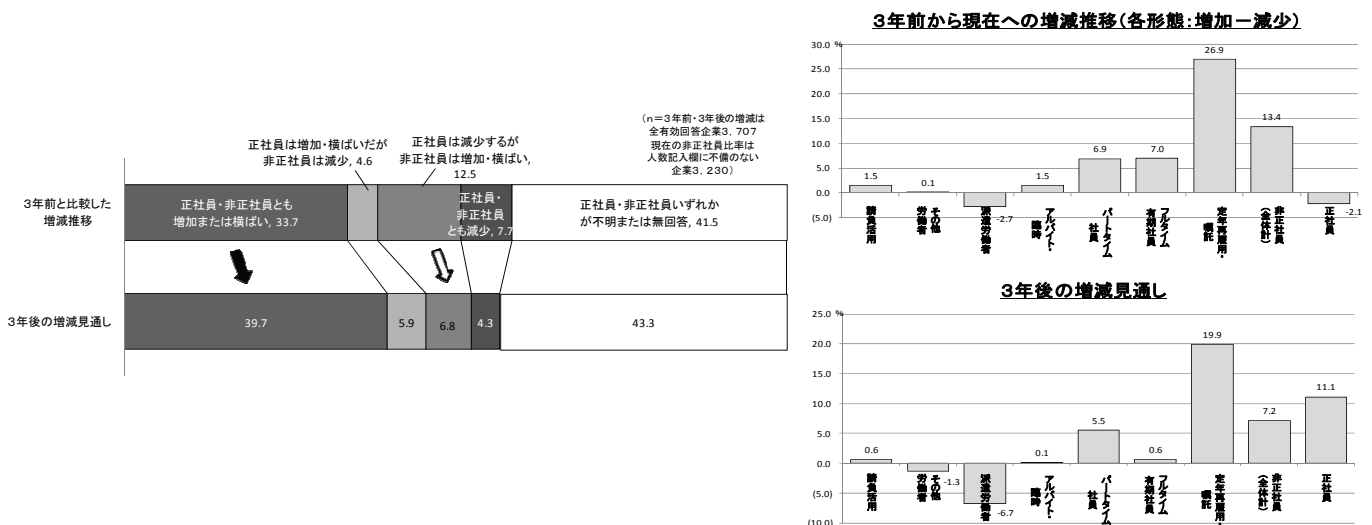
図表 7 0 従業員に占める非正社員の比率別にみた正社員・非正社員のバランスに対する考え方



なお、「現状より正社員比率を(やや)高める必要がある」と感じている企業の現状の非正社員比率は 33.8%だが、「自社にとって望ましい正社員・非正社員のバランス」を尋ねると平均 24.4%となった(附表 2 7)。これらの差(9.4 点)は、「現状より正社員比率を(やや)高める必要がある」と感じている企業における、勤続5年以上の非正社員比率(非正社員のうち 33.0%で従業員に占める非正社員比率にすると 11.1%)をやや下回る水準となっており興味深いところである。

正社員回帰を示唆するこうした結果は昨年、向こう3年間に正社員を増加させる企業が、非正社員のそれを上回る見通しであることを報告した、「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」結果(2012年)<sup>28</sup>とも符号している(図表 7 1)。社会的には非正社員比率が 36.7%(労働力調査 2013年7~9月期平均)まで上昇するなか、そろそろ幾分かの揺り戻しを図る必要があるとの認識も高まりつつあるのかもしれない。

図表 7 1 正社員・非正社員の3年前比較の増減推移と3年後の見通し



<sup>28</sup> 調査シリーズNo.104 (<http://www.jil.go.jp/institute/research/2012/104.htm>)



## (7) 小括一人材の能力・資質の育成や、意欲を引き出す人事・処遇制度は、今なぜ注目されているのか

本調査では、競争力の源泉として「人材の能力・資質を高める育成体系」(52.9%)や、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」(39.5%)を強化すべきであるという認識が今、業種や規模に係わらず広範な企業の間で高まっている様子が浮かび上がった。その理由を探るため、一連の調査結果について「人材の能力・資質を高める育成体系」や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」を選択した企業割合を比較した(図表72)。結果として、「人材の能力・資質を高める育成体系」や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」を強化すべきと考えている割合は、①過去5年間に事業を増加(充実・強化、多角化)させた企業や、②今後3年間に事業が増加(充実・強化、多角化)する見通しの企業、③過去5年間に事業再編を実施し④それが「国内の雇用者総数の増加に寄与した」企業や、⑤今後3年間に事業再編を実施し⑥それが「国内雇用者総数の増加に寄与する」だろうとしている企業に多かった。

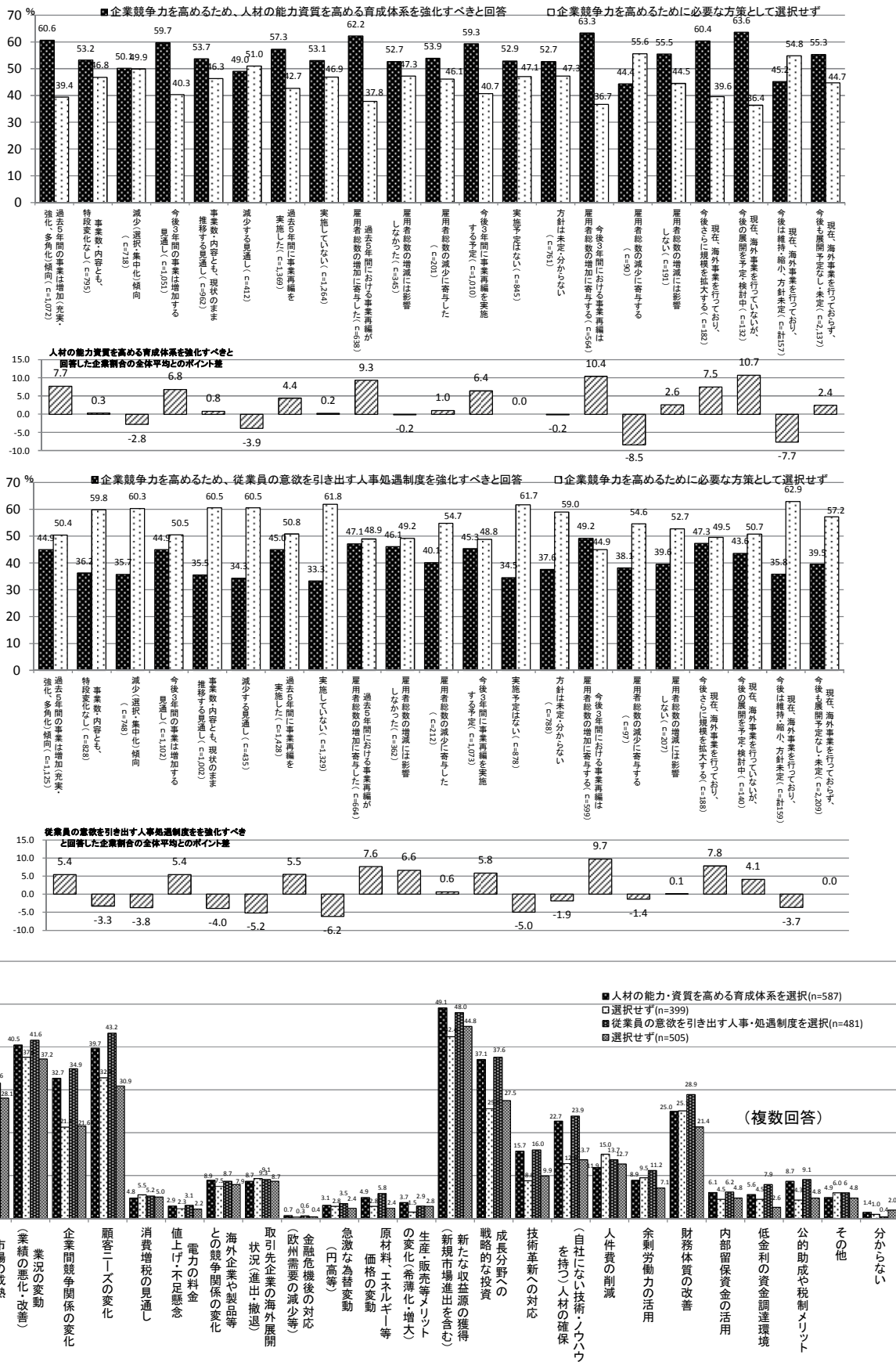
また、⑦「現在、海外事業を行っており今後、さらに規模を拡大する」企業や「現在、海外事業を行っていないが、今後の展開を予定・検討中」の企業でも相対的に高くなっている。今後3年間に事業再編を実施する理由(複数回答)との関連では、「企業間競争関係の変化」や「成長分野への戦略的な投資」「(自社にない技術・ノウハウを持つ)人材の確保」「顧客ニーズの変化」「技術革新への対応」などをあげる企業でいっそう、「人材の能力・資質を高める育成体系」や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」を強化すべきと考える割合が高かった。

一方、過去5年間あるいは今後3年間における(直接)雇用者規模の増減推移との関係を見ると、企業競争力として「人材の能力・資質を高める育成体系」や、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」を強化すべきという認識は、過去5年間に「(直接)雇用者規模が増加した」場合や、今後3年間の「増加」を見込む場合に、顕著に高まるようだ(図表73)。

総じて今、「人材の能力・資質を高める育成体系」や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」を強化しなければならないとする認識が高まっている背景には、企業における事業の積極的な展開姿勢や、それに伴う(直接)雇用者規模の増加推移・見通しなどがあると言えそうだ<sup>29</sup>。それはまた、正社員に今後、求める能力・資質として「事業や戦略の企画・立案力」や「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」「海外現地に赴任できる積極性」などが、業種・規模を問わず軒並み高まっている結果とも整合する。

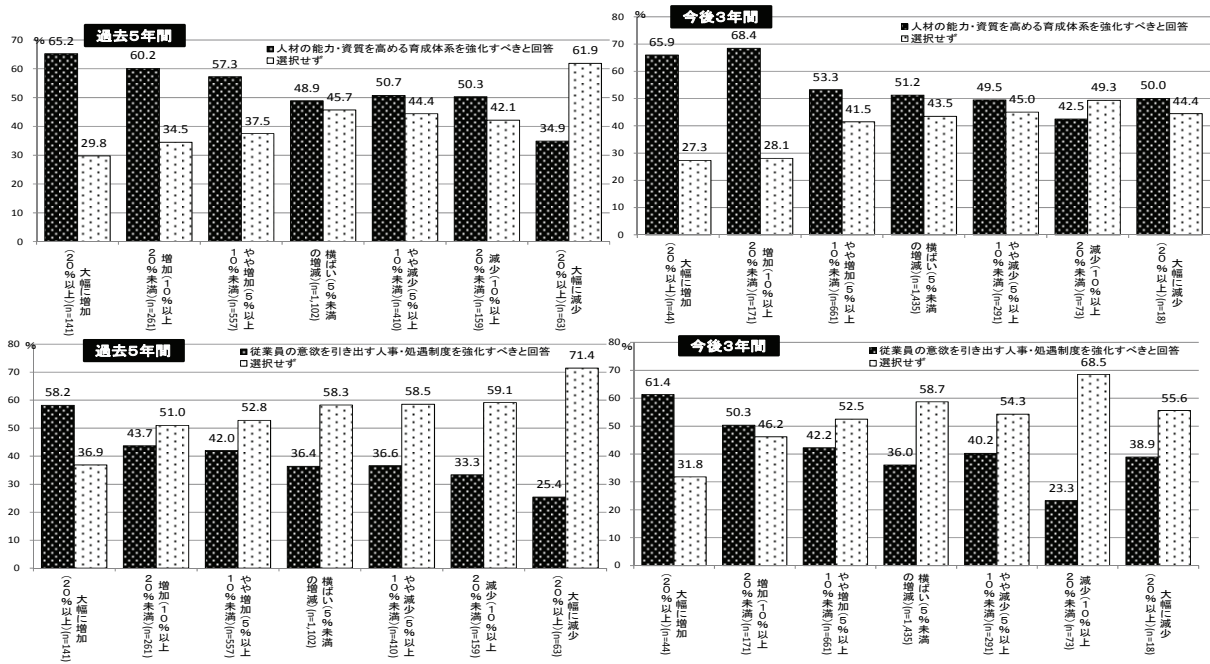
<sup>29</sup> 企業における積極的な事業展開姿勢と人材育成のあり方が密接に関係していることは、2011年版年次経済財政報告でも指摘されている。内閣府「企業経営に関する意識調査」(2011年2月に6,000社を対象に実施。回収率20.3%)によれば、「既存事業における新商品・新販路の開拓」や「既存事業の規模拡大」「新規事業分野の開拓」を目指す企業では、現状維持で良いと考える企業に比べて「経営幹部育成のための特別プログラム」や、従業員に対する「選抜教育」を重視する割合が高い。また、海外進出と教育訓練の関係性として、これまで海外進出を積極的に行ってきた企業はそうでない企業に比べ、「教育訓練予算を増加」させる意向が顕著に高いという。

図表 7 2 企業における事業展開等と育成体系や人事処遇制度の強化に対する認識の関係





図表 7 3 雇用者規模の増減別にみた今後、強化すべき企業競争力



今回の調査では、今後の企業競争力（複数回答）として「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」をあげた企業の77.3%が、同時に「人材の能力・資質を高める育成体系」も選択していた。また、今後重要になる雇用管理事項（複数回答）として「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」をあげた企業の61.0%、「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」をあげた企業の59.3%も、「人材の能力・資質を高める育成体系」を同時選択している。すなわち、競争力を高めるため「人材の能力・資質を高める育成体系」を強化する必要があると考える企業は、また同時に「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」や「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」なども重視していかなければならないと考えており、その必要性に対する認識は相乗的に高まっているようだ（図表 7 4）。

図表 7 4 人材の能力・資質を高める育成体系と従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度、能力・成果等の評価に見合った昇進・昇格や賃金アップ、安定した雇用環境の整備等の関係性

(ロジスティック回帰分析・変数増加法ステップワイズ (尤度比))

		人材の能力・資質を高める育成体系を強化すべき=1、それ以外=0					
		B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
step1	従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度を強化すべきと回答ダミー定数	.884	2.422 ***				
step2	従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度を強化すべきと回答ダミー 能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップが重要と回答ダミー定数	.062	1.064	.813 .533 -.253	2.255 *** 1.704 *** .776 ***		
step3	従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度を強化すべきと回答ダミー 能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップが重要と回答ダミー 安定した(安心して働ける)雇用環境の整備が重要と回答ダミー定数					.790 .524 .243	2.203 *** 1.689 *** 1.276 **
						-.370	.691 **
$\chi^2$			70.887 ***		112.428 ***		121.489 ***
pseudo Rsq (Cox-Snell R2)			.027		.042		.046
pseudo Rsq (Nagelkerke R2)			.036		.057		.061
N			2,606		2,606		2,606

※\*\*\*は1%水準で有意、\*\*は5%水準で有意

## 第4章 インタビュー調査結果の概要と考察

### 第1節 インタビュー調査で分かったこと

今回のアンケート調査では、企業が今、「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」や「顧客ニーズの変化」「成長分野への戦略的な投資」「市場の成熟（需要の頭打ち）」などを背景に、積極的な事業展開に打って出ようとしている様子を数値的な裏付けを持って明らかにした。また、自社の競争力を高めるため「人材の能力・資質を高める育成体系」（52.9%）や「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」（45.5%）、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」（39.5%）などを強化すべきと考えている企業が多くみられた。さらに、従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、雇用管理の上では「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」（60.2%）をはじめ、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」（51.6%）や「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」（51.0%）などを重視する企業が多い現状も浮かび上がった。

こうした変化を具体的な事例で確認するため、本調査研究ではインタビュー調査も行い、①なぜ今、どのような新規事業に踏み出そうとしているのか、②新規事業の展開に伴い、必要な人材はどう確保・育成しているのか、③人材の育成・活用上の喫緊の課題は何か、といった観点から掘り下げた。

#### （1）なぜ今、どのような新規事業展開に踏み出そうとしているのか

新規事業として、JR東日本㈱では海外事業に踏み出そうとしていた。同社は国鉄民営化以降、四半世紀を経て、鉄道事業専業だった当時の姿から、総合生活サービス企業へと飛躍的な発展を遂げた。引き続き営業収益を伸ばし続けているものの、モータリゼーションの多様化や少子高齢化の進展に伴い、国内の旅客輸送自体は今後、大幅な伸びを見込むことが難しい事業である。さらなる企業成長を目指すには、グローバル市場の需要を取り込む「限りなき前進」（同社通算5回目となる経営構想）が欠かせないものとなっており、同社は新たに駐在所を増設し、国内外の企業と連携した「海外鉄道プロジェクト」への参画を足掛かりに、鉄道車両や軌道、駅とその周辺に関連サービスなどをパッケージとして、売り込んでいこうとする最中であつた。

一方、㈱安川電機では介護ロボットや手術ロボットなど、ロボティクスヒューマンアシスト事業や、太陽光発電など環境・エネルギー事業に、新たに着手しようとしていた。同社はACサーボモータ、インバータ、産業ロボットの3つの製品群で世界シェア No.1 を誇っている。しかし今、（海外生産というより）「需要地生産体制」の確立を目指している最中であつて、国内工場の位置づけは「マザー工場として、生産技術の研鑽と製造技能の伝承を担う」ものへと不可逆的に変化しつつある。そのため、引き続き国内で一定の生産量（＝雇用）を確保するには、「新規事業をしっかりと立ち上げなければならない」状況となっている。同社によれば、新規

事業の立ち上げから、それを主力事業に育て上げるには 30 年ほど要するといひ、トップ商品が健在である今こそ、新たな市場開拓に打って出なければならないという危機感があつた。

白鶴酒造(株)でも、本業の清酒製造事業を中核としつつ、海外販売事業や化粧品事業、ひいては農業に進出していた。アルコール飲料が多様化するなか、国内需要はピーク時の 4 割まで落ち込み、競合他社とのシェア争いが熾烈化している。そこで各社がこぞって進出したのが海外事業であり、米国などに現地工場を建設する競合他社もみられる中で、同社はむしろ「国内で日本人が食すために製造した清酒」という付加価値を販売の強みとして活かしていた。また、国内需要を梃子入れするため化粧品事業に進出したほか、清酒ベースの発泡酒やフルーツ酒など若い世代のニーズに合わせた多様な商品開発にも注力し、さらに酒粕を使ったカレーや洋菓子など、異業種他社とのコラボレーションによる付加価値化にも積極的に取り組んでいた。加えて先頃、新たな参入を発表したのが農業である。同社が開発に成功した酒造好適米について、これまでは農家に委託して契約栽培してきたが、農家も高齢化が進み後継者不足が叫ばれるなか、育成技術や栽培ノウハウを蓄積するため、現有人材を送り込んで自社生産に踏み出したところである。

総じて、企業を取り巻く環境が急速に変容する現状にあつては、「何もしないことこそが一番の経営リスク」とも言えるような認識が、急速に広がっているようである。そして、こうした危機感を背景に、全社を挙げ新規事業のシーズを探索しようとする専門組織や仕掛けまでもが形成され始めていたのは興味深かつた。

(株)安川電機では、「種まきプロジェクト」と称して社員から広くアイデアを公募していた。社内イントラに寄せられたアイデアはマーケティング部門が吸い上げ、可能性が認められればプロジェクトの形成（発芽）、そして最終段階となる事業化（開花）へと、5つのステージで検討の進捗状況が示される。社員の間で新たなことに取り組む気概とチャレンジ精神を醸成し、意識的に新規事業を生み出していこうとする仕掛けとして機能し始めていた。

また、JR 東日本(株)では異業種他社や外部機関との人材交流などを活用し、新規事業を生み出す仕組みも有していた。近年の人材交流は「相互に新たな事業展開を模索できないかといった視点で行われることが多い」といひ、現在、「母数は限られているが、運輸、百貨店、エンターテインメント、不動産、金融など異業種他社との交流を行っているし、大学など研究機関への国内留学もある。また、国や自治体など行政機関との人事交流もあり、最近では北陸新幹線の開業に向けて、自治体から人材を受け入れている」とのことだつた。

## (2) 新規事業展開に伴い、必要な人材はどう確保・育成しているのか

新規事業展開に伴い、必要な人材はどのように確保・育成されているのだろう。少なくともインタビュー調査企業では、新規事業に際してもあくまで内製での人材調達を基本としつつ、必要に応じて新規採用を組み合わせていた。JR 東日本(株)では現在、営業収益の約 1/3 を占めるまでに成長した生活サービス事業の立ち上げに当たつても、希望する鉄道マンがキ

オスクや立ち食いそばなどの直営店で販売員を担いながら、接客や店舗運営のノウハウを蓄積させていったと聴き驚かされた。また、「自社にないノウハウの取得を目的として、百貨店やショッピングセンター、ホテルなど他企業へ出向することも少なくなかった」といい、とりわけ事業化の初期段階では、必要な能力・資質の育成手段として、出向など他社との人材交流が重要な一翼を担っていた。

不慣れな事業分野でもあえて外部人材を使わず内製で試行錯誤する背景には、例えば駅構内のショッピングセンターであっても「百貨店などとは異なる部分が多い。駅という通過点で、不特定多数の利用者ニーズに応えなければならない」などといった具合に、自社の強みを理解した人材だからこそ、他社とは異なる事業展開を行っていけるという経営戦略に裏打ちされていた。そのため「部門別採用」を開始し、鉄道事業とは異なる視点で、多様な事業に合わせた人材を確保していくようになった現在でも、育成期間途中における駅（窓口や改札、管理業務など）への配属を必須とし、「駅に集まってくる不特定多数の利用者ニーズに応える」ためのヒントを体得させるようにしていた。

一方、今後の海外展開に際しても、必要な人材を内製で育成することを基本に、「海外留学や、鉄道コンサルティング業務の中核人材を育成する OJT トレーニープログラム、公的機関や他企業でのビジネス経験などをメニューとした、グローバル人材の計画的な育成に取り組もう」としていた。また、内需産業のためこれまではそれほど行ってこなかった、外国人や留学経験のある日本人など外部人材の採用についても、卒業時期が3月以外の人を対象にした「秋入社制度」を新たに導入し、グローバル化に向けた戦力として取り込もうとしていた。

㈱安川電機においては、海外事業を含む積極的な事業展開に伴い、研修を通じて内製人材を選抜するという、中長期的な人事を意識した研修一体型の配置転換を充実させていた。例えば、「グローバル耐性強化プログラム」。ケーススタディを題材にグループ討議を通じた駐在員の役割や必要な資質等の理解、海外赴任経験者の講話による経験知共有を行うものである。同社では常時200人ほどの社員が3～5年の任期で海外に駐在しているが、「プログラム対象者は各事業部の人選に委ねており、いずれ海外赴任が想定される候補の母集団を形成する意味合いを持つ」という。

また、事業展開の変化は新規採用・育成のあり方にも影響し始めていた。同社は総合職として事務系と技術系の分類で採用を行っているが、「新中期経営計画ではグローバル人材の採用強化を打ち出しており、新規採用者に占めるグローバル人材比率を、2015年に事務系で100%、技術系で50%まで引き上げる見通し」という。

白鶴酒造㈱でも、化粧品事業や農業を含めて内製人材で賄っていた。内製による人材調達で、重要なのは「職種変更に係わらない配置転換」である。配置転換は、異動の元先双方に影響するデリケートなものであるため、各社各様の仕組みをベースに、ノウハウが蓄積されていた。

JR 東日本㈱では、面談で年一回、家族の状況や異動希望などを吸い上げる仕組みがあり、

駅・運転士などの現業部門から非現業部門への異動を含め、事業を横断する社内の人材交流を積極的に行っているという。

また、安川電機(株)の人事ローテーションは、「キャリアプラン制度」に基づいていた。同制度は毎年、社員各々が「将来目指すべき人材タイプ」や「経験したい職種」と、自身の「現在の姿」のギャップについて面談を通じて話し合い、個別のキャリアプランを策定するもの。

「現在の姿」は半期単位で行われる成果評価のほか、年単位で把握するコンピテンシーの発揮度、知識・スキル、資格等の保有状況、これまでに携わった製品・技術の履歴などを通じて客観的に明らかにする。そのうえで、将来像とのギャップを埋めるのに必要な、OJL（オン・ザ・ジョブ・ラーニング＝実際の仕事を通じた学びの機会）や人事ローテーション、教育・研修等を洗い出す。

白鶴酒造(株)では、配置転換に当たっての本人希望を、自己申告書を通じて年一回、吸い上げていた。自己申告書には仕事の現状や悩み、上司や部下、同僚との関係をはじめ、今後のキャリアに対する思いや自己啓発で取り組んでいること、就業に当たり配慮してもらいたいことなどを書き込んでもらう。これを基に、総務人事部が毎年、営業職のほぼ全員と技術職の1/3程度ずつを対象に個別面談を行う。そうして集められた情報すべてに労務担当と経営幹部が目を通し、社員約440人の適正配置を弾き出す。実際、インタビュー調査に応じてくださった人事部次長は、ボトリングの工場勤務から清酒づくりの職人に転向し、その後、国内営業・海外赴任に奔走するという、当に社内転職とも呼べるような職種変更を伴う配置転換の経験者だった。

長期安定雇用を特徴とする日本企業において、配置転換は雇用を守り抜きつつも柔軟な事業展開を行うため、古くから活用され日本企業の強みとなってきた雇用管理手法である。しかしながら、課題がないわけではない。(株)安川電機では「人事ローテーションに関しては、運用するほどに形骸化していった側面もあった」といい、「事業展開の変化に伴い計画的な人事ローテーションによる人材活性化の重要性が再認識され始めた」中で、改めてキャリアプラン制度を基礎に、人事ローテーションの巻き直しを図ろうとしていた。

また、JR東日本(株)でも、駅や輸送現場を重視した系統別の人材育成では、なかなか人が集まり難かった分野を中心に「公募制異動」を導入するなどして配置転換を挺入れしていた。一回目となる本年、財務や広報、不動産管理などで人材を公募したところ、結果として予想をはるかに上回る400人以上の応募があったといい、今後も配置転換を活性化する目的で利用したいと話す。

白鶴酒造(株)では、配置転換というシンプルな雇用管理手法を機能し続けさせるため、「人材や情報の断層が生じないように、毎年一定数の新規採用を続けてきた」と指摘し、配置転換による人材の調達・育成は、定期的な新規採用者の補充と表裏一体でこそうまく回せる手法であることを改めて気づかせてくれた。

### (3) 人材の育成・活用上の課題は何か

こうした中で現在、人材の育成・活用上、課題となっているのはどのようなことだろう。JR 東日本<sup>(株)</sup>では、社員の意欲を尊重し潜在的な能力を引き出す仕組みとして近年、とりわけ充実させてきたのが「応募型研修」だった。同社はこの間、JR 東日本総合研修センターをはじめとする多様な研修施設で、年間を通じ相当数の研修を実施してきた。例えば、①会社の経営方針や目標について理解したり、職場を活性化するための「人材開発研修」や、仕事をする上で必要な専門知識・技術を学んだり、資格を取得するための「知識・技術向上研修」がある。また、②異業種交流を通じて多様な価値観を学んだり、創造性の向上や人的ネットワークの形成、今後の事業展開を図るうえで必要なノウハウの習得などを目的とする社外研修もある。このほか、③高度な専門知識と広い視野を身につけるための「留学制度」(海外の大学院、国内の大学・大学院)や、自己啓発のための「(社内・外)通信教育」なども整備されている。とはいえ、同社の研修は鉄道事業の安全・安心を守るという業務と直結したものが多く、社員にとって研修はともすると「与えられるもの」として硬直的に捉えられがちだった。そこで多様な事業を展開するようになった現在、「総体としてサービス品質を向上させようとするとき、相互の理解を深める必要がある」として、専門分野に係わらず自ら手をあげて参加してもらおう応募型の研修メニューを豊富化し、人材育成を拡充してきた経緯があった。

(株)安川電機も「企業の進化と成長を実現するのは人材であり、良い製品・サービスを生み出す基礎となる人材育成は、企業の発展に欠かせない重要課題の一つ」との考え方に基づいて、従来から教育・研修制度を充実させてきた企業である。例えば、円滑な新人育成を担うブラザー・シスター研修や、入社3年目まで毎年及ぶフォローアップ研修のほか、年齢や職位に応じた階層別研修などがある。また、費用の一部補助や報奨金を伴う自己啓発のための通信教育なども用意されており、同社の人材育成にかける熱意は、管理職に対して「目標管理の10%は必ず、人材育成項目に割かなければならない」ことを求める徹底ぶり。そうした中でここ数年、事業展開の変化に伴い集中的に拡充してきたのが、人事一体型の選抜研修である。例えば、部課長層対象の「次期経営リーダー候補育成コース」。さまざまな部署から人選を募り、経営幹部 OB や外部機関などを活用しながら10カ月間を費やし、国内外の主要管理会社の経営人材を育成するもの。経営情報のインプットに始まり、経営戦略の企画立案、リーダーシップ診断、財務・会計、ネゴシエーション・グローバルコミュニケーション演習までほぼ毎月、何らかの研修が施される。併行して個人テーマを設定し、研究成果を経営幹部にプレゼンしなければならないプログラムで、「受講後は配置異動による実践が前提になっている」。

一方、人材確保上の課題を尋ねると、JR 東日本<sup>(株)</sup>では過去の採用抑制に伴う社員年齢構成の歪みと、それによる技能伝承の断絶をあげた。国鉄末期から JR 発足当初までの8年間、新規採用を行わなかったため、40代に大きな年齢の断層があり、今後10年間での技術継承が非常に重要になるという。そこで昨年4月、新たな人事・賃金制度を導入し、55歳からの賃

金減額を段階的にフラットにするとともに、ミドル層には役割や責任に見合った手当を支給し、また、昇進制度の柔軟化を図るなどした。さらに、技術・技能に秀でた社員を対象に、60歳定年後も出向せず本体に残って、現職の若手社員に確実に技術継承してもらう「マイスター活躍制度」も新設したところだった。

㈱安川電機では、バブル入社組の活性化を課題にあげた。同社では、30歳代からのライフキャリアデザインセミナーを必須研修としており、30歳時点でキャリアの棚卸しを行う「キャリアコース」、46・47歳時点（45歳へ段階的に移行）で自らの今後のキャリアプランや会社への貢献などを思い描く「アクティブコース」、さらには58歳時点で退職後のことを考える「セカンドライフコース」の3つの区切りを新たに導入し、働き方を見つめ直してもらう仕組みとして活用しようとしていた。

白鶴酒造㈱では、高齢層のモチベーションアップが懸案となっていた。そこで、旧「専門職掌」を「エキスパート職掌」と「専任職掌」に分離・明確化するなど、30年以上使い続けてきた職能資格等級制度に初めて改訂を加えたところだった。管理職を任せ切れなかった場合等に、従来は専門職掌・総合職掌へ転換していたが、どうしても降格のイメージがつきまとい本人がやる気を失いがちだった。そこで「エキスパート職掌」としてさらなる活躍に期待を込め、転換時は処遇を一段昇格させる変更も加えた。また、55歳で役職定年を迎え、以降は専門職として働く仕組みについてもあえて「専任職」に括り直した。「雇用延長に伴い役職定年後さらに10年間のキャリアを築けるようになった。今後は50歳くらいで一度、キャリアを振り返ってもらう研修などを交えながら、入社から65歳まで生き活きと働き続けてもらえるようにしたい」と話す。

#### （4）小括

今回インタビュー調査を行った限りにおいて、新規事業に際して必要な人材は、職種変更には拘らない配置転換を基本に調達・育成されていた。また、グローバル化に当たっては、留学生など外部人材も積極的に取り込まれようとしていた。配置転換は、雇用の安定を図りつつも柔軟な事業展開を行う上で重要な人材の調達・育成手段だが、ともすると形骸化しがちである。多様な事業展開を手掛けるようになった各社ではその重要性が再認識され、制度原則への回帰や公募制（起爆剤）の導入などを通じ、制度が捩入れされつつあった。また、海外進出を含む多様な事業展開に伴い、社員の意欲や関心を引き出す応募型研修や、人事異動一体型の選抜研修など、「人材の能力・資質を高める育成体系」が拡充されてきた経緯もあった。雇用管理上、喫緊の課題としては、過去の新卒採用抑制に伴う技能継承の断絶期への対応、バブル入社組人材の活性化、管理職でない中高齢人材や役職定年者が65歳まで働きがいを持てる仕組みづくりなどがあり、いずれも「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」の改訂が行われていた。総じて、アンケート調査で明らかになった結果を、具体的な事例を持って確認することができた。



## 第2節 具体的事例

### 事例1 東日本旅客鉄道株式会社（JR東日本）

国鉄の民営化から四半世紀が過ぎた。この間、JR東日本（概要参照）は当初の鉄道事業から目覚ましい進化を遂げ、現在では駅スペース活用事業やショッピング・オフィス事業など、鉄道と駅より派生する多様なサービス分野による運輸外収入が、連結ベースで約33%を占めるまでになった。ecute など駅ナカ商業施設にみられるステーションルネッサンスが進化の代表例で、現在、展開する事業はコンビニ、飲食、ショッピングセンター、ホテル、スポーツ・レジャー、広告など幅広いサービス分野に及ぶ。

IT・Suica 事業では、2001年にサービスを開始した非接触ICカード「Suica（スイカ）」の発行枚数が4,300万枚を超え、電子マネーとしての利用や他エリアの交通系ICカードとの相互乗入れなど、社会に大きなインパクトを与えた。また、子育て支援事業では、駅立地を活かした保育園等の開設で仕事と子育ての両立に寄与している。1日に約1,650万人を輸送する日本最大の鉄道会社は、総合サービス企業としても社会をリードし続けてきた。

そんな同社が昨年10月、通算5回目となる「グループ経営構想V—限りなき前進」を策定した。東日本大震災を「第二の出発点」と位置づけ、①究極の安全に向けて～災害に強い鉄道づくり、②サービス品質の改革～鉄道ネットワークの拡充等、③地域との連携強化～震災からの復興、観光流動の創造と地域の活性化を「変わらぬ使命」に据えた。そして、「無限の可能性の追求」に向け、④技術革新～エネルギー・環境戦略の構築、ICTの活用、高速化、⑤新たな事業領域への挑戦～グローバル化、⑥人を伸ばし、人を活かす企業風土づくりというさらなる成長戦略を掲げている。

こうした事業展開・経営戦略の変化に伴う人材採用・育成の現状と今後の課題について、人事部ダイバーシティ推進グループの齋藤俊樹課長と松澤一美課長に話を聴いた。

### <企業概要>

本社：東京都渋谷区代々木  
設立：昭和62年（1987年）  
資本金：2,000億円  
営業収益：連結25,321億円、単体18,174億円（2011年度）  
社員数：59,130人（女性比率約8%）（2012年4月現在）  
事業内容：旅客鉄道事業、貨物鉄道事業、旅客自動車運送事業、索道業、旅行業、倉庫業、駐車場業、広告業、図書・雑誌の出版業、金融業、前払式支払手段の販売業及びゴルフクラブ会員権、テニスクラブ等のスポーツ施設利用権等の販売業、電気通信事業、情報処理及び情報提供サービス業、損害保険代理業その他の保険媒介代理業、自動車整備業及び石油、ガス等の燃料、自動車用品の販売業、旅行用品、飲食料品、酒類、医薬品、化粧品、日用品雑貨等の小売業、旅館業及び飲食店業、一般土木・建築の設計、工事監理及び工事業、設備工事業、電気供給事業、動産の賃貸業及びイベントに関するチケット販売、クリーニング、写真現像等の取次業、不動産の売買、賃貸、仲介、鑑定及び管理業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具及び一般産業用機械器具製造業、看板・標識案内板等の製造・販売業、遊園地、体育施設、文化施設、学習塾等の教育施設、映画館等の経営、清涼飲料水、酒類の製造及び水産物の加工・販売業、骨材・石工品及びコンクリート杭・ブロック等の製造・販売業  
グループ企業：72社

## 生活サービス事業の構築プロセス

振り返ると民営化以降、初めて策定した中長期ビジョン「FUTURE21」（1990年）で総合生活サービス企業化を掲げてから、とりわけ生活サービス事業は飛躍的な発展を遂げてきた。鉄道事業のみだったことを鑑みると、生活サービス事業に必要な人材はどのように採用・育成していったのだろうか。

「生活サービス事業はそもそも、鉄道に付随する関連事業の位置づけでスタートした。現在では、鉄道事業、生活サービス事業、IT・Suica事業が経営の三本柱となっているが、当時はまだ草創期であり、社員発案のさまざまな新規事業に挑戦したり、構内営業も自前で喫茶や立ち食いそば、キオスクなどの店舗を数多く運営していた。生活サービスを希望する社員は、そうした直営店に販売員として配置し、接客や店舗運営全般の経験を積むことが多かった。

その一方で、生活サービス事業分野を育て、人材も育てようと、百貨店やショッピングセンター、ホテルなどへ自社にないノウハウの取得を目的として、グループ会社や他企業へ出向することも少なくなかった。総合職の採用は、民営化後しばらくは、鉄道事業と明確な区分はなかったが、1997年以降、生活サービス事業分野の拡大に合わせて「生活サービスフランチャイズ制度」を導入し、生活サービス事業に軸足を置いた運用を行う中で人材育成を図ることとした。さらには2003年より、「部門別採用」を開始し、鉄道事業とは異なる視点で人材を確保していくようになった。

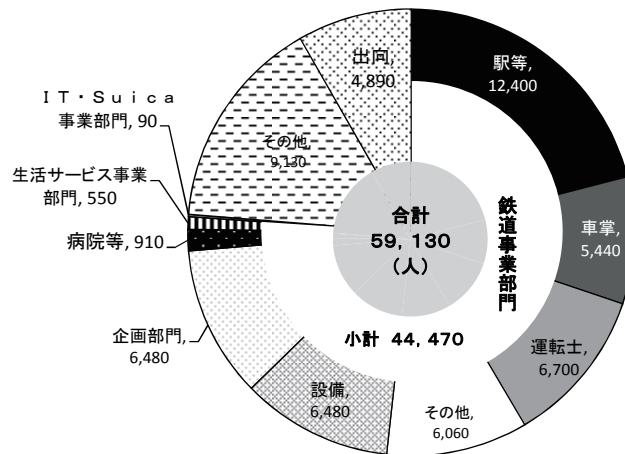
現在、JR本体とグループ会社の役割分担に基づき、主として運営を担うグループ各社でも社員採用を行っており、JR本体の生活サービスに従事する社員比率は高くないが、さまざまな分野で活躍している（図表75）。

社員の育成について、現在、育成期間を入社後5年と手厚く設けている。具体的には、まずグループ会社等へ出向し、運営会社で現場の実務を経験した上で、JR本体に戻り、支社での生活サービス推進業務などに配置している。その後は、個々の希望を尊重しつつ専門性を高め、JR本体とグループ会社への出向を行き来する中でキャリアを積んでいくことになる。管理職層に上がってからも、キャリアパスはさまざま。40歳代でグループ企業の取締役として経営の一翼を担うこともあるし、本体に戻って部課長として事業領域をマネジメントすることもある。

そうした中で近年、改めて育成体系に組み込んだのが、育成期間途中（3年目）における駅（窓口や改札、管理業務など）への配属だ。過去にも行っていたが、百貨店GRANDUOやホテルメッツ、ecuteのような駅ナカが発展し始めた2000年代、専門性を追求することが優先され駅への配属は休止していた。だが、事業の拡大、伸張により、改めて駅配属の有効性が見直されるようになった。駅や駅周辺を開発していく上では、駅をきちんと理解することが重要だ。また、当社の生活サービス事業は百貨店などとは異なる部分が多い。駅に集まってくる不特定多数の利用者ニーズに応え、駅という生活導線上、通過点で、利用者のニーズ

に応えなければならない。ビジネス視点は与えられるものではなく掴むもの。駅から続く導線を基本に、駅とその周辺に広がる街作りに必要な生活サービス事業とは何なのかのヒントを体得してもらうようにしている」(松澤氏)。

図表 7 5 系統別社員数



鉄道事業の人材が系統を超え横断的に異動するようなことは、どの程度あるのだろうか。「事業を横断した社内の人材交流も積極的に行っている。専門性を高めることはもちろん重要だが、総体としてサービス品質を向上させようとするとき、相互の理解を深める必要がある。当社には年1回、面談で、家族の状況や異動希望などを吸い上げる仕組みがある。異動は本人の希望だけでなく、特性などを充分踏まえることになるが、駅・運転士などの現業部門から、非現業部門への異動も行われている。また、新たに「公募制異動」も導入した。駅や輸送現場を重視した系統別人材育成では、現在業務との関連性からなかなか人が集まり難かった分野として、1回目の本年、財務や広報、不動産管理業務を中心に募集したところ、ふたを開けると400人を超える応募があり驚かされた。通常の人事異動に加えたバリエーションのひとつとして活用していきたい。

近年は鉄道事業の中でキャリアを終える人材だけでなく、多様な業務で活躍するキャリアを描く人材も増えた。専門性を高める人材と、横断的にさまざまな業務経験を持つ人材を、組織内にバランス良く配置することで、相乗効果を生み出せるような環境を築いている」(齋藤氏)。

異業種他社との人材交流を通じた人材育成などはどの程度行われているのだろう。

「母数は限られているが、運輸、百貨店、エンターテインメント、不動産、金融など異業種他社との交流も行っているし、大学など研究機関への国内留学制度もある。また、国や自治体など行政機関との人事交流もあり、最近では北陸新幹線の開業(2014年度末)に向けて、自治体から人材を受け入れている」(齋藤氏)。

「かつて GRANDUO 立ち上げの際に、ノウハウ習得のため大手百貨店に大量の人材受入れ

と育成をお願いした経緯もあるが、現在は、他企業や外部機関との人材交流は育成のためというより、相互に新たな事業展開を模索できないかといった視点で行われることが多い」（松澤氏）。

### 人材の育成体系をめぐる近年の動向

「グループ経営構想Ⅴ」ではさらに「人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり」を目標に掲げた。人材育成は現状、どのように行われているのか。また、近年の変化はどうなっているのだろうか。

「当社では、JR 東日本総合研修センターをはじめとする多様な研修施設で、年間を通じ相当数の研修を行っている（図表 7 6）。「社内研修」としては、会社の経営方針や目標について理解したり、職場を活性化するための「人材開発研修」や、仕事をする上で必要な専門知識・技術を学んだり、乗務員になるのに必要な資格を取得するための「知識・技術向上研修」がある。また、異業種交流を通じて多様な価値観を学んだり、従来の思考の殻を破る創造性の向上、人的ネットワークの形成、今後の事業展開を図るうえで必要なノウハウの習得などを目的とする「社外研修」もある。このほか、高度な専門知識と広い視野を身につけるための「留学制度」（海外の大学院、国内の大学・大学院）や、自己啓発のための「（社内・外）通信教育」なども整備されている。

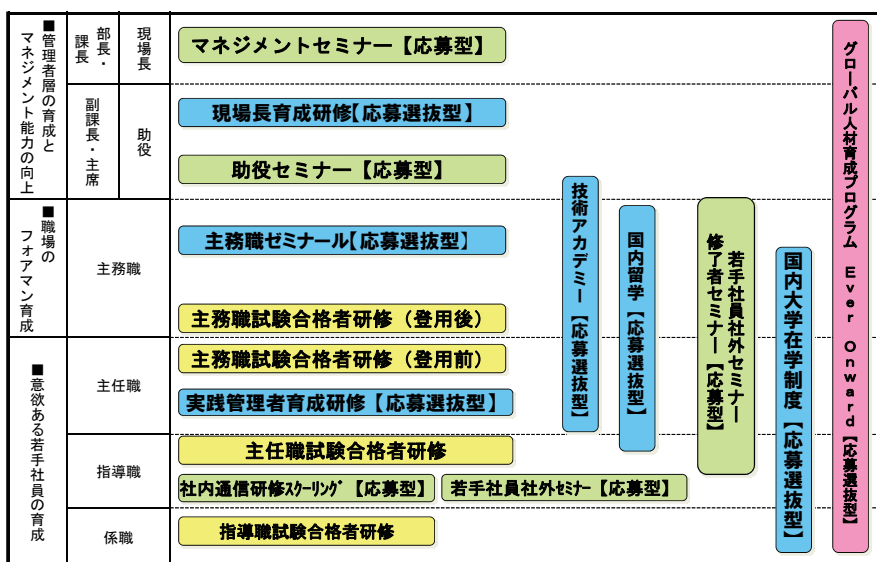
図表 7 6 主な研修実績

研修種別	2011年度	主な研修概要
人材開発研修	29,500人	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ会社の新任取締役・監査役セミナー</li> <li>●マネジメント研修</li> <li>●管理者セミナー</li> <li>●新入社員および若手社員研修</li> <li>●昇職試験合格者研修</li> <li>●My Project関係研修</li> </ul>
知識・技術向上研修	56,300人	<ul style="list-style-type: none"> <li>●運転士、車掌養成研修</li> <li>●訓練センター・営業トレーニングセンター研修</li> <li>●各種業務知識・技術力向上研修</li> </ul>
社外研修	4,800人	<ul style="list-style-type: none"> <li>●異業種交流研修</li> <li>●各種資格取得研修</li> <li>●海外研修</li> </ul>
合計	9万600人	

そうした中で近年、社員の意欲を尊重し、潜在的な能力を引き出す仕組みとして、特に充実させてきたのが「応募型研修」だ（図表 7 7）。当社では従前から、鉄道事業の安全・安心を守るための研修が整えられてきたが、業務と直結したものが多く、社員にとって研修はともすると「与えられるもの」として硬直的に捉えられる側面が強かった。こうした中で、多様な事業を展開するようになったことと、さまざまな視点で物事を考えられなければ、結果として鉄道の安全・安心も守れないと認識されるようになり、専門分野にかかわらず自ら手をあげて参加してもらう研修メニューを増やしていった経緯がある。

例えば、「実践管理者育成研修」は将来、管理者を志す人で一定の資格要件を満たしていれば参加できる。さまざまな職種が一堂に会し、物事の考え方や異業種他社の取り組み、グループ討議やリーダーシップ演習など、福島県白河市の研修センターに2カ月間泊まり込んで受講してもらう。」(齋藤氏)。

図表 7 7 人材育成プログラム（応募型研修）の体系と概要



研修名	主な対象者	研修概要
若手社員社外セミナー	満30歳以下の社員	社会人としての視野の拡大を目的として、会社が指定した社外の教育機関や大学が開催するオープンセミナーや異業種交流等を勤務時間外で受講できる制度。費用は会社が負担する自己啓発支援制度の一つ。全90コース。
若手社員社外セミナー修了者のためのセミナー	若手社員社外セミナーを修了した社員	若手社員社外セミナーを修了した社員に対して、継続してモチベーションの向上と視野の拡大を行えるようにセミナーを実施。「図解思考(基礎編、応用編)」「文章術」「ロハスビジネス」から1講座を選択し、最大4講座を4年間で受講することができるセミナー。
実践管理者育成研修	満40歳未満の主任職の社員	次代を担う管理者を目指す社員が、約2か月半の間、福島県白河市にある研修センターに合宿し、マネジメントの基本、コミュニケーションやプレゼンテーション、課題研究などに取組み、管理者に求められる資質や系統を超えたチームワークを修得する
主務職ゼミナール	主務職の社員	管理者を補佐し、人材育成をはじめとする職場の重要な課題の解決に向けて様々な役割を担う「職場のフォアマン」の育成を目指す。チームワークづくりに必要なコミュニケーション、リーダーシップ等について学ぶ。
助役セミナー	助役職の社員	現場管理者がマネジメントやリーダーシップ、コミュニケーション等に関するテーマの部外有識者の講義等を受講することができるセミナー。
現場長育成研修	助役職等の社員	現場長を目指す助役に対し、現状を変える強い志と率先垂範の実行力を身につけるための研修。自己革新とチャレンジを続ける管理者の育成を目指す。

「応募型研修には、長期間にわたるものだけでなく、短期間で受講できるものもある。コミュニケーション研修や図解で考える研修、プレゼン力向上研修など。受講希望が概ね叶うように、さまざまな日程で多様なメニューを提供している。少なくとも本社で提供しているメニュー総数は百余りを数える。他にも例えば、幹部のメッセージを直接聴ける研修など、支社が独自に提供しているものもある。

研修は、社員の意欲・能力を高めることを目的としているが、日常の仕事を離れ、違った視点で発想してもらうことも重要な狙いで、結局は鉄道運営の安全・安心に集約されるものだと考えている。また、狙いは他にもある。鉄道事業の安全・安心は、専門性の追求とチームワークのサービス業である。さまざまな系統が、その役割を果たし結束することで鉄道業

は成り立っている。鉄道そのものがダイバーシティ。ともすれば、縦系統が強くなりすぎると横のつながりの欠如になりかねない。応募型研修は、異なる職種の人材が交流できる場を、意図的に作り出す仕組みとしても機能している」（松澤氏）

### 海外事業の展開人材の育成・確保

「グループ経営構想 V」では、グローバル化への挑戦も掲げた。必要な人材を確保するための育成方針はどうなっているのだろうか。

「国内外の企業と連携した「海外鉄道プロジェクト」への参画などグローバル展開に向けた対応が求められるなか、海外留学や、鉄道コンサルティング業務の中核人材を育成するOJT トレーニープログラム、公的機関や他企業でのビジネス経験などをメニューとした、グローバル人材の計画的な育成に取り組もうとしている。海外留学制度は従前からあったが、今まで以上に多くの社員が経験できるよう応募条件の緩和や選択肢を広げていきたい。とはいえ、グループ経営構想によろやく、グローバル化への挑戦を明記できるようになったばかり。従前からあったパリ、ニューヨークに加え、シンガポールやブリュッセルに、新たに事務所を開設したところだ。当面は、グローバル化に備えた体験プログラムが中心になると考えている」（齋藤氏）。

関連して、外国人留学生の採用や運用はどうなっているのだろうか。

「採用実績はあるが、現状は未だ少数である。グローバル化に向けた強力な戦力になり得るため、今後は外国人留学生などの採用も強化しなければならないだろう。現在、海外から日本の大学・大学院に留学されている方や、海外の大学・大学院で学ぶ卒業時期が9月など3月以外の方を対象に、秋入社も可能にするなどの見直しを進めているところだ」（齋藤氏）。

### イノベーションと女性の活用

女性の活躍促進にも積極的に取り組んでいる同社。女性の活用は、多様な事業展開や職場の活性化にどう寄与しているのだろうか。

「女性の活用はトップのリーダーシップで強力に推進されてきた。現在、女性社員は約5,100人と大台に乗り、社員に占める割合でも8.6%まで増えた。まだまだとの見方もあるが、6人の駅長が誕生し、山手線の車掌の4割は女性が担う<sup>30</sup>。1999年の労働基準法改正による「女性保護規定の撤廃」で採用を拡大した社員が中堅に到達し、助役などとして管理職の一翼を担う、頼もしい存在に成長している。

男性職場に女性の視点や新たな気づきを取り込まれ、イノベーションにつながった事例は少なくない。例えばブレーキライニングの製造現場に女性技術者が投入されたことで、もっと軽い素材で代替できないかという新たな視座を得た。重い物をいかに安全に運ぶかという

---

<sup>30</sup> 同社における女性活用については、ビジネス・レーバー・トレンド2011年12月号18～21頁参照。

QC はやり尽くしていたが、素材自体を変えるという新しい着想、発想転換は女性の特性を活かしている。そうして、女性技術者の着眼点に職場が呼応し、チームで変革を成し遂げた点が重要だ。ecute にしても、チームが一丸となって押し上げたからこそ真の意味で女性が、男性が、ではない「お客さまに喜ばれるエキナカ」が実現したものだ」（松澤氏）。

### 人材の採用・育成上の課題

それでは、人材の採用・育成上、今後の課題をどうみているのだろうか。

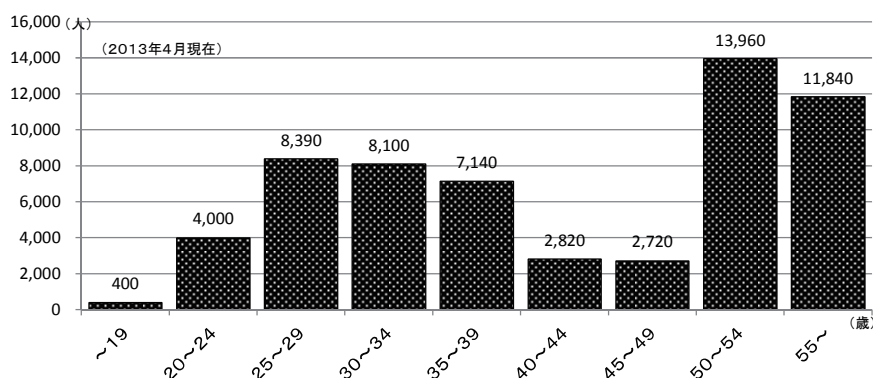
「この10年ほどで国鉄時代に採用された多くの社員が定年退職期を迎え、社員数が減少する見通しだ。少子高齢化が進むなか、必要な人員をしっかりと確保していかなければならない。

また、当社は国鉄末期からJR発足当初までの8年間、新規採用を行わなかったため40代に大きな年齢の断層があり、今後10年間での技術継承が重要となる（図表78）。そこで昨年4月、新たな人事・賃金制度を導入し、55歳からの賃金減額を段階的にフラットにした。また、ミドル層には、役割や責任に見合った手当の支給や、従来の制度より柔軟性を持った昇進制度とした。

さらに60歳定年後も出向せず、本体において、現職の若手社員に対し確実な技術継承を図る目的で、特に技術・技能に秀でた社員を対象に、「マイスター」として活躍してもらえる制度を新設した。当社は今年度から施行された高齢法の改正によらず、2008年度から希望者全員を65歳まで再雇用する制度を導入するとともに、本体の比較的軽微な業務を委託することでグループ一体となった業務体制の構築を進めてきた。今後もベテラン層のノウハウを活用しながら、グループ一体となって安全・安定輸送に努めていきたい。

こうした課題に対応しながら、さらにグローバル化など新たな領域で活躍する人材を育成していくことが課題になる。今後も少子高齢化が継続する中で、ダイバーシティの推進を図りながら、将来を見据え、進めていかなければならないと考えている」（齋藤氏）。

図表78 社員の年齢構成（単体）





## 事例2 株式会社安川電機

国内有数の石炭の産地として知られ、官営八幡製鐵所の操業を機にさまざまなものづくり産業が集積してきた北九州。石炭搬送に使用するモータ製造からスタートした株式会社安川電機は、1915年の設立以来、同地にグループ経営と技術開発の本拠地を構える（概要参照）。

「事業の遂行を通じて広く社会の発展、人類の福祉に貢献する」との経営理念に基づき、「モータの安川」から「オートメーションの安川」を経て、「メカトロニクスの安川」へと絶えず進化を続けてきた。現在は「モーションコントロール」「ロボット」「システムエンジニアリング」を基幹事業とし、「ACサーボモータ」「インバータ」「産業用ロボット」の3つの製品群で世界シェア No.1 を誇る。

現在は世界 28 カ国で事業を展開。生産拠点を 9 カ国に置き、売上高の半分以上（2012 年度実績で 54%）を海外で稼ぎ出す。そんな同社が本年 4 月、新中期経営計画「Realize100」を発表した。創立 100 周年に当たる 2015 年度に向けて、「ロボティクスヒューマンアシスト」と「環境・エネルギー」の2つの事業領域で、新たな市場に踏み出すという。今なぜ、新規事業展開なのか、そうした事業戦略を支える人材の採用・育成にはどのような対応が求められるのか、人事総務部の池内直樹・労政・安全グループ長に話を聞いた。

### <企業概要>

本社：福岡県北九州市八幡西区黒崎城石  
設立：大正4年（1915年）  
資本金：230億円  
連結売上高：3,103億円  
社員数：10,383人  
[年間平均臨時雇用人員3,284人]（2013年3月現在）  
事業内容：モーションコントロール（一般産業機械から工作機械まで、  
ドライブ・モーション・コントロールの豊富な製品群とアプリケーションノウハウを提供）、  
ロボット（産業用ロボット「モートマン」等超メカトロ機器の提供）、システムエンジニア  
リング（様々なプラントにおけるシステム構築の提案等）、情報（ソフトウェアや  
コンピュータ周辺機器の開発等）ほか  
グループ企業：子会社81社及び関連会社24社

### 今なぜ、新規事業が必要なのか

新中期経営計画「Realize100」では、「事業遂行力・高収益体質」「グローバル経営」の実現と「新規事業の創出・コア事業化」を基本方針に据え、2015年度に達成を目指す数値目標として「営業利益率 10%以上」「海外売上高比率 65%」「新規事業売上高 400 億円」を掲げた。

「グローバル経営」とは、グローバルな発想の経営に加え、世界中どこでも地域に根ざしたベストな対応ができる体制の構築をめざすもの。とくに大きな需要を見込む中国ではロボット工場を新設し、供給能力を強化したところで、効率化とリスク分散のため今後、集中生産を「グローバル 2 極点生産（日本+1 極）」へ移行していく。こうした動きに伴い、国内工場の位置づけは「マザー工場として、生産技術の研鑽と製造技能の伝承を担う」（池内氏）ものへと変化する。

一方、国内で同社の製品は、例えば「インバータ（モータ回転数の制御装置）」なら産業機械からエアコン、冷蔵庫、洗濯機、エレベータなど身近なものまで広く応用されている。また、産業用ロボットは自動車や電機などの生産工場で、溶接や塗装、液晶や半導体の搬送などに幅広く活用されている。買い換えを含む需要は底堅いが、国内では例えばロボットがロボットを生産するような徹底した自動化の追求など、海外工場に先駆けた生産革新の要請もある。そのため、「生産量を確保するには新規事業をしっかりと立ち上げていかなければならない。当社の世界トップシェア製品も、ビジネス化まで30年以上を要している。将来のビジネス化に向けた、新たな市場開拓が喫緊の課題となっている」（同）。

### イノベーションを生み出す組織体制

新規事業として、同社が有望視するのが「バイオメディカルロボットシステム」や「リハビリ機器、介護支援機器」など「ロボティクスヒューマンアシスト」分野と、「太陽光パワーコンディショナ」「自動車等の電気駆動システム」「大型風力発電用の電機品」など「環境・エネルギー」分野だ。

前者は、産業用ロボットで培った技術を、よりひとに近い分野で働くロボットシステムに応用するもの。たとえば、人間と同様の動作ができる双腕ロボット。新薬開発や細胞培養等の場面で、ひとに代替して長時間・危険作業を行うようなことが考えられる。また、滑らかに制御できるモーション技術は、脳疾患等のリハビリ機器や、高齢者介護のアシスト機器などに応用できるという。

これらの事業化に向けて一昨年、技術開発本部の指揮下に専門組織「スマートロボティクスセンタ」が設置された。ロボティクスヒューマンアシスト領域の新市場を創造するため、海外も視野に入れた技術探索・製品企画・研究・開発・市場開拓など、事業化に向けた検討作業全般を担う。

さらに一昨年から、事業部の壁を越え全社を挙げ新規事業のシーズを探索するため、社員から広くアイデアを公募する「種まきプロジェクト」も導入された。社内イントラに寄せられたアイデアはマーケティング部門が吸い上げ、可能性が認められれば具体的な検討プロジェクトが形成される。

「ひとつ例をあげれば、当社のオートメーションや環境エネルギー、水処理などの技術を踏まえ、新しいプロジェクトを構築しようというアイデアに対して先頃、社内公募で人材が集められた。思った以上に多い15人の応募があり、プロジェクトリーダーとシステム技術担当者の2人が選ばれた」

イントラには、アイデアの発信（種まき）からプロジェクトの形成（発芽）、そして最終段階となる事業化（開花）へと、5つのステージで検討の進捗状況が示される。新たなことに取り組む気概とチャレンジ精神を醸成し、意識的に新規事業を生み出していこうとする仕掛けとして機能し始めている。

## 計画的な人事ローテーションを重視

事業展開の変化に伴い、人材の採用・育成面ではどのような対応が求められるのだろう。池内氏は「計画的な人事ローテーションによる人材の活性化が不可欠になっている」と話す。

同社の人事ローテーションは、「キャリアプラン制度」をベースにしている。制度は毎年、社員各々が「将来目指すべき人材タイプ」や「経験したい職種」と、自身の「現在の姿」のギャップについて面談を通じて話し合い、個別のキャリアプランを策定するもの。「現在の姿」は、半期単位で行われる成果評価のほか、年単位で把握するコンピテンシーの発揮度、知識・スキル、資格等の保有状況、これまでに携わった製品・技術の履歴などを客観的に明らかにする。そのうえで、将来像とのギャップを埋めるのに必要な OJL（オン・ザ・ジョブ・ラーニング＝実際の仕事を通じた学びの機会）や人事ローテーション、教育・研修や自己啓発等を洗い出す仕組みだ。

「人事ローテーションに関しては、運用するほどに形骸化していった側面も過去にはあった。だが、事業展開の変化に伴い、計画的な人事ローテーションによる人材活性化の重要性が再認識され始めた。ボリューム感のあるバブル期採用の人材活性化といった課題もあり、キャリアプラン制度を基にした人事ローテーションの巻き直しを図ろうとしている最中にある」

## 重要性増す選抜研修

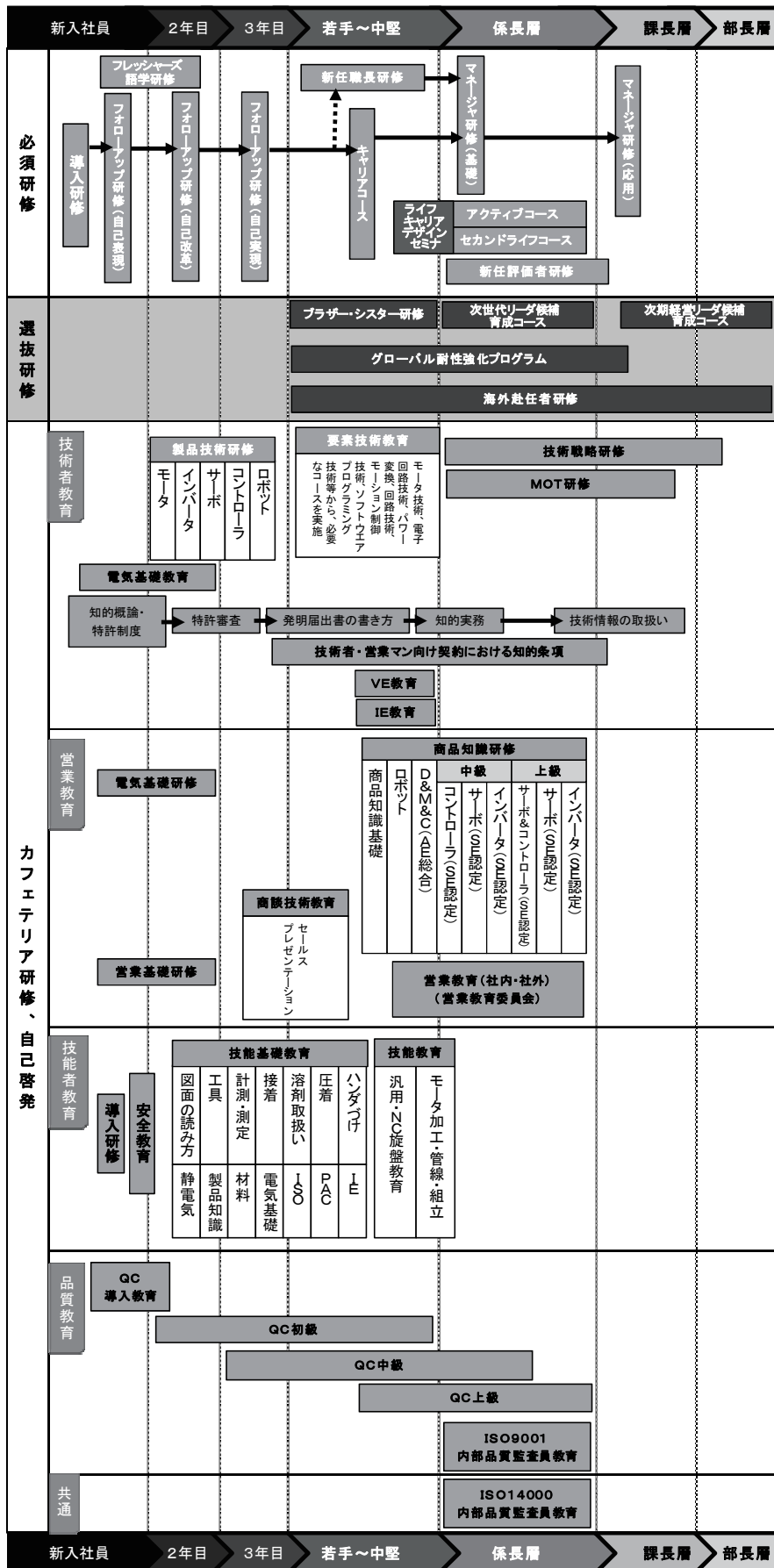
事業展開の変化に伴い、教育・研修制度も拡充の必要に迫られてきた。

「企業の進化と成長を実現するのは人材であり、良い製品・サービスを生み出す基礎となる人材育成は、企業の発展に欠かせない重要課題の一つ」と考える同社は従来から、充実した教育・研修制度を持つ（図表 7 9）。円滑な新人育成を担うブラザー・シスター研修や入社 3 年目まで毎年のフォローアップ研修をはじめ、年齢や職位に応じた階層別研修などがある。

また、30 歳代からライフキャリアデザインセミナーも必須研修としている。セミナーは大きく 3 つのコースで構成。30 歳時点でのキャリアの棚卸しを行う「キャリアコース」、46・47 歳時点（45 歳へ段階的に移行）で自らの今後のキャリアプランや会社への貢献などを思い描く「アクティブコース」、さらには 58 歳時点で退職後のことを考える「セカンドライフコース」だ。

一方、個々の自律性を尊重したカフェテリア研修として、技術教育、営業教育、品質教育、語学研修なども用意されている。また、費用の一部補助や報奨金を伴う自己啓発のための通信教育なども準備されている。同社の人材育成にかける熱意は、管理職に対して「目標管理の 10%は必ず、人材育成項目に割かなければならない」ことを求める徹底ぶり。それは新規入社者の 3 年以内の離職率が 1.4%という、高い定着率にもつながっている。

図表 7 9 研修全体図



そうした中でここ数年、集中的に拡充してきたのが、中長期的な人事を意識した「選抜研修」だ。たとえば「グローバル耐性強化プログラム」。ケーススタディを題材にグループ討議を通じた駐在員の役割や必要な資質等の理解、海外赴任経験者の講話による経験知共有を行う。同社では常時 200 人ほどの社員が 3～5 年の任期で海外に駐在しているが、「プログラム対象者は各事業部の人選に委ねており、いずれ海外赴任が想定される候補の母集団を形成する意味合いを持つ」（池内氏）。

同様に、係長層を対象とした「次世代リーダ候補育成コース」や、部課長層対象の「次期経営リーダ候補育成コース」も人事一体型の選抜研修だ。例えば後者は、国内外の主要管理会社の経営人材を育成するためさまざまな部署から人選を募り、経営幹部 OB や外部機関などを活用しながら 10 カ月間にわたり実施するもの。経営情報のインプットに始まり、経営戦略の企画立案、リーダーシップ診断、財務・会計、ネゴシエーション・グローバルコミュニケーション演習までほぼ毎月、何らかの研修が行われる。併行して、個人テーマを設定し、研究成果を経営幹部にプレゼンしなければならないプログラムで、「受講後は配置異動による実践が前提になっている」。

### 新卒の採用・育成にも変化

事業展開の変化は、新規採用・育成のあり方にも影響し始めている。同社は総合職として事務系と技術系の分類で採用を行っているが、「新中期経営計画ではグローバル人材の採用強化を打ち出しており、新規採用者に占めるグローバル人材比率を、2015 年に事務系で 100%、技術系で 50%まで引き上げる見通し」という。また、同社では入社直後の約 3 カ月間は事務系・技術系を問わず工場実習を行うが、国内にとどまらず全員、中国現地法人での工場実習も必須にしている。

グローバル展開がもはや不可逆な流れとなり、国内では新規の事業展開も求められる中で、人材の採用・配置、育成のあり方が今、着実に変わり始めている。



産業用ロボットの製造プロセス（㈱安川電機提供）

### 事例3 白鶴酒造株式会社

良質の地下水（宮水）と六甲おろしの厳しい寒気により、日本随一の酒どころとして栄えてきた兵庫・灘五郷。寛保3年（1743年）に創業した白鶴酒造株式会社（概要参照）は、代表銘酒「白鶴」を260年以上、製造し続けてきた。戦災で酒造蔵の9割を消失しながらも、昭和27年（1952年）に国内初となる鉄筋コンクリート製の酒造蔵を竣工。設備の増強を重ねて現在、3つの醸造所と精米、原酒、ボトリングなどの生産拠点を灘に置く。近年は海外事業や化粧品事業などにも進出しながら、清酒の国内販売シェアトップを維持してきた。同社における事業展開の推移と人材の確保・育成方法について、総務人事部の大利清隆次長と小寺隆次長に話を聞いた。

#### <企業概要>

本社：兵庫県神戸市東灘区住吉南町  
設立：昭和2年（1927年）  
資本金：4億9,500万円  
年間総売上高：345億円（2012年3月期）  
社員数：442人（女性比率約30%）  
事業内容：①清酒の製造、販売及び媒介②焼酎、リキュール、みりん、その他酒類の製造、販売及び媒介③ビール、醤油、清涼飲料水、その他食料品の販売④輸入ワインの販売⑤不動産の賃貸⑥化粧品の販売  
主要関係法人：HAKUTSURU SAKE OF AMERICA, INC.、白栄物流システム株式会社、白鶴不動産株式会社等

#### 国内需要に危機感、海外事業を展開

かつて膨大な労働力を要した酒造りの工程。現在では産業機械やコンピュータ制御、分析化学などの技術革新に支えられ、大幅な省力化が図られたように見える。だが、肝心の発酵メカニズムは江戸時代から変わらない。麹菌と酵母による生命作用は、湿度や温度に左右されやすく非常にデリケート。同社では、社員の半数弱を技術職が占め、丹波杜氏の技・ノウハウを継承してきた。

しかし、時を経て食文化は変容し、アルコール飲料も多様化した。同社は相対的なシェアを伸ばし続けているとはいえ、清酒自体の国内消費量は右肩下がりだ。ピーク時（1970年代）に150万kl以上あった消費量は、直近では4割程度まで落ち込んでいる。灘五郷、京都・伏見、伊丹など酒どころのメーカーが、共同で商品（生一本）を開発したり、需要喚起に乗り出すなど、先行きに対する危機感は強い。

今後の方向性を模索する各社が、こぞって進出したのが海外だった。70年代後半から、営業企画部の一角でワインの輸入を手掛けてきた同社も、2003年に海外営業部を新設。2年後には、米・ロサンゼルスに、現地法人 HAKUTSURU SAKE OF AMERICA, INC. を設立した。現在、北米をはじめ、タイ、中国、ブラジル、韓国、台湾など40カ国以上に販売網を拡大している。海外で清酒は未だ富裕層向けの高級飲料のため、海外売上高が全体に占める割合は3～5%程度に過ぎない。だが、震災の年を除けば2桁に近い伸び率を毎年記録しており、見



通しは明るい。

こうしたなか、外国産米を使い、現地生産に踏み切った競合他社もあるが、同社はあえて国内生産にこだわっている。食の安全・安心に対する関心が高まるなか、「日本で作った、日本人が本来飲んできた清酒」をむしろ付加価値として重視するためだ。だから、同社の海外事業は現地駐在員だけでなく、国内で営業事務を後方支援する要員などの雇用増につながってきた。

### 化粧品開発、農業にも進出

清酒需要の落ち込みを受け、国内では清酒ベースの発泡酒やフルーツ酒など、若い世代のニーズに合わせた商品開発も積極的に行ってきた。また、バイオテクノロジーの技術研究を応用し、清酒エキスと米糠を原料とする化粧品を開発。2004年から通信販売を開始するとともに、2006年には化粧品事業部を新設し、入浴剤や石鹸などを含めた拡販に取り組んでいる。

異業種企業とのコラボレーションによる商品開発も行ってきた。食品メーカーと共同で、清酒を使った洋菓子や酒粕を使ったカレーなどを開発・販売。また、2011年には樹脂メーカーと連携し、酸素を遮断し風味を損なわない機能性と廃棄が容易で軽量の利便性を併せ持つペットボトル入りの清酒を、業界で初めて市場に送り出した。

さらに先頃、新たな参入を発表した事業が農業だ。酒造好適米として知られる「山田錦」の父母品種を掛け合わせ、同社が開発に成功した「白鶴錦」。2007年の品種登録以降、委託農家で契約栽培を行ってきたものの、農家も高齢化が進み、後継者問題に直面している。また、独自米の看板商品だけに、同社として今後、安定的に育成していくための栽培条件やノウハウの蓄積も不可欠だ。そこで、現有人材3人を送り込み、白鶴錦の自社生産に踏み出した。

### 職種に拘らない配置転換で人材調達

こうした事業展開の変化に伴い、必要な人材はどのように確保・育成してきたのだろうか。大利氏は「必要な人材はすべて、社内での配置転換と現場のOJT教育で賄ってきた」と話す。

同社は主に、「技術職」（生産労務職および研究開発職）と、「営業職」（販路開拓だけでなく、通販等販売事務、商品企画等を含む）の2つの区分で人材を採用している。いわゆる職種別採用は、人材の異動・配置が硬直的になりがちだが、同社では本人の希望に基づき柔軟に、職種をまたぐ配置転換を行ってきた。

配置転換に当たっての本人希望は、自己申告書を通じて年1回、吸い上げる。自己申告書には、仕事の現状や悩み、上司や部下、同僚との関係をはじめ、今後のキャリアに対する思いや自己啓発で取り組んでいること、就業に当たり配慮してもらいたいことなどを書き込んでもらう。これを基に、総務人事部が営業職のほぼ全員と技術職の3分の1程度ずつに毎年、個別面談を行う。そうして集められた情報に、労務担当と経営幹部が目を通し、社員約440

人の適正配置を弾き出す。

「自己申告制度は、昭和 54 年（1979 年）から継続しているもの。この間、適材適所の配置ノウハウを蓄積してきた。人事は、1 人動かすと異動元と異動先の両方に影響する。そのため一気に、大幅な変更を行うことは難しい。労務担当が一定のビジョンを持ち、時間を掛け理想へ近づけていくことが重要だ」（大和氏）とその要諦を語る。

### 技術職→営業職→管理部門へ

1977 年入社で勤続 36 年を数える大和次長自身、社内転職ともいえる職種・配置転換を経験してきた。技術職で入社し、清酒の容器充填など製品化の最終工程に従事するようになったものの、やがて酒造り本体に触れたいと強く願うようになった。数年越しで自己申告書に書き続け、96 年に晴れて醸造所に異動。丹波杜氏の伝承技術を学ぼうと、今度は相当の労力を費やして作っている清酒をもっとたくさんの人に飲んでもらいたいと考え始めた。

2003 年から営業職に転換し、大阪支社へ異動になった。清酒を使った調理法の提案や勉強会など、顧客との関係構築にやり甲斐を感じ始めた矢先（2004 年）、海外営業部への異動が決まった。役員と直接、飲み語り合う機会などを通じ、経営方針を理解し共鳴していたため、辞令を受けて奮起し、海外営業に奔走した。そうした多様な経験を評価され、2009 年から管理部門に異動した。現在は人材配置や採用活動の管理、人事処遇制度の整備などを任されている。

### 必要な教育はすべて OJT で

同社では、職種変更を伴う配置転換であっても、必要な教育はすべて OJT で行われている。清酒メーカーに就職したからには一貫して専門知識を高めてもらおうと、オリジナルの「酒類知識習得制度」がある。だが、OFF-JT はこのほか、一定年次ごとの階層別研修や、会社が 7 割を費用負担する自己啓発支援制度などにとどまっている。

OJT の重要度が高いだけに、同社には日々の業務を通じ、着実に成長を遂げられるよう工夫された仕掛けがある。「マイチャレンジプログラム」といういわゆる目標管理制度だが、目標は、中期経営計画に則り各部署に割り振られた目標を各人のレベルに落とし込んだ中から、1 年間でどうしても成し遂げたい 1 つだけに限定してもらっている。また、組織目標の達成と自主自律型社員の育成を目的にしているため、人事考課に反映させずチャレンジ性を優先する制度としている。

### 人材の断層が生じないよう採用を継続

この間、事業展開の変化に際しても、配置転換による人材調達と OJT による人材育成というシンプルな雇用管理手法が、うまく機能してきた理由は何だろう。小寺氏は「人材や情報の断層が生じないよう、毎年 10 人程度の新規採用を続けてきた」と話す。

また、入社から 65 歳まで、社員の全員参加を促す経営姿勢にも秘訣がありそうだ。同社の人事処遇制度は、30 年以上続く職能資格等級制度を基礎としている。マイナーチェンジはあったものの、大幅な改訂は行わずに使い続けてきた。改訂と呼べるような変更を、初めて加えたのは今年 4 月。高校・短大等卒入社の「一般職掌」、大学・院卒入社の「総合職掌」、マネジメントを任されるようになってからの「管理職掌」はそのままだに、旧「専門職掌」を「エキスパート職掌」と「専任職掌」に分離・明確化した。

管理職を任せ切れなかった場合等に転換するエキスパート職掌の人材は、従来は専門職掌・総合職掌に転換していた。だが、それではどうしても降格のイメージがつきまとい、本人がやる気を失いがちだった。そこで、「エキスパート職掌」としてさらなる活躍に期待を込め、転換時は処遇を一段昇格させる変更も加えた。

また、55 歳で役職定年を迎え、以降、専門職として働く仕組みについても、「専任職」に括り直した。「これまでは第一線を退いた人材として見られ、本人もモチベーションを維持するのが難しかったかもしれない。だが、雇用延長に伴い役職定年後さらに 10 年間のキャリアを築けるようになった。今後は 50 歳くらいで一度、キャリアを振り返ってもらって研修などを交えながら、入社から 65 歳まで生き活きと働き続けてもらえるようにしたい」（大利氏）。

企業を取り巻く環境は時代とともに大きく変わり、それに対応する組織も事業展開に合わせた変化を余儀なくされる。阪神・淡路大震災を経験した同社にも厳しい時期はあったそうだが、「リストラは一切行った経験がない」という。伝統的な日本企業が元々有してきた、事業展開の変化をも飲み込む労働力調整機能の強さを示している。



蒸米を放冷する酒類知識習得制度の研修生（白鶴酒造㈱提供）

## 第5章 全体のまとめに代えて

本調査では現在、「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」をはじめ、「顧客ニーズの変化」や「成長分野への戦略的な投資」「市場の成熟（需要の頭打ち）」「(自社にない技術・ノウハウを持つ) 人材の確保」などを理由に、向こう3年間に事業再編を実施しようとしている企業が38.6%にのぼることを明らかにした。また、主力事業を現在のものから転換するとした企業も17.1%あった。アベノミクスによる経済活性化に向けた期待感を捉え、企業が今後、積極的な事業展開に打って出ようとする姿勢を浮かび上がらせたと言える。

こうした変化を背景に、企業における人材の採用・育成、雇用管理戦略も今、変わろうとしている。正社員に今後、求める能力・資質としては、「事業や戦略の企画・立案力」「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」「海外現地に赴任できる積極性」などの上昇率が高い。また、若年者の新規採用に当たっても、即戦力とポテンシャル（潜在能力）を「どちらも同じくらい重視」しつつ、これまでの「即戦力重視」優勢から「ポテンシャル重視」優勢へ転じている。

そうした中で、自社の競争力を高めるため強化すべきものとして「人材の能力・資質を高める育成体系」（52.9%）の注目度が高い。これに、「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」（45.5%）、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」（39.5%）などが続く。また、従業員が持てる能力を最大限発揮させるのに重要な雇用管理事項として、上位から「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」（60.2%）、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」（51.6%）、「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」（51.0%）などがあがっている。

「企業が急激な環境変化に対応し、より付加価値の高い競争力のある財・サービスの創出を可能とするためには、これまでの既成概念にとらわれないアイデアやビジネス・モデルを構築し、それを推進・下支えすることで、広義のイノベーションを起こしていくことのできる人材、つまり競争力強化に資する人材を育成・確保することが不可欠」（日本経団連 2010年10月13日提言）であるという認識が今、再び高まっているようだ。

企業が積極的な事業展開とともに人材投資の必要性を見つめ直すなか、労働政策上でも人材力の強化——すべての人材が能力を高め、その能力を存分に発揮できる社会を構築するための環境整備などが求められている。

## 付属資料

## 【構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査】

### ——アンケート調査へのご協力のお祝い——

金融危機を契機とした世界景気の変調、急激な為替変動、新興国の台頭によるグローバル競争の激化、デフレ経済等によって、日本経済は混迷の度合いを深めています。こうしたなか、抜本的な事業改革による収益構造の見直しや、成長が見込まれる産業分野への戦略的な投資とあわせて、新たな分野で活躍できる人材の育成等に踏み出す企業もみられるところです。



本調査は企業経営の観点から、事業展開の現状や今後の見通し、人材の育成・確保に係るニーズなどを明らかにすることを目的として、厚生労働省所管の調査研究機関である、(独)労働政策研究・研修機構が実施するものです。

民間企業信用調査機関所有のデータベースに登録されている全国の企業から、無作為に抽出して調査票を配布し、ご回答へのご協力をお願いしております。ご回答は統計的に処理され、企業名や個別の記入内容が特定されることはございません。ご多忙のところ大変恐縮に存じますが、今後の雇用政策・労働法制のあり方等を展望する上での基礎資料として、有効に活用して参りたいと考えておりますので、是非ともご回答にご協力賜りますようお願い申し上げます。

2013年2月

### 【アンケート調査票ご記入時のお祝い】

1. 調査内容は、原則として**2013年2月1日現在の状況**をご記入ください。
2. この調査は、**企業を単位**として行っています。そのため、**本社だけでなく支店、出張所、工場、研究所、店舗、営業所など、すべての事業所を含めた全体の状況**についてご回答ください。
3. 特段の指定がない限り、ご回答は前年から順を追ってご記入ください。
4. ご回答欄は**枠に囲まれた欄**です。「1つだけ○」「該当すべてに○」など、調査票にある回答方法の指定に沿いご回答ください。選択肢で「その他」を選ばれた場合、できるだけ具体的な内容を( )内にご記入ください。
5. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒(切手は不要)で、**2013年3月12日(火)まで**に郵便ポストにご投函ください。
6. 調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせください。調査票の発送、回収、入力、(株)サーベイリサーチセンターに委託しております。ご質問・ご照会内容に応じまして、下記担当までお願い申し上げます。

<b>調査票の発送、実査、回収について</b>  (株)サーベイリサーチセンター 社会情報部 リサーチ2課 担当：【境、坂本、村木】 電話：【0120-380-621】 受付時間：【平日 9:00～17:30】	<b>調査票の趣旨、内容について</b>  (独)労働政策研究・研修機構 調査・解析部 (政策課題担当) 担当：【渡辺、荻野】 電話：【03-5903-6286/6281】 受付時間：【平日 9:00～17:30】 <small>※本調査は、労働政策研究・研修機構が実施する「グローバル」の調査を実施しております。</small>
--	---

## I 貴企業の事業展開についてご回答ください。

問1, 主たる業種は何ですか (1つだけ○)。

1	農業、林業	13	金融業、保険業
2	漁業	14	不動産業、物品賃貸業
3	鉱業、採石業、砂利採取業	15	学術研究、専門・技術サービス業
4	建設業	16	宿泊業、飲食サービス業
5	製造業 (消費関連)	17	生活関連サービス業、娯楽業
6	製造業 (素材関連)	18	教育、学習支援業
7	製造業 (機械関連)	19	医療、福祉
8	製造業 (その他)	20	複合サービス業 (郵便局、協同組合等)
9	電気・ガス・熱供給・水道業	21	サービス業 (他に分類されないもの)
10	情報通信業	22	分類不能の産業
11	運輸業、郵便業	23	その他 (具体的に)
12	卸売業、小売業		

問2, 設立・経営形態について伺います (それぞれ1つだけ○、あるいは数値を記入)。  
付問①, 設立年をご記入ください。

西暦					年
----	--	--	--	--	---

付問②, 出資形態はどれに該当しますか。

1	国内資本のみ	2	外資系企業*	3	その他
---	--------	---	--------	---	-----

付問③, 子会社や関連会社はありますか。ある場合、貴企業はどのような存在ですか。

1	ある	1	企業グループの中核的存在	2	企業グループの子会社・関連会社
2	ない				

付問④, 貴企業は純粋持株会社\*ですか。

1	純粋持株会社である	→
2	純粋持株会社ではない	→

問3以降は、貴企業グループの状況についてご回答ください。  
問3以降は、貴企業単体の状況についてご回答ください。

\* 資本金全体に占める外国資本の割合が3分の1を超える日本法人を指します。外資が含まれていても、3分の1以下の場合「3. その他」に○してください。  
\*\* 生産活動等の事業を営まず、株式の所有を通じて他社の事業活動を支配することを主要な業務とする会社を指します。



問3、貴企業はいくつの事業<sup>※3</sup>を手掛けていますか(数値を記入)。

計	事業
---	----

付問、貴企業が手掛ける事業分野を具体的に教えてください(該当すべてに○)。

1	農業・アグリビジネス関連事業	20	一般・精密等小型機械製造事業	39	その他金融事業
2	林業・森林ビジネス関連事業	21	電子材料・デバイス製造事業	40	保険事業
3	漁業・水産ビジネス関連事業	22	重電・産業用電機機器等製造事業	41	不動産・関連サービス事業
4	採掘・探取・資源エネルギー開発事業	23	家電・情報通信機器等製造事業	42	物品賃貸事業
5	都市開発・環境整備事業	24	輸送用機器・関連部品製造事業	43	教育・学習支援事業
6	海洋・宇宙等開発事業	25	その他製造事業	44	コンサルティング・サービス事業
7	設計・エンジニアリング事業	26	電力・ガス・熱供給・水道事業	45	その他専門・技術サービス事業
8	建設・工事業(ビル・大型建造物)	27	通信・放送関連事業	46	宿泊施設・関連サービス事業
9	建設・工事業(住宅・小型建造物)	28	情報サービス事業(ウェブ/モバイル等)	47	旅行・関連サービス事業
10	食料品製造事業	29	その他情報通信事業	48	飲食店・関連サービス事業
11	医薬品・化粧品製造事業	30	旅客運輸事業	49	人材・事務代行サービス事業
12	化学・化学工業製品製造事業	31	貨物運輸・倉庫事業	50	保守・警備・清掃サービス事業
13	繊維関連製造事業	32	流通・物流事業	51	環境・廃棄物処理・リサイクル事業
14	鉄鋼関連事業	33	郵便事業	52	広告事業
15	金属製品関連事業	34	卸売事業(商社事業含む)	53	娯楽関連事業
16	石油精製事業	35	店舗小売事業	54	その他サービス事業
17	石油・天然ガス/ガス/製品製造事業	36	無店舗小売事業(小売通販等)	55	医療事業
18	ゴム・薬業・土石製品等製造事業	37	銀行業	56	福祉事業(児童関係)
19	産業・工作等大型機械製造事業	38	貸金業、クレジット*事業	57	福祉、介護事業(児童関係以外)
58	その他				

※事業一覧は日本標準産業分類の2桁分類を基礎にしておりませんが、分類が不明な場合は「58、その他」にご記入ください。

事業分野として○をつけたものの中から、現在の主力と今後の主力をそれぞれ1つだけ選択し、番号をご記入ください。また、各商品・サービス等の特徴・キーワードも、10文字以内でご記入ください。

※商品・サービス等の特徴・キーワードにつきましては、例えば介護ロボット、エコカー、次世代航空機、記帳サービス、体験型観光、見守り付高齢者住宅、ブランド野菜など、出来るだけ一般的・客観的な表現でご回答ください。

番号	キーワード

現在の主力であると考えられるもの……  
今後、主力になると考えられるもの……

※3 本調査では、一定の営業目的のために組織された企業活動の持ち方を指すものとします。原則として、定款に事業目的が記載されており、かつ実際に行われているもの(営業収益として計上されている事業)すべてをご回答ください。

問4、貴企業が手掛ける事業は、過去5年間どのような傾向で推移していますか。また、今後3年間にについては、どのように推移する見通しですか(それぞれ1~6の中から1つだけ○)。

過去5年間の推移		今後3年間の見通し	
1	本業の範囲で、増加(充実・強化)傾向	1	本業の範囲で、増加する見通し
2	異業種にも参入し、増加(多角化)傾向	2	異業種にも参入し、増加する見通し
3	事業数・内容とも、特段変化なし	3	事業数・内容とも、現状のまま推移する見通し
4	本業の範囲で、減少(選択・集中化)傾向	4	本業の範囲で、減少する見通し
5	本業を転換(異業種へ移行)しつつ、減少傾向	5	本業を転換(異業種へ移行)しつつ、減少する見通し
6	分からない	6	分からない

問5、貴企業は過去5年間に、下表のような事業再編を実施しましたか(1~12の中から該当すべてに○、あるいは13に1つだけ○)。実施した事業再編がある場合、それぞれ該当する事業分野は何ですか(点線囲みの一覧表から当てはまるものをそれぞれ2つまで選択し、番号を記入)。

事業再編の種類 (該当すべてに○)		該当する事業分野 (それぞれ2つまで 番号を記入)	
1	既存事業の拡大 <sup>※4</sup>	↑	
2	新規事業の開始 <sup>※5</sup>	↑	
3	他社の事業の買収 <sup>※6</sup>	↑	
4	子会社・関連会社の吸収 <sup>※7</sup>	↑	
5	既存事業の縮小 <sup>※8</sup>	↑	
6	不採算事業の廃止 <sup>※9</sup>	↑	
7	事業の分社化 <sup>※10</sup>	↑	
8	事業の売却・営業譲渡 <sup>※11</sup>	↑	
9	同業種他社との事業交流 <sup>※12</sup>	↑	
10	異業種他社との事業交流	↑	
11	他社との事業統合 <sup>※13</sup>	↑	
12	その他	↑	
13	実施したものはない	→6頁の間8へお進みください	

(右)の事業再編の中で、実施したものがあ

- 医療
- 健康
- 介護・福祉
- 育児
- 教育
- 素材・材料
- バイオテクノロジー
- 文化・ファッション
- 製造・生産技術
- 資源・エネルギー
- 食糧
- 航空・宇宙
- 金融
- ビジネス支援(コンサル、人材サービス等)
- その他(具体的に)

※1 事業所の増設、生産設備の増強、既存商品・サービスの質の改善、販売網拡充等を指すものとします。  
 ※2 新規事業分野への進出、新製品・技術の開発、海外生産の開始、販路・取引先の開拓等を指すものとします。  
 ※3 他社の事業・資産の一部を購入した場合は、他社から議決権を譲り受けた場合を指すものとします。  
 ※4 子会社・関連会社をあくまで事業として吸収(議決権を所有)した場合は指すものとします。  
 ※5 事業所の整理、設備投資の圧縮や販売網縮小、既存事業の集約・統合等を指すものとします。  
 ※6 不採算事業から完全に撤退した(同事業を停止し、継続しない)場合を指すものとします。なお、不採算事業からの撤退に伴い、同事業の売却や営業譲渡を行った場合は、「6」ではなく「8、事業の売却・営業譲渡」にご記入ください。  
 ※7 事業・資産の一部を他社に売却した場合は、「6」ではなく「8、事業の売却・営業譲渡」にご記入ください。  
 ※8 事業・資産の一部を他社に売却した場合は、「6」ではなく「8、事業の売却・営業譲渡」にご記入ください。  
 ※9 共同企画・開発や技術提携のほか、生産・流通・販売・情報面等での連携も含むものとします。  
 ※10 事業・資産の一部を他社と統合し、議決権を所有する新会社を設立した場合を指すものとします。  
 ※11 事業・資産の一部を他社と統合し、議決権を所有する新会社を設立した場合を指すものとします。

問6、問5で回答した事業再編の実施に伴い、(国内で) どのような労働力調整を行いましたか (それぞれ1〜12の中から該当すべてに○、あるいは13に1つだけ○)。

実施した事業再編欄 (問5で○を付けたものすべて) についてご回答ください	社内人材の職歴変更を伴う並行転換	社内人材の職歴変更を伴わない並行転換	子会社等への出向・転籍	社内人材の再教育訓練・能力開発	新規卒卒者の採用 (増減)	正社員の中途採用 (増減)	他企業からの出向者の受入れ	非正社員 <sup>※14</sup> の雇入れ・受入れ	正社員の希望退職の募集・解雇	非正社員の契約満了退職・解雇	外注・アウトソーシングで対応	その他の	特に労働力調整を行わなかった
1. 既存事業の拡大	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2. 新規事業の開始	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3. 他社の事業の買収	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4. 子会社・関連会社の吸収	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5. 既存事業の縮小	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6. 不採算事業の廃止	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7. 事業の分社化	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
8. 事業の売却・営業譲渡	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
9. 同業種他社との事業交流	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
10. 異業種他社との事業交流	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
11. 他社との事業統合	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
12. その他	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

問7、過去5年間のダイミングで、事業再編を行った理由は何ですか (該当すべてに○)。

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																	
市場の成熟 (需要の頭打ち)	13	新たな収益源の獲得 (新規市場進出を含む)	14	業務の変動 (業績の悪化・改善)	15	成長分野への戦略的な投資	16	企業間競争関係の変化	17	顧客ニーズの変化	18	人的要因	19	顧客ニーズの発生	20	電力の料金値上げ・不足懸念	21	海外企業や製品等との競争関係の変化	22	取引先企業の海外展開状況 (進出・撤退)	23	金融危機後の対応 (欧州需要の減少等)	24	急激な為替変動 (円高等)	25	原材料、エネルギー等価格の変動	26	生産・販売等ミッドの変化 (希薄化・増大)
国内要因	13	海外要因	14	その他	15	その他	16	その他	17	その他	18	その他	19	その他	20	その他	21	その他	22	その他	23	その他	24	その他	25	その他	26	その他

※14 職種変更については職種分類をまたぐ配置転換を指すものとします。職種分類については14頁・問18を参照ください。

※15 契約社員や準社員、パートタイマーやアルバイトなど、呼称・形態を問わず正社員 (貴企業が直接雇用している従業員のうち雇用期間に定めない者) 以外。派遣労働者を含みます。

付問、過去5年間に、貴企業の国内の雇用者総数<sup>※16</sup>にどのような影響を及ぼしましたか (1つだけ○)。

1	雇用者総数の増加に寄与した
2	雇用者総数の減少に寄与した
3	雇用者総数の増減には影響しなかった
4	何とも言えない・分からない

問8、貴企業は今後3年間に、下表のような事業再編を実施する予定はありますか (1〜12の中から該当すべてに○、あるいは13か14に1つだけ○)。事業再編の実施予定がある場合、該当する事業分野は何ですか (点線囲みの一覧表から当てはまるものをそれぞれ2つまで選択し、番号を記入)。

事業再編の種類 <sup>※17</sup> (該当すべてに○)	該当する事業分野 (それぞれ2つまで番号を記入)
1 既存事業の拡大	→
2 新規事業の開始	→
3 他社の事業の買収	→
4 子会社・関連会社の吸収	→
5 既存事業の縮小	→
6 不採算事業の廃止	→
7 事業の分社化	→
8 事業の売却・営業譲渡	→
9 同業種他社との事業交流	→
10 異業種他社との事業交流	→
11 他社との事業統合	→
12 その他	→
13 実施予定はない	→8頁の間11へ
14 方針は未定・分からない	お進みください

(右の事業再編の中で) 実施予定がある

1. 医療	13. インフラ・都市開発
2. 健康	14. 海洋開発
3. 介護・福祉	15. 住宅
4. 育児	16. 流通・物流
5. 教育	17. レジャー・観光
6. 素材・材料	18. カモフラージュ・コンタクト
7. バイオテクノロジー	19. 文化・ファッション
8. 製造・生産技術	20. 環境・リサイクル
9. 資源・エネルギー	21. 防災
10. 食糧	22. 情報・通信
11. 航空・宇宙	23. 金融
12. ロボット	24. ビジネス支援 (コンサルティング、人材サービス等)
25. その他 (具体的に)	

付問、今後3年間に、貴企業の国内の雇用者総数<sup>※16</sup>にどのような影響を及ぼすと思いますか (1つだけ○)。

1	雇用者総数の増加に寄与する (と思う)
2	雇用者総数の減少に寄与する (と思う)
3	雇用者総数の増減には影響しない (と思う)
4	何とも言えない・分からない

※16 派遣労働者は含めないでください。

※17 各事業再編の詳細について、ご不明の場合は4頁の注釈※4〜※13をご覧ください。

問9、問8で回答した事業再編の実施に伴い、(国内で)どのような労働力調整を行う見通しですか(どのような労働力調整が必要になると思われますか)。(それぞれ1~12の中から該当すべてに○、あるいは13に1つだけ○)。

	社内人材の 職歴変更を伴う 配属転換	社内人材の (職歴変更を伴わない) 配属転換	子会社等への 出向・転籍	社内人材の 再教育訓練・能力開発	新規卒卒者の採用 (増減)	正社員の中 途採用(増減)	他企業からの 出向者の受入れ	非正社員の 雇入れ・受入れ	正社員の希望 退職の募り、解雇	非正社員の 契約満了退職、解雇	外注・アウトソーシング への対応	その他	
1. 既存事業の拡大	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2. 新規事業の開始	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3. 他社の事業の買収	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4. 子会社・関連会社の吸収	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5. 既存事業の縮小	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6. 不採算事業の廃止	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7. 事業の分社化	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
8. 事業の売却・営業譲渡	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
9. 同業種他社との事業交流	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
10. 異業種他社との事業交流	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
11. 他社との事業統合	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
12. その他	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

実施した事業再編欄(問8で○を付けたものすべて)についてご回答ください

問11、海外事業の展開状況と今後の戦略について伺います(1つだけ○)。

1	現在、海外事業 <sup>*18</sup> を行っており、今後さらに規模を拡大する	付問①へ
2	現在は海外事業の規模を維持する	
3	現在は海外事業の規模を縮小・撤退する	
4	今後の展開方針は未定	
5	現在、海外事業を行っていないが、今後の展開を予定・検討中	付問②へ
6	現在、海外事業を行っておらず、今後も展開予定なし・未定	問12へ

付問①、海外事業の展開に伴い、貴企業の国内における設備投資<sup>\*19</sup>や国内の雇用者総数<sup>\*16</sup>は、どのような影響を受けましたか(それぞれ1つだけ○)。

国内における設備投資		国内の雇用者総数	
1	海外事業の展開に伴い、減少した	1	海外事業の展開に伴い、減少した
2	海外事業の展開に伴い、むしろ増加した	2	海外事業の展開に伴い、むしろ増加した
3	海外事業展開の直接の影響は受けていない	3	海外事業展開の直接の影響は受けていない
4	何とも言えない・分からない	4	何とも言えない・分からない

付問②、今後の設備投資は、国内と海外のどちらによりウェートを置くお考えですか(1つだけ○)。

1	(どちらかと言えば)国内にウェートを置く	理由は何ですか(該当すべてに○)。
2	(どちらかと言えば)海外にウェートを置く	海外投資の回収不安が高まっているから(治安の悪化や自然災害、労働争議による操業停止リスク等)
3	国内・海外のどちらも同様にウェートを置く	海外での事業展開メリットが減退(人件費が上昇等)しているから
4	国内・海外を問わず設備投資を行う予定はない	当面、円安への転換が見込まれるから
5	今後の設備投資方針は未定・分からない	国内における事業展開の優位性が高まっているから(生産性、機密情報・ノウハウの保持等)

付問③、今後の海外事業展開に伴い、貴企業の国内の雇用者総数<sup>\*16</sup>はどのような影響を受けると思いますか(1つだけ○)。

1	海外事業の展開に伴い、減少する((可能性はある)と思う)
2	海外事業の展開に伴い、むしろ増加する((可能性はある)と思う)
3	海外事業展開の直接の影響は受けない(と思う)
4	何とも言えない・分からない

問10、今後3年間のタイミングで、事業再編を行う理由は何ですか(該当すべてに○)。

	国内要因	海外要因	その他
1	市場の成熟(需要の頭打ち)	13	新たな収益源の獲得(新規市場進出を含む)
2	業況の変動(業績の悪化・改善)	14	成長分野への戦略的な投資
3	企業間競争関係の変化	15	技術革新への対応
4	顧客ニーズの変化	16	(自社にない技術・ノウハウを持つ)人材の確保
5	消費増税の見直し	17	人件費の削減
6	電力の料金値上げ・不足懸念	18	余剰労働力の活用
7	海外企業や製品等との競争関係の変化	19	財務体質の改善
8	取引先企業の海外展開状況(進出・撤退)	20	内部留保資金の活用
9	金融危機後の対応(欧州需要の減少等)	21	低金利の資金調達環境
10	急激な為替変動(円安等)	22	公的助成や税制メリット
11	原材料、エネルギー等価格の変動	23	その他
12	生産・販売等メリットの変化(希薄化・増大)	24	分からない

\*18 海外に工場・事業所、支社、店舗等を設置して行う、あるいは海外現地企業の事業拠点を活用して行う、生産・調達、販売・サービス提供、営業といった事業活動を指すものとします。  
\*19 事業活動に必要な土地、建物、機械装置等の取得を指すものとします(工場、事業所、店舗等の開設を含みます)。

II 貴企業の経営・雇用戦略についてご回答ください。

問1 2, 貴企業の競争力の源泉は何ですか。また、競争力をさらに高めるため、強化すべきものは何だと思えますか(それぞれ1～15の中から該当すべてに○、あるいは16に1つだけ○)。

競争力の源泉	強化すべきもの
新製品・サービスの開発力	1
既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力(現場力)	2
特許等の知的財産	3
顧客ニーズへの対応力(提案力含む)	4
技術革新への即応力	5
安定した顧客を惹きつけるブランド性	6
意思決定の迅速性	7
財務体質の健全性	8
事業再編の柔軟性	9
事業運営の多角性	10
事業所の立地性(国内、海外問わず)	11
人材の多様性	12
人材の能力・資質を高める育成体系	13
従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度	14
その他	15
特にない・分からない	16

問1 3, 従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、重要であると考ええる雇用管理事項は何ですか。その中で現在、貴企業が実際に取り組んでいるものはありますか(それぞれ1～16の中から該当すべてに○、あるいは17に1つだけ○)。

重要	取り組んでいる
1	目標管理制度による職務遂行状況の評価
2	評価制度における納得性の向上
3	能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ
4	安定した(安心して働ける)雇用環境の整備
5	本人の希望を重視した職務配置
6	職務遂行に当たっての裁量権拡大や権限委譲
7	能力開発機会の充実やキャリア形成の支援
8	所定労働時間の短縮や働き方の柔軟化(裁量労働制、在宅勤務等)
9	休暇制度の充実や積極的な取得促進
10	長時間労働の予防策やメンタルヘルス対策、作業環境の改善
11	仕事と生活の両立支援(育児・介護休暇を取得しやすい環境整備等)
12	上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化
13	福利厚生者の充実
14	男女間の機会均等、女性社員の活躍促進
15	正社員と非正社員間の公正処遇(正社員への転換含む)
16	その他
17	特にない・分からない

問1 4, 貴企業は現在、必要な労働力全般をどのような方法で確保していますか。また、今後はどのような方法が重要になると思えますか(それぞれ1～16の中から該当すべてに○)。

現在の方法	今後、重要
新規卒者を定期採用する	1
専門的な知識・ノウハウや経験・資格を持つ若年者を中途採用する	2
年齢、経験を問わず良い志望者がいれば通年的に採用する	3
自社の高齢者を活用(定年の廃止・引上げ、継続雇用(再雇用、勤務延長))する	4
他社を退職した、経験・資格を持つ高齢者を採用する	5
他社からの出向・転籍者を受け入れる	6
出産、育児期等の女性を継続雇用、あるいは(退職後)再雇用する	7
留学生など国内にいる外国人材を採用する	8
海外現地で外国人材を採用する	9
熟練した非正社員を正社員へ転換する	10
非正社員を採用し、基幹的な業務・責任を担えるようにする	11
業務の定型化・マニュアル化を進め、できるだけ非正社員に任せていく	12
専門的な知識・ノウハウや経験・資格を持つ人材を任期付き社員で採用したり、業務契約を締結するなどして一定期間、活用する	13
必要な労働力が最小限になるよう、業務を合理化・自動化する	14
必要な労働力が最小限になるよう、外注・アウトソース化する	15
その他(具体的に)	16

問1 5, 社内労働力の円滑な移動・調整や、効果的な育成のための方法について伺います。

(1) 貴企業は過去5年間に、配置転換<sup>※20</sup>を行いましたか(1つだけ○)。

1 行った

2 行っていない

問1, 職種変更を伴うことがあったか(1つだけ○)。

1	職種変更を伴うことがあった	2	職種変更を伴うことはなかった
---	---------------	---	----------------

問2, どのような目的で行いましたか(該当すべてに○)。

1	組織の改編(部門の拡大・縮小等)に伴う異動	4	職務の再編成
2	能力に見合った職務への異動	5	労働者の意欲の増進
3	多様な仕事経験による能力向上(キャリア形成)	6	その他

次頁冒頭の(2)へ

問3, 配置転換を行う上で、課題はありますか(1～7の該当すべてに○、あるいは8に1つだけ○)。

1	組織をギリギリまで絞り込んでおり、配置転換する人材に余裕がない
2	専門性重視の採用・育成を行っており、配置転換する余地が小さくなっている
3	職務の複雑性が高まり、転換に伴う再教育訓練や能力開発が難しくなっている
4	成果・業績主義に伴い、上司による部下の囲込み傾向がみられる
5	勤務地や職種の限定など、異動させにくい社員が増えている
6	配置転換(海外勤務や転居転勤含む)を望まない社員が増えている
7	その他(具体的に)
8	特に課題はない

※20 労働者を企業内における他の職務や組織、事業所に異動させることを指します。



(2) 貴企業は過去5年間に、出向・転籍を行いましたか (それぞれ1つだけ○)。

(在籍) 出向 <sup>※21</sup>		出向		転籍	
1	行った	1	1	1	1
2	行っていない	2	2	2	2
		3	3	3	3
		4	4	4	4
		5	5	5	5
		6	6	6	6

問 i, どのような目的で行いましたか (それぞれ該当すべてに○)。

出向・転籍先の技術指導・経営指導等	1
能力開発・キャリア開発	2
高齢者の雇用機会の確保	3
事業再編	4
業績悪化に伴う合理化(人員削減・雇用調整)	5
その他	6

問 ii, 出向・転籍を行う上で、課題はありますか (1～5の該当すべてに○、あるいは6に1つだけ○)。

1	行先の確保・調整が難しくなっている
2	出向・転籍に向けた再教育訓練や能力開発が難しくなっている
3	慢性的に人員不足の職場が増えており、出向・転籍させる余裕がない
4	出向・転籍に対する労働者の納得・同意が得られにくくなっている
5	その他 (具体的に )
6	特に課題はない

問 1 6, 正社員・非正社員の活用状況等について伺います。

付問①, 貴企業では以下のうち、どのような就業形態を活用していますか (該当すべてに○)。

正社員 <sup>※24</sup>	貴企業の従業員 (全体)							
	定年再雇用 <sup>※25</sup> ・嘱託社員 <sup>※25</sup>	フルタイムの 有期契約社員 <sup>※26</sup>	フルタイムの 無期契約社員 <sup>※26</sup>	パートタイム社員 (無期・有期問わず) <sup>※27</sup>	アルバイト ・臨時社員 <sup>※28</sup>	派遣 社員 <sup>※29</sup>	請負 活用 <sup>※30</sup>	
1	2	3	4	5	6	7	8	8

付問②, 従業員 (全体) に占める非正社員比率はどれくらいですか (数値を記入)。

→ 0% の場合 (正社員しか雇用していない企業) は 1 3 頁問 1 7 の付問④へお進みください

	%
--	---

※21 貴企業(出向元)の労働者と労働契約関係を保つたまま、子会社・関連会社などの企業・団体(出向先)で勤務させる形態を指します。貴企業の労働者を退職させ、子会社・関連会社などの企業・団体(出向先)と、新たに労働契約関係を持つ労働者として勤務させる形態を指します。

※22 業務請負契約により貴企業の事業所内で働いている者。  
※23 貴企業が直接雇用している従業員のうち雇用期間に定めない者で、いわゆる正社員。なお、貴企業から他社へ出向している社員は含まず、他社から貴企業へ出向している社員は含めるものとします。

※24 貴企業が正規雇用している従業員のうち雇用期間に定めない者。  
※25 定年退職者等を一定期間、再雇用する目的で契約し雇用している者。

※26 貴企業に有期(雇用期間が1か月を超える)で雇用されている従業員で、所定労働時間が正社員とほぼ同じ者を指します。  
※27 正社員より1日の所定労働時間が短い者、1週間の所定労働日数が少ない者、雇用期間が1か月を超えるか定めのない者。  
※28 臨時的または日々雇用している者で、雇用期間が1か月以内の者。

※29 労働者派遣法に基づき派遣元事業所から、貴事業所に派遣されている者。  
※30 労働者派遣法に基づき派遣元事業所から、貴事業所に派遣されている者。

付問③, 非正社員に任せせる仕事 (量・質両面) は近年、どのように推移してきましたか (それぞれ1～5の中から1つだけ○)。

	増加した	どちらかという増加した	どちらかという減少した	減少した	何とも言えない・分からない
量的側面 (人数×労働時間の総量)	1	2	3	4	5
質的側面 (求める責任や役職者)	1	2	3	4	5

付問④, 非正社員 (全体) のうち、正社員と同じようなコア業務に従事している割合はどれくらいですか。非正社員 (全体) を 1 0 0 とした割合でご回答ください (数値を記入)。

	%
--	---

付問⑤, 非正社員 (全体) のうち、勤続5年以上の割合はどれくらいですか。非正社員 (全体) を 1 0 0 とした割合でご回答ください (数値を記入)。

	%
--	---

問 1 7, 今後の正社員・非正社員のバランスについて、どのようにお考えですか (1つだけ○)。

1	現状より正社員比率を (やや) 高める必要がある	付問①へ
2	現状で、適正である (ちょうど良い)	次頁の付問④へ
3	現状より非正社員比率を (やや) 高める必要がある	次頁の付問②へ
4	分からない	次頁の付問④へ

付問①, 正社員比率を高める必要があると考える理由は何ですか (該当すべてに○。また、○をつけたものの中から、もっとも重視するもの1つに○)。

1	既存事業の拡大や新規の事業展開に対応するため
2	事業の縮小リスク (柔軟な労働力移動) に備えるため
3	特許など、企業が所有する知的財産が収益にもたらす価値が高まっているから
4	事業のグローバル展開や海外での現地生産等に伴い、国内では研究・開発や事業戦略の企画・立案等、創造的な仕事のウェートが高まっているから
5	自律的な仕事や責任性の高い仕事求められるようになってきているから
6	グローバル化に伴い、相手国の時差に対応した勤務や出張・転勤・海外赴任等への柔軟な対応が求められるようになってきているから
7	顧客ニーズへの対応のため、残業や休日出勤への柔軟な対応が求められるから
8	知識や技能、経験等を着実に継承したいから
9	中長期的な人材育成や能力開発を強化したいから
10	組織の一体感や職場のチームワークを強化したいから
11	年齢構成の歪みを正したいから
12	退職非補充による減員やリストラ等で正社員が絞り込まれ、職場が疲弊してきたから (過重労働やメンタルヘルスの悪化を含む)
13	残業の調整やボーナスの削減など、正社員の方が労働力コストを弾力化しやすいから
14	非正社員の活用は、正社員との職務の重なりや処遇のバランスに課題があるから
15	非正社員の活用に関する労働法制が厳しいから
16	その他 (具体的に )

→ 回答後は次頁の付問③へ

付問②、非正社員比率を高めると考える理由は何ですか（該当するものを1つに○）。また、○をつけたものの中から、もっとも重視するものを1つに○。

1	景気変動や事業再編等の雇用調整に備えるため（長期雇用の責任が持てないから）
2	グローバル競争の激化等で、人件費をさらに抑制する必要があるから
3	臨時・季節的業務や単年度入札業務などに対応するため
4	1日・週の中での仕事量の変動が大きくなっているから
5	社内では人材育成が追いつかないような、専門的な仕事が増えているから
6	業務のIT化や自動化、マニュアル化に伴い、定型的な仕事領域が拡大しているから
7	正社員を基幹業務に特化させたいから
8	正社員が確保できなから
9	高齢者の継続雇用者が増えているから
10	その他（具体的に )

付問③、貴企業にとって望ましい正社員・非正社員のバランスは、従業員全体に占める非正社員比率で言うと、どれくらいだと思いますか。

--	--

 %

付問④、貴企業はこれまで、正社員にどのような能力・資質を求めてきましたか。また、正社員の能力・資質として今後、何を求めますか（それぞれ1～18の中から該当するすべてに○、あるいは19に1つだけ○）。

能力・資質	これまで求めてきたもの	今後、求めるもの
新たな付加価値の創造力	1	1
事業や戦略の企画・立案力	2	2
課題やリスクに対する想像力、思考力	3	3
グローバルな視野や国際コミュニケーション能力	4	4
海外現地に赴任できる積極性	5	5
専門的な知識・技能、資格	6	6
(部下等の) 管理、指導・育成力	7	7
リーダーシップ、統率・実行力	8	8
組織協調性 (チームワーク能力)、柔軟性、傾聴・対話力	9	9
営業力、交渉能力	10	10
仕事に対する挑戦意欲・バイタリティ	11	11
業務統制力、計画力	12	12
業務を完遂する責任感	13	13
(指示待ちでない) 主体性、自律性	14	14
コスト意識・財務センス	15	15
ストレスコントロール力	16	16
(仕事以外の) 生活の充実 (ボランティア、人脈等)	17	17
その他 (具体的に )	18	18
特になし	19	19

### Ⅲ 職種の見通しと若年者の採用ニーズ等についてご回答ください。

問18、貴企業では現在、どのような職種の労働者を活用していますか。正社員、非正社員それぞれについて、ご回答ください（1～9の中から該当すべてに○、あるいは10に1つだけ○）。また、各職種の人数は過去5年間、どのように増減推移していますか。今後3年間の見通しと合わせてご回答ください（活用している職種について、それぞれ1～3の中から1つだけ○）。

正社員について 活用している職種 (該当すべてに○)	過去5年間に おける増減推移		今後3年間の 見通し						
	増加	横ばい	増加	横ばい					
1	専門・技術職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
2	研究・開発職	→	1	2	3	→	1	2	3
3	管理職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
4	事務職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
5	営業職	→	1	2	3	→	1	2	3
6	販売・サービス職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
7	生産労働職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
8	生産以外の労働職 <sup>*30</sup>	↑	1	2	3	↑	1	2	3
9	その他	↑	1	2	3	↑	1	2	3

非正社員（派遣労働者含む） について 活用している職種 (該当すべてに○)	過去5年間に おける増減推移		今後3年間の 見通し						
	増加	横ばい	増加	横ばい					
1	専門・技術職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
2	研究・開発職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
3	管理職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
4	事務職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
5	営業職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
6	販売・サービス職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
7	生産労働職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
8	生産以外の労働職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
9	その他	↑	1	2	3	↑	1	2	3
10	非正社員は活用していない (1～9で非正社員比率が0%の場合)								

問19、現在、活用している職種の中で、人材の確保・育成上、次のような課題に直面しているものはありますか（それぞれの有無を1つだけ○。ある場合、該当する職種すべてに○）。

付問	左記の課題に直面している職種	その																		
		専門・技術職	研究・開発職	管理職	事務職	営業職	販売サービス職	生産労働職	生産以外の労働職	その他										
付問①	現在の労働市場では、求めている人材(量)の確保が困難である	1	2	3	4	5	6	7	8	9	→	1	2	3	4	5	6	7	8	9
付問②	現在の労働市場では、求めている人材(質)の確保が困難である	1	2	3	4	5	6	7	8	9	→	1	2	3	4	5	6	7	8	9
付問③	必要な人材を獲得するための賃金・労働条件が上昇している	1	2	3	4	5	6	7	8	9	→	1	2	3	4	5	6	7	8	9
付問④	人材の入れ代わりが激しく、採用費用や教育訓練投資を回収できない	1	2	3	4	5	6	7	8	9	→	1	2	3	4	5	6	7	8	9
付問⑤	優秀な人材が競合他社に引き抜かれ、機密情報・ノウハウ等の流出が懸念される	1	2	3	4	5	6	7	8	9	→	1	2	3	4	5	6	7	8	9
付問⑥	正社員と非正社員の業務分担に課題がある	1	2	3	4	5	6	7	8	9	→	1	2	3	4	5	6	7	8	9
付問⑦	若年人材を充分確保できず、技能等の伝承に不安がある	1	2	3	4	5	6	7	8	9	→	1	2	3	4	5	6	7	8	9
付問⑧	高齢者の継続雇用者が増えており、任せる具体的な職務に課題がある	1	2	3	4	5	6	7	8	9	→	1	2	3	4	5	6	7	8	9
付問⑨	女性労働者が増えており、仕事と生活の両立支援や体力的負担の軽減策等が課題になっている	1	2	3	4	5	6	7	8	9	→	1	2	3	4	5	6	7	8	9
付問⑩	副業者が増えており、労働時間や安全衛生の管理上、課題がある	1	2	3	4	5	6	7	8	9	→	1	2	3	4	5	6	7	8	9
付問⑪	長時間労働者やメンタルヘルス不調者が増えている	1	2	3	4	5	6	7	8	9	→	1	2	3	4	5	6	7	8	9
付問⑫	技術革新や事業再編等に伴い、必要な人材・能力が変化しているが、社内での育成・確保が追いつかない	1	2	3	4	5	6	7	8	9	→	1	2	3	4	5	6	7	8	9

問20、貴企業では現在、正社員については次のような働き方を導入していますか。また、そうした働き方の今後の導入意向はありますか（それぞれ1～4の中から1つだけ○）<sup>※66</sup>。

職種限定	現在、導入している		現在は導入していない	
	引き続き活用予定	今後、廃止予定	今後、導入予定	今後も導入予定なし
職種限定 <sup>※67</sup>	1	2	3	4
職務範囲限定 <sup>※68</sup>	1	2	3	4
部門や事業限定 <sup>※69</sup>	1	2	3	4
労働時間限定 <sup>※70</sup>	1	2	3	4
勤務地限定 <sup>※71</sup>	1	2	3	4

問21、若年者（15～34歳）の採用状況や今後の見通し等についてご回答ください。貴企業の若年者の採用数は、過去5年間どのように増減推移していますか。また、今後3年間ににおける見通しはどうか（それぞれ1～5の中から1つだけ○）。

過去5年間の推移					今後3年間の見通し				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
若年者を採用した					若年者を採用する				
(採用数は)増加傾向で推移した					(採用数は)増加する見通し				
横ばい傾向で推移した					横ばいの見通し				
減少傾向で推移した					減少する見通し				
(採用数の推移は)不明					(採用数の見通しは)未定・不明				
採用していない					採用予定はない				

付問①、過去5年間に「3. 減少傾向で推移した」あるいは「5. 採用していない」、また、今後3年間について「3. 減少する見通し」あるいは「5. 採用予定はない」と回答した場合に伺います。その理由は何か（該当すべてに○）。

※問21の回答に並び、過去か今後の該当する回答欄をご使用ください<sup>※72</sup>→

過去	今後
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8

→回答後は次頁の間22へ

※67 事務職、理業職、技術職、営業職など、職種が限定された働き方。  
 ※68 同一職種の中でも、職務範囲(付随する受職等昇進範囲)が限定された働き方。総合職や一般職、管理職コースや専門職コース等。  
 ※69 経営、企画部門、生産部門、営業部門等の部門や、事業部(カンパニー)が限定された働き方。  
 ※70 労働時間の長さや時間外、残業時間の有無が限定された働き方。  
 ※71 海外・全国転居転勤あり、一定地域内で転居転勤あり、事業所間異動あり、事業所限定など、勤務地範囲が限定された働き方。  
 ※72 なお、複数の働き方要素が限定されている正社員については、それぞれの要素に分けてご回答ください(例えば、「現在、導入している」(1あるは2)に○)。  
 ※73 過去・今後とも「減少」あるいは「採用なし」の場合は、過去・今後の両方の回答欄にそれぞれご回答ください。



付問②、過去5年間について「1. 増加傾向で推移した」あるいは今後3年間は「1. 増加する見通し」と回答した場合に伺います。それはなぜですか（該当すべてに○）。

※問21の回答に応じ、過去か今後の該当する回答欄をご使用ください→

	過去	今後
団塊世代等の退職の増加で、全体的な人員数に不足感があるため	1	1
過去に実施した採用抑制による、年齢構成のゆがみを是正するため	2	2
既存事業の拡大や新規の事業展開、事業のグローバル展開に対応するため	3	3
高齢者から技術・技能を継承できる人材を確保・育成するため	4	4
若年者は中高齢者に比べ、一人当たりの賃金コストが安いいため	5	5
技術の進展や社会の変化に対応するため	6	6
組織風土を活性化するため（配置転換の促進等）	7	7
買い手市場で優秀な人材が採りやすくなっているから	8	8
早期離職に備え、多めに確保しておく必要があるため	9	9
トライアル雇用など、公的な補助があるから	10	10
企業の社会的役割として	11	11
その他（具体的に）	12	12

問22、若年者を現在、どのような方法で採用していますか。また、今後どのような採用方法を重視しますか（それぞれ1～13の中から、該当すべてに○）。

採用形態	採用方法	現在の採用方法	今後、重視する方法
正社員	新規卒者（第二新卒含む）を定期的に採用する	1	1
	経験者採用と同じ枠組みで、中途採用する	2	2
	年齢や経験を問わず、良い人がいれば（通年的に）採用する	3	3
	職種限定で採用する	4	4
	職務範囲限定で採用する	5	5
	部門や事業限定で採用する	6	6
	労働時間限定で採用する	7	7
	勤務地限定で採用する	8	8
非正社員	正社員候補として、まずは非正社員（試行的雇用期間）で雇入れ、働きぶりを見極めた上で正式に採用する <sup>※18</sup>	9	9
	若年者は一般的な非正社員と同じ枠組みで採用し、その後、働きぶりが優秀で本人が希望すれば、正社員へ登用・転換することもある	10	10
	紹介予定派遣を受入れる	11	11
その他（具体的に）	トライアル（試行的）雇用を受入れる	12	12
		13	13

※18 結果的に非正社員のまま、正社員として正式採用しない場合も含まれます。ただし、正社員採用の際の「試用期間」は含まれません。

問23、若年者の正社員採用に当たり、これまで即戦力とポテンシャル（潜在能力）のどちらをより重視してきましたか。また、今後はどちらをより重視する意向ですか（それぞれ1～6の中から1つだけ○）。

	即戦力を重視	どちらかというどちらかというどちらも同じくらい重視	ポテンシャルを重視	何とも言えない・分からない		
これまでの採用	1	2	3	4	5	6
今後の採用	1	2	3	4	5	6

付問①、若年者の正社員採用に当たり、現在ほどのような資質を重視して選別していますか。また、過去（1990年代）には、どのような資質を重視していましたか（それぞれ1～22の中から該当すべてに○、あるいは23に1つだけ○）。

	現在	過去	現在	過去
業務に役立つ専門的な知識や技能	1	1	I T技術の活用能力、情報収集力	13
業務に役立つ資格や免許	2	2	語学力	14
業務に役立つ職業・就労経験	3	3	コミュニケーション能力	15
仕事に対する熟意・意欲、向上心	4	4	職業意識・勤労観	16
積極性、チャレンジ精神、行動力	5	5	社会常識やマナー	17
創造性、発想力、提案力	6	6	一般教養	18
理解力、状況判断力	7	7	学業成績	19
従順性	8	8	体力、忍耐力（早期に離職しそうにない）	20
勤勉性	9	9	最終学歴	21
規律性（ルールを守る）	10	10	その他（具体的に）	22
自社の社風への親和性	11	11		22
組織協調性（チームワークを尊重できる）	12	12	特になし	23

付問②、もっとも直近で採用した若年者は、思いうような資質を持つ人材でしたか。採用の満足度合いを教えてください（1～5の中から1つだけ○）。

満足（思い通りの人材が採れた）	どちらかという満足	何とも言えない・分からない	どちらかという不満	不満（思うような人材は採れなかった）
1	2	3	4	5

問24～

付問③、採用した若年者に、不足していた資質は何ですか。上記・付問①の1～22の選択肢から、該当する資質すべての番号をご記入ください。

IV 貴企業の概要についてご回答ください。

問24, 2011年度における年間総売上高と経常利益、設備投資費、総額人件費をご記入ください(数値を記入)。また、2010年度と比較した増減推移、過去3年間の増減推移と今後3年間の見通しも教えてください(それぞれ1~5の中から1つだけ○)。

2011年度における	2010年度と比較した増減推移				
	大幅に増加 (60%以上)	増加 (5%未満)	横ばい (5%未満)	減少 (5%未満)	大幅に減少 (60%以上)
年間総売上高	1	2	3	4	5
経常利益	1	2	3	4	5
設備投資費	1	2	3	4	5
総額人件費	1	2	3	4	5

	過去3年間の推移				
	大幅に増加	増加	横ばい	減少	大幅に減少
年間総売上高	1	2	3	4	5
経常利益	1	2	3	4	5
設備投資費	1	2	3	4	5
総額人件費	1	2	3	4	5

	今後3年間の見通し				
	大幅に増加	増加	横ばい	減少	大幅に減少
年間総売上高	1	2	3	4	5
経常利益	1	2	3	4	5
設備投資費	1	2	3	4	5
総額人件費	1	2	3	4	5

問25, 貴企業(本社、支社、営業所、工場など全事業所の合計)における、雇用量規模はどれくらいですか(1つだけ○)。

29人以下	30~99人	100~299人	300~499人	500~999人	1,000人以上
1	2	3	4	5	6

付問①, 雇用量規模の過去5年間の増減推移と今後3年間の見通しも教えてください(それぞれ1~7の中から1つだけ○)。

	過去5年間の推移						
	大幅に増加 (60%以上)	増加 (20%未満)	やや増加 (5%未満)	横ばい (5%未満)	やや減少 (5%未満)	減少 (20%未満)	大幅に減少 (60%以上)
過去5年間の推移	1	2	3	4	5	6	7
今後3年間の見通し	1	2	3	4	5	6	7

付問②, 労働組合や労使協議機関はありますか(1つだけ○)。

1	過半数代表の労働組合がある	3	労使協議機関 <sup>※40</sup> がある
2	過半数代表ではないが、労働組合がある	4	労働組合も労使協議機関もない

問26, 正社員について、以下の状況を教えてください(それぞれ1~11の中から1つだけ○)。

	0%	10%未満	10%以上	20%未満	20%以上	30%未満	30%以上	40%未満	40%以上	50%未満	50%以上	60%未満	60%以上	70%未満	70%以上	80%未満	80%以上	90%未満	90%以上	
正社員に占める女性比率	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									
管理職 <sup>※41</sup> に占める女性比率	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									
若年者の採用後3年超の定着率 <sup>※42</sup>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									
週60時間以上の勤務者比率 <sup>※43</sup>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									
年次有給休暇の取得率 <sup>※44</sup>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									
正社員の採用10年後の在籍率 <sup>※45</sup>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									
正社員の採用20年後の在籍率	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									

Q, 本調査にご協力いただいた御礼として、調査結果の要約版報告書(無料)のご送付を希望されますか。  
 Q, 雇用創出に寄与した事業の展開状況等について、貴社を訪問し、より詳しいお話を聞かせていただくことは可能でしょうか。

1	希望する	2	希望しない
1	インタビュー調査に際しては、インタビュー調査には応じない	2	インタビュー調査には応じない

ご送付先・ご連絡先を教えてください。

貴社名: \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_  
 住所: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_  
 ご記入者のお名前: \_\_\_\_\_

質問は以上です。ご記入が終わりましたら、別添の【返信用封筒】(切手不要)へ入れ、2013年3月12日(火)までに郵便ポストにご投函ください。ご協力いただき、どうも有難ございました。

※40 経営側と従業員代表の間で定期的に話し合いを行う体制を指します。  
 ※41 課長相当職以上。  
 ※42 3年前にご採用した若年正社員(15~34歳)のうち、現在まで勤続している者の割合。なお、3年前に若年者採用を行っていない場合は、それ以前で直近の採用時点まで遡って算出。  
 ※43 休業者を除く正社員数に占める、週60時間以上働いている者の割合。  
 ※44 取得資格のある労働者の取得日数計/付与日数計×100(付与日数に繰延日数は含まないでください)。  
 ※45 採用から10年後の残存数/採用数。なお、10年前に正社員採用を行っていない場合は、それ以前で直近の採用時点まで遡って算出。

## 付 属 統 計 表 目 次

### 《単純集計結果》

#### I. 貴企業の事業展開について

附表1	問1. 主たる業種	119
附表2	問2. 設立・経営形態(付問①. 設立年(数値記入)、付問②. 出資形態、付問③. 子会社や関連会社の存在と自社の立場、付問④. 純粋持株会社の該当有無)	119
附表3	問3. 手掛ける事業数(数値記入)	119
附表4	問3付問. 手掛ける具体的な事業分野(複数回答)	119
附表5	問3. 現在の主力である事業分野と今後主力になると考える事業分野	120
附表6	問4. 手掛ける事業の過去5年間の推移と今後3年間の傾向	120
附表7	問5. 過去5年間における事業再編の実施状況(複数回答)	120
附表8	問6. 事業再編の実施に伴う(国内における)労働力の調整状況(複数回答)	120
附表9	問7. 過去5年間のタイミングで、事業再編を行った理由(複数回答)	121
附表10	問7付問. 過去5年間における事業再編が国内の雇用者総数に及ぼした影響	121
附表11	問8. 今後3年間における事業再編の実施予定(複数回答)	121
附表12	問8付問. 今後3年間における事業再編が(国内における)雇用者総数に及ぼす影響	121
附表13	問9. 事業再編の実施予定に伴う(国内における)労働力の調整見通し(複数回答)	121
附表14	問10. 今後3年間のタイミングで、事業再編を行う理由(複数回答)	121
附表15	問11. 海外事業の展開状況と今後の戦略	122
附表16	問11付問①. 海外事業の展開に伴い、国内の設備投資や国内の雇用者総数が受けた影響	122
附表17	問11付問②. 今後の設備投資における国内・海外のウェイトに対する考え方(択一)と、国内にウェイトを置く場合の理由(複数回答)	122
附表18	問11付問③. 今後の海外事業展開が国内の雇用者総数に及ぼす影響	122

#### II. 貴企業の経営・雇用戦略について

附表19	問12. 企業競争力の源泉と、競争力をさらに高めるため強化すべきもの(複数回答)	122
附表20	問13. 従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、重要であると考ええる雇用管理事項と、その中で現在、実際に取り組んでいるもの(複数回答)	122
附表21	問14. 必要な労働力全般の確保方法(現在の方法及び今後重要になる方法)(複数回答)	123
附表22	問15. 社内労働力の円滑な移動・調整や、効果的な育成方法について (1)過去5年間における配置転換の実施状況(問i. 職種変更を伴う配置転換の有無、問ii. 配置転換の目的(複数回答)、問iii. 配置転換を行う上での課題(複数回答)) (2)過去5年間における(在籍)出向および転籍(移籍出向)の実施状況(問i. 出向の実施目的(複数回答)、転籍の実施目的(複数回答)、問ii. 出向・転籍を行う上での課題(複数回答))	123
附表23	問16. 正社員・非正社員の活用状況等について(付問①. 多様な就業形態の活用の現状(複数回答)、付問②. 従業員(全体)に占める非正社員比率(数値記入)、付問③. 非正社員に任せる仕事(量・質両面)の近年の推移、付問④. 非正社員(全体)のうち正社員と同じようなコア業務に従事している割合(数値記入)、付問⑤. 非正社員(全体)のうち勤続5年以上の割合(数値記入))	124
附表24	問17. 今後の正社員・非正社員のバランスに対する考え方	124

附表25	付問①. 正社員比率を高める必要があると考える理由(複数回答およびもっとも重視するものの択一) ……	124
附表26	付問②. 非正社員比率を高める必要があると考える理由(複数回答およびもっとも重視するものの択一) ……	125
附表27	付問③. 望ましい正社員・非正社員のバランス(従業員全体に占める非正社員比率として数値記入) ……	125
附表28	付問④. 正社員にこれまで求めてきた能力・資質と今後、求めるもの(複数回答) ……	125

### Ⅲ. 職種の活用状況・見通しと若年者の採用ニーズ等について

附表29	問18. 正社員・非正社員別にみた職種の活用状況(複数回答)と、各職種の過去5年間における増減推移、今後3年間の見通し ……	126
附表30	問19. 人材の確保・育成上、直面している課題(択一)と、該当する職種(複数回答) ……	126
附表31	問20. 正社員に対する多様な働き方の導入状況と今後の導入意向 ……	127
附表32	問21. 若年者(15～34歳)の採用数の過去5年間における増減推移と、今後3年間における見通し ……	127
附表33	付問①. 過去5年間に「減少傾向で推移した」あるいは「採用していない」理由と、今後3年間について「減少する見通し」あるいは「採用予定はない」理由(複数回答) ……	127
附表34	付問②. 過去5年間について「増加傾向で推移した」理由と、今後3年間は「増加する見通し」の理由(複数回答) ……	127
附表35	問22. 若年者の現在の採用方法と今後、重視する採用方法(複数回答) ……	127
附表36	問23. 若年者の正社員採用における即戦力とポテンシャル(潜在能力)の重視傾向(これまでと今後) ……	128
附表37	付問①. 若年者の正社員採用に当たり重視する資質(現在と過去(1990年代))(複数回答) ……	128
附表38	付問②. もっとも直近で採用した若年者の採用満足度合い ……	128
附表39	付問③. 「不満である」場合に、採用した若年者に不足していた資質(複数回答) ……	128

### Ⅳ 企業概要について

附表40	問24. 2011年度における年間総売上高と経常利益、設備投資費、総額人件費(数値記入) ……	128
附表41	問24. 附表40の2010年度と比較した増減推移、および過去3年間の増減推移と今後3年間の見通し ……	129
附表42	問25. 企業全体(本社、支社、営業所、工場など全事業所の合計)の雇用者規模 ……	129
附表43	付問①. 雇用者規模の過去5年間における増減推移と今後3年間の見通し ……	129
附表44	付問②. 労働組合や労使協議機関の有無 ……	129
附表45	問26. 正社員の就労状況(正社員や管理職に占める女性比率、若年者の定着率、長時間労働者比率、年次有給休暇の取得率、正社員の長期勤続割合) ……	129

### 《業種別・規模別等クロス集計結果》

#### Ⅰ. 貴企業の事業展開について

附表46	問1. 主たる業種 ……	130
附表47	問3. 手掛ける事業数(数値記入) ……	130
附表48	問3付問. 手掛ける具体的な事業分野(複数回答) ……	131
附表49	問4. 手掛ける事業の過去5年間の推移と今後3年間の傾向 ……	132
附表50	問5. 過去5年間における事業再編の実施状況(複数回答) ……	133
附表51	問6. 事業再編の実施に伴う(国内における)労働力の調整状況(複数回答) 1. 既存事業の拡大 ……	133
附表52	2. 新規事業の開始 3. 他社の事業の買収 ……	134
附表53	4. 子会社・関連会社の吸収 5. 既存事業の縮小 ……	135

附表54	6. 不採算事業の廃止 7. 事業の分社化	136
附表55	8. 事業の売却・営業譲渡 9. 同業種他社との事業交流	137
附表56	10. 異業種他社との事業交流 11. 他社との事業統合	138
附表57	問7. 過去5年間のタイミングで、事業再編を行った理由(複数回答)	139
附表58	問7付問. 過去5年間における事業再編が国内の雇用者総数に及ぼした影響	139
附表59	問8. 今後3年間における事業再編の実施予定(複数回答)	140
附表60	問8付問. 今後3年間における事業再編が(国内における)雇用者総数に及ぼす影響	140
附表61	問9. 事業再編の実施予定に伴う(国内における)労働力の調整見通し(複数回答)	
	1. 既存事業の拡大 2. 新規事業の開始	141
附表62	3. 他社の事業の買収 4. 子会社・関連会社の吸収	142
附表63	5. 既存事業の縮小 6. 不採算事業の廃止	143
附表64	7. 事業の分社化 8. 事業の売却・営業譲渡	144
附表65	9. 同業種他社との事業交流 10. 異業種他社との事業交流	145
附表66	11. 他社との事業統合 12. その他	146
附表67	問10. 今後3年間のタイミングで、事業再編を行う理由(複数回答)	147
附表68	問11. 海外事業の展開状況と今後の戦略	147
附表69	問11付問①. 海外事業の展開に伴い、国内の設備投資や国内の雇用者総数が受けた影響	147
附表70	問11付問②. 今後の設備投資における国内・海外のウェイトに対する考え方(択一)と、国内にウェイトを置く場合の理由(複数回答)	148
附表71	問11付問③. 今後の海外事業展開が国内の雇用者総数に及ぼす影響	148

## II. 貴企業の経営・雇用戦略について

附表72	問12. 企業競争力の源泉と、競争力をさらに高めるため強化すべきもの(複数回答)	149
附表73	問13. 従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、重要であるとする雇用管理事項と、その中で現在、実際に取り組んでいるもの(複数回答)	150
附表74	問14. 必要な労働力全般の確保方法(現在の方法と今後、重要になる方法)(複数回答)	151
附表75	問15. 社内労働力の円滑な移動・調整や、効果的な育成方法について	
	(1)過去5年間における配置転換の実施状況(問i. 職種変更を伴う配置転換の有無、問ii. 配置転換の目的(複数回答)、問iii. 配置転換を行う上での課題(複数回答))	152
附表76	(2)過去5年間における(在籍)出向および転籍(移籍出向)の実施状況(問i. 出向の実施目的(複数回答)、転籍の実施目的(複数回答)、問ii. 出向・転籍を行う上での課題(複数回答))	153
附表77	問16. 正社員・非正社員の活用状況等について(付問①. 多様な就業形態の活用の現状(複数回答)、付問②. 従業員(全体)に占める非正社員比率(数値記入))	154
附表78	付問③. 非正社員に任せる仕事(量・質両面)の近年の推移、付問④. 非正社員(全体)のうち正社員と同じようなコア業務に従事している割合(数値記入)、付問⑤. 非正社員(全体)のうち勤続5年以上の割合(数値記入)	155
附表79	問17. 今後の正社員・非正社員のバランスに対する考え方	156
附表80	付問①. 正社員比率を高める必要があると考える理由(複数回答)	156
附表81	付問②. 非正社員比率を高める必要があると考える理由(複数回答)	156
附表82	付問④. 正社員にこれまで求めてきた能力・資質と今後、求めるもの(複数回答)	157

### Ⅲ. 職種の活用状況・見通しと若年者の採用ニーズ等について

附表83	問19. 人材の確保・育成上、直面している課題(択一)と、該当する職種(複数回答)	
	付問①現在の労働市場では、求めている人材(量)の確保が困難である	158
	付問②現在の労働市場では、求めている人材(質)の確保が困難である	158
附表84	付問③必要な人材を獲得するための賃金・労働条件が上昇している	159
	付問④人材の入れ代わりが激しく、採用費用や教育訓練投資を回収できない	159
附表85	付問⑤優秀な人材が競合他社に引き抜かれ、機密情報・ノウハウ等の流出が懸念される	160
	付問⑥正社員と非正社員の業務分担に課題がある	160
附表86	付問⑦若年人材を充分確保できず、技能等の伝承に不安がある	161
	付問⑧高齢者の継続雇用者が増えており、任せる具体的な職務に課題がある	161
附表87	付問⑨女性労働者が増えており、仕事と生活の両立支援や体力的負担の軽減策等が課題になっている	162
	付問⑩副業者が増えており、労働時間や安全衛生の管理上、課題がある	162
附表88	付問⑪長時間労働者やメンタルヘルス不調者が増えている	163
	付問⑫技術革新や事業再編等に伴い、必要な人材・能力が変化しているが、社内での育成・確保が追いつかない	163
附表89	問20. 正社員に対する多様な働き方の導入状況と今後の導入意向	164
附表90	問21. 若年者(15~34歳)の採用数の過去5年間における増減推移と、今後3年間における見通し	165
附表91	付問①. 過去5年間に「減少傾向で推移した」あるいは「採用していない」理由(複数回答)と、今後3年間について「減少する見通し」あるいは「採用予定はない」理由(複数回答)	165
附表92	付問②. 過去5年間について「増加傾向で推移した」理由(複数回答)と、今後3年間は「増加する見通し」の理由(複数回答)	166
附表93	問22. 若年者の現在の採用方法と今後、重視する採用方法(複数回答)	167
附表94	問23. 若年者の正社員採用における即戦力とポテンシャル(潜在能力)の重視傾向	167
附表95	付問①. 若年者の正社員採用に当たり重視する資質(現在と過去(1990年代))(複数回答)	168

### Ⅳ 企業概要について

附表96	問24. 2011年度における年間総売上高と経常利益、設備投資費、総額人件費(数値記入)	169
附表97	問25. 企業全体(本社、支社、営業所、工場など全事業所の合計)の雇用者規模	170
附表98	付問①. 雇用者規模の過去5年間における増減推移と今後3年間の見通し	170
附表99	問26. 正社員の就労状況(正社員や管理職に占める女性比率、若年者の定着率、	
~100	長時間労働者比率、年次有給休暇の取得率、正社員の長期勤続割合)	170



## 【構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査】結果・付属統計表

### ≪単純集計結果≫

#### I. 貴企業の事業展開について

附表 1: 問 1. 主たる業種 (1つだけ〇)

n数／%	農業・林業	漁業	鉱業・採石業・砂利採	建設業	製造業(消費関連)	製造業(素材関連)	製造業(機械関連)	製造業(その他)	水道業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業・郵便業	卸売業・小売業	金融業・保険業	不動産業、物品賃貸業	サービス業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス業(郵便局、協同組合等)	サービス業(他に分類されないもの)	分類不能の産業	その他	無回答
2783 100.0	7 0.3	6 0.2	4 0.1	225 8.1	125 4.5	100 3.6	159 5.7	239 8.6	26 0.9	117 4.2	230 8.3	403 14.5	65 2.3	35 1.3	79 2.8	125 4.5	50 1.8	88 3.2	275 9.9	5 0.2	336 12.1	2 0.1	1 0.0	81 2.9		

附表 2: 問 2. 設立・経営形態 (それぞれ1つだけ〇)

問 2 付問①. 設立年 (数値記入)

n数／%	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年	1984年	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	無回答
2783 100.0	1736 62.4	405 14.6	279 10.0	243 8.7	26 0.9	94 3.4																			

問 2 付問②. 出資形態

n数／%	国内資本のみ	外資系企業	その他	無回答
2783 100.0	2593 93.2	30 1.1	119 4.3	41 1.5

問 2 付問③. 子会社や関連会社の存在と自社の立場

n数／%	ある		ない	無回答	n数／%	存在		企業グループの中核的	企業グループの子会社・関連会社	無回答
	子会社	関連会社				子会社	関連会社			
2783 100.0	1549 55.7	1205 43.3	29 1.0			1549 100.0	709 45.8	827 53.4	13 0.8	

問 2 付問④. 純粋持株会社の該当有無

n数／%	純粋持株会社である	純粋持株会社ではない	無回答
2783 100.0	551 19.8	2103 75.6	129 4.6

附表 3: 問 3. 手掛ける事業数 (数値記入)

n数／%	1事業	2事業	3事業	4事業	5事業以上	無回答	平均	標準偏差	最小値	最大値
2783 100.0	1053 37.8	505 18.1	268 9.6	138 5.0	263 9.5	556 20.0	2.227	2.5	1.0	69.0

附表 4: 問 3 付問. 手掛ける具体的な事業分野 (該当すべてに〇)

n数／%	農業・アグリビジネス	林業・森林ビジネス	運送業	採掘・採取、資源エネ	探採・採掘・資源エネ	旅運業	貨物運輸・倉庫業	流通・物流業	郵便業	建設・工事	建設・工事	食品製造業	医薬品・化粧品製造業	化学・化学工業品製造	繊維関連製造業	鉄鋼関連業	金属製品関連業	石油精製業	石油・プラスチック製	品製造業	ゴム、窯業・土石製品	等製造業	産業・工作等大型機械	製造業	一般・精密等小型機械	電子材料・デバイス製	重電・産業用電機機器	製造業	家電・情報通信機器等	製造業	輸送用機器・関連部品	その他製造業			
2783 100.0	60 2.2	18 0.6	15 0.5	20 0.7	23 0.8	6 0.2	119 4.3	225 8.1	240 8.6	123 4.4	29 1.0	47 1.7	36 1.3	47 1.7	135 4.9	3 0.1	36 1.3	48 1.7	35 1.3	63 2.3	47 1.7	38 1.4	36 1.3	103 3.7	181 6.5										
59 2.1	48 1.7	151 5.4	48 1.7	98 3.5	199 7.2	92 3.3	3 0.1	337 12.1	319 11.5	110 4.0	39 1.4	19 0.7	30 1.1	153 5.5	247 8.9	94 3.4	126 4.5	92 3.3	163 5.9	92 3.3	38 1.4	174 6.3	132 4.7	164 5.9	105 3.8										
47 1.7	50 1.8	253 9.1	225 8.1	56 2.0	246 8.8	17 0.6	32 1.1																												



附表9：問7. 過去5年間のタイミングで、事業再編を行った理由（該当すべてに○）

n数／%	市場の成熟（需要の頭打ち）	化業況の変動（業績の悪化・改善）	企業間競争関係の変化	顧客ニーズの変化	東日本大震災の発生	足懸念	競争関係の変化	海外企業や製品等との関係（進出・撤退）	状況（進出・撤退）	取引先企業との関係（海外展開）	金融危機後の対応（欧州需要の減少等）	急激な為替変動（円高）	原材料、エネルギー等の変動	生産・販売等メリットの変化（希薄化・増大）	新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）	成長分野への戦略的な投資	技術革新への対応	確保（自社にない技術・ノウハウを持つ）	人件費の削減	余剰労働力の活用	財務体質の改善	内部留保資金の活用	低金利の資金調達環境	公的助成や税制メツ	その他	分からない	無回答
1428 100.0	327 22.9	508 35.6	310 21.7	382 26.8	80 5.6	20 1.4	75 5.3	77 5.4	77 5.4	13 0.9	40 2.8	37 2.6	41 2.9	568 39.8	333 23.3	128 9.0	175 12.3	235 16.5	72 5.0	271 19.0	58 4.1	79 5.5	76 5.3	109 7.6	16 1.1	52 3.6	

附表10：問7付問. 過去5年間における事業再編が国内の雇用者総数に及ぼした影響（1つだけ○）

n数／%	雇用者総数の増加に寄与した	雇用者総数の減少に寄与した	雇用者総数の増減には影響しなかった	何とも言えない・分からない	無回答
1428 100.0	664 46.5	212 14.8	362 25.4	156 10.9	34 2.4

附表11：問8. 今後3年間における事業再編の実施予定（該当すべてに○）

n数／%	既存事業の拡大	新規事業の開始	他社の事業の買収	子会社・関連会社の吸収	既存事業の縮小	不採算事業の廃止	事業の分社化	事業の売却・営業譲渡	同業種他社との事業交流	他社との事業統合	その他	実施予定はない	方針は未定・分からない	無回答	
2783 100.0	737 26.5	273 9.8	52 1.9	22 0.8	91 3.3	76 2.7	30 1.1	11 0.4	77 2.8	46 1.7	22 0.8	7 0.3	878 31.5	788 28.3	44 1.6

附表12：問8付問. 今後3年間における事業再編が（国内における）雇用者総数に及ぼす影響（1つだけ○）

n数／%	雇用者総数の増加に寄与する（と思う）	雇用者総数の減少に寄与する（と思う）	雇用者総数の増減には影響しなかった（と思う）	何とも言えない・分からない	無回答
1073 100.0	599 55.8	97 9.0	207 19.3	124 11.6	46 4.3

附表13：問9. 事業再編の実施予定に伴う（国内における）労働力の調整見通し（該当すべてに○）

	n数／%	を伴う（人件費の変動）	を伴わない（人件費の変動）	籍内人材の再教育・再配置	籍外人材の再教育・再配置	新規卒者の採用（増）	正社員の中途採用（増）	受入れ企業からの受入れ	非正社員の受入れ・受入れ	正社員の希望退職の募集	職解雇	非正社員の契約満了	注・アウトソーシング	その他	ない（労働力調整を行わない）	無回答
1. 既存事業の拡大	737 100.0	234 31.8	285 38.7	43 5.8	272 36.9	417 56.6	470 63.8	63 8.5	270 36.6	4 0.5	17 2.3	83 11.3	4 0.5	32 4.3	12 1.6	
2. 新規事業の開始	273 100.0	90 33.0	97 35.5	15 5.5	78 28.6	91 33.3	137 50.2	29 10.6	75 27.5	2 0.7	1 0.4	27 9.9	1 0.4	20 7.3	19 7.0	
3. 他社の事業の買収	52 100.0	8 15.4	13 25.0	5 9.6	14 26.9	13 25.0	21 40.4	7 13.5	6 11.5	1 1.9	1 1.9	5 9.6	3 5.8	8 15.4	7 13.5	
4. 子会社・関連会社の吸収	22 100.0	6 27.3	9 40.9	3 13.6	4 18.2	3 13.6	4 18.2	-	3 13.6	1 4.5	1 4.5	-	-	7 13.6	3 13.6	
5. 既存事業の縮小	91 100.0	30 33.0	34 37.4	12 13.2	10 11.0	15 16.5	15 16.5	1 1.1	6 6.6	26 28.0	32 35.2	6 6.6	4 4.4	2 2.2	5 5.5	
6. 不採算事業の廃止	76 100.0	29 38.2	32 42.9	4 5.3	6 7.9	3 3.9	5 6.6	1 1.3	1 1.3	20 26.3	20 26.3	5 6.6	1 1.3	7 9.2	7 9.2	
7. 事業の分社化	30 100.0	6 20.0	7 23.3	13 43.3	8 26.7	4 13.3	8 26.7	3 10.0	3 10.0	1 3.3	1 3.3	1 6.7	-	6 20.0	2 6.7	
8. 事業の売却・営業譲渡	11 100.0	3 27.3	4 36.4	2 18.2	2 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1	-	5 45.5	4 36.4	4 36.4	-	3 27.3	2 18.2	
9. 同業種他社との事業交流	77 100.0	14 18.2	18 23.4	6 7.8	14 18.2	10 13.0	15 19.5	8 10.4	10 13.0	-	1 1.3	12 15.6	4 5.2	25 32.5	8 10.4	
10. 異業種他社との事業交流	46 100.0	9 19.6	9 19.6	1 2.2	8 17.4	7 15.2	13 28.3	3 6.5	3 6.5	-	2 2.2	10 10.9	1 2.2	10 21.7	9 19.6	
11. 他社との事業統合	22 100.0	4 18.2	2 9.1	5 22.7	3 13.6	1 4.5	2 9.1	2 18.2	4 18.2	3 13.6	1 4.5	2 9.1	2 9.1	5 22.7	2 9.1	
12. その他	7 100.0	1 14.3	2 28.6	1 14.3	1 14.3	1 14.3	1 14.3	-	-	1 14.3	-	-	-	1 14.3	2 28.6	

附表14：問10. 今後3年間のタイミングで、事業再編を行う理由（該当すべてに○）

n数／%	市場の成熟（需要の頭打ち）	化業況の変動（業績の悪化・改善）	企業間競争関係の変化	顧客ニーズの変化	消費増税の見直し	足懸念	競争関係の変化	海外企業や製品等との関係（進出・撤退）	状況（進出・撤退）	取引先企業との関係（海外展開）	金融危機後の対応（欧州需要の減少等）	急激な為替変動（円安）	原材料、エネルギー等の変動	生産・販売等メリットの変化（希薄化・増大）	新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）	成長分野への戦略的な投資	技術革新への対応	確保（自社にない技術・ノウハウを持つ）	人件費の削減	余剰労働力の活用	財務体質の改善	内部留保資金の活用	低金利の資金調達環境	公的助成や税制メツ	その他	分からない	無回答
1073 100.0	311 29.0	407 37.9	291 27.1	380 35.4	53 4.9	30 2.8	89 8.3	96 8.9	96 8.9	5 0.5	30 2.8	40 3.7	30 2.8	482 44.9	328 30.6	130 12.1	193 18.0	136 12.7	92 8.6	257 24.0	58 5.4	53 4.9	71 6.6	59 5.5	13 1.2	28 2.6	

附表15：問11. 海外事業の展開状況と今後の戦略（1つだけ○）

n数／%	現在、海外事業を拡大する	現在、海外事業を維持する	現在、海外事業を縮小・撤退する	今後の海外事業の展開方針は未定	今後の海外事業の展開を予定・検査中	今後の海外事業の展開を予定・検査していない	無回答
2783 100.0	188 6.8	89 3.2	6 0.2	64 2.3	140 5.0	2209 79.4	87 3.1

附表16：問11付問①. 海外事業の展開に伴い、国内の設備投資や国内の雇用者総数が受けた影響（それぞれ1つだけ○）

【国内における設備投資】						【国内の雇用者総数】					
n数／%	減少した	増加した	影響は受けていない	何とも言えない・分からない	無回答	n数／%	減少した	増加した	影響は受けていない	何とも言えない・分からない	無回答
347 100.0	33 9.5	37 10.7	244 70.3	32 9.2	1 0.3	347 100.0	30 8.6	55 15.9	227 65.4	30 8.6	5 1.4

附表17：問11付問②. 今後の設備投資における国内・海外のウェイトに対する考え方（1つだけ○）と、国内にウェイトを置く場合の理由（該当すべてに○）

n数／%	国内にウェイトを置く	国内・海外を同様に置く	海外にウェイトを置く	今後、国内・海外を問わず設備投資を行う予定はない	定・分からぬ	無回答	n数／%	国内にウェイトを置く	国内・海外を同様に置く	海外にウェイトを置く	今後、国内・海外を問わず設備投資を行う予定はない	定・分からぬ	無回答	
487 100.0	185 38.0	46 9.4	85 17.5	22 4.5	100 20.5	49 10.1	185 100.0	23 12.4	21 11.4	5 2.7	92 49.7	35 18.9	30 16.2	4 2.2

附表18：問11付問③. 今後の海外事業展開が国内の雇用者総数に及ぼす影響（1つだけ○）

n数／%	増加する	減少する	影響は受けていない	何とも言えない・分からない	無回答
487 100.0	52 10.7	85 17.5	221 45.4	87 17.9	42 8.6

II. 貴企業の経営・雇用戦略について

附表19：問12. 企業競争力の源泉と、競争力をさらに高めるため強化すべきもの（該当すべてに○）

	n数／%	競争力の源泉	競争力をさらに高めるため、強化すべきもの	競争力の源泉※	競争力をさらに高めるため、強化すべきもの※
	2783 100.0	509 18.3	1237 44.4	97 3.5	52.5
	2783 100.0	667 24.0	1020 36.7	120 4.3	45.5
	2627 100.0	496 18.9	1213 46.2	91 3.5	54.2
	2627 100.0	660 25.1	1012 38.5	120 4.6	47.5

※両方に有効回答があった企業で算出

附表20：問13. 従業員が持っている能力を最大限発揮させるため、重要であると考えられる雇用管理事項と、その中で現在、実際に取り組んでいるもの（該当すべてに○）

	n数／%	重要と考える雇用管理事項	現在、実際に取り組んでいるもの	重要と考える雇用管理事項	現在、実際に取り組んでいるもの
	2783 100.0	1248 44.8	1120 40.2	1674 60.2	1174 42.2
	2783 100.0	1053 37.8	782 28.1	1174 42.2	782 28.1
	2603 100.0	1218 46.8	1096 42.1	1615 62.0	1374 52.8
	2603 100.0	1040 40.0	773 29.7	1161 44.6	950 36.5

附表21：問14. 必要な労働力全般の確保方法（現在の方法及今後重要になる方法）（該当すべてに○）

	n数／%	新規学卒者を定期採用する	専門的な知識・ノウハウや経験を中・途採用する	年齢・経験を開かず良い応募者がいる場合には採用する	自社の高齢者を活用（定年の廃止・引上げ、継続雇用（再雇用、勤務延長））する	他社を退職した、経験・資格等を持つ高齢者を採用する	他社からの出向・転籍者を受け入れる	出産・育児期等の女性を継続雇用、あるいは（退職後）再雇用する	留学生など国内にいる外国人材を採用する	海外現地で外国人材を採用する	熟練した非正社員を正社員へ転換する	非正社員を採用し、基幹的な業務・責任を担えるようにする	業務の定型化・マニュアル化を進め、できるだけ非正社員に任せていく	専門的な知識・ノウハウの経験・資格を有する人材を定額採用したり、業務契約を締結するなどして一定数の社員を確保する	必要な労働力が最小限になるよう、業務を合理化・自動化する	注・アウトソーシングによる、外注・委託による労働力の最小化	その他	無回答
現在の方法	2783 100.0	1460 52.5	1431 51.4	1021 36.7	1286 46.2	356 12.8	418 15.0	669 24.0	104 3.7	83 3.0	534 19.2	199 7.2	132 4.7	168 6.0	448 16.1	242 8.7	22 0.8	49 1.8
今後、重要になる方法	2783 100.0	1407 50.6	1200 43.1	686 24.6	849 30.5	279 10.0	229 8.2	455 16.3	134 4.8	104 3.7	385 13.8	172 6.2	216 7.8	170 6.1	752 27.0	341 12.3	21 0.8	165 5.9
※現在の方法	2608 100.0	1417 54.3	1372 52.6	963 36.9	1230 47.2	327 12.5	407 15.6	644 24.7	101 3.9	78 3.0	513 19.7	190 7.3	131 5.0	165 6.3	434 16.6	236 9.0	17 0.7	171 6.6
※今後、重要になる方法	2608 100.0	1404 53.8	1197 45.9	686 26.3	847 32.5	279 10.7	229 8.8	455 17.4	134 5.1	104 4.0	385 14.8	172 6.6	215 8.2	169 6.5	748 28.7	337 12.9	21 0.8	171 6.6

※現在と今後の両方に有効回答があった企業で算出

附表22：問15. 社内労働力の円滑な移動・調整や、効果的な育成方法について

(1) 過去5年間における配置転換の実施状況

n数／%	行った	行っていない	無回答
2783 100.0	2066 74.2	678 24.4	39 1.4

問i. 職種変更を伴う配置転換の有無

n数／%	あった	なかった	無回答
2066 100.0	1344 65.1	680 32.9	42 2.0

問ii. 配置転換の目的（該当すべてに○）

n数／%	組織・縮小等に伴う異動	組織の改編（部門の異動）に伴う異動	能力向上（スキルアップ）による異動	多様な業務の再編成	職務の再編成	労働者の意欲の増進	その他	無回答
2066 100.0	886 42.9	881 42.6	747 36.2	330 16.0	382 18.5	87 4.2	416 20.1	

問iii. 配置転換を行う上での課題（該当すべてに○）

n数／%	人材不足	業務の多岐化	業務の削減・再編成	業務の高度化	業務の定型化・マニュアル化	業務の海外化	業務の自動化	その他	無回答
2066 100.0	690 33.4	374 18.1	373 18.1	180 8.7	434 21.0	357 17.3	27 1.3	568 27.5	79 3.8

(2) 過去5年間における（在籍）出向の実施状況

n数／%	行った	行っていない	無回答
2783 100.0	980 35.2	1731 62.2	72 2.6

問i 【出向】. 出向の実施目的

n数／%	業務の多岐化・高度化に伴う人材育成	業務の削減・再編成に伴う人材育成	業務の海外化に伴う人材育成	業務の自動化に伴う人材育成	その他	無回答
980 100.0	462 47.1	359 36.6	74 7.6	128 13.1	69 7.0	189 19.3

(2) 過去5年間における転籍（移籍出向）の実施状況

n数／%	行った	行っていない	無回答
2783 100.0	468 16.8	1959 70.4	356 12.8

問i 【転籍】. 転籍の実施目的

n数／%	業務の多岐化・高度化に伴う人材育成	業務の削減・再編成に伴う人材育成	業務の海外化に伴う人材育成	業務の自動化に伴う人材育成	その他	無回答
468 100.0	155 33.1	91 19.4	76 16.2	112 23.9	50 10.7	107 22.9

問ii. 出向・転籍を行う上での課題（該当すべてに○）

n数／%	人材不足	業務の多岐化	業務の削減・再編成	業務の高度化	業務の定型化・マニュアル化	業務の海外化	業務の自動化	その他	無回答
2783 100.0	277 10.0	111 4.0	380 13.7	229 8.2	52 1.9	1063 38.2	871 31.3		

	n数／%	人材不足	業務の多岐化	業務の削減・再編成	業務の高度化	業務の定型化・マニュアル化	業務の海外化	業務の自動化	その他	無回答
全体	2783 100.0	277 10.0	111 4.0	380 13.7	229 8.2	52 1.9	1063 38.2	871 31.3		
出向を行った	980 100.0	174 17.8	65 6.6	228 23.3	145 14.8	29 3.0	455 46.4	15 1.5		
転籍を行った	468 100.0	98 20.9	31 6.6	97 20.7	75 16.0	10 2.1	47.0 10.0	5 1.1		
出向・転籍とも行っていない	1558 100.0	92 5.9	36 2.3	130 8.3	68 4.4	21 1.3	531 34.1	742 47.6		





附表26：付問②. 非正社員比率を高める必要があると考える理由（該当すべてに○）

n数 / %	気象変動や事業再編等の責任が持てないから	さらなる競争の激化等から人件費を抑制する必要があるから	臨時・季節的業務や単年度入札業務などに対応するため	1日・週の中で仕事の量が変動が大きい	社内では人材育成が追いついていないから	業務のIT化や自動化によるマニピュレーション化	正社員を基幹業務に特化させたいから	正社員が確保できないから	高齢者の継続雇用者が増えているから	その他	無回答
328 / 100.0	127 / 38.7	151 / 46.0	42 / 12.8	70 / 21.3	11 / 3.4	34 / 10.4	70 / 21.3	27 / 8.2	117 / 35.7	8 / 2.4	2 / 0.6

(もっとも重視するもの1つに○)

n数 / %	気象変動や事業再編等の責任が持てないから	さらなる競争の激化等から人件費を抑制する必要があるから	臨時・季節的業務や単年度入札業務などに対応するため	1日・週の中で仕事の量が変動が大きい	社内では人材育成が追いついていないから	業務のIT化や自動化によるマニピュレーション化	正社員を基幹業務に特化させたいから	正社員が確保できないから	高齢者の継続雇用者が増えているから	その他	無回答
328 / 100.0	44 / 13.4	72 / 22.0	6 / 1.8	14 / 4.3	1 / 0.3	5 / 1.5	13 / 4.0	7 / 2.1	37 / 11.3	6 / 1.8	123 / 37.5

附表27：付問③. 望ましい正社員・非正社員のバランス（従業員全体に占める非正社員比率として数値記入）

	n数 / %	0%	10%未満	10%以上20%未満	20%以上30%未満	30%以上40%未満	40%以上50%未満	50%以上60%未満	60%以上70%未満	70%以上80%未満	80%以上90%未満	90%以上	無回答	平均	標準偏差	最小値	最大値	
現状より正社員比率を(やや)高める必要がある	402 / 100.0	14 / 3.5	28 / 7.0	58 / 14.4	51 / 12.7	46 / 11.4	14 / 3.5	17 / 4.2	7 / 1.7	7 / 1.7	4 / 1.0	1 / 0.2	155 / 38.6	24.4	18.9	0.0	90.0	
現状より非正社員比率を(やや)高める必要がある	328 / 100.0	0 / 0.0	6 / 1.8	27 / 8.2	41 / 12.5	28 / 8.5	23 / 7.0	28 / 8.5	25 / 7.6	26 / 7.9	21 / 6.4	11 / 3.4	92 / 28.0	236 / 100.0	44.3	24.9	2.0	93.0

附表28：付問④. 正社員にこれまで求めてきた能力・資質と今後、求めるもの（該当すべてに○）

	n数 / %	新たな付加価値の創造力	事業や戦略の企画・立案	課題やリスクに対する想	グローバルな視野や国際力	海外現地に赴任できる積極性	専門的な知識・技能・資格	導(部下等)の管理、指導(育成等)の力	実行力	リーダーシップ、統率・話力	組織協調性(チームワーク)	営業力、交渉能力	仕事に対する挑戦意欲・バイタリティ	業務統制力、計画力	業務を完遂する責任感	性(指示待ちでない)主体	コスト意識・財務センス	ストレスコントロール力	(仕事以外の)生活の充実(ボランティア、人脈等)	その他	特にな	無回答
これまで求めてきたもの	2783 / 100.0	780 / 28.0	896 / 32.2	1028 / 36.9	213 / 7.7	92 / 3.3	1727 / 62.1	1495 / 53.7	1545 / 55.5	1569 / 56.4	1150 / 41.3	1494 / 53.7	818 / 29.4	1723 / 61.9	1147 / 41.2	1100 / 39.5	447 / 16.1	151 / 5.4	7 / 0.3	45 / 1.6	221 / 7.9	
今後、求めるもの	2783 / 100.0	1008 / 36.2	1128 / 40.5	1117 / 40.1	403 / 14.5	196 / 7.0	1390 / 49.9	1374 / 49.4	1451 / 52.1	1316 / 47.3	1106 / 39.7	1313 / 47.2	890 / 32.0	1384 / 49.7	1107 / 39.8	1288 / 46.3	760 / 27.3	286 / 10.3	7 / 0.3	46 / 1.7	260 / 9.3	
※これまで求めてきたもの	2515 / 100.0	765 / 30.4	880 / 35.0	1014 / 40.3	206 / 8.2	89 / 3.5	1704 / 67.8	1478 / 58.8	1529 / 60.8	1554 / 61.8	1134 / 45.1	1473 / 58.6	807 / 32.1	1702 / 67.7	1133 / 45.0	1084 / 43.1	438 / 17.4	145 / 5.8	7 / 0.3	41 / 1.6		
※今後、求めるもの	2515 / 100.0	1002 / 39.8	1121 / 44.6	1112 / 44.2	399 / 15.9	195 / 7.8	1386 / 54.4	1368 / 54.4	1445 / 57.5	1310 / 52.1	1099 / 43.7	1306 / 51.9	885 / 35.2	1377 / 54.8	1101 / 43.8	1282 / 51.0	754 / 30.0	283 / 11.3	7 / 0.3	46 / 1.8		

※これまでと今後の両方に有効回答があった企業で算出

Ⅲ. 職種の活用状況・見通しと若年者の採用ニーズ等について  
 附表29：問18. 正社員・非正社員別にみた職種の活用状況（該当すべてに○）と、  
 各職種の過去5年間における増減推移、今後3年間の見通し

【正社員の職種】

n数／%	専門・技術職	研究・開発職	管理職	事務職	営業職	販売・サービス職	生産労働職	生産以外の労働職	その他	無回答
2783 100.0	1857 66.7	627 22.5	2119 76.1	2238 80.4	1675 60.2	743 26.7	920 33.1	550 19.8	183 6.6	19 0.7

【非正社員の職種】

n数／%	専門・技術職	研究・開発職	管理職	事務職	営業職	販売・サービス職	生産労働職	生産以外の労働職	その他	非正社員は活用し	無回答
2783 100.0	969 34.8	199 7.2	286 10.3	1356 48.7	365 13.1	573 20.6	794 28.5	507 18.2	250 9.0	185 6.6	95 3.4

	n数／%	過去5年間の推移				今後3年間の見通し			
		増加	横ばい	減少	無回答	増加	横ばい	減少	無回答
1. 専門・技術職	1857 100.0	605 32.6	1004 54.1	239 12.9	9 0.5	689 37.1	1019 54.9	116 6.2	33 1.8
2. 研究・開発職	627 100.0	146 23.3	382 60.9	84 13.4	15 2.4	171 27.3	390 62.2	52 8.3	14 2.2
3. 管理職	2119 100.0	409 19.3	1491 70.4	204 9.6	17 0.8	311 14.7	1591 75.1	177 8.4	40 1.9
4. 事務職	2238 100.0	328 14.7	1537 68.7	356 15.9	17 0.8	243 10.9	1687 75.4	268 12.0	40 1.8
5. 営業職	1675 100.0	431 25.7	1007 60.1	220 13.1	17 1.0	575 34.3	1000 59.7	80 4.8	20 1.2
6. 販売・サービス職	743 100.0	185 24.9	433 58.3	116 15.6	9 1.2	216 29.1	443 59.6	70 9.4	14 1.9
7. 生産労働職	920 100.0	195 21.2	498 54.1	216 23.5	11 1.2	190 20.7	565 61.4	151 16.4	15 1.5
8. 生産以外の労働職	550 100.0	84 15.3	341 62.0	111 20.2	14 2.5	64 11.6	374 68.0	100 18.2	12 2.2
9. その他	183 100.0	21 11.5	128 69.9	27 14.8	7 3.8	22 12.0	131 71.6	21 11.5	9 4.9

	n数／%	過去5年間の推移				今後3年間の見通し			
		増加	横ばい	減少	無回答	増加	横ばい	減少	無回答
1. 専門・技術職	969 100.0	315 32.5	548 56.6	100 10.3	6 0.6	237 24.5	609 62.8	107 11.0	16 1.7
2. 研究・開発職	199 100.0	41 20.6	127 63.8	30 15.1	1 0.5	32 16.1	135 67.8	27 13.6	5 2.5
3. 管理職	286 100.0	56 19.6	191 66.8	33 11.5	6 2.1	35 12.2	189 66.1	51 17.8	11 3.8
4. 事務職	1356 100.0	304 22.4	879 64.8	153 11.3	20 1.5	176 13.0	958 70.6	187 13.8	35 2.6
5. 営業職	365 100.0	87 23.8	234 64.1	38 10.4	6 1.6	70 19.2	235 64.4	48 13.2	12 3.3
6. 販売・サービス職	573 100.0	176 30.7	321 56.0	69 12.0	7 1.2	186 32.5	328 57.2	54 9.4	5 0.9
7. 生産労働職	794 100.0	210 26.4	445 56.0	133 16.8	6 0.8	173 21.8	474 59.7	128 16.1	19 2.4
8. 生産以外の労働職	507 100.0	116 22.9	321 63.3	65 12.8	5 1.0	94 18.5	333 65.7	71 14.0	9 1.8
9. その他	250 100.0	43 17.2	174 69.6	21 8.4	12 4.8	28 11.2	177 70.8	33 13.2	12 4.8

附表30：問19. 人材の確保・育成上、直面している課題（それぞれ1つだけ○）と、該当する職種（該当すべてに○）

	n数／%	ある	ない	無回答
付問①現在の労働市場では、求めている人材（量）の確保が困難である	2783 100.0	1371 49.3	1282 46.1	130 4.7
付問②現在の労働市場では、求めている人材（質）の確保が困難である	2783 100.0	1628 58.5	1012 36.4	143 5.1
付問③必要な人材を獲得するための賃金・労働条件が上昇している	2783 100.0	968 34.8	1627 58.5	188 6.8
付問④人材の入れ代わりが激しく、採用費用や教育訓練投資を回収できない	2783 100.0	733 26.3	1836 66.0	214 7.7
付問⑤優秀な人材が競合他社に引き抜かれ、機密情報・ノウハウ等の流出が懸念される	2783 100.0	236 8.5	2292 82.4	255 9.2
付問⑥正社員と非正社員の業務分担に課題がある	2783 100.0	554 19.9	1985 71.3	244 8.8
付問⑦若年人材を充分確保できず、技能等の伝承に不安がある	2783 100.0	989 35.5	1582 56.8	212 7.6
付問⑧高齢者の継続雇用者が増えており、任せる具体的な職務に課題がある	2783 100.0	930 33.4	1650 59.3	203 7.3
付問⑨女性労働者が増えており、仕事と生活の両立支援や体力的負担の軽減策等が課題になっている	2783 100.0	563 20.2	1983 71.3	237 8.5
付問⑩副業者が増えており、労働時間や安全衛生の管理上、課題がある	2783 100.0	67 2.4	2456 88.3	260 9.3
付問⑪長時間労働者やメンタルヘルス不調者が増えている	2783 100.0	939 33.7	1627 58.5	217 7.8
付問⑫技術革新や事業再編等に伴い、必要な人材・能力が変化しているが、社内での育成・確保が追いつかない	2783 100.0	831 29.9	1714 61.6	238 8.6

	n数／%	専門・技術職	研究・開発職	管理職	事務職	営業職	販売・サービス職	生産労働職	生産以外の労働職	その他	無回答
付問①現在の労働市場では、求めている人材（量）の確保が困難である	1371 100.0	765 55.8	109 8.0	126 9.2	79 5.8	206 15.0	223 16.3	191 13.9	124 9.0	35 2.6	4 0.3
付問②現在の労働市場では、求めている人材（質）の確保が困難である	1628 100.0	864 53.1	192 11.8	268 16.5	172 10.6	364 22.4	218 13.4	239 14.7	128 7.9	40 2.5	7 0.4
付問③必要な人材を獲得するための賃金・労働条件が上昇している	968 100.0	522 53.9	78 8.1	152 15.7	102 10.5	168 17.4	171 17.7	155 16.0	81 8.4	17 1.8	14 1.4
付問④人材の入れ代わりが激しく、採用費用や教育訓練投資を回収できない	733 100.0	261 35.6	14 1.9	34 4.6	50 6.8	144 19.6	183 25.0	157 21.4	85 11.6	15 2.0	9 1.2
付問⑤優秀な人材が競合他社に引き抜かれ、機密情報・ノウハウ等の流出が懸念される	236 100.0	141 59.7	34 14.4	36 15.3	10 4.2	49 20.8	26 11.0	20 8.5	13 5.5	1 0.4	4 1.7
付問⑥正社員と非正社員の業務分担に課題がある	554 100.0	153 27.6	14 2.5	23 4.2	223 40.3	61 11.0	98 17.7	136 24.5	51 9.2	21 3.8	7 1.3
付問⑦若年人材を充分確保できず、技能等の伝承に不安がある	989 100.0	523 52.9	78 7.9	114 11.5	133 13.4	174 17.6	130 13.1	130 26.0	257 26.0	85 8.6	19 1.9
付問⑧高齢者の継続雇用者が増えており、任せる具体的な職務に課題がある	930 100.0	327 35.2	53 5.7	203 21.8	239 25.7	209 22.5	119 12.8	250 26.9	118 12.7	32 3.4	8 0.9
付問⑨女性労働者が増えており、仕事と生活の両立支援や体力的負担の軽減策等が課題になっている	563 100.0	195 34.6	23 4.1	54 9.6	269 47.8	78 13.9	105 18.7	82 14.6	19 3.4	16 2.8	6 1.1
付問⑩副業者が増えており、労働時間や安全衛生の管理上、課題がある	67 100.0	18 26.9	2 3.0	3 4.5	13 19.4	8 11.9	20 29.9	17 25.4	11 16.4	2 3.0	3 4.5
付問⑪長時間労働者やメンタルヘルス不調者が増えている	939 100.0	475 50.6	87 9.3	197 21.0	308 32.8	215 22.9	130 13.8	182 19.4	71 7.6	24 2.6	8 0.9
付問⑫技術革新や事業再編等に伴い、必要な人材・能力が変化しているが、社内での育成・確保が追いつかない	831 100.0	513 61.7	164 19.7	286 34.4	192 23.1	204 24.5	93 11.2	127 15.3	32 3.9	19 2.3	4 0.5

附表31：問20. 正社員に対する多様な働き方の導入状況と今後の導入意向（それぞれ1つだけ○）

	n数／%	現在、働き活用に導入している・引き	後、現在、廃止導入している・今	後、現在、導入していない・今	現在、導入していない・今後も	無回答
職種限定	2783 100.0	1028 36.9	39 1.4	36 1.3	1405 50.5	275 9.9
職務範囲限定	2783 100.0	513 18.4	44 1.6	74 2.7	1823 65.5	329 11.8
部門や事業限定	2783 100.0	489 17.6	39 1.4	48 1.7	1869 67.2	338 12.1
労働時間限定	2783 100.0	516 18.5	22 0.8	93 3.3	1810 65.0	342 12.3
勤務地限定	2783 100.0	556 20.0	41 1.5	80 2.9	1773 63.7	333 12.0

附表32：問21. 若年者（15～34歳）の採用数の過去5年間における増減推移と、今後3年間における見通し（それぞれ1つだけ○）

n数／%	採用数の推移		採用していない	無回答	見通し	増加する	横ばいの見通し	減少する見通し	未定・不明	採用予定はない	無回答
	増加傾向	減少傾向									
2783 100.0	981 35.2	1088 39.1	397 14.3	75 2.7	158 5.7	84 3.0				126 4.5	90 3.2
2888 100.0	981 36.5	1084 40.3	392 14.6	75 2.8	156 5.8					126 4.7	

※過去と今後の両方に有効回答があった企業で算出

附表33：付問①. 過去5年間に「3. 減少傾向で推移した」あるいは「5. 採用していない」理由と、今後3年間について「3. 減少する見通し」あるいは「5. 採用予定はない」理由（それぞれ該当すべてに○）

	n数／%	即戦力となる人材を優先	非正規社員で業務が代替	経営状況の悪化等から採用	高齢者の継続雇用が新たな課題	募集しないから	若年者は採用しにくいから	教育訓練・コストがかかるから	その他	無回答
過去	555 100.0	104 18.7	62 11.2	174 31.4	88 15.9	162 29.2	85 15.3	36 6.5	35 6.3	94 16.9
今後	391 100.0	77 19.7	43 11.0	129 33.0	113 28.9	89 22.8	42 10.7	28 7.2	36 9.2	23 5.9

附表34：付問②. 過去5年間について「1. 増加傾向で推移した」理由と、今後3年間は「1. 増加する見通し」の理由（それぞれ該当すべてに○）

	n数／%	団体的な世代交代による退職の増加	過去5年間に実施した採用抑制	既存事業の拡大や新規事業の展開	高齢者から技術・技能を継承	若年者の賃金コストが安い	技術の進展や社会の変化	組織風土を活性化	早期離職に備え、多めに確保	助があるから	企業の社会的役割	その他	無回答
過去	981 100.0	191 19.5	188 19.2	368 37.5	198 20.2	114 11.6	132 13.5	145 14.8	52 5.3	66 6.7	117 11.9	21 2.1	191 19.5
今後	861 100.0	233 27.1	243 28.2	381 44.3	281 32.6	115 13.4	194 22.5	224 26.0	46 5.3	56 6.5	36 4.2	145 16.8	30 3.5

附表35：問22. 若年者の現在の採用方法と今後、重視する採用方法（それぞれ該当すべてに○）

	n数／%	正社員・新卒	中途採用	正社員・中途採用	正社員・経験者採用	正社員・年齢や経験	正社員・職種限定	正社員・職務範囲限定	正社員・労働時間限定	正社員・勤務地限定	正社員・その他	無回答	
現在	2783 100.0	1541 55.4	1248 44.8	1121 40.3	1020 36.7	975 35.0	277 10.0	181 6.5	299 10.7	710 25.5	552 19.8	213 7.7	34 1.2
今後	2783 100.0	1505 54.1	1059 38.1	1059 38.1	781 28.1	708 25.5	207 7.4	143 5.1	225 8.1	712 25.6	540 19.4	178 6.4	35 1.3
※現在	2515 100.0	1469 58.4	1188 47.2	1070 42.5	974 38.7	261 10.4	258 10.3	173 6.9	281 11.2	681 27.1	539 21.4	206 8.2	34 1.4
※今後	2515 100.0	1490 59.2	1045 41.6	1047 41.6	774 30.8	205 8.2	204 8.1	140 5.6	222 8.8	707 28.1	537 21.4	174 6.9	34 1.4

※現在と今後の両方に有効回答があった企業で算出

附表36：問23. 若年者の正社員採用における即戦力とポテンシャル（潜在能力）の重視傾向（それぞれ1つだけ○）

	n数／%	即戦力を重視	どちらかという即戦力重視	どちらも同じくらい重視	どちらかというポテンシャル重視	ポテンシャルを重視	何とも言えない・分らない	無回答
これまでの採用	2783 100.0	371 13.3	561 20.2	776 27.9	510 18.3	323 11.6	168 6.0	74 2.7
今後の採用	2783 100.0	238 8.6	356 12.8	1042 37.4	518 18.6	350 12.6	183 6.6	96 3.4
※これまでの採用	2682 100.0	367 13.7	553 20.6	772 28.8	503 18.8	322 12.0	165 6.2	74 2.7
※今後の採用	2682 100.0	238 8.9	354 13.2	1040 38.8	518 19.3	349 13.0	183 6.8	96 3.4

※これまでと今後の両方に有効回答があった企業で算出

附表37：付問①. 若年者の正社員採用に当たり重視する資質（現在と過去（1990年代））（それぞれ該当すべてに○）

	n数／%	知識や技能に役立つ専門的な	許業務に役立つ資格や免	労務に役立つ職業・就	欲仕事に対する熱意・意	向上心	積極性、チャレンジ精	力創造性、発想力、提案	理解力、状況判断力	従順性	勤働性	規律性（ルールを守れる）	自社の社風（の親和性）	ワ組織協調性（チームワークを尊重できる）	情報収集力	I T技術の活用能力、	語学力	力コミュニケーション能	職業意識・勤労観	社会常識やマナー	一般教養	学業成績	離職し（早期に）	体力、忍耐力（早期に）	最終学歴	その他	特にな	無回答
現在	2783 100.0	1077 38.7	1006 36.1	794 28.5	1982 71.2	1661 59.7	848 30.5	987 35.5	477 17.1	989 35.5	1228 44.1	806 29.0	1407 50.6	441 15.8	261 9.4	1389 49.9	683 24.5	1290 46.4	612 22.0	217 7.8	1051 37.8	141 5.1	12 0.4	54 1.9	90 3.2			
過去	2783 100.0	962 34.6	923 33.2	742 26.7	1667 59.9	1331 47.8	600 21.6	730 26.2	526 18.9	942 33.8	1068 38.4	710 25.5	1149 41.3	194 7.0	106 3.8	961 34.5	595 21.4	1066 38.3	550 19.8	281 10.1	281 33.3	927 7.8	218 0.5	13 0.5	88 3.2	211 7.6		
※現在	2563 100.0	1019 39.8	953 37.2	741 28.9	1886 73.6	1588 62.0	815 31.8	939 36.6	445 17.4	938 36.6	1164 45.4	762 29.7	1345 52.5	426 16.6	251 9.8	1325 51.7	650 25.4	1229 48.0	581 22.7	207 8.1	207 39.2	1004 5.2	134 0.4	11 0.4	54 2.1	211 7.6		
※過去	2563 100.0	958 37.4	919 35.9	740 28.9	1663 64.9	1329 51.9	599 23.4	728 28.4	524 20.4	938 36.6	1063 41.5	709 27.7	1143 44.6	193 7.5	105 4.1	959 37.4	594 23.2	1062 41.4	550 21.5	281 11.0	281 36.2	927 8.5	218 0.5	13 0.5	88 3.4	211 7.6		

※現在と過去の両方に有効回答があった企業で算出

附表38：付問②. もっとも直近で採用した若年者の採用の満足度合い（1つだけ○）

	n数／%	が満足（思い通りの人材が採れた）	どちらかという満足	何とも言えない・分らない	どちらかという不満	不満（思うような人材は採れなかった）	無回答
2783 100.0	175 6.3	1192 42.8	961 34.5	232 8.3	79 2.8	144 5.2	

附表39：付問③. 「不満である」場合に、採用した若年者に不足していた資質（該当すべてに○）

	n数／%	知識や技能に役立つ専門的な	許業務に役立つ資格や免	労務に役立つ職業・就	欲仕事に対する熱意・意	向上心	積極性、チャレンジ精	力創造性、発想力、提案	理解力、状況判断力	従順性	勤働性	規律性（ルールを守れる）	自社の社風（の親和性）	ワ組織協調性（チームワークを尊重できる）	情報収集力	I T技術の活用能力、	語学力	力コミュニケーション能	職業意識・勤労観	社会常識やマナー	一般教養	学業成績	離職し（早期に）	体力、忍耐力（早期に）	最終学歴	その他	無回答
311 100.0	31 10.0	13 4.2	11 3.5	137 44.1	126 40.5	45 14.5	81 26.0	15 4.8	38 12.2	41 13.2	16 5.1	57 18.3	6 1.9	6 1.9	95 30.5	49 15.8	105 33.8	30 9.6	7 2.3	98 31.5	4 1.3	1 0.3	15 4.8				

IV 企業概要について

附表40：問24. 2011年度における年間総売上高と経常利益、設備投資費、総額人件費（数値記入）

【年間総売上高】

	n数／%	1億円未満	1億5千万円未満	5億1千万円未満	10億5千万円未満	50億5千万円未満	100億5千万円未満	1000億円以上	無回答
2783 100.0	11 0.4	286 10.3	340 12.2	802 28.8	278 10.0	336 12.1	59 2.1	62 2.2	609 21.9

【経常利益】

	n数／%	△10億円以上	△1億円～10億円未満	△1千万円～1億円未満	△1千万円未満	経常利益なし（0円）	1千万円未満	1千万円～1億円未満	1億円～5億円未満	5億円～10億円未満	10億円～100億円未満	100億円以上	無回答
2783 100.0	13 0.5	51 1.8	119 4.3	56 2.0	24 0.9	261 9.4	739 26.6	460 16.5	144 5.2	166 6.0	21 0.8	729 26.2	

【設備投資費】

	n数／%	設備投資なし（0円）	1千万円未満	1千万円～1億円未満	1億円～10億円未満	10億円～100億円未満	100億円以上	無回答
2783 100.0	358 12.9	261 9.4	583 20.9	393 14.1	119 4.3	10 0.4	1059 38.1	

【総額人件費】

	n数／%	1千万円未満	1千万円～1億円未満	1億円～5億円未満	5億円～10億円未満	10億円～50億円未満	50億円～100億円未満	100億円以上	無回答
2783 100.0	7 0.3	119 4.3	933 33.5	203 7.3	537 19.3	82 2.9	61 2.2	841 30.2	

附表41：問24. 附表40の2010年度と比較した増減推移、および過去3年間の増減推移と今後3年間の見通し（それぞれ1つだけ○）

	n数／%	2010年度と比較した増減推移					過去3年間の増減推移					今後3年間の見通し							
		大幅に増加（20%以上）	増加（5%以上20%未満）	横ばい（5%未満）	減少（5%以上20%未満）	大幅に減少（20%以上）	無回答	大幅に増加	増加	横ばい	減少	大幅に減少	無回答	大幅に増加	増加	横ばい	減少	大幅に減少	無回答
年間売上高	2783 100.0	115 4.1	688 24.7	969 34.8	493 17.7	82 2.9	436 15.7	95 3.4	27.8	855 30.7	601 21.6	96 3.4	363 13.0	44 1.6	821 29.5	1112 40.0	401 14.4	32 1.1	373 13.4
経常利益	2783 100.0	368 13.2	444 16.0	666 23.9	429 15.4	347 12.5	529 19.0	144 5.2	590 21.2	878 31.5	585 21.0	167 6.0	419 15.1	44 1.6	703 25.3	1096 39.4	457 16.4	56 2.0	427 15.3
設備投資費	2783 100.0	238 8.6	274 9.8	1047 37.6	262 9.4	159 5.7	803 28.9	126 4.5	415 14.9	1147 41.2	384 13.8	103 3.7	608 21.8	77 2.8	539 19.4	1180 42.4	334 12.0	57 2.0	596 21.4
総額人件費	2783 100.0	70 2.5	603 21.7	1137 40.9	338 12.1	28 1.0	607 21.8	76 2.7	757 27.2	1039 37.3	412 14.8	42 1.5	457 16.4	46 1.7	779 28.0	1158 41.6	331 11.9	12 0.4	457 16.4

附表42：問25. 企業全体（本社、支社、営業所、工場など全事業所の合計）の雇用者規模（1つだけ○）

n数／%	29人以下	30～99人	100～299人	300～499人	500～999人	1000人以上	無回答
2783 100.0	82 2.9	1132 40.7	443 15.9	476 17.1	349 12.5	243 8.7	58 2.1

附表43：付問①. 雇用者規模の過去5年間の増減推移と今後3年間の見通し（それぞれ1つだけ○）

	n数／%	大幅に増加（20%以上）	増加（10%以上20%未満）	横ばい（5%未満）	減少（5%以上20%未満）	大幅に減少（20%以上）	無回答
過去5年間の増減推移	2783 100.0	143 5.1	264 9.5	558 20.1	1107 39.8	410 14.7	77 2.8
今後3年間の見通し	2783 100.0	45 1.6	171 6.1	662 23.8	1435 51.6	291 10.5	87 3.1

附表44：付問②. 労働組合や労使協議機関の有無（1つだけ○）

n数／%	过半数代表の労働組合がある	过半数代表ではないが、労働組合がある	使労働組合はないが、労働協議機関がある	労働組合も労働協議機関もない	無回答
2783 100.0	540 19.4	164 5.9	669 24.0	1346 48.4	64 2.3

附表45：問26. 正社員の就労状況（それぞれ1つだけ○）

	n数／%	0%未満	10%未満	10%以上20%未満	20%以上30%未満	30%以上40%未満	40%以上50%未満	50%以上60%未満	60%以上70%未満	70%以上80%未満	80%以上90%未満	90%以上	無回答
正社員に占める女性比率	2783 100.0	41 1.5	695 25.0	621 22.3	388 13.9	271 9.7	171 6.1	107 3.8	131 4.7	134 4.8	63 2.3	38 1.4	123 4.4
管理職に占める女性比率	2783 100.0	1095 39.3	991 35.6	198 7.1	102 3.7	79 2.8	61 2.2	56 2.0	40 1.4	28 1.0	14 0.5	15 0.5	104 3.7
若年者の採用後3年超の定着率	2783 100.0	60 2.2	79 2.8	100 3.6	109 3.9	124 4.5	183 6.6	212 7.6	290 10.4	319 11.5	344 12.4	760 27.3	203 7.3
週60時間以上の勤務者比率	2783 100.0	875 31.4	791 28.4	254 9.1	173 6.2	92 3.3	113 4.1	54 1.9	71 2.6	43 1.5	38 1.4	75 2.7	204 7.3
年次有給休暇の取得率	2783 100.0	19 0.7	275 9.9	342 12.3	411 14.8	345 12.4	314 11.3	274 9.8	208 7.5	172 6.2	75 2.7	109 3.9	239 8.6
正社員の採用10年後の在籍率	2783 100.0	30 1.1	104 3.7	150 5.4	173 6.2	170 6.1	246 8.8	301 10.8	301 13.4	374 13.4	280 10.1	349 12.5	305 11.0
正社員の採用20年後の在籍率	2783 100.0	91 3.3	232 8.3	212 7.6	232 8.3	162 5.8	224 8.0	228 8.2	260 9.3	250 9.0	213 7.7	268 9.6	411 14.8

















附表55：問6．事業再編の実施に伴う（国内における）労働力の調整状況（該当すべてに○）  
 8．事業の売却・営業譲渡

業種	調査数	労働力の調整状況													その他	女性労働力の調整を行わず	無回答
		本社内の人材の配属・転換・変更	本社内の人材の配属・転換・変更	子会社等への出向・転	本社内労働力の再教育	新規卒業者の採用・増	正社員の中途採用・増	受入れ業からの出向者の受	入非正社員の雇入れ・受	正社員の希望退職の募集	職正社員解雇の契約締結	その他	パート・アルバイト・フリーランス				
全体	64	17	18	16	1	1	2	8	7	5	15	10	7	5	15	6	
農業、林業	100.0	26.6	28.1	25.0	-	-	1.6	3.1	-	12.5	10.0	-	-	7.8	23.4	9.4	
漁業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
建設業	5	2	2	2	-	-	-	-	1	1	20.0	20.0	-	-	1	-	
製造業（消費関連）	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
製造業（素材関連）	100.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-	50.0	-	
製造業（機械関連）	7	4	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14.3	14.3	1	
製造業（その他）	100.0	57.1	28.6	28.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
電気・ガス・熱供給・水道業	4	2	2	2	-	-	-	25.0	-	-	25.0	25.0	-	-	-	25.0	
情報通信業	4	1	2	2	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	
運輸業、郵便業	100.0	25.0	50.0	50.0	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	
卸売業、小売業	15	4	4	3	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2	4	1	
金融業、保険業	100.0	26.7	26.7	30.0	-	-	-	6.7	6.7	-	-	-	-	13.3	26.7	6.7	
不動産業、物品賃貸業	3	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	-	1	33.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66.7	-	-	
宿泊業、飲食サービス業	2	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	
教育、学習支援業	2	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	
医療、福祉	100.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-	50.0	-	-	
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
サービス業（他に分類されないもの）	8	2	2	1	-	-	1	-	-	1	2	-	-	2	1	0	
分類不能の産業	100.0	25.0	25.0	12.5	-	-	-	12.5	-	12.5	25.0	-	-	25.0	12.5	25.0	
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

9．同業種他社との事業交流

業種	調査数	労働力の調整状況													その他	女性労働力の調整を行わず	無回答
		本社内の人材の配属・転換・変更	本社内の人材の配属・転換・変更	子会社等への出向・転	本社内労働力の再教育	新規卒業者の採用・増	正社員の中途採用・増	受入れ業からの出向者の受	入非正社員の雇入れ・受	正社員の希望退職の募集	職正社員解雇の契約締結	その他	パート・アルバイト・フリーランス				
全体	103	9	18	7	8	6	11	11	11	3	9	8	7	4	37	18	
農業、林業	100.0	8.7	17.5	6.8	7.8	5.8	10.7	10.7	10.7	-	2.0	8.7	4.0	35.9	17.5	-	
漁業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
建設業	6	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	3	-	
製造業（消費関連）	8	1	1	1	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	4	0	
製造業（素材関連）	100.0	12.5	12.5	12.5	12.5	-	-	12.5	-	-	-	-	-	-	50.0	25.0	
製造業（機械関連）	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
製造業（機械関連）	8	2	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2	-	3	1	
製造業（その他）	100.0	25.0	12.5	-	-	-	-	-	12.5	-	-	-	25.0	-	37.5	12.5	
電気・ガス・熱供給・水道業	9	2	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	3	3	3	
情報通信業	8	1	2	2	1	1	1	1	-	-	-	-	-	1	3	2	
運輸業、郵便業	11	1	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	2	1	3	3	
卸売業、小売業	15	3	3	2	1	1	1	2	2	2	-	-	18.2	1	8	1	
金融業、保険業	100.0	20.0	13.3	6.7	6.7	6.7	13.3	13.3	-	13.3	-	-	-	6.7	53.3	6.7	
不動産業、物品賃貸業	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	
学術研究、専門・技術サービス業	6	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	
宿泊業、飲食サービス業	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	
教育、学習支援業	3	1	1	-	-	1	1	1	1	-	-	-	-	2	-	-	
医療、福祉	100.0	33.3	-	-	33.3	33.3	33.3	33.3	-	-	-	-	-	66.7	-	-	
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
サービス業（他に分類されないもの）	17	2	8	1	1	2	3	3	-	1	3	1	3	1	1	4	
分類不能の産業	100.0	11.8	47.1	5.9	5.9	-	11.8	17.6	17.6	-	5.9	17.6	5.9	5.9	23.5	-	
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	







附表59：問8. 今後3年間における事業再編の実施予定（該当すべてに○）

調査対象	調査数	既成事業の拡大	新事業の開始	他事業の買収	子会社・関連会社の吸収	既成事業の縮小	新規事業の開始	事業の分社化	事業の売却・営業譲渡	共同事業他との事業交流	異業種他との事業交流	他社との事業統合	その他	実施予定はない	いかなる予定も分らない	無回答
全体	2753	737	273	52	22	91	76	39	11	17	46	22	1	578	788	44
農業、林業	100.0	26.5	9.8	1.9	0.8	3.3	2.7	1.1	0.4	2.3	1.7	0.3	-	31.5	28.3	1.6
漁業	100.0	28.6	14.3	-	-	-	-	-	-	-	14.3	-	-	28.6	28.6	-
鉱業	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66.7	33.3	-
鉱業、採石業、砂利採取業	100.0	4	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-
建設業	100.0	29	42	19	3	1	9	5	1	-	5	1	2	25.0	30.0	6
建設業（消費関連）	100.0	18.7	8.4	1.3	0.4	4.0	2.2	0.4	-	2.2	0.4	0.9	-	36.0	31.1	2.7
製造業（消費関連）	100.0	28.6	10.4	4.9	-	3	2	2	-	3	4	1	-	36	38	2
製造業（素材関連）	100.0	22	8	-	-	1	5	-	-	1	3	0.8	-	29.8	30.4	1.6
製造業（機械関連）	100.0	22.0	8.0	-	-	1.0	5.0	-	-	1.0	1.0	-	-	28.0	26.0	3.0
製造業（その他）	100.0	27.0	14.5	-	-	7	6	2	0	5	5	0	0.6	50	58	-
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	30.8	3.8	-	-	3.8	-	-	-	-	-	-	-	31.4	23.9	4
情報通信業	100.0	41	16	4	3	4	3	-	1	6	4	1	1	23	38	1
情報通信業	100.0	35.0	13.7	3.4	2.6	3.4	2.6	-	0.9	5.1	3.4	0.9	0.0	19.7	32.5	0.9
運輸業、郵便業	100.0	43	16	5	1	10	7	-	8	1	2	-	-	34	64	6
運輸業、郵便業	100.0	18.7	7.0	2.2	0.4	3.0	4.3	3.0	-	3.5	0.4	0.9	-	36.5	27.8	2.6
卸売業、小売業	100.0	128	39	17	5	13	10	4	1	7	5	6	-	106	114	8
卸売業、小売業	100.0	31.8	9.7	4.2	1.2	3.2	2.5	1.0	0.2	1.7	1.2	1.5	-	26.3	28.5	2.0
金融業、保険業	100.0	18.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49.2	29.3	-
金融業、保険業	100.0	18.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49.2	29.3	-
不動産業、物品賃貸業	100.0	15	3	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	11	9	1
不動産業、物品賃貸業	100.0	15	3	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	11	9	1
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	25	6	2	1	3	4	-	1	6	2	2	2	23	22	-
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	25	6	2	1	3	4	-	1	6	2	2	2	23	22	-
宿泊業、飲食サービス業	100.0	48	2	-	-	4	-	-	1	3	2	-	-	40	37	3
宿泊業、飲食サービス業	100.0	28.8	0.8	-	-	3.2	6.4	-	0.9	0.8	0.9	-	-	32.0	29.6	2.4
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	15	4	-	-	2	3	-	1	1	-	-	-	19	8	-
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	15	4	-	-	2	3	-	1	1	-	-	-	19	8	-
教育、学習支援業	100.0	89	47	8	-	5	10	-	2	5	2	-	-	88	62	4
教育、学習支援業	100.0	32.4	17.1	2.9	-	1.8	3.6	-	0.7	1.8	0.7	-	0.4	32.0	22.5	1.5
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	40.0	20.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40.0	20.0	-
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	40.0	20.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40.0	20.0	-
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	101	35	1	3	11	5	8	1	13	10	4	-	92	105	3
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	36.1	10.4	0.3	0.9	3.3	1.5	2.4	0.2	3.9	3.0	1.2	-	27.4	31.3	0.9
分類不能の産業	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50.0	-	-
分類不能の産業	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50.0	-	-
その他	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-
その他	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-

附表60：問8付問. 今後3年間における事業再編が（国内における）雇用者総数に及ぼす影響（1つだけ○）

調査対象	調査数	雇用者総数が増える	雇用者総数が減少する	雇用者総数に変化はない	無回答	
						1
全体	1073	599	97	397	124	46
農業、林業	100.0	55.8	9.0	19.3	11.6	4.3
漁業	100.0	66.7	-	33.3	-	-
鉱業	100.0	-	-	-	-	-
鉱業、採石業、砂利採取業	100.0	1	-	-	1	-
建設業	100.0	38	7	11	100.0	0
建設業（消費関連）	100.0	55.9	10.3	16.2	13.2	4.4
製造業（消費関連）	100.0	23	3	15	5	3
製造業（消費関連）	100.0	46.9	6.1	30.6	10.2	6.1
製造業（素材関連）	100.0	13	7	7	5	1
製造業（素材関連）	100.0	39.4	21.2	21.2	15.2	3.0
製造業（機械関連）	100.0	30	10	18	10	3
製造業（機械関連）	100.0	42.3	14.1	25.4	14.1	4.2
製造業（その他）	100.0	32	11	26	9	2
製造業（その他）	100.0	40.0	13.8	32.5	11.3	2.5
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	9	4	2	1	1
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	50.0	10.0	20.0	10.0	10.0
情報通信業	100.0	32	4	11	4	4
情報通信業	100.0	58.2	7.3	20.0	7.2	7.3
運輸業、郵便業	100.0	50.0	13.2	14.5	18.4	3.9
運輸業、郵便業	100.0	105	15	30	16	9
卸売業、小売業	100.0	69.0	8.6	17.1	9.1	5.1
金融業、保険業	100.0	21.4	-	50.0	21.4	7.1
金融業、保険業	100.0	21.4	-	50.0	21.4	7.1
不動産業、物品賃貸業	100.0	14	1	3	1	-
不動産業、物品賃貸業	100.0	64.3	7.1	21.4	7.1	-
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	29	2	7	5	-
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	88.8	5.9	20.6	14.7	-
宿泊業、飲食サービス業	100.0	28	6	9	5	3
宿泊業、飲食サービス業	100.0	57.8	13.3	11.1	11.1	6.7
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	19	5	4	2	2
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	43.5	21.7	17.4	8.7	8.7
教育、学習支援業	100.0	11	4	7	3	3
教育、学習支援業	100.0	44.0	16.0	28.0	12.0	-
医療、福祉	100.0	99	1	9	9	3
医療、福祉	100.0	81.8	0.8	7.4	7.4	2.3
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	100.0	-	-	-	-
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	100.0	-	-	-	-
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	84	8	21	19	4
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	61.8	5.9	15.4	14.0	2.9
分類不能の産業	100.0	-	-	-	-	-
分類不能の産業	100.0	-	-	-	-	-
その他	100.0	-	-	-	-	-
その他	100.0	-	-	-	-	-















附表6 7：問1 0．今後3年間のタイミングで、事業再編を行う理由（該当すべてに○）

Table with 15 columns for reasons (e.g., 調査数, 打ち明けの成熟(重要)の理由, etc.) and rows for industry and age groups.

附表6 8：問1 1．海外事業の展開状況と今後の戦略（1つだけ○）

Table with 10 columns for strategies (e.g., 調査数, すでに海外展開している, etc.) and rows for industry and age groups.

附表6 9：問1 1付問④．海外事業の展開に伴い、国内の設備投資や国内の雇用者総数が受けた影響（それぞれ1つだけ○）

Table with 10 columns for impacts (e.g., 調査数, 国内の設備投資が増加した, etc.) and rows for industry and age groups.

附表70：問11付問②、今後の設備投資における国内・海外のウェイトに対する考え方（1つだけ○）と国内にウェイトを置く場合の理由（該当すべてに○）

業種	調査数	国内にウェイトを置く		海外にウェイトを置く		国内・海外のウェイトを併用		国内・海外のウェイトを併用しない		無回答
		割合	理由	割合	理由	割合	理由	割合	理由	
全体	487	185	23	21	5	92	35	30	4	
農業、林業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
漁業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
建設業	25	10	1	1	2	5	6	6		
製造業（消費関連）	100.0	40.0	4.0	4.0	8.0	20.0	24.0	3		
製造業（素材関連）	100.0	30.6	8.3	19.4	-	33.3	8.3	-		
製造業（機械関連）	26	10	6	4	-	5	1	-		
製造業（その他）	100.0	38.5	21.0	15.4	-	19.3	3.8	-		
電気・ガス・熱供給・水道業	1	1	-	-	-	-	-	-	-	
情報通信業	100.0	47.8	-	17.4	17.4	13.0	4.3	-		
運輸業、郵便業	19	5	-	4	1	7	2	-		
卸売業、小売業	100.0	41.3	5.4	19.6	6.5	15.2	10.5	-		
金融業、保険業	3	3	-	-	-	-	-	-		
不動産業、物品賃貸業	100.0	50.0	-	-	-	-	-	-		
学術研究、専門・技術サービス業	22	10	2	1	2	3	4	-		
宿泊業、飲食サービス業	11	9	1	1	-	1	-	-		
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	33.3	-	33.3	-	-	33.3	-		
教育、学習支援業	9	4	-	11.1	-	4.4	-	-		
医療、福祉	100.0	75.0	-	-	-	25.0	-	-		
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1	1	-	-	-	-	-	-		
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	57.5	-	10.0	7.5	17.5	7.5	-		
分類不能の産業	-	-	-	-	-	-	-	-		
その他	-	-	-	-	-	-	-	-		
29人以下	11	9	1	1	1	5	-	-		
30～99人	131	63	5	36	11	43	13	-		
100～299人	100.0	48.1	3.8	19.8	8.4	9.9	9.9	-		
300～499人	106	36	14	21	5	21	9	-		
500～999人	100.0	34.0	13.2	19.8	4.7	19.8	8.5	-		
1000人以上	76	30	10	7	2	17	10	-		
～1959年	184	81	23	30	8	42	13	-		
1960～1969年	86	35	8	15	5	16	7	-		
1970～1979年	71	25	7	16	1	18	6	-		
1980～1989年	100.0	32.4	9.9	22.5	1.4	25.4	8.5	-		
1990～1999年	52	17	3	10	3	10	7	-		
2000～2009年	100.0	32.7	5.8	23.7	5.8	19.2	13.5	-		
2010～	41	24	1	6	3	4	4	-		

附表71：問11付問③、今後の海外事業展開が国内の雇用者総数に及ぼす影響（1つだけ○）

業種	調査数	国内に雇用者総数が増える		海外に雇用者総数が増える		国内・海外の雇用者総数が増える		国内・海外の雇用者総数が増えない		無回答
		割合	理由	割合	理由	割合	理由	割合	理由	
全体	487	52	85	221	87	42	-	-	-	
農業、林業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
漁業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
建設業	25	1	6	6	6	6	-	-		
製造業（消費関連）	100.0	4.0	24.0	24.0	24.0	24.0	-	-		
製造業（素材関連）	100.0	11.1	16.7	41.7	22.2	8.3	-	-		
製造業（機械関連）	26	8	1	12	4	1	-	-		
製造業（その他）	100.0	30.5	13.3	28	15.4	3	-	-		
電気・ガス・熱供給・水道業	1	1	-	-	-	-	-	-		
情報通信業	100.0	-	17.4	56.5	21.7	4.3	-	-		
運輸業、郵便業	19	2	2	8	6	1	-	-		
卸売業、小売業	100.0	10.5	10.5	42.1	31.6	5.3	-	-		
金融業、保険業	3	3	-	-	-	-	-	-		
不動産業、物品賃貸業	100.0	4	-	100.0	-	-	-	-		
学術研究、専門・技術サービス業	22	1	6	9	3	3	-	-		
宿泊業、飲食サービス業	11	1	9	1	5	4	-	-		
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	9	33.3	33.3	-	33.3	-	-		
教育、学習支援業	9	-	1	8	3	-	-	-		
医療、福祉	100.0	-	11.1	55.6	33.3	-	-	-		
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1	-	-	1	-	-	-	-		
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	5.0	17.5	60.0	10.0	7.5	-	-		
分類不能の産業	-	-	-	-	-	-	-	-		
その他	-	-	-	-	-	-	-	-		
29人以下	11	-	1	3	7	-	-	-		
30～99人	131	11	29	84	20	11	-	-		
100～299人	100.0	8.4	22.1	41.2	15.3	13.0	-	-		
300～499人	106	14	14	34	18	4	-	-		
500～999人	100.0	10.3	17.0	43.6	23.1	5.1	-	-		
1000人以上	76	14	15	57	13	7	-	-		
～1959年	184	26	20	83	33	11	-	-		
1960～1969年	86	9	15	40	18	4	-	-		
1970～1979年	71	7	12	34	15	3	-	-		
1980～1989年	100.0	9.9	16.9	47.9	21.1	4.2	-	-		
1990～1999年	52	7	7	20	9	9	-	-		
2000～2009年	100.0	13.5	13.5	38.5	17.3	17.3	-	-		
2010～	41	1	10	18	7	5	-	-		

Ⅱ. 貴企業の経営・雇用戦略について

附表72：問12. 企業競争力の源泉と、競争力をさらに高めるため強化すべきもの（該当すべてに○）

調査年度	調査数	競争力の源泉	競争力をさらに高めるため強化すべきもの	無回答
問1	主たる業種	企業競争力の源泉	競争力をさらに高めるため強化すべきもの	無回答
問2	5年層別	競争力の源泉	競争力をさらに高めるため強化すべきもの	無回答
問2	10年層別	競争力の源泉	競争力をさらに高めるため強化すべきもの	無回答
問2	10年層別	競争力の源泉	競争力をさらに高めるため強化すべきもの	無回答

附表73：問13. 従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、重要であると考える雇用管理事項と、  
 その中で現在、実際に取り組んでいるもの（該当すべしに○）

重要であると考える雇用管理事項	調査数	調査結果		問1：主たる業種															問2：雇用者規模		問3：設立年		
		現在、実際に取り組んでいるもの	重要であると考える雇用管理事項	現在、実際に取り組んでいるもの	重要であると考える雇用管理事項	現在、実際に取り組んでいるもの	重要であると考える雇用管理事項	現在、実際に取り組んでいるもの	重要であると考える雇用管理事項	現在、実際に取り組んでいるもの	重要であると考える雇用管理事項	現在、実際に取り組んでいるもの	重要であると考える雇用管理事項	現在、実際に取り組んでいるもの	重要であると考える雇用管理事項	現在、実際に取り組んでいるもの	重要であると考える雇用管理事項	現在、実際に取り組んでいるもの	重要であると考える雇用管理事項	現在、実際に取り組んでいるもの	重要であると考える雇用管理事項	現在、実際に取り組んでいるもの	重要であると考える雇用管理事項
全体	2783	1120	1674	1420	311	589	853	384	532	1054	686	1437	501	593	436	14	110	70					
農業、林業	100.0	44.8	40.2	60.2	51.0	11.2	21.2	30.7	13.8	19.1	37.9	24.6	51.6	18.0	21.3	15.7	0.5	4.0	2.5				
漁業	100.0	71.4	42.9	71.4	14.3	28.6	-	-	28.6	42.9	-	42.9	14.3	14.3	14.3	-	-	-					
鉱業、採石業、砂利採取業	100.0	16.7	1.0	2.0	1.0	-	-	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	3.0	-				
建設業	100.0	25.0	25.0	75.0	-	-	-	-	25.0	50.0	-	50.0	-	50.0	-	25.0	-	-					
製造業（消費関連）	225	104	84	188	121	23	52	69	20	41	69	39	112	43	36	20	6	4					
製造業（素材関連）	100.0	47.2	37.3	70.2	53.8	10.2	23.1	36.1	8.5	18.2	30.7	17.3	49.8	19.1	16.0	6.9	-	2.7	1.8				
製造業（機械関連）	100.0	38.0	30.0	49.0	57.0	4.0	16.0	21.0	8.0	15.0	42.0	19.0	51.0	15.0	19.0	10.0	1.0	8.0	2.0				
製造業（その他）	1359	84	73	102	77	14	40	53	25	74	35	89	30	37	20	1	4	3					
電気・ガス・熱供給・水道業	239	58	84	145	128	21	58	90	21	58	90	59	112	27	42	35	1	1					
情報通信業	100.0	40.2	35.1	49.7	53.8	8.8	23.4	29.3	11.7	15.9	37.2	23.8	46.4	11.3	17.6	14.6	0.4	3.3	0.4				
運輸業、郵便業	236	12	8	17	15	2	10	15	3	11	11	9	16	6	3	1	1	1					
卸売業、小売業	100.0	30.3	27.8	45.2	55.2	6.6	12.3	13.5	10.4	11.7	35.1	11.7	35.1	13.5	9.6	10.9	0.4	5.7	3.5				
金融業、保険業	100.0	54.1	45.2	64.3	50.1	9.9	24.3	28.3	14.4	18.9	34.7	21.6	52.6	13.6	24.1	12.7	0.5	2.0	2.5				
不動産業、物品賃貸業	65	46	44	45	28	10	10	38	7	21	31	32	51	16	34	12	-	1	1				
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	69.6	61.9	69.6	72.4	15.7	15.4	25.4	15.4	15.4	25.4	15.4	25.4	15.4	25.4	15.4	25.4	15.4	25.4				
宿泊業、飲食サービス業	35	17	19	23	23	5	12	15	8	10	18	13	21	9	10	7	-	2	-				
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	48.0	38.0	64.0	42.0	4.0	18.0	24.0	16.0	20.0	16.0	18.0	54.0	16.0	16.0	26.0	2.0	6.0	2.0				
医療、福祉	88	41	41	48	40	12	17	35	19	37	29	48	14	26	19	1	5	1					
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	46.6	48.6	54.5	45.5	13.6	19.3	39.8	14.8	21.6	42.0	33.0	54.3	15.9	29.3	21.6	1.1	5.7	1.1				
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	80.0	60.0	80.0	40.0	20.0	40.0	40.0	40.0	40.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0				
分類不能の産業	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
その他	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
29人以下	100.0	36.5	20.7	46.3	42.7	4.9	13.4	25.8	8.5	9.8	20.7	18.2	35.4	13.4	19.3	6.1	1.2	9.8	1.2				
30～99人	1132	440	340	621	582	100	240	255	125	167	281	171	521	179	167	122	2	53	35				
100～299人	100.0	36.0	30.0	54.9	51.4	8.8	21.2	22.5	11.0	14.8	24.8	15.1	46.0	15.8	14.8	10.8	0.2	4.7	3.1				
300～499人	143	202	198	224	163	61	116	118	62	114	145	86	221	66	81	42	12	12					
500～999人	100.0	51.3	55.9	65.0	53.6	14.6	25.2	45.3	20.1	26.9	52.4	40.1	66.2	23.8	32.4	23.5	1.1	0.9	0.9				
1000人以上	243	141	136	176	123	42	61	117	50	63	143	100	150	52	97	57	2	4	6				
～1959年	100.0	38.0	38.0	43.0	50.0	17.0	25.0	48.0	17.0	25.0	48.0	17.0	25.0	17.0	25.0	17.0	25.0	17.0	25.0				
1960～1969年	828	374	380	507	436	93	169	273	120	168	353	229	447	133	208	127	4	25	17				
1970～1979年	100.0	45.4	42.3	61.2	52.7	11.5	20.4	33.0	14.5	20.3	42.6	26.6	54.0	16.1	25.1	15.3	0.5	3.0	2.1				
1980～1989年	461	201	179	287	249	46	100	148	62	79	168	100	234	78	92	70	2	20	7				
1990～1999年	100.0	43.0	43.0	43.0	54.0	10.0	21.0	32.0	13.0	17.0	38.0	21.0	46.0	16.0	29.0	15.0	0.4	4.3	1.1				
2000～2009年	100.0	44.0	37.8	57.9	49.9	10.6	19.7	25.5	14.1	16.3	33.3	21.3	51.0	17.4	18.3	13.4	0.2	4.0	2.5				
2010年～	279	135	121	170	140	38	59	85	32	57	94	76	147	62	46	42	3	9	10				

附表74：問14. 必要な労働力全般の確保方法（現在の方法与今後、重要になる方法）（該当すべてに○）

業種	調査数	現在の方法														今後、重要になる方法																							
		新規卒業者の採用	中途採用	派遣労働者の採用	パート・アルバイトの採用	嘱託労働者の採用	パート・アルバイトの活用	派遣労働者の活用	嘱託労働者の活用	パート・アルバイトの活用	派遣労働者の活用	嘱託労働者の活用	パート・アルバイトの活用	派遣労働者の活用	嘱託労働者の活用	パート・アルバイトの活用	派遣労働者の活用	嘱託労働者の活用	パート・アルバイトの活用	派遣労働者の活用	嘱託労働者の活用																		
全体	2783	1407	1200	686	849	279	229	455	134	104	385	172	216	170	752	341	21	165	100.0	50.6	43.1	24.6	30.5	10.0	8.2	16.3	4.8	3.7	13.8	6.2	7.8	6.1	27.0	12.3	0.8	5.9			
農林業	7	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100.0	42.9	28.6	71.4	57.1	14.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
漁業	6	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100.0	16.7	50.0	33.3	-	16.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
鉱業、採石業、砂利採取業	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100.0	50.0	75.0	50.0	50.0	25.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
建設業	225	135	113	86	71	28	29	7.6	3	3	18	9	10	13	42	25	4	12	100.0	60.0	59.2	40.1	31.6	12.4	12.9	14.1	1.3	1.3	8.0	4.0	4.0	5.8	18.7	11.1	1.8	5.3			
製造業（消費関連）	125	62	50	31	38	12	5	25	12	5	19	5	19	3	43	14	1	8	100.0	49.6	40.6	24.8	30.4	9.6	4.0	20.0	4.8	7.2	15.2	5.6	8.0	3.4	3.4	11.2	6.8	7.2	-	-	
製造業（素材関連）	100	43	40	17	33	4	3	6	5	10	16	6	5	2	34	5	4	4	100.0	43.0	40.0	17.0	33.0	4.0	3.0	6.0	5.0	10.0	15.0	5.0	2.0	4.0	4.0	13.0	8.0	5.0	-	-	
製造業（機械関連）	159	89	62	29	51	15	11	11	11	14	13	19	7	13	9	53	29	3	100.0	56.0	39.0	18.2	32.1	9.4	6.9	13.2	8.8	8.2	11.9	4.4	8.2	5.7	34.6	18.2	1.9	1.9			
製造業（その他）	239	122	83	46	71	19	16	30	16	14	28	14	24	10	90	27	1	13	100.0	51.0	34.7	19.2	29.7	7.9	6.7	12.6	5.7	5.9	11.1	3.9	22.9	11.1	3.9	6.4	4.7	11.3	0.9	5.1	
電気・ガス・熱供給・水道業	28	18	13	8	11	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	100.0	69.2	50.0	19.2	42.3	11.5	19.2	7.7	3.8	-	3.8	3.8	-	7.7	11.5	7.7	3.8	7.7	4.7	-	-
情報通信業	230	62	86	81	75	33	16	16	1	3	21	7	7	7	42	22	1	24	100.0	27.0	37.4	35.2	32.6	14.3	7.6	7.0	1.7	1.3	9.1	3.0	3.0	3.0	18.3	9.6	0.4	10.4	-	-	
運輸業、郵便業	100	27	219	163	119	18	19	49	31	19	49	31	19	3	53	24	3	24	100.0	53.6	40.4	23.3	29.5	5.0	4.5	15.9	4.5	5.0	12.2	7.7	9.9	4.5	26.3	8.2	-	-	-	-	
卸売業、小売業	63	51	21	10	35	4	9	24	2	1	17	5	4	3	21	5	-	-	100.0	78.5	32.3	15.4	53.8	6.2	13.8	36.9	3.1	1.5	26.2	7.2	12.2	3.9	4.6	32.3	7.7	-	-		
金融業、保険業	35	29	20	9	12	3	8	12	3	8	12	3	8	12	3	8	12	3	100.0	81.5	60.1	33.7	55.1	12.3	28.0	39.1	11.5	7.8	33.7	15.2	12.8	14.0	28.0	16.0	-	-	-	-	
不動産業、物品賃貸業	35	16	20	12	21	5	12	6	-	-	-	-	-	-	4	6	4	4	100.0	45.7	57.1	34.3	60.0	14.3	34.3	17.1	-	-	11.4	2.9	2.9	2.9	17.0	11.4	-	-	-	-	
学術研究、専門・技術サービス業	79	39	33	19	27	7	13	9	11	6	7	7	8	14	25	12	4	4	100.0	49.4	41.8	24.3	34.2	8.9	16.5	11.4	13.9	7.3	8.9	10.1	17.7	31.6	15.2	-	-	-	-	-	
宿泊業、飲食サービス業	125	54	47	26	5	6	18	23	7	40	14	11	10	11	40	14	1	10	100.0	44.0	43.2	29.6	20.8	4.0	4.8	14.4	5.6	-	26.4	14.4	17.6	5.6	32.0	11.2	0.8	8.0	-	-	
生活関連サービス業、娯楽業	100	52.0	22.0	18.0	24.0	12.0	10.0	20.0	10.0	6.0	22.0	10.0	6.0	16.0	8.0	8.0	10.0	10.0	100.0	52.0	22.0	18.0	24.0	12.0	10.0	20.0	10.0	6.0	22.0	10.0	6.0	16.0	8.0	10.0	10.0	-	-		
教育、学習支援業	88	38	50	15	20	9	5	11	3	1	16	5	13	20	31	27	3	4	100.0	39.8	56.8	17.0	22.7	10.2	5.7	12.5	3.4	1.1	18.2	5.7	14.8	22.7	35.2	30.7	3.4	4.5	4.5	-	-
医療、福祉	275	174	156	99	90	41	23	106	17	4	53	18	61	18	61	46	1	16	100.0	63.3	56.7	36.0	33.8	11.3	8.4	38.5	6.2	1.5	19.3	6.9	7.6	6.5	22.2	17.5	-	-	-	-	
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100.0	80.0	40.0	40.0	40.0	20.0	40.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
サービス業（他に分類されないもの）	336	136	138	93	89	34	37	37	15	10	52	20	22	19	78	43	4	25	100.0	40.5	41.1	27.7	26.5	16.1	11.0	17.0	3.6	3.0	15.5	6.0	6.5	5.7	23.2	12.8	1.2	7.4	-	-	
分類不能の産業	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	
その他	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0		





附表76：問15. 社内労働力の円滑な移動・調整や、効果的な育成方法について  
 (2) 過去5年間における(在籍)出向の実施状況(1つだけ)

業種	調査数	行った	行っていない	無回答
全体	2783	960	1731	72
農業、林業	7	4	4	2
漁業	4	1	1	2
鉱業、採石業、砂利採取業	4	2	2	0
建設業	225	75	148	12
製造業(消費関連)	100	33	61	5
製造業(素材関連)	100	41	57	2
製造業(機械関連)	159	72	83	2
製造業(その他)	239	89	147	2
電気・ガス・熱供給・水道業	56	10	41	1
情報通信業	117	64	52	3
運輸業、郵便業	403	135	258	10
卸売業、小売業	100	33	64	2
金融業、保険業	65	14	29	1
不動産業、物品賃貸業	100	40	50	4
学術研究、専門・技術サービス業	125	39	86	7
宿泊業、飲食サービス業	100	24	70	4
生活関連サービス業、娯楽業	100	24	74	2
教育、学習支援業	83	34	54	1
医療、福祉	275	69	190	6
複合サービス業(郵便局、協同組合等)	100	25	72	2
サービス業(他に分類されないもの)	100	60	40	0
分類不能の産業	2	1	1	0
その他	100	100	0	0

問1【出向】. 出向の実施目的(該当すべてに○)

業種	調査数	出向先を指定する	出向先を指定しない	無回答
全体	960	452	508	16
農業、林業	3	1	2	0
漁業	2	1	1	0
鉱業、採石業、砂利採取業	2	1	1	0
建設業	75	42	33	0
製造業(消費関連)	100	56	44	0
製造業(素材関連)	100	45	55	0
製造業(機械関連)	159	86	73	0
製造業(その他)	239	124	115	0
電気・ガス・熱供給・水道業	100	53	47	0
情報通信業	117	64	53	0
運輸業、郵便業	403	206	197	0
卸売業、小売業	100	43	57	0
金融業、保険業	65	34	31	0
不動産業、物品賃貸業	100	42	58	0
学術研究、専門・技術サービス業	125	69	56	0
宿泊業、飲食サービス業	100	44	56	0
生活関連サービス業、娯楽業	100	30	70	0
教育、学習支援業	100	44	56	0
医療、福祉	275	141	134	0
複合サービス業(郵便局、協同組合等)	100	44	56	0
サービス業(他に分類されないもの)	100	44	56	0
分類不能の産業	2	1	1	0
その他	100	100	0	0

問1. 出向・転籍を行う上での課題(該当すべてに○)

業種	調査数	出向先を指定する	出向先を指定しない	無回答
全体	2783	277	1111	800
農業、林業	7	1	1	5
漁業	4	1	1	2
鉱業、採石業、砂利採取業	4	1	1	2
建設業	225	23	14	25
製造業(消費関連)	100	10	24	66
製造業(素材関連)	100	12	29	59
製造業(機械関連)	159	12	29	118
製造業(その他)	239	31	12	196
電気・ガス・熱供給・水道業	117	12	13	92
情報通信業	100	10	17	73
運輸業、郵便業	403	96	14	293
卸売業、小売業	100	8	11	81
金融業、保険業	65	29	24	12
不動産業、物品賃貸業	100	35	6	59
学術研究、専門・技術サービス業	125	9	18	98
宿泊業、飲食サービス業	100	11	22	67
生活関連サービス業、娯楽業	100	10	20	70
教育、学習支援業	100	5	11	84
医療、福祉	275	17	14	244
複合サービス業(郵便局、協同組合等)	100	6	11	83
サービス業(他に分類されないもの)	100	12	4	84
分類不能の産業	2	1	1	0
その他	100	100	0	0

(2) 過去5年間における転籍(移籍)の実施状況(1つだけ)

業種	調査数	行った	行っていない	無回答
全体	2783	468	1989	358
農業、林業	7	4	4	1
漁業	4	1	1	2
鉱業、採石業、砂利採取業	4	2	2	0
建設業	225	47	149	29
製造業(消費関連)	100	30	66	14
製造業(素材関連)	100	13	72	15
製造業(機械関連)	159	27	104	28
製造業(その他)	239	39	177	23
電気・ガス・熱供給・水道業	100	16	74	9
情報通信業	117	29	72	16
運輸業、郵便業	403	61	289	53
卸売業、小売業	100	15	69	16
金融業、保険業	65	17	37	11
不動産業、物品賃貸業	100	26	56	18
学術研究、専門・技術サービス業	125	14	80	29
宿泊業、飲食サービス業	100	11	72	17
生活関連サービス業、娯楽業	100	17	70	13
教育、学習支援業	83	16	62	11
医療、福祉	275	49	218	17
複合サービス業(郵便局、協同組合等)	100	14	75	6
サービス業(他に分類されないもの)	100	17	72	9
分類不能の産業	2	1	1	0
その他	100	100	0	0

問1【転籍】. 転籍の実施目的(該当すべてに○)

業種	調査数	出向先を指定する	出向先を指定しない	無回答
全体	468	185	91	76
農業、林業	3	1	1	1
漁業	2	1	1	0
鉱業、採石業、砂利採取業	2	1	1	0
建設業	47	19	4	24
製造業(消費関連)	100	40	8	52
製造業(素材関連)	100	35	23	42
製造業(機械関連)	159	27	18	114
製造業(その他)	239	39	18	182
電気・ガス・熱供給・水道業	100	25	12	63
情報通信業	117	34	13	70
運輸業、郵便業	39	13	5	21
卸売業、小売業	100	33	12	55
金融業、保険業	65	27	19	19
不動産業、物品賃貸業	100	35	11	54
学術研究、専門・技術サービス業	125	14	2	109
宿泊業、飲食サービス業	100	7	1	92
生活関連サービス業、娯楽業	100	29	2	69
教育、学習支援業	100	15	1	84
医療、福祉	275	49	33	193
複合サービス業(郵便局、協同組合等)	100	20	2	78
サービス業(他に分類されないもの)	100	30	13	57
分類不能の産業	2	1	1	0
その他	100	100	0	0

























附表90：問21. 若年者（15～34歳）の採用数の過去5年間における増減推移と、今後3年間における見通し（それぞれ1つだけ〇）

過去5年間における増減推移	調査数	増加傾向 減少傾向 横ばい傾向 採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	今後3年間における見通し																
													調査数	増加傾向 減少傾向 横ばい傾向 採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない	採用して いない		
問1 主たる業種	全体	2783	991	1088	397	75	188	84	100.0	35.2	39.1	14.3	2.7	5.7	3.0	2783	991	1159	263	282	126	90	100.0	30.9	41.6	9.5	10.1	4.5	3.2
問2 ① 就労形態	全体	2783	991	1088	397	75	188	84	100.0	35.2	39.1	14.3	2.7	5.7	3.0	2783	991	1159	263	282	126	90	100.0	30.9	41.6	9.5	10.1	4.5	3.2
問2 ② 年齢	29人以下	82	27	29	6	2	16	2	100.0	32.9	35.4	7.0	2.4	19.5	2.4	82	27	29	6	2	16	2	100.0	32.9	35.4	7.0	2.4	19.5	2.4
問2 ③ 性別	男性	1132	418	417	157	31	97	32	100.0	36.9	38.8	12.1	2.7	8.6	2.8	1132	418	435	102	100	68	34	100.0	32.1	38.4	9.0	11.5	6.0	3.0
問2 ④ 職歴	1959年以前	461	141	192	69	13	27	19	100.0	30.8	41.6	15.9	2.8	3.8	2.3	461	141	192	69	13	27	19	100.0	30.8	41.6	15.9	2.8	3.8	2.3
問2 ⑤ 職歴	1960～1969年	461	141	192	69	13	27	19	100.0	30.8	41.6	15.9	2.8	3.8	2.3	461	141	192	69	13	27	19	100.0	30.8	41.6	15.9	2.8	3.8	2.3
問2 ⑥ 職歴	1970～1979年	447	157	174	63	6	34	13	100.0	35.1	38.9	14.1	1.3	7.6	2.9	447	157	174	63	6	34	13	100.0	35.1	38.9	14.1	1.3	7.6	2.9
問2 ⑦ 職歴	1980～1989年	405	145	164	54	10	35	15	100.0	35.8	38.0	13.3	2.5	8.6	3.7	405	145	164	54	10	35	15	100.0	35.8	38.0	13.3	2.5	8.6	3.7
問2 ⑧ 職歴	1990～1999年	279	120	96	31	15	9	8	100.0	43.0	38.1	11.1	5.4	3.3	2.9	279	120	96	31	15	9	8	100.0	43.0	38.1	11.1	5.4	3.3	2.9
問2 ⑨ 職歴	2000～2009年	243	96	88	28	10	14	9	100.0	39.5	36.2	11.5	4.1	5.8	2.9	243	96	88	28	10	14	9	100.0	39.5	36.2	11.5	4.1	5.8	2.9
問2 ⑩ 職歴	2010年～	100.0	38.5	23.1	11.5	7.7	15.4	3.8	100.0	38.5	23.1	11.5	7.7	15.4	3.8	100.0	38.5	23.1	11.5	7.7	15.4	3.8	100.0	38.5	23.1	11.5	7.7	15.4	3.8

附表91：付問①. 過去5年間に「3. 減少傾向で推移した」あるいは「5. 採用していない」理由と、今後3年間について「3. 減少する見通し」あるいは「5. 採用予定はない見通し」(それぞれ該当すべてに〇)

過去5年間に「3. 減少傾向で推移した」あるいは「5. 採用していない」理由	調査数	た即い戦 いから なる 人 材 を 充 て な か ら な い	非 常 に 少 な い	経 済 情 況 が 悪 い か ら な い	理 由 が あ ら な い	他 の 理 由	無 答	無 答	今後3年間について「3. 減少する見通し」あるいは「5. 採用予定はない見通し」																						
									調査数	た即い戦 いから なる 人 材 を 充 て な か ら な い	非 常 に 少 な い	経 済 情 況 が 悪 い か ら な い	理 由 が あ ら な い	他 の 理 由	無 答	無 答	調査数	た即い戦 いから なる 人 材 を 充 て な か ら な い	非 常 に 少 な い	経 済 情 況 が 悪 い か ら な い	理 由 が あ ら な い	他 の 理 由	無 答	無 答							
問1 主たる業種	全体	555	104	62	174	88	162	85	36	35	94	100.0	18.7	11.2	31.4	15.9	29.2	15.3	6.5	6.3	16.9	100.0	19.7	11.0	33.0	25.9	22.8	10.7	7.2	9.2	5.9
問2 ① 就労形態	全体	555	104	62	174	88	162	85	36	35	94	100.0	18.7	11.2	31.4	15.9	29.2	15.3	6.5	6.3	16.9	100.0	19.7	11.0	33.0	25.9	22.8	10.7	7.2	9.2	5.9
問2 ② 年齢	29人以下	82	27	29	6	2	16	2	100.0	32.9	35.4	7.0	2.4	19.5	2.4	82	27	29	6	2	16	2	100.0	32.9	35.4	7.0	2.4	19.5	2.4		
問2 ③ 性別	男性	1132	418	417	157	31	97	32	100.0	36.9	38.8	12.1	2.7	8.6	2.8	1132	418	435	102	100	68	34	100.0	32.1	38.4	9.0	11.5	6.0	3.0		
問2 ④ 職歴	1959年以前	461	141	192	69	13	27	19	100.0	30.8	41.6	15.9	2.8	3.8	2.3	461	141	192	69	13	27	19	100.0	30.8	41.6	15.9	2.8	3.8	2.3		
問2 ⑤ 職歴	1960～1969年	461	141	192	69	13	27	19	100.0	30.8	41.6	15.9	2.8	3.8	2.3	461	141	192	69	13	27	19	100.0	30.8	41.6	15.9	2.8	3.8	2.3		
問2 ⑥ 職歴	1970～1979年	447	157	174	63	6	34	13	100.0	35.1	38.9	14.1	1.3	7.6	2.9	447	157	174	63	6	34	13	100.0	35.1	38.9	14.1	1.3	7.6	2.9		
問2 ⑦ 職歴	1980～1989年	405	145	164	54	10	35	15	100.0	35.8	38.0	13.3	2.5	8.6	3.7	405	145	164	54	10	35	15	100.0	35.8	38.0	13.3	2.5	8.6	3.7		
問2 ⑧ 職歴	1990～1999年	279	120	96	31	15	9	8	100.0	43.0	38.1	11.1	5.4	3.3	2.9	279	120	96	31	15	9	8	100.0	43.0	38.1	11.1	5.4	3.3	2.9		
問2 ⑨ 職歴	2000～2009年	243	96	88	28	10	14	9	100.0	39.5	36.2	11.5	4.1	5.8	2.9	243	96	88	28	10	14	9	100.0	39.5	36.2	11.5	4.1	5.8	2.9		
問2 ⑩ 職歴	2010年～	100.0	38.5	23.1	11.5	7.7	15.4	3.8	100.0	38.5	23.1	11.5	7.7	15.4	3.8	100.0	38.5	23.1	11.5	7.7	15.4	3.8	100.0	38.5	23.1	11.5	7.7	15.4	3.8		















---

JILPT 調査シリーズ No.111

「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」結果  
—事業展開の変化に伴い、企業における人材の採用・活用、  
育成戦略は今、どう変わろうとしているのか—

発行年月日 2013年12月18日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 調査・解析部 TEL:03-5903-6286

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2013 JILPT

\* 調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)