

付属資料

「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」

調査票

—アンケート調査へのご協力のお願—

国内経済の長引く低成長や、グローバル競争の激化のなか、雇用面では労働のコスト削減や不確実性への対応の観点から効率化が進められ、非正社員の増加や格差拡大につながったという指摘があります。

一方、企業にとっては、生産性をさらに向上させ、経営の柔軟性を高めるため、雇用面での制約・法制の見直しが、求められるとの指摘もあるところです。

こうした状況を踏まえ、本調査ではさまざまな業種・規模における企業経営の観点から、雇用の現状や今後の考え方を明らかにし、雇用政策・労働法制のあり方等を展望するための基礎資料を得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。

ご回答いただく内容は、調査・研究の目的でのみ利用致します。すべて数値化され統計的に処理されますので、貴社の企業名や個別の記入内容が、特定されることはありません。

ご多忙のところ大変恐縮に存じますが、調査へのご回答に是非ともご協力賜りますよう、何卒宜しくお願い申し上げます。

2012年2月

【アンケート調査票ご記入時のお願い】

1. 調査内容は、原則として2012年2月1日現在の状況についてご記入ください。
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、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お答えください。
3. 「1つだけ○」「該当すべてに○」など、調査票の設問文に書いてある指示をお読みになりながら、該当する番号を○で囲むか数値をご記入ください。選択肢で「その他」を選ばれた場合は、できるだけ具体的な内容を()内にご記入ください。
4. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒(切手不要)にて2012年3月9日(金)までに、郵便ポストにご投函ください。
5. 調査についてご不明な点がありましたら、下記までお問い合わせください。実査(調査票の発送、回収等)は、株式会社電通マーケティングインサイトに委託しております。ご質問・ご照会内容に応じ、下記の担当までお願い申し上げます。

【調査票の発送、実査、回収について】

株式会社電通マーケティングインサイト

リサーチディレクションセンター

担当：【市毛、横田、箱守】

電話：【0120-306-025】

受付時間：【10:00～12:00, 13:00～17:00】



【調査票の趣旨、内容について】

(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】

○本調査では、以下のように定義します。

従業員	
正社員	貴企業が雇用している従業員で、雇用期間の定めのない者のうち、パートタイム社員や他企業への出向者などを除いた、いわゆる正社員
非正社員（全体）	
定年再雇用・嘱託	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
フルタイム有期社員	貴企業に有期（雇用期間は1カ月を超える）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
パートタイム社員	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カ月を超えるか定めのない者
アルバイト・臨時	臨時的または日々雇用している者で、雇用期間が1カ月以内の者
派遣労働者	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
その他	上記以外の労働者
請負活用	業務請負契約により貴企業の事業所内で働いている者

問4、貴企業における各就業形態別の人数（概数）をご記入ください。また、各就業形態別の人数は、3年前と比較してどのように増減推移しましたか。さらに、3年後はどうか変化する見込みですか（それぞれ1～4の中から1つだけ○）。

	人数（概数） ※該当者なしは「0人」と記入	3年前と比較 （1つだけ○）				3年後の見込 （1つだけ○）			
		増加	横ばい	減少	不明	増加	横ばい	減少	不明
正社員	人	1	2	3	4	1	2	3	4
非正社員（全体）	人	1	2	3	4	1	2	3	4
定年再雇用・嘱託	人	1	2	3	4	1	2	3	4
フルタイム有期社員	人	1	2	3	4	1	2	3	4
パートタイム社員	人	1	2	3	4	1	2	3	4
アルバイト・臨時	人	1	2	3	4	1	2	3	4
派遣労働者	人	1	2	3	4	1	2	3	4
その他（具体的に）	人	1	2	3	4	1	2	3	4
請負活用		1	2	3	4	1	2	3	4

問5、貴企業に労働組合はありますか（1つだけ○）。

過半数代表の労働組合がある	1	次ページの問6へ	付問、組合員の範囲はどのようになっていますか（1つだけ○）。	
労働組合はあるが、過半数代表ではない	2		組合員は正社員のみ	1
労働組合はない	3		組合員は正社員と非正社員	2
			組合員は非正社員のみ	3

問6、貴企業（2012年2月1日現在。本社、支社、営業所、工場など全事業所の合計）における、従業員（正社員＋非正社員）規模はどれくらいですか（1つだけ○）。
※請負活用は含みません

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

問7、従業員数に占める非正社員数の割合は、どれくらいですか（1つだけ○）。

非正社員は いない	10%未満	10%以上 30%未満	30%以上 50%未満	50%以上 80%未満	80%以上
1	2	3	4	5	6

7ページの設問Ⅲ・問11へ 引き続き以下、非正社員の活用について設問Ⅱ・問8へ

Ⅱ 貴社における非正社員の活用についてご回答ください。

問8、非正社員数に占める、常用の割合を教えてください。

① 1年以上常用（※）している割合はどれくらいですか（1つだけ○）。

※1年以上常用とは、1年以上の契約期間を定めている（無期を含む）か、契約を更新して通算1年以上雇用している状態を指します。

10%未満	10%以上 30%未満	30%以上 50%未満	50%以上 80%未満	80%以上
1	2	3	4	5

② 3年以上常用（※）している割合はどれくらいですか（1つだけ○）。

※3年以上常用とは、3年の契約期間（60歳以上の高齢者は5年まで可）を定めている（無期を含む）か、契約を更新して通算3年以上雇用している状態を指します。

10%未満	10%以上 30%未満	30%以上 50%未満	50%以上 80%未満	80%以上
1	2	3	4	5

問9、貴企業には、非正社員から正社員へ転換する制度または慣行はありますか（1つだけ○）。

制度あり	非正社員から正社員へ直接、転換させる制度がある	1	}	次ページ以降の 付問①～⑤へ
	非正社員からその他の就業形態（非正社員）を経由して正社員へ転換させる制度がある			
慣行あり	非正社員から正社員へ直接、転換させる慣行がある	3	}	次ページ以降の 付問②～⑤へ
	非正社員からその他の就業形態（非正社員）を経由して正社員へ転換させる慣行がある			
制度も慣行もない		5		6ページの 問10へ

付問①, 転換制度を導入したのはいつですか (1つだけ○)。

10年以上前	1
5～9年前	2
2～4年前	3
最近1年以内	4
分からない	5

付問②, 非正社員から正社員へ転換する目的は何ですか (該当すべてに○)。

優秀な人材を確保するため	1
試行的見極め後に正社員として採用するため	2
非正社員の働く意欲を向上させるため	3
初中級・管理職など責任のある仕事を任せるため	4
正・非正社員の人員構成を適正化するため	5
正・非正社員間の公正処遇の一環として	6
労働組合や非正社員等からの要望に応じて	7
コンプライアンスや社会的責任のため	8
その他 (具体的に)	9
分からない	10

付問③, 非正社員から正社員への転換要件は何ですか (該当すべてに○)

要件がある	一定年数以上の勤続期間	1
	年齢 (具体的に 歳未満)	2
	職場の上司の推薦	3
	本人の強い希望・意欲	4
	人事評価における一定以上の働きぶり	5
	資格の保有	6
	筆記試験	7
	面接試験	8
	その他 (具体的に)	9
要件は特にない	10	

付問④, 過去3年間に、非正社員から正社員へ転換した人はいましたか (1つだけ○)。

転換者がいた	1	3年間の累積で 何人ですか (数値を記入)。 人
転換者はいなかった	2	

平均年齢はいくつくらいですか (1つだけ○)。

20歳台前半以下	1
20歳台後半	2
30歳台前半	3
30歳台後半	4
40歳台以上	5
分からない	6

付問⑤, 非正社員から正社員への転換者の、向こう3年間の増減見通しは
 とうですか(1つだけ○)。

転換者数は現在より増加する見通し	1
転換者数は現在と同程度の見通し	2
転換者数は現在より減少する見通し	3
分からない	4

問10, 貴企業にとって、非正社員の活用は、経営環境の変化に柔軟に対応する
 ための方策として役立っていると思いますか(1つだけ○)。

役立っていると思う	1	付問①へ
役立っていないと思う	2	
どちらとも言えない	3	

付問①, 「役立っていると思う」理由は何ですか(該当すべてに○)。

景気変動に応じて雇用量を調節できるようになった	1
長い営業(操業)時間に対応できるようになった	2
1日、週の中の仕事の繁閑に対応できるようになった	3
臨時・季節的業務量の変化に対応できるようになった	4
景気の急変等の非常時にすぐ雇用調整できるようになった	5
賃金の時間当たり単価が節減できるようになった	6
賃金以外の労務コストが節減できるようになった	7
正社員を重要な業務に特化させられるようになった	8
簡単に人材を募集・採用できるようになった	9
専門的業務に対応できるようになった	10
即戦力・能力ある人材を確保できるようになった	11
正社員として採用する前に見極めができるようになった	12
働く側の就労ニーズの多様化に合わせられるようになった	13
その他(具体的に)	14

付問②へ

付問②, 非正社員を活用する上での課題は何ですか(該当すべてに○)。

非正社員の処遇・労働条件では、良質な人材が確保できない	1
定着が悪く、募集・採用、管理業務の負担が大きい	2
急な時間外労働や休日出勤に対応してもらえない	3
職域や職務が限定されている	4
責任性を求められない	5
機密情報や個人情報の流出に不安がある	6
ノウハウや技能の蓄積・伝承が困難である	7
正社員ほど仕事に対するモチベーション・向上意欲が高くない	8
業務改善等につながる顧客のニーズが(会社に)伝わりにくい	9
職場のチームワーク形成が難しい	10
正社員との人間関係が難しい	11
その他(具体的に)	12
特にない	13

回答後は
 次ページの
 付問③へ

付問③, 非正社員の活用のあり方について、何らかの見直しを考えていますか (1つだけ○)。

見直しを考えている	1	設問Ⅲへ
見直しは特段、考えていない	2	

どのような内容ですか (該当すべてに○)。

従業員に占める非正社員比率を引き下げる	1
非正社員と正社員の賃金における処遇格差を縮小する	2
非正社員と正社員の賃金以外の労働条件格差を縮小する	3
非正社員に対する教育訓練を強化する	4
非正社員から正社員への転換者を増やす	5
非正社員と正社員の中間形態となる社員区分を新設する	6
その他 (具体的に)	7

Ⅲ 貴社における雇用・賃金等調整のあり方についてご回答ください。

問 1 1, リーマンショックに端を発した世界同時不況に伴い2008年以降、貴企業は下記に該当する雇用・賃金等調整策を実施しましたか (1つだけ○)。

何らかの雇用・賃金等調整策を実施した	1	問 1 2 へ
特段、実施しなかった	2	

付問, 実施した雇用・賃金等調整策は、どのような内容ですか (該当すべてに○)。また、その中で経営の維持・改善にもっとも有効だったものは何ですか (1つだけ○)。

		実施した内容 (該当すべてに○)	もっとも有効 (1つだけ○)
労働時間面 での調整	所定外労働時間の削減	1	1
	所定内労働時間の短縮 (ワークシェア)	2	2
	休日の振替、休暇の増加	3	3
雇用面での 調整	新規学卒者の採用削減・停止	4	4
	中途採用の削減・停止	5	5
	非正社員の再契約停止・解雇	6	6
	希望退職者の募集・解雇	7	7
	配置転換、出向・転籍	8	8
	一時休業 (帰休)	9	9
	派遣労働者の削減	10	10
賃金面での 調整	賃金削減 (定昇停止含む)	11	11
	賞与削減 (業績連動部分の結果的な減少含む)	12	12
雇用調整助成金 (注) など公的助成の活用		13	13
その他	下請・外注の削減	14	14
	不採算部門、工場等の縮小・閉鎖	15	15

注) 「雇用調整助成金」とは、景気の変動や産業構造の変化、その他経済上の理由で事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、雇用労働者を一時的に休業、教育訓練または出向させた場合に、それに係る手当もしくは賃金等の一部が助成される制度。

問12, 2007年以前の不況期等に、貴企業は下記に該当する雇用・賃金等調整策を実施しましたか(1つだけ○)。

何らかの雇用・賃金等調整策を実施した	1
特段、実施しなかった	2

問13へ

付問, 実施した雇用・賃金等調整策は、どのような内容ですか(該当すべてに○)。また、その中で経営の維持・改善にもっとも有効だったものは何ですか(1つだけ○)。

		実施したもの (該当すべてに○)	もっとも有効 (1つだけ○)
労働時間面での調整	所定外労働時間の削減	1	1
	所定内労働時間の短縮(ワークシェア)	2	2
	休日の振替、休暇の増加	3	3
雇用面での調整	新規学卒者の採用削減・停止	4	4
	中途採用の削減・停止	5	5
	非正社員の再契約停止・解雇	6	6
	希望退職者の募集・解雇	7	7
	配置転換、出向・転籍	8	8
	一時休業(帰休)	9	9
	派遣労働者の削減	10	10
賃金面での調整	賃金削減(定昇停止含む)	11	11
	賞与削減(業績連動部分の結果的な減少含む)	12	12
雇用調整助成金(注)など公的助成の活用		13	13
その他	下請・外注の削減	14	14
	不採算部門、工場等の縮小・閉鎖	15	15

注) 問11の注釈に同じ

問13, 2008年以降および2007年以前の、雇用・賃金等調整策の実施状況(問11および問12の回答状況)についてお伺いします(1つだけ○)。

2008年以降および2007年以前とも、雇用・賃金等調整策を実施した	1
2008年以降あるいは2007年以前の、いずれか一方のみ実施した	2
2008年以降および2007年以前とも、雇用・賃金等調整策は実施していない	3

問15へ

付問, 2008年のリーマンショックに端を発した世界同時不況等の『最近』と2007年以前の不況期等の『過去』を比較して、雇用・賃金等の労働コストは、どちらの方が弾力化しやすいと思いますか(1つだけ○)。

労働コストは『最近』の方が弾力化しやすくなっていると思う	1
労働コストは『最近』の方が弾力化しにくくなっていると思う(『過去』の方が弾力化しやすかった)	2
『最近』と『過去』で特段違いはないと思う	3
よく分からない	4

問14、2008年のリーマンショックに端を発した世界同時不況等の『最近』と、2007年以前の不況期等の『過去』を比較して、雇用・賃金等に係る下記(1)～(6)の各項目について、調整のしやすさに変化はありますか(ア～オの中から1つだけ○、その理由としてa～gまでのうち該当すべてに○)。

(1) 残業時間について

調整のしやすさ (ア～オの中から1つだけ○)		理由 (各欄にあるa～fまでのうち該当すべてに○)	
ア	調整は『最近』の方がやりやすくなっている	a	残業総量が「最近」の方が多い
		b	割増賃金率が「最近」の方が高い
		c	労働組合等の理解が得られやすい
		d	従業員のワーク・ライフ・バランス意識が高まっている
		e	その他(具体的に)
イ	調整は『最近』の方がやりにくくなっている	a	残業総量が「最近」の方が少ない
		b	パートなど残業・出勤日数の調整がしにくい労働者が増えている
		c	賃金が低下し、残業が生活維持に必須になっている
		d	取引先との関係で急な仕事が増えている
		e	労働時間法制が硬直的である
		f	その他(具体的に)
ウ	調整のしやすさに変化はない		
エ	分からない		
オ	『最近』または『過去』において実施していない		

(2) 正社員の採用抑制(学卒・中途)について

調整のしやすさ (ア～オの中から1つだけ○)		理由 (各欄にあるa～gまでのうち該当すべてに○)	
ア	調整は『最近』の方がやりやすくなっている	a	買い手市場で優秀な人材を厳選しやすくなっている
		b	第二新卒も含め、採用経路が多様になっている
		c	新規採用者の定着率が上昇している
		d	非正社員にも基幹的な仕事を任せられるようになっている
		e	非正社員も必要に応じ、正社員登用できるようになっている
		f	団塊世代等の退職者(自然減)数が多くなっている
		g	その他(具体的に)
イ	調整は『最近』の方がやりにくくなっている	a	従業員数をギリギリまで絞り込んでおり、一定数のコア人材の定期的な確保が欠かせない
		b	過去、新規採用を抑制した際の年齢構成の歪みを是正する必要がある
		c	新規採用者の離職率が高まっている
		d	企業の社会的責任として、若年者雇用の要請が強まっている
		e	その他(具体的に)
ウ	調整のしやすさに変化はない		
エ	分からない		
オ	『最近』または『過去』において実施していない		

(3) 賃金面での調整（賃下げ、賃上げ抑制、一時金の削減）について

調整のしやすさ (ア～オの中から1つだけ○)		理由 (各欄にあるa～gまでのうち該当すべてに○)	
ア	調整は『最近』の方がやりやすくなっている	a	雇用の確保・維持を優先させるため、労組や労働者の理解が得られやすくなっている
		b	初任給・募集賃金の世間相場が低下している
		c	個別評価による賃金の変動幅が増している
		d	賞与の業績連動制を導入している
		e	物価が低下しており実質賃金が維持できる
		f	均衡待遇の実現等のため、労組や労働者の理解が得られやすくなっている
		g	その他（具体的に)
イ	調整は『最近』の方がやりにくくなっている	a	初任給・募集賃金を引き下げると人材が集まらない
		b	これ以上は人材流出・モチベーション低下につながるほど既に引き下げてきている
		c	労働組合との合意形成が難しい
		d	最低賃金が高まり引き下げる余地が少ない
		e	その他（具体的に)
ウ	調整のしやすさに変化はない		
エ	分からない		
オ	『最近』または『過去』において実施していない		

(4) 配置転換、出向・転籍について

調整のしやすさ (ア～オの中から1つだけ○)		理由 (各欄にあるa～eまでのうち該当すべてに○)	
ア	調整は『最近』の方がやりやすくなっている	a	事業の分社化、グローバル展開等に伴い行き先ポスト数が増えている
		b	役職定年や配転、出向・転籍が定着し、労働者や労働組合の理解が得られやすくなっている
		c	常時、人員不足の部署が増えている
		d	女性でも配転、出向・転籍が可能な社員・実績が増えている
		e	その他（具体的に)
イ	調整は『最近』の方がやりにくくなっている	a	株の持合いや固定的な取引関係が希薄になり、行き先ポスト数が減っている
		b	勤務地限定、職種限定など異動させにくい社員が増えている
		c	組織をギリギリまで絞り込んでおり人材に余裕がない
		d	専門性を重視した採用・育成を行っており配転余地が小さい
		e	その他（具体的に)
ウ	調整のしやすさに変化はない		
エ	分からない		
オ	『最近』または『過去』において実施していない		

(5) 一時休業（帰休）について

調整のしやすさ (ア～オの中から1つだけ○)		理由 (各欄にあるa～eまでのうち該当すべてに○)	
ア	調整は『最近』の方がやりやすくなっている	a	雇用の確保・維持を優先させるため、労組や労働者の理解が得られやすくなっている
		b	生産体制のグローバル化等が進み、国内で一時休業しても他で対応しやすくなっている
		c	雇用調整助成金の支給要件が緩和され、受給しやすくなった
		d	その他（具体的に)
イ	調整は『最近』の方がやりにくくなっている	a	賃金の減少に対する抵抗感が強まっている
		b	経済のサービス化等により、一斉休業しにくい職場が増えている
		c	雇用調整助成金の申請要件が厳しく受給しにくい
		d	景気や企業業績の先行きに対する見通しが立てにくくなっている
		e	その他（具体的に)
ウ	調整のしやすさに変化はない		
エ	分からない		
オ	『最近』または『過去』において実施していない		

(6) 希望・早期退職者の募集、解雇について

調整のしやすさ (ア～オの中から1つだけ○)		理由 (各欄にあるa～eまでのうち該当すべてに○)	
ア	調整は『最近』の方がやりやすくなっている	a	労働契約法の制定等により手続きが明確になっている
		b	労務コストの高い中高年齢層が厚くなっている
		c	転職・転業志向の高まりで労働者の理解が得られやすい
		d	グローバル競争や企業間競争の激化で、事業所閉鎖等が増えている
		e	その他（具体的に)
イ	調整は『最近』の方がやりにくくなっている	a	解雇法制が厳しい
		b	組織人員を既にギリギリまで絞り込んでいる
		c	労働市場の縮小で再就職支援が難しくなっている
		d	労働組合の理解が得られにくくなっている
		e	その他（具体的に)
ウ	調整のしやすさに変化はない		
エ	分からない		
オ	『最近』または『過去』において実施していない		

ア～オの中から、「オ」を選択した場合は、次ページの(7)へ
それ以外(ア～エ)を選択した場合は、次ページの付問へ

付問、希望・早期退職者の募集、解雇の実施に際し、どのような措置を行っていますか（該当すべてに○）。

行 っ て い る	経緯の説明	1
	配置転換や労働時間削減等の解雇回避努力	2
	対象選定ガイドラインの提示	3
	労働組合等との協議・合意形成	4
	退職金の割増	5
	再就職の相談・斡旋（再就職斡旋会社を通じて含む）	6
	特別な有給休暇の付与	7
	教育プログラムの提供	8
	開業資金等の提供・斡旋	9
	その他（具体的に	10
特に何も行ってない	11	

（7）有期契約社員・派遣社員の契約不更新について

調整のしやすさ (ア～オの中から1つだけ○)		理由 (各欄にあるa～fまでのうち該当すべてに○)	
ア	調整は『最近』の方がやりやすくなっている	a	非正社員の活用量が増えている
		b	直接雇用申込み義務が発生する前に契約終了することや、契約満了に伴い契約終了することに理解が得られている
		c	非正社員の組合加入が進んでいない
		d	非正社員を雇用調整弁とすることが社会的に定着している
		e	その他（具体的に
イ	調整は『最近』の方がやりにくくなっている	a	非正社員にも基幹的な業務を任せようになっている
		b	非正社員でも常用的に不可欠な層が厚くなっている
		c	非正社員を組織化した労組の理解が得られにくくなっている
		d	家計の主たる稼ぎ手である非正社員や、学卒未就職入社の非正社員等が増えている
		e	非正社員の雇用法制や派遣労働法制が強化されている
		f	その他（具体的に
ウ	調整のしやすさに変化はない		
エ	分からない		
オ	『最近』または『過去』において実施していない		

ア～オの中から、「オ」を選択した場合は、14ページの間15へ
それ以外（ア～エ）を選択した場合は、次ページの付問①及び②へ

問15、今後、円高が継続・進展した場合、貴企業は何らかの雇用・賃金等調整策を実施する予定はありますか（1つだけ○）。

何らかの雇用・賃金等調整策を実施すると思う	1
現在のところ特段の対応は、考えていない	2
分からない	3

次ページの
問16へ

付問、どのような内容が考えられますか（該当すべてに○）。また、その中でもっとも有効だと思われるものは何ですか（1つだけ○）。

		調整策の内容 (該当すべてに○)	もっとも有効 (1つだけ○)
労働時間面 での調整	所定外労働時間の削減	1	1
	所定内労働時間の短縮（ワークシェア）	2	2
	休日の振替、休暇の増加	3	3
雇用面での 調整	新規学卒者の採用削減・停止	4	4
	中途採用の削減・停止	5	5
	非正社員の再契約停止・解雇	6	6
	希望退職者の募集・解雇	7	7
	配置転換、出向・転籍	8	8
	一時休業（帰休）	9	9
	派遣労働者の削減	10	10
賃金面での 調整	賃金削減（定昇停止含む）	11	11
	賞与削減（業績連動部分の 結果的な減少含む）	12	12
雇用調整助成金（注）など公的助成の活用		13	13
その他	下請・外注の削減	14	14
	不採算部門、工場等の縮小・閉鎖	15	15

注）問11の注釈に同じ

設問は次ページに続きます

IV 貴社における人材の確保・育成方針についてご回答ください。

問16、貴企業はこれまで人材の確保に当たり、どのような方法を用いてきましたか。
また今後、どのような方法を重視する予定ですか(それぞれ該当すべてに○)。

人材の確保・育成方法	これまで (該当すべてに○)	今後 (該当すべてに○)
新規学卒者を定期採用する	1	1
専門的な知識やノウハウを 持った人を中途採用する	2	2
任期付き社員を採用する	3	3
外国人留学生等高度人材を活用する	4	4
出産、育児等のために 退職した女性を再雇用する	5	5
高齢層の再雇用・勤務延長を行う	6	6
基幹的な業務で非正社員を活用する	7	7
周辺業務で非正社員を活用する	8	8
非正社員から正社員へ転換する	9	9
派遣労働者を活用する	10	10
外注化・アウトソース化する	11	11
その他(具体的に)	12	12

上記問の「これまで」または「今後」において、「5」を選択した場合は付問①、
「6」を選択した場合は次ページの付問②にも、併せてご回答ください。

付問①、問16の「これまで」または「今後」において、「5. 出産・育児等のために退職した女性を再雇用する」と回答した場合に伺います。どのような方法・採用形態・就業形態で再雇用しています(しようと考えています)か(それぞれ1つだけ○)。

の再雇用方法	退職時に希望者に登録してもらい、必要な時に求人等を回付するOG再雇用制度がある	1
	特別な制度はなく、かつて勤務していた女性でも、一般の社員と同じ枠組みで応募してもらう	2

採用形態	本人の希望を踏まえ正社員として採用する	1
	本人の希望に係わらず正社員として採用する	2
	本人の希望を踏まえ非正社員として採用する	3
	本人の希望に係わらず非正社員として採用する	4

次ページの「その後の就業形態」も回答

就業形態 その後の	一定期間を経て問題がなく、本人が希望すれば優先的に正社員へ転換させる	1
	正社員への転換は一般の非正社員と同様、本人の希望・努力に任せる	2
	本人の希望に係わらず、正社員へ転換することはない	3

付問②、問16の「これまで」または「今後」において、「6. 高齢層の再雇用・勤務延長を行う」と回答した場合に伺います。どのような対象・就業形態で、継続雇用しています（しようと考えています）か（それぞれ1つだけ○）。

対象	管理・事務・技術部門 部門（1つだけ○）	技能（現業）部門 （1つだけ○）
原則として希望者全員を継続雇用している	1	1
希望者のうち基準に適合する人のみ継続雇用している	2	2
希望者のうちとくに必要とする人のみ継続雇用している	3	3
その他（具体的に ）	4	4

希望への配慮	本人の希望を踏まえ	1
	本人の希望に係わらず	2

就業形態	管理・事務・技術部門 （1つだけ○）
正社員	1
短時間正社員	2
フルタイム契約社員	3
パート・アルバイト社員	4
関連会社の従業員	5
その他（具体的に ）	6

希望への配慮	本人の希望を踏まえ	1
	本人の希望に係わらず	2

就業形態	技能（現業）部門 （1つだけ○）
正社員	1
短時間正社員	2
フルタイム契約社員	3
パート・アルバイト社員	4
関連会社の従業員	5
その他（具体的に ）	6

問17、貴企業はこれまで、どのような人材育成策を用いてきましたか。また、今後の事業展開にあたり、どのような人材育成策を重視する予定ですか。さらに、今後重視する人材育成策それぞれについて、実施主体となるべき（コストを負担すべき）者を企業、社員、公的部門のいずれと考えますか。正社員および非正社員（いる場合のみ）についてご回答ください。

正社員について	人材育成策 (それぞれ該当すべてに○)		実施主体となるべき者 (ア～ウから1つだけ○)		
	これまで	今後	企業	社員	公的部門
計画的な人員配置による 系統的な人材育成	1	1	/	/	/
通常の業務中での 実地による教育訓練	2	2	/	/	/
入社年次別の研修の実施	3	3	/	/	/
職務分野別の研修の実施	4	4	/	/	/
役職別の研修の実施	5	5	/	/	/
選抜社員に限定した人材育成	6	6	/	/	/
従業員の自律的なキャリア形成 への支援（キャリア目標の設定等）	7	7	ア	イ	ウ
外部教育機関による教育訓練	8	8	ア	イ	ウ
資格取得の支援など自己啓発促進	9	9	ア	イ	ウ
大学など研究機関との共同研究 による専門能力の育成	10	10	ア	イ	ウ
国内・海外留学による高度専門 知識や技術の習得	11	11	ア	イ	ウ
学会、セミナー、勉強会などへの 参加による先進技術や知識の習得	12	12	ア	イ	ウ
その他（具体的に)	13	13	/	/	/

非正社員について	人材育成策 (それぞれ該当すべてに○)		実施主体となるべき者 (ア～ウから1つだけ○)		
	これまで	今後	企業	社員	公的部門
通常の業務中での 実地による教育訓練	1	1	/	/	/
入職時のガイダンス	2	2	/	/	/
職務分野別の研修の実施	3	3	/	/	/
選抜社員に限定した人材育成	4	4	/	/	/
従業員の自律的なキャリア形成 への支援（キャリア目標の設定等）	5	5	ア	イ	ウ
キャリアアップのための教育訓練	6	6	ア	イ	ウ
外部教育機関による教育訓練	7	7	ア	イ	ウ
資格取得の支援など自己啓発促進	8	8	ア	イ	ウ
その他（具体的に)	9	9	/	/	/

V 労働市場に対する見方についてご回答ください。

問18、 次のような場合に直面したとき、必要な人材をどのような方法で確保しますか
(それぞれ1～8の中から、該当すべてに○)。

		管理部門で一定 の判断を伴う 業務だが3年 程度でIT化が 見込める場合	管理部門で一定 の判断を伴う 業務だが5年 程度でIT化が 見込める場合	現業部門で 向こう1年 程度の生産 拡大が見込 める場合	現業部門で 向こう3年 程度の生産 拡大が見込 める場合
内部 人材	正社員の新規学卒採用	1	1	1	1
	既存の正社員の配置転換	2	2	2	2
	熟練・非正社員の正社員転換	3	3	3	3
外部 人材	正社員の中途採用	4	4	4	4
	フルタイム・パート社員の 新規採用	5	5	5	5
	派遣社員の活用	6	6	6	6
	外注化・アウトソース化	7	7	7	7
該当場面はあり得ない・分からない		8	8	8	8

		新たに 海外販路 の開拓を 行う場合	競合店が 多い国内地域 に新規に出店 する場合	開発部門で今後 の主力となる 製品の開発要員 を補充する場合	開発部門で 試行的な製品の 開発要員を 補充する場合
内部 人材	正社員の新規学卒採用	1	1	1	1
	既存の正社員の配置転換	2	2	2	2
	熟練・非正社員の正社員転換	3	3	3	3
外部 人材	正社員の中途採用	4	4	4	4
	フルタイム・パート社員の 新規採用	5	5	5	5
	派遣社員の活用	6	6	6	6
	外注化・アウトソース化	7	7	7	7
該当場面はあり得ない・分からない		8	8	8	8

問19、貴企業の雇用をめぐる考え方は、AあるいはBのどちらに近いですか
(それぞれ1つだけ○)。

A	Aに賛成	どちらか というと Aに賛成	どちらか というと Bに賛成	Bに賛成	分から ない	B
正社員の長期雇用は維持すべき	1	2	3	4	5	正社員も柔軟に雇用調整しやすくすべき
非正社員も出来る限り長く雇用する方がメリットがある	1	2	3	4	5	非正社員は人材の新陳代謝を促進する方がメリットがある
非正社員にもより基幹的・重要な職務を任せ、正社員の処遇との分配のあり方を見直すべき	1	2	3	4	5	非正社員と正社員の職務を明確に分離し、正社員の処遇との違いも維持すべき
営業時間の延長に伴い、労働時間規制(割増率等)も見直すべき	1	2	3	4	5	競合激化の抑制のため、むしろ営業時間の規制等を検討すべき
高齢者を雇用延長すると若年新規採用を抑制せざるを得ない	1	2	3	4	5	(年齢構成の是正や技能継承のため)高齢者の雇用延長と若年新規採用は補完的な関係にある
出産・育児等により従来通りの働き方が困難な女性正社員も、正社員のまま働き続けられるようにすべき	1	2	3	4	5	出産・育児等により従来通りの働き方が困難な女性正社員の退職はやむを得ず、非正社員として活用すべき
非正社員の就業調整を生じさせるような税・社会保障制度は見直すべき	1	2	3	4	5	非正社員の就業調整を生じさせるような税・社会保障制度を維持すべき
非正社員の能力開発は、非正社員自らが行うべき	1	2	3	4	5	非正社員も重要な戦力として、企業も積極的に能力開発を行うべき

