

## 企業の労働力調整システム

### [研究メンバー]

主査	稲上 毅	法政大学教授
	川喜多喬	東京外国語大学教授
	佐藤博樹	法政大学助教授
	工藤 正	雇用職業総合研究所研究員
	井戸和男	(株)西武百貨店常務取締役

### [報告書目次]

第 1 部	本論
	アンケート調査報告
序章	調査の方法及び対象
第 1 章	企業の経営状況と経営戦略
第 2 章	労働力構成の変化
第 3 章	新しい人事管理と多様化する労働力
第 4 章	企業グループ雇用の現状と企業グループ人事管理の実態
第 2 部	ヒアリング事例

### [内容要旨]

円高等による経済環境の急速な変化の中で、企業が経営多角化等思い切った経営活動の転換を行っており、それに対応した人材調整の現状を調べ、派生している問題を検討して政策ニーズを明らかにする目的で、調査研究を行った。調査は、東京証券取引所上場企業のうち従業員数 1,000 人以上の企業を対象にアンケートを行うとともに、大企業における労働者の人事についてケース・スタディを行った。

#### 第 1 章 企業の経営状況と経営戦略

##### 1 企業業績の状況

現在の業績は順調とする企業は約半数で横ばい或いは悪化とするものと二分している。規模が小さいほど悪化しているとする企業が多いが、第三次産業では規模が大きいほど順調としている。

##### 2 企業の経営戦略

人材育成を重視していくという企業が極めて多く、転換の時代を支える質の高い労働力の内部

養成指向が強い。次いで、営業力強化、新事業積極展開、研究開発等となっている。

## 第2章 労働力構成の変化

- (1) この5年間の変化を見ると、従業員総数と正規従業員数は殆ど変わらないが質の面で変化が生じ、正規従業員の高学歴化・高齢化・長期勤続化が進んでいる。
- (2) 女子正規従業員は高学歴者は急増しているが、総数に占める割合はまだ低い。
- (3) 第三次産業は近年4大卒の正規従業員採用を増やしている。
- (4) 部課長相当者数が増加しているが、なかでも部下を持たない部課長相当者数の増加率が高い(第二次産業で著しい)。

## 第3章 新しい人事管理と多様化する労働力

### 1 多様化する正社員

多様な雇用形態を積極的に活用する企業が増えている。正社員の中にも新しいタイプの労働者が増えてきており、この特殊な正社員の増加傾向を検討した。対象とした主なものは、①ヘッドハンターによるスカウト社員、②勤務地限定の男子社員、③女子管理職、④住居移転を伴う既婚女子、⑤パートタイムからフルタイムに転換したもの、⑥再雇用された女子正規従業員、⑦外国人従業員等で、なお、今後の多様化の動向についても考察した。

### 2 キャリア管理の変化

新しいタイプの正社員の増加、企業戦略の変化は従業員のキャリア管理に影響を及ぼす。新しい管理制度の導入を調べた。①いわゆる差をつける管理、②同時に複数の集団に属して働く重属傾向が強まる、③多部門経験により螺旋的に昇進するものが増える、④複雑な昇進過程で、キャリアを定期的に見直すことになる、等が見られた。

### 3 ホワイトカラーの育成と訓練

キャリアに変化があるとホワイトカラーの育成や、仕事の仕方も変わってくる。忙しい人がますます忙しくなる、有能な人が複数の仕事に同時にかかる、仕事以外の時間に自分で率先して勉強しなければならない雰囲気が強まる、企業も教育訓練の比重を重くする等。これらは力の差をつけることとなる。人の育ち方が上司、先輩によって左右される傾向も依然強まるとする見方も多い。

## 第4章 企業グループ雇用の現状と企業グループ人事管理の実態

調査対象企業では、親企業をもつものが25%を占め、規模が小さくなるほど多い。企業グループの性格から(a)ヒエラルキー型、(b)準ヒエラルキー型、(c)ネットワーク型の3つに類別している。比率はそれぞれ48.7%、26.4%、29.9%で、50%以上出資している連結子会社が55.6%を占める。

企業グループ内の人事異動は最近各タイプとも活発化し、特に(b)タイプは受入れ増加が多く、(c)タイプは他に比べて増加テンポが弱い。

海外子会社の76.4%に日本人が派遣されておりその数は1企業当たり23人で、従業員総数に占める割合は0.5%である。海外要員の教育が及ばないため長期化、再派遣が多くなり、ひいては単身赴任が増える傾向がある。他方海外勤務を管理職候補のキャリアパスとしている企業は少なく、今後は国内・海外人事の連携が必要とされよう。

グループ人事は、採用については遅れているが基本的な労働条件、福利厚生、勤続年数通算化などの導入率はかなり高く、グループ企業単位の「終身雇用圏」の考え方へ転換しつつある。

ネットワーク型は人事の面でも遅れているが、個別企業の独自性を重視し、労働条件を個別単位で決定しようとの考えが強いと見られる。