

# 付属資料

## 【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】

### ——アンケート調査へのご協力のお祝い——

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、デフレ経済等によって、日本経済は混迷の度合いを深めています。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とあわせて、新たな分野で活躍できる人材の育成等に踏み出す企業もみられるところです。

本調査は企業経営の観点から、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。

民間企業信用調査機関所有のデータベースに登録されている全国の企業から、無作為に抽出して調査票を配布し、ご回答へのご協力をお願いしております。ご回答は統計的に処理され、企業名や個別の記入内容が特定されることはございません。ご多忙のところ大変恐縮に存じますが、今後の雇用政策・労働法制のあり方等を展望する上での基礎資料として、有効に活用して参りたいと考えておりますので、是非ともご回答にご協力賜りますようお願い申し上げます。

2013年2月

### 【アンケート調査票ご記入時のお祝い】

1. 調査内容は、原則として**2013年2月1日現在**の状況をご記入ください。
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、工場、研究所、店舗、営業所など、すべての事業所を含めた全体の状況**についてご回答ください。
3. 特段の指定がない限り、ご回答は前年から順を追ってご記入ください。
4. ご回答欄は**枠に囲まれた欄**です。「1」だけ○「該当すべてに○」など、調査票にある回答方法の指定に沿ってご回答ください。選択肢で「その他」を選ばれた場合、できるだけ具体的な内容を( )内にご記入ください。
5. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒(切手は不要)で、**2013年3月12日(火)まで**に郵便ポストにご投函ください。
6. 調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせください。調査票の発送、回収、入力、(株)サーベイリサーチセンターに委託しております。ご質問・ご照会内容に応じまして、下記担当までお願い申し上げます。

<b>調査票の発送、実査、回収について</b>  (株)サーベイリサーチセンター 社会情報部 リサーチ2課 担当：【境、坂本、村木】 電話：【0120-380-621】 受付時間：【平日 9:00～17:30】	<b>調査票の趣旨、内容について</b>  (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】
--	--

## I 貴企業の事業展開についてご回答ください。

問1, 主たる業種は何ですか (1つだけ○)。

1 農業、林業	13 金融業、保険業
2 漁業	14 不動産業、物品賃貸業
3 鉱業、採石業、砂利採取業	15 学術研究、専門・技術サービス業
4 建設業	16 宿泊業、飲食サービス業
5 製造業 (消費関連)	17 生活関連サービス業、娯楽業
6 製造業 (素材関連)	18 教育、学習支援業
7 製造業 (機械関連)	19 医療、福祉
8 製造業 (その他)	20 複合サービス業 (郵便局、協同組合等)
9 電気・ガス・熱供給・水道業	21 サービス業 (他に分類されないもの)
10 情報通信業	22 分類不能の産業
11 運輸業、郵便業	23 その他 (具体的に)
12 卸売業、小売業	

問2, 設立・経営形態について伺います (それぞれ1つだけ○、あるいは数値を記入)。  
付問①, 設立年をご記入ください。

西暦					年
----	--	--	--	--	---

付問②, 出資形態はどれに該当しますか。

1 国内資本のみ	2 外資系企業*	3 その他
----------	----------	-------

付問③, 子会社や関連会社はありますか。ある場合、貴企業はどのような存在ですか。

1 ある	2 ない
1 企業グループの中核的存在	2 企業グループの子会社・関連会社

付問④, 貴企業は純粋持株会社\*2ですか。

1 純粋持株会社である	→	問3以降は、貴企業グループの状況についてご回答ください。
2 純粋持株会社ではない	→	問3以降は、貴企業単体の状況についてご回答ください。

\*1 資本金全体に占める外国資本の割合が3分の1を超える日本法人を指します。外資が含まれていても、3分の1以下の場合「3. その他」に○してください。

\*2 生産活動等の事業を営まず、株式の所有を通じて他社の事業活動を支配することを主要な業務とする会社を指します。

問3、貴企業はいくつの事業<sup>※3</sup>を手掛けていますか(数値を記入)。

計	事業
---	----

付問、貴企業が手掛ける事業分野を具体的に教えてください(該当すべてに○)。

1	農業・アグリビジネス関連事業	20	一般・精密等小型機械製造事業	39	その他金融事業
2	林業・森林ビジネス関連事業	21	電子材料・デバイス製造事業	40	保険事業
3	油業・水産ビジネス関連事業	22	重電・産業用電機機器等製造事業	41	不動産・関連サービス事業
4	採掘・探取・資源エネルギー開発事業	23	家電・情報通信機器等製造事業	42	物品賃貸事業
5	都市開発・環境整備事業	24	輸送用機器・関連部品製造事業	43	教育・学習支援事業
6	海洋・宇宙等開発事業	25	その他製造事業	44	コンサルティング・サービス事業
7	設計・エンジニアリング事業	26	電力・ガス・熱供給・水道事業	45	その他専門・技術サービス事業
8	建設・工事業(ビル・大型建造物)	27	通信・放送関連事業	46	宿泊施設・関連サービス事業
9	建設・工事業(住宅・小型建造物)	28	情報サービス事業(ウェブ/モバイル等)	47	旅行・関連サービス事業
10	食料品製造事業	29	その他情報通信事業	48	飲食店・関連サービス事業
11	医薬品・化粧品製造事業	30	旅客運輸事業	49	人材・事務代行サービス事業
12	化学・化学工業製品製造事業	31	貨物運輸・倉庫事業	50	保守・警備・清掃サービス事業
13	繊維関連製造事業	32	流通・物流事業	51	環境・廃棄物処理・リサイクル事業
14	鉄鋼関連事業	33	郵便事業	52	広告事業
15	金属製品関連事業	34	卸売事業(商社事業含む)	53	娯楽関連事業
16	石油精製事業	35	店舗小売事業	54	その他サービス事業
17	石油・天然ガス/ガス/製品製造事業	36	無店舗小売事業(小売通販等)	55	医療事業
18	ゴム・薬業・土石製品等製造事業	37	銀行業	56	福祉事業(児童関係)
19	産業・工作等大型機械製造事業	38	貸金業、クレジット*事業	57	福祉、介護事業(児童関係以外)
58	その他				

※事業一覧は日本標準産業分類の2桁分類を基礎にしておりませんが、分類が不明な場合は「58、その他」にご記入ください。

事業分野として○をつけたものの中から、現在の主力と今後の主力をそれぞれ1つだけ選択し、番号をご記入ください。また、各商品・サービス等の特徴・キーワードも、10文字以内でご記入ください。

※商品・サービス等の特徴・キーワードにつきましては、例えば介護ロボット、エコカー、次世代航空機、記憶サービス、体験型観光、見守り付高齢者住宅、ブランド野菜など、出来るだけ一般的・客観的な表現でご回答ください。

番号	キーワード

現在の主力であると考えられるもの……  
今後、主力になると考えられるもの……

※3 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持ち方を指すものとします。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)すべてをご回答ください。

問4、貴企業が手掛ける事業は、過去5年間どのような傾向で推移していますか。また、今後3年間にについては、どのように推移する見通しですか(それぞれ1~6の中から1つだけ○)。

過去5年間の推移		今後3年間の見通し	
1	本業の範囲で、増加(充実・強化)傾向	1	本業の範囲で、増加する見通し
2	異業種にも参入し、増加(多角化)傾向	2	異業種にも参入し、増加する見通し
3	事業数・内容とも、特段変化なし	3	事業数・内容とも、現状のまま推移する見通し
4	本業の範囲で、減少(選択・集中化)傾向	4	本業の範囲で、減少する見通し
5	本業を転換(異業種へ移行)しつつ、減少傾向	5	本業を転換(異業種へ移行)しつつ、減少する見通し
6	分からない	6	分からない

問5、貴企業は過去5年間に、下表のような事業再編を実施しましたか(1~12の中から該当すべてに○、あるいは13に1つだけ○)。実施した事業再編がある場合、それぞれ該当する事業分野は何ですか(点線囲みの一覧表から当てはまるものをそれぞれ2つまで選択し、番号を記入)。

事業再編の種類 (該当すべてに○)		該当する事業分野 (それぞれ2つまで 番号を記入)	
1	既存事業の拡大 <sup>※4</sup>	↑	
2	新規事業の開始 <sup>※5</sup>	↑	
3	他社の事業の買収 <sup>※6</sup>	↑	
4	子会社・関連会社の吸収 <sup>※7</sup>	↑	
5	既存事業の縮小 <sup>※8</sup>	↑	
6	不採算事業の廃止 <sup>※9</sup>	↑	
7	事業の分社化 <sup>※10</sup>	↑	
8	事業の売却・営業譲渡 <sup>※11</sup>	↑	
9	同業種他社との事業交流 <sup>※12</sup>	↑	
10	異業種他社との事業交流	↑	
11	他社との事業統合 <sup>※13</sup>	↑	
12	その他	↑	
13	実施したものはない	↑	

(右)の事業再編の中で、実施したものがあ

- 1. 医療
- 2. 健康
- 3. 介護・福祉
- 4. 育児
- 5. 教育
- 6. 素材・材料
- 7. バイオテクノロジー
- 8. 製造・生産技術
- 9. 資源・エネルギー
- 10. 食糧
- 11. 航空・宇宙
- 12. ロボット
- 13. インフラ・都市開発
- 14. 海洋開発
- 15. 住宅
- 16. 流通・物流
- 17. レジャー・観光
- 18. カンパニー・コンテンツ
- 19. 文化・アクション
- 20. 環境・リサイクル
- 21. 防災
- 22. 情報・通信
- 23. 金融
- 24. ビジネス支援(コンサル、人材サービス等)
- 25. その他(具体的に)

※1 事業所の増設、生産設備の増強、既存商品・サービスの質の改善、販売網拡充等を指すものとします。  
 ※2 新規事業分野への進出、新製品・技術の開発、海外生産の開始、販路・取引先の開拓等を指すものとします。  
 ※3 他社の事業・資産の一部を購入した場合や、他社から議決権を譲り受けた場合を指すものとします。  
 ※4 子会社・関連会社をあくまで事業として吸収(議決権を所有)した場合を指すものとします。  
 ※5 事業所の整理、設備投資の圧縮や販売網縮小、既存事業の集約・統合等を指すものとします。  
 ※6 不採算事業から完全に撤退した(同事業を停止し、継続しない)場合を指すものとします。なお、不採算事業からの撤退に伴い、同事業の売却や営業譲渡を行った場合は、「6」ではなく「8、事業の売却・営業譲渡」にご記入ください。  
 ※7 事業・資産の一部を他社に売却した場合や、議決権を他社へ譲渡した場合を指すものとします。  
 ※8 事業・資産の一部を他社に売却した場合や、議決権を他社へ譲渡した場合を指すものとします。  
 ※9 共同企画・開発や技術提携のほか、生産・流通・販売・情報面等での連携も含むものとします。  
 ※10 事業・資産の一部を他社と統合し、議決権を所有する新会社を設立した場合を指すものとします。  
 ※11 事業・資産の一部を他社と統合し、議決権を所有する新会社を設立した場合を指すものとします。

問6、問5で回答した事業再編の実施に伴い、(国内で) どのような労働力調整を行いましたか(それぞれ1～12の中から該当すべてに○、あるいは13に1つだけ○)。

実施した事業再編欄 (問5) で○を付けたものすべてについてご回答ください	社内人材の職歴変更を伴う(※)配転換	社内人材の職歴変更を伴わない配転換	子会社等への出向、転籍	社内人材の再教育訓練、能力開発	新規卒業者の採用 (増減)	正社員の中途採用 (増減)	他企業からの出向者の受入れ	非正社員 <sup>※14</sup> の雇入れ・受入れ	正社員の希望退職の募集、解雇	非正社員の契約満了退職、解雇	外注・アウトソーシングで対応	その他の	特に労働力調整を行わなかった
1. 既存事業の拡大	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2. 新規事業の開始	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3. 他社の事業の買収	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4. 子会社・関連会社の吸収	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5. 既存事業の縮小	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6. 不採算事業の廃止	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7. 事業の分社化	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
8. 事業の売却・営業譲渡	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
9. 同業種他社との事業交流	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
10. 異業種他社との事業交流	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
11. 他社との事業統合	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
12. その他	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

問7、過去5年間のタイミングで、事業再編を行った理由は何ですか (該当すべてに○)。

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12													
市場の成熟(需要の頭打ち)	13	新たな収益源の獲得(新規市場進出を含む)	14	戦略的要因	15	成長分野への戦略的な投資	16	技術革新への対応	17	人的要因	18	人件費の削減	19	財務体質の改善	20	内部留保資金の活用	21	低金利の資金調達環境	22	公的助成や税制メリット	23	その他	24	分かれない
国内要因	13	海外要因	14	海外要因	15	海外要因	16	海外要因	17	海外要因	18	海外要因	19	海外要因	20	海外要因	21	海外要因	22	海外要因	23	海外要因	24	海外要因

※14 職種変更については職種分類をまたぐ配置転換を指すものとします。職種分類については14頁・問18を参照ください。

※15 契約社員や準社員、パートタイマーやアルバイトなど、呼称・形態を問わず正社員(兼企業が直接雇用している従業員のうち雇用期間に定めない者)以外。派遣労働者を含みます。

付問、過去5年間に、貴企業の国内の雇用者総数<sup>※16</sup>にどのような影響を及ぼしましたか (1つだけ○)。

1	雇用者総数の増加に寄与した
2	雇用者総数の減少に寄与した
3	雇用者総数の増減には影響しなかった
4	何とも言えない・分からない

問8、貴企業は今後3年間に、下表のような事業再編を実施する予定はありますか (1～12の中から該当すべてに○、あるいは13か14に1つだけ○)。事業再編の実施予定がある場合、該当する事業分野は何ですか (点線囲みの一覧表から当てはまるものをそれぞれ2つまで選択し、番号を記入)。

事業再編の種類 <sup>※17</sup> (該当すべてに○)	該当する事業分野 (それぞれ2つまで番号を記入)
1 既存事業の拡大	→
2 新規事業の開始	→
3 他社の事業の買収	→
4 子会社・関連会社の吸収	→
5 既存事業の縮小	→
6 不採算事業の廃止	→
7 事業の分社化	→
8 事業の売却・営業譲渡	→
9 同業種他社との事業交流	→
10 異業種他社との事業交流	→
11 他社との事業統合	→
12 その他	→
13 実施予定はない	→8頁の間11へ
14 方針は未定・分からない	お進みください

(右の事業再編の中で) 実施予定がある

付問、今後3年間に、貴企業の国内の雇用者総数<sup>※16</sup>にどのような影響を及ぼすと思いますか (1つだけ○)。

1	雇用者総数の増加に寄与する (と思う)
2	雇用者総数の減少に寄与する (と思う)
3	雇用者総数の増減には影響しない (と思う)
4	何とも言えない・分からない

※16 派遣労働者は含めないでください。

※17 各事業再編の詳細について、ご不明の場合は4頁の注釈※4～※13をご覧ください。

問9,問8で回答した事業再編の実施に伴い、(国内で)どのような労働力調整を行う見通しですか(どのような労働力調整が必要になるとお考えですか)。(それぞれ1~12の中から該当すべてに○、あるいは13に1つだけ○)。

	社内人材の 職歴変更を伴う 配属転換	社内人材の (職歴変更を伴わない) 配属転換	子会社等への 出向・転籍	社内人材の 再教育訓練・能力開発	新規卒卒者の 採用(増減)	正社員の中 途採用(増減)	他企業からの 出向者の受入れ	非正社員の 雇入れ・受入れ	正社員の希望 退職の募り、 解雇	非正社員の 契約満了退職、 解雇	外注・アウトソーシング への対応	その他	
1. 既存事業の拡大	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2. 新規事業の開始	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3. 他社の事業の買収	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4. 子会社・関連会社の吸収	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5. 既存事業の縮小	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6. 不採算事業の廃止	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7. 事業の分社化	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
8. 事業の売却・営業譲渡	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
9. 同業種他社との事業交流	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
10. 異業種他社との事業交流	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
11. 他社との事業統合	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
12. その他	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

実施した事業再編欄(問8で○を付けたものすべて)についてご回答ください

問11,海外事業の展開状況と今後の戦略について伺います(1つだけ○)。

1	現在、海外事業 <sup>*18</sup> を行っており、今後さらに規模を拡大する	付問①へ
2	今後現況の規模を維持する	
3	現在は規模を縮小・撤退する	
4	今後の展開方針は未定	
5	現在の海外事業を行っていないが、今後の展開を予定・検討中	付問②へ
6	現在は海外事業を行っておらず、今後も展開予定なし・未定	問12へ

付問①,海外事業の展開に伴い、貴企業の国内における設備投資<sup>\*19</sup>や国内の雇用者総数<sup>\*16</sup>は、どのような影響を受けましたか(それぞれ1つだけ○)。

国内における設備投資		国内の雇用者総数	
1	海外事業の展開に伴い、減少した	1	海外事業の展開に伴い、減少した
2	海外事業の展開に伴い、むしろ増加した	2	海外事業の展開に伴い、むしろ増加した
3	海外事業展開の直接の影響は受けていない	3	海外事業展開の直接の影響は受けていない
4	何とも言えない・分からない	4	何とも言えない・分からない

付問②,今後の設備投資は、国内と海外のどちらによりウェートを置くお考えですか(1つだけ○)。

1	(どちらかと言えば)国内にウェートを置く	理由は何ですか(該当すべてに○)。
2	(どちらかと言えば)海外にウェートを置く	海外投資の回収不安が高まっているから(治安の悪化や自然災害、労働争議による操業停止リスク等)
3	国内・海外のどちらも同様にウェートを置く	海外での事業展開メリットが減退(人件費上昇等)しているから
4	国内・海外を問わず設備投資を行う予定はない	当面、円安への転換が見込まれるから
5	今後の設備投資方針は未定・分からない	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)

付問③,今後の海外事業展開に伴い、貴企業の国内の雇用者総数<sup>\*16</sup>はどのような影響を受けると思いますか(1つだけ○)。

1	海外事業の展開に伴い、減少する((可能性がある)と思う)
2	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)
3	海外事業展開の直接の影響は受けない(と思う)
4	何とも言えない・分からない

\*18 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を指すものとします。  
\*19 事業活動に必要な土地、建物、機械装置等の取得を指すものとします(工場、事業所、店舗等の開設を含みます)。

問10,今後3年間のタイミングで、事業再編を行う理由は何ですか(該当すべてに○)。

国内要因	海外要因	その他
1	13	13
2	14	14
3	15	15
4	16	16
5	17	17
6	18	18
7	19	19
8	20	20
9	21	21
10	22	22
11	23	23
12	24	24

II 貴企業の経営・雇用戦略についてご回答ください。

問1 2, 貴企業の競争力の源泉は何ですか。また、競争力をさらに高めるため、強化すべきものは何だと思えますか(それぞれ1～15の中から該当すべてに○、あるいは16に1つだけ○)。

競争力の源泉	強化すべきもの
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12
13	13
14	14
15	15
16	16

問1 3, 従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、重要であると考える雇用管理事項は何ですか。その中で現在、貴企業が実際に取り組んでいるものはありますか(それぞれ1～16の中から該当すべてに○、あるいは17に1つだけ○)。

重要	取り組んでいる
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12
13	13
14	14
15	15
16	16
17	17

問1 4, 貴企業は現在、必要な労働力全般をどのような方法で確保していますか。また、今後はどのような方法が重要になると思えますか(それぞれ1～16の中から該当すべてに○)。

現在の方法	今後、重要
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12
13	13
14	14
15	15
16	16

問1 5, 社内労働力の円滑な移動・調整や、効果的な育成のための方法について伺います。

(1) 貴企業は過去5年間に、配置転換<sup>※20</sup>を行いましたか(1つだけ○)。

1 行った

2 行っていない

問 i, 職種変更を伴うことがありますか(1つだけ○)。

1	職種変更を伴うことがあった	2	職種変更を伴うことはなかった
---	---------------	---	----------------

問 ii, どのような目的で行いましたか(該当すべてに○)。

1	組織の改編(部門の拡大・縮小等)に伴う異動	4	職務の再編成
2	能力に見合った職務への異動	5	労働者の意欲の増進
3	多様な仕事経験による能力向上(キャリア形成)	6	その他

次頁冒頭の(2)へ

問 iii, 配置転換を行う上で、課題はありますか(1～7の該当すべてに○、あるいは8に1つだけ○)。

1	組織をギリギリまで絞り込んでおり、配置転換する人材に余裕がない
2	専門性重視の採用・育成を行っており、配置転換する余地が小さくなってきている
3	職務の複雑性が高まり、転換に伴う再教育訓練や能力開発が難しくなっている
4	成果・業績主義に伴い、上司による部下の囲込み傾向がみられる
5	勤務地や職種の限定など、異動させにくい社員が増えている
6	配置転換(海外勤務や転居転勤含む)を望まない社員が増えている
7	その他(具体的に)
8	特に課題はない

※20 労働者を企業内における他の職務や組織、事業所に異動させることを指します。

(2) 貴企業は過去5年間に、出向・転籍を行いましたか (それぞれ1つだけ○)。

<b>(在籍) 出向<sup>※21</sup></b>		<b>出向</b>	<b>転籍</b>
1	行った	1	1
2	行っていない	2	2
<b>転籍 (移籍出向)<sup>※22</sup></b>		3	3
1	行った	4	4
2	行っていない	5	5
		6	6

問 i, どのような目的で行いましたか (それぞれ該当すべてに○)。

1	出向・転籍先の技術指導・経営指導等
2	能力開発・キャリア開発
3	高齢者の雇用機会の確保
4	事業再編
5	業績悪化に伴う合理化(人員削減・雇用調整)
6	その他

問 ii, 出向・転籍を行う上で、課題はありますか (1~5の該当すべてに○、あるいは6に1つだけ○)。

1	行先の確保・調整が難しくなっている
2	出向・転籍に向けた再教育訓練や能力開発が難しくなっている
3	慢性的に人員不足の職場が増えており、出向・転籍させる余裕がない
4	出向・転籍に対する労働者の納得・同意が得られにくくなっている
5	その他 (具体的に )
6	特に課題はない

問 1 6, 正社員・非正社員の活用状況等について伺います。

付問①, 貴企業では以下のうち、どのような就業形態を活用していますか (該当すべてに○)。

貴企業の従業員 (全体)		正社員 <sup>※24</sup>		非正社員 (全体)		請負活用 <sup>※25</sup>	
1	定年再雇用 <sup>※26</sup>	フルタイムの <sup>※26</sup>	パートタイム社員 <sup>※27</sup>	アルバイト	派遣社員 <sup>※29</sup>	1	1
2	嘱託社員 <sup>※28</sup>	有期契約社員 <sup>※26</sup>	(無期・有期問わず) <sup>※27</sup>	無期契約社員 <sup>※28</sup>	臨時社員 <sup>※29</sup>	2	2
3						3	3
4						4	4
5						5	5
6						6	6
7						7	7
8						8	8

付問②, 従業員 (全体) に占める非正社員比率はどれくらいですか (数値を記入)。

→ 0% の場合 (正社員しか雇用していない企業) は 1 3 頁問 1 7 の付問④へお進みください

□ %

※21 貴企業 (出向元) の労働者と労働契約関係を保つたまま、子会社・関連会社などの企業・団体 (出向先) で勤務させる形態を指します。

※22 貴企業の労働者を退職させ、子会社・関連会社などの企業・団体 (出向先) と、新たに労働契約関係を持つ労働者として勤務させる形態を指します。

※23 業務請負契約により貴企業の事業所内で働いている者。

※24 貴企業が直接雇用している従業員のうち雇用期間に定めない者で、いわゆる正社員。なお、貴企業から他社へ出向している社員は含まず、他社から貴企業へ出向している社員は含めません。

※25 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。

※26 貴企業に有期 (雇用期間が1か月を超える) 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を指します。

※27 正社員より1日の所定労働時間が短いが、1週間の所定労働日数が少ない者。雇用期間が1か月以内の者。

※28 臨時的就業または日々雇用している者で、雇用期間が1か月以内の者。

※29 労働者派遣法に基づき派遣元事業所から、貴事業所に派遣されている者。

付問③, 非正社員に任せせる仕事 (量・質両面) は近年、どのように推移してきましたか (それぞれ1~5の中から1つだけ○)。

	増加した	どちらかという増加した	どちらかという減少した	減少した	何とも言えない・分からない
量的側面 (人数×労働時間の総量)	1	2	3	4	5
質的側面 (求める責任や役職者)	1	2	3	4	5

付問④, 非正社員 (全体) 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どれくらいですか。非正社員 (全体) を 100 とした割合でご回答ください (数値を記入)。

□ %

付問⑤, 非正社員 (全体) のうち、勤続5年以上の割合はどれくらいですか。

非正社員 (全体) を 100 とした割合でご回答ください (数値を記入)。

□ %

問 1 7, 今後の正社員・非正社員のバランスについて、どのようにお考えですか (1つだけ○)。

1	現状より正社員比率を (やや) 高める必要がある	付問①へ
2	現状で、適正である (ちょうど良い)	次頁の付問④へ
3	現状より非正社員比率を (やや) 高める必要がある	次頁の付問②へ
4	分からない	次頁の付問④へ

付問①, 正社員比率を高める必要があると考える理由は何ですか (該当すべてに○。また、○をつけたものの中から、もっとも重視するもの1つに○)。

1	既存事業の拡大や新規の事業展開に対応するため	既存事業の拡大や新規の事業展開に対応するため
2	戦略要因	事業の縮小リスク (柔軟な労働力移動) に備えるため
3	変革要因	特許など、企業が所有する知的財産が収益にもたらす価値が高まっているから
4	変革要因	事業のグローバル展開や海外での現地生産等に伴い、国内では研究・開発や事業戦略の企画・立案等、創造的な仕事のウェートが高まっているから
5	変革要因	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
6	変革要因	グローバル化に伴い、相手国の時差に対応した勤務や出張・転勤・海外赴任等への柔軟な対応が求められるようになってきているから
7	変革要因	顧客ニーズへの対応のため、残業や休日出勤への柔軟な対応が求められるから
8	育成要因	知識や技能、経験を着実に継承したいから
9	育成要因	中長期的な人材育成や能力開発を強化したいから
10	組織要因	組織の一体感や職場のチームワークを強化したいから
11	組織要因	年齢構成の歪みを正したいから
12	組織要因	退職非補充による減員やリストラ等で正社員が絞り込まれ、職場が疲弊してきたから (過重労働やメンタルヘルスの悪化を含む)
13	非正社員との比較	残業の調整やボーナスの削減など、正社員の方が労働力コストを弾力化しやすいから
14	非正社員との比較	非正社員の活用は、正社員との職務の重なりや処遇のバランスに課題があるから
15	非正社員との比較	非正社員の活用に関する労働法制が厳しいから
16	その他 (具体的に)	( )

→ 回答後は次頁の付問③へ

付問②、非正社員比率を高めると考える理由は何ですか（該当するもの1つに○）。また、○をつけたものの中から、もっとも重視するもの1つに○。

1	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）
2	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
3	臨時・季節的業務や単年度入札業務などに対応するため
4	1日・週の中での仕事量の変動が大きくなっているから
5	社内では人材育成が追いつかないような、専門的な仕事が増えているから
6	業務のIT化や自動化、マニュアル化に伴い、定型的な仕事領域が拡大しているから
7	正社員を基幹業務に特化させたいから
8	正社員が確保できないから
9	高齢者の継続雇用者が増えているから
10	その他（具体的に )

付問③、貴企業にとって望ましい正社員・非正社員のバランスは、従業員全体に占める非正社員比率で言うと、どれくらいだと思いますか。

--	--	--	--	--

%

付問④、貴企業はこれまで、正社員にどのような能力・資質を求めてきましたか。また、正社員の能力・資質として今後、何を求めますか（それぞれ1～18の中から該当するすべてに○、あるいは19に1つだけ○）。

	これまで求めてきたもの	今後、求めるもの
新たな付加価値の創造力	1	1
事業や戦略の企画・立案力	2	2
課題やリスクに対する想像力、思考力	3	3
グローバルな視野や国際コミュニケーション能力	4	4
海外現地に赴任できる積極性	5	5
専門的な知識・技能、資格	6	6
(部下等の) 管理、指導・育成力	7	7
リーダーシップ、統率・実行力	8	8
組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴・対話力	9	9
営業力、交渉能力	10	10
仕事に対する挑戦意欲・バイタリティ	11	11
業務統制力、計画力	12	12
業務を完遂する責任感	13	13
(指示待ちでない) 主体性、自律性	14	14
コスト意識・財務センス	15	15
ストレスコントロール力	16	16
(仕事以外の) 生活の充実（ボランティア、人脈等）	17	17
その他（具体的に )	18	18
特になし	19	19

\*30 運輸・通信、保安、機械運転、建設労務等。

### Ⅲ 職種の見通しと若年者の採用ニーズ等についてご回答ください。

問18、貴企業では現在、どのような職種の労働者を活用していますか。正社員、非正社員それぞれについて、ご回答ください（1～9の中から該当すべてに○、あるいは10に1つだけ○）。また、各職種の人数は過去5年間、どのように増減推移していますか。今後3年間の見通しと合わせてご回答ください（活用している職種について、それぞれ1～3の中から1つだけ○）。

正社員について 活用している職種 (該当すべてに○)	過去5年間に おける増減推移			今後3年間の 見通し				
	増加	横ばい	減少	増加	横ばい	減少		
1 専門・技術職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
2 研究・開発職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
3 管理職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
4 事務職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
5 営業職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
6 販売・サービス職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
7 生産労務職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
8 生産以外の労務職 <sup>*30</sup>	↑	1	2	3	↑	1	2	3
9 その他	↑	1	2	3	↑	1	2	3

  

非正社員（派遣労働者含む） について 活用している職種 (該当すべてに○)	過去5年間に おける増減推移			今後3年間の 見通し				
	増加	横ばい	減少	増加	横ばい	減少		
1 専門・技術職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
2 研究・開発職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
3 管理職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
4 事務職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
5 営業職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
6 販売・サービス職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
7 生産労務職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
8 生産以外の労務職	↑	1	2	3	↑	1	2	3
9 その他	↑	1	2	3	↑	1	2	3
10 非正社員は活用していない (1頁問16付問②で非正社員比率が0%の場合)								



問19、現在、活用している職種の中で、人材の確保・育成上、次のような課題に直面しているものはありますか（それぞれの有無を1つだけ○。ある場合、該当する職種すべてに○）。

付問	左記の課題に直面している職種	その									
		専門・技術職	研究・開発職	管理職	事務職	営業職	販売サービス職	生産労働職	生産以外の労働職	その他	
付問①	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	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
付問②	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	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
付問③	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	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
付問④	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	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
付問⑤	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	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
付問⑥	正社員と非正社員の業務分担に課題がある	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
付問⑦	若年人材を充分確保できず、技能等の伝承に不安がある	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
付問⑧	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	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
付問⑨	女性労働者が増えており、仕事と生活の両立支援や体力的負担の軽減策等が課題になっている	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
付問⑩	副業者が増えており、労働時間や安全衛生の管理上、課題がある	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
付問⑪	長時間労働者やメンタルヘルス不調者が増えている	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
付問⑫	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	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

問20、貴企業では現在、正社員について次のような働き方を導入していますか。また、そうした働き方の今後の導入意向はありますか（それぞれ1～4の中から1つだけ○）。

職種限定	現在、導入している		現在は導入していない	
	引き続き活用予定	今後、廃止予定	今後、導入予定	今後も導入予定なし
職種限定 <sup>※31</sup>	1	2	3	4
職務範囲限定 <sup>※32</sup>	1	2	3	4
部門や事業限定 <sup>※33</sup>	1	2	3	4
労働時間限定 <sup>※34</sup>	1	2	3	4
勤務地限定 <sup>※35</sup>	1	2	3	4

問21、若年者（15～34歳）の採用状況や今後の見通し等についてご回答ください。貴企業の若年者の採用数は、過去5年間どのように増減推移していますか。また、今後3年間ににおける見通しはどうか（それぞれ1～5の中から1つだけ○）。

過去5年間の推移		今後3年間の見通し							
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
若年者を採用した	若年者を採用した	若年者を採用した	若年者を採用した	若年者を採用した	若年者を採用する	若年者を採用する	若年者を採用する	若年者を採用する	若年者を採用する
(採用数は)増加傾向で推移した	(採用数は)増加傾向で推移した	(採用数は)増加傾向で推移した	(採用数は)増加傾向で推移した	(採用数は)増加傾向で推移した	(採用数は)増加する見通し	(採用数は)増加する見通し	(採用数は)増加する見通し	(採用数は)増加する見通し	(採用数は)増加する見通し
横ばい傾向で推移した	横ばい傾向で推移した	横ばい傾向で推移した	横ばい傾向で推移した	横ばい傾向で推移した	横ばいの見通し	横ばいの見通し	横ばいの見通し	横ばいの見通し	横ばいの見通し
減少傾向で推移した	減少傾向で推移した	減少傾向で推移した	減少傾向で推移した	減少傾向で推移した	減少する見通し	減少する見通し	減少する見通し	減少する見通し	減少する見通し
(採用数の推移は)不明	(採用数の推移は)不明	(採用数の推移は)不明	(採用数の推移は)不明	(採用数の推移は)不明	(採用数の見通しは)未定・不明	(採用数の見通しは)未定・不明	(採用数の見通しは)未定・不明	(採用数の見通しは)未定・不明	(採用数の見通しは)未定・不明
採用していない	採用していない	採用していない	採用していない	採用していない	採用予定はない	採用予定はない	採用予定はない	採用予定はない	採用予定はない

付問①、過去5年間に「3. 減少傾向で推移した」あるいは「5. 採用していない」、また、今後3年間に「3. 減少する見通し」あるいは「5. 採用予定はない」と回答した場合に伺います。その理由は何か（該当すべてに○）。

※問21の回答に応じ、過去か今後の該当する回答欄をご使用ください

理由	過去	今後
即戦力となる人材を優先したから	1	1
非正社員で業務が代替できるから	2	2
経営状況の悪化等で採用する余力がないから	3	3
高齢者の継続雇用の分、新規採用を手控えるなければならないから	4	4
募集しても応募がない・少ないから	5	5
若年者は採用してもすぐ辞めてしまうから	6	6
教育訓練・育成に、時間・コストがかかるとから	7	7
その他（具体的に）	8	8

→回答後は次頁の間22へ

※31 事務職、理業職、技術職、営業職など、職種が限定された働き方。  
 ※32 同一職種の中でも、職務範囲(付随する受職等昇進範囲)が限定された働き方。総合職や一般職、管理職コースや専門職コース等。  
 ※33 経営、企画部門、生産部門、営業部門等の部門や、事業部(カンパニー)が限定された働き方。  
 ※34 労働時間の長さや時間外、残業時間の有無が限定された働き方。  
 ※35 海外・全国転居転勤あり、一定地域内で転居転勤あり、事業所間異動あり、事業所限定など、勤務地範囲が限定された働き方。  
 ※36 なお、複数の働き方要素が限定されている正社員については、それぞれの要素に分けてご回答ください(例えば、職務範囲かつ勤務範囲が限定された正社員がいる場合は、職務範囲限定と勤務範囲限定の回答欄の両方で、「現在、導入している」(1あるいは2)に○)。  
 ※37 過去・今後とも「減少」あるいは「採用なし」の場合は、過去・今後の両方の回答欄にそれぞれご回答ください。

付問②、過去5年間について「1. 増加傾向で推移した」あるいは今後3年間は「1. 増加する見通し」と回答した場合に伺います。それはなぜですか（該当すべてに○）。

※問21の回答に応じ、過去か今後の該当する回答欄をご使用ください→

	過去	今後
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ため	1	1
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	2	2
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	3	3
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	4	4
若年者は中高齢者に比べ、一人当たりの賃金コストが安いいため	5	5
技術の進展や社会の変化に対応するため	6	6
組織風土を活性化するため（配置転換の促進等）	7	7
買い手市場で優秀な人材が採りやすくなっているから	8	8
早期離職に備え、多めに確保しておく必要があるため	9	9
トライアル雇用など、公的な補助があるから	10	10
企業の社会的役割として	11	11
その他（具体的に）	12	12

問22、若年者を現在、どのような方法で採用していますか。また、今後どのような採用方法を重視しますか（それぞれ1～13の中から、該当すべてに○）。

採用形態	採用方法	現在の採用方法	今後、重視する方法
正社員	新規卒者（第二新卒含む）を定期的に採用する	1	1
	経験者採用と同じ枠組みで、中途採用する	2	2
	年齢や経験を問わず、良い人がいれば（通年的に）採用する	3	3
	職種限定で採用する	4	4
	職務範囲限定で採用する	5	5
	部門や事業限定で採用する	6	6
	労働時間限定で採用する	7	7
	勤務地限定で採用する	8	8
非正社員	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>※8</sup>	9	9
	若年者は一般的な非正社員と同じ枠組みで採用し、その後、働きぶりが優秀で本人が希望すれば、正社員へ登用・転換することもある	10	10
	紹介予定派遣を受入れる	11	11
	トライアル（試行的）雇用を受入れる	12	12
	その他（具体的に）	13	13

※8 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まれます。ただし、正社員採用の際の「試用期間」は含みません。

問23、若年者の正社員採用に当たり、これまで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きましたか。また、今後はどちらをより重視する意向ですか（それぞれ1～6の中から1つだけ○）。

	即戦力を重視	どちらかというどちらかというどちらも同じくらい重視	ポテンシャルを重視	何とも言えない・分からない		
これまでの採用	1	2	3	4	5	6
今後の採用	1	2	3	4	5	6

付問①、若年者の正社員採用に当たり、現在ほどのような資質を重視して選別していますか。また、過去（1990年代）には、どのような資質を重視していましたか（それぞれ1～22の中から該当すべてに○、あるいは23に1つだけ○）。

	現在	過去	現在	過去
業務に役立つ専門的な知識や技能	1	1	I T技術の活用能力、情報収集力	13
業務に役立つ資格や免許	2	2	語学力	14
業務に役立つ職業・就労経験	3	3	コミュニケーション能力	15
仕事に対する熟意・意欲、向上心	4	4	職業意識・勤労観	16
積極性、チャレンジ精神、行動力	5	5	社会常識やマナー	17
創造性、発想力、提案力	6	6	一般教養	18
理解力、状況判断力	7	7	学業成績	19
従順性	8	8	体力、忍耐力（早期に離職しそうにない）	20
勤勉性	9	9	最終学歴	21
規律性（ルールを守る）	10	10	その他（具体的に）	22
自社の社風への親和性	11	11		22
組織協調性（チームワークを尊重できる）	12	12	特になし	23

付問②、もっとも直近で採用した若年者は、思いうような資質を持つ人材でしたか。採用の満足度合いを教えてください（1～5の中から1つだけ○）。

満足（思い通りの人材が採れた）	どちらかという満足	何とも言えない・分からない	どちらかという不満	不満（思うような人材は採れなかった）
1	2	3	4	5

付問③、採用した若年者に、不足していた資質は何ですか。上記・付問①の1～22の選択肢から、該当する資質すべての番号をご記入ください。

\_\_\_\_\_

IV 貴企業の概要についてご回答ください。

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、総額人件費をご記入ください(数値を記入)。また、2010年度と比較した増減推移、過去3年間の増減推移と今後3年間の見通しも教えてください(それぞれ1~5の中から1つだけ○)。

2011年度における	2010年度と比較した増減推移				
	大幅に増加 (60%以上)	増加 (5%以上)	横ばい (増減)	減少 (5%未満)	大幅に減少 (60%以上)
年間総売上高	1	2	3	4	5
経常利益	1	2	3	4	5
設備投資費	1	2	3	4	5
総額人件費	1	2	3	4	5

	過去3年間の推移					今後3年間の見通し				
	大幅に増加	増加	横ばい	減少	大幅に減少	大幅に増加	増加	横ばい	減少	大幅に減少
年間総売上高	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
経常利益	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
設備投資費	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
総額人件費	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

問25, 貴企業(本社、支社、営業所、工場など全事業所の合計)における、雇用量規模はどれくらいですか(1つだけ○)。

29人以下	30~99人	100~299人	300~499人	500~999人	1,000人以上
1	2	3	4	5	6

付問①, 雇用量規模の過去5年間の増減推移と今後3年間の見通しも教えてください(それぞれ1~7の中から1つだけ○)。

	過去5年間の推移							今後3年間の見通し						
	大幅に増加 (60%以上)	増加 (20%以上)	やや増加 (5%以上)	横ばい (増減)	やや減少 (5%以上)	減少 (1%以上)	大幅に減少 (60%以上)	大幅に増加 (60%以上)	増加 (20%以上)	やや増加 (5%以上)	横ばい (増減)	やや減少 (5%以上)	減少 (1%以上)	大幅に減少 (60%以上)
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	

\*399 派遣労働者は含まないでください。

付問②, 労働組合や労使協議機関はありますか(1つだけ○)。

1	過半数代表の労働組合がある	3	労使協議機関*40がある
2	過半数代表ではないが、労働組合がある	4	労働組合も労使協議機関もない

問26, 正社員について、以下の状況を教えてください(それぞれ1~11の中から1つだけ○)。

	0%	10%未満	10%以上	20%未満	20%以上	30%未満	30%以上	40%未満	40%以上	50%未満	50%以上	60%未満	60%以上	70%未満	70%以上	80%未満	80%以上	90%未満	90%以上	
正社員に占める女性比率	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									
管理職*41に占める女性比率	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									
若年者の採用後3年超の定着率*42	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									
週60時間以上の勤務者比率*43	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									
年次有給休暇の取得率*44	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									
正社員の採用10年後の在籍率*45	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									
正社員の採用20年後の在籍率	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									

Q, 本調査にご協力いただいた御礼として、調査結果の要約版報告書(無料)のご送付を希望されますか。  
 Q, 雇用創出に寄与した事業の展開状況等について、貴社を訪問し、より詳しいお話を聞かせていただくことは可能でしょうか。

1	希望する	2	希望しない
1	インタビュー調査に際しては、インタビュー調査には応じない	2	インタビュー調査には応じない

ご送付先・ご連絡先を教えてください。

貴社名: \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_  
 住所: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_  
 ご記入者のお名前: \_\_\_\_\_

質問は以上です。ご記入が終わりましたら、別添の【返信用封筒】(切手不要)へ入れ、2013年3月12日(火)までに郵便ポストにご投函ください。ご協力いただき、どうも有難ございました。

\*40 経営側と従業員代表の間で定期的に話し合いを行う体制を指します。  
 \*41 課長相当職以上。  
 \*42 3年前にご採用した若年正社員(15~34歳)のうち、現在まで勤続している者の割合。なお、3年前に若年者採用を行っていない場合も計算。  
 \*43 それ以前で直近の採用時点まで遡って算出。週60時間以上働いている者の割合。  
 \*44 休業者を除く正社員数に占める、週60時間以上働いている者の割合。  
 \*45 取得資格のある労働者の取得日数計/付与日数計×100(付与日数に繰延日数は含まないでください)。  
 \*46 採用から10年後の残存数/採用数。なお、10年前に正社員採用を行っていない場合は、それ以前で直近の採用時点まで遡って算出。