

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

第3章 アンケート調査結果についての考察	35
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	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—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
第2節 人材の採用・育成、雇用管理戦略の現状と変容	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—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
第4章 インタビュー調査結果の概要と考察	80
第1節 インタビュー調査で分かったこと	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
第2節 具体的事例	86
第5章 全体のまとめに代えて	102
付属資料	
調査票.....	105
付属統計表.....	115

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/>)