

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

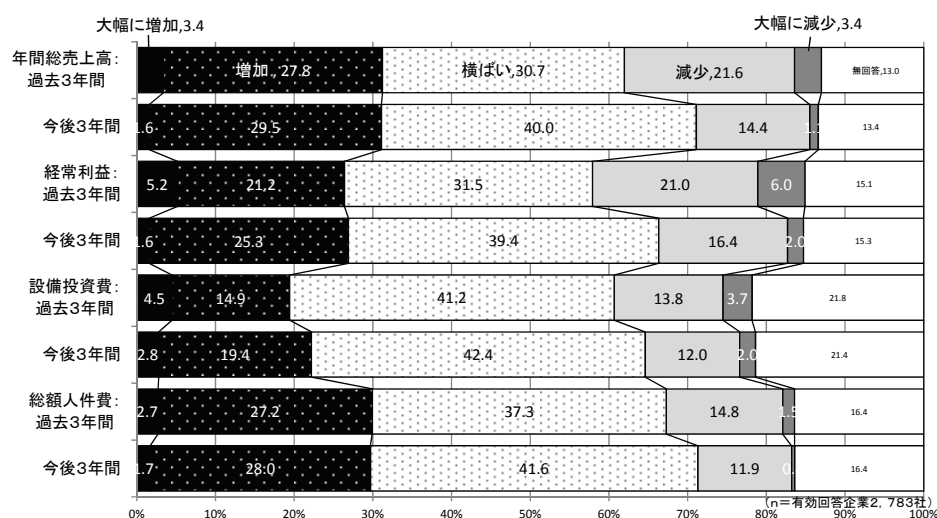
主たる業種	農業、林業	0.3	22.4	雇用者規模	29人以下	2.9
	漁業	0.2			30～99人	40.7
	鉱業、採石業、砂利採取業	0.1			100～299人	15.9
	建設業	8.1			300～499人	17.1
	製造業（消費関連）	4.5			500～999人	12.5
	製造業（素材関連）	3.6			1,000人以上	8.7
	製造業（機械関連）	5.7			無回答	2.1
	製造業（その他）	8.6			～1959年	29.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.9			1960～1969年	16.6
	情報通信業	4.2			1970年～1979年	16.1
	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。

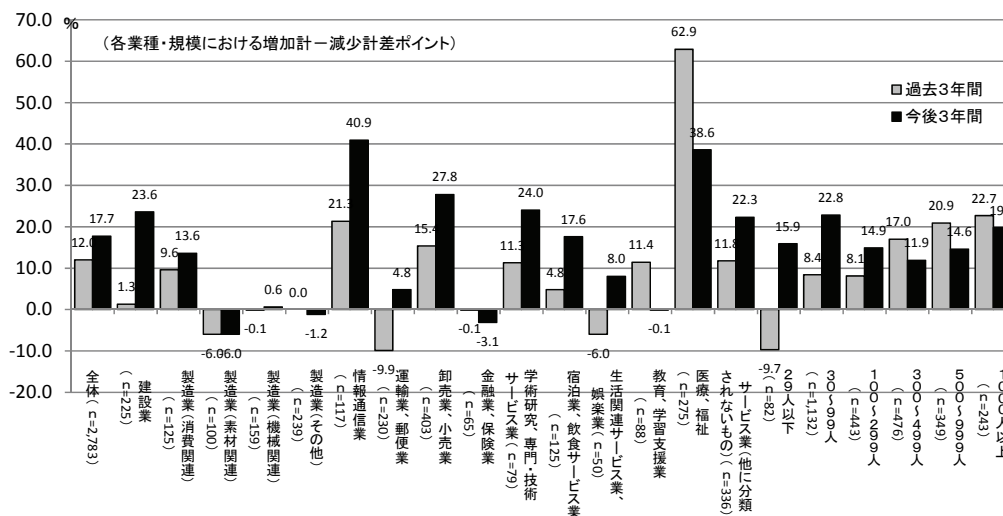
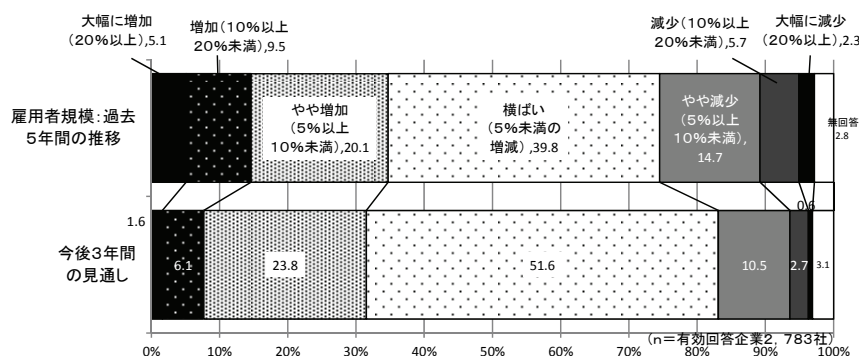
図表2 各経営指標に係る過去3年間の増減推移と今後3年間の見通し



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

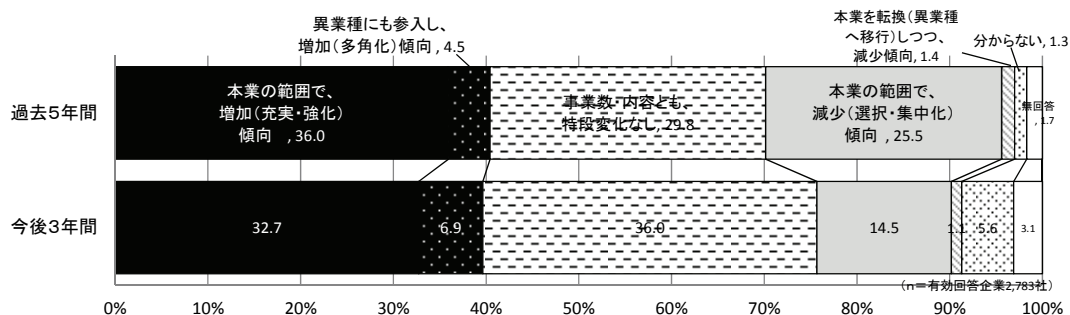
(1) 事業展開の現状と今後の見通し

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。

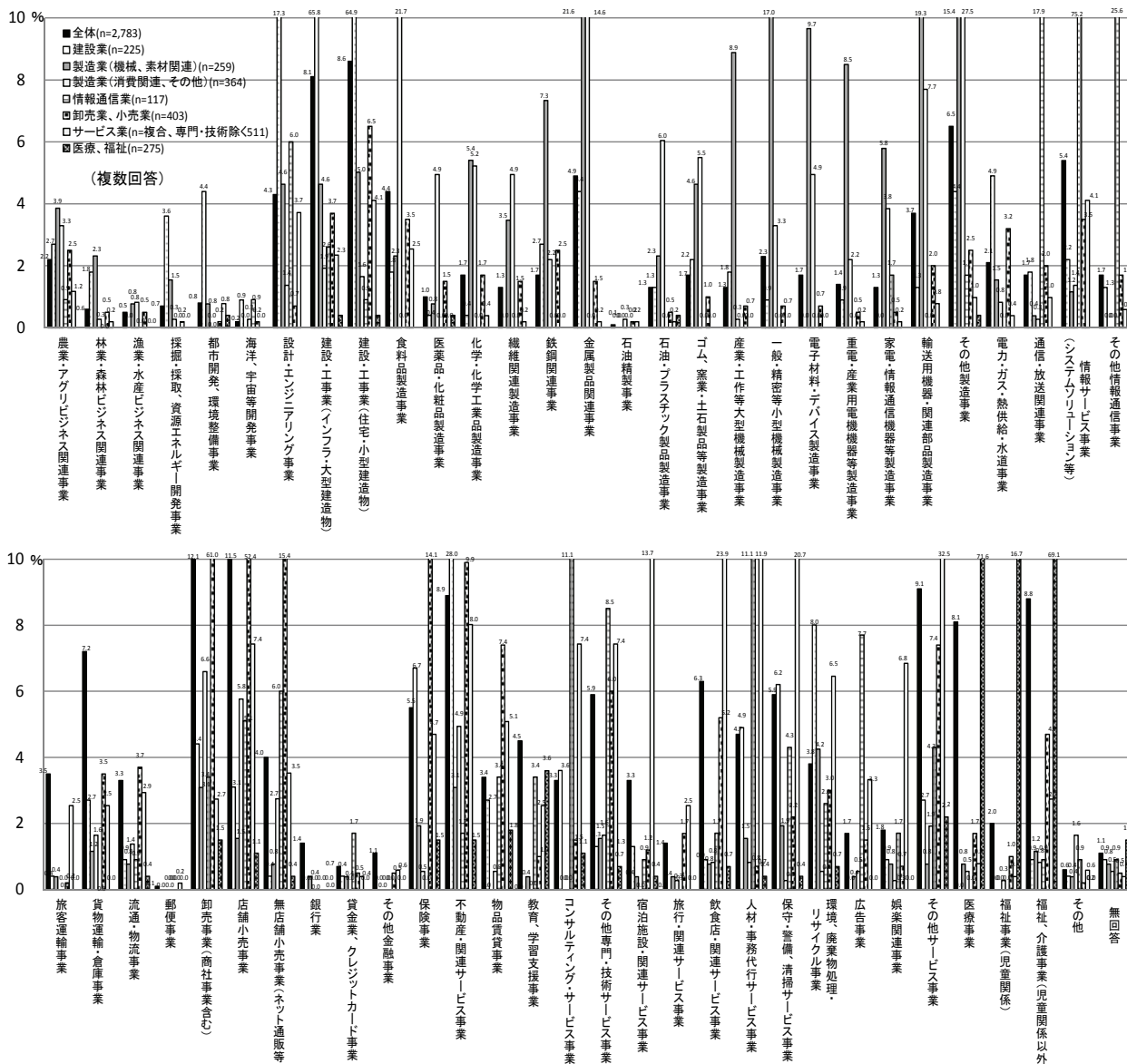
結果は**附表 4**の通りで、事業本数（数値記入）は 1～69 本まで幅があり（**附表 3**）、平均 2.5 本だった。そのうえで、事業展開の現状を別途尋ねた「主たる業種」と掛け合わせてみたところ（**図表 5**）、当然ながらそれぞれ「主たる業種」に対応する事業が突出して高いものの、主たる業種を問わず、「無店舗小売事業」（情報通信業で 6.0%、宿泊業・飲食サービス業で 5.6%）や、「保険事業」（卸売業、小売業で 14.1%）を展開している様子も窺える。また、「人材・事務代行サービス事業」（情報通信業で 11.1%、学術研究、専門・技術サービス業で 10.1%）や、「環境、廃棄物処理・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見えてきた。

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¹。

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



¹ 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）④インフラ・公共工事⑤IT システム・クラウド技術⑥介護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）⑨建設⑩（高齢者、障がい者、児童）福祉⑩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²」(53.6%)がもっとも多く、次いで多いのは「新規事業の開始³」(28.8%)だった。以下、「既存事業の縮小⁴」(15.9%)、「子会社・関連会社の吸収⁵」(12.3%)、「不採算事業の廃止⁶」(9.0%)、「他社の事業の買収⁷」(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⁸」(7.2%)、「事業の売却・営業譲渡⁹」(4.5%)、「事業の分社化¹⁰」(4.0%)、「異業種他社との事業交流」(3.0%)、「他社との事業統合¹¹」(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。

² 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。

³ 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。

⁴ 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。

⁵ 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。

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(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。

⁷ 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。

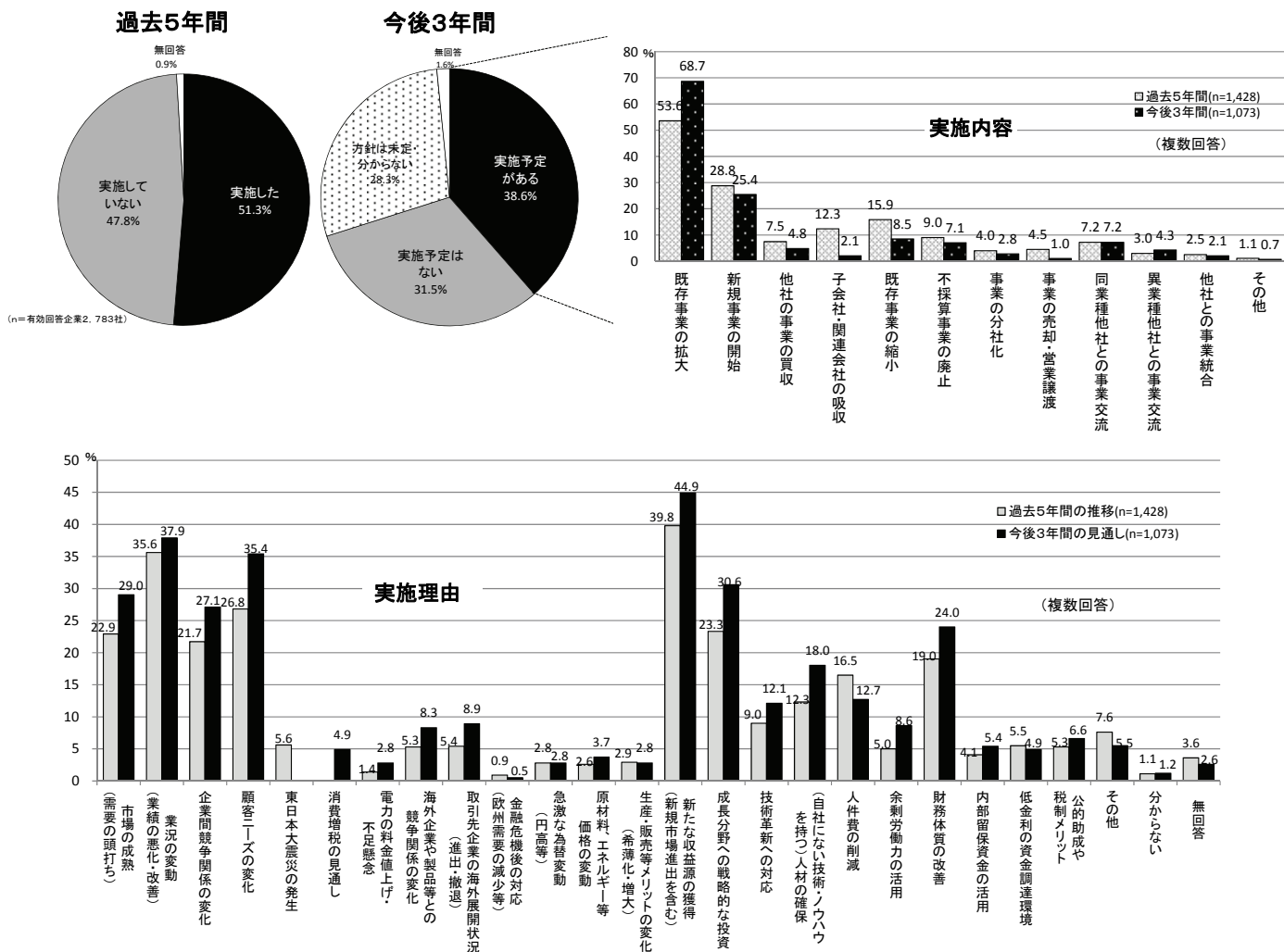
⁸ 共同企画・開発や技術提携のほか、生産・流通・販売、情報面等での連携も含む、と定義した。

⁹ 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。

¹⁰ 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。

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、と定義した。

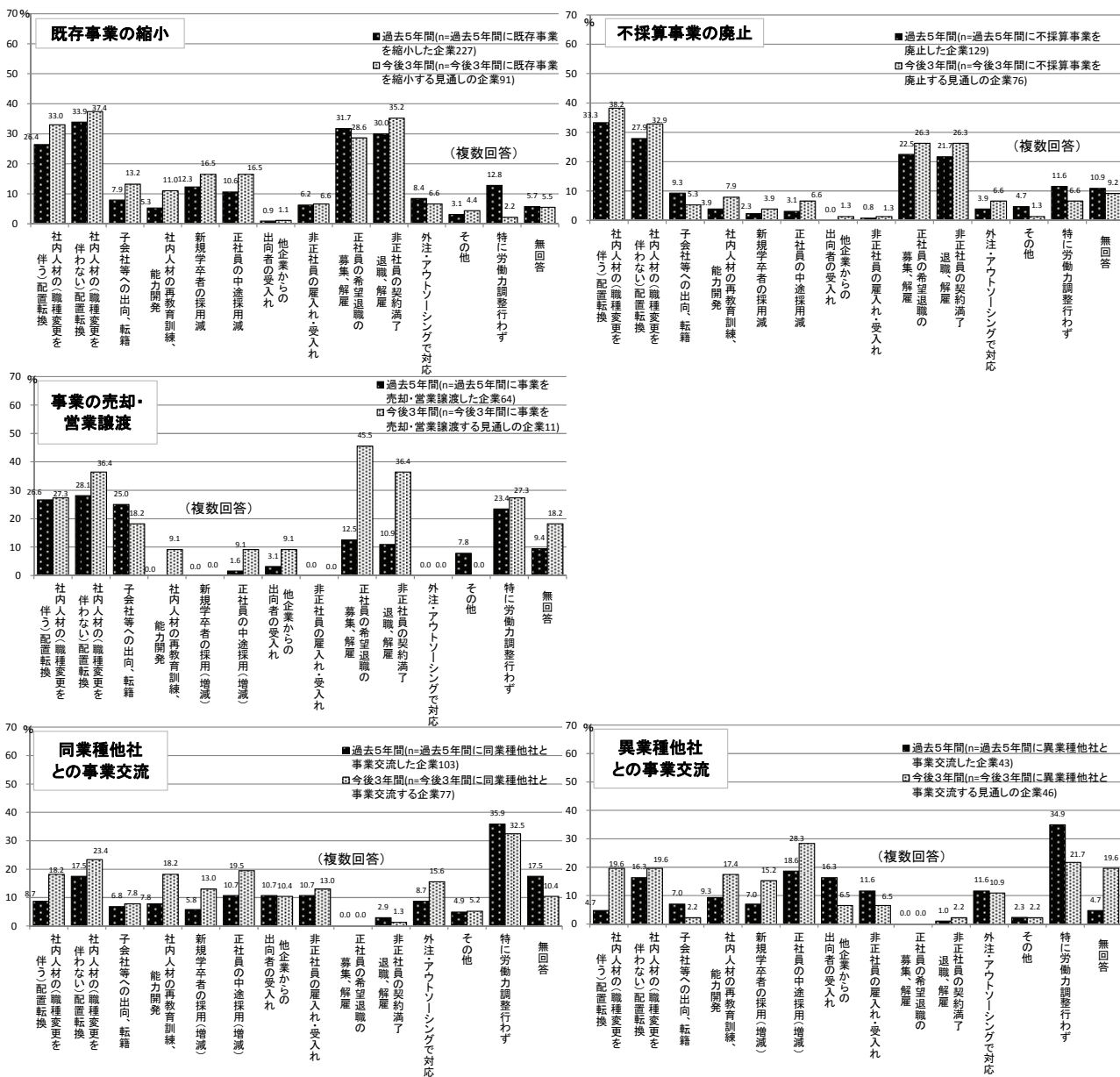
図表6 事業再編の実施状況と今後の見通し



(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年間に於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。



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%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%増）や「社内人材の再教育訓練、能力開発」（8.9%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。

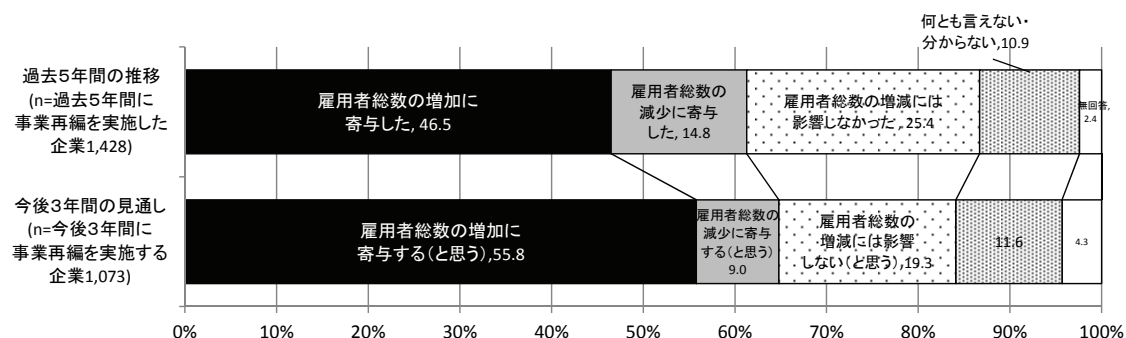
総じてみると、事業再編の種類に応じて労働力の調整方法は多様に異なっている¹²ものの、いずれにも共通するのは「社内人材の再教育訓練、能力開発」が上昇(横ばい含む)している点であり、事業再編を今後、円滑に行う上での重要性が高まっていると言えるだろう。

(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



¹² 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。

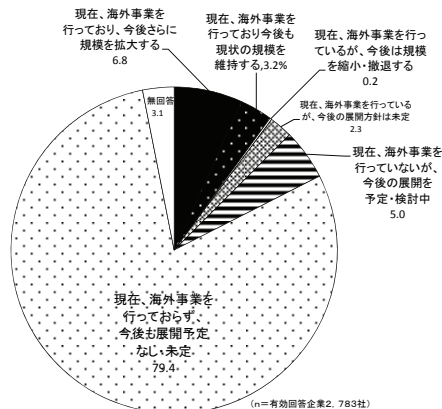
海外事業を「現在、展開中」および「今後の展開を予定・検討中」の企業（計 17.5%）を対象に、今後の設備投資の見通しについて尋ねると、「（どちらかと言えば）国内にウェートを置く」が 38.0%でもっとも多かった。次いで「今後の設備投資方針は未定・分からない」が 20.5%、「国内・海外のどちらも同様にウェートを置く」が 17.5%などとなっている。

「（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。

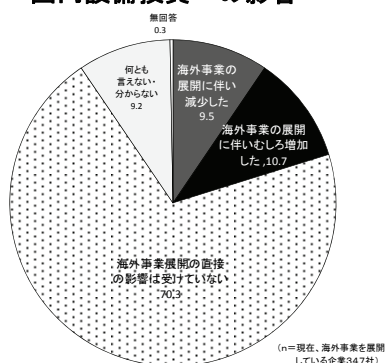
同様に、今後の海外事業展開が国内雇用者総数に及ぼす影響の見通しについては、「直接の影響は受けない（と思う）」が 45.4%ともっとも多く、「何とも言えない・分からない」が 17.9%である。だが、「海外事業の展開に伴い、むしろ増加する（（可能性がある）と思う）」は 17.5%と、「減少する（（可能性がある）と思う）」（10.7%）を上回る結果となっている。

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

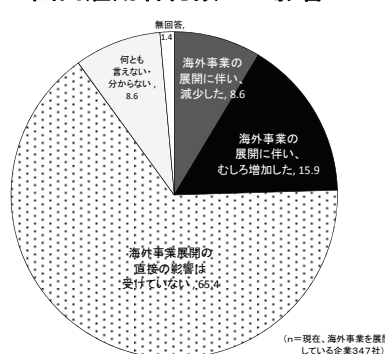
海外事業の展開状況と今後の見通し



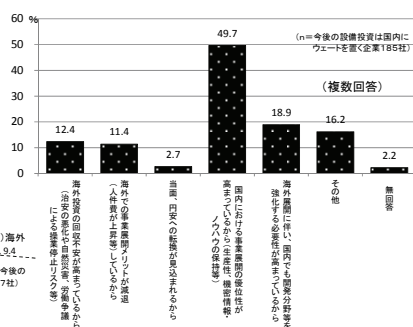
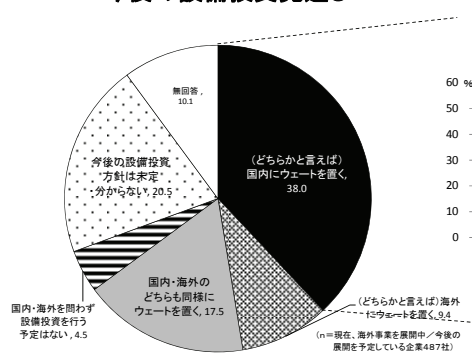
海外事業展開の国内設備投資への影響



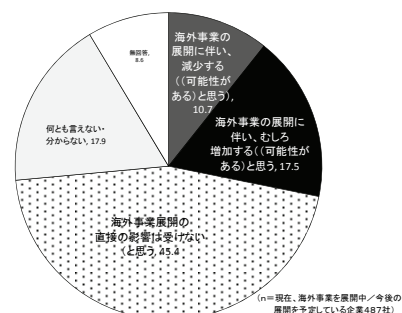
海外事業展開の国内雇用者総数への影響



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

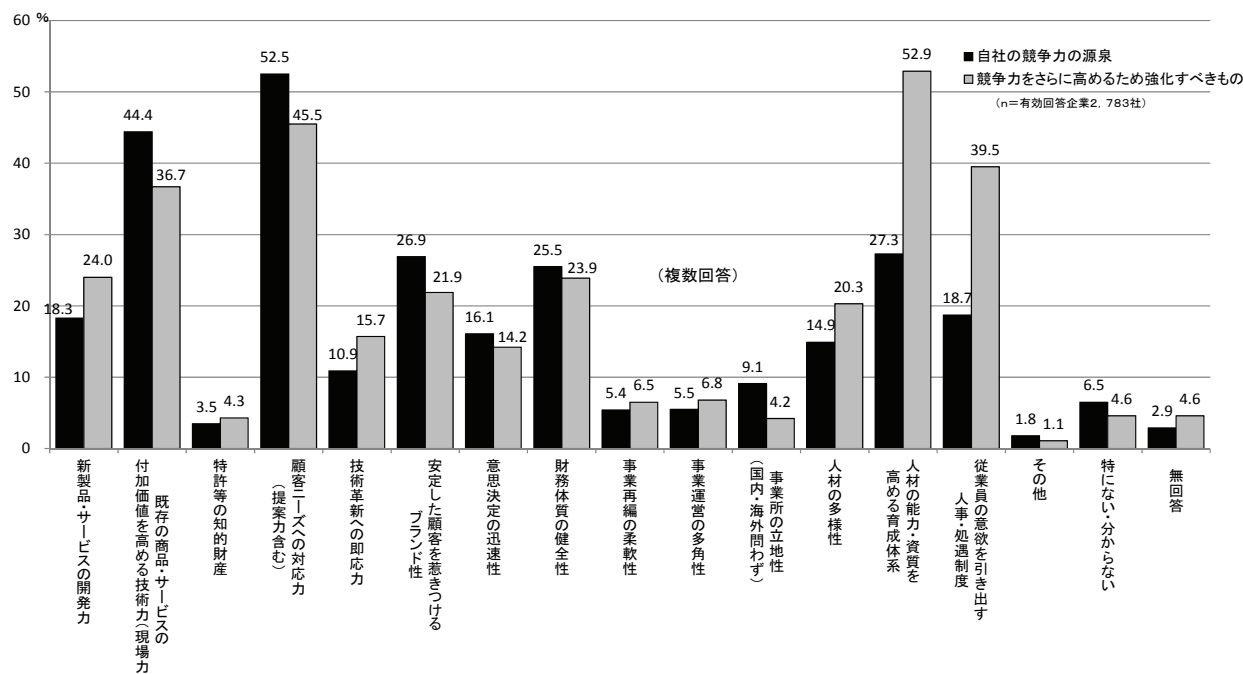
事業環境が変化するなか、企業は自社の競争力の源泉をどのように捉えているのだろうか。自社の競争力の源泉をあげてもらった（複数回答）、「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」（52.5%）、「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力（現場力）」（44.4%）などが多かった（平均選択数 2.9）（図表 10）。

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

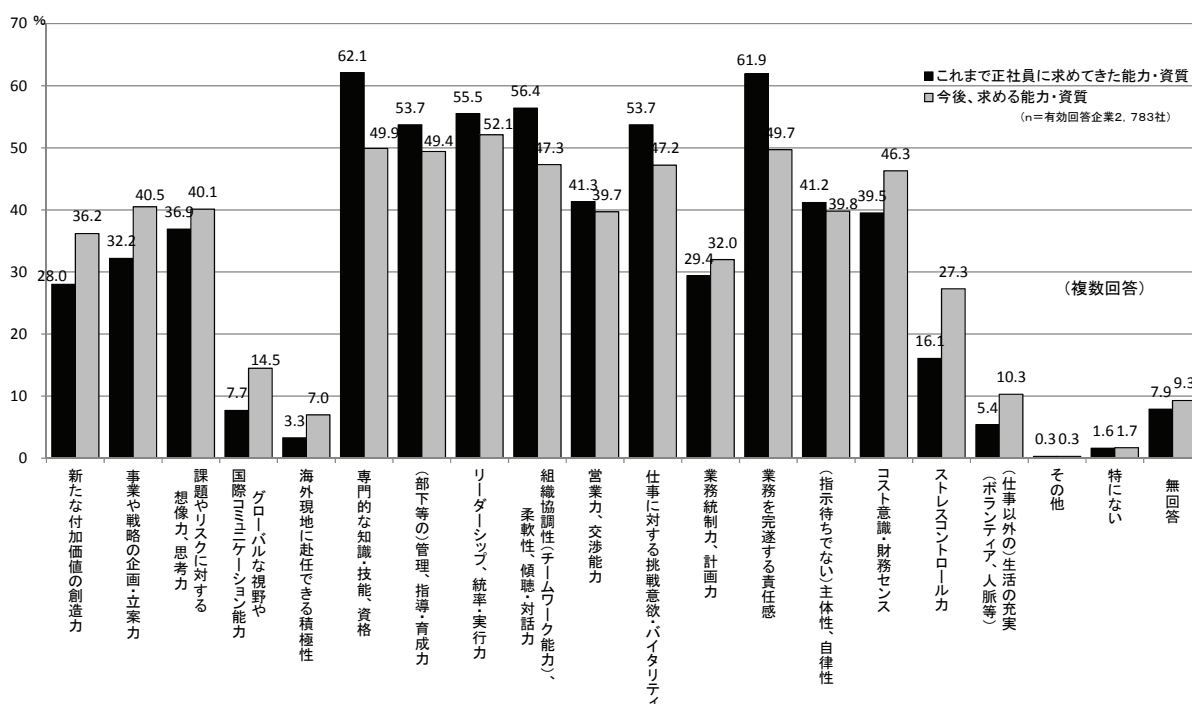
企業経営を取り巻く環境変化を背景にして、正社員に求める能力・資質も変わりつつある。正社員にこれまで求めてきた能力・資質については（複数回答）、多い順に「専門的な知識・

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

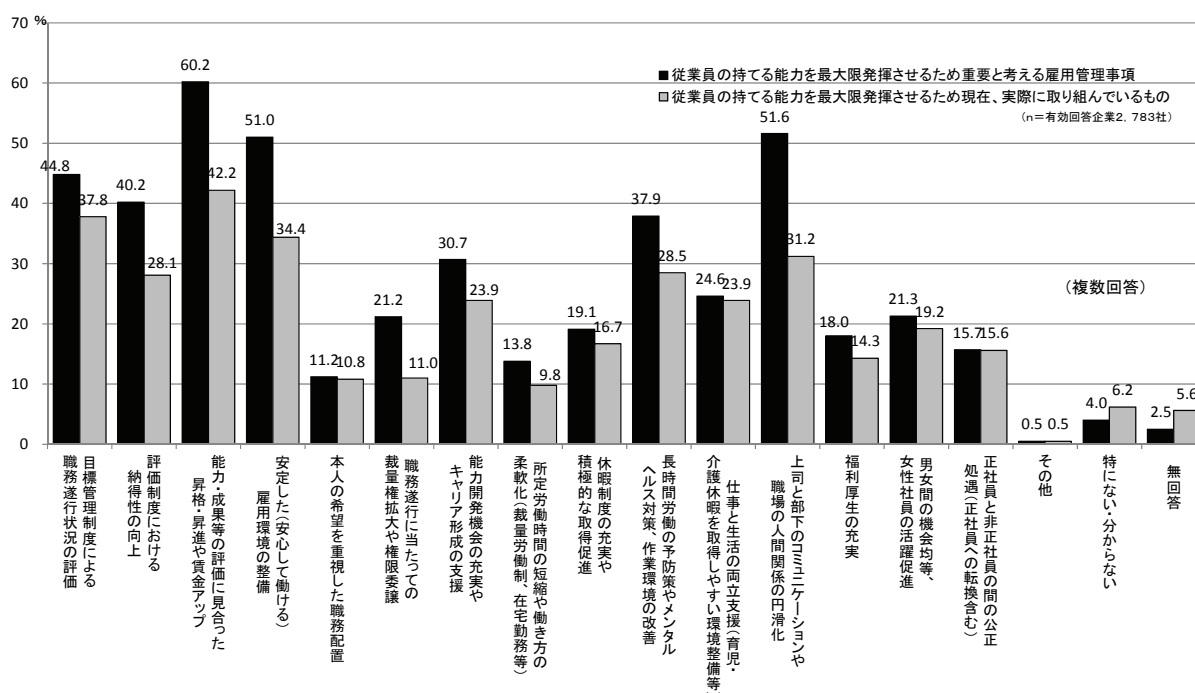
従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、重要であるとする雇用管理事項については（複数回答）、多い順に「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」が60.2%、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」が51.6%、「安定した（安

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



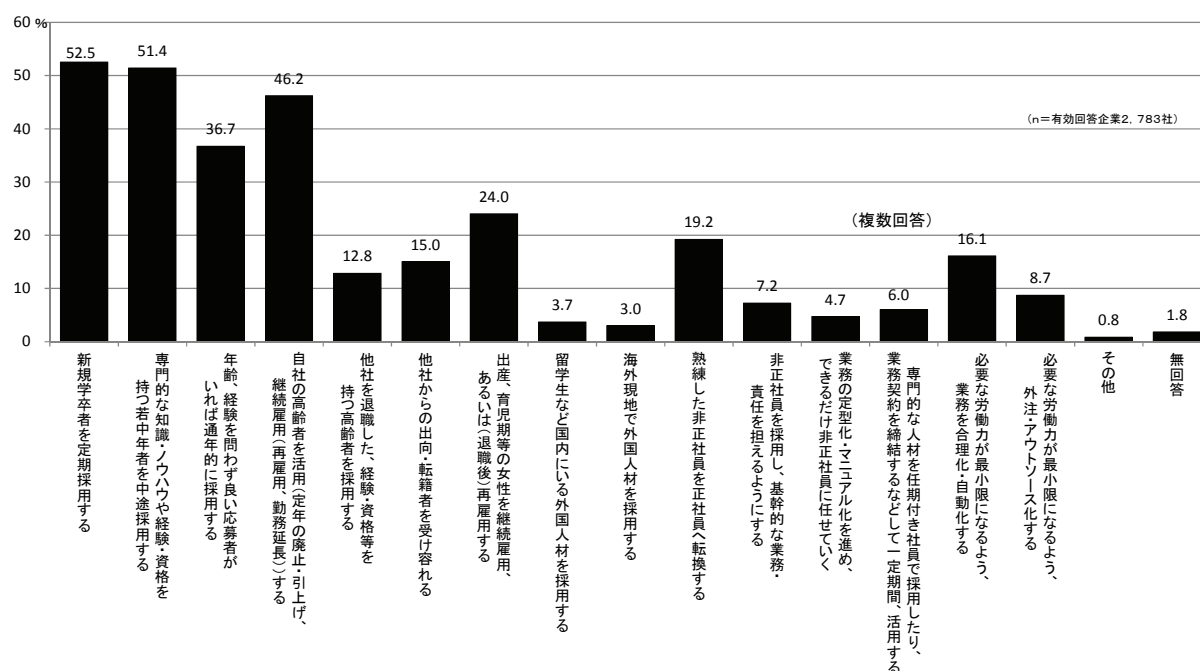
(4) 必要な労働力全般の確保方法

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・転籍者を受け容れる」(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13 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

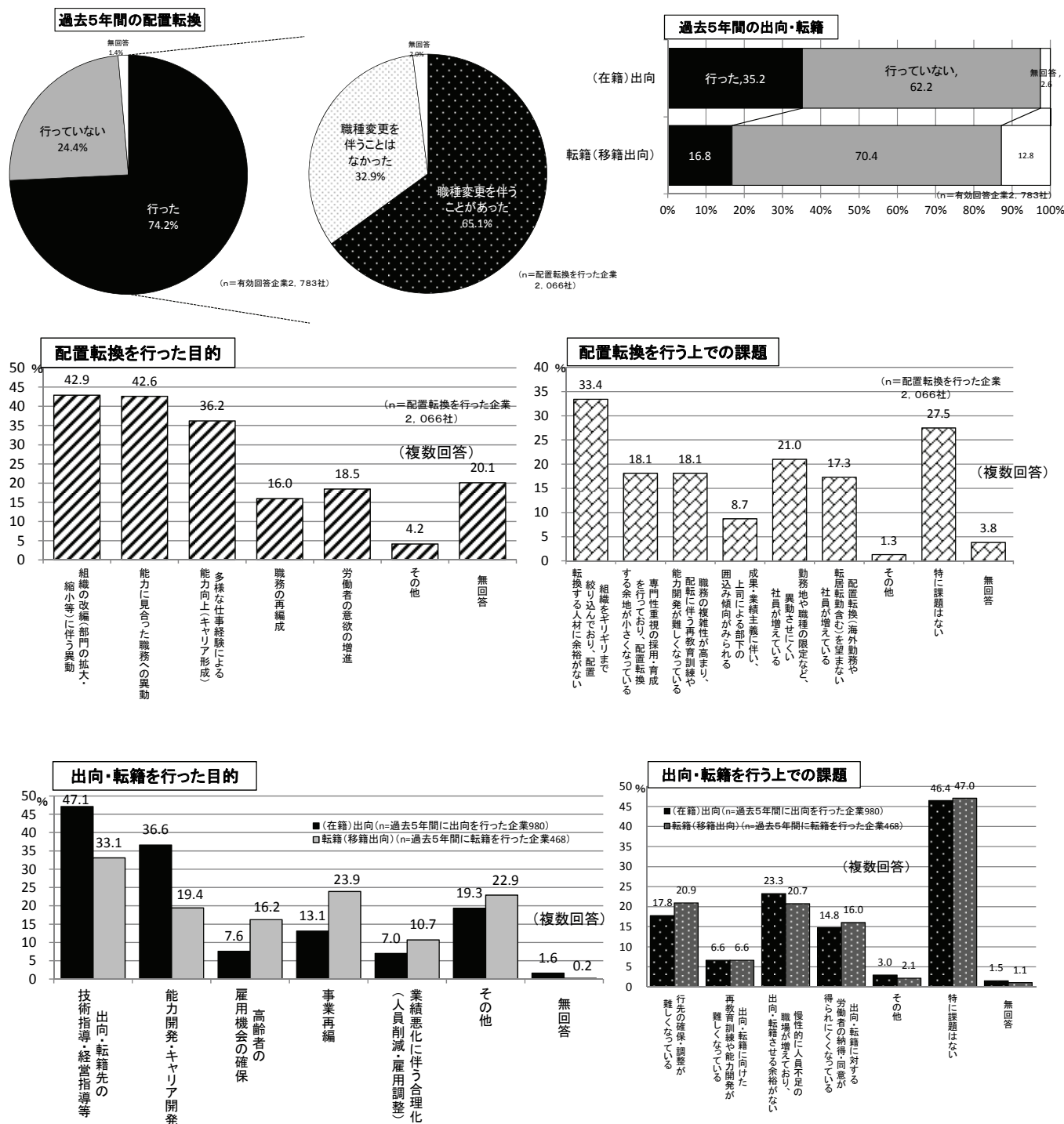
社内の労働力移動がどの程度、行われているかを把握するため、配置転換や出向・転籍の実施状況も尋ねた。その結果、過去5年間に配置転換¹³を「行った」企業は約4社に3社(74.2%)にのぼり、そのうち「職種変更を伴う配転があった」割合は65.1%（すなわち全体の半数弱

¹³ 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¹⁴を「行った」企業は3社に1社超（35.2%）で、転籍（移籍出向）¹⁵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。

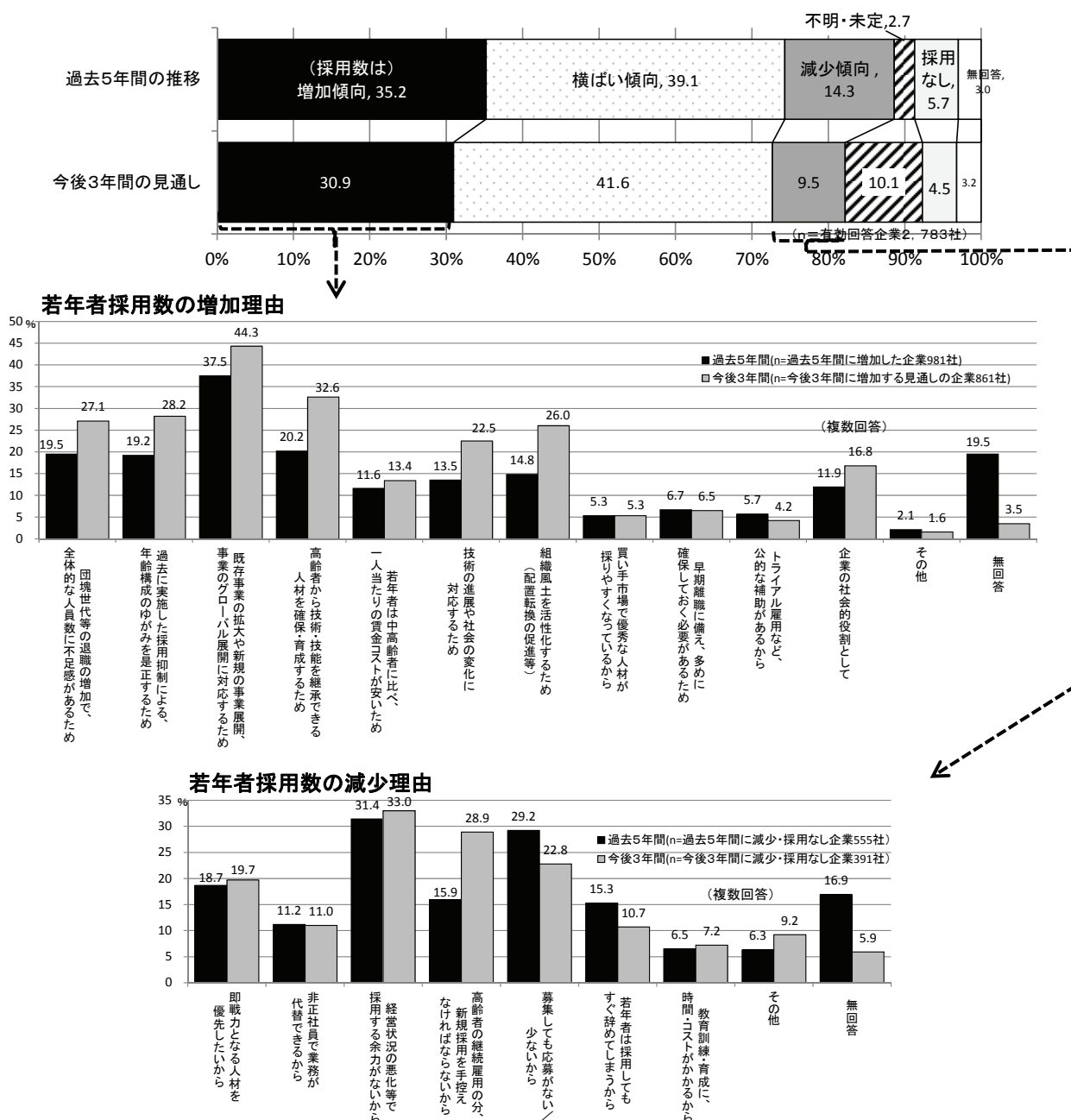
¹⁴ 調査回答企業（出向元）の労働者と労働契約関係を保ったまま、子会社・関連会社など他の企業・団体（出向先）で勤務させる形態を指す、と定義した。

¹⁵ 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

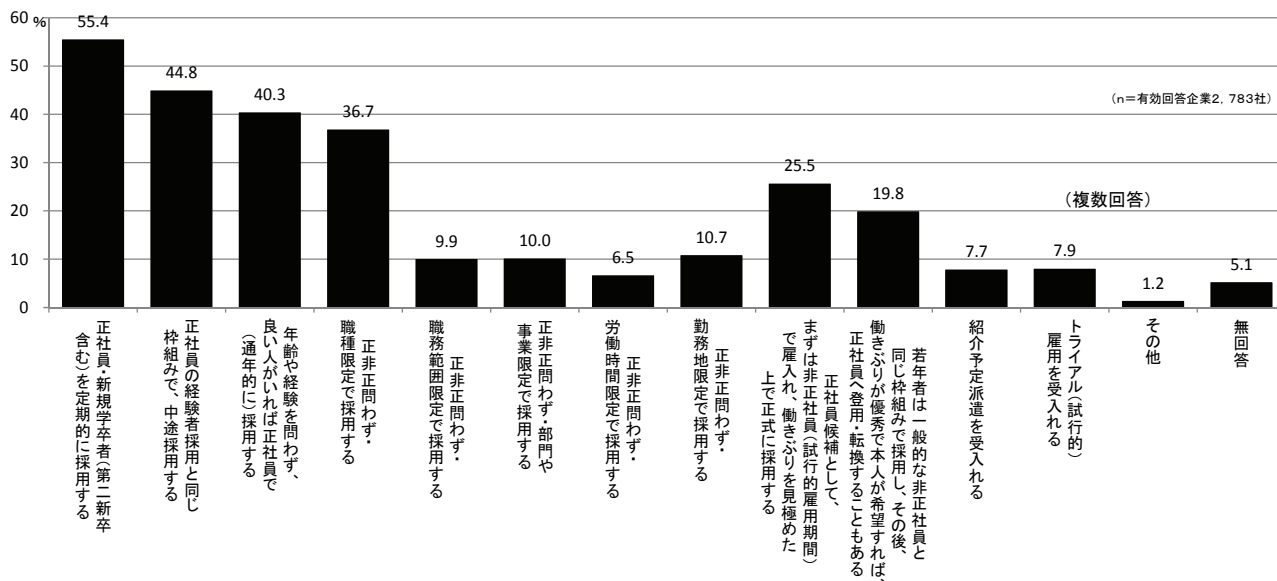
若年者の採用方法については（複数回答）、「新規学卒者（第二新卒含む）を定期的に（正社員）採用する」（55.4%）がもっとも多く、次いで「経験者採用（正社員）と同じ枠組みで中途採用する」（44.8%）、「年齢や経験を問わず、良い人がいれば正社員で（通年的に）採用する」（40.3%）などが多くあげられている（平均選択数2.6）。

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¹⁶」（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。

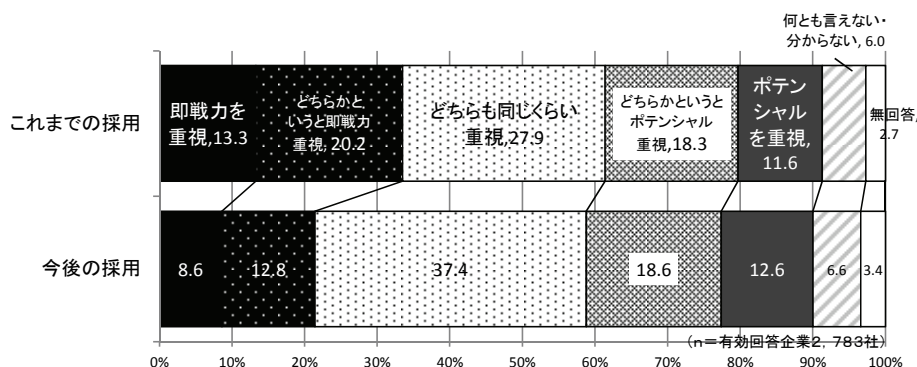
¹⁶ 結果的に非正社員のまま、正社員として正式採用しない場合も含む、と定義した。また、正社員採用時の「試用期間」は含まない旨を注釈した。

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



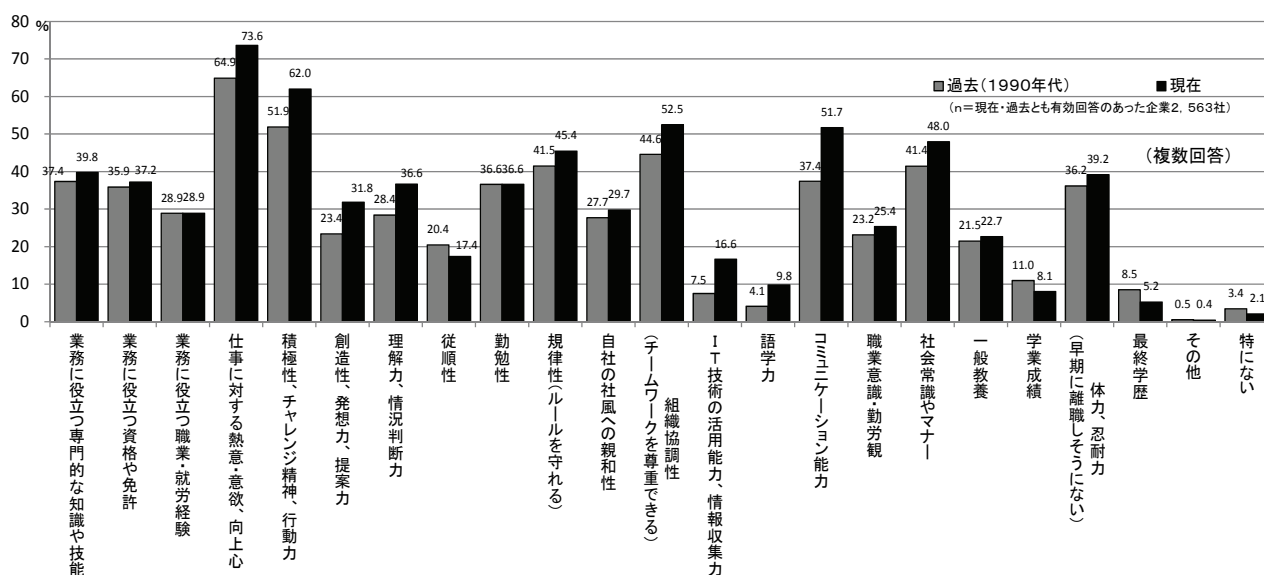
具体的にどのような資質を重視して選別しているか尋ねると(複数回答)、過去(1990年代)および現在とも、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」をあげる割合がもっとも高い。これに、「積極性、チャレンジ精神、行動力」「組織協調性(チームワークを尊重できる)」などが続く(図表18)。

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。

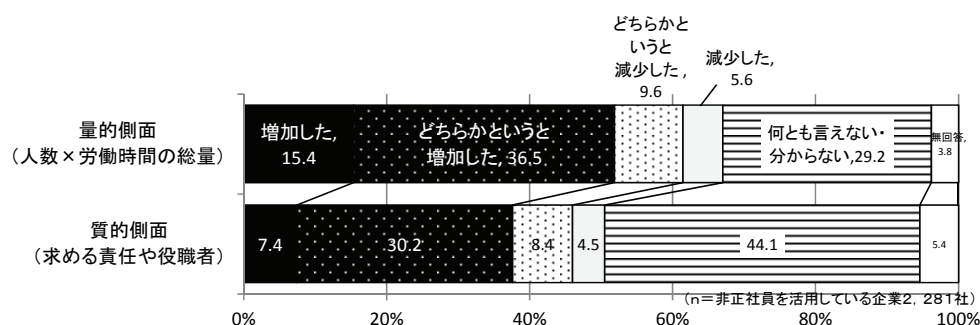
図表19 正社員・非正社員の調査定義と活用状況

	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%）にのびた（**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

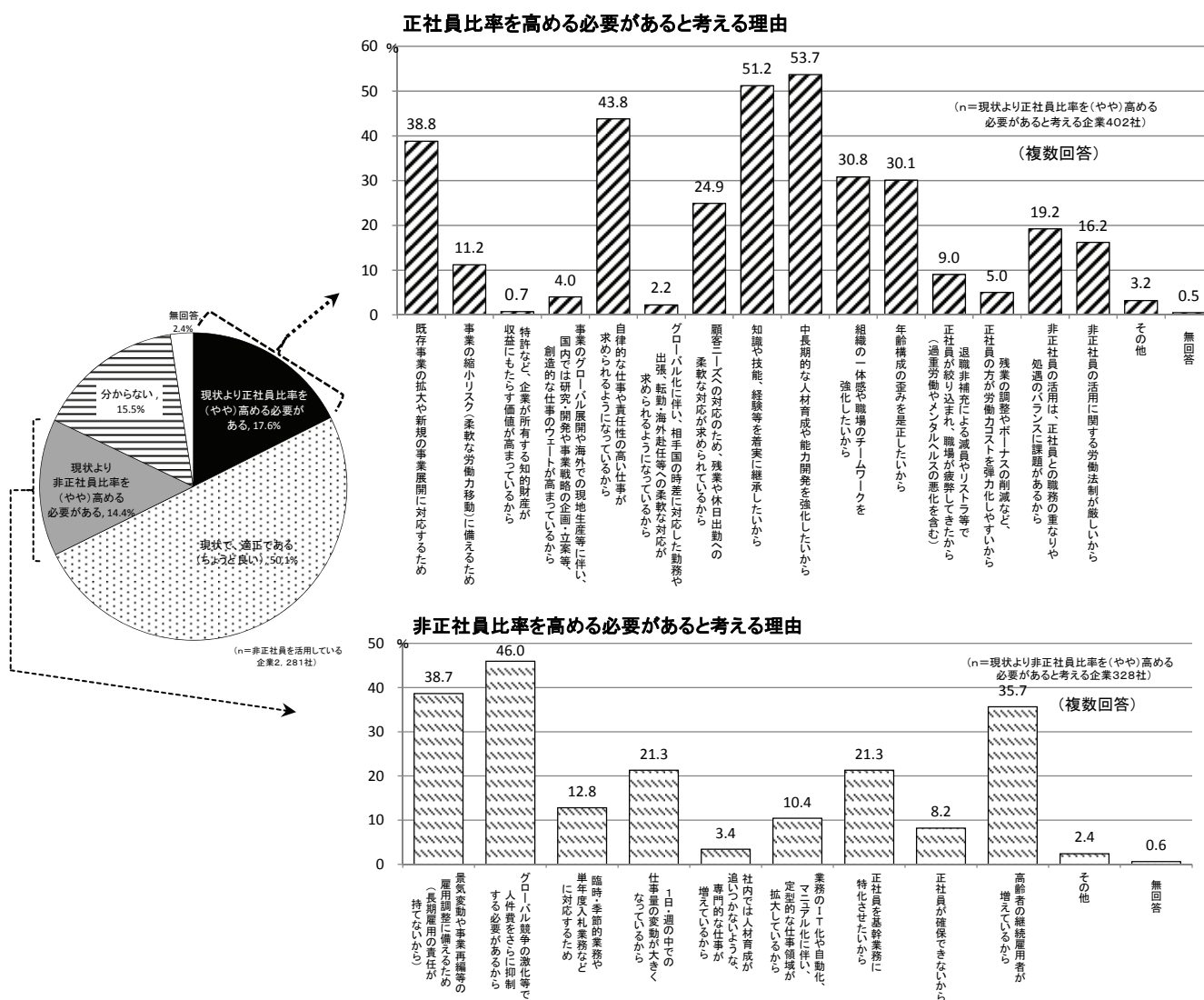


非正社員のうち正社員と同じようなコア業務に従事している具体的な割合を尋ねると平均 38.0%であり、コア業務に従事している正社員がまったくいないとする企業は 12.7%にとどまった（附表 2 3）。また、非正社員のうち勤続 5 年以上の割合については平均 35.6%となったが、「50%以上」とする企業が 3 分の一超（34.5%）にのぼった。

（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。

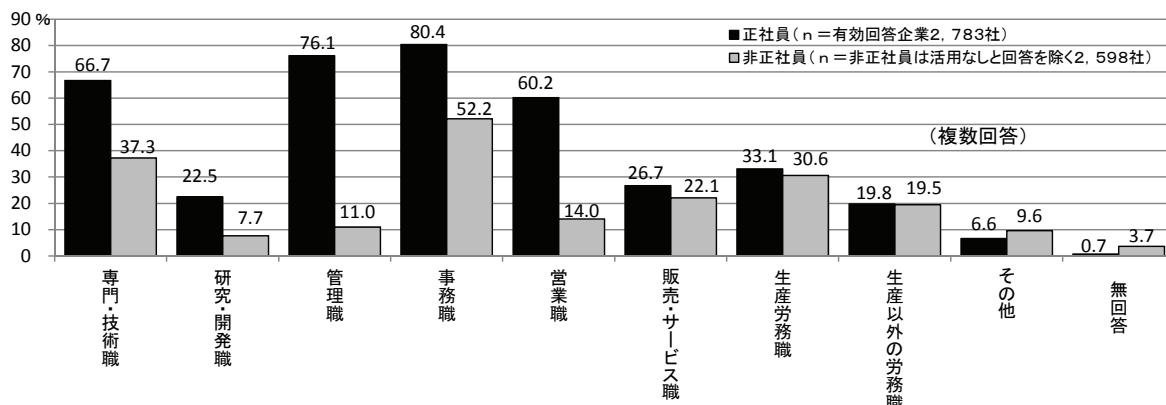
（3）正社員・非正社員を活用している職種と今後の見通し

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）。

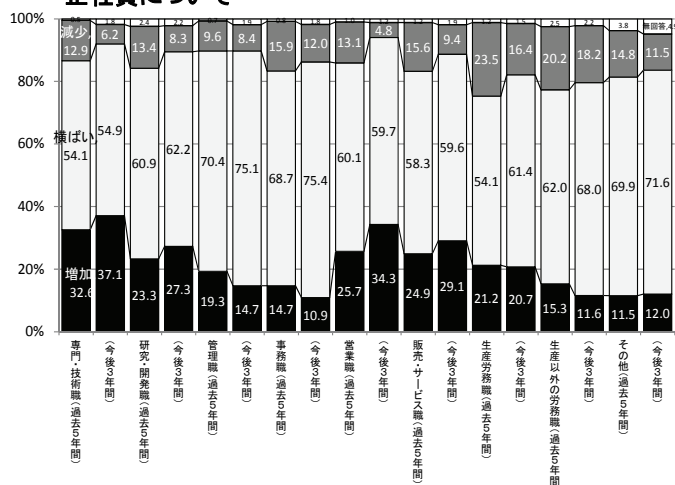
正社員・非正社員の活用職種について過去5年間および今後3年間の増減状況を尋ねると、正社員では事務職と生産以外の労務職を除くすべての職種で、今後3年間における増加を見込む企業が、減少見込み企業を上回っている。増加と減少の差に着目すると、正社員については管理職、事務職（ほぼ横ばい）、生産以外の労務職を除くすべてで、過去より今後の方が、増加を見込む企業が多くなっていることが分かる。とくに、「営業職」「専門・技術職」「販売・サービス職」「研究・開発職」の伸びが大きい。また、「生産労務職」についても、過去5年間は減少企業を上回って推移してきたものの、今後3年間では正社員の増加を見込む企業の割合が優勢にな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

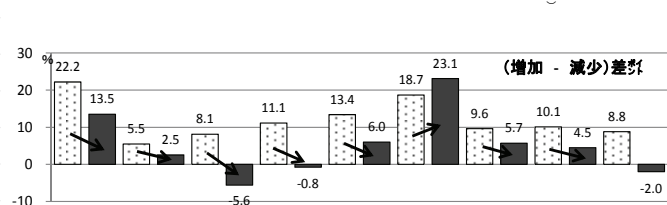
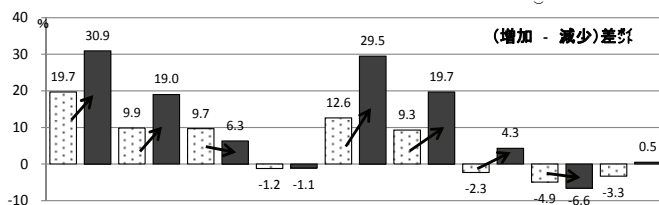
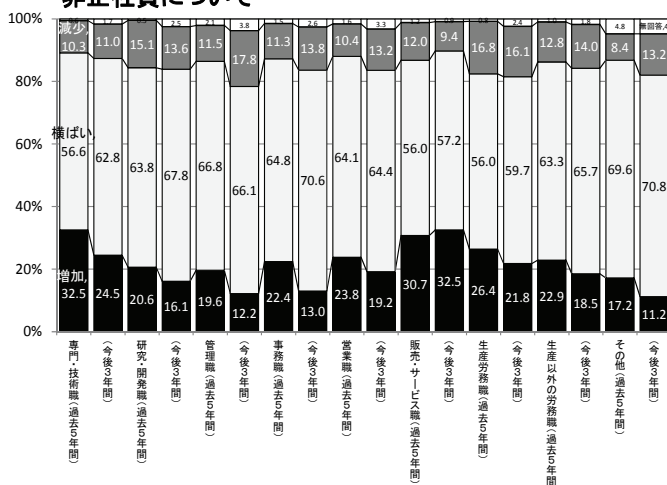
図表 2 2 正社員・非正社員を活用している職種と活用企業の増減状況



正社員について



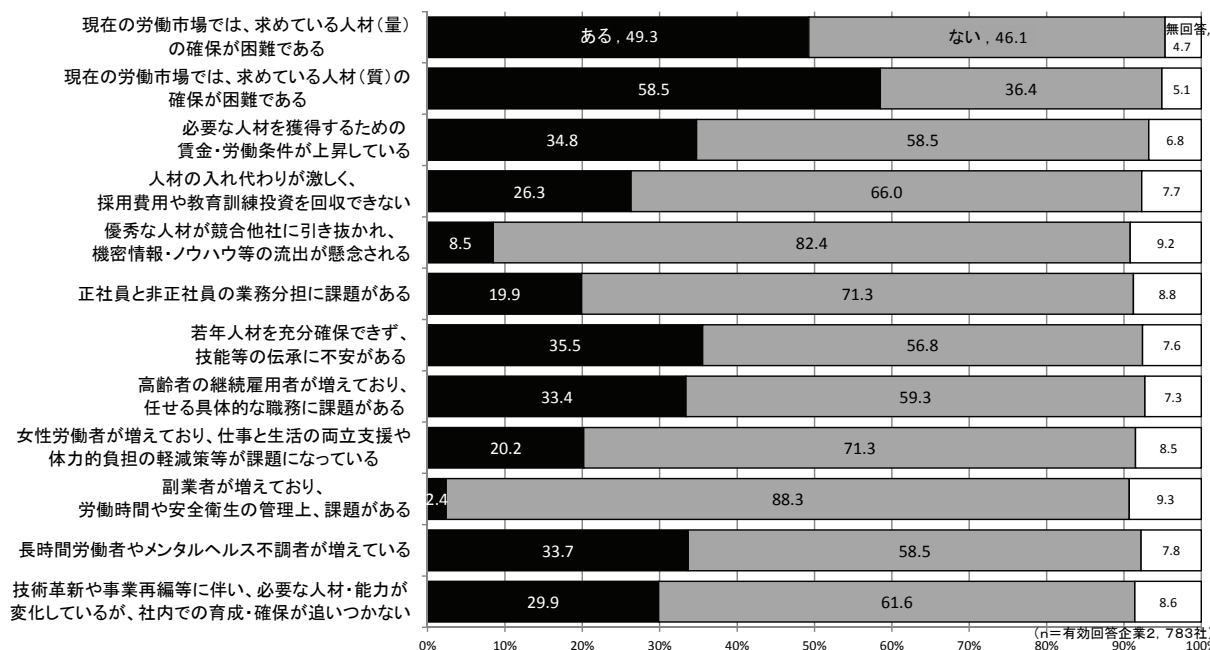
非正社員について



(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

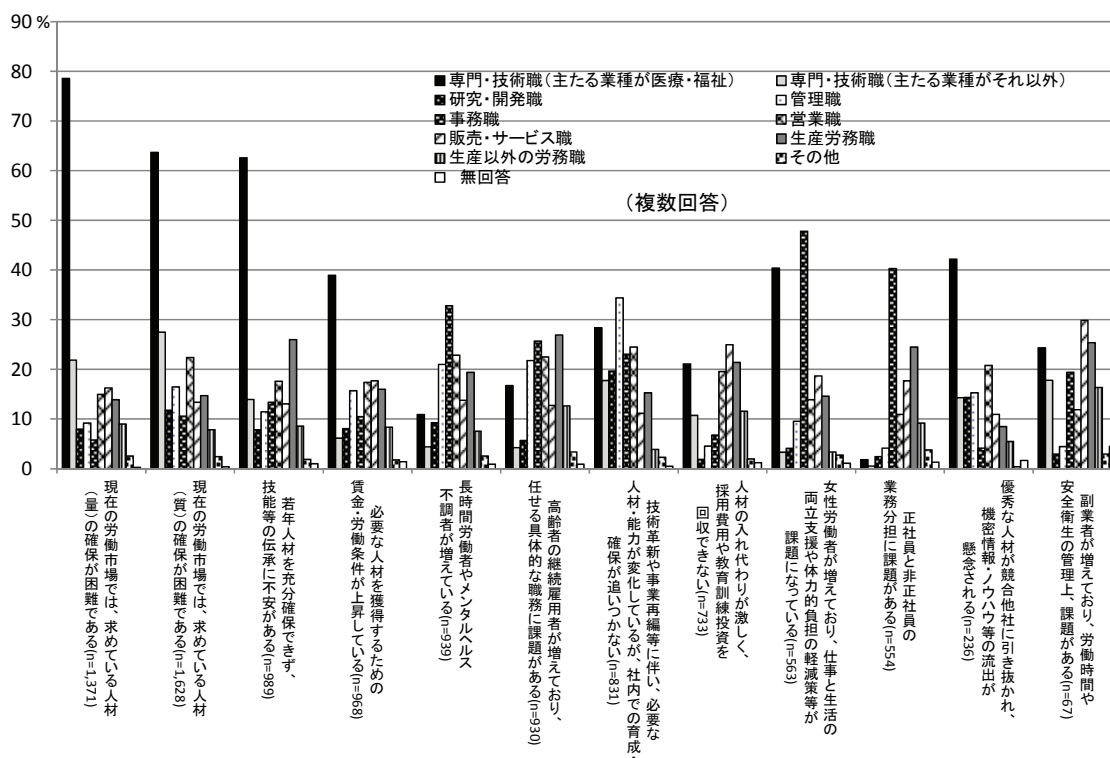


こうした課題が、どのような職種で発生しているかをみると（複数回答）、「現在の労働市場では、求めている人材（量）の確保が困難である」や「現在の労働市場では、求めている人材（質）の確保が困難である」「若年人材を充分確保できず、技能等の伝承に不安がある」「必要な人材を獲得するための賃金・労働条件が上昇している」「優秀な人材が競合他社に引き抜かれ、機密情報・ノウハウ等の流出が懸念される」については「専門・技術職（主たる業種が医療・介護）」でとくに高くなっている（図表 2 4）。

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99)。

「若年者の採用後3年超の定着率¹⁷」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100)。

正社員の在籍率¹⁸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

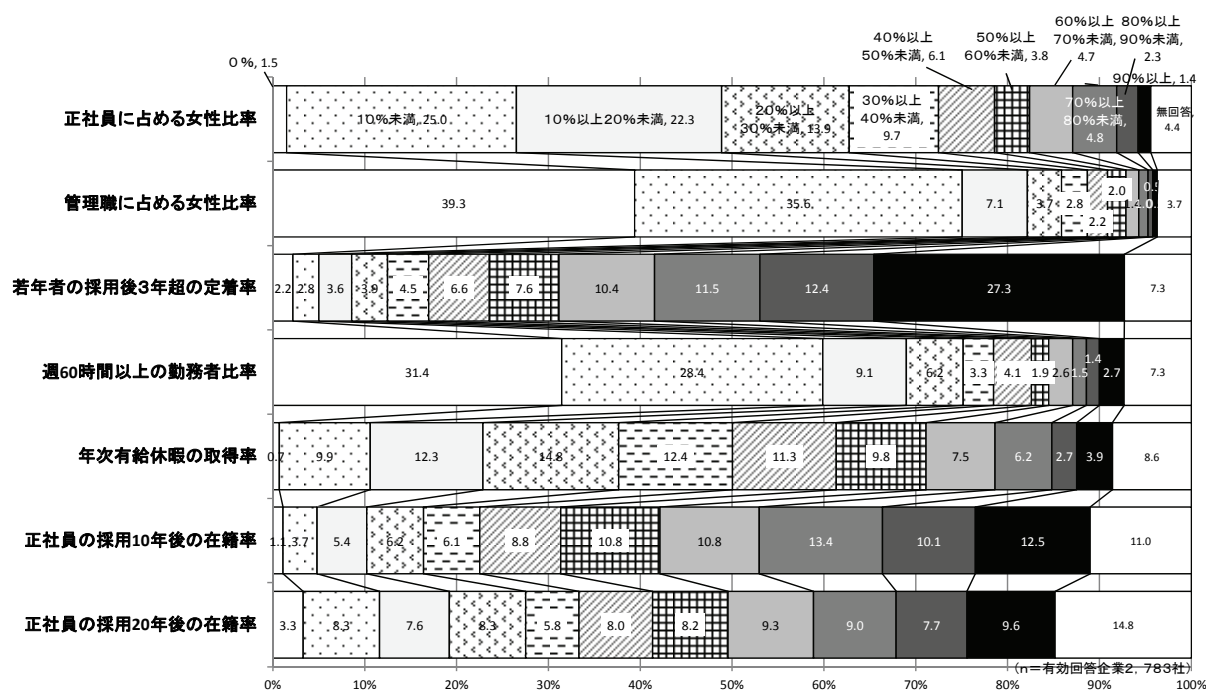
¹⁷ 3年前に採用した若年正社員(15~34歳)のうち、現在まで勤続している者の割合と定義。なお、3年前に若年者採用を行っていない場合は、それ以前で直近の採用時点まで遡って算出してもらった。

¹⁸ 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¹⁹」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²⁰」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²¹」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²²」が21.5%（同20.0%）、「職務範囲限定²³」が20.0%（同18.4%）、「労働時間限定²⁴」

¹⁹ 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。

²⁰ 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。

²¹ 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。

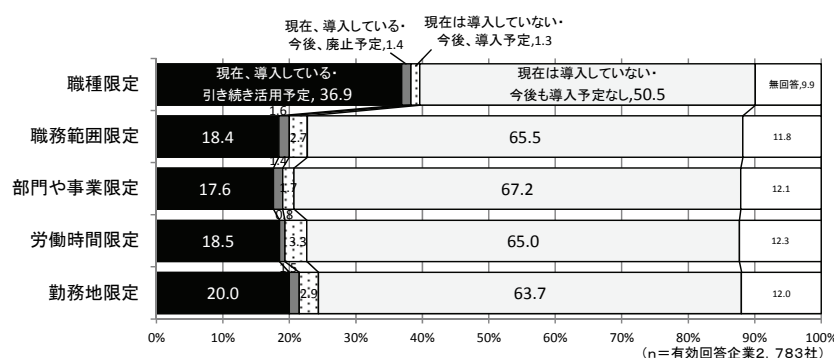
²² 海外・全国転居転勤あり、一定地域内で転居転勤あり、事業所間異動あり、事業所限定など、勤務地範囲が限定された働き方、と定義した。

²³ 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²⁵」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

²⁵ 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

