

産業界における人材ニーズの調査分析

はじめに

わが国の雇用情勢は、求人は増加傾向にあるものの、失業率が高水準で推移し、IT革命、低価格競争の激化により、生産拠点が次々と東南アジア、中国等へ移転し、いわゆる「産業の空洞化」と称される現象が進行し、厳しい経済情勢を反映したものとなっている。

また、「終身雇用」や「年功序列」に象徴されるいわゆる日本型雇用慣行も変革期に入りつつあり、雇用情勢の予測・判断を一層困難なものとしている。

政府の統計に拠れば平成14年の完全失業者は359万人となり、失業率も5.4%過去最悪（比較可能なデータの存する昭和28（1953）年以降において）となっている。

就業者数はオイル・ショックの一時期を除き、概ね増加してきたものの、平成10年以降は5年連続で減少し、特に製造業の就業者の減少が顕著となっている。

かかる状況下、ある先行調査は、労働需給は量的にみると職種ごとのばらつきが大きく、質的にみると完全な不足状況にある旨を指摘する。

「産業界における人材ニーズの調査・分析」は、職業能力開発施策に産業界の人材ニーズを反映することによって雇用施策模索の一助とすべく設定された。

申すまでもなく労働市場は、人材となる側のニーズとこれを採用する企業側のニーズとによって形成される。当該市場は、他市場にはない特殊性がゆえに国の施策等のかかわる場面が多く、両サイドにわたり先行調査等も多く、必要・重要性は意識しつつも、問題の捉え方、視点の置き方に苦慮することがまづもっての課題であったと思料する。

本報告は、内容の独自性を担保する上で、企業という事業体に埋め込まれた、あるいはその「ビジネスモデル」を駆動させるために事業体内部に発生する“能力ニーズ”の現状と将来の変化という観点から人材ニーズを把握するもので、類似課題にはない切り口での調査・分析が眼目といえる。

能力開発施策を立案・展開する上で必要とされる事項は多く、内容も多種多様であるが、概ね、労働市場におけるインフラとして必要な事項、労働市場政策の立案・展開に際し活用が企図される事項、職業訓練（公共において）コースの開発・設定等に際し活用が企図される事項、に整理することができよう。であるとすれば、本報告は、経営上の戦略的諸施策の現状と将来、経営戦略策定部門と人的資源部門との関係、人材マネジメント上の基本ポリシーの現在と将来、人材ニーズの現在と将来、ビジネスモデルの現在と将来、外部教育機関に対する期待、等よりなるもので、ビジネスモデルを媒介にした産業界における人材ニーズの現状を伝達する資料である。折に触れ、能力開発関係者各位に活用賜れば幸甚である。

末尾ながら、本調査・分析の遂行にあたり、多大なご尽力を頂いた研究会委員長腰塚弘久氏ほか委員諸氏、およびアンケートに協力して下さった企業の皆様に感謝申し上げます次第である。

2003年3月

職業能力開発総合大学
能力開発研究センター
所長 池本 喬三

「産業界における人材ニーズの調査分析」研究会委員

委員長	腰塚弘久	学校法人 産業能率大学
委員	田島尚子	学校法人 産業能率大学
	平田謙次	学校法人 産業能率大学
	古澤照幸	埼玉学園大学
	中西晶	東京都立科学技術大学
	田邊良男	東海職業能力開発大学校附属 浜松職業能力開発短期大学校
	大槻彰	東北職業能力開発大学校
	佐藤政則	いわき職業能力開発促進センター
	高山雅人	関東職業能力開発促進センター
	桜井博行	職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター

は調査報告書執筆者

事務局	辻栄一	職業能力開発総合大学校 開発研究部 調査研究室	能力開発研究センター
	桜井博行	職業能力開発総合大学校 開発研究部 調査研究室	能力開発研究センター
	橋本浩志	職業能力開発総合大学校 開発研究部 調査研究室	能力開発研究センター

<目 次>

第一部 調査概要	1
1. 調査の背景と目的	3
2. 調査概要	5
3. 回答者および回答企業のプロフィール	6
第二部 調査結果	13
1. 経営上の戦略的諸施策の現状と将来	15
1.1 戦略的諸施策の現状	15
1.2 戦略的諸施策の将来	18
2. 経営戦略策定部門と人的資源部門との関係	20
3. 人材マネジメント上の基本ポリシーの現在と将来	22
3.1 人材マネジメント上の基本ポリシーの現在	22
3.2 人材マネジメント上の基本ポリシーの将来	25
4. 人材能力の組み替えを実施していく上での問題点	27
5. 人材能力の柔軟な組み替えに関わる制度・諸施策の実施状況	29
6. 労務構成の過去と将来	32
6.1 労務構成の過去	32
6.2 労務構成の将来	33
7. 人材ニーズの現在と将来	34
7.1 人材ニーズの現在	34
7.2 人材ニーズの将来	37
8. ビジネスモデルの現在と将来	39
8.1 ビジネスモデルの現在	39
8.2 ビジネスモデルの将来	40
9. ビジネスモデルの収入源の現在と将来	41
9.1 ビジネスモデルの収入源（現在）	41
9.2 ビジネスモデルの収入源（将来）	42
10. ビジネスモデルのコスト構造の現在と将来	43
10.1 ビジネスモデルのコスト構造（現在）	43
10.2 ビジネスモデルのコスト構造（将来）	44
11. アウトソーシングおよび非正規社員の活用状況、活用予定	45
11.1 アウトソーシングおよび非正規社員の活用状況（現在）	45
11.2 アウトソーシングおよび非正規社員の活用予定（将来）	46
12. 能力ニーズ	48
13. 外部教育機関に対する期待	51
13.1 期待する内容別構成比	51
13.2 外部教育機関別構成比	54
第三部 解説と提言	59
1. 本調査の目的と着眼点	61
1.1 企業組織内部の「能力」や「知識」の組み換え	61

1.2	能力あるいは知識の構成体としての企業	62
2	調査の基本的な枠組みと焦点	64
3	調査結果の詳細分析とその解説	66
3.1	日本企業の戦略行動の変化	66
3.1.1	これまでのこれまでの日本企業の戦略の特徴 - 「オペレーション志向」と同質的行動	66
3.1.1.1	オペレーション志向	66
3.1.1.2	同質的行動	67
3.1.2	変化し始めた日本企業の戦略行動	68
3.1.2.1	選択と集中による事業ポートフォリオの改革	68
3.1.2.2	プロダクト・イノベーションとアンバンドリング化	69
3.2	調査結果に基づく日本企業の戦略タイプの分類	70
3.2.1	因子分析の実施	70
3.2.2	戦略タイプの分類	71
3.3	戦略タイプと人材マネジメント・ポリシー	72
3.3.1	因子分析の実施	73
3.3.2	分散分析による戦略タイプ間の比較	74
3.4	戦略タイプと人材マネジメント施策	75
3.5	戦略タイプと労務構成	77
3.5.1	正規従業員	77
3.5.2	特例の有期契約社員	79
3.5.3	有期契約社員	80
3.5.4	派遣社員	81
3.5.5	パート・アルバイト	82
3.5.6	裁量労働者	83
3.6	戦略タイプと人材ニーズ	84
3.7	ビジネスモデルと人材ニーズ	86
3.7.1	人材ニーズのとらえ方	87
3.7.2	本項の目的	89
3.7.3	方法	89
3.7.3.1	実施方法	89
3.7.3.2	人材ニーズ項目の作成	89
3.7.4	結果	90
3.7.4.1	ビジネスプロセスモデルによる人材ニーズ	90
3.7.4.2	人材ニーズの体系	90
3.7.4.3	戦略タイプと人材ニーズ	91
3.7.4.4	ビジネスモデルと人材ニーズ	92
付録 1	詳細データ（経営企画担当責任者・人事担当責任者別）	103
付録 2	調査票	135