

平成 22 年 6 月 14 日

独立行政法人労働政策研究・研修機構（理事長 稲上毅）
調査・解析部長 久古谷敏行
調査・解析部次長 荻野登 主任調査員 野村かすみ
（電話）03-5903-6314 URL: <http://www.jil.go.jp>

- ・今後の成長産業分野としては、「新エネルギー・省エネルギー関連分野」、「医療・福祉関連分野」、「環境関連分野」などに期待
- ・人材確保の方法として、今後も「新卒者の定期採用」が軸
- ・人事労務施策は、「即戦力重視」から、「将来成長が期待できる人材」へとシフト

「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」結果

調査結果のポイント

・今後の産業分野についての見通し

1. 今後企業が、成長が期待できる産業分野としてあげたのは、「新エネルギー・省エネルギー関連分野」、「医療・福祉関連分野」、「環境関連分野」の順で多かった（図表 1）。
2. 今後、雇用が拡大すると期待している産業分野は、成長が期待できる産業分野と同様に、「新エネルギー・省エネルギー関連分野」をあげる企業の割合がもっとも高く、以下「環境関連分野」、「医療・福祉関連分野」の順だった（図表 4）。
3. 今後の雇用拡大について、業種別に見ると、「建設業」、「製造業（機械関連）」、「学術研究、専門・技術サービス業」の 3 業種で、「新エネルギー・省エネルギー関連分野」と「環境関連分野」における雇用拡大に期待する割合が高い（図表 5）。

（注）産業分野の技術の例については巻末の参考 2 を参照

・事業の展開と雇用の変化

1. 過去 3 年程度と今後の事業展開をふまえた雇用の変化については、3 社に 1 社が過去 3 年で企業全体として雇用が増加と回答。今後については「企業活動が部門間でシフトする中で、企業全体としては雇用が減少」「一部の部門で雇用は増加するものの企業全体としては雇用はほとんど不変」との回答が多い（図表 6）。
2. 業種別に見ると、「企業全体として雇用が増加」とみているのは「教育、学習支援業」、「医療・福祉」、「生活関連サービス業」、「情報通信業」の順で多い（図表 7）。
3. 人材確保の方針としては、これまでは「チームワーク」を重視する割合がもっとも高かったが、今後は「状況を的確に把握し行動する人材」に期待する割合がもっとも高くなっている（図表 9）。

4. 人材確保の方法として、これまで・今後とも、新卒者の定期採用と育成を軸に考えている(図表 10)。

・事業の展開と雇用管理

1. これまで人材育成にあたって重視した能力については、「経験をもとに着実に仕事を推進する能力」をあげる割合がもっとも高かったが、今後については、「組織や人を管理する能力」がトップとなっている(図表 11)。
2. これまで重視してきた人材育成施策の内容は、OJTとする割合が85%でもっとも多かったが、今後については、OJTに加え、計画的な人事配置や系統的な人材育成が重視されている(図表 12)。
3. 従業員の評価で重視してきた点と今後の事業展開に当たって重視する評価項目は、「個人の成果・業績」「仕事の取り組み姿勢」をあげる企業が多いが、「所属する部門やチームの成果・業績」をあげる企業が増えている(図表 13)。
4. これまで重視してきた給与の決定要素と、今後重視する要素としては、職務遂行能力重視は変わらないものの、今後については、年齢など個人属性をあげる割合は大きく後退している(図表 14)。

・事業の展開と働き方の変化

1. これまでの人事労務施策の展開と今後の考え方について、「採用」に関しては、「即戦力」重視から「将来成長が期待できる人材」へシフトしている。「配置」では組織・チームの成果が上がることを重視する傾向が表れている。また「育成」についても、専門性重視から組織・チーム内での力の発揮にシフトしている。「賃金処遇」については、業績・成果重視から長期的視点重視へとシフトしている(図表 15)。
2. 従業員を長期安定雇用することのメリットとしては、「知識や技能の継承がしやすい」をあげる企業がもっとも多い一方、デメリットとしては「経済状況の急激な変化に対応することが難しい」をあげる割合がもっとも高くなっている。今後についても、長期安定雇用のメリットをあげる企業の割合の方が高い(図表 16、17、18、19)。
3. 今後の事業展開にともなう、従業員の働き方の変化については、「従業員に幅広い知識や技術が求められるようになる」をあげる企業がもっとも多い。また、今後の事業にともなう従業員の意識変化では「全社的な方針や考え方への関心が高まる」を指摘する企業の割合がもっとも高い(図表 22、23)。
4. 今後の事業展開にあたって必要な従業員の意欲を高めるために必要な対応については、「業務目標を定め、個々の従業員の成果を公正に判定すること」、「会社の経営方針、事業計画等を従業員に浸透させること」の順で多かった(図表 24)。

<調査の概要>

今後の産業の動向について企業がどのような展望を持っているのか、それに伴ってどのような人材に対するニーズが生まれるのか、人材を確保するための施策、育成方法はどのように変わっていくのかといった点を明らかにし、今後の課題とその政策的対応を検討することを目的としている。

1. 調査対象：①全国の従業員数 300 人以上の企業全社(帝国データバンクのデータベースから産業・規模別に全数抽出)及び②100 人以上 299 人以下の企業(帝国データバンクのデータベースから産業・規模別に無作為抽出)合わせて 20,000 社
2. 調査方法：郵送による調査票の配布・回収
3. 調査期間：2010 年 1 月 12 日～1 月 29 日
4. 有効回収数：3,025 社（有効回収率 15.1%）
5. 回答企業の属性は巻末の参考 1 を参照

< 結果の概要 >

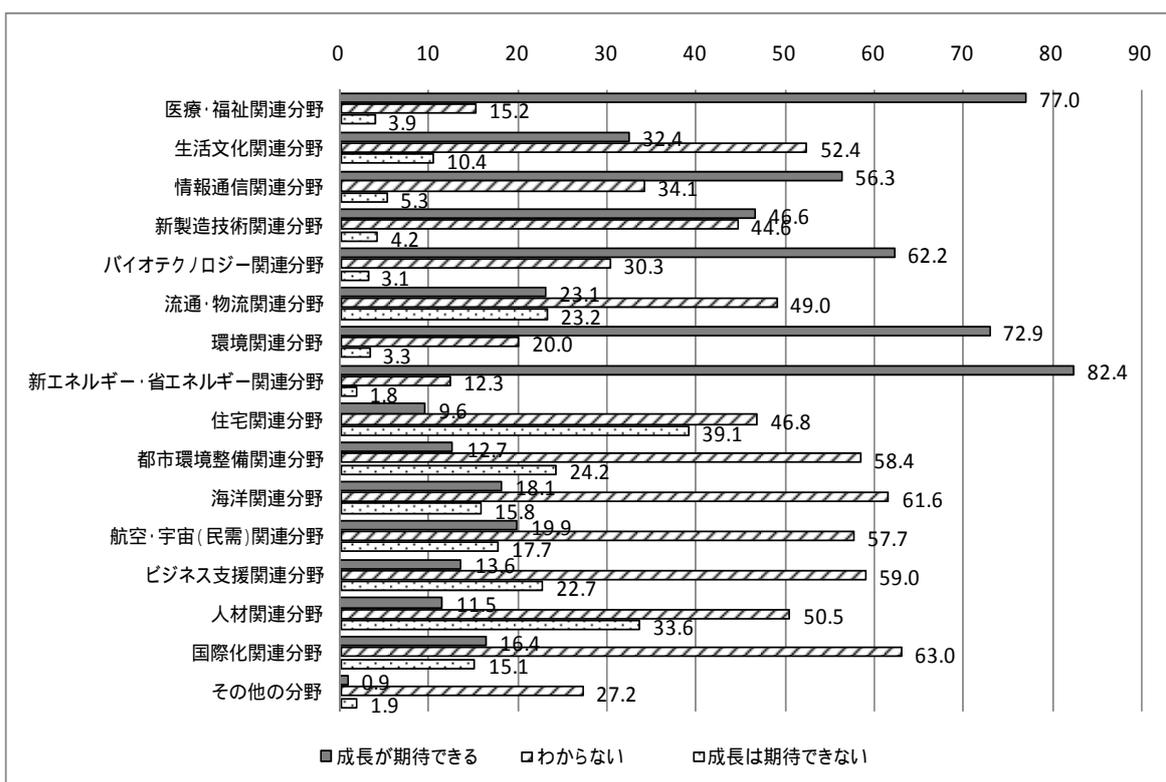
今後の産業分野についての見通し

1. 産業分野の動向

(1) 成長が期待できる産業分野

今後、成長が期待できる産業分野を聞いたところ、「新エネルギー・省エネルギー関連分野」(82.4%)がもっとも多く、「医療・福祉関連分野」(77.0%)、「環境関連分野」(72.9%)も7割以上の企業があげており、以下、「バイオテクノロジー関連分野」(62.2%)、「情報通信関連分野」(56.3%)、「新製造技術関連分野」(46.6%)、「生活文化関連分野」(32.4%)などが続いている。一方、成長が期待できないと考えている分野としては、「住宅関連分野」(39.1%)、「人材関連分野」(33.6%)、「都市環境整備関連分野」(24.2%)、「流通・物流関連分野」(23.2%)などがあがった(図表 1)。

図表 1 今後、成長が期待できる産業分野 (n = 3025、複数回答) (%)

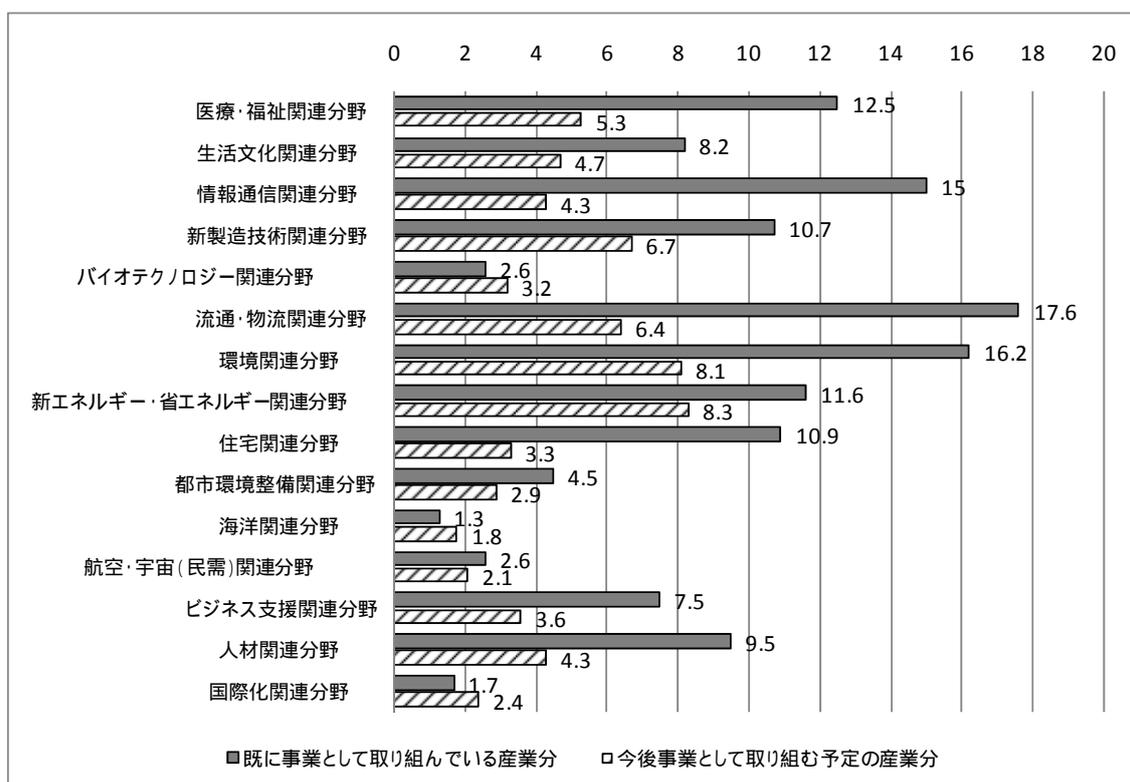


(2) 事業化の現状と予定

企業がすでに取り組んでいる新たな産業分野としては、「流通・物流関連分野」(17.6%)、「環境関連分野」(16.2%)、「情報通信関連分野」(15.0%)、「医療・福祉関連分野」(12.5%)、「新エネルギー・省エネルギー関連分野」(11.6%)、「住宅関連分野」(10.9%)の順が多い。

今後、事業として取り組む予定の産業分野としては、成長が期待できるとの指摘が多かった「新エネルギー・省エネルギー関連分野」(8.3%)、「環境関連分野」(8.1%)、「新製造技術関連分野」(6.7%)などがあがったものの、いずれも1割に達していない(図表2)。

図表2 事業化の現状と予定 (n=3025、複数回答) (%)



(3) 業種別にみた成長が期待できる産業分野

業種別に今後、成長が期待できるとの指摘が多かった順にみると、「新エネルギー・省エネルギー関連分野」は、「学術研究、専門・技術サービス業」が91.5%でもっとも多く、以下、「電気・ガス・熱供給・水道業」(91.3%)、「製造業(素材関連)」(88.4%)、「製造業(消費関連)」(88.4%)、「金融・保険業」(87.1%)の順で多かった。

「医療・福祉関連分野」では、「宿泊業、飲食サービス業」(82.9%)、「製造業(素材関連)」(82.6%)、「電気・ガス・熱供給・水道業」(82.6%)、「金融・保険業」(82.1%)、「医療・福祉」(81.7%)の順に多かった。

「環境関連分野」では、「製造業(素材関連)」(86.0%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(79.7%)、「製造業(機械関連)」(77.4%)「製造業(その他)」(76.1%)の順で多かった。(図表3)。

図表 3 業種別に見た成長が期待できる産業分野 (n=3025、複数回答) (%)

	医療・福祉 関連分野	情報通信関 連分野	新製造技術 関連分野	バイオテク ノロジー関 連分野	環境関連分 野	新エネル ギー・省エ ネルギー関 連分野
建設業	72.6	58.1	44.1	66.7	69.9	82.3
製造業【合計】	78.3	58.2	57.4	62.8	77.7	87.1
製造業（消費関連）	78.5	58.1	53.5	66.3	75.6	88.4
製造業（素材関連）	82.6	65.3	63.6	64.5	86.0	88.4
製造業（機械関連）	77.7	57.2	62.0	63.4	77.4	86.6
製造業（その他）	77.0	56.3	52.8	59.5	76.1	86.4
電気・ガス・熱供給・水道業	82.6	65.2	39.1	52.2	73.9	91.3
情報通信業	79.6	74.7	45.7	59.9	71.0	77.2
運輸業、郵便業	78.1	56.5	40.1	59.6	70.5	83.6
金融業、保険業	82.1	53.8	25.6	76.9	71.8	87.2
不動産業、物品賃貸業	78.7	70.2	34.0	63.8	74.5	80.9
学術研究、専門・技術サービス業	79.7	54.2	54.2	57.6	79.7	91.5
宿泊業、飲食サービス業	82.9	53.8	41.0	61.5	70.1	82.9
生活関連サービス業、娯楽業	70.4	46.3	37.0	55.6	74.1	70.4
教育、学習支援業	61.5	53.8	46.2	61.5	69.2	84.6
医療、福祉	81.7	43.3	46.7	73.3	66.7	80.0
サービス業（他に分類されないもの）	74.3	51.0	38.8	59.1	65.7	74.9

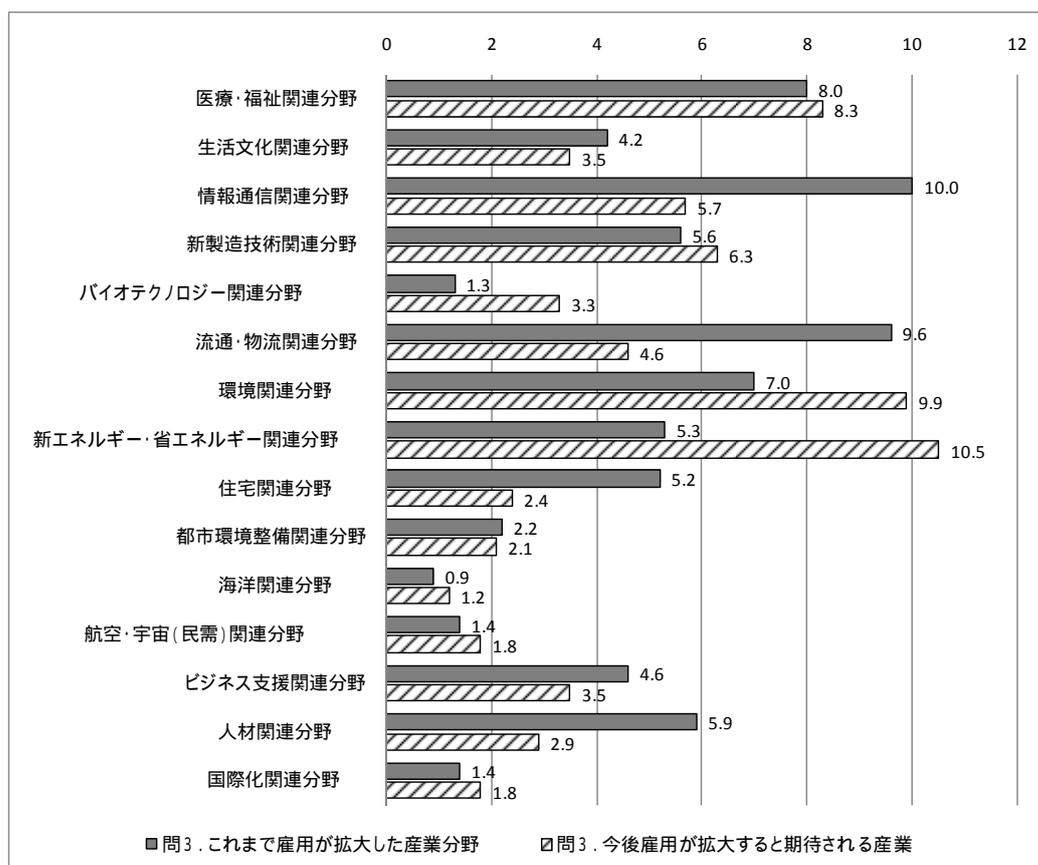
2. 雇用拡大への影響

(1) 雇用拡大の影響

すでに事業として取り組んでいる産業分野で、これまでに雇用が拡大した分野をあげてもらったところ、「情報通信関連分野」(10.0%)、「流通・物流関連分野」(9.6%)、「医療・福祉関連分野」(8.0%)、「環境関連分野」(7.0%)、「人材関連分野」(5.9%)、「新製造技術関連分野」(5.6%)、「新エネルギー・省エネルギー関連分野」(5.3%)の順だった。

他方、今後、雇用が拡大すると期待される産業分野としては、「新エネルギー・省エネルギー関連分野」(10.5%)をあげる企業の割合がもっとも高く、以下、「環境関連分野」(9.9%)、「医療・福祉関連分野」(8.3%)、「新製造技術関連分野」(6.3%)、「情報通信関連分野」(5.7%)、「流通・物流関連分野」(4.6%)の順だった(図表 4)。

図表 4 これまで雇用拡大した分野と今後期待できる分野 (n=3025、複数回答) (%)



(2) 業種別に見た雇用拡大への影響

業種別にみると、「新エネルギー・省エネルギー関連分野」を今後、雇用拡大が期待できるとみているのは、「建設業」(20.4%)がもっとも多く、以下、「学術研究、専門・技術サービス業」(20.3%)、「製造業(機械関連)」(18.8%)、電気・ガス・熱供給・水道業」(17.4%)の順だった。

「環境関連分野」での雇用拡大を期待している業種のトップは、「建設業」(14.5%)で、続いて「製造業(機械関連)」(14.4%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(13.6%)となっている。

「医療・福祉関連分野」では、「医療・福祉」(23.3%)で雇用拡大に期待している企業がもっとも多く、以下、「生活関連サービス、娯楽業」(13.0%)、「製造業(消費関連)」(12.2%)、「情報通信業」(10.5%)の順で多かった(図表 5)。

図表 5 業種別に見た今後雇用拡大が期待できる産業分野 (n=3025、複数回答) (%)

	医療・福祉 関連分野	情報通信関 連分野	新製造技術 関連分野	バイオテク ノロジー関 連分野	環境関連分 野	新エネル ギー・省エ ネルギー関 連分野
建設業	4.8	2.7	5.4	3.2	14.5	20.4
製造業【合計】	8.3	5.5	14.1	3.7	12.3	14.3
製造業（消費関連）	12.2	4.1	10.5	5.8	7.6	7.6
製造業（素材関連）	7.4	2.5	19.0	5.0	12.4	15.7
製造業（機械関連）	7.2	8.9	16.4	3.4	14.4	18.8
製造業（その他）	7.4	4.2	12.0	2.3	12.9	13.3
電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	4.3	17.4
情報通信業	10.5	27.2	4.3	3.7	6.8	4.9
運輸業、郵便業	8.9	3.1	2.1	2.7	7.2	7.5
金融業、保険業	2.6	2.6	-	-	7.7	2.6
不動産業、物品賃貸業	4.3	-	-	2.1	8.5	4.3
学術研究、専門・技術サービス業	8.5	13.6	10.2	11.9	13.6	20.3
宿泊業、飲食サービス業	8.5	4.3	1.7	2.6	5.1	3.4
生活関連サービス業、娯楽業	13.0	5.6	3.7	3.7	9.3	7.4
教育、学習支援業	7.7	7.7	7.7	-	7.7	7.7
医療、福祉	23.3	3.3	-	1.7	1.7	1.7
サービス業（他に分類されないもの）	9.4	5.5	2.5	3.7	10.3	8.7

II 事業の展開と雇用の変化

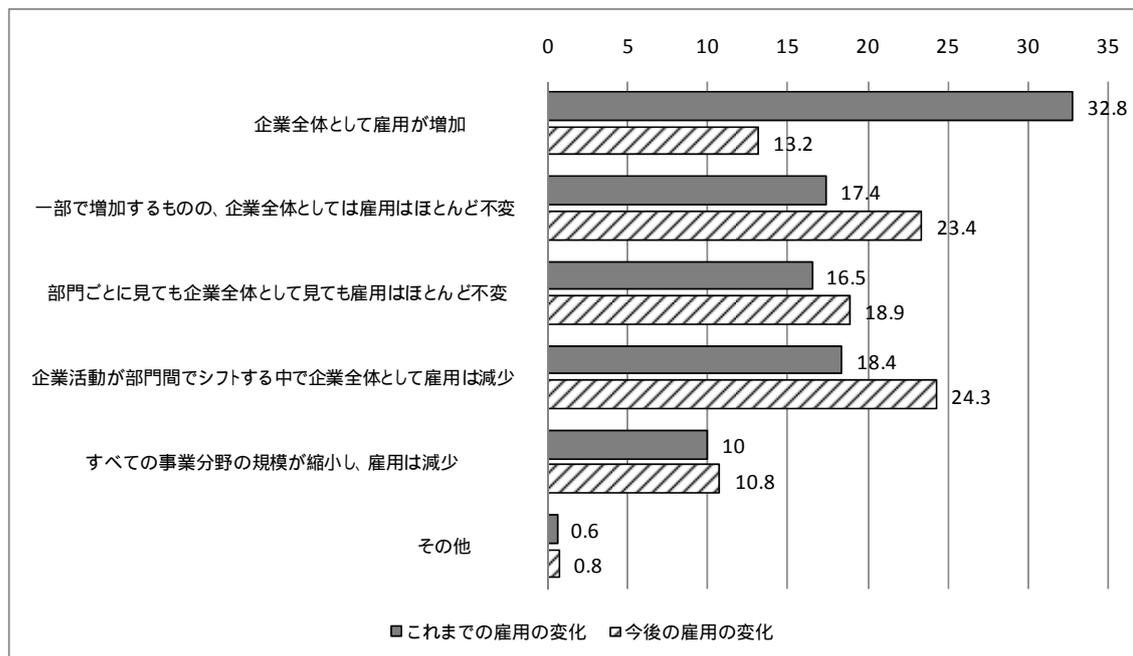
1. 事業の展開と雇用の増減

(1) 雇用の増減

過去3年程度の間には雇用がどのように変化したかについて聞いたところ、3社に1社が「企業全体として雇用が増加」(32.8%)と答えたが、「企業活動が部門間でシフトする中で企業全体として雇用は減少」(18.4%)が次に多かった。以下、「一部の部門で雇用は増加するものの、企業全体としては雇用はほとんど不変」(17.4%)、「部門ごとに見ても企業全体として見ても雇用はほとんど不変」(16.5%)、「すべての事業分野の規模が縮小し、雇用は減少」(10.0%)の順となっている。

また、今後の事業展開をふまえて雇用はどのように変化すると考えているかを聞いたところ、「企業活動が部門間でシフトする中で企業全体として雇用は減少」をあげる企業が24.3%ともっとも多かったが、「一部の部門で雇用は増加するものの、企業全体として雇用はほとんど不変」(23.4%)と指摘する企業もほぼ同じ割合だった。以下、「部門ごとに見ても企業全体として見ても雇用はほとんど不変」(18.9%)、「企業全体として雇用が増加」(13.2%)、「すべての事業分野の規模が縮小し、雇用は減少」(10.8%)の順で多かった(図表6)。

図表 6 今後の事業展開と雇用の見通しについて (n=3025) (%)

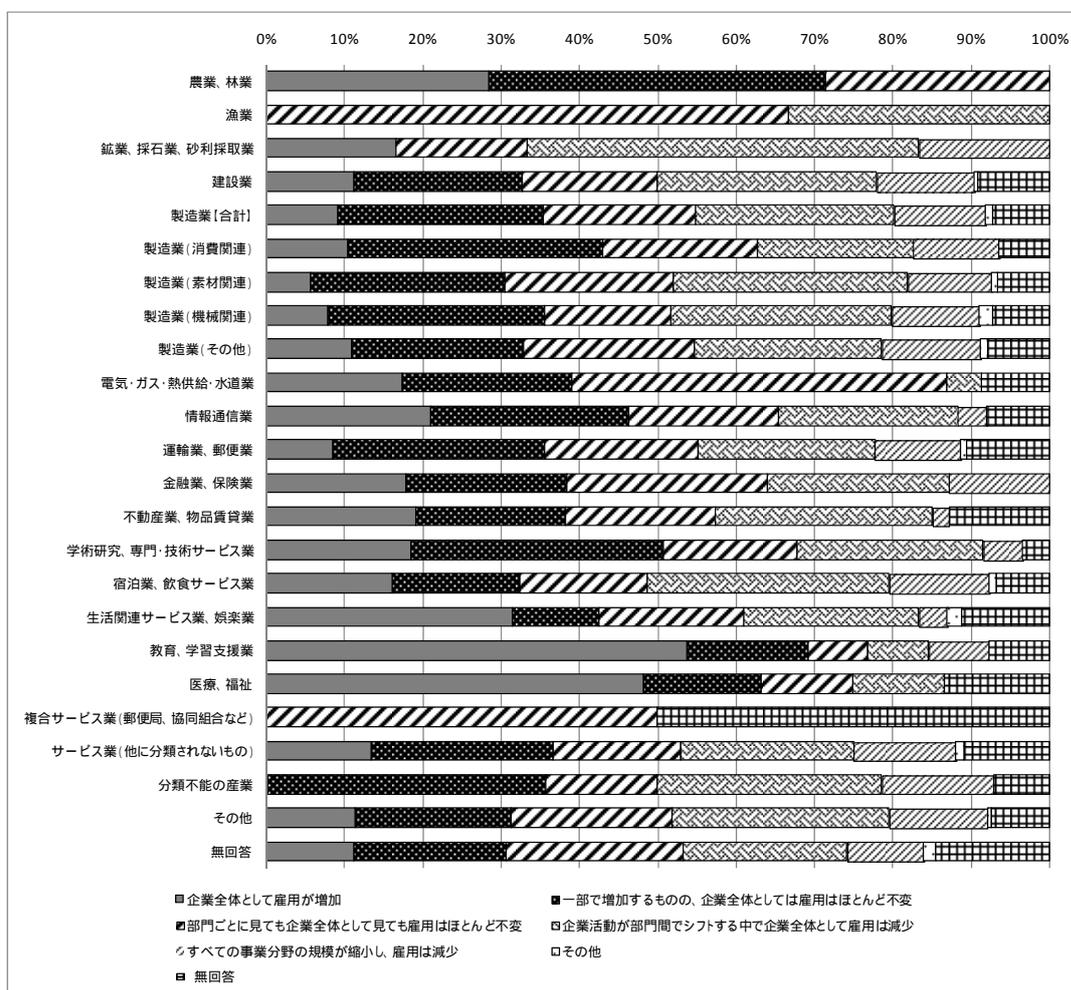


(2) 業種別にみた雇用の増減

これを業種別にみると、「企業全体として雇用が増加」とみている業種でもっとも多いのは「教育、学習支援業」の 53.85%で、「医療・福祉」(48.33%)、「生活関連サービス業」(31.48%)、「情報通信業」(20.99%)と続くものの、その他では増加を見込む業種は 2 割に満たない。

一方、減少すると見込んでいる業種は、「宿泊業、飲食サービス業」が 43.59%でもっとも多く、「製造業(素材関連)」(40.49%)と「建設業」(40.33%)で 4 割超の企業が減少を見込んでいる。「製造業合計」でも 36.91%となっており、製造業で雇用の減少を見込む企業の割合が高くなっている。「金融・保険業」(35.9%)、「サービス業(他に分類されないもの)」(35.22%)でも減少(「企業活動が部門間でシフトする中で企業全体としては減少」及び「すべての事業分野の規模が縮小し、雇用は減少」)を見込む企業の割合が 3 分の 1 を超えている(図表 7)。

図表 7 業種別に見た今後の雇用見通し (n=3025、複数回答)



2. 仕事の内容の変化と人材確保の方針

(1) 仕事の内容の変化

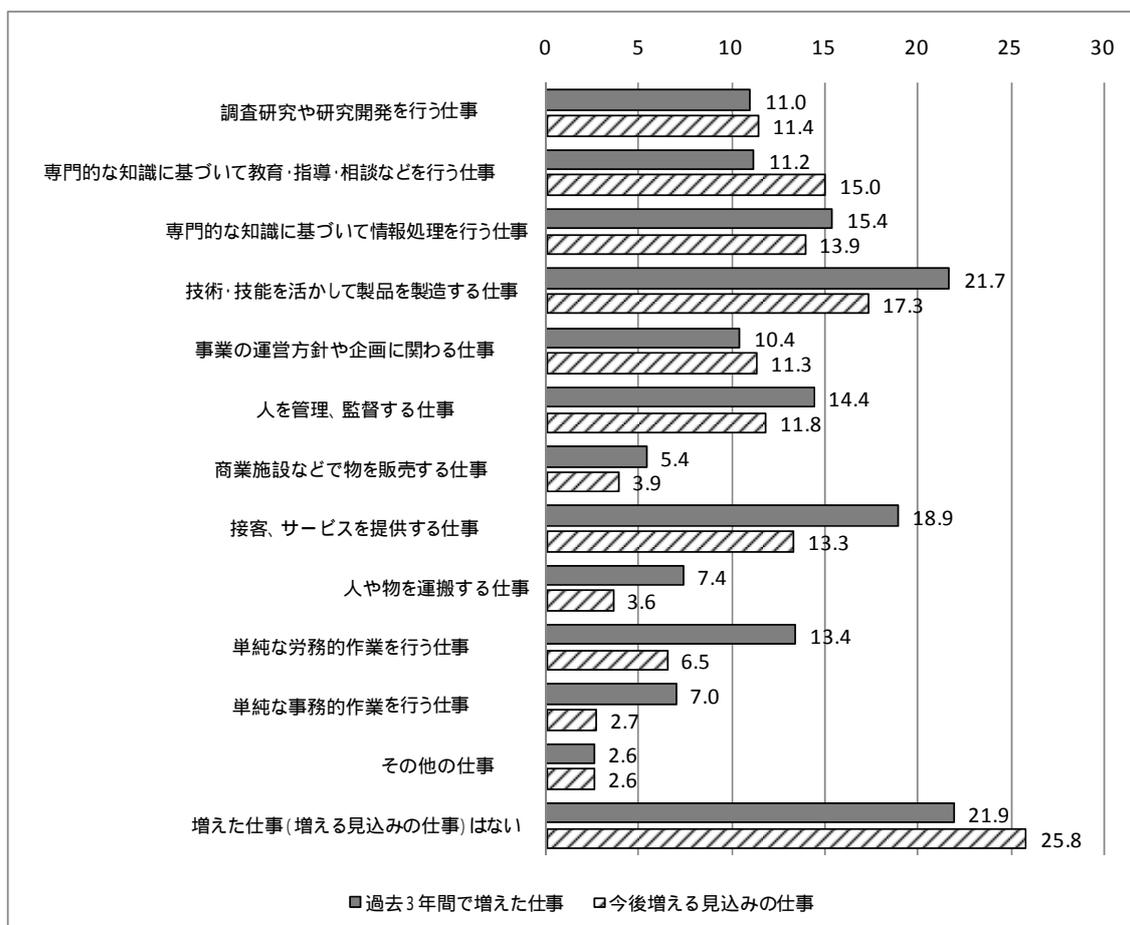
過去 3 年間程度の間にはどのような仕事が増えたかを聞いたところ、「増えた仕事はない」との回答が 21.9%でもっと多かったが、具体的に増えた仕事としては「技術・技能を活かして製品を製造する仕事」(21.7%)、「接客、サービスを提供する仕事」(18.9%)、「専門的な知識に基づいて情報処理を行う仕事」(15.4%)、「人を管理、監督する仕事」(14.4%)、「単純な労務的作業を行う仕事」(13.4%)、「専門的な知識に基づいて教育・指導・相談などを行う仕事」(11.2%)の順で多かった。

今後増える見込みの仕事でも、「増える見込みの仕事はない」との回答が 25.8%でもっと多い。他方、増える見込みのある具体的な仕事としては、先の間と同じく「技術・技能を活かして製品を製造する仕事」(17.3%)をあげる企業がもっとも多く、次いで「専門的な知識に基づいて教育・指導・相談などを行う仕事」(15.0%)、「専門的な知識に基づいて情報

処理を行う仕事」(13.9%)が続いており、専門性が必要な仕事が増えるの見込んでいる企業が多い。以下、「接客、サービスを提供する仕事」(13.3%)、「人を管理、監督する仕事」(11.8%)、「調査研究や研究開発を行う仕事」(11.4%)などが続いている(図表8)。

図表 8 過去3年間で増えた仕事と今後増える見込みの仕事

(n=3025、複数回答)(%)



(2) 人材確保の方針

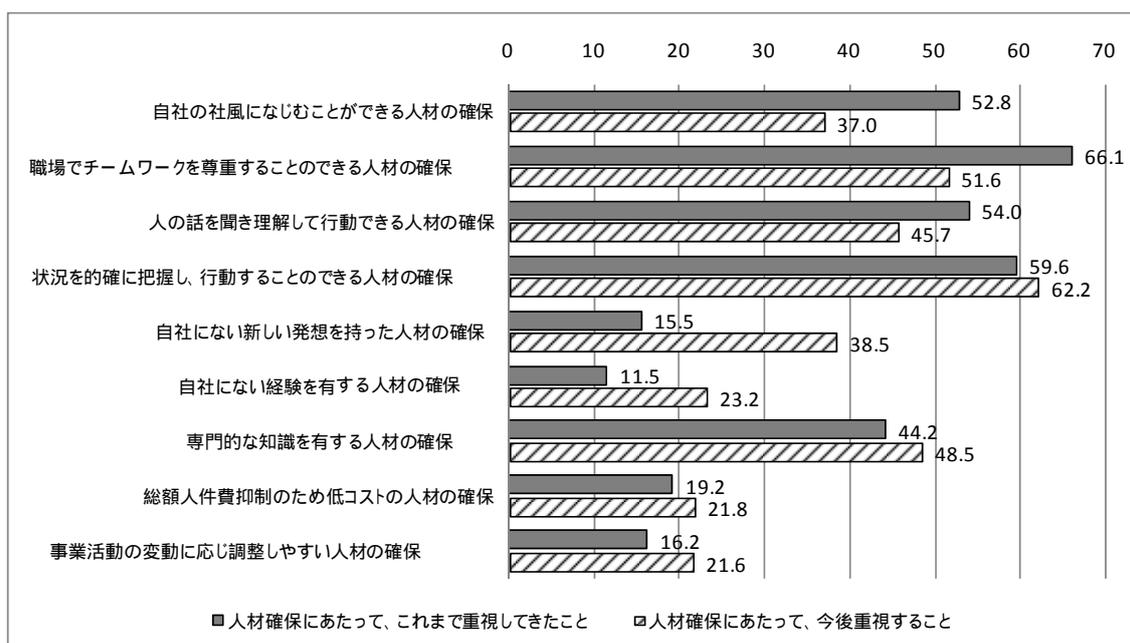
これまでの人材確保にあたって、どのような点を重視してきたかについて聞いたところ、「職場でチームワークを尊重することのできる人材の確保」(66.1%)を3分の2の企業で重視しているほか、「状況を的確に把握し、行動することのできる人材の確保」(59.6%)、「人の話を聞き理解して行動できる人材の確保」(54.0%)、「自社の社風になじむことのできる人材の確保」(52.8%)、「専門的な知識を有する人材の確保」(44.2%)の順で割合が高くなっている。

また、今後どのような点を重視して人材確保するかについては、「状況を的確に把握し、行動することのできる人材の確保」(62.2%)がトップにあがり、次いで、「職場でチームワ

ークを尊重することのできる人材の確保」(51.6%)、「専門的な知識を有する人材の確保」(48.5%)、「人の話を聞き理解して行動できる人材の確保」(45.7%)、「自社にない新しい発想を持った人材の確保」(38.5%)、「自社の社風になじむことができる人材の確保」(37.0%)の順となっている(図表9)。

図表9 人材確保にあたって、これまで重視してきた方針と今後重視する方針

(n=3025、複数回答)(%)



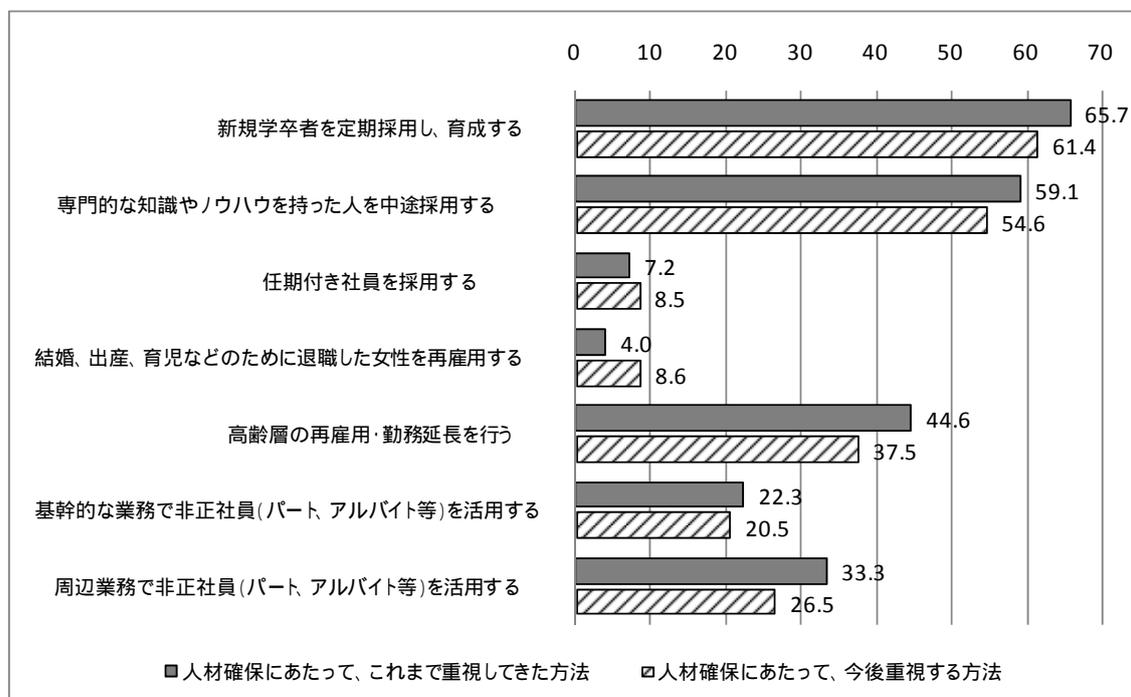
(3) 人材確保の方法

これまで人材確保にあたりどのような方法を重視してきたかを聞いたところ、「新規学卒者を定期採用し、育成する」が65.7%でもっとも多く、以下、「専門的な知識やノウハウを持った人を中途採用する」(59.1%)、「高齢層の再雇用・勤務延長を行う」(44.6%)、「周辺業務で非正社員(パートタイマー、アルバイト、派遣など)を活用する」(33.3%)、「基幹的な業務で非正社員(パートタイマー、アルバイト、派遣など)を活用する」(22.3%)、「任期付き社員を採用する」(7.2%)、「結婚、出産、育児などのために退職した女性を再雇用する」(4.0%)の順となっている。

今後重視する方法をあげてもらったところ、ウェートを置く順番に大きな変化はなく、「新規学卒者を定期採用し、育成する」(61.4%)、「専門的な知識やノウハウを持った人を中途採用する」(54.6%)、「高齢層の再雇用・勤務延長を行う」(37.5%)、「周辺業務で非正社員(パートタイマー、アルバイト、派遣など)を活用する」(26.5%)、「基幹的な業務で非正社員(パートタイマー、アルバイト、派遣など)を活用する」(20.5%)の順になっている。「結婚、出産、育児などのために退職した女性を再雇用する」(8.6%)と「任期付き社員を

採用する」(8.5%)だけが、僅差だが、これまでと今後で順番が逆転している(図表 10)。

図表 10 人材確保にあたって、これまで重視してきた方法と今後重視する方法
(n=3025、複数回答) (%)



Ⅲ 事業の展開と雇用管理

1. 人材育成の方針

(1) 求められる人的能力の内容

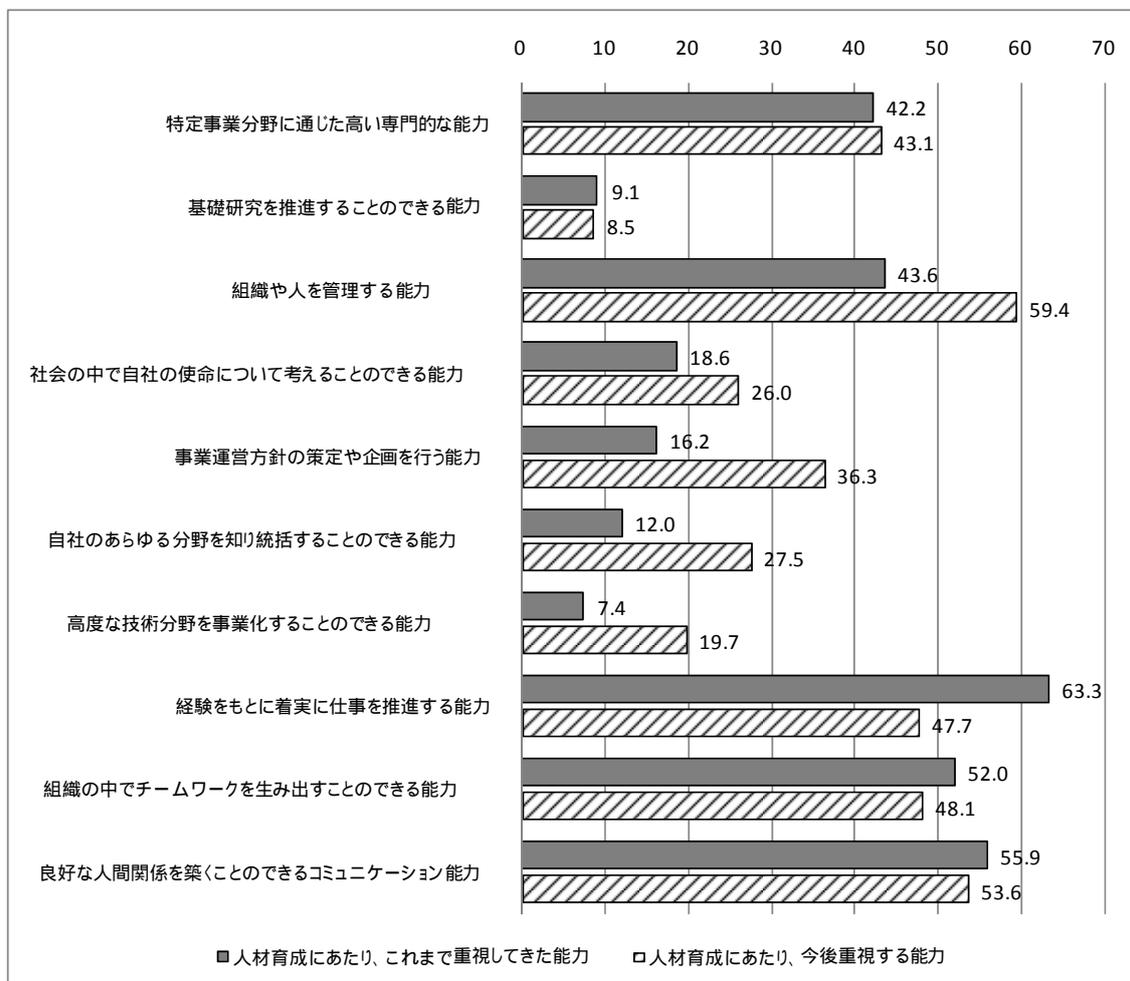
これまで人材の育成にあたってどのような能力を伸ばすことを重視してきたかについて聞いたところ、「経験をもとに着実に仕事を推進する能力」が 63.3%でもっとも多い。次いで「良好な人間関係を築くことのできるコミュニケーション能力」(55.9%)、「組織の中でチームワークを生み出すことのできる能力」(52.0%)、「組織や人を管理する能力」(43.6%)、「特定事業分野に通じた高い専門的な能力」(42.2%)をあげる企業が四割以上を占め、経験や人間関係をベースにした能力を重視してきた。

他方、今後重視する能力としては、「組織や人を管理する能力」が 59.4%でトップとなり、続いて 2 番、3 番目に重視する能力はこれまでと同じ、「良好な人間関係を築くことのできるコミュニケーション能力」(53.6%)、「組織の中でチームワークを生み出すことのできる能力」(48.1%)だった。以下は、「経験をもとに着実に仕事を推進する能力」(47.7%)、「特定事業分野に通じた高い専門的な能力」(43.1%)、「事業運営方針の策定や企画を行う能力」(36.3%)、「自社のあらゆる分野を知り統括することのできる能力」(27.5%)が続いている(図

表 11)。

図 11 人材育成にあたり、これまで重視してきた能力と今後重視する能力

(n=3025、複数回答) (%)



(2) 重視する人材育成施策の内容

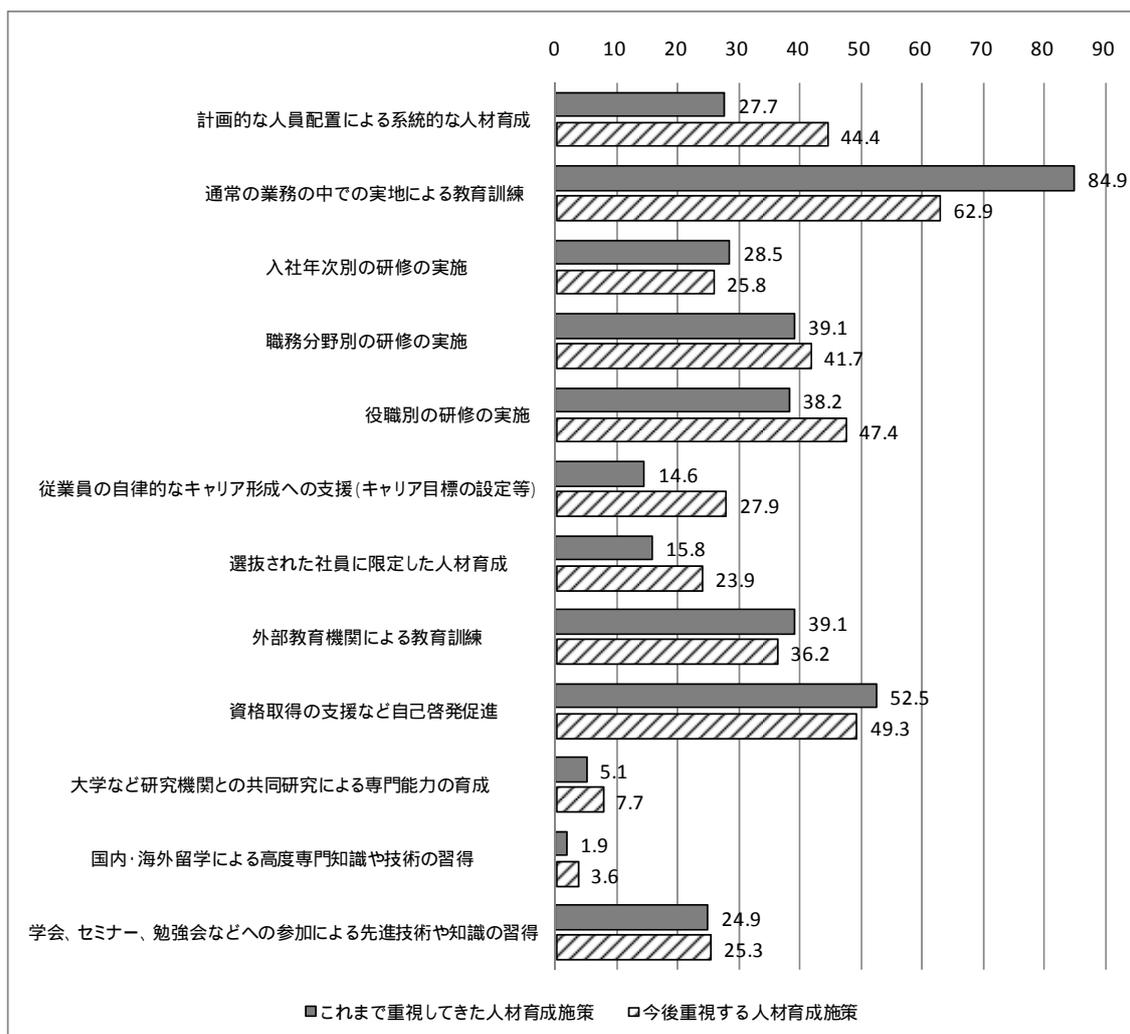
これまでどのような人材育成施策を重視してきたかについては、「通常の業務の中での実地による教育訓練」を指摘する企業が 84.9%と最も多く、続いて「資格取得の支援など自己啓発促進」(52.5%)、「外部教育機関による教育訓練」(39.1%)、「職務分野別の研修の実施」(39.1%)となり、OJTをもっとも重視しつつ、自己啓発に次いでOFF-JTを重視している。以下、「役職別の研修の実施」(38.2%)、「入社年次別の研修の実施」(28.5%)といった階層別研修が続いている。

今後の事業展開にあたり、どのような人材育成施策を重視していく予定かについては、これまでと同じく、「通常の業務の中での実地による教育訓練」をあげる企業が 62.9%と最も多いが、その割合は低下している。次いで、これまでと同様に自己啓発（資格取得

の支援など自己啓発促進)を重視する企業が49.3%、さらに「役職別の研修の実施」といった階層別研修も重視している。一方、これに続くものとして、「計画的な人員配置による系統的な人材育成」(44.4%)を重視するウェートが高まっている(図表12)。

図表 12 人材育成にあたって、これまで重視してきた内容と今後重視する内容

(n=3025、複数回答) (%)



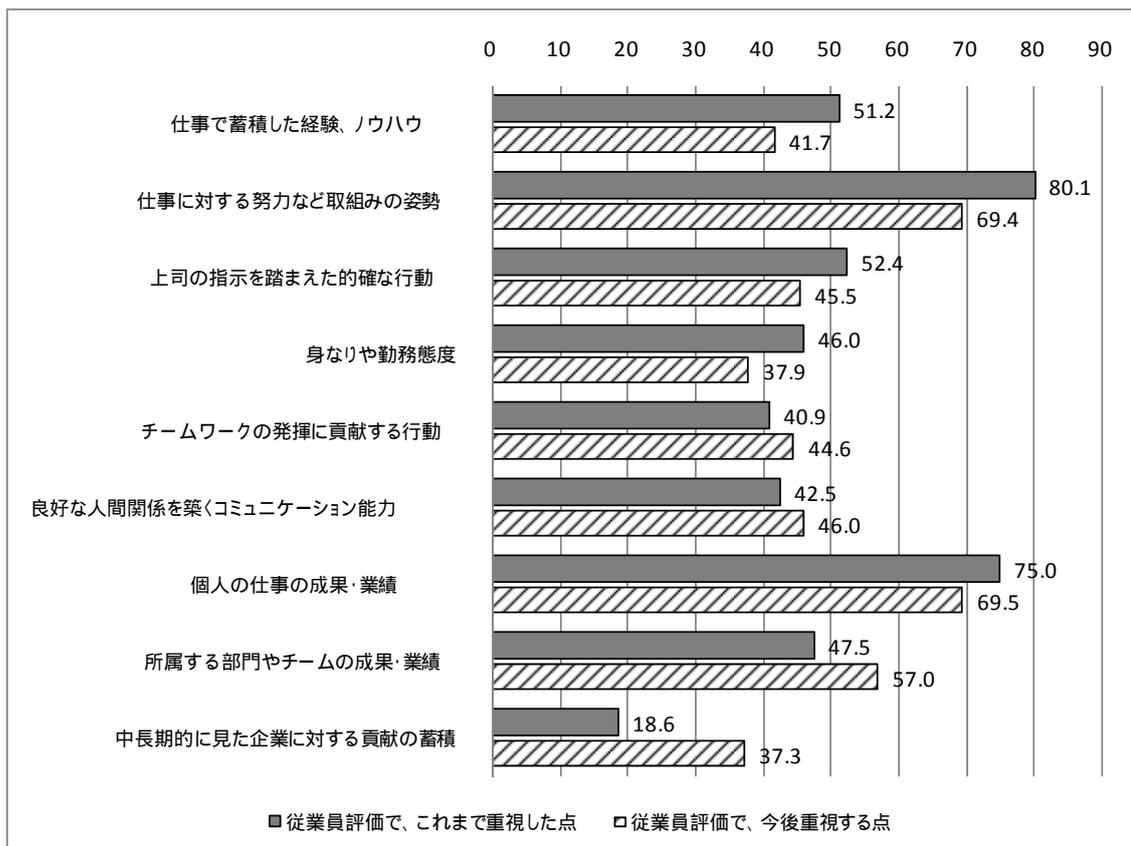
2. 従業員の評価と賃金制度

(1) 人材評価の視点

従業員を評価するうえで、これまでどのような点を重視してきたかについては、「仕事に対する努力など取組みの姿勢」をあげる企業が80.1%と最も多く、「個人の仕事の成果・業績」(75.0%)が続く。また、5割前後の企業が、「上司の指示を踏まえた的確な行動」(52.4%)、「仕事で蓄積した経験、ノウハウ」(51.2%)、「所属する部門やチームの成果・業績」(47.5%)、「身なりや勤務態度」(46.0%)などを指摘している。

今後については、「個人の仕事の成果・業績」(69.5%)、「仕事に対する努力など取組みの姿勢」(69.4%)の割合が高い。「所属する部門やチームの成果・業績」(57.0%)、「良好な人間関係を築くコミュニケーション能力」(46.0%)、「チームワークの発揮に貢献する行動」(44.6%)をあげる企業の割合が増えているが、「上司の指示を踏まえた的確な行動」(45.5%)や「仕事で蓄積した経験、ノウハウ」(41.7%)をあげる企業の割合は低下している(図表13)。

図 13 従業員評価で、これまで重視してきた点と今後重視する点 (n=3025、複数回答) (%)



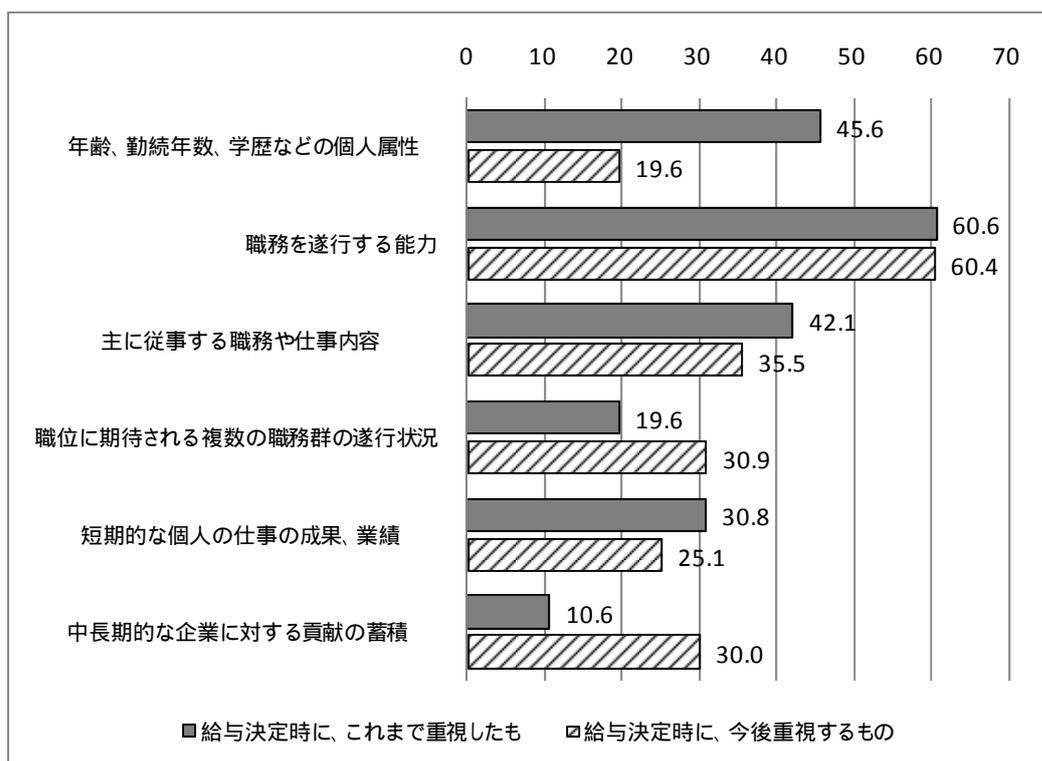
(2) 賃金の決定要素

給与を決めるにあたって、これまで重視してきた項目については、「職務を遂行する能力」(60.6%)がトップである。次に「年齢、勤続年数、学歴などの個人属性」(45.6%)が続いており、年功や仕事で蓄積された能力を重視する職能資格的な項目が上位を占めた。以下、「主に従事する職務や仕事内容」(42.1%)、「短期的な個人の仕事の成果、業績」(30.8%)が続き、職務や仕事に着目し、その成果・業績を重視する項目が続いている。

また、今後の事業展開にあたり、どのような要素を重視する必要があると考えているかについては、これまでと同様に「職務を遂行する能力」(60.4%)がトップ。次に「主に従事する職務や仕事内容」(35.5%)や「職位に期待される複数の職務群の遂行状況」(30.9%)が続く。一方、「年齢、勤続年数、学歴などの個人属性」(19.6%)がこれまで重視してきたと

指摘した割合より 25 ポイントの大幅低下となり、年功的な要素を重視する考え方が大きく後退している。逆に、「中長期的な企業に対する貢献の蓄積」が、これまで重視してきた割合を約 20 ポイント上回る 30.0%の企業が今後重視するとしている(図表 14)。

図表 14 給与決定時にこれまで重視してきたものと、今後重視するもの
(n=3025、複数回答)(%)



IV 事業の展開と働き方の変化

1. 人事労務施策の考え方

(1) 採用についての考え方

これまで採用、配置、育成、賃金・処遇などの人事労務施策の展開にあたって、どのような考え方をとってきたかに加え、今後の事業展開でどのような考え方を取ると見込まれるかを聞いた。その結果、採用にあたっては、これまで「(A) 即戦力を採用」と、「(B) 将来成長が期待できる人材採用」のいずれの考え方に近かったかを聞いたところ、Aの考え方に「近い」と「どちらかといえば近い」の合計が、53.5%と過半数を占めているが、今後については、37.8%に低下している。一方、Bの考え方に「近い」と「どちらかといえば近い」の合計が、約 10 ポイント増加の 38.5%となり、即戦力重視派を上回った(図表 15)。

(2) 配置についての考え方

配置面では、(A) 従業員個々の成果が上がるように配置する考え方が、これまでは 28%

(近いとどちらかといえば近いの合計) だったが、今後については、19.7%に低下している。この一方、(B) 従業員の所属する組織・チームの成果が上がるように配置する考え方は、これまでの42.0% (近いとどちらかといえば近いの合計) だったが、今後は、53.2%まで上昇している。また、配置に当たって個々の専門性と職場との相性のどちらかとするかについては、これまでは(A) 従業員個々の専門性を見て配置するは、これまでは42.9% (近いとどちらかといえば近いの合計) だったが、今後は、36.3%まで低下している。一方、(B) 従業員と所属する組織・チームとの相性をみて配置するとの考え方について、これまでが、25.0% (近いとどちらかといえば近いの合計) から、今後は29.9%まで増加している(図表15)。

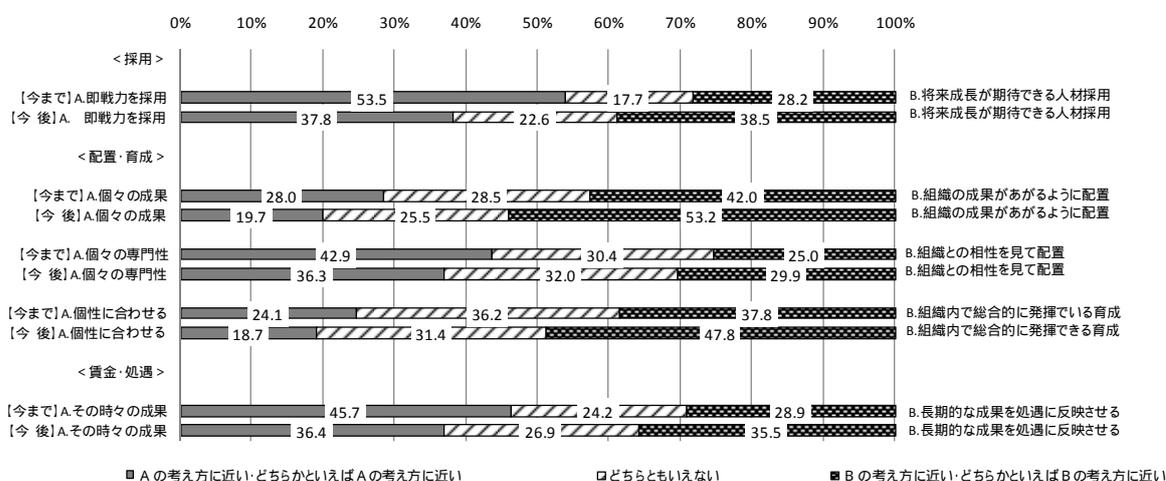
(3) 育成についての考え方

育成についても、(A) 従業員の個性に合わせ専門性を育てるとの考え方をする割合が、これまでは24.1% (近いとどちらかといえば近いの合計) だったが、今後は18.7%まで低下している。一方、(B) 組織・チームの中で総合的に力を発揮できるように育てるは、これまでが、37.8% (近いとどちらかといえば近いの合計) から、今後は47.8%に増加している(図表15)。

(4) 賃金・処遇についての考え方

賃金・処遇については、(A) その時々を実現した業績・成果を賃金・処遇に直結させるとの考え方をする割合(近いとどちらかといえば近いの合計) が45.7%から、今後は、36.4%に後退する一方、(B) 業績・成果の積み上げを長期的に見て賃金・処遇に反映させるとの考え方をする割合(近いとどちらかといえば近いの合計) は28.9%から、今後は35.5%に増加している(図表15)。

図表 15 今までと今後の人材育成策展開にあたっての考え(採用、配置、育成、処遇)
(n=3025)

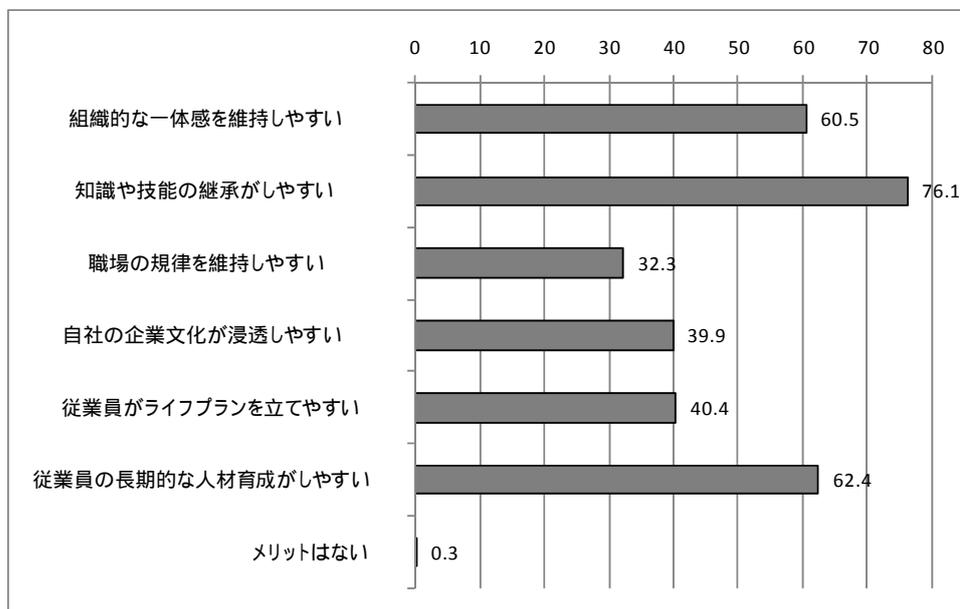


2. 長期安定雇用についての考え方

(1) 長期安定雇用することのメリット

従業員を長期安定雇用することについてのメリットをあげてもらったところ、「知識や技能の継承がしやすい」が76.1%でもっとも多く、以下、「従業員の長期的な人材育成がしやすい」(62.4%)、「組織的な一体感を維持しやすい」(60.5%)、「従業員がライフプランを立てやすい」(40.4%)、「自社の企業文化が浸透しやすい」(39.9%)、「職場の規律を維持しやすい」(32.3%)の順だった(図表16)。

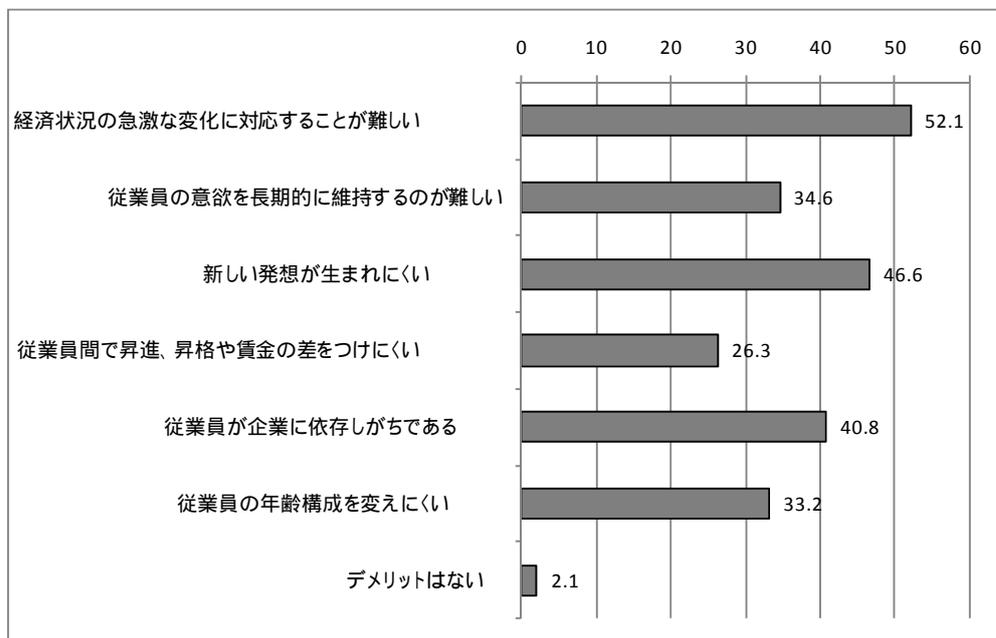
図表16 長期安定雇用によるメリット (n=3025、複数回答) (%)



(2) 長期安定雇用のデメリット

デメリットについては、「経済状況の急激な変化に対応することが難しい」(52.1%)が過半数を占めてもっとも多く、続いて「新しい発想が生まれにくい」(46.6%)、「従業員が企業に依存しがちである」(40.8%)、「従業員の意欲を長期的に維持するのが難しい」(34.6%)、「従業員の年齢構成を変えにくい」(33.2%)、「従業員間で昇進、昇格や賃金の差をつけにくい」(26.3%)の順だった(図表17)。

図表 17 長期安定雇用によるデメリット (n=3025、複数回答) (%)



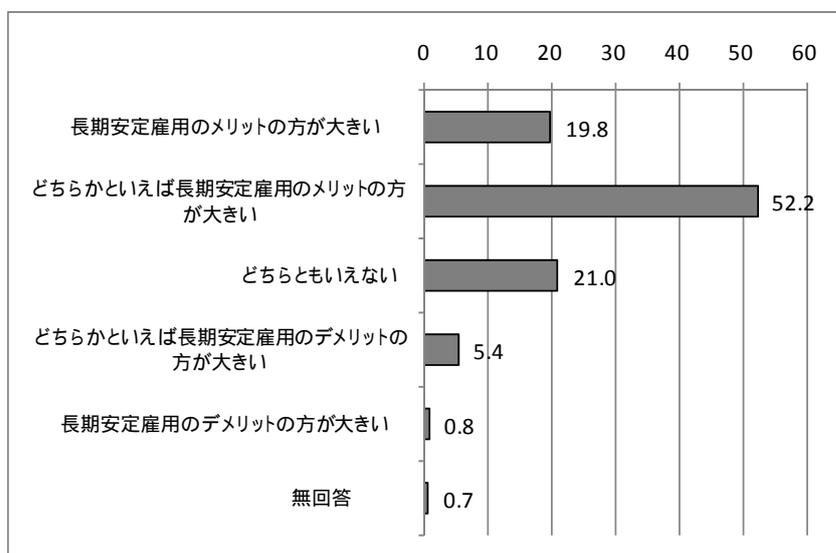
3. 長期安定雇用の見直し

(1) 今後における長期雇用の評価

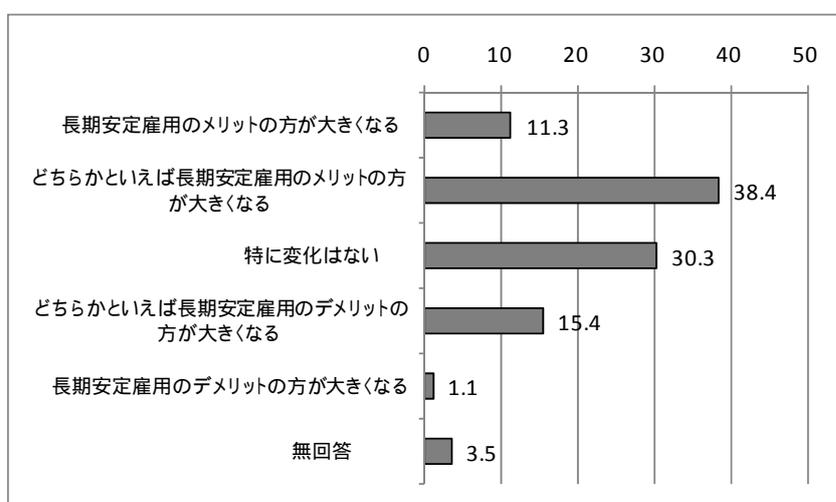
従業員を長期安定雇用することのメリットとデメリットをどのように考えていかについて、聞いたところ、現状では、「メリットの方が大きい」と「どちらかといえばメリットの方が大きい」の合計は72.0%で、「デメリットの方が大きい」と「どちらかといえばデメリットの方が大きい」の6.2%を大きく上回っている（どちらとも言えないが21.0%）（図表18）。

また、今後については「メリットの方が大きくなる」と「どちらかといえばメリットの方が大きくなる」の合計が、49.7%、「デメリットの方が大きくなる」と「どちらかといえばデメリットの方が大きくなる」の合計が16.5%となり、長期安定雇用のメリットが大きくなるとみている企業の割合の方が高い。（図表19）。

図表 18 現状についての長期安定雇用のメリットとデメリットの関係
(n=3025) (%)



図表 19 今後についての長期安定雇用のメリットとデメリットの関係
(n=3025) (%)

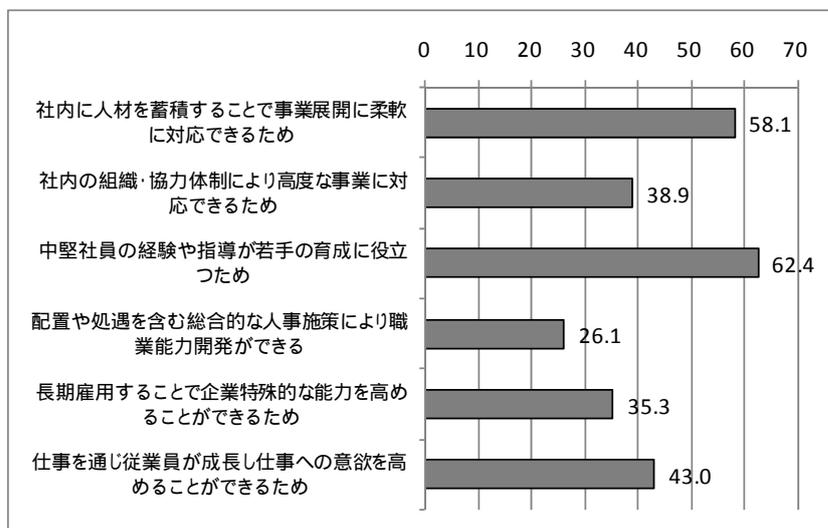


(2) 今後における長期安定雇用のメリットが大きくなる理由

今後長期安定雇用のメリットの方が大きくなると考える理由については、「中堅社員の経験や指導が若手の育成に役立つため」が62.4%でもっとも多く、僅差で「社内に人材を蓄積することで事業展開に柔軟に対応できるため」(58.1%)が続いている。以下、「仕事を通じて従業員が成長し、仕事に対する意欲を高めることができるため」(43.0%)、「社内の組織・協力体制により高度な事業に対応できるため」(38.9%)、「長期雇用することで企業特長的な能力を高めることができるため」(35.3%)の順で多かった(図表 20)。

図表 20 今後、長期安定雇用のメリットが大きくなる理由

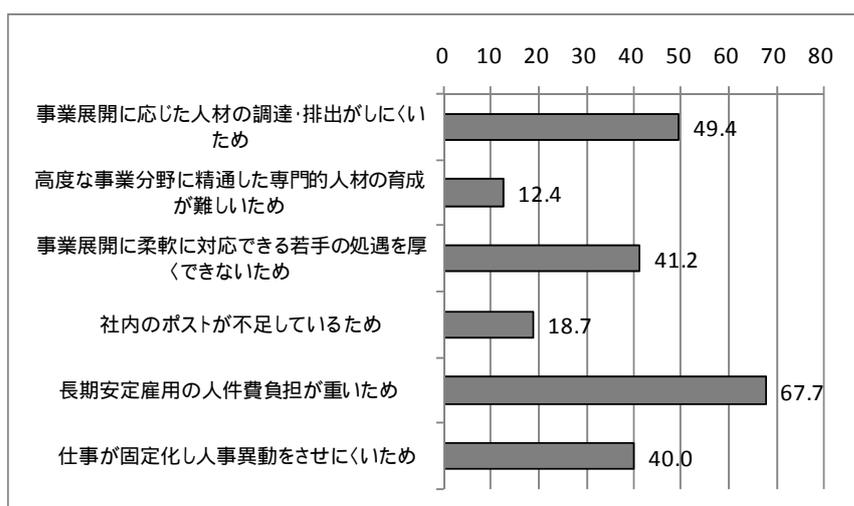
(n=1503、複数回答) (%)



(3) 今後における長期安定雇用のデメリットが大きくなる理由

一方、今後長期安定雇用のデメリットの方が大きくなると考える理由については、「長期安定雇用の人件費負担が重いため」が 67.7%でもっとも多く、以下、「事業展開に応じた人材の調達・排出がしにくい」(49.4%)、「事業展開に柔軟に対応できる若手の処遇を厚くできないため」(41.2%)、「仕事が固定化し人事異動をさせにくい」(40.0%)、「社内のポストが不足しているため」(18.7%)の順となっている(図表 21)。

図表 21 今後、長期安定雇用のデメリットが大きくなる理由 (n=498、複数回答) (%)

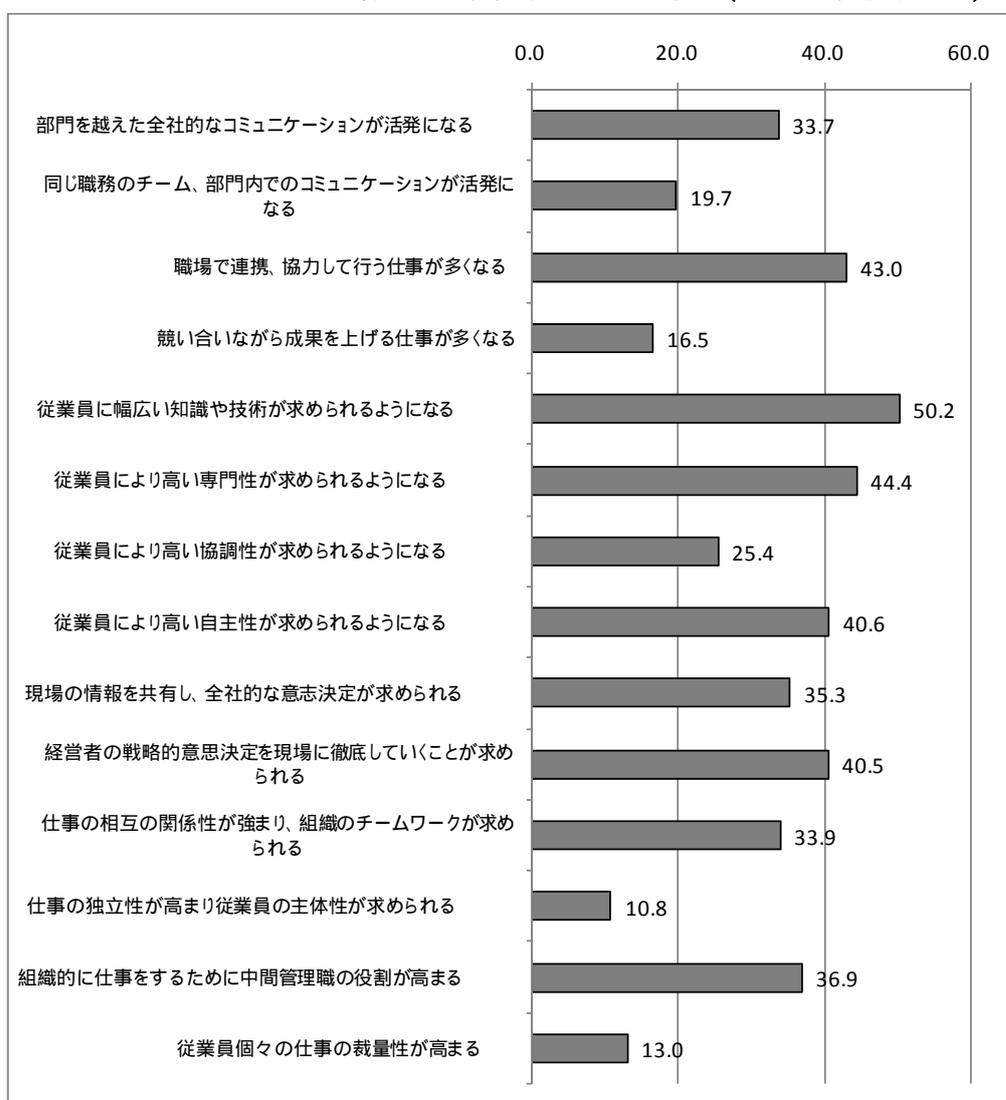


4. 従業員の働き方と意識の変化

(1) 従業員の働き方の変化

自社の今後の事業展開にともなって、従業員の働き方はどのように変化するというかを聞いたところ、「従業員に幅広い知識や技術が求められるようになる」が 50.2%と最も多く、以下、「従業員により高い専門性が求められるようになる」(44.4%)、「職場で連携、協力して行う仕事が多くなる」(43.0%)、「従業員により高い自主性が求められるようになる」(40.6%)、「経営者の戦略的意思決定を現場において徹底していくことが求められる」(40.5%)といった項目で、4割以上の企業が変化すると考えている(図表 22)。

図表 22 今後の事業展開に伴う従業員の働き方の変化 (n=3025、複数回答) (%)

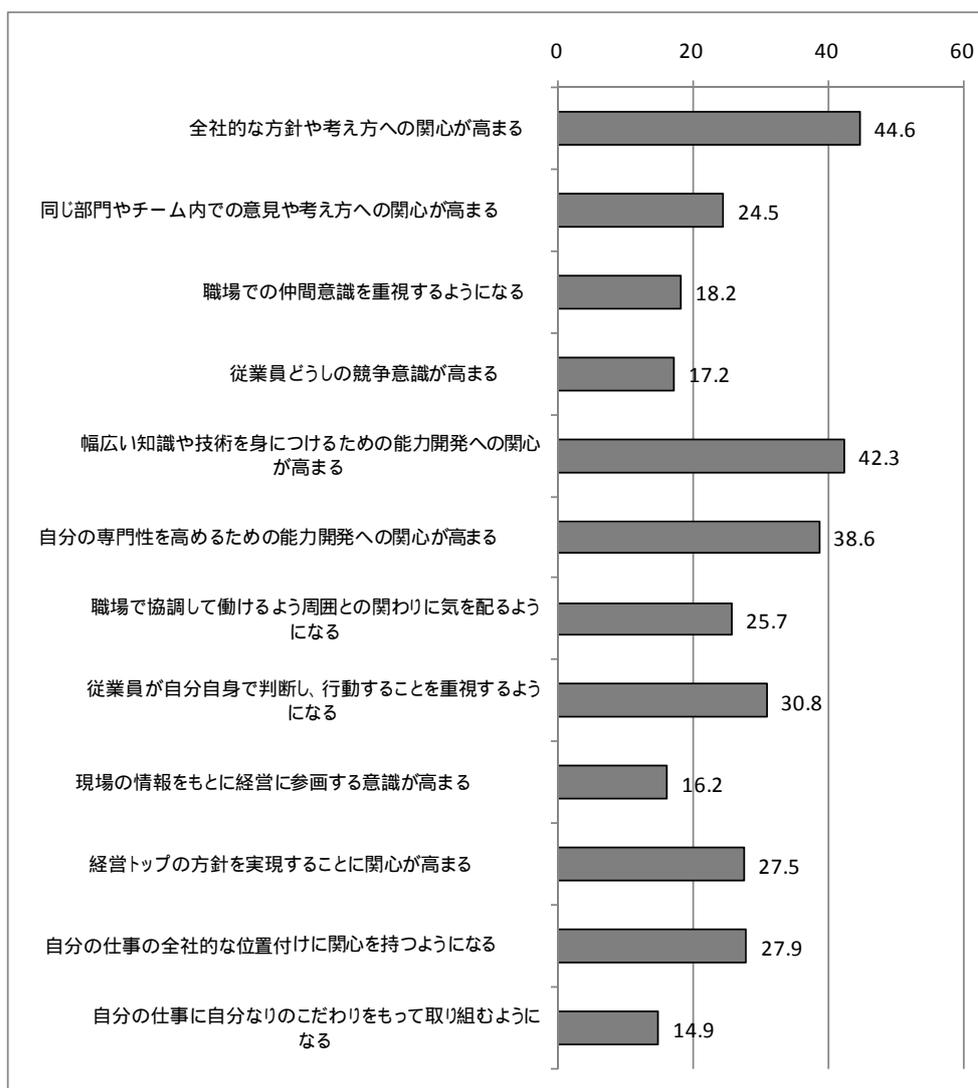


(2) 従業員の意識の変化

自社の今後の事業展開にともなって、従業員の意識がどのように変化するというかを聞

いたところ、「全社的な方針や考え方への関心が高まる」が 44.6%でもっとも多く、次いで「幅広い知識や技術を身につけるための能力開発への関心が高まる」(42.3%)、「自分の専門性を高めるための能力開発への関心が高まる」(38.6%)が続いている。以下は、「従業員が自分自身で判断し、行動することを重視するようになる」(30.8%)、「自分の仕事の全社的な位置付けに関心を持つようになる」(27.9%)、「経営トップの方針を実現することに関心が高まる」(27.5%)、「職場で協調して働けるよう周囲との関わりに気を配るようになる」(25.7%)の順となっている(図表 23)。

図表 23 今後の事業展開に伴う従業員の意識の変化 (n=3025、複数回答) (%)



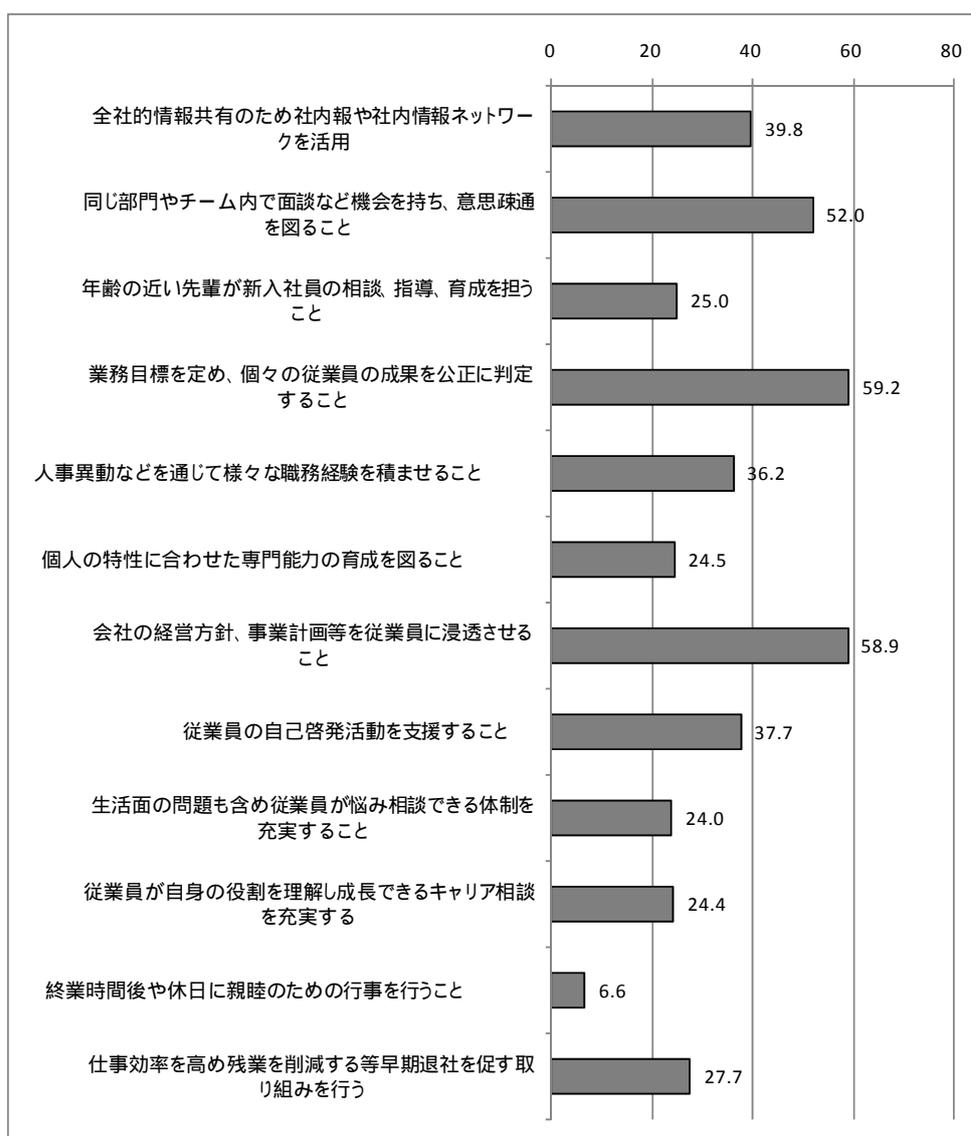
(3) 従業員の意欲を高めるために必要な対応

今後の事業展開にあたって、従業員の意欲を高めるためにどのような対応が必要である

と思うかを聞いたところ、「業務目標を定め、個々の従業員の成果を公正に判定すること」が59.2%でもっとも多く、「会社の経営方針、事業計画等を従業員に浸透させること」(58.9%)、「同じ部門やチームの中で、面談や話し合いの機会を持ち、意思疎通を図ること」(52.0%)も5割以上の企業が指摘している。以下は、「全社的な情報共有のため社内報や社内情報ネットワークを活用」(39.8%)、「従業員の自己啓発活動を支援すること」(37.3%)、「人事異動などを通じて様々な職務経験を積ませること」(36.2%)などが続いている(図表24)。

図表24 今後の事業展開に当たっての従業員意識を高めるために必要な対応

(n=3025、複数回答) (%)



参考1. 回答企業の属性

<業種と規模>

		(単位:社、%)	
合計		3025	100.0
業種	農業、林業	7	0.2
	漁業	3	0.1
	鉱業、採石業、砂利採取業	6	0.2
	建設業	186	6.1
	製造業	894	29.6
	電気・ガス・熱供給・水道業	23	0.8
	情報通信業	162	5.4
	運輸業、郵便業	292	9.7
	金融業、保険業	39	1.3
	不動産業、物品賃貸業	47	1.6
	学術研究、専門・技術サービス業	59	2.0
	宿泊業、飲食サービス業	117	3.9
	生活関連サービス業、娯楽業	54	1.8
	教育、学習支援業	13	0.4
	医療、福祉	60	2.0
	複合サービス業(郵便局、協同組合など)	2	0.1
	サービス業(他に分類されないもの)	565	18.7
	その他	420	13.9
	分類不能の産業	14	0.5
無回答	62	2.0	
規模	100人未満	172	5.7
	100～300人未満	1551	51.3
	300～500人未満	548	18.1
	500～1000人未満	428	14.1
	1000人以上	326	10.8
正社員比率	10%未満	51	1.7
	10%～30%未満	214	7.1
	30%～50%未満	237	7.8
	50%～80%未満	733	24.2
	80%以上	1481	49.0
	無回答	309	10.2
設立年	1900年以前	30	1.0
	1900年～1950年未満	486	16.1
	1950年～1960年未満	477	15.8
	1960年～1970年未満	513	17.0
	1970年～1980年未満	525	17.4
	1980年～1990年未満	414	13.7
	1990年～2000年未満	268	8.9
	2000年以降	270	8.9
無回答	42	1.4	
経常利益	－10億円以上	31	1.0
	－10億円～－5億円未満	30	1.0
	－5億円～－1億円未満	122	4.0
	－1億円～0円未満	191	6.3
	0円～1億円未満	878	29.0
	1億円～5億円未満	735	24.3
	5億円～10億円未満	203	6.7
	10億円～50億円未満	213	7.0
	50億円～100億円未満	29	1.0
	100億円以上	27	0.9
無回答	566	18.7	
労働組合	ある	1027	34.0
	ない	1908	63.1
	無回答	90	3.0
議労機使関協	ある	1758	58.1
	ない	1161	38.4
	無回答	106	3.5

参考 2. 産業分野の技術の例

分野	技術の例
医療・福祉関連分野の技術	<ul style="list-style-type: none"> ● 医療・健康：医療や健康に関わる技術。 ● 福祉・バリアフリー：高齢者、障がい者などが社会生活をおくる上での障壁を除くための技術。 ● 食品：食品と健康に関わる技術。 ● セキュリティー：花粉症やインフルエンザなど、緊急通信機器やシステムに関する技術。 ● 高齢者：加齢に伴う疾病などの研究、対策に関連する技術。
生活文化関連分野の技術	<ul style="list-style-type: none"> ● e-ラーニング：コンピュータネットワークなどを利用した教育に関わる技術。 ● ファッション・生活用品関連技術：ファッションや生活用品の製造に用いられる技術。 ● 観光関連技術：観光情報の発信などに関連する技術。
情報通信関連分野の技術	<ul style="list-style-type: none"> ● エレクトロニクス：半導体、光通信、光ディスクなど（光）電子工学分野に関わる技術。 ● ワイヤレス技術：コンピュータ間を無線で通信する技術（衛星通信技術を含む）。 ● 情報通信技術：ブロードバンド技術などコンピュータと通信技術をあわせた情報通信技術。 ● セキュリティー：情報通信技術を用いた不正行為に対する防御に関わる技術。 ● 情報活用：電子自治体や各種情報サービスなど情報を活用するための技術。 ● ソフトウェア：コンピュータの動作手順を記述したプログラムに関する技術。 ● ユビキタス：場所や時間を問わずあらゆるものをネットワークで結ぶ技術。 ● コンテンツ：ネットワークで提供される情報の内容。
新製造技術関連分野の技術	<ul style="list-style-type: none"> ● ナノテクノロジー：新素材開発や加工技術、計測技術など、1/10億（ナノ）メートルの精度が要求される技術。 ● 機能素材：抗菌・防臭機能がある繊維など、化学的、物理的加工によって素材が本来持たない機能を持たせる技術。 ● 加工技術：ナノメートル水準の精度による加工技術。 ● 危機管理：ロボット関連の技術や情報通信関連の危機管理に関する技術。

	<ul style="list-style-type: none"> ● センサー：酵素や抗体などが生体内で化学物質に反応することを応用したバイオセンサーなど、検出素子に関する技術。 ● 計測・分析：新素材・新技術を用いた加工、数値解析、シミュレーション分析などの技術。
バイオテクノロジー関連分野の技術	<ul style="list-style-type: none"> ● 生命科学：生命現象に関する基礎および応用研究。 ● ゲノム：生物の染色体、遺伝子、遺伝情報に関する技術。 ● 解析・新技術：ゲノムの解析や細胞加工のための技術。 ● 生化学：生物における化学反応から代謝などについて研究する学問分野。 ● 食品：バイオテクノロジーを応用した食品（原材料を含む）生産の技術。
流通・物流関連分野の新技術	<ul style="list-style-type: none"> ● 流通・物流情報関連技術：生産者情報の消費者への提供、製品の配送情報の把握と顧客への情報提供などに関する技術。 ● 流通・物流時間短縮関連技術：製品などの配送時間を短縮するための技術。
環境関連分野の技術	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境保全技術：大気・水質汚染や地球温暖化対策などのための技術。 ● 廃棄物対策技術：生産活動などで排出される廃棄物の回収、微生物による廃棄物の分解に関する技術。 ● 資源活用技術：ペットボトル再利用など、産業廃棄物や生活廃棄物を回収、再利用する技術。
新エネルギー・省エネルギー関連分野の技術	<ul style="list-style-type: none"> ● 新エネルギー：太陽光発電、風力発電、燃料電池など、再生可能エネルギーに関する技術。 ● 省エネルギー：エネルギーの効率的利用のための技術（制御を含む）。
住宅関連分野の技術	<ul style="list-style-type: none"> ● 耐震強化・免震関連技術：家屋やマンションなどの耐震性・免震性を高めるための技術。 ● 住宅耐久性関連技術：家屋やマンションなどの耐久性を高めるための技術。 ● 住宅関連省エネルギー：住宅の断熱性を高めるなど省エネルギー関連の技術。
都市環境整備関連分野の技術	<ul style="list-style-type: none"> ● 都市環境整備関連技術：ヒートアイランド対策、ライフライン設置・改修関連の技術。 ● 交通システム関連技術：都市間・都市内交通システム構築に関わる技術。 ● 災害対策関連技術：防災のための技術（シミュレーションを含

	む)。
海洋関連分野の技術	<ul style="list-style-type: none"> • 沖合人工島整備関連技術：人工島の建設のための技術。 • 超大型浮体式海洋構造物関連技術：大規模な海洋浮体式構造物を建設に関連する技術。
航空・宇宙(民需)関連分野の技術	<ul style="list-style-type: none"> • 航空機製造関連技術：航空機製造に関わる技術。 • 宇宙(民需)関連分野：人工衛星およびその打ち上げロケットの製造、制御などに関わる技術。