

## 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、従業員が持つ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。

附表92：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○）

業種	調査対象数	過去5年間について「1. 増加傾向で推移した」理由										今後3年間は「1. 増加する見通し」の理由																												
		感で付増ある体代た的的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不	感で付増ある体代た的の増不																			
全体	981	191	188	388	198	114	132	143	52	66	56	117	21	191	233	243	381	281	114	224	46	36	148	14	30	27	28.2	44.3	32.6	13.4	22.5	26.0	5.3	6.3	4.2	16.3	1.4	3.5		
農林業	4	-	-	2	3	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
漁業	1	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
鉱業、採石業、砂利採取業	3	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
建設業	74	17	15	25	27	4	12	7	3	7	3	7	1	17	35	29	27	36	7	20	11	3	2	1	11	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
製造業（消費関連）	52	14	19	19	13	7	7	6	6	6	6	6	6	9	13	11	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
製造業（素材関連）	32	5	7	10	11	2	3	2	3	2	1	2	1	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
製造業（機械関連）	54	18	12	23	13	4	12	13	4	12	13	4	12	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
製造業（その他）	89	15	14	19	20	4	9	13	5	4	5	4	5	4	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
電気・ガス・熱供給・水道業	14	2	4	4	1	2	4	1	2	4	1	2	4	1	2	4	1	2	4	1	2	4	1	2	4	1	2	4	1	2	4	1	2	4	1	2	4	1	2	
情報通信業	42	2	5	23	9	2	12	6	3	3	1	5	1	5	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
運輸業、郵便業	100.0	4.8	11.9	54.8	21.4	4.8	28.6	14.3	7.1	7.1	7.1	7.1	7.1	2.0	11.9	2.0	11.9	2.0	11.9	2.0	11.9	2.0	11.9	2.0	11.9	2.0	11.9	2.0	11.9	2.0	11.9	2.0	11.9	2.0	11.9	2.0	11.9	2.0	11.9	
卸売業、小売業	168	34	41	66	22	24	17	35	15	10	11	19	3	30	20.2	24.8	39.3	14.3	10.1	20.2	8.8	6.0	6.3	11.8	1.3	17.9	20.2	24.8	39.3	14.3	10.1	20.2	8.8	6.0	6.3	11.8	1.3	17.9		
金融業、保険業	20	6	10	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
不動産業、物品賃貸業	100.0	17.6	41.2	35.3	17.6	5.9	17.6	11.8	-	5.9	5.9	5.9	5.9	11.8	17.6	41.2	35.3	17.6	5.9	17.6	11.8	-	5.9	5.9	5.9	11.8	17.6	41.2	35.3	17.6	5.9	17.6	11.8	-	5.9	5.9	5.9	11.8		
学習研究、専門・技術サービス業	24	3	5	8	5	4	4	3	2	3	3	1	4	16.7	12.5	8.3	8.3	12.5	12.5	4.3	16.7	12.5	8.3	8.3	12.5	12.5	4.3	16.7	12.5	8.3	8.3	12.5	12.5	4.3	16.7	12.5	8.3	8.3	12.5	
宿泊業、飲食サービス業	43	7	4	2	6	4	12	4	8	4	8	4	8	4	7	4	2	6	4	12	4	8	4	12	4	8	4	12	4	8	4	12	4	8	4	12	4	8	4	
生活関連サービス業、娯楽業	13	-	-	6	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
教育、学習支援業	29	9	12	5	3	4	6	7	13	3	1	13	3	1	9	12	5	3	4	6	7	13	3	1	13	3	1	9	12	5	3	4	6	7	13	3	1	13		
医療、福祉	122	27	11	59	19	19	15	19	2	18	4	23	6	13	22	11	1	1	22	11	1	1	1	1	1	1	22	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	50.0	50.0	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
サービス業（他に分類されないもの）	88	12	9	83	21	16	20	14	8	11	13	5	23	20	13.6	10.2	37.5	23.9	18.7	22.7	15.9	3.4	4.5	8.0	21.6	2.2	22.7	15.9	3.4	4.5	8.0	21.6	2.2	22.7	15.9	3.4	4.5	8.0		
分類不能の産業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
その他	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
29人以下	27	6	6	4	8	2	3	2	2	1	3	4	2	8	22.2	22.2	14.8	29.6	7.4	11.1	7.4	3.7	11.1	14.8	2.2	29.6	22.2	22.2	14.8	29.6	7.4	11.1	7.4	3.7	11.1	14.8	2.2	29.6		
30～99人	418	78	84	141	99	47	57	50	23	42	3	83	21	155	29	28	57	36	20	19	26	13	12	13	17	1	155	29	28	57	36	20	19	26	13	12	13	17	1	
100～299人	185	29	28	57	36	20	19	26	13	12	13	17	1	185	29	28	57	36	20	19	26	13	12	13	17	1	185	29	28	57	36	20	19	26	13	12	13	17	1	
300～499人	162	23	31	14	26	21	21	31	8	15	6	25	8	162	23	31	14	26	21	21	31	8	15	6	25	8	162	23	31	14	26	21	21	31	8	15	6	25	8	
500～999人	114	22	20	31	15	12	17	16	8	11	13	5	25	114	22	20	31	15	12	17	16	8	11	13	5	25	114	22	20	31	15	12	17	16	8	11	13	5	25	
1000人以上	94	22	19	38	10	12	13	18	3	5	1	15	16	100.0	23.4	20.2	40.4	10.6	12.8	13.8	19.1	3.2	5.3	1.1	16.0	-	100.0	23.4	20.2	40.4	10.6	12.8	13.8	19.1	3.2	5.3	1.1	16.0	-	
～1959年	286	75	72	142	50	47	34	50	24	18	13	30	11	286	75	72	142	50	47	34	50	24	18	13	30	11	286	75	72	142	50	47	34	50	24	18	13	30	11	
1960～1969年	141	31	42	40	40	13	24	22	11	12	6	9	3	141	31	42	40	40	13	24	22	11	12	6	9	3	141	31	42	40	40	13	24	22	11	12	6	9	3	
1970～1979年	157	21	31	32	35	14	23	22	14	11	13	27	13	157	21	31	32	35	14	23	22	14	11	13	27	13	157	21	31	32	35	14	23	22	14	11	13	27	13	
1980～1989年	143	20	17	68	31	20	18	20	4	9	11	22	9	143	20	17	68	31	20	18	20	4	9	11	22	9	143	20	17	68	31	20	18	20	4	9	11	22	9	
1990～1999年	100.0	13.8	11.7	46.9	21.4	13.8	12.4	13.8	2.6	6.2	7.6	15.2	2.1	100.0	13.8	11.7	46.9	21.4	13.8	12.4	13.8	2.6	6.2	7.6	15.2	2.1	100.0	13.8	11.7	46.9	21.4	13.8	12.4	13.8	2.6	6.2	7.6	15.2	2.1	
2000～2009年	96	16	11	58	14	11	6	9	-	4	3	7	3	96	16	11	58	14	11	6	9	-	4	3	7	3	96	16	11	58	14	11	6	9	-	4	3	7		
2010年～	100.0	20.0	10.0	50.0	30.0	10.0	30.0	20.0	-	20.0	-	20.0	-	100.0	20.0	10.0	50.0	30.0	10.0	30.0	20.0	-	20.0	-	20.0	-	100.0	20.0	10.0	50.0	30.0	10.0	30.0	20.0	-	20.0				

附表9 3：問2 2、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〇）

Table with 2 main columns: '現在の採用方法' and '今後、重視する採用方法'. Each column contains a grid of data points for various industries and age groups, with rows representing different employment methods.

附表9 4：問2 3、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つだけ〇）

Table with 2 main columns: 'これまでの採用' and '今後の採用'. Each column contains a grid of data points for various industries and age groups, with rows representing different recruitment criteria.



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）  
【年間総売上高】

業種	調査数	売上高									
		1億未満	1億5千万未満	1億1千万未満	1億5千万未満	1億1千万未満	1億5千万未満	1億1千万未満	1億5千万未満	1億1千万未満	1億5千万未満
全体	2783	11	286	340	802	278	336	59	62	609	
農業、林業	7	1	1	1	3	-	-	-	-	28	
漁業	100.0	14.3	14.1	-	42.9	1	-	-	-	28.6	
商業	100.0	-	33.3	16.7	-	16.7	-	-	-	33.3	
鉱業、採石業、砂利採取業	100.4	-	25.0	-	50.0	-	25.0	-	-	-	
建設業	225	-	13	21	34	15	16	3	29		
製造業（消費関連）	100.0	-	8.9	12.4	40.9	7.1	13.8	1.8	1.3	13.8	
製造業（素材関連）	100.0	-	10.4	16.8	27.2	12.0	12.8	2.4	-	18.4	
製造業（機械関連）	100.0	-	9	13	27	9	15	2	3	22	
製造業（その他）	239	1	22	47	62	21	34	5	3	44	
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	0.4	9.2	19.7	25.9	8.5	14.2	2.1	1.3	18.4	
情報通信業	117	1	19	14	24	19	18	2	2	18	
運輸業、郵便業	230	-	32	45	55	13	20	3	2	20	
卸売業、小売業	100.0	-	1.7	2.9	13.7	5.3	7.9	1.6	1.4	17.1	
金融業、保険業	65	-	3	2	1	4	5	11	15	24	
不動産業、物品賃貸業	100.0	-	4.6	3.1	1.5	6.2	7.7	16.9	23.1	36.9	
学術研究、専門・技術サービス業	79	-	23	10	11	8	7	1	2	17	
宿泊業、飲食サービス業	125	-	12	12	13.9	10.8	8.9	1.3	2.5	21.5	
生活関連サービス業、娯楽業	50	1	9	7	14	4	4	2	5	5	
教育、学習支援業	100.0	2.0	18	14	28	8.0	8.0	4.0	4.0	10.0	
医療、福祉	275	1	11	12	107	39	20	3	1	4	
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	5	-	0	0	0	0	0	0	0	0	
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	1.5	20.8	15.2	25.6	8.0	7.4	0.3	1.2	19.9	
分類不能の産業	100.0	-	2	-	-	-	-	-	-	-	
その他	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	

【経常利益】

業種	調査数	経常利益									
		1億未満	1億5千万未満	1億1千万未満	1億5千万未満	1億1千万未満	1億5千万未満	1億1千万未満	1億5千万未満	1億1千万未満	1億5千万未満
全体	2783	13	51	119	56	24	261	460	144	166	21
農業、林業	7	-	1	-	-	1	-	-	-	-	2
漁業	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28.6
商業	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33.3
鉱業、採石業、砂利採取業	100.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
建設業	225	1	6	7	4	1	32	83	28	11	14
製造業（消費関連）	100.0	0.4	2.7	3.1	1.8	0.4	14.2	36.9	12.4	4.9	6.3
製造業（素材関連）	100.0	1.0	-	-	-	-	1.6	12.8	25.6	18.4	1.6
製造業（機械関連）	100.0	0.6	5.7	5.7	-	0.6	6.9	25.2	15.1	5.0	6.3
製造業（その他）	239	-	4	11	3	23	79	27	13	19	1
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	0.6	1.7	4.6	1.3	1.3	9.6	33.1	11.5	5.4	7.0
情報通信業	117	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
運輸業、郵便業	230	-	3	13	13	0.9	11	40	23	8	10
卸売業、小売業	100.0	-	1.3	5.7	5.7	1.7	10.0	22.6	9.6	3.9	3
金融業、保険業	65	4	2	1	-	-	1.5	15.4	9.2	27.7	7.7
不動産業、物品賃貸業	100.0	6.2	3.1	1.5	-	-	-	-	-	-	-
学術研究、専門・技術サービス業	79	-	1	2	-	-	1.6	10	4	6	1
宿泊業、飲食サービス業	100.0	0.8	2.4	8.8	7.2	1.6	11.2	23.2	9.6	4.8	2
生活関連サービス業、娯楽業	50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
教育、学習支援業	100.0	2.3	4.5	1.1	1.1	-	1.1	30.6	16.0	4.0	8.0
医療、福祉	275	-	5	11	2	1	5	64	8.3	13	8
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	0.3	4.1	2.7	3.9	1.2	14.5	30.7	14.3	6.0	7.4
分類不能の産業	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-

【総額人件費】

業種	調査数	過去3年間における増減推移										今後3年間の見通し									
		増加	減少	増加	減少	増加	減少	増加	減少	増加	減少	増加	減少	増加	減少						
全体	2783	7	119	903	203	531	82	61	841	76	757	1089	412	42	457	46	779	1158	331	12	457
農業、林業	7	0.3	4.3	33.5	7.3	19.3	2.9	2.6	20.2	2.7	27.3	37.3	14.8	1.5	16.4	1.7	28.0	41.6	11.9	0.4	16.4
漁業	100.0	-	14.3	28.6	28.6	-	-	-	28.6	14.3	28.6	28.6	-	-	-	-	14.3	42.9	14.3	-	-
商業	100.0	-	33.3	16.7	-	16.7	-	-	33.3	-	16.7	16.7	-	-	-	-	16.7	16.7	-	-	-
鉱業、採石業、砂利採取業	100.4	-	-	25.0	-	50.0	-	-	25.0	-	-	-	-	-	-	-	25.0	50.0	-	-	-
建設業	225	-	13	11	17	22	6	1	55	4	49	98	42	2	30	5	71	98	17	3	31
製造業（消費関連）	100.0	-	8.9	12.4	32.6	9.3	2.7	0.4	24.4	1.8	21.8	45.6	18.0	0.9	13.3	2.2	31.6	43.6	7.6	1.3	13.3
製造業（素材関連）	100.0	0.8	8.8	32.8	10.4	15.2	2.4	-	29.4	2.4	28.8	33.6	21.6	1.6	12.0	-	22.4	50.4	15.2	0.8	11.2
製造業（機械関連）	100.0	1.0	6	32	8	14	2	1	36	1	23	39	18	1	18	1	23	39	19	-	18
製造業（その他）	239	-	1	2	15	8	4	3	36	42	21	3	15	1	1	1	28	63	19	1	14
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	-	1.9	34.6	10.1	14.5	1.9	2.5	34.6	1.9	33.3	29.9	17.6	5.0	13.2	0.6	30.2	30.8	22.6	1.9	13.8
情報通信業	117	-	3	37	11	13	9	6	36	6	35	34	12	3	28	4	48	35	8	-	24
運輸業、郵便業	230	-	11	7	17	37	4	3	84	4	46	96	40	2	42	1	41	111	34	-	43
卸売業、小売業	100.0	-	4.8	32.2	7.4	16.1	1.7	1.3	26.5	1.7	20.0	41.7	17.4	0.9	18.3	0.4	17.8	48.3	14.8	-	18.7
金融業、保険業	65	-	11	101	28	62	9	8	124	8	100	177	52	1	65	4	116	180	26	-	67
不動産業、物品賃貸業	100.0	-	4	6	1	4	6	1	13	4	13	45	1	1	1	1	23	4	20	0	29.1
学術研究、専門・技術サービス業	79	-	4	28	-	17	6	3	22	1	23	26	16	1	13	3	32	33	9	-	12
宿泊業、飲食サービス業	125	-	10	49	13	15	2	2	34	3	37	26	4	18	3	34	55	16	-	-	17
生活関連サービス業、娯楽業	50	1	1	24	1	13	-	1	19	1	12	18	14	1	4	2	19	26	10	-	3
教育、学習支援業	100.0	2.0	2	48.0	2	26.0	-	2.0	18.0	2.0	24.0	36.0	28.0	2.0	8.0	4.0	18.0	52.0	20.0	-	6.0
医療、福祉	275	-	12	12.5	8.0	20.5	6.5	9.1	43.2	-	17.0	39.8	9.1	-	34.1	-	15.9	40.9	9.1	-	34.1
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	5	-	-	0	-	-	-	-	1	-	1	3	-	-	-	-	1	3	-	-	1
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	0.9	7.4	33.9	8.0	18.2	2.1	1.8	27.7	3.0	31.8	34.5	13.7	2.4	14.6	2.1	31.0	41.4	10.7	0.9	14.0
分類不能の産業	100.0	-	-	50.0	50.0	-	-	-	-	-	50.0	50.0	-	-	-	-	50.0	-	-	-	-
その他	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-





---

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/>)