

平成25年6月14日(金)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (理事長 菅野 和夫)  
調査・解析部長 荻野 登  
主任調査員補佐 渡辺 木綿子  
(電話) 03-5903-6286 (URL) <http://www.jil.go.jp/>

## 「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

- ・ 17. 1%の企業が今後、主力事業を転換すると回答
- ・ 約4割の企業が、今後3年間に事業再編を実施する予定。事業再編は国内の雇用者総数の「増加に寄与する(と思う)」が過半数
- ・ 従業員の能力を最大限発揮させるため、約6割の企業が「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」、半数超が「安定した雇用環境の整備」を重要と回答
- ・ 正社員に求める能力・資質について、今後は「事業や戦略の企画・立案力」や「新たな付加価値の創造力」「ストレスコントロール力」なども重視

### 調査結果のポイント

#### <17. 1%の企業が今後、主力事業を転換すると回答> (p3参照)

現在、手掛けている事業の過去5年間の推移については、「本業の範囲で増加(充実・強化)傾向」が36.0%、「異業種にも参入し、増加(多角化)傾向」が4.5%で、合わせて4割の企業が事業拡大傾向にあった。手掛けている事業(複数回答)には、主たる業種にとどまらない展開の拡がりがみられ、主力事業を今後、現在のものから転換する企業の割合は17.1%となっている。

#### <約4割の企業が今後3年間に事業再編を「実施予定」> (p4第1-2図参照)

過去5年間に何らかの事業再編を「実施した」企業は約半数(51.3%)。今後3年間については、約4割(38.6%)が事業再編の「実施予定がある」とし、約3割(28.3%)が「方針は未定・分からない」としている。事業再編の実施理由では、「顧客ニーズの変化」や「市場の成熟」等への対応のほか、「成長分野への戦略的な投資」や「新たな収益源の獲得」などが増加し、新たな分野への事業展開に積極的な姿勢が明らかになっている。

#### <事業再編は国内の雇用者総数の「増加に寄与」が過半数> (p5第1-4図参照)

事業再編が国内の雇用者総数に及ぼす影響について、過去5年間は「増加に寄与した」が46.5%、「減少に寄与」が14.8%、「増減には影響しなかった」が25.4%となった。これに対し、今後3年間については「増加に寄与する(と思う)」が55.8%と大幅に上昇。「減少に寄与する(と思う)」は9.0%、「増減には影響しない(と思う)」は19.3%にそれぞれ低下し、今後の事業再編は国内の雇用者総数の増加に寄与すると見込む企業が過半数となっている。

#### <海外事業を展開している企業の6割超が、国内雇用者総数は「海外事業展開の直接の影響は受けていない」と回答> (p6第1-5図参照)

海外事業を「現在、展開中」の企業(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、設備投資、雇用者総数とも「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、それぞれ70.3%、65.4%だった。

## ＜5割超の企業が「人材の能力・資質を高める育成体系」を強化すべきと回答＞

（p7第2-1図参照）

自社の競争力をさらに高めるため、強化すべきものとしては（複数回答）、「人材の能力・資質を高める育成体系」（52.9%）、「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%）などの順に多かった。

また、従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、重要と考える雇用管理事項については（複数回答）、「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%）——などが上位にあがった。

## ＜正社員に求める能力・資質に変化＞（p8～9第2-3図参照）

正社員に今後、どのような能力・資質を求めるかについては（複数回答）、「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%）などの順に多い。これまでと比較すると、「専門的な知識・技能、資格」や「業務を完遂する責任感」「組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴・対話力」は後退し、「ストレスコントロール力」や「事業や戦略の企画・立案力」「新たな付加価値の創造力」「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」「コスト意識・財務センス」などが上昇している。

## ＜若年者採用は即戦力からポテンシャル重視へ＞（p12第2-6図参照）

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37.4%でもっとも多い。また、これまで3.6ポイント差で「即戦力重視」企業が優勢だったのに対し、今後の採用に当たっては9.8ポイント差で、「ポテンシャル重視」が優勢に転じている。

## ○ 調査の概要

金融危機を契機とした世界景気の変調、急激な為替変動、新興国の台頭によるグローバル競争の激化、長期化するデフレ経済等により、ここ数年、日本経済は厳しい局面が続いてきた。こうしたなか、抜本的な事業改革による収益構造の見直しや、成長が見込まれる産業分野への戦略的な投資など、新たな事業展開を目指す企業もみられている。そこで、事業展開の現状や今後の見通し、人材の育成・確保に係るニーズなどを明らかにするため、企業に対するアンケート調査を実施した。

### 1. 調査対象：

全国の従業員30人以上の企業20,000社

### 2. 標本抽出法：

民間信用調査機関所有の企業データベースを母集団に、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した

### 3. 調査項目数：全26問

### 4. 調査方法：郵送配布・郵送回収

### 5. 調査期間：平成25年2月22日～3月末日

（2月1日現在の状況について回答してもらった）

### 6. 有効回収数：2,783社（13.9%）

※調査の最終的なとりまとめは、年末を目途に調査シリーズとして刊行予定

## ○ 調査結果の概要

### 1 事業展開の現状と見通しについて

#### (1) 事業展開の現状

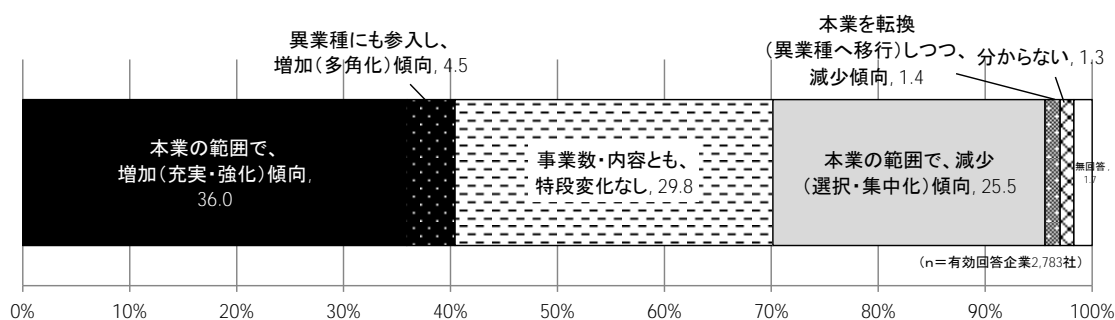
現在、手掛けている事業<sup>1</sup>の過去5年間の推移を尋ねると、「本業の範囲で増加（充実・強化）傾向」にあった企業が36.0%、「異業種にも参入し、増加（多角化）傾向」が4.5%となり、合わせて4割の企業が事業拡大傾向にあった（第1-1図）。

一方、「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社超となっている。「事業数・内容とも特段変化なし」は29.8%、「分からない」は1.3%だった。

現在、手掛けている事業については（複数回答）、主たる業種を問わず、「農業・アグリビジネス関連事業」への進出（製造業で3.5%、卸売・小売業で2.5%）がみられる。また、「電力・ガス・熱供給・水道事業」（建設業で4.9%）のほか、「無店舗小売事業（ネット通販等）」（情報通信業で6.0%、宿泊業・飲食サービス業で5.6%）、「保険事業」（卸売・小売業で14.1%）、「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%）、「環境、廃棄物処理、リサイクル事業」（建設業で8.0%、運輸・郵便業で6.1%）の展開など、主たる業種にとどまらない事業の拡がりがみられる。

こうしたなか、主力事業を今後、現在のものから転換するとした企業の割合は17.1%となっている。

第1-1図 過去5年間における事業展開の推移



#### (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

過去5年間に何らかの事業再編を「実施した」企業は半数超（51.3%）にのぼった。今後3年間については、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（第1-2図）。

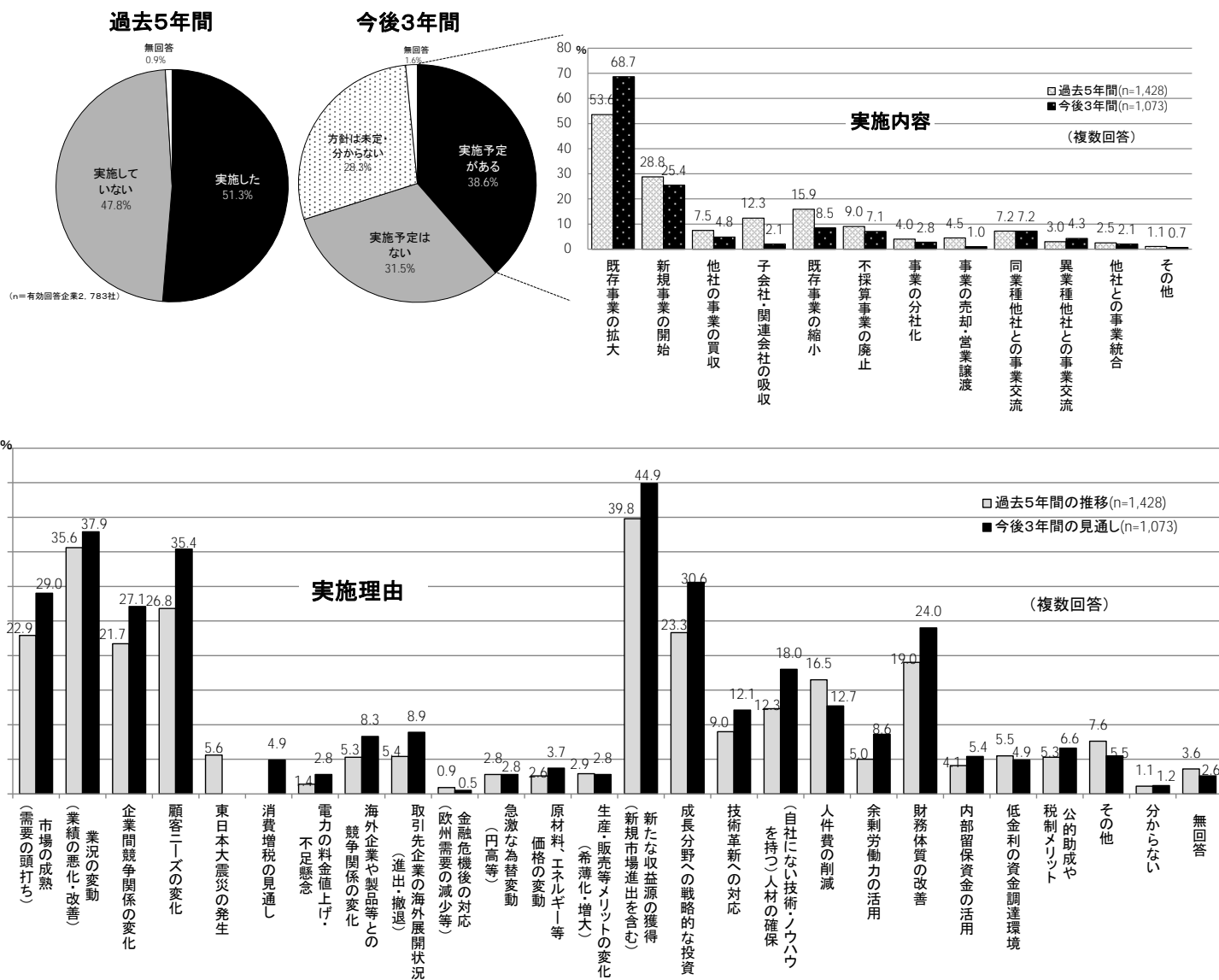
<sup>1</sup> 本調査では、一定の営業目的のために組織された企業活動の括りを指すものとし、原則として定款に事業目的が記載されており、かつ実際に行われているもの(営業収益として計上されている事業)と定義した。

実施内容を見ると（複数回答）、「既存事業の拡大」がもっとも多く、過去5年間（53.6%）より、今後3年間（68.7%）の方が増える見通しとなっている。

事業再編の実施理由については（複数回答）、過去・今後とも「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」「業況の変動（業績の悪化・改善）」「顧客ニーズの変化」の順に多い。過去と今後で比較すると、「顧客ニーズの変化」（8.6%）や「成長分野への戦略的な投資」（7.3%）のほか、「市場の成熟（需要の頭打ち）」（6.1%）、「（自社にない技術・ノウハウを持つ）人材の確保」（5.7%）——などの増加幅が大きくなっている。

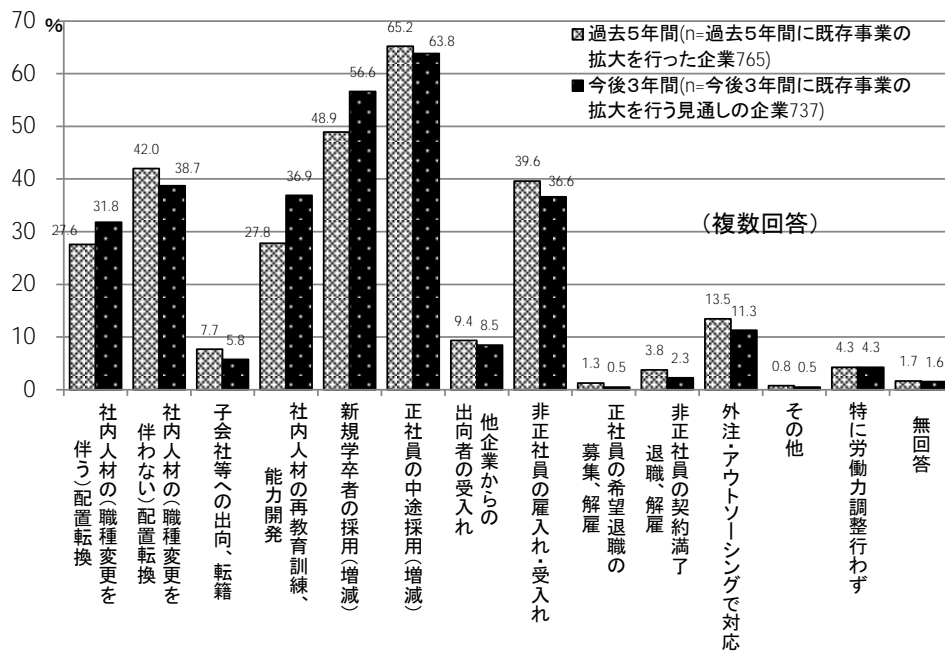
また、「人件費の削減」が減少し、「顧客ニーズの変化」への対応や、「成長分野への戦略的な投資」が増加するなど、積極的な事業展開に打って出る姿勢が鮮明になっている。

第1-2図 事業再編の実施状況と今後の見通し



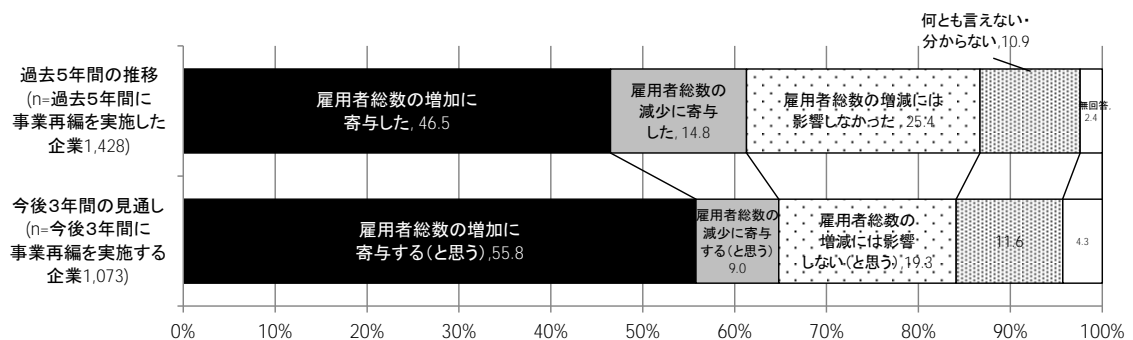
事業再編に伴う労働力の調整状況をみると（複数回答）、例えば過去5年間に「既存事業の拡大」を行った企業では、「正社員の中途採用」や「新規学卒者の採用」などを実施した割合が高い（第1－3図）。これを今後3年間と比較すると、既存事業の拡大に当たり、今後は「社内人材の再教育訓練、能力開発」（9.1割）や、「新規学卒者の採用」（7.7割）、「社内人材の（職種を伴う）配置転換」（4.2割）を実施する割合が上昇している。

第1－3図 既存事業の拡大に伴う労働力の調整状況



一方、過去5年間に事業再編を実施した企業及び今後3年間に実施する企業に対し、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ると、過去・今後は問わず「増加に寄与」がもっとも多い（第1－4図）。過去5年間は、国内雇用者総数の「増加に寄与した」が46.5%、「雇用者総数の減少に寄与」が14.8%、「増減には影響しなかった」が25.4%だったのに対し、今後3年間では「増加に寄与する（と思う）」が55.8%と大幅に上昇。「減少に寄与する（と思う）」が9.0%、「増減には影響しない（と思う）」が19.3%に低下している。

第1－4図 事業再編が国内の雇用者総数に及ぼす影響



### (3) 海外事業の展開状況と今後の戦略

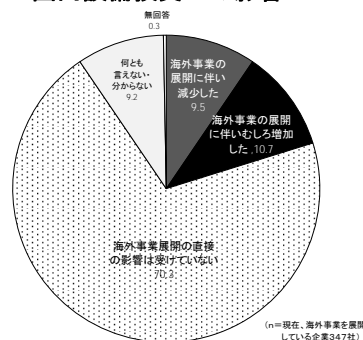
海外事業<sup>2</sup>については「現在、海外事業を行っておらず、今後も展開予定なし・未定」の企業が約8割（79.4%）を占めた。

海外事業を「現在、展開中」の企業は12.5%で、内訳は「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。また、「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。

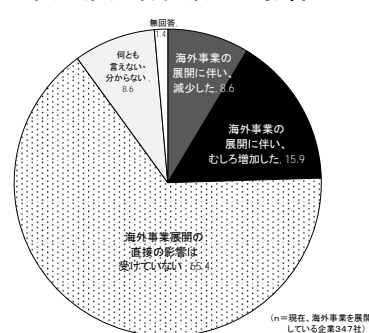
海外事業を「現在、展開中」の企業（12.5%）に対し、国内における設備投資や雇用者総数がどのような影響を受けたか尋ねると、設備投資、雇用者総数とも「海外事業展開の直接の影響は受けていない」がもっとも多く、それぞれ70.3%、65.4%となった（第1-5図）。また、いずれも「減少」よりは「増加」が上回っており、設備投資については「海外事業の展開に伴い減少した」が9.5%で「むしろ増加した」が10.7%、国内雇用者総数については「減少した」が8.6%で「むしろ増加した」が15.9%などとなっている。

第1-5図 海外事業展開の設備投資や国内雇用者総数への影響

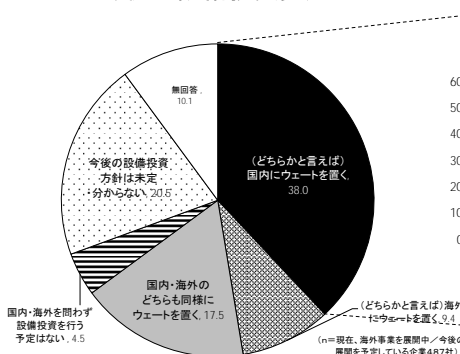
海外事業展開の  
国内設備投資への影響



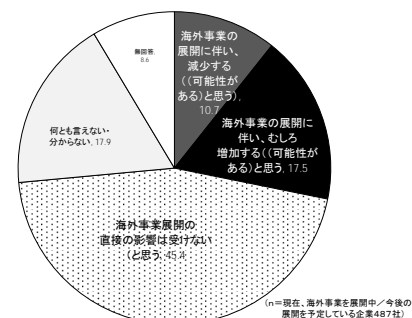
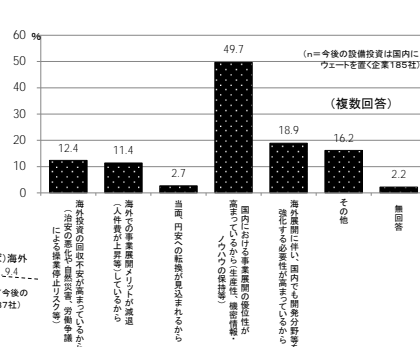
海外事業展開の  
国内雇用者総数への影響



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



<sup>2</sup> 本調査では、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た。

海外事業を「現在、展開中」及び「今後の展開を予定・検討中」の企業（計17.5%）に対し、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%でもっとも多い。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%などとなった。「（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%で多くなっている。

また、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、「海外事業展開の直接の影響は受けない（と思う）」が45.4%、「何とも言えない・分からない」が17.9%となったものの、「海外事業の展開に伴い、むしろ増加する（（可能性はある）と思う）」が17.5%と、「海外事業の展開に伴い、減少する（（可能性はある）と思う）」（10.7%）を上回った。

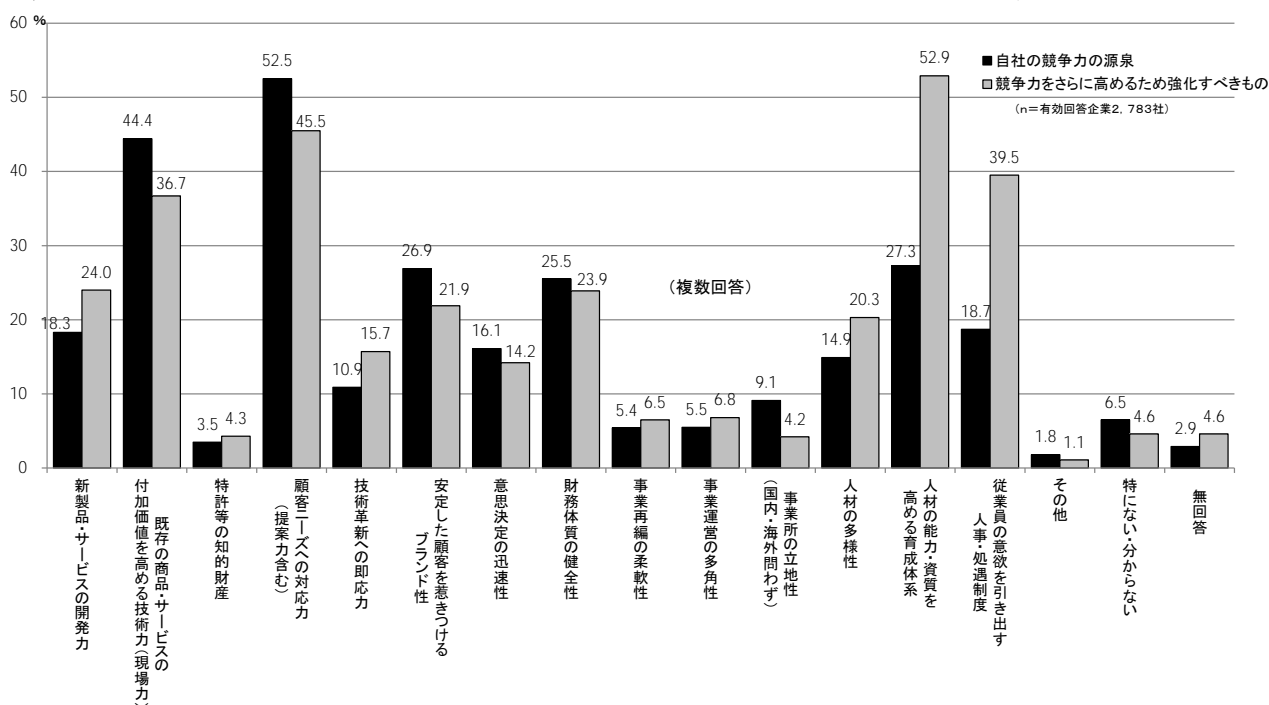
## 2 雇用戦略について

### （1）競争力の源泉と競争力をさらに高めるために強化すべきもの

自社の競争力の源泉は何だと思うかについては（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%）などの順が多い（第2-1図）。

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%、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%などとなっている。

第2-1図 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

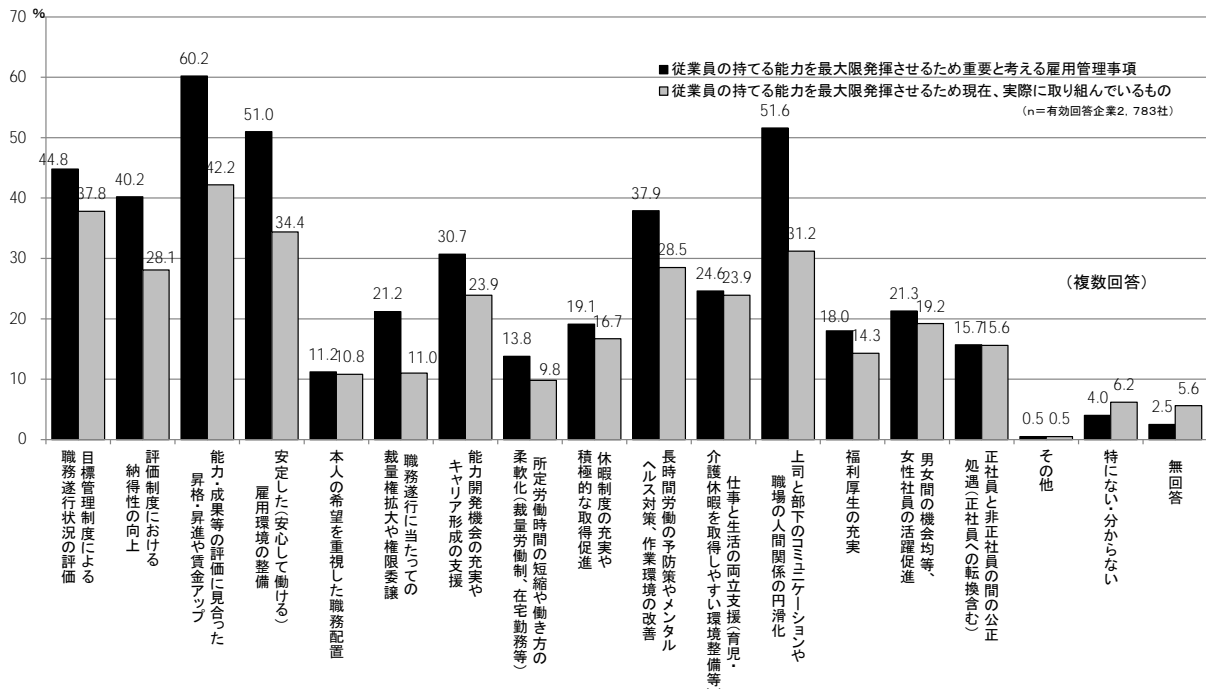


## (2) 従業員の能力を最大限発揮させるための雇用管理事項

従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、重要であると考えられる雇用管理事項について尋ねると（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（第2-2図）。

一方、重要であると考えられる雇用管理事項と、実際に取り組んでいるものとの差（重要だと考えているが、実際には取り組んでいない割合）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ポイント差）、「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ポイント）、「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」（16.6ポイント）、「評価制度における納得性の向上」（12.1ポイント）——などとなっている。

第2-2図 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



## (3) 正社員に求める能力・資質

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（第2-3図）。

これに対し、正社員に今後、どのような能力・資質を求めるか尋ねると（複数回答）、多い順に「リーダーシップ、統率・実行力」が52.1%、「専門的な知識・技能、資格」が49.9%、「業務を完遂する責任感」が49.7%、「(部下等の)管理、指導・育成力」が49.4%——などとなっている。

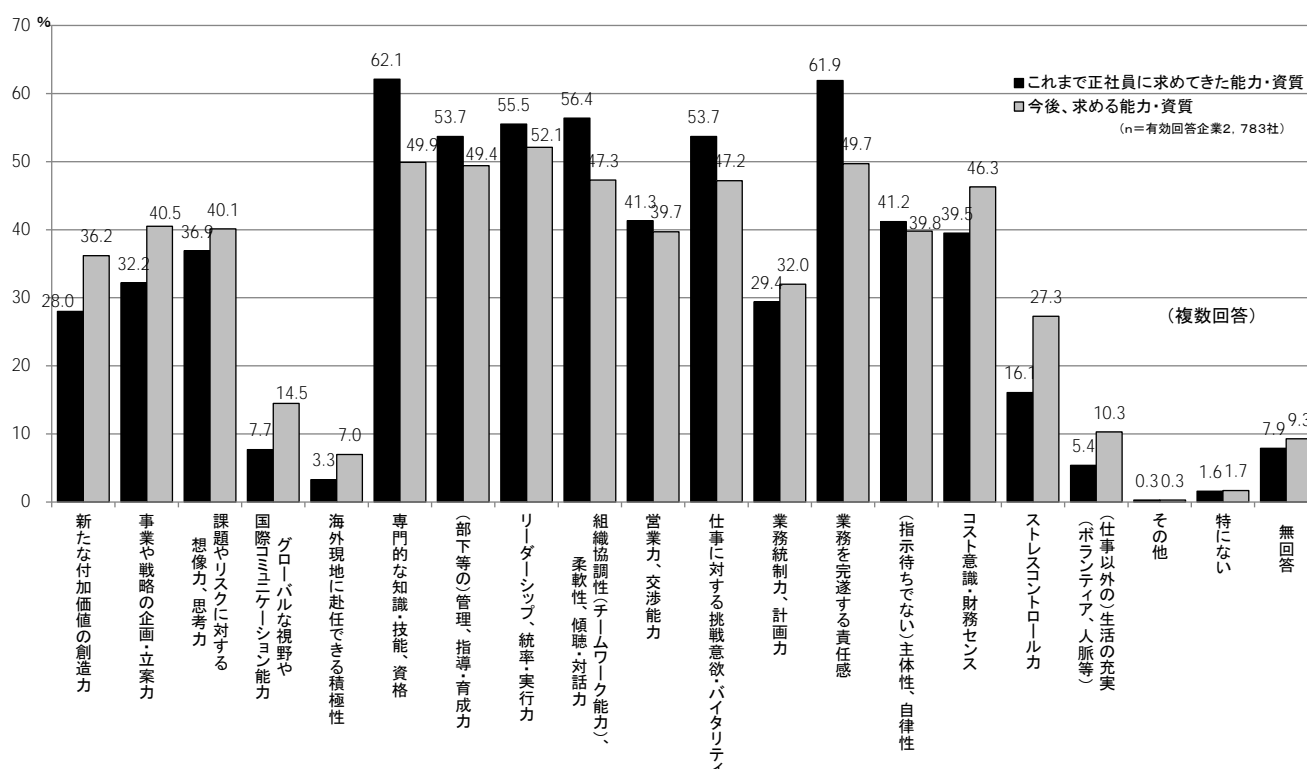
これまでと今後の変化をみると、「専門的な知識・技能、資格」や「業務を完



遂する責任感」は依然、上位にあるとはいえ、ともに12.2%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に支持されているが、これまでから今後で9.1%の低下となっている。

一方、これまでと今後を比較して「ストレスコントロール力」は11.2%、「事業や戦略の企画・立案力」は8.3%、「新たな付加価値の創造力」は8.2%、「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」及び「コスト意識・財務センス」はともに6.8%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。

第2-3図 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



#### (4) 若年者の採用状況と今後の見通し

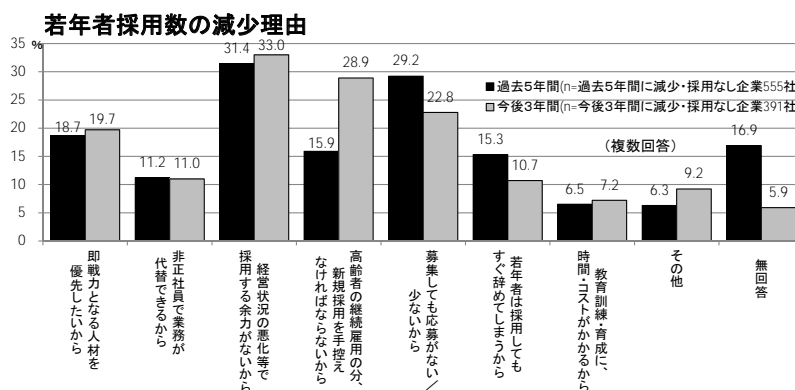
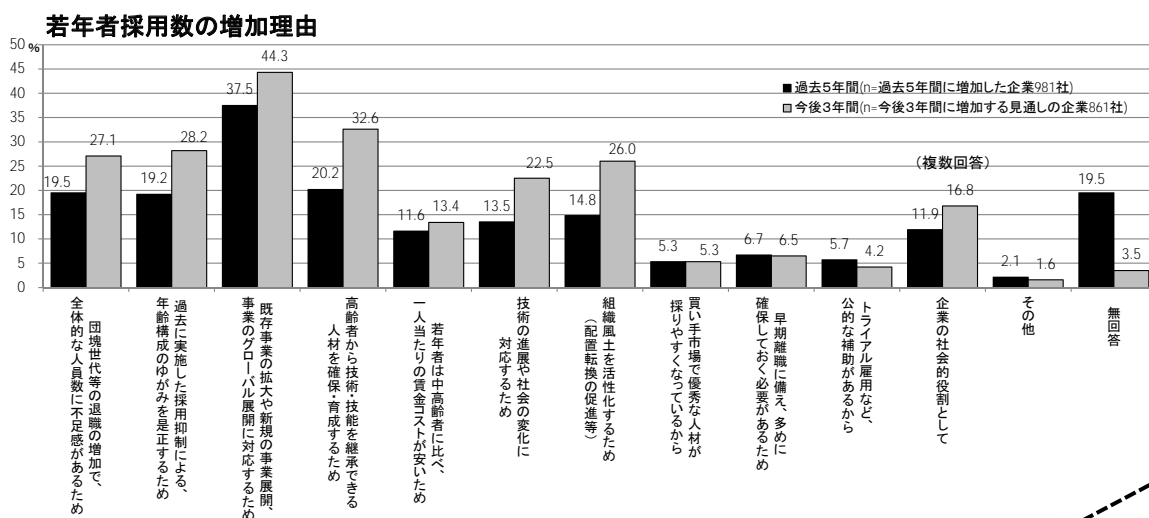
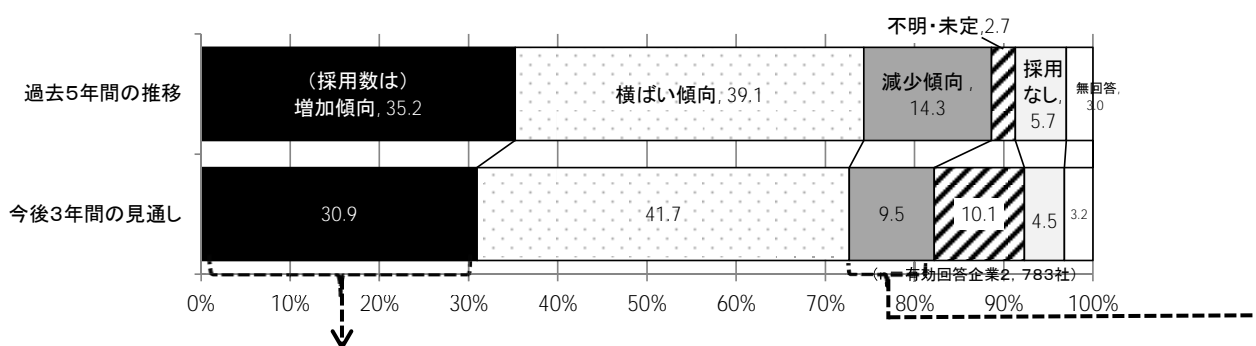
若年者（15～34歳）の過去5年間における採用状況と、今後3年間の見通しについては、過去5年間は「増加傾向」が35.2%、「横ばい傾向」が39.1%、「減少傾向」が14.3%だったのに対し、今後3年間については「増加傾向」が30.9%、「横ばい傾向」が41.7%、「減少傾向」が9.5%となり、「不明・未定」が10.1%などとなっている（第2-4図）。

過去及び今後における、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年間については「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」があがっている。

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割、「組織風土を活性化するため（配置転換の促進等）」の11.2割、「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」及び「技術の進展や社会の変化に対応するため」の9.0割——などとなっている。

一方、過去及び今後における、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。これに対し、今後3年間については（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ければならないから」などがあがっている。

第2-4図 若年者の採用状況と今後の見通し

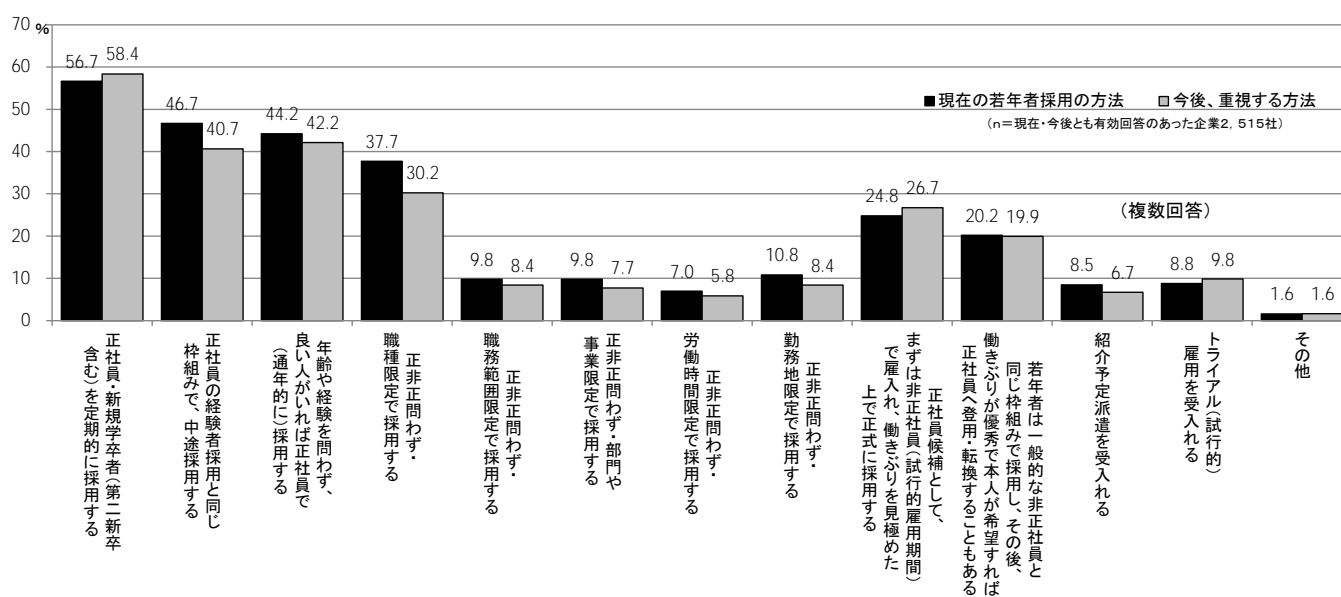


## (5) 若年者の採用方法

若年者の採用方法については（複数回答）、今後、重視するウェートが高まるのは、「正社員・新規学卒者（第二新卒含む）を定期的に採用する」（56.7%→58.4%）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<sup>3</sup>」（24.8%→26.7%）などとなっている（第2-5図）。

一方、「職種限定で採用する」（37.7%→30.2%）や「正社員の経験者採用と同じ枠組みで中途採用する」（46.7%→40.7%）などについては、採用方法として重視する割合が低下する見通しである。

第2-5図 若年者の現在の採用方法と今後、重視する方法



## (6) 若年者の正社員採用で重視するもの

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%へ大きく上昇している。また、これまで3.6%差で「即戦力重視」企業が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（第2-6図）。

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）及び現在とも、「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く、「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）」などが続いている。

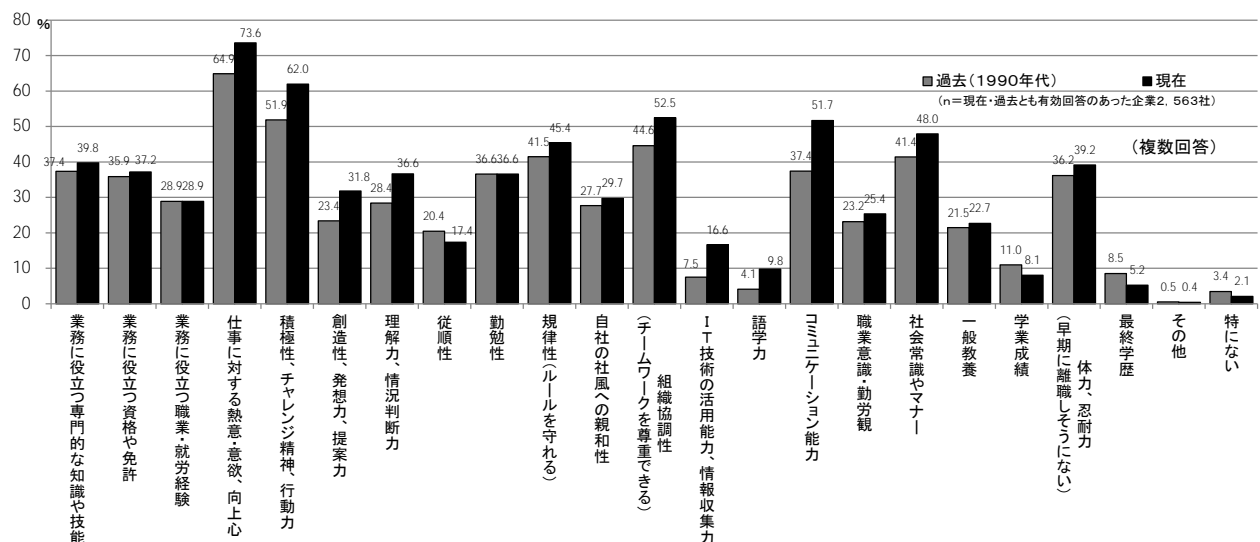
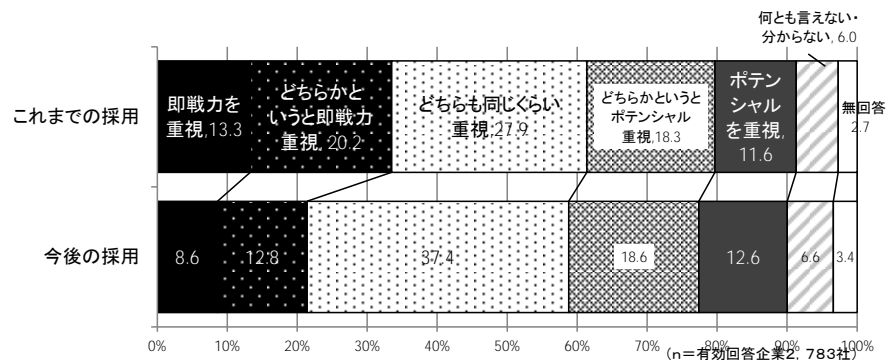
過去と現在の変化をみると、減少したのは「最終学歴」（-3.3%）や「従順性」（-3.0%）、「学業成績」（-2.9%）などで、代わりに「コミュニケーション能力」（+14.3%）のほか、「積極性、チャレンジ精神、行動力」（+10.1%）、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」（+8.7%）、「創造性、

<sup>3</sup> 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。ただし、正社員採用の際の「試用期間」は含まないと定義して尋ねた。

発想力、提案力」(+8.4 票) ———といった資質の重視度合いが高まっている。

若年者の採用満足度については、「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%で合わせて49.1%、これに対して「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%で合わせて11.1%と、「満足」が「不満」を大きく上回った。ただし、「何とも言えない・分からない」も3社に1社超(34.5%)を占めている。

第2-6図 若年者の正社員採用で重視しているもの



### 3 正社員・非正社員の活用戦略について

#### (1) 正社員・非正社員の活用状況

正社員・非正社員の活用状況については(無回答を除く2,422社を母集団として)、非正社員を雇用している企業割合は94.2%(正社員のみ企業の割合は5.8%)だった。従業員全体(派遣社員まで含む)に占める、非正社員(定年再雇用・嘱託社員含む)の割合は、平均27.4%だった。非正社員を雇用している企業(非正社員比率=0を除く)に限ると、平均29.1%である。

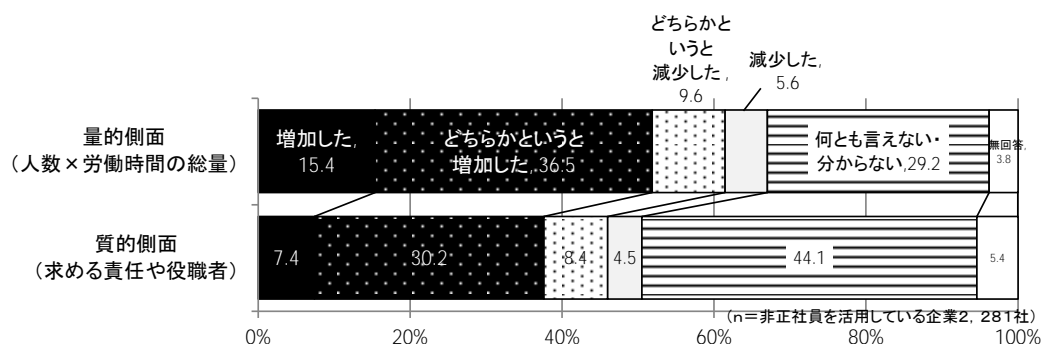
非正社員を雇用している企業(94.2%)に対して、非正社員に任せる仕事(量・質両面)が近年、どのように推移してきたか尋ねると、量的側面(人

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%)で、「減少した」(5.6%)及び「どちらかという減少した」(9.6%)を合わせた「減少」の15.2%を大きく上回った(第3-1図)。

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。

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割合は平均38.0%で、(いない)企業は12.7%にとどまった。

第3-1図 非正社員に任せる仕事(量・質両面)の近年の推移



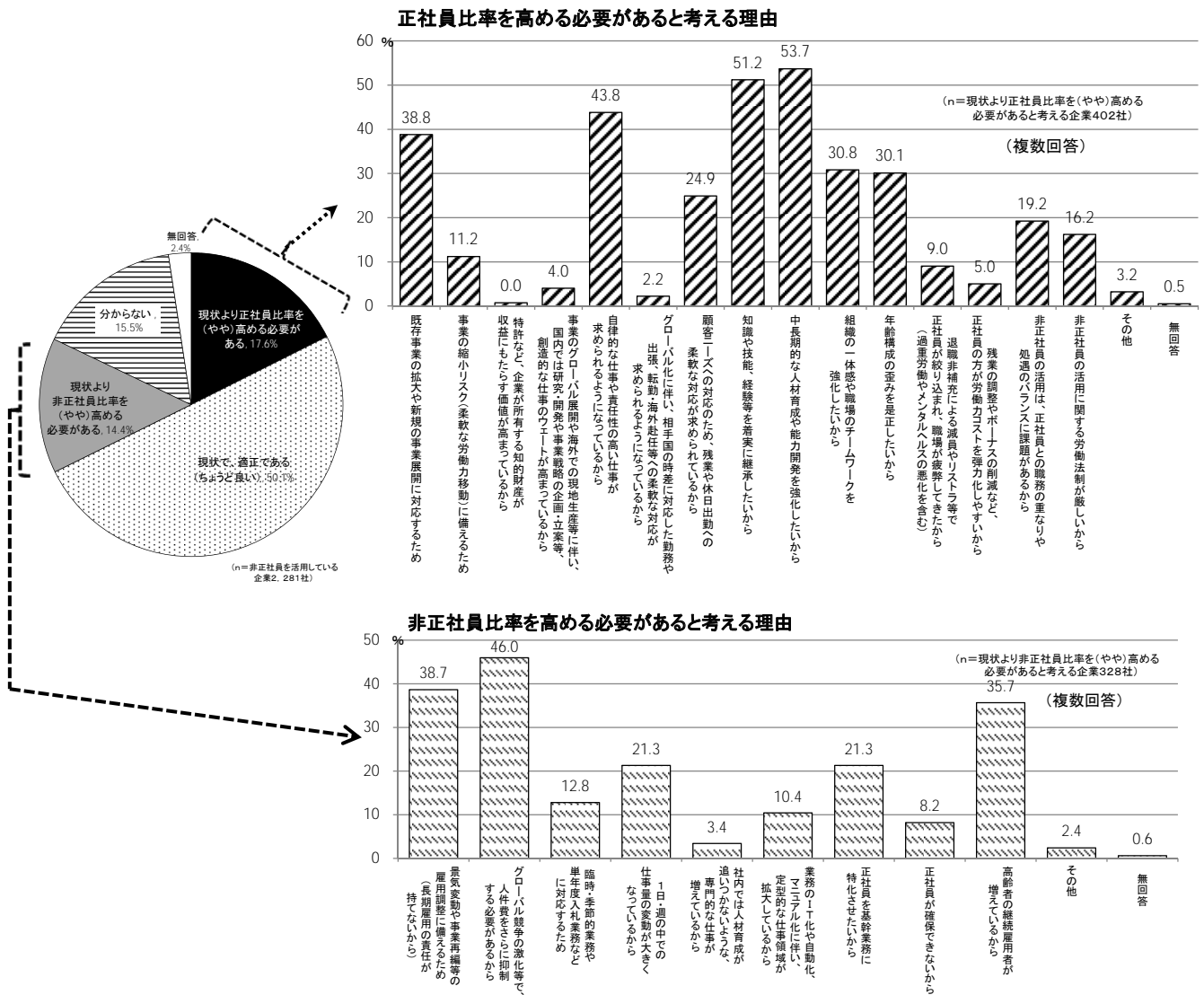
## (2) 正社員・非正社員のバランス観

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(第3-2図)。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%)と考える企業よりも、「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。

「現状より正社員比率を(やや)高める必要がある」と考える理由をみると(複数回答)、多い順に「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%、「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求められるようになってきているから」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%——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%——などとなっている。

### 第3-2図 正社員・非正社員のバランスに対する考え方とその理由



### (3) 正社員と非正社員を活用している職種と今後の見通し

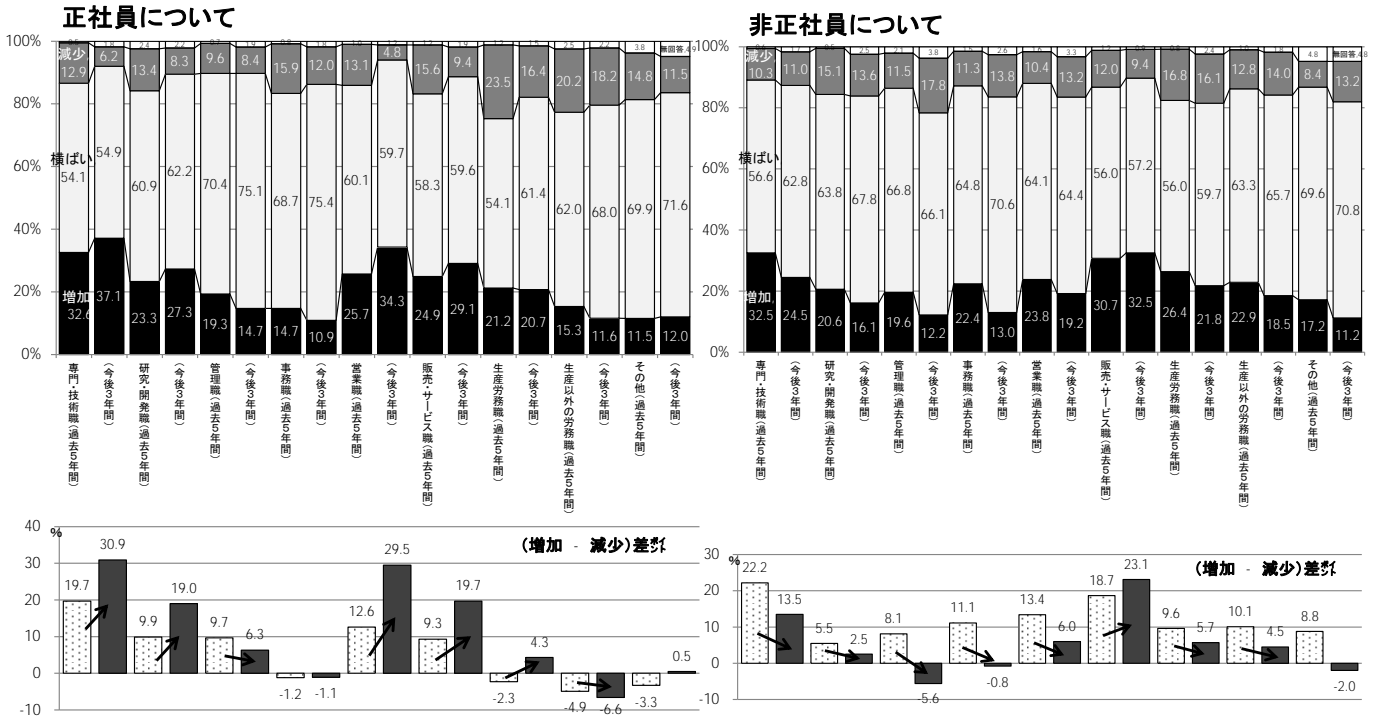
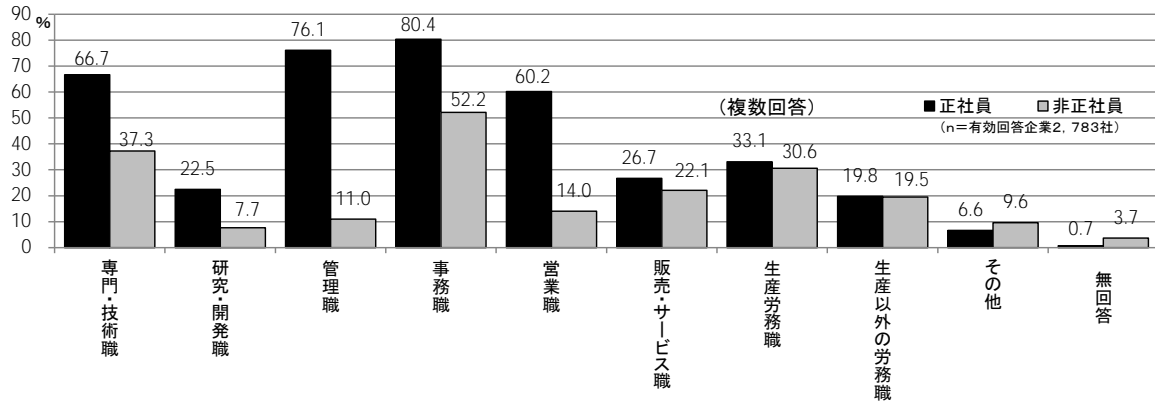
正社員・非正社員を活用している職種を尋ねると(複数回答)、正社員については「事務職」(80.4%)、「管理職」(76.1%)、「専門・技術職」(66.7%)の順に、活用している企業が多かった。一方、非正社員については「事務職」(52.2%)、「専門・技術職」(37.3%)、「生産労務職」(30.6%)の順に、活用している企業が多くなっている(第3-3図)。

正社員・非正社員を活用している企業割合の増減状況を職種ごとにみると、今後3年間の見通しとして、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、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-減少)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

減少企業が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の割合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-減少)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。

第3-3図 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

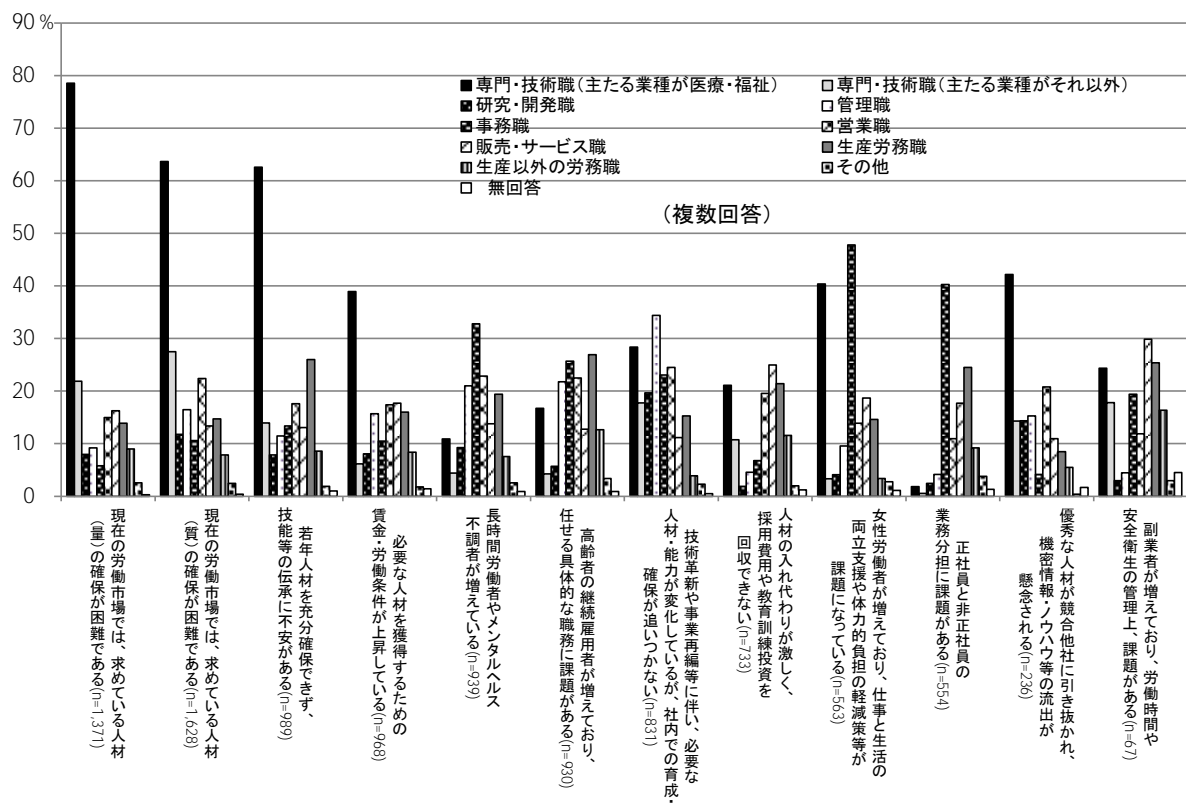
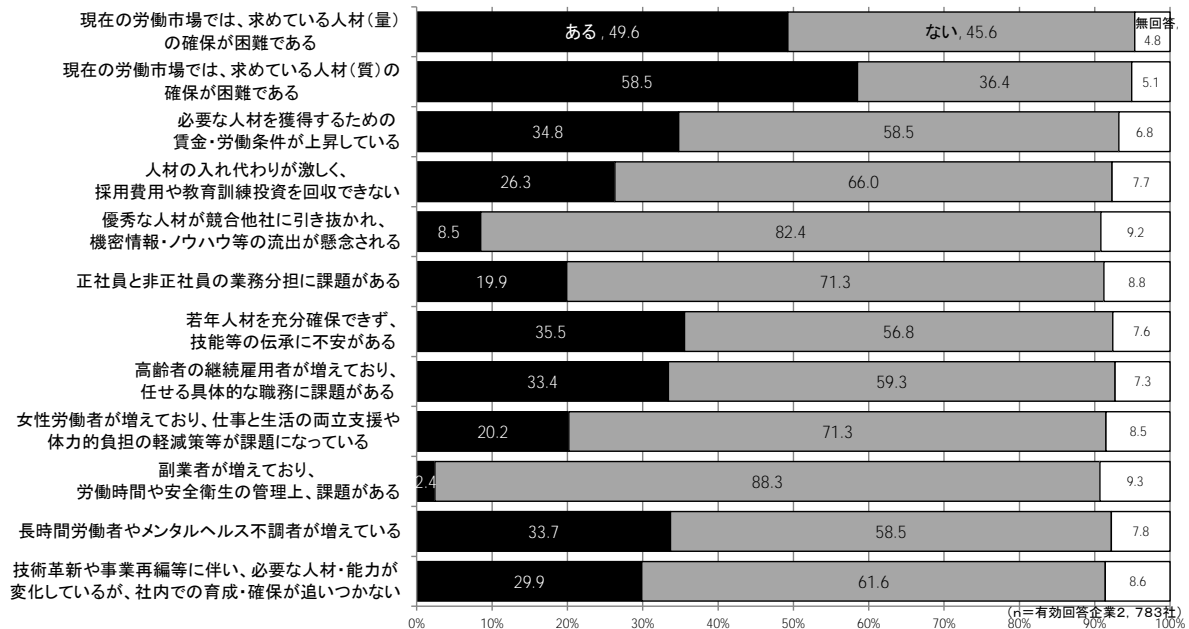


(4) 活用している職種で現在、直面している人材確保・育成上の課題

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49.6%、「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（第3-4図）。

第3-4図 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。

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くなっている。

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」に関しては「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」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、相対的に高くなっている。

#### 4 回答企業の基礎情報

回答企業の基礎的な属性は下表の通りである。

主たる業種	農業、林業	0.3	22.4	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		1000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	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			