

連 合 総 研

JAPANESE TRADE UNION CONFEDERATION  
RESEARCH INSTITUTE FOR  
ADVANCEMENT OF LIVING STANDARDS

# 新しい働き方の創造をめざして

財団法人

連合総合生活開発研究所

---

---

# 新しい働き方の創造をめざして

## 目次

はしがき	1
総論 新しい働き方を求めて	5
1. はじめに	
2. いくつかのポイント	
3. 参加と産業民主主義	
第1部 これからの働き方と雇用・処遇制度	
第1章 労働市場の動向と雇用制度、慣行	13
1. 平成不況から最近に至るまでの労働市場	
2. 我が国の雇用制度、慣行の特徴	
(1) 日本的雇用制度、慣行とは	
(2) 国際比較からみた我が国雇用制度、慣行の特徴	
3. これからの労働市場と雇用制度、慣行	
(1) 雇用、賃金構造の変化	
(2) 今後の雇用制度、慣行についての見方	
(3) これからの雇用制度、慣行を考える視点	
第2章 新しい働き方と人事管理	36
1. はじめに	
2. キャリア管理の現状と課題	
3. 新しい働き方と働きぶりの評価	

---

---

#### 4. 新しい働き方と労働組合の課題

### 第3章 産業民主制の行方 56

1. はじめに
2. 労使協議を基礎とする産業民主制
  - (1) 労使協議とその現状
  - (2) 法令にもとづく労使協議制－過半数代表制
3. 産業民主制と法制のあり方

### 第4章 新しい働き方と労働組合 78

1. 日本的雇用システムの変化
2. ブルーカラーとホワイトカラー
3. 職業生活のイメージ
4. 新しい処遇・賃金・雇用
5. 働く場所と時間のニュー・フロンティア
6. 労働組合の課題

## 第2部 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査

### 第1章 企業における従業員の雇用管理の実態 97

1. 企業調査の対象企業の概要
2. 採用方式
3. 初任配属
4. 中途採用
5. ローテーションと昇進昇格
6. 出 向
7. 転 籍

## 第2章 採用、異動に関する労使間ルールの現状 ————— 125

1. 組合調査の対象の概要
2. 調査結果
3. 今後の出向政策への対処方針について
4. 組合員の転籍の実施の有無について
5. 組合員の転籍の実施に関する労使間の対応ルール
6. 転籍についての制度・取扱基準の内容
7. 転籍者の保護・不利益防止のために必要な措置
8. 過去3年間の中途採用（大卒）の実施
9. 中途採用を実施する場合の労使間の対応ルール
10. 中途採用の必要性に関する労使協議での扱われ方
11. 今後の中途採用の在り方について

## 第3章 労働者のキャリア形成と満足度 ————— 165

1. 個人調査の対象者の概要
2. 転職者について
3. 採用後のキャリアについて
4. 企業内（職能）キャリアについて
5. 管理職意向と専門職志向－縦のキャリアに対する希望
6. 人事評価の現状と今後の希望
7. 同期入社者間の能力のバラツキ
8. 昇進昇格、能力開発と仕事の経験
9. 転職についての意識
10. 仕事やキャリアについての満足度ならびに反映度
11. 転勤と出向
12. 人事制度やキャリア管理に関する要望

1. なぜ、いま「新しい働き方」を問うのか
2. 個人の選択を尊重した職場条件の整備
3. 労使間での新たなルールづくりと産業民主主義の拡大
4. あらためて「日本的雇用システム」を考える

〔参考資料〕 アンケート調査票

## は し が き

市場経済化と開放経済化が進むにつれて、世界経済が発展し、競争や分業が急速に進展している。そのため、わが国の産業構造も変化を迫られている。また所得水準の向上に伴い、国民個々人の価値感やニーズも多様化の傾向を強めている。さらに、現下の経済情勢をみると、平成不況後の景気動向にははかばかしい改善は見られず、最近では厳しいデフレ圧力が続き、雇用問題が大きな課題となっている。

こうした中で、これまでの我が国経済の発展を支えてきた様々なシステムが問い直されており、労働分野においても、これからの働き方や雇用・処遇制度のあり方を巡って活発な議論が展開されている。

連合総研は93年4月、「新しい働き方を求めて－日本的雇用システムはどこへゆくのか」と題する公開シンポジウムを開催した。このシンポジウムで提起された問題意識をさらに掘り下げ、具体的検討を加えるため、94年1月、「新しい働き方研究委員会」を設置し、議論を重ねてきた。本書はその成果をとりまとめたものである。

本研究委員会では、新しい働き方を考える際の条件を事実即して具体的に明らかにするため、個人、企業、労働組合の三者に対し、採用、配属、異動、さらには出向・転籍に至る労働者のキャリア形成に関する体系的なアンケート調査を連合の協力を得て実施した。

総論では、本研究の背景及び新しい働き方を考える上での問題提起を行っている。本研究のため実施したアンケート調査もこの問題意識に基づいて設計されている。第1部は、その調査結果を踏まえ、これからの働き方と雇用、処遇制度のあり方を各委員が論じたものである。相互に意見交換を行い必要な調整を行ってはいるが、問題の性格上多少の意見の相違が残ることは避けられないところである。第2部は、このアンケート調査結果の内容を要約したものである。終章では、本報告書のまとめと今後の課題を明らかにしている。

---

はしがき

今後、個人、企業、労働組合の間で、新しい働き方の構築のためのルールづくりに向け、十分な議論と合意形成のための地道な努力が求められている。本書がその参考資料として役立てば幸いである。

最後に、本研究に参加いただいた各委員の方々の御苦勞に心から感謝申し上げる次第である。

1995年9月

(財)連合総合生活開発研究所  
所長 栗林 世

## 委員会の構成

主査	栗林世	(連合総合生活開発研究所所長)
委員	猪木武徳	(大阪大学経済学部教授)
委員	小嶋典明	(大阪大学法学部教授)
委員	佐藤博樹	(法政大学経営学部教授)
委員	千葉利雄	(鉄鋼労連顧問)
委員	逢見直人	(ゼンセン同盟産業政策局担当兼情報室長)
委員	枘本純	(連合法規安全局・時短センター局長)
委員	小宮源次郎	(ゼンキン連合調査局長)

### 事務局（連合総研）

	井上定彦	(副所長)
	小林良暢	(主幹研究員)
	桑島靖夫	(元主任研究員)
	小野晃	(主任研究員)
	鈴木不二一	(研究員)
	中島敬方	(研究員)
	安川昌秀	(研究員)
	谷津正信	(研究員)
	青木秀樹	(元研究員)
	坂田幸治	(研究員)



## 総論

# 新しい働き方を求めて

## 総論 新しい働き方を求めて — 自由と責任 —

### 1. はじめに

経済成長によって勤労者の経済生活が一世代前、二世代前と比べはるかに豊かになった。経済成長がいくつかのひずみや歪みをもたらしたことは事実であるが、戦後五十年を振り返って、日本人の諸先輩が勤勉と創意・工夫によって、われわれの経済生活を飛躍的に向上させてくれたことを否定する者はいない。こうした経済的な豊かさは、われわれの選択の自由を押し広げてくれた。「あれを選択する自由、これを選択する自由」、あるいは「選択しない自由」など。自由は、それ自体ひとつの精神的価値であるが、自由の拡大によって生まれた結果をどう評価するかは、別の倫理的尺度を必要とする。しかし、個人が自由に選択することができてはじめて、「良し悪し」の倫理的判断が生まれてくる。個人の選択の自由のないところには、そもそも「良い悪い」といった倫理的判断は存在しないからである。この点では、自由に選択できるということと、個人の責任の問題は表裏一体の関係にあるといえよう。簡単に言えば、個人の自由意志で選び取った事柄とその結果には、自分で責任を持たねばならないということである。したがって自由はわれわれの精神生活にとって明るい光であると同時に、重い荷物ともなりうる。

「新しい働き方研究委員会」では、現代の産業社会におけるこの自由の問題を、きわめて具体的に、事実に即して検討するために生まれた。抽象論ではなく、今、ここで、働いている勤労者の職業生活にとって、「個人の働き方、そして企業の雇用・処遇制度」をどう修正していけばよいのか、という問である。それは抽象的な理想世界において個人が自由自在に自分のなしたいことを、結果を考慮せず試みるための条件をさぐることではない。それは個人が自分の潜在的あるいは現実的な知識や技能を、

自分の責任のもとで十分生かして行くために、いかなる条件整備が必要なのかという  
問なのである。

## 2. いくつかのポイント

その条件整備のポイントとなりうる点をいくつか拾い上げると次のようになる。

- (1) 企業内で働く雇用労働者にとって、自分のキャリアをそもそも制御できるのか。  
できるとすればどれだけ自分で制御できるのか。具体的には、職業での配置や配属に  
ついてどの程度、個人の能力やキャリア志向が考慮されるのか。
- (2) 個人にとって自分の雇用はどの程度安定的と考えているのか。個人が転職の自由  
が保障されるのを望むのと同じく、企業側は自由な雇用調整を望む。こうした両者の  
自由への期待を矛盾なく達成する方策はあるのか。労働者の定着度の低さは、企業側  
のコストを増大させるだけでなく、労働者の技能・知識にも負の影響を与える。しか  
しそれでも転出入の条件はある程度必要となろう。この点にも研究会は注目した。
- (3) 仮に転職を現実的な問題と考えた場合、個人（特に中間管理職層）は、自分の技  
能・知識のいかなる部分が転職先で通用すると考えているのか。
- (4) 労働組合がこれからの「新しい働き方」の創造にどのように関与できるのか。こ  
の問に答えるためには、まず組合員の職位（範囲）をどう定めるかという点が明らか  
にされなければならない。管理職が（欧州の国々のように）別組織を結成するのか、  
あるいは現行の組合に加入するのか、という区別も必要であろう。これらの問に一定  
の答えが与えられると、「組合が今後取り組むべき重要課題」についての方向づけも  
ある程度定まる。

以上あげた四点は、いずれもホワイトカラー中間管理職層が雇用や処遇に対してど  
のような希望を抱いているのか、そして自分たちのボイスをあげる組織として組合に  
何を望んでいるのかを見るためのポイントでもある。しかし、企業は目的社会である  
から、従業員の希望や要望だけで本来の目的が達成されるわけではない。企業が従業  
員の雇用やキャリア形成に対して、どのような可能性を探っているのか、そして企業

の考える方向づけが、従業員の意図や希望とどの点で一致し、どの点で異なるのかをよく調べて抽出しなければならない。

また、従業員個人の希望と組合の行動目的が一致するとも限らない。個人の要求は相互に両立しないこともありうる。組合はグループとしての労働者に基本的に同じルール（仕事の進め方、労働時間などをはじめとする規則の束）をあてはめる。したがって組合は経営との交渉の公式パイプとして重要な役割を担うものの、組合員ひとりひとりが経営側に自分の要望や意見を直接表明するという機会を少なくする。

本研究会では、個人の意識だけでなく、企業と組合という二つの対象にも、「自由な新しい働き方」を考える際のいくつかの条件を明らかにするための調査を行った。まず企業に対しては、

- (1) 採用に際して勤務地や職種、あるいはコース、採用時期に関して労働者にどれほど選択の自由を与えているのか、初任配属に対して本人の希望がどの程度反映されるのか、中途採用の募集はあるのか、あるとすれば採用前の技能や知識はどう評価されるのか、がまず外部労働市場での移動の条件整備として明らかにされなければならない。
- (2) 次に企業はその内部で、従業員に対してどの程度の異動と職能の変更の可能性を認めているのか。企業内部での異動と職能の変更は、従業員の側から見ればキャリア形成の問題そのものである。したがって従業員の意志や希望が、彼自身のキャリア形成にどの程度反映されうるのかは、まさに冒頭で述べた従業員の責任ある自由な選択の問題となる。日本のホワイト・カラーが外国と比べて広い知識の幅を持つのか、あるいは狭い専門性に閉じ込められているのかについては、未だ包括的な実態研究は存在しない。したがって企業や個人が専門性についていかなる認識を持っているのかは、改めて問うに値する論点といえよう。
- (3) 企業は、労働市場を取り巻く環境の変化を考慮しつつ、「出向・転籍」などの人事方針へのウェイトを高めつつあるという声もある。現状はどうか。事実をもう少し正確に知る必要がある。しかし仮にその量的・質的な現状に大きな変化が見られないとしても、出向の場合の労働条件、期間などについて、その基準はどのように設定され、個々の従業員にどの程度の選択の自由が与えられてい

るのかは、実態を把握する必要がある。協定書等を取り交わすのか、文書で明示するのか、一旦出向した従業員の管理・フォローは行われているのか、こうした点は、出向の対象となった従業員の身分や処遇がどのように護られているのかという問題でもある。

最後に従業員の組織としての組合、あるいは労使協議制が、「新しい働き方」に対して、どのような可能性を切り開きうるのか、そのポイントをいくつか挙げておきたい。

- 1) 従業員がいかなる企業経営上の事項に関与し、ボイスをあげることができるのか。この問題こそ産業民主主義の中心的テーマといえる。初任配属、事業所間異動、職能間異動について、労使間の取り扱いはどうなっているのか、その幅は一般にきわめて広いと考えられる。団体交渉事項なのか、労使協議なのか、単なる事後報告にすぎないのか等。あるいは、組合がメンバーの希望や家庭の事情をどの程度把握しているのか、異動について（内示段階前に）組合はその調整に何らかの役割を果たしているのか、等も改めてチェックされてしかるべきだろう。
- 2) 出向者に対して組合は何を護ってくれるのか。賃金をはじめとする労働条件だけでなく、出向そのものの期間について何らかの最低限の保証を獲得するための力となってきているのか。出向案件は実施予定日のどれくらい前から知らされるのか、などはその対象となる従業員にとっては死活問題のはずである。それはまさに「自由」以前の基本的な生活権にかかわる問題であろう。
- 3) この問題は転籍に関しても同じくあてはまる。転籍者の保護・不利益取扱いの防止のために、組合はいかなる措置を講じようとしているのかは、従業員の働き方の選択に大きな影響を及ぼすからである。

以上、個人の働き方に関する選択の自由の具体的事例をあげ、企業側がそれを尊重するためにどのような条件を整備しうるのか、そして組合はそのメンバーの自由の拡大、あるいは自由の実現のためにいかなる点で力となりうるのかを、具体的な問題点として列挙した。そして自由の獲得が、結果に対しての責任を生むということは冒頭

に述べた通りである。また参加の拡大と発言力の増大は、産業民主制の一大要件であることは、改めて指摘するまでもない。最後に節を改めて、産業民主主義の抱え持つ問題を要約し、これからの重要課題として未組織労働者の参加の問題にも触れておきたい。

### 3. 参加と産業民主主義

これまで労働組合は様々な困難をくぐり抜けながら、労使間の利害の対立する事柄について団体交渉の慣行を押し広め、雇用者側の発言力を増してきた。前節でとりあげた、「自由の拡大」に関するいくつかのポイントについて、今後どのような形でその実現が図られるかは、組合の意欲次第ともいえる。また、労働組合と経営者による団体交渉は、「双方の利害が対立する場合の最も民主的な解決方法」とされてきた。しかし労使の利害が共通性を持ちうる場合には、参加という形式も産業民主主義の新しい形として重要な意味を持つ。これらの点について簡単な展望を記しておこう。

民主主義という言葉は、元来政治的な意志決定の手続き、あるいは政治的装置として理解されてきた。つまり政治的平等、司法上の平等を歴史的に意味したのである。一方、民主主義という言葉は、経済活動の分野にも拡張適用され、「経済的民主主義」という言葉をも生み出した。これは広い意味での所得と富の平等化を意味し、「機会の平等」をさすか、「結果の平等」をさすかで、その政策目標や政策手段が大きく異なってきたことは注意を要する。前者は、政治的民主主義が成立していれば、「機会の平等」は基本的に保障されるため、経済的民主主義は自ずと成立すると考えられる。いわゆるリベラル・デモクラシーの純粹形である。他方、後者の立場から見ると、経済的民主主義は「結果の平等」を強制することによって、政治的民主主義に取って替わるという性質をもつ。したがってこの種のマルキシズム的な立場からは、政治的民主主義は、それ自体価値をもたないことになる。

産業民主主義は、こうした二つの民主主義概念とは基本的に異なる。それは組合による団体交渉、労使協議制、経営参加など様々な形態が含まれるが、本来的には企業や事業所の中での民主主義であり、そうした個別の経済組織の中に、政治的民主主義

の原理を持ち込むことを意味する。その理念型としては、プラント内の経営責任者と労働者による完全自治ということになるが、全国的なレベルでは代表制にベースを置く機能的な民主主義ということになる。

しかし現実には、ドイツやオーストリアの共同決定や、労使協議制（自発的なもの、国が社会政策立法として決めたもの、労働協約で設置されたものなど）のように、プラントレベルでの交渉と合議という形をとることが多い。そしてこの交渉と会議の一方の主体である組合や工場委員会が、労働側の組織としての「自立性」を持つことが、産業民主主義の最低限の要件となる。

この「自立性」とは何か。それは第一節で述べたように、「個人の自由意志で自分の職業的キャリアを選び取ること、そしてその結果に責任を持つ」ということにつきる。自由を希求し、その結果に対して責任をとる必要がないというのは、単なる放縦と無秩序にすぎない。もちろん完全な自由と無限の責任ということもあり得ない。他人の自由および組織の秩序と抵触しない限りでの自由の条件をいかに整えるか、そして自らが選び取った結果に対して、そのリスクをどのようにプールし合えるか、という点が現実的な問題となってくる。リスクのプールは、組合の相助的な特性だけに依ることではなく、職場のルール、外部労働市場と内部のそれとの接点の条件をどう整備するかという形で解決されなければならない。

労働側の窓口のパイプあるいは従業員組織を考える場合、「労働組合法」上の組合だけを念頭に置くことはできない。ひとつは工場委員会など組合とは別個の従業員組織、もうひとつはインフォーマルな職場集団がある。前者は、労働組合の機能を工場レベルで代替したり補完したりするもので、日本だけでなく外国でも類似の組織が数多く見られる。たとえばフランスのcomité d'entreprise、ドイツのBetriebsratなどはその代表例であろう。インフォーマルな職場組織としては、職場での親睦会などをはじめ、様々な会合をあげることができる。こうした会合が、日常的な要求や紛争をめぐる諸決定に対して発言や規制をおこなう場合もある。労働組合が存在する場合、こうした別個のフォーマルな従業員組織とインフォーマルな職場集団との分業・協業関係をどう調整するかという問題も出てくる。いずれにせよ、労働者側の発言・規制・参加の組織として、労働組合だけを考察の対象とすることは不十分であることは確

かである。

労働組合がそのメンバーの労働条件や生活の改善のために働くことは、その組織目的から見て当然のことである。しかし最後にひとつ指摘しておきたいのは、この組合メンバー（インサイダー）の利益と、組合の外にある非組合員（アウトサイダー）の利益との関係である。インサイダーの利益がアウトサイダーのコストの上に成立しているのではないかという指摘は、80年代に入ってから欧米の労使関係論や労働経済学の諸研究にも現れはじめている。雇用保障の格差、賃金の差をめぐる議論はそのひとつであろう。未組織労働者のオルグに関して組合がそれほど熱心ではなくなったという指摘も、こうしたインサイダー・アウトサイダーの議論とつながるところがあるかもしれない。その意味では、未組織労働者の参加問題（とくに中小企業労働者の組織化問題）は、これからの産業民主主義の一つの大きな論争点になりうると考える。

（大阪大学教授 猪木武徳）



## 第1部

# これからの働き方と雇用・処遇制度

## 第1章 労働市場の動向と雇用制度、慣行

1991年以降のバブル崩壊に伴う景気後退により、我が国の労働市場はそれまでの人手不足から雇用過剰へと一変した。30ヵ月にも及ぶ戦後二番目の長期不況の過程で雇用調整が広範に実施されたため、我が国の雇用制度、慣行のあり方が注目され、これからの働き方を含め国民各層の間で活発な議論が交わされた。本章ではまずこうした背景となっただけの平成不況から最近に至るまでの労働市場の動向を雇用面に焦点をあてながら概観した上で、我が国の雇用制度、慣行の特徴を改めて整理し、今後の課題を指摘したい。

### 1. 平成不況から最近に至るまでの労働市場

#### ① 労働力需給、雇用・失業

今回の不況過程において企業の生産活動が急激な落ち込みを見せたことから、求人への減少、求職の増加が進行し、労働力の需給バランスは大きく崩れることとなった。求人の減少は特に製造業で大きかったが、過去の不況期に比べると卸売・小売業、飲食店でも減少が著しかった。また、職業別にみると、事務職で減少幅が大きいほか、前回の不況期には増加していた管理職の求人が今回減少するという特徴がみられた。このように求人が減少する一方で求職者が企業都合による離職者を中心に増加を続けたため、求人と求職の比率である有効求人倍率（労働省「職業安定業務統計」）は、バブル景気のピーク時の直前である91年2月に1.45倍を記録した後、低下傾向を続け、92年秋には1倍を下回るに至り、93年10月以降0.6倍台で低迷状態にある。

また、雇用・失業の動きを総務庁「労働力調査」でみると、バブル期に年間150～160万人程度も増加していた雇用者数は景気後退により急速に伸びが鈍化し、94年では前年比34万人の増加に止まっている。この過程で産業間のばらつきが顕著となって

いる。サービス業や建設業で安定した増加が見られた一方、製造業では93年から減少に転じ、94年には前年比27万人の減少となっている。さらに、卸売・小売業、飲食店でも増加幅が縮小し、94年半ば以降は減少傾向に転じている。こうした中で、失業者は90年の134万人から増加を続け、94年には192万人に達している。これと共に、90年に2.1%まで低下していた失業率は94年に2.9%となっており、月によっては過去最高の3%台を記録するに至っている。

以上、平成不況から最近に至るまでの労働市場の動きを代表的な雇用指標を中心にみてきたが、以下では主として企業の雇用過剰感及び雇用調整の状況を過去の不況期と比較しつつ、今回の特徴をみることにしたい。

### ② 企業の雇用過剰感

日本銀行の企業短期経済観測調査により、この間における企業の雇用人員判断DI（労働力が過剰とする企業の割合から不足とする企業の割合を差し引いたもの）の推移をみると、90年夏から秋頃には主要企業ベースで▲20%台半ばと人手不足状態にあったが、その後、人手不足感は急速に鎮静化し、94年2月には逆に28%の労働力過剰となるに至った。この過剰感の程度を過去の不況期と比較してみると、第1次石油危機後の75年の40%弱といった水準に比べると小さいものの、円高不況期（86年）における約2割を上回る結果となっている。これをさらに業種別にみると（全国企業ベース）、製造業では94年上半期には第1次石油危機時に近い水準まで雇用過剰感が高まっており、特に、鉄鋼、一般機械、輸送用機械では第1次石油危機の時よりもむしろ過剰感はより強いものとなっている。また、今次不況期の特徴としては、職業別にみると管理職、事務職といったホワイトカラーの過剰感の高まりが特に著しく、その程度は規模の大きい企業ほど大きくなっている。

### ③ 雇用調整

こうした雇用過剰感の高まりを背景として製造業を中心に各企業は大幅かつ広範な雇用調整を実施するに至った。以下、今回の雇用調整の内容、程度を過去の不況期と比較しつつみていくこととする。時系列的に雇用調整の動向を把握しているのは、労

第1章 労働市場の動向と雇用制度、慣行

働省の行っている「労働経済動向調査」である。産業別の雇用調整実施事業所の割合をみると、製造業ではバブル期に10%程度で推移していたものが、91年10-12月期から上昇傾向に転じ、ピーク時の93年10-12月期には50%まで達している。卸売・小売業、飲食店及びサービス業についてもほぼ同時期から上昇を始め、それぞれピーク時には36%（93年7-9月）、31%（93年10-12月）となっている。このように製造業における雇用調整の進展が特に著しいが、規模別にみると、規模の大きい企業ほど雇用調整実施事業所の割合が高くなっており、1,000人以上規模ではピーク時（93年10

(第1-1-1表) 景気後退期ごとにみた雇用調整の方法別実施事業所割合

(単位: %)

産業・時期	雇用調整実施割合	残業規制	配置転換・出向		中途採用の削減・停止	休日の振替、夏期休暇等の休日・休暇の増加	臨時・季節、パートタイム労働者の再契約停止・解雇	一時休業(一時帰休)	希望退職の募集・解雇	特別な措置はとらない
			配置転換	出向						
(製造業)										
第1次石油危機後の不況期	71	54	23		50	-	16	20	5	29
円高不況期	40	26	11	9	12	4	6	3	3	60
平成5年10~12月期	50	38	17	12	24	9	10	7	2	50
(消費関連業種)										
第1次石油危機後の不況期	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
円高不況期	20	8	3	2	6	3	3	2	2	80
平成5年10~12月期	26	16	5	2	12	4	5	3	1	74
(素材関連業種)										
第1次石油危機後の不況期	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
円高不況期	36	22	11	11	10	2	3	4	2	64
平成5年10~12月期	46	34	17	12	19	6	8	9	2	54
(機械関連業種)										
第1次石油危機後の不況期	82	69	30		64	-	18	23	6	18
円高不況期	56	41	16	13	18	6	10	3	5	44
平成5年10~12月期	65	52	22	17	34	12	14	8	3	35
(卸売・小売業、飲食店)										
第1次石油危機後の不況期	37	16	6		24	-	5	0	1	63
円高不況期	14	8	4	2	4	1	1	-	0	86
平成5年10~12月期	27	17	6	3	14	3	4	0	1	73
(サービス業)										
第1次石油危機後の不況期	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
円高不況期	15	5	3		5	-	4	0	1	85
平成5年10~12月期	31	19	9	5	13	4	5	1	2	69

資料出所 労働省「労働経済動向調査」

(注) 第1次石油危機後の不況期については、製造業、機械関連業種は昭和50年4~6月期、卸売・小売業、飲食店は昭和60年7~9月期、円高不況期については、製造業、素材関連業種、機械関連業種は昭和61年10~12月期、消費関連業種、卸売・小売業、飲食店は昭和62年1~3月期、サービス業は昭和61年1~3月期である。

－12月）70％となっている。次に製造業について、ピーク時における雇用調整の内容をみると（複数回答）、残業規制38％、中途採用の削減・停止24％、配置転換17％、出向12％などが中心になっており、一時休業は7％、希望退職者の募集・解雇は2％となっている。こうした特徴は製造業の各業種及び、卸売・小売業、飲食店、サービス業についても同様にみられる。

それでは、今回の雇用調整は過去の不況期に比べその内容、程度においてどのような特徴、違いがあるのでしょうか。第1次石油危機後の不況期及び、円高不況期のピーク時と比較しながらみてみたい。まず、雇用調整実施割合は製造業で第1次石油危機時（75年4－6月）が71％、円高不況期（86年10－12月）40％であり、今回の雇用調整は円高不況期を上回るものの、石油危機時ほどではなかったと言える。このことは、卸売・小売業、飲食店についても同様の結果となっており、サービス業については石油危機時のデータは無いが、円高不況期と比べると約2倍の割合となっている。雇用調整の方法については、いずれの時期も残業規制、中途採用の削減・停止、配置転換、出向がその中心であることに変わりはないが、石油危機時には特に一時休業が20％（今回7％、円高不況時3％）とかなり高い割合となっており、希望退職者の募集・解雇も5％と円高不況時及び今回（それぞれ3％、2％）を上回っている。その意味では雇用調整の規模及び内容を労働経済動向調査で見ると、石油危機時の方が深刻度は極めて高かったことが分かる。ただ、今回の特徴は配置転換・出向の割合が高いことであり、両者の合計でみると石油危機時が23％、円高不況時が20％に対し、今回は29％を記録している（第1－1－1表）。（なお、石油危機時は両者合計のみの調査であり、単純な比較には留意を要する。）

以上、雇用調整の規模、内容をピーク時を中心に時系列的に見てきたが、それでは、今回の不況から最近に至る期間全体で累計としてどの程度の雇用調整がなされたのか、希望退職の募集や解雇の状況を中心に詳しくみていきたい。労働省「産業労働事情調査」（94年速報版）は92年9月から94年8月までの2年間における雇用調整の状況に焦点をあてて調査している（先の労働経済動向調査は3業種のみ）。これによれば、この2年間に何らかの雇用調整を実施した企業の割合は全産業で60.8％となっており、規模別では1,000人以上が82.9％と最も高く、100～999人71.1％、30～99人

55.8%である。産業別にみると製造業が74.9%と最も高く、中でも機械関連業種では85.1%を記録している。雇用調整の内容に関しては、先に見たと同様に、残業規制（30.1%）、配置転換（23.8%）、中途採用の削減・中止（23.7%）の順に多いが、最も厳しい措置と考えられる希望退職者の募集・解雇も11.7%と1割を上回る割合となっている。この割合は規模の小さい企業の方が高く、1,000人以上の8.5%に対し、30～99人では11.9%である。産業別ではやはり製造業が16.7%と高く、機械関連業種では20.4%に達している。また、この調査では一企業当たりの希望退職者、解雇者数

(第1-1-2表) 雇用調整措置として希望退職者の募集・解雇の実施状況  
(過去2年間)

産業・企業規模	実施企業割合 (%)	実施企業一企業当たりの 希望退職者・解雇者数 (人)
産業計	11.7	20.9
1,000人以上	8.5	130.3
100～999人	11.7	31.8
30～99人	11.9	14.0
建設業	8.4	10.2
製造業	16.7	25.1
消費関連産業	15.5	24.8
素材関連産業	13.7	13.8
機械関連産業	20.4	31.6
運輸・通信業	4.5	34.5
卸売・小売業、飲食店	9.8	12.8
卸売業	9.8	14.3
小売業、飲食店	9.7	10.0
金融・保険業	4.6	5.9
サービス業	9.4	15.6
事業所サービス業	11.5	18.1
個人サービス業	6.0	6.9
その他のサービス業	4.9	6.9

資料出所 労働省「産業労働事情調査」(94年)

を調べており、これによると、産業全体で20.9人、産業別では運輸、通信業が最も多く34.5人、次いで製造業25.1人（機械関連業種31.6人）となっており、規模別では1,000人以上が130.3人と最も多い（第1-1-2表）。

## 2. 我が国の雇用制度、慣行の特徴

前節において見たように、景気後退の過程においては雇用調整が広範に実施され、希望退職の募集や解雇といった厳しい措置も行われた。これは今回の不況期に限った事ではなく、石油危機時や円高不況期などにおいても共通に見られた現象であった。その程度も少なくとも公式統計で見ると、今回の雇用調整は円高不況期を上回るものの、第1次石油危機時ほどではなかった。にも関わらず、雇用破壊、日本の雇用システムの崩壊などの懸念が各方面から出されており、マスコミ等でも雇用システムに関連する記事を見ない日は無いといった状況を呈している。こうした状況が生じている理由は何なのか、いろいろの理由があると思われるが、大きく分けると二つ指摘できるのではないだろうか。まず第一は、そもそも日本的雇用制度や慣行について一般的に持たれていたイメージ、認識と実態との間にかなりのギャップがあるのではないかという点である。第二は、一時的な不況、景気循環による影響に止まらず、近年急速に進んでいる内外にわたる広範な環境変化が労働市場や雇用制度、慣行により長期的かつ構造的なインパクトを与えつつあり、こうした動きはますます激化してくるのではないかと言った懸念が広がっていると思われることである。後者の問題には改めて触れることとし、ここでは第一の問題、すなわち日本的雇用制度、慣行とは何なのかという点に焦点をしばって論じてみたい。

### (1) 日本の雇用制度、慣行とは

日本的雇用制度、慣行の内容とは何かに関しては従来より労働経済学者を始めとして様々な形で論じられ、調査や研究がなされてきた。また、近年においても二度にわたる石油危機の際や円高不況などの際に必ずと言ってよいほど日本的雇用制度、慣行の行く末について各方面から懸念が表明され、その度に日本的雇用制度、慣行の内容

やあり方が議論されてきた経緯がある。ここでは、先程の問題意識、つまり日本的雇用制度、慣行と呼ばれているものについての一般のイメージと実態の関係を比較的要領よくまとめている小池和男教授の解説（東洋経済「経済学大辞典」）を引用しながら見ていくこととしよう。

日本的雇用制度、慣行の特徴としては、「OECD対日労働報告書」（1972年）においても紹介されているように、①終身雇用(lifetime commitment) ②年功賃金(seniority wages) ③企業別組合(enterprise unionism)の三本柱が一般的に挙げられる。小池教授は、それぞれについての見方を三通りに分けて解説しているが、ここではとりあえず終身雇用と年功賃金に絞ってみることとする。

まず第1が「普通の考え」とされるもので、これが広く普及している一般的、常識的イメージとでも言いうる見方である。この見方によると「終身雇用」とは、学校を卒業後すぐ入社し、不況になっても企業はなるべく解雇せず、労働者も他企業に移らず、定年まで勤め続ける傾向を言い、欧米ではより良い条件を求めて企業を移るという認識を基準にすると、我が国特有なものとみる。「年功賃金」とは、賃金が勤続や年齢に応じて上昇し、仕事ごとに決められていないことを言い、欧米の賃金は仕事ごとに決められているから日本特有とされる。

このような、一般的な見方に対して、小池教授によって「すぐれた通説」と呼ばれる見方がある。これは綿密な実態調査をベースとした氏原正治郎氏らによる分析結果に基づく考え方とされているものである。ここでは、大企業に入る前にかんがりの転職があることが指摘され、終身雇用と言う言葉自体を用いておらず、したがって、はなはだしい不況の時にも雇用が保障されるなどと言うことも述べられていない。同時に企業内で経験を積むことで技能を身につけていく実態が見出され、こうした技能上の根拠があることから、企業も労働者を長く勤続させることにメリットを認めるとされる。年功賃金についても、このように技能が企業内の経験によって高まっていくため賃金が勤続、したがって年齢にほぼ応じて高まっていくと解釈される。特にこの場合、賃金が勤続や年齢によって直接規定されているのではなく、かんがりの成績査定が含まれており、それを通じて労働者間の厳しい競争が展開されることが指摘されている。また、「すぐれた通説」では、以上の特徴が我が国の全ての労働者ではなく、大企業



本工労働者（正規従業員）に限られることも明らかにされている。

小池教授によれば、先の「普通の考え」は、James. C. Abegglenの“The Japanese Factory”（1958年）において典型的にみられるとされている。これは、我が国の大企業の当事者、中小企業者について聴き取りを行ったものであり、その意味で日本人の認識を素直に反映したものと理解されると同時に、この本が「日本の経営」と言うタイトルで翻訳され、この中で使用された「終身雇用」という言葉が急速に普及したことも大いに影響している。時間的な順序から言えば、「すぐれた通説」の中心とされる氏原正治郎氏の研究は1950年台前半に現れており、アベグレン教授の著書に先行するものであるが、この分析の中の重要な限定や制約が無視され、その一部が誇張されて、「普通の考え」が広まったとされている。

## (2) 国際比較からみた我が国雇用制度、慣行の特徴

それでは、以上のような見方の違いを念頭に置いた上で、次に各種統計、データに基づき、可能な範囲で主要先進諸国と比較しながら我が国の雇用制度、慣行の特徴をみていくこととする。

### ① 長期雇用

まず、長期雇用の程度を示す指標から見てみよう。（「終身雇用」と言う用語は先に見たように実態を適切に表した用語ではないため、以下、長期雇用と呼ぶこととする。）

OECDの“Employment Outlook”（1993年）は勤続年数を中心に各国の最近時点におけるデータの比較を行っている。これに基づき、まず平均勤続年数を見ると、我が国の10.9年に対し、アメリカ 6.7年、イギリス 7.9年と確かに我が国の方が長い、ドイツ、フランスはそれぞれ10.4年、10.1年と大きな差は見られず、その他のヨーロッパ諸国と比べても同様の事が言える。これを男女別に見ると、男性は日本（12.5年）、ドイツ（12.1年）が長い部類に属し、アメリカ（7.5年）が最も短い。これに対し女性は、フランスの 9.6年を始め北欧諸国などで8年を上回っている一方、我が国は 7.3年とこれらの国よりも短くなっている。また、勤続20年以上の長期雇用者の割合は、男女計で日本が19.3%と最も高く、ドイツ16.7%、フランス15.8%となって

(第1-1-3表) 勤続年数の国際比較 (1991年)

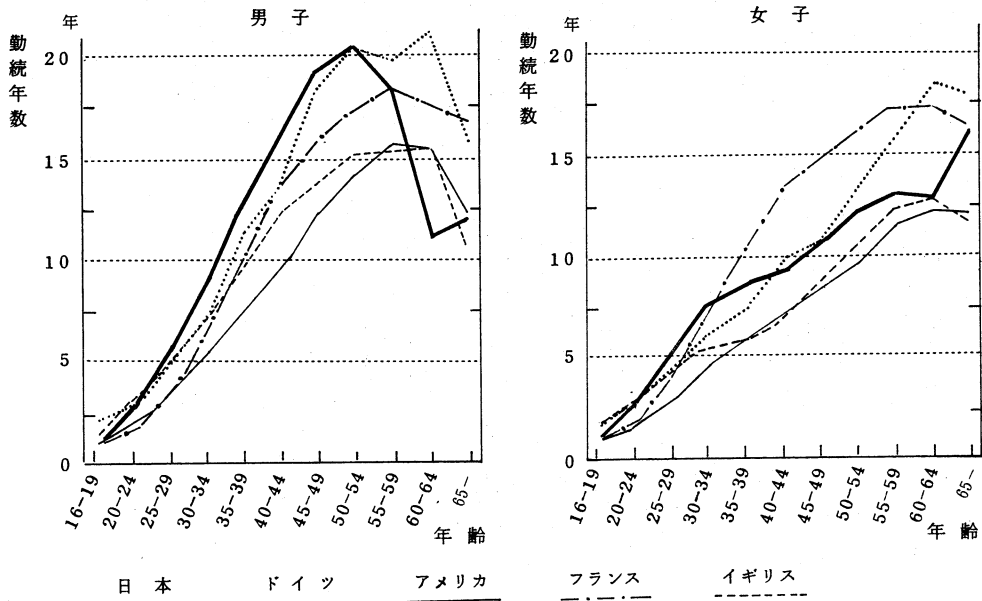
勤続期間別雇用者の割合 (%)	オーストラリア	オーストリア	カナダ	フィンランド	フランス	ドイツ	日本	オランダ	ノルウェー	スペイン	スイス	イギリス	アメリカ	平均
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1年未満	21.4	13.8	23.5	11.9	15.7	12.8	9.8	24.0	14.9	23.9	17.6	18.6	28.8	18.6
1年以上2年未満	13.2		20.0	12.8	10.7	10.3	16.1	15.5	11.0	7.7	11.7	12.4	11.6	-
2年以上5年未満	25.9	15.2	11.9	24.5	15.6	17.9	11.5	22.9	18.0	14.8	20.7	23.9	21.3	-
5年以上	60.6		55.4	49.2	42.0	41.0	37.4	62.4	43.9	46.4	49.9	54.8	61.7	50.4
5年以上10年未満	16.2	32.6	15.2	16.7	16.2	17.8	19.7	11.4	19.7	14.0	16.8	16.1	11.7	16.0
10年以上20年未満	15.2	36.7	19.4	21.4	25.6	24.5	23.6	15.2	24.1	21.3	18.8	19.3	17.8	20.5
20年以上	8.1		10.0	12.8	15.8	16.7	19.3	11.0	12.3	18.4	13.8	9.6	8.8	13.0
不明	-	1.7	-	-	0.4	-	-	-	-	-	0.8	0.1	-	-
平均勤続年数 (年)														
計	6.8	-	7.8	9.0	10.1	10.4	10.9	7.0	9.4	9.8	8.8	7.9	6.7	8.7
男	7.8	-	8.9	9.4	10.6	12.1	12.5	8.6	10.2	10.6	10.4	9.2	7.5	9.8
女	5.4	-	6.5	8.5	9.6	8.0	7.3	4.3	8.4	8.2	6.6	6.3	5.9	7.1

資料出所 OECD "Employment Outlook" (1993年)

おり、イギリス(9.6%)、アメリカ(8.8%)は1割を下回る低い割合となっている(第1-1-3表)。

次に、年齢別に勤続年数(男子、以下同じ)をみると、50歳台前半層までは各年齢層で我が国の勤続年数は国際的にみても最も長く、50-54歳の平均勤続年数は20年を越えている。しかしながら、我が国の場合それ以降の年齢層で勤続年数は急激に低下し、60-64歳層では11年程度となっている。これに対し、ドイツの場合、50歳台前半層までは日本と同様の傾向にあるが、それ以降も勤続年数の低下は見られず、むしろ60-64歳層でピークを迎える形となっている(60-64歳でも20年を超えている)。60-64歳層まで加齢とともに勤続年数が上昇していく傾向は、全般的に勤続年数の短いアメリカやイギリスでも見られる特徴であり、60-64歳層の勤続年数は両国とも15年を超えており我が国に比べむしろ長くなっている。その意味では、我が国において見られる55歳以降の勤続年数の急激な低下という事実は国際的にみても極めて特殊な現象と言えよう。この背景には我が国の定年制の存在があり、定年退職後も労働市場から直ちに引退せず、再就職等何らかの形で労働市場に止まっている可能性が高いことを示している(第1-1-1図)。

(第1-1-1図) 性、年齢別勤続年数の国際比較



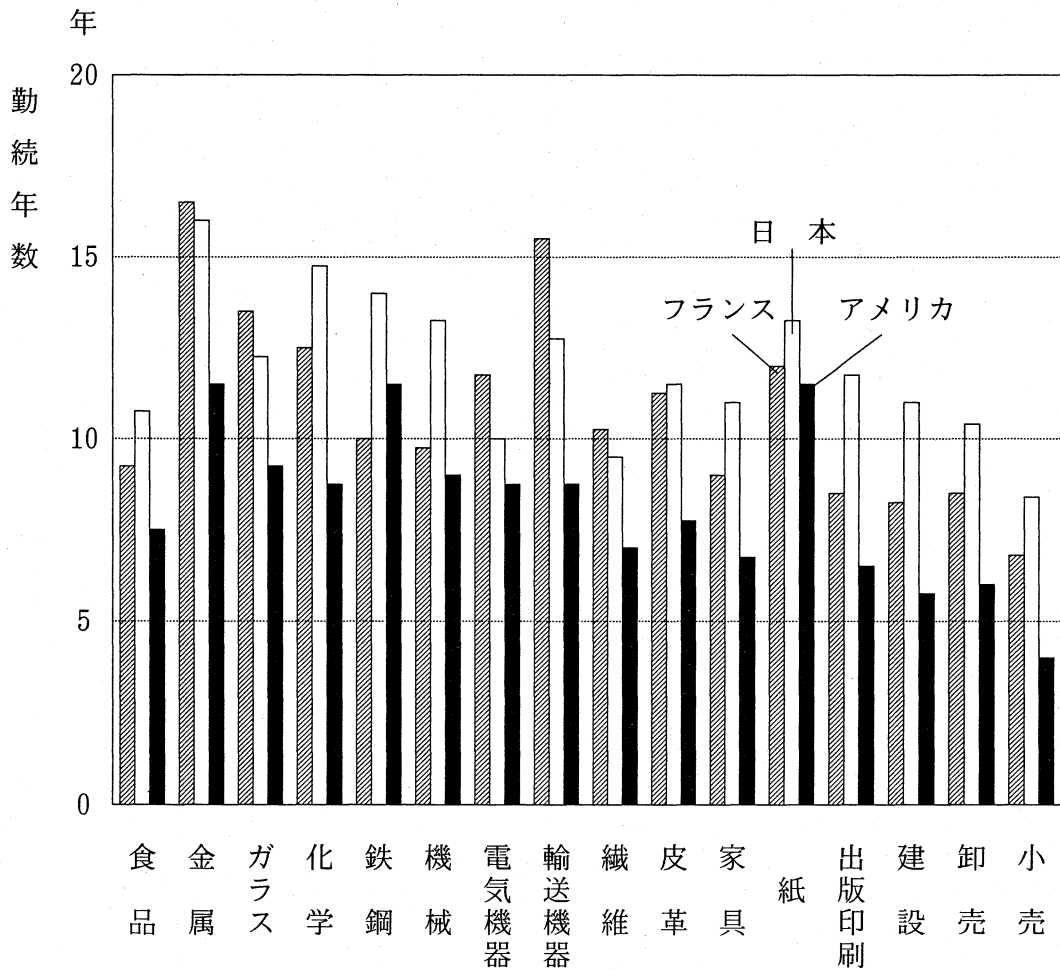
資料出所 OECD

次に、産業別の勤続年数を日本、アメリカ、フランスの三か国について比較すると、国による違いが見られる一方で、産業による共通性も見出せる。三か国とも勤続年数が10年以上の産業としては、鉄鋼、金属、紙製造業が挙げられ、輸送用機器も勤続年数は共通して長い。逆に、小売業では3か国とも10年未満となっており、また、アメリカ、フランス両国では、卸売業、建設業の勤続年数が相対的に短い（日本も短い部類に属しているが、繊維などさらに短い産業がある）。これらの事実は国別の労働市場の特徴を超えて産業の構造的な特性による共通点も少なくないことを示していると言えよう（第1-1-2図）。

企業規模別の勤続年数については、先のOECD報告は日本とアメリカの比較を行っている（以下では中小企業とは日本は10人以上99人以下、アメリカが100人未満、大企業とは両国とも1,000人以上規模の企業を言う）。これによると、日本の大企業（男子）では35-44歳18.2年、45-54歳、55-64歳がともに25.3年となっているのに対し、アメリカ大企業（男子）では35-44歳9.8年、45-54歳16.7年、55-64歳20.2年となっている。絶対水準は各年齢で日本がアメリカを上回っているが、日本が45-

54歳で勤続年数の伸びが止まるのに対し、アメリカではそれ以降も増加していることから55-64歳の両国の勤続年数の差は35-44歳層の半分程度まで縮小する結果となっている。中小企業の勤続年数は両国とも大企業に比べかなり短い、大企業についてみられた先の特徴は中小企業の場合にも共通にみられる（第1-1-4表）。

(第1-1-2図) 日本、アメリカ、フランスの産業別勤続年数



資料出所 OECD

(第1-1-4表) 日米の企業規模・年齢別勤続年数  
(非農林業)  
(単位 年)

年 齢	中小企業	大企業	中小企業	大企業
	1979		1989	
	日 本			
男				
20-24	2.5	3.8	2.5	2.8
25-34	5.8	9.0	5.9	8.2
35-44	10.2	16.3	10.6	18.2
45-54	11.7	23.2	14.5	25.3
55-64	10.3	18.7	13.2	25.3
女				
20-24	2.4	3.4	2.4	2.9
25-34	4.6	7.2	5.1	7.5
35-44	6.4	8.7	7.6	11.7
45-54	8.4	12.9	10.3	14.9
55-64	10.1	12.6	12.3	17.2
	1979		1991	
	アメリカ			
男				
20-24	2.1	2.0	2.0	2.0
25-34	3.5	5.1	4.0	4.8
35-44	6.4	10.8	6.1	9.8
45-54	10.5	17.7	8.4	16.7
55-64	12.0	21.1	11.3	20.2
女				
20-24	1.4	1.8	1.7	1.8
25-34	2.2	4.6	3.1	4.3
35-44	4.8	7.4	4.5	8.1
45-54	6.1	12.1	6.9	10.3
55-64	9.9	14.8	8.6	12.3

(注) 中小企業は日本が10~99人規模、アメリカは100人未満規模、  
大企業は日米とも1,000人以上規模

資料出所 OECD

## ② 年功賃金

年齢別賃金の国際比較を行う前に、まず、我が国の賃金プロファイルの現状を確認しておこう。労働省「賃金構造基本統計調査」（94年速報）によれば（以下同じ）、男子労働者の賃金は年齢が高まるにつれて上昇し、50-54歳層がピークとなり、それ以降低下する。20-24歳の賃金を100とすると、50-54歳 211、55-59歳 189となっている。一方、女子労働者については若年層で緩やかに上昇するものの30歳台後半以降横ばいないし緩やかな低下を示し、男子のような賃金カーブを描かない。次に、男子労働者に絞って賃金カーブの内容を詳しく見てみよう。年齢別賃金カーブの傾斜の度合いは、企業規模や産業によってかなりバラツキがある。企業規模別にみると、規模が大きくなるほど賃金カーブの角度も急になる傾向があり、20-24歳を100とした場合、ピークの50-54歳では1,000人以上の大企業 251、100~999人の中企業 211、10~99人の小企業 170（小企業は45-49歳も同水準）となっている。産業による違いも顕著であり、同じく20-24歳の賃金を100とした指数で比べると、ピークの50-54歳賃金は製造業 215に対し、金融・保険業 305、電力・ガス・熱供給・水道業 292と両産業のカーブがかなり急なものとなっており、卸売・小売業、飲食店やサービス業（共に230）も製造業よりはやや急なカーブを示している。これに対し、建設業や運輸・通信業（それぞれ 188、163）の賃金カーブは相対的に緩やかなものになっている。また、製造業について労働者の種類別にみると、生産労働者ではピークの50-54歳の賃金が20-24歳の1.8倍程度であるのに対し、管理・事務・技術労働者は2.5倍と生産労働者に比べると賃金カーブの傾斜はより急となっている。

それでは、このように属性により程度に違いはあるものの年齢や勤続と共に賃金が増加する傾向は我が国特有のものかどうか。我が国のような包括的な賃金統計は諸外国では定期的に行われておらず、このため国際比較が難しい。ECが以前かなり大規模な調査を行ったものがあるが、これも72年とかなり古い。このような制約の上で我が国（EC調査に近い時点ということで76年の賃金構造基本統計調査による）の特徴をみてみたい。日本と西欧主要国の比較でみると、ブルーカラーについては我が国の年功度が際立っており、西欧諸国では賃金のピークも30歳台と早く、かつきわめて緩やかなカーブを描いている。これに対し、ホワイトカラーは西欧諸国においても、賃

(第1-1-5表) 年齢別賃金の国際比較 (西欧と日本)

			16-17歳 (-17)	18-20 (18-19)	21-24 (20-24)	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-
ブルー カラー (男)	日 本	1,000-人	64	86	100	121	143	155	162	170	173	156	105
		100-999	65	83	100	124	145	155	157	156	154	136	107
		10-99	65	78	100	123	138	143	141	135	129	119	104
	西 欧	西ドイツ	62	88	100	105	108	108	107	105	103	100	96
		フランス	71	87	100	109	113	114	113	112	110	106	103
		イタリア	71	89	100	108	112	113	112	111	110	109	101
		ベルギー	60	85	100	106	109	109	109	108	105	102	99
		オランダ	46	69	100	112	116	117	117	116	114	112	108
		ルクセンブルグ	47	89	100	105	109	111	111	110	107	105	98
		イギリス	49	78	100	110	115		112		106		98
ホワイト カラー (男)	日 本	1,000-人	64	81	100	130	167	192	213	228	240	215	144
		100-999	66	79	100	127	158	180	197	205	206	183	136
		10-99	63	77	100	129	157	173	182	182	178	166	140
	西 欧	西ドイツ	61	73	100	130	148	155	157	151	148	144	143
		フランス	61	72	100	133	162	176	186	188	183	174	176
		イタリア	-	78	100	127	159	176	189	195	195	199	220
		ベルギー	51	75	100	128	156	167	171	172	169	167	167
		オランダ	44	64	100	135	166	184	196	199	200	189	178
		ルクセンブルグ	-	80	100	128	151	164	166	166	168	177	187
		イギリス	50	71	100	130	155		167		159		137

資料出所 東洋経済「経済学大辞典」

- (注) 1. 製造業のみ。  
 2. かっこ内の年齢区分は日本のもの。  
 3. 20歳代前半を 100とする指数であらわした。

(出所) 日本：労働省大臣官房労働統計調査部「賃金構造基本統計調査」1976。EC：European Community。  
 イギリス：UK, Department of Employment and Productivity, New Earnings Survey, 1975.

金カーブはブルーカラーに比べ急角度で上昇している。日本が50歳台前半層まで賃金が上昇を続けているため、より年功度が強いと言えるが、我が国の場合50歳台後半以降急激に低下するのに対し、西欧諸国では総じて低下は緩やかであり、国によっては50歳以降も上昇を続けるところもみられるなどの違いが見出せる(第1-1-5表)。

### 3. これからの労働市場と雇用制度、慣行

前節において諸外国と比較しつつ、我が国の雇用制度、慣行の特徴を見てきた。そ

ここで確認されたのは大別して次の二点であった。第一に長期雇用に関しては、国際的には確かに我が国の平均勤続年数は長く、また、長期雇用者の割合も高い部類に属している。アメリカ、イギリスは勤続年数は我が国よりかなり短く、長期雇用者の割合は我が国の半分以下である。しかし、ドイツ、フランスなどは我が国の実態に近く、その意味では長期雇用そのものは、一般的に考えられているほど我が国固有のものとは必ずしも言えない。逆に、高齢層では勤続年数が大きく低下するといった他の国には見られない面を有しており、また、女性の勤続年数は長い部類には属していない。第二に年功賃金に関しては、西欧諸国との比較でみる限り、製造業ブルーカラー層の年功度は我が国の際立った特徴と言える。ホワイトカラーについても我が国の年功度は強いが、西欧においても年齢別賃金カーブはかなり急な傾斜を示している。また、高齢層で賃金が大きく低下するのは我が国のみの特徴であった。

#### (1) 雇用、賃金構造の変化

それでは、このような特徴を持つ我が国の雇用、賃金構造は近年どのように変化しているのか、その実態をみてみよう。まず、平均勤続年数は近年長期化する傾向にあり、20年以上の長期雇用者比率も上昇を続けている。こうした傾向は先のOECDによる国際比較でみても他の国に見られない現象である。平均的な勤続年数は労働者構成の変化の影響も考えられるため、年齢別の勤続年数（男子）を見ると、40歳台前半までは横ばいなし短くなっており、それ以降の年齢層では長くなる傾向がみられる。特に、55-59歳では84年の16.2年から94年には21.2年となっている（第1-1-6表）。この背景には、この間定年延長が進み、60歳定年制が一般化したことが挙げられ、その結果前節でみたような50歳台前半から後半にかけての勤続年数の低下の度合はかなり小さくなっている。もとより、先に述べたように我が国の雇用制度、慣行がとりわけ大企業正規従業員にみられたものであることを考えると、①大企業の雇用者の比率は徐々に低下していること、②近年、パート・アルバイトや派遣社員など言わゆる非正規労働者の割合が各年齢層で増大し、雇用形態の多様化が進展していることは十分留意しておく必要がある。



(第1-1-6表) 男子労働者の年齢階級別勤続年数  
(産業計、企業規模計、学歴計)

年齢階級	勤続年数(年)		
	84年	89年	94年
計	11.6	12.4	12.8
18~19歳	1.0	1.0	1.1
20~24	2.7	2.7	2.7
25~29	5.5	5.2	5.1
30~34	9.4	8.8	8.5
35~39	12.5	12.8	12.0
40~44	15.9	16.0	15.9
45~49	17.7	19.2	19.2
50~54	19.0	20.5	21.9
55~59	16.2	18.4	21.2

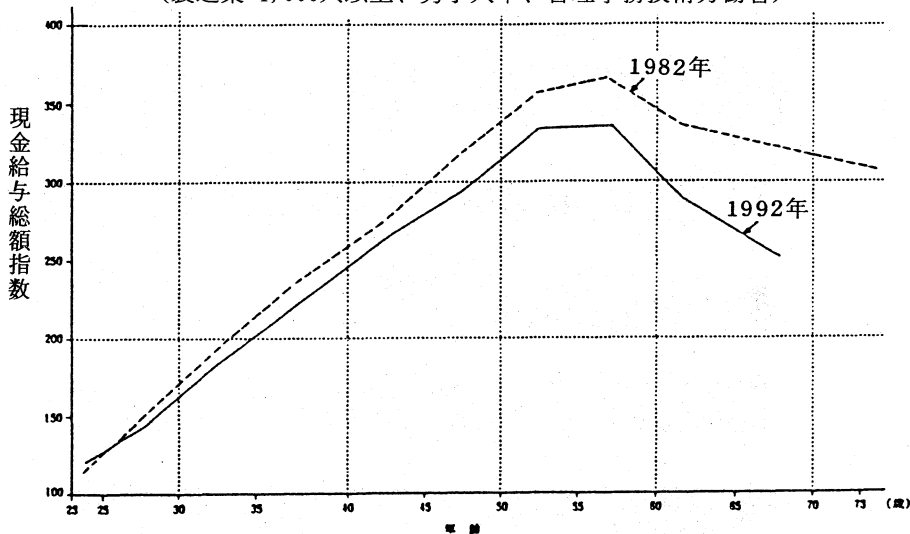
(注) 計の数値には、上掲の年齢階級以外の者も含む。  
資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」

次に賃金構造の変化については、長期的に見ると、いわゆる年功賃金が典型的に見られる大企業大卒男子労働者（製造業ホワイトカラー）の年齢別賃金カーブは徐々に傾斜が緩やかになってきている（第1-1-3図）。もう一つは労働者間の賃金の分散に関するものである。最近10年間の動きをみると、大企業大卒男子労働者については、30歳台後半及び40歳台で賃金のばらつきが大きくなってきている。既に述べたように、我が国の年功賃金制度と呼ばれてきたものは単純な意味での年齢・勤続に基づく賃金制度ではなく、査定を相当程度伴うものであるが、近年、企業における賃金管理においてはいわゆる能力主義志向の強まりが顕著となっており、これら年齢層における個人間の賃金分散の拡大にはこうした動きも影響しているものと考えられる。我が国におけるこのような現象は、別の表現を使えば賃金決定における職務・職能的要素の拡大と言えるが、これに関連して興味深いのは欧米主要国において最近賃金制度の見直しが進められている事実である。この点については、連合総研報告書「日米欧の賃金システムの課題と改革の方向」の中で、ドイツ、スウェーデン、アメリカの例

が詳しく紹介されているが、要するに従来の職務志向型賃金システムから能力志向型、パフォーマンス志向型システムへと転換しつつあることである。もとより、能力志向とはあくまでも実際発揮された能力に対応した賃金システムと言う意味であり、個人の潜在能力や将来性を評価する日本型職能給とは性格を異にするものであるが、企業を取り巻く環境が急速に変化の中で、我が国を含めた先進主要国において賃金システムの見直しに向けた動きが見られるのは注目する必要があるだろう。

(第1-1-3図) 年齢別賃金カーブの変化

(製造業 1,000人以上、男子大卒、管理事務技術労働者)



出所：労働省「賃金構造基本統計調査」1982年、92年より作成。

(注) 製造業 1,000人以上、男子高卒生産労働者18~19歳の賃金を 100とする指数

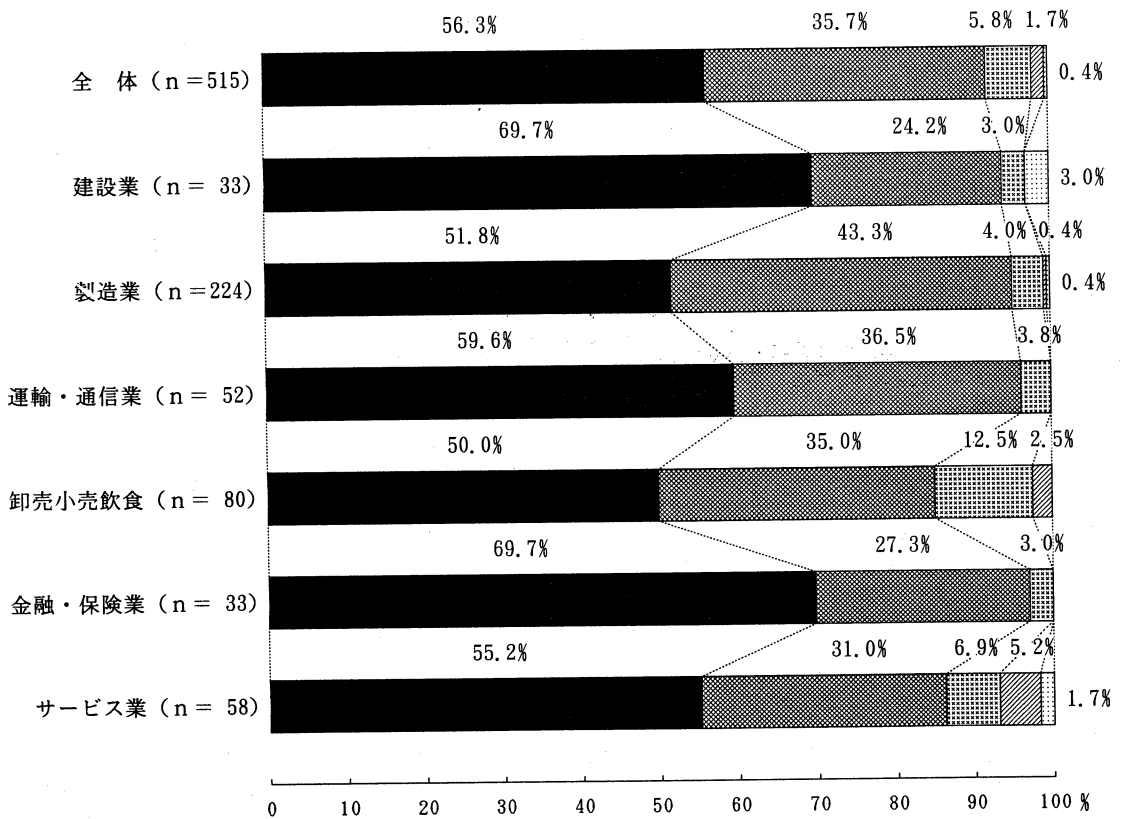
資料出所：日本生産性本部「労使関係白書」(94年版)

## (2) 今後の雇用制度、慣行についての見方

高梨昌教授によれば、終身雇用とは労働者が長期勤続を期待し、この実現のために能力を磨き、高い労働意欲を持って能率よく働き、これに対し経営者も、こうした労働者の行動を期待し、これに適正に報いようとして形成された長期雇用慣行と定義されている。そうであるとすれば、これからの雇用制度、慣行のあり方についてもまず

何よりも労働者や経営者がどう考えているかが大前提となる。まず、終身雇用については、生産性本部が上場企業の経営管理者を対象に行った調査（94年）によると、89.3%が終身雇用を支持し、将来についても70.1%が存続を支持している。また、日本の雇用制度アンケート調査（三和総研）では、「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」とする企業が56.3%、「部分的修正はやむを得ない」とする企業が35.7%、「基本的な見直しが必要」とする企業は5.8%となっている（第1-1-4図）。一方、労働者については、総理府「勤労者意識に関する世論調査」（92年）に

（第1-1-4図）業種別 今後の終身雇用のあり方



■原則としてこれからも終身雇用を維持していく    ▨ 部分的な修正はやむを得ない  
 ▩ 基本的な見直しが必要である    ▧ 現在も終身雇用にはなっていない    ▤ 不明

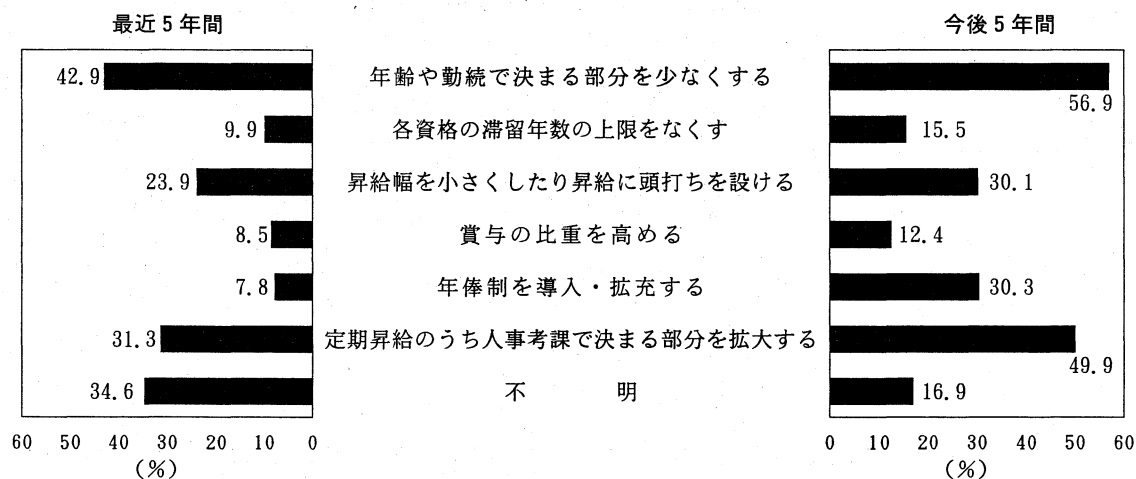
資料出所 三和総研「日本の雇用制度アンケート調査」（94年3月）

よると、男性の歩むコースとして「一つの企業に長く勤め管理職又は専門職になるのが望ましい」とする者が52.4%、「いくつかの企業を経験して管理職又は専門職になるのが望ましい」とする者の28.5%を大きく上回っている。なお、10年前と比べると、前者の割合が3.9ポイント低下する一方、後者の割合が9.2ポイント上昇している。

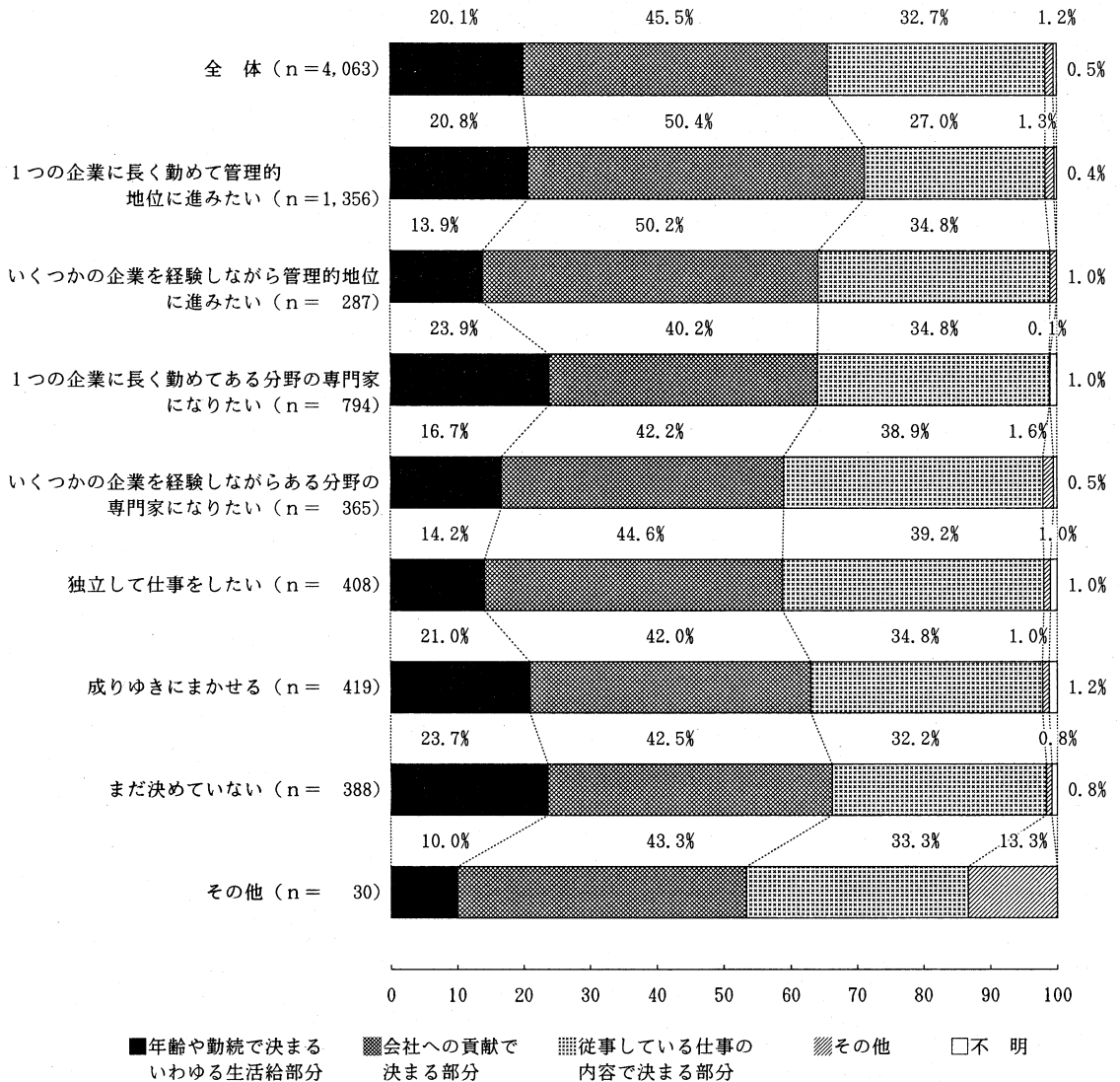
賃金制度に関しては、先の日本的雇用制度アンケート調査によると、今後5年間の賃金体系の変更の内容としては、「年齢や勤続で決まる部分を少なくする」（56.9%）、「定期昇給の内人事考課で決まる部分を拡大する」（49.9%）とする企業が多くなっている（第1-1-5図）。また、増やしてほしい賃金構成要素を聞いた従業員に対する調査でも、「会社への貢献で決まる部分」を増やしてほしいとする者が45.5%、「従事している仕事の内容で決まる部分」の増加を望む者が32.7%を占め、「年齢や勤続で決まるいわゆる生活給部分」を増やしてほしいと望む者は20.1%となっている（第1-1-6図）。

（第1-1-5図）最近5年間および今後5年間の賃金体系の変更（複数回答）

(n=515)



(第1-1-6図) キャリアパス別 増やして欲しい賃金構成要素



これらアンケート調査結果を見る限り、労働者個人と経営者、企業の見方、考え方にはそれほど大きな差は無いように思われる。

最近の急激な経済環境の変化と雇用情勢の低迷を背景に政府及び労使双方の団体からも今後の雇用システムのあり方についての見解が示されている。94年6月、労働省の雇用政策研究会は「中期雇用ビジョン」を発表した。この報告書においては「労使

双方の多くが現時点でも長期雇用システムにメリットを感じている以上、これがにわかには崩壊するはずもないし、また、そうさせるべきでもない」としている。しかし、同時に①従来の年功的処遇制度を修正する事なしには高齢化への対応が困難となっていること、②中小企業、女性、パート労働者など長期雇用システムの外に位置する層への対応、③今後増大が見込まれる労働移動への対応などの課題を挙げ、新しい動きにも柔軟に対応しうる政策の必要性を指摘している。

経営者団体では、日経連「新・日本的経営システム等研究プロジェクト」が94年8月中間報告を、95年5月にはこれをさらに展開した「新時代の日本的経営」と題する最終報告を提出した。雇用慣行については、今後も長期的視点に立って人間中心（尊重）の下、従業員を大切にしていこうという基本的考え方は変わらないとしつつも、雇用は好むと好まざるとに関わらず、流動化の動きにあるとし、今後の雇用形態が、①長期継続雇用という考え方に立って企業としても働いてほしい、従業員も働きたいという長期蓄積能力活用型グループ、②必ずしも長期雇用を前提としない高度専門能力活用型グループ、③働く意識が多様化している雇用柔軟型グループに動いていくとしている。その上で、これら3タイプの雇用を組み合わせた自社型雇用ポートフォリオを提唱するとともに、賃金制度については総額人件費管理の徹底化が求められるため、年功的定期昇給制度を見直し、職能・業績を重視した職能昇給を志向すべきとしている。具体的には、ある一定資格以上はより成果・業績によって上下に格差が拡大する、ラップ型の賃金管理志向を提唱している。

これに対し、労働組合サイドでは、連合が「転換期の雇用労働対策の方向」と題する雇用労働委員会報告を94年11月明らかにした。この報告では、賃金コストの削減の面からだけ労働力流動化を語ることは、雇用に関わる経営側の社会的責任を放棄した解雇の自由の拡大を意味するだけであり、労働移動の拡大が労働者自身の選択の自由の拡大につながるものとなり、転職が賃金・労働条件・福利厚生などの面で不利にならないシステムを社会全体で創出することが必要としている。また、年功型賃金構造は増大する生計費をカバーするために必要とされてきたものであり、今後、中高年層の雇用安定を図る観点から年功賃金構造のあり方を見直すに当たっては、住宅・教育のコストを社会的に負担し、家計の生計費負担を軽減する措置をあわせて実施するこ

とが必要と指摘している。

### (3) これからの雇用制度、慣行を考える視点

我が国の長期雇用、年功賃金を始めとする雇用制度、慣行が効果的に機能してきた背景には持続的な相対的に高い経済成長や豊富な若年労働力の供給などの条件が存在したからであり、今後はこれらの存続が望み難いことから、従来の雇用制度、慣行の見直しが必要との指摘は否定しえない。また、今後いかなる雇用システムを選択するかは労使を中心にした国民自らが判断し、決定すべき事柄であり、そうした点を抜きにしてあるべきシステムを論じても意味は無いことも事実である。ただ、今後の雇用システムのありかたを考える上での基本的な視点、つまり、何を優先課題とするかという点を明確にしておく必要がある。

現在及び将来の労働市場を考えた場合、我が国が全力を挙げて取り組まねばならない課題が雇用問題であることは異論のないところであろう。雇用の安定は従来からも経済社会政策の重要な目標であったが、今や世界経済にとって最大の課題となっていることは周知の通りである。我が国は国際的に見ても低い失業率にみられるように雇用の安定度の高い国であった。この背景としては、経済成長など様々な要因が考えられるが、長期雇用制度が果たしてきた役割は極めて大きいものがある。第一節で詳しく述べたように、我が国の企業も不況期においては希望退職の募集や解雇を実施しており、その意味で「終身雇用」という概念は当てはまらないが、そうした雇用調整措置を実施するまでに、残業抑制や中途採用の削減、さらには配置転換、出向など雇用を維持するための様々な手段を講じる努力を行っており、この点にこそ我が国の特徴があると言える。事実、雇用調整速度を計測した例をみても、他国に比べ我が国の調整速度が最も遅い。また、生産量の変化に対応した労働投入量の変化を労働時間と雇用量に分けた場合、他の先進国に比べ労働時間の変動が大きく、雇用量の変動が比較的小さいと言う特徴がみられる。失業という事態が失業者本人やその家族にとって深刻な問題であることはもとより、企業さらには経済全体にとっても人的資源の損失であり、大きな社会的コストを伴うものであることを考慮すれば、内部労働市場のフレキシビリティに支えられた長期雇用制の有する雇用安定機能は高く評価する必要がある。

ある。さらにこのことに止まらず、長期雇用に対する期待感、信頼感が労働意欲を高め、質の高い人材育成を可能としてきたという側面があり、このことが企業の生産性、ひいては経済全体の競争力を高めた一因ともなったのである。単なるコスト論からの性急な対応は一時的には競争力を回復させるかもしれないが、長期的には競争力に対しても悪影響を与えかねない。

雇用の安定を図るためには、一定の雇用需要を確保するための安定した経済成長の達成が不可欠であり、そのための適切なマクロ経済運営が大前提となることは言うまでもない。これからの雇用システムを考える上においてもこうした点を踏まえながら、長期雇用制の持つメリットを最大限に活かしていくことを基本に据え、その再構築を図るという姿勢こそ今求められているものだと言えるのではないか。先のアンケート調査の結果や政府の研究会、及び労使団体から示された代表的見解をみても、それぞれの立場に応じて対立する部分も少なくないが、長期雇用の重要性の認識においては共通の点がみられる。我が国の雇用制度、慣行は永い年月をかけ、労使がお互いの信頼関係の下で形づくってきたものであり、こうしたスタンスは今後とも維持していかなばならない。ドイツでは、長期的な高失業の解消と産業の競争力回復策などをテーマとして、コール首相を始め政・財・労働界のトップによる定期的な会合がスタートしている。現在、我が国においては2000年までを対象とする新たな経済計画及び雇用対策基本計画の策定に向けて国の審議会で検討が進められているが、各界の代表が集まるこうした場で今後の雇用システムの方向についてのコンセンサスを形成し、政労使が一体となった早急な取組が行われることを期待したい。

(主任研究員 小野 晃)



## 第2章 新しい働き方と人事管理

### 1. はじめに

人事管理の近年の特徴として、個別管理と能力主義管理の強化をあげることができる。個別管理は学歴別年次管理からの離脱を意味し、学歴や勤続よりも、個々人の能力やキャリア志向に応じてキャリア管理を行うことになる。能力主義管理は、賃金管理だけでなく、キャリア管理にも適用されるため、両者は密接に関係する。従来の学歴別年次管理の下においても完全な層別一括管理が実施されていたわけではない。最近の変化は、個別管理の傾向がより強まるとともに、入社後に個別管理が適用される時期が、従来よりも早くなっていることにある。

能力主義管理のあり方には、顕在能力あるいは潜在能力のいずれにウェイトを置いて運用するかによって差異が生じる。しかしながらいずれの能力についてもその伸張は、OJT（仕事に就きながらの訓練）、すなわち配置される仕事に規定される部分が多い。職業能力の伸張は、配置される仕事だけでなく、経験する仕事の連鎖すなわちキャリアにも規定される。個別管理によってキャリアの多元化が進展する状況下では、配置されたキャリアによって能力伸張のあり方が大きく異なることになる。こうしたことから、個別管理や能力主義管理の導入・強化の前提として、仕事やキャリアのあり方に関する発言機会が従業員にどの程度開かれているかが問題となる。能力主義管理の導入条件として、公正な評価基準、公正な評価方法、評価結果のフィードバックなどがしばしばあげられるが、それだけでなく、能力伸張のベースとなる仕事への配置やキャリア選択への従業員の発言機会の確保が、同じく不可欠な条件となることによる。

仕事への配置やキャリア選択に対する従業員の発言機会としては、個々人が上司や人事担当セクションに対して直接に行う場合と集団的な発言回路である労働組合など

を通じて行う場合の2つが考えられる。両者2つの回路は、対立するものではない。しかし個別管理が進展し、他方で従業員個々人のキャリア志向などが多元化すると、労働組合が従業員個々人のニーズに即した対応を十分に行うことが難しくなると考えられる。もちろんこのことが、労働組合の役割の低下を直接もたらすわけではない。人事管理の納得性と公平性を維持、向上させるためには、人事管理の制度作りやその運用ルールに関して労働組合として発言することが一層重要となる。

本稿では、まず従業員の仕事への配置やキャリア管理の現状を明らかにし、続いて配置やキャリア管理に関する従業員の要望を検討する。さらに能力主義管理の現状と課題を取り上げ、最後に労働組合の取り組み課題について触れることにする。

## 2. キャリア管理の現状と課題

### (広くないキャリアの幅)

従業員のキャリアの幅から取り上げよう。キャリアの幅とは、従業員が経験してきた仕事の幅を指す。キャリアの幅を議論する際に問題となるのは、仕事の幅を測定するための物差しである。仕事の幅、つまり仕事の範囲の分類を細かくすれば、経験した仕事の数が多くなり、逆に大ぐくりにすれば経験した仕事の数が少なくなる。連合総研が実施した新しい働き方に関する個人調査(参考資料)では、仕事の範囲の分類として13の中分類を採用した。具体的には、経営企画、法務、経理・財務・予算、人事・労務・教育、総務・秘書、広報・宣伝、情報システム、営業・販売、貿易・海外事業、資材・購買・物流・工程管理、生産技術・生産管理、製品開発・設計、研究・開発の13分類である。この13分類の仕事の範囲を職能分野と呼ぶことにする。回答者が企業内で経験した仕事の幅を把握するため、この13の仕事分類を適用して、1)現在、配属されている職能分野、2)現在雇用されている会社で最も長く経験した職能分野とその通算経験年数の2つを調べた。この2つの調査結果からつぎの点が明らかにされた。

第1に、現在の職能分野と最長経験職能分野の両者が重なる者が多い。つまり現在雇用されている会社で最も長く経験した職能分野が、現在配置されている職能分野で

ある者が多いのである。現在の配置されている職能分野別に、その職能分野が最長職能分野である者の比率を、回答者が100人以上である現在の職能分野についてみると、情報システム、営業・販売、生産技術・生産管理、製品開発・設計、研究・開発では80%以上となり、経理・財務、人事・労務、資材・購買・物流・工程管理では60%台となる。

第2に、勤続年数と最長経験職能分野の通算経験年数を比較すると、年齢が高くなると緩やかではあるが勤続年数と最長職能通算経験年数との差が広がるが、40歳代まではその差もそれほど大きくない（第1-2-1表）。つまり現在雇用されている会社における勤続期間のかなりを一つの職能分野で過ごした者が多いのである。職能分野の経験の幅からキャリアを類型化すると、a)一つの職能分野のみを経験した者、b)複数の職能分野を経験したが、勤続期間のほとんどを特定の職能分野で過ごした者、c)複数の職能分野を経験しかつ特定の職能分野の経験年数が特に長くない者、の3つに分けることができる。3つの類型に即して考えると、調査対象者のキャリア

（第1-2-1表）勤続年数と最長職能通算経験年数（男性）

	1)入社時 年 齢	2)現 在 年 齢	3)勤 続 年 数	4)最長職能 通算経験 年 数	5)同一職能 経 験 率
計	22.6歳	35.8歳	13.2年	10.2年	77.2 %
-24歳 (n = 88)	20.7	23.3	2.6	2.7	103.8
25-29歳 (n = 526)	22.8	27.9	5.1	4.5	88.2
30-34歳 (n = 759)	23.1	32.4	9.3	7.3	78.5
35-39歳 (n = 482)	22.9	37.4	14.5	11.2	77.2
40-44歳 (n = 333)	20.9	42.3	21.4	16.5	77.1
45-49歳 (n = 197)	22.4	47.2	24.8	19.6	79.0
50-54歳 (n = 114)	21.6	52.2	30.6	22.2	72.5
55歳- (n = 40)	25.5	56.9	31.4	20.2	64.3
大学・大学院卒	24.1	32.8	8.7	6.8	78.2

（注）勤続年数＝現在年齢マイナス入社時年齢

24歳以下層で最長職能経験年数が、勤続年数を上回るのは、最長職能の通算経験年数の設問に無回答の者があり、勤続年数の回答者と完全に一致しないことによる。

類型では、類型c)に当てはまる者が少なく、類型a)あるいは類型b)に該当する者が多いと想定される。つまり調査対象者の企業内におけるキャリアは、仕事の幅が特定の職能分野の中に収まるものが多い。複数の職能分野を幅広く経験するような企業内キャリアを持った者は、少ないのである。ジェネラリストを多くの職能分野を経験した人材と定義すると、企業内ではそうした人材は少数派となる。

つぎに現在の会社における最長経験職能分野の中における仕事の幅を調べよう。新しい働き方に関する個人調査では、最長経験職能分野の中での仕事の経験の幅について、a)「その職能の中で一つの仕事を深く経験してきた」、b)「その職能の中の複数の仕事を経験してきた」、c)「その職能の中の仕事を幅広く経験してきた」の3つの選択肢を用意し、最長経験職能内の仕事の経験の幅を測定した。その結果はつぎのようになった。

男性計の回答（無回答を除く）によると、最長経験職能分野の中での仕事の経験の幅は、a)が43.6%、b)が31.4%、c)が24.8%となった。これによると、c)が約25%を占めるが、a)とb)が、特にa)が約45%と多く、最長職能分野の中での仕事の幅の狭い者が少なくなることが分かる。さらに男性年齢階層別に最長職能分野内での仕事の幅を調べると（無回答を除く）、勤続年数が短い24歳以下と回答者が少ない55歳以上を除くと、各年齢階層とも、男性計とほぼ同様の分布となる。つまり勤続を重ねることで、特定職能分野内における仕事を幅広く経験した者が増加する傾向は認められない。

最長経験職能分野の中においても仕事の幅の狭い者が多いが、職能分野によって職能分野内における仕事の幅に多少の差異が見られる。回答者数50人以下を除くと、人事・労務・教育では、上記のa)が約25%と少なく、他方、製品開発・設計、研究・開発、営業・販売ではa)が45%強と多くなる。経理・財務・予算、情報システム、生産技術・生産管理、資材・購買・物流・工程管理は、両者の中間に位置する。人事・労務・教育に比べ、製品開発・設計、研究・開発、営業・販売などの職能分野では、それぞれの職能分野の中での仕事の幅が狭い者が多くなる。

以上によると、年齢や勤続年数にかかわらず、現在の会社内でのキャリアが特定

の職能分野の中に収まる者が多数である。それだけでなく、最長経験職能分野の中での仕事の幅についても、仕事の幅の広い者も見られるが、全体としてみると仕事の幅の狭い者が多数を占める。つまり企業内におけるキャリア形成のあり方は、多様な職能分野間を異動するものではなく、特定の職能分野内で行われ、かつその内部における仕事の経験の幅も狭いことになる。従業員のキャリア形成のあり方から判断するとその職業能力はジェネラリストと呼べるものではなく、スペシャリストの方が当てはまる。

#### （初任配属が最長職能分野を決める）

複数の職能分野を異動するのではなく、特定の職能分野の中でキャリア形成を行う者が多いことが明らかにされた。そこでつぎに企業内キャリアが形成される職能分野への従業員の配置が、どのようにして決まるかを調べよう。新しい働き方に関する個人調査では、最長経験職能分野への配置が、どのような要因によって決められたと感じているかを尋ねている。調査では、最も影響度が大きかった要因とその次に影響度が大きい要因の2つを選択させた。第1-2-2表がその結果である。同表によると、初任配属のセクションと会社や人事の意向の影響が、大きかったと考えている者が多い。他方、自分の希望で決まったとした者は少ない。初任配属のセクションと入社後3-5年に経験した仕事の分野を合わせると、入社後のかなり早い時期に最長経験職

（第1-2-2表）最長経験職能分野を決めた要因（男性計）

	影響度指数
初任配属のセクション	109.8
会社や人事の意向	106.9
自分の希望	62.8
上司の意向	61.1
入社後3-5年の間に経験した仕事の分野	41.6

（注）影響度指数=最も影響度が大きい項目の比率の2倍+次に影響度が大きい項目の比率

能分野が確定することになる。会社や人事の意向で初任配属が決まり、その初任配属の職能分野が、その後のキャリア形成が行われる職能分野になったと感じている者が多いと考えられる。とするならばどのようにして初任配属が決められたのかが問題となる。その点をつぎにみよう。

初任配属がどのように行われたかを新しい働き方に関する個人調査によって調べると、男性計では、「自分の希望で決まった」が9.9%、「自分の希望を出す機会があり、それを参考にして会社が決定した」が48.3%、「自分の希望を出す機会がなく、会社が決定した」が40.7%となる。従業員の希望で初任配属が決まった者は少なく、従業員の意向を配慮して会社が決めた者と会社が一方的に決めた者が多い。希望を出す機会があった場合も、最終的にどの程度まで自分の希望が実現したかが問題となる。そこで初任配属が、自分の希望にそったものであったかどうかをつぎにみよう。

初任配属が自分の希望にそったものであったかどうかを男性計でみると、「希望にそっていた」が32.5%、「ある程度希望にそっていた」が45.5%、「ほとんど希望にそっていなかった」が21.1%となる。5分の1は、ほとんど希望にそっていなかったとしているが、その初任配属の職能分野でキャリア形成が長期にわたり行われたとすると、能力や適性の発揮が阻害された可能性が危惧される。後で取り上げるが、本人の希望や適性を考え、初任配属先を見直す機会があったかどうかの問題となる。

初任配属の方法と初任配属の本人の希望の実現度の関係を分析すると、「希望にそっていた」との回答は、初任配属が「自分の希望で決まった」で最も高く、他方、「自分の希望を出す機会がなく、会社が決定した」で最も低くなる。これによると初任配属について何らかの形で従業員の希望を聞く機会を設けることが重要であることが分かる。

初任配属について従業員の要望を聞く機会を設けるだけでなく、初任配属後に配属替えの希望を出す機会を設けることも重要となる。なぜなら希望した職場に配属されてもその仕事が、適性や能力に合ったものかどうかは、実際に仕事を経験しなくては分からないことによる。そこで初任配属後の2-3年間の間に配置換えの希望を出す機会があったかどうかを見ると、そうした機会があったとした者は56.4%で、その中

で要望が実現した者は45%ほどであった。配置換えの要望を出す機会がなかった者(38.5%)と機会があっても要望が実現しなかった者(30.9%)が、男性計の69.4%と7割近くを占める。こうした状況は、初任配属が「ほとんど希望にそっていなかった」者についても当てはまる。

本人の希望が配慮されずに初任配属が決められている事例が少なくなく、初任配属が「ほとんど希望にそっていなかった」者でも配属後の数年間の間に配置換えの機会を出す機会やそれが実現した者は少ない。従業員のキャリアの幅は、特定の職能分野の中に収まっていたが、その職能分野への配置は初任配属で確定することが多い。さらにその初任配属について、従業員本人が発言できる機会はきわめて限定されている。新しい働き方の企業調査によると、大卒新規採用者の初任配属(仮配属を除く)について、本人の希望を聞いている企業が多いものの(72.4%)、その中で希望通りの配属ができる従業員の割合を75%程度以上とした企業は41.2%であった。また初任配属先の見直しを行う企業も、「本人の希望を聞いて見直す」とした企業は39.4%であった(「本人の希望は聞かないが、会社の方針で見直す」が51.0%)。

#### (キャリアの幅に関する希望)

従業員のキャリアの幅は、特定の職能分野の中に収まるものが大多数を占めるだけでなく、特定職能分野の中における仕事の幅も狭いことが明らかにされた。こうしたキャリア形成のあり方に従業員は満足しているのだろうか。あるいは別のキャリア形成のあり方を希望しているのだろうか。この点を調べることにしよう。

最長経験職能分野の中での仕事の幅の類型別に、これまでに経験すれば良かったと考えられている仕事の経験について見よう(第1-2-3表)。特定の職能分野の中の一つの仕事を深く経験してきた者から取り上げよう。調査対象の中では、このキャリア類型が最も多かったことによる。これまでに経験すれば良かったと考えている仕事の経験では、「職能内でいろいろな仕事を経験する」(40.4%)と「職能に関連した他の職能の仕事を経験すること」(31.5%)の2つが多い。最長職能分野の中で仕事の経験の幅が狭かった者では、職能内でいろいろな仕事を経験したり、関連する他の職能分野の仕事を経験すれば良かったと考えている人が多くなる。

また、最長職能分野の中で、複数の仕事を経験したり、いろいろな仕事を幅広く経験してきた者について、経験すれば良かったと考える仕事を調べると、特定の職能分野の中で一つの仕事を深く経験してきた者に比べると、「職能内の一つの仕事を深く経験する」の回答が若干多くなる。しかしながら両者とも「職能内でいろいろな仕事を経験する」と「職能に関連した他の職能の仕事を経験すること」の合計が、「職能内の一つの仕事を深く経験する」を上回る。

以上によると、特定職能分野の中で経験してきた仕事の幅の類型別に見ると、いずれの類型においても、自分がそれまでに経験してきた仕事よりも広い範囲の仕事を経験すれば良かったと考えている者が多いことが分かる。

(第1-2-3表) これまでのキャリアの幅と経験すれば良かったと考える仕事 (男性)

	経験すれば良かったと考える仕事					
	職能内の仕事をいろいろな経験する	職能内の一つの仕事を深く経験する	関連した他の職能の仕事を経験する	海外勤務を経験する	関連会社の勤務を経験する	
最長経験職能分野内での仕事の幅						
1) 一つの仕事を深く経験してきた (n=1,021)	40.4	17.4	31.5	5.0	2.1	3.6
2) 複数の仕事を経験してきた (n=736)	32.2	22.0	33.3	6.5	3.1	2.9
3) 幅広く経験してきた (n=580)	23.6	25.3	37.2	7.4	1.9	4.5



(第1-2-4表) これまでのキャリアの幅と今後経験したいと考える仕事(男性)

	今後経験したいと考える仕事					
	職能内の仕事をいろいろ経験する	職能内の一つの仕事を深く経験する	関連した他の職能の仕事を経験する	海外勤務を経験する	関連会社の勤務を経験する	
最長経験職能分野内での仕事の幅						
1) 一つの仕事を深く経験してきた (n=1,021)	16.2	13.2	42.3	18.0	7.1	3.2
2) 複数の仕事を経験してきた (n=736)	13.6	14.0	44.8	16.6	8.6	2.4
3) 幅広く経験してきた (n=580)	13.6	14.5	41.4	19.1	8.3	3.1

さらに最長経験職能分野の中でも仕事の幅の類型別に、今後経験したい仕事の幅を調べるとつぎのようになる(第1-2-4表)。これによると経験すれば良かった仕事と同じく、今後についても仕事の幅を広げることを希望する者が多くなる。つまり最長経験職能の内部であるいは関連した他の職能分野の仕事であるかは別にして、これまでよりも仕事の経験の幅を広げることを希望する者が多いのである。

#### (能力発揮と仕事への配置)

職業能力の伸張は、潜在能力や本人の努力の程度を一定とすれば、配置された職場や仕事の状況に規定される程度が大きい。それまで従事していた仕事よりもより高いレベルの職業能力が求められるような仕事に配属させることや能力向上に関して適切な指導やアドバイスを上司や同僚から得られるかどうかによって、職業能力の伸張に大きな違いが生じることによる。さらに職業能力の発揮の程度も、配置される職場や

仕事に規定される。たとえ優れた職業能力を保持していても、それを発揮できる職場に配属されなくては宝の持ち腐れとなるだけでなく、職業能力の維持さえも危うくなりかねない。保有している職業能力を発揮できるような仕事へ配置されることが、職業能力の維持のためにも重要なことになる。

配置される職場や仕事が職業能力の伸張に大きく影響することは、新しい働き方に関する個人調査でも明らかになる。同期入社者の間で能力のばらつきがあるとした回答者に対してその理由（一つ選択）を尋ねたが、その結果はつぎようになった。男性計では、「入社後の本人の努力の差」（31.0%）を別にすると、「配属された職場状況の違い」（22.2%）と「入社後に経験した仕事」（19.8%）が主たる理由としてあげられた。つまりどのような仕事やキャリアを経験できたかが、職業能力の伸張に大きな違いをもたらしていると考えられている。

別の設問で、「上司の部下に対する指導の仕方」に関する満足度を見ると、それは他の事項に関する満足度よりも低く（男性計：「大いに満足」6.2%、「やや満足」31.7%、「やや不満」42.3%、「大いに不満」18.8%）、上司の部下指導能力の向上が求められていることが分かる。

さらに、新しい働き方に関する個人調査では、保持している能力を発揮できるような職場や仕事に配置されていないため、その実力を発揮できない者が、同期や職場にいるかどうかを尋ねている。その結果によると、男性計で同期や職場にそうした人が「非常に多い」とした者はそれぞれ4%程度と比率は低いが、「かなりいる」とした者は同期で18.0%、職場で20.6%とそれぞれ5分の1程度になる。「少しいる」とした者は、同期で54.7%、職場で54.7%にもなる。能力を発揮できるような職場や仕事に配置されていないために、保有する職業能力が活用されていない者が少なくないことが分かる。

以上によると、能力主義管理が強まる状況にあるが、従業員の中には職業能力の向上や発揮ができないような仕事やキャリアに配置されていたり、上司の指導が不適切なために能力の向上ができていないと考えている者が少なくないことが明らかにされた。能力主義管理が従業員に受け入れられるためには、仕事やキャリアへの配置に関して従業員の希望を反映できる仕組みを設けたり、上司の指導能力の向上などへの取

り組みが早急に求められると言えよう。

#### (キャリアとしての転勤や出向)

転居を伴う異動としての転勤や出向もキャリア形成にとって重要である。そこで転勤や出向が、職業能力の向上に貢献しているかどうかを取り上げよう。

まず転勤の能力向上に関する貢献度評価を見ると、「大いにプラスになった」が26.0%、「かなりプラスになった」が32.1%で、「少しはプラスになった」が25.3%、「全くプラスにならなかった」が12.5%となる。この結果によると、転勤は、職業能力の向上に寄与していると評価されている。出向についても同じように見よう。出向経験者にその職業能力向上への貢献の有無を尋ねた結果では、「大いにプラスになった」が30.3%、「かなりプラスになった」が22.0%で、「少しはプラスになった」が30.0%、「全くプラスにならなかった」が12.0%となる。これによると、出向の職業能力向上への評価もかなり高いことが分かる。この結果の評価には、出向元に戻った者を対象とした調査であることに留意する必要がある。

転勤や出向の職業能力向上への貢献評価は高い水準にあるが、それに問題がないわけではない。新しい働き方に関する個人調査で、出向に際して説明を受けた事項を見ると、従業員に対して十分な事前説明を行った上で出向が実施されている状況からはかなり距離のあることが明らかになる。例えば、出向に際して十分に説明がなされた事項を見ると、「出向先での仕事の内容」でも62.4%であり、「出向先の会社の概要」が58.2%、「出向先での賃金水準」が49.2%、「出向先での労働条件」が45.3%、「出向の期間」が43.7%、「出向先での地位」が35.9%となる。キャリア形成にとって重要な出向先での仕事の内容について十分な説明を受けた者は約60%で、出向の期間について十分な説明を受けた者は43.7%と過半数を下回る。十分に説明を受ければ良かったとされた事項でも、「出向の期間」(31.6%)、「出向先での労働条件」(29.4%)、「出向先での仕事の内容」(21.2%)などがあげられている。別の設問であるキャリア管理に関する要望でも、男性計(出向経験のない者も含む)では、「将来のキャリアに結びついた出向にする」(23.1%)や「出向期間に上限を設ける」(15.3%)が指摘されている。キャリア形成に貢献できる出向とするためには、

出向実施に際して出向先での仕事内容などに関する情報を従業員に適切に提供し、従業員自身が出向選択の判断が行えるようにすることが必要となろう。

### (ま と め)

回答者の企業内キャリアをみると、特定の職能分野の中で長期に渡りキャリアを重ねているだけでなく、特定職能分野の中での仕事の経験の幅もかなり狭い。また初任配属がその後のキャリア形成が行われる職能分野を決める程度が大きく、初任配属を含め従業員の意向が職能分野の選択に反映する程度は小さいことが知られた。

現状のキャリア形成のあり方に関する希望を見ると、現状よりも仕事の幅を広げるような要望を持つ者が多い。さらに職業能力の伸張を規定する自己のキャリアのあり方に関する発言機会を増やす要望を持つ者も多い。例えば、新しい働き方に関する個人調査で人事制度に関する要望を尋ねた結果によると、男性計では、「将来のキャリアに関して本人の要望を聞く機会を増やす」をあげた者が52.0%で要望の第1位を占め、「社内公募など本人の要望を聞く機会を増やす」も28.5%とかなりの割合となった。

また仕事への配置のあり方が職業能力の伸張を規定し、また仕事への配置のあり方が、職業能力発揮の可能性を規定することからも、キャリアのあり方に対して従業員の要望を反映させる仕組みを整備することが求められている。ちなみに自己のキャリアに関する意向の反映度に関する調査を見ると、他の領域への意向の反映度に比べて、「今後数年のキャリア」に関する反映度は低い（「かなり反映している」9.3%、「少し反映している」59.4%、「ほとんど反映していない」29.3%）。会社による一方的なキャリア管理ではなく、企業と個人の調整による双方型のキャリア管理への移行が求められているのである。

さらに企業内のキャリアが、職能分野毎に分断化されている状況を考えると、職業能力の伸張にとって望ましいキャリア形成のあり方を、労使で職能分野毎に検討を加える必要もあろう。

仕事の経験の幅の狭さは、企業が最適と考える仕事の幅に規定されたものであることも否定できない。また仕事の幅を広げることは、短期的にみると、生産性を低下さ

せる可能性がある。しかしながら、現状よりも仕事の幅を広げる方が、中期的なタイムスパンで考えると、従業員の職業能力の変化への適応力や生産性の向上に寄与すると考えられる。さらに既に述べたことであるが、従業員自身が、これまでのキャリア形成のあり方に変更を求めていることを無視することはできない。

### 3. 新しい働き方と働きぶりの評価

#### (新しい働き方と働きぶりの評価)

最近の能力主義化の動きは、潜在能力ではなく顕在能力、典型的には仕事の成果によって働きぶりを評価する傾向を強めている（成果管理）。働きぶりの評価が、働いた時間ではなく、仕事の成果で行われるようになることを意味する。こうした動きは、働いた時間で仕事の成果を測定することが馴染まない専門的な仕事や創造的な仕事が増えていることにも関係する。仕事の成果で働きぶりを評価することは、仕事の進め方や時間の管理を個々人の裁量に任せることを促すことになる。反対に、仕事の進め方や時間の管理に従業員の裁量に任せるようになると（フレックスタイムや裁量労働制）、働きぶりの評価を働いた時間の長さではなく、仕事の成果で行う傾向を強めることにもなる。このことを連合総研の労働時間の弾力化に関する個人調査で検討しよう。

連合総研の労働時間の弾力化に関する個人調査によると、労働時間管理の弾力度の高い働き方の下に置かれている者ほど、仕事の成果によって働きぶりの評価が行われているとした者が多い（第1-2-5表）。労働時間の弾力度が高まると、仕事の裁量度も高まり、働きぶりの評価も仕事の成果をより重視する方向へ変化していくことを示唆する結果である。

また労働時間の弾力度が高くなるほど、人事考課制度の最近の変化として絶対評価や仕事成果によった評価が強化されたとする者が多くなる（第1-2-6表）。労働時間制度の弾力度が高まると、絶対評価や仕事成果評価を重視する傾向が強まるのである。

(第1-2-5表) 労働時間の弾力化別にみた人事考課の方法に関する認識 (%)

	人事考課の方法評価		
	<仕事成果評価>	<取組姿勢評価>	無回答
労働時間の弾力化施策別			
コアタイム付きフレックスタイム制	51.9	45.8	2.4
コアなしフレックスタイム制	71.5	28.8	—
裁量労働制	82.6	15.2	2.2

(注) <仕事成果評価> = 「仕事への取り組み姿勢や努力よりも、どちらかという仕事でどれだけ成果をあげたかで評価されている」に「そうだと思う」「近いと思う」と回答した者

<取組姿勢評価> = 「仕事でどれだけ成果を上げたというよりも、どちらかという仕事への取り組み姿勢や努力で評価されている」に「そうだと思う」「近いと思う」と回答した者

資料出所 連合総研「仕事の変化と労働時間の弾力化に関する調査研究」(平成7年3月)。以下同じ。

(第1-2-6表) 労働時間の弾力化別にみた人事考課制度に見られる最近の変化 (%)

	絶対評価が高まる	仕事の成果評価が高まる	加点主義が強まる
コアタイム付きフレックス	19.5	31.6	11.6
コアなしフレックス	25.0	57.1	3.6
裁量労働	30.4	60.9	37.0

(注) 「特に変化はなかった」を除き、総計で上位3位までの選択肢を表示。

さらに人事考課制度に関する満足度と人事考課の方法に関する認識との関係をみると、人事考課制度に不満を抱いている者では、人事考課の方法に関する認識として、相対評価、減点主義、仕事取組姿勢で評価が行われていると考えている者、とりわけ前者の2つをあげた者が多くなる(第1-2-7表)。他方、人事考課の方法として、

絶対主義、加点主義、仕事の成果による評価が強まると、人事考課制度に関する従業員の満足度が高まる。従って労働時間管理の弾力化は、従業員の人事考課に関する満足度を高める方向に、人事考課の方法を変えていくことになる。

(第1-2-7表) 人事考課制度に関する満足度別に  
見た人事考課制度に関する認識

(%)

	人事考課の方法に関する認識								
	1) 絶対評価 ・相対評価			2) 加点主義 ・減点主義			3) 仕事成果評価 ・取組姿勢評価		
	<絶対 評価>	<相対 評価>	無 回 答	<加点 主義>	<減点 主義>	無 回 答	<仕事 成果評 価>	<取組 姿勢評 価>	無 回 答
人事考課制度に関する 満足度									
まあ満足(82人)	63.5	34.2	2.4	86.6	13.2	1.2	69.5	29.3	1.2
やや不満(138人)	28.2	68.2	3.6	55.1	41.3	3.6	58.0	39.1	2.9
非常に不満 (59人)	22.1	76.3	1.7	45.2	52.5	1.7	50.8	47.4	1.7

(注) ① 人事考課制度に関する満足度のうち「非常に満足」(2名)と「どちらとも言えない」(299人)は、表掲していない。

② 人事考課の方法に関する認識は、(第1-2-6表の注と同様に分類したものである。

#### (労働時間の弾力化、仕事の裁量度、そして働きぶりの評価)

労働時間の弾力化がより有効に活用されるための条件として、①仕事の裁量度を高めること、②従業員の自己管理能力を高めること、③働きぶりの評価を明確な基準に基づき公正に行うことが求められると考えられる。仕事の管理のあり方が、制度と運用との間の乖離を生じさせる要因となるのは、労働時間の管理が弾力化されても、仕事の管理が弾力化されなくては、個々の労働者が労働時間管理の弾力化を十分に活用することができないことによる。さらに働きぶりの評価のあり方も、労働時間管理の弾力化が有効に行われるための要件となる。労働時間や仕事の管理が弾力化され、労

働時間の配分と仕事の進捗などの管理が労働者自身に任させるようになり、かつ業務量や納期の設定が適切に行われても、働きぶりの評価が仕事の成果（目標達成の程度）ではなく労働時間の長さなど仕事への取り組み姿勢で行われたり、仕事の成果の評価基準や仕事の目標が明確でない場合などは、労働時間の配分と仕事の管理のあり方が、歪曲されることにもなる。つまり労働時間と仕事の管理の弾力化が円滑に行われるためには、業務量や納期の適切化に合わせ、働きぶりの評価を成果にリンクしたものに切り替えたり、評価の基準を明確化したり、仕事の目標を明確に提示することが必要となる。さらに労働時間や仕事の管理が弾力化され、それが円滑に行われるためには、労働者自身による仕事の自己管理能力が求められることも忘れてはならない。計画的な仕事の遂行と管理だけでなく、仕事とそれ以外との生活のバランスにも配慮しながら働くなどの自立的な働き方が求められる。労働者にこうした能力が具備していなくては、労働時間や仕事の管理の弾力化が生かされないことになる。

以上をデータで確認しよう。コアタイム付きフレックスタイム制の適用者だけを取り出し、仕事の裁量度の高低と働きぶりの評価のあり方（仕事の成果評価－取り組み姿勢評価）別に、制度の利用度や労働時間制度への満足度、さらには労働時間制度の有効化のために求めている事柄などを調べることにしよう（第1-2-8表）。

同上表によると、労働時間制度の活用状況では、同じ程度の裁量度であっても、働きぶりの評価の方法が仕事への取り組み姿勢でなく、仕事の成果による評価のウェイトが高いとした者では、活用度指数が高くなる。労働時間制度に関する満足度は、仕事の裁量度低を除くと、仕事の裁量度高と裁量度中では、仕事の裁量度が同じであっても、働きぶりの評価が仕事の成果に基づく者の方が、取り組み姿勢に基づくよりも満足度が高くなる。さらに興味深いことは、働きぶりの評価が仕事の成果に基づく者の中で比較すると、仕事の裁量度が高くなるほど労働時間制度の満足度が高くなる。ところで<仕事の裁量度低・仕事成果評価>の労働時間制度への満足度が、<仕事裁量度低・取組姿勢評価>よりも低くなるのは、仕事の成果が自分の裁量に依存する程度が小さい仕事であるにもかかわらず、仕事の成果で評価させることに対する不満があるためと考えられる。

以上によると、労働時間制度を弾力化しただけでなく、仕事の裁量度を高めるとと



(第1-2-8表) 仕事の裁量度・働きぶりの評価方法別にみた労働時間制度の活用状況と労働時間制度への満足度

	a) 労働時間制度の活用状況 (指数)	b) 労働時間制度の満足度 (指数)
仕事の裁量度高・仕事成果評価 (95人)	48.5	30.5
仕事の裁量度高・取組姿勢評価 (66人)	34.9	9.1
仕事の裁量度中・仕事成果評価 (121人)	59.3	25.6
仕事の裁量度中・取組姿勢評価 (119人)	46.2	19.3
仕事の裁量度低・仕事成果評価 (36人)	41.7	0.0
仕事の裁量度低・取組姿勢評価 (40人)	25.0	7.5

- (注) ① 労働時間制度の活用状況 = 「活用している」 (%) - 「活用できていない」 (%)  
 ② 労働時間制度の満足度 = 「非常に満足」 (%) + 「まあ満足」 (%) - 「やや満足」 (%) - 「やや不満」 (%) - 「非常に不満」 (%)  
 ③ 対象者は、コアタイム付きフレックスタイム制の適用者  
 ④ 仕事の裁量度高 = 「基本的な方向について上司の同意を得れば、あとは自分で決めることができる」  
 仕事の裁量度中 = 「上司への定期的な報告は必要だが、基本的には自分で決めることができる」  
 仕事の裁量度低 = 「上司の指示を頻繁に受ける必要があり、自分で決められる範囲は限られている」 + 「常に上司の指示を仰ぐことが必要で、自分で決められる範囲はほとんどない」  
 ⑤ 仕事成果評価 = 「仕事への取り組み姿勢や努力よりも、どちらかという仕事でどれだけの成果をあげたかで評価されている」に「そうだと思う」「近いと思う」と回答した者  
 取組姿勢評価 = 「仕事でどれだけ成果を上げたというよりも、どちらかという仕事への取り組み姿勢や努力で評価されている」に「そうだと思う」「近いと思う」と回答した者

もに、働きぶりの評価では仕事の成果で評価するウェイトを高めなくては、制度が有効に利用されかつ労働時間に関する従業員の満足度が高まらないと言える。

#### (働きぶりの評価に関する課題)

働きぶりの評価に関する最近の変化は、従業員の人事考課への満足度を高めるものであるが、それに問題がないわけではない。人事考課制度について見直しが求められている事柄を尋ねた結果は、つぎのようになる(第1-2-9表)。

「特に見直しは必要ない」とした者は7.6%と少なく、多くの従業員は人事考課制度に何らかの見直しの必要性を感じている。見直しの内容では、「評価の本人へのフィードバック」や「評価項目や評価基準の公開」(37.6%)が上位を占めている。この2つに「評価者訓練を徹底させる」(37.4%)、「加点主義的な評価制度にする」(35.5%)、「絶対評価に基づく制度にする」(33.0%)、「仕事の成果で評価する評価制度にする」(27.9%)などが続く。

以上によると、事前に評価項目や評価基準を公開した上で、評価者訓練を受けた上司が加点主義や絶対評価に基づいて仕事の成果を評価し、その結果を本人へ知らせる方向への改革を求めていることが分かる。

(第1-2-9表) 人事考課制度で見直しを必要とすること(複数回答)

評価の本人へのフィードバックをする	50.7 (%)
評価項目や評価基準を公開する	37.6
評価者訓練を徹底させる	37.4
加点主義的な評価制度にする	35.5
絶対評価に基づく評価制度にする	33.0
仕事の成果で評価する比重を高める	27.9
評価者の評価に対する意識の改革をする	27.1

(注) 25%以上の指摘率の選択肢。

具体的なデータは示さないが、人事考課制度に関する満足度別に見直しの方向を調べると、不満を感じている人ほど、見直しの必要性がある項目を数多く指摘している。そして人事考課制度に不満を感じている者では、絶対評価に基づく制度にする、仕事での成果で評価する比重を高める、評価者訓練を徹底させる、評価者の評価に対する意識を改革する、評価項目や評価基準を公開するなどの指摘率が高い。

(ま と め)

労働時間の弾力度別に人事考課の方法をみると、弾力度が高くなるにつれて、絶対評価や仕事成果にウェイトを置いた評価方法が強まる傾向が認められる。労働時間の弾力度が高まることは、仕事の裁量性を高めることになり、仕事の裁量性が高まると、働きぶりの評価として絶対評価や仕事成果評価が求められると想定される。もしこの想定が正しいとすると、労働時間の弾力化あるいは仕事の裁量性の高まりは、従業員の人事考課制度への満足度を高めることに貢献すると言えよう。しかしそのためには、人事考課制度とその運用に関して、事前に評価項目や評価基準を公開した上で、評価者訓練を受けた上司が加点主義や絶対評価によって仕事の成果を評価し、その結果を本人へ知らせるような条件整備が求められる。こうした条件整備が十分に行われることによって、従業員の人事考課制度への満足度が高まることになる。

#### 4. 新しい働き方と労働組合の課題

個別管理とキャリアの多元化の進展が進展すると、従業員（組合員）は、個々人の就業ニーズの実現のために、労働組合を通じた集団的問題解決メカニズムよりも、個別的問題解決メカニズムをより重視することになる。例えば、労働組合による全体としての賃上げよりも、職業能力を高めるなどによって働きぶりの評価を改善し、昇格や賃金アップを実現することを重視しかねないのである。しかし個別的問題解決メカニズムの比重が高まることで、集団的問題解決メカニズムを無意味化するわけではない。両者の相対的な関係が変化するにすぎない。キャリア管理や処遇のあり方など、企業と個人との交渉や調整で決まる部分が次第に増えると考えられるが、適用される制度や交渉・調整ルール作りは、企業と個人の話し合いには馴染まない。成果評価の導入に際しても、評価基準などの制度作りやその運用ルール、さらには適用後の苦情処理の方法などは、企業と組合との間でルール作りを行う必要性が高まる。企業と個人との間の個別的な交渉や調整の領域が拡大すればするほど、労働組合などによる集団的問題処理メカニズムの重要性が高まると言える。

さらに制度やルール作りだけでなく、個々の従業員が自己の判断に基づいて、企業

との交渉や話し合いに臨めるように、十分な情報提供が求められる。例えば、キャリアが多元化することは、選択したキャリアによって職業生涯のあり方が大きく異なることを意味する。キャリアの選択に際しては、それぞれの特質などを十分理解した上での選択が可能な状況が整備されるように、組合だけでなく、企業も情報提供面での対応が求められる。

(法政大学教授 佐藤 博 樹)

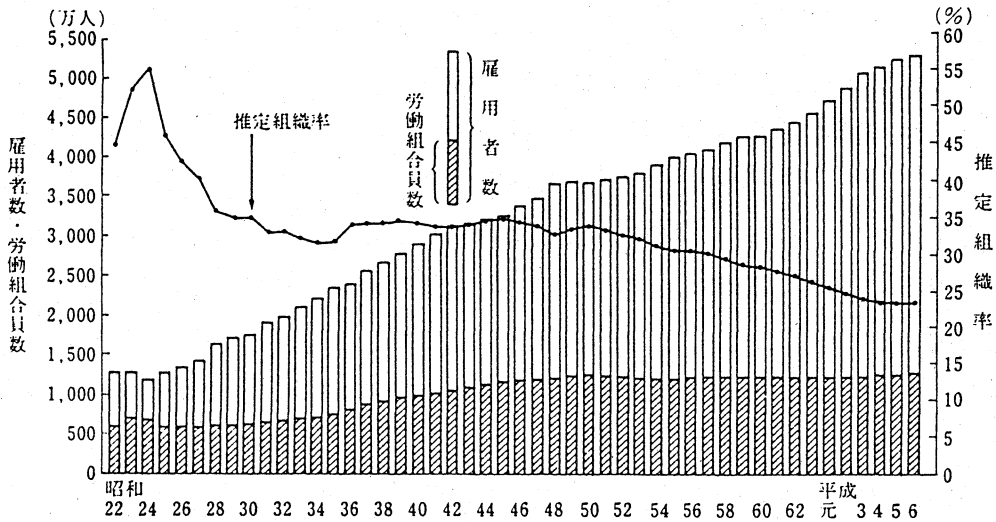
## 第3章 産業民主制の行方

### 1. はじめに

労働組合法（昭和20年12月22日法律51号、旧労組法）が制定公布されてから、半世紀が経過した（昭和21年3月1日施行）。第二次世界大戦前、わが国の組合組織率については8%を超えることはなかった（昭和6年<sup>(1)</sup>の7.9%が最高）が、「団結権ノ保障及団体交渉権ノ保護助成」をうたった同法（1条1項）のバックアップの下、昭和23年（1948年）には組織率は5割の大台に達し（53.0%）、現在の労組法（昭和24年6月1日法律174号）が旧法を全面改正する形で制定をみた<sup>(2)</sup>翌24年（1949年）には、これが実に55.8%を記録するまでになった。

しかし、独立後の昭和28年（1953年）には組織率は早くも4割を切り、以来一進一退を続けた後、昭和50年（1975年）の34.4%をピークとして、以後組織率は持続的な低下傾向をたどることになる。平成6年（1994年）6月末現在の推定組織率は24.1%。相対的に組織率の高い公務員を含めたとしても、組合員の数は雇用者4人につき1人にも満たないのがいつわらぬ現状となっている（第1-3-1図）。

(第1-3-1図) 雇用者数、労働組合員数および推定組織率の推移



資料出所： 労働省「労働組合基礎調査」（昭和57年以前は「労働組合基本調査」）

また、民間企業における組合組織率は現在21.2%。規模 1,000人以上の企業においてこそ、組織率は6割近く（59.8%）に達するものの、規模99人以下の企業ではこれが1.7%と2%をも下回る状況にある。さらに、組合員数が平成2年（1990年）以降、全体としては増加傾向にあるのに対して、規模99人以下の企業ではこれが逆に減少を続けている（第1-3-1表）。わが国における産業民主制の将来を考えるにあたって、容易ならざる事態がここにはある。そういっても差し支えはあるまい。

(第1-3-1表) 企業規模別民間企業の労働組合員数の推移（単位労働組合）

年	計			1,000人以上			100~999人			99人以下		
	労働組合員数	雇用者数	推定組織率	労働組合員数	雇用者数	推定組織率	労働組合員数	雇用者数	推定組織率	労働組合員数	雇用者数	推定組織率
2	9,514,654	4,338	21.9	5,634,861	923	61.0	2,479,589	1,035	24.0	462,587	2,362	2.0
3	9,668,444	4,520	21.4	5,770,854	983	58.7	2,467,485	1,060	23.3	453,020	2,463	1.8
4	9,820,602	4,612	21.3	5,895,085	1,025	57.2	2,487,197	1,105	22.5	447,013	2,469	1.8
5	9,940,596	4,663	21.3	5,967,109	1,026	58.2	2,483,028	1,131	22.0	436,812	2,493	1.8
6	9,988,761	4,712	21.2	5,958,249	997	59.8	2,506,921	1,162	21.6	430,136	2,538	1.7

(注) 1) 雇用者数は総務庁統計局「労働力調査」各年6月分で、民間企業（非農林業、ただし官公営を除く。）の数値であり、計には「規模不明」が含まれる。

2) 推定組織率は、労働組合員数を雇用者数で除して算出したものである。

資料出所：第1-3-1図に同じ

ただ、労働組合が組織されていないことは、労使間にコミュニケーションが存在しないことを必ずしも意味するものではない。こうした未組織（ノン・ユニオン）の状況の下においても、その頻度が近年低下しつつあるとはいえ、一方ではかなり広範囲に常設の労使協議機関がみられ、他方では相当活発に賃上げ等の問題が労使間で話し合われていることは各種統計の示すところとなっている。また、法制上も、労働組合は労使協議を行うべき唯一の機関としては位置づけられていない。つまり、労働組合以外の従業員代表（過半数代表）による労使協議を予定した多数の法令（「時間外・休日労働協定」について定めた労働基準法36条ほか）が存在し、ひいてはそれが労働組合の関与しない労使協議を「適法化」する機能をはたしてきた、ともいえるのである。

21世紀を目前にひかえた今、わが国における産業民主制はどのような展開をみせようとしているのか。また、労働法制はこれをどうサポートすることができるのか。以下では、こうした問題意識を念頭におきつつ、その現状と問題点を探ることから検討を始めることにしたい。

## 2. 労使協議を基礎とする産業民主制

### (1) 労使協議とその現状

産業民主制は、労使間の協議（話し合い）をその基礎とする。わが国における労使関係の特徴の一つは、このような労使協議が労使関係システムの中心に位置している点にある。だが、以下にみるように、労使協議のレベルは依然として高い水準にはあるものの、近年一方でその比重は次第に低下しつつある。

#### ① 労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」

「過去1年間に労働条件の改善について労働組合または労働者（労働組合のない場合）との間で話し合いを行ったかどうか」。労働省が毎年9月に実施している「賃金引上げ等の実態に関する調査」には、大略このような設問が設けられている。調査対象は9大産業の常用労働者100人以上を雇用する企業。平成5年（1993年）以降、こう

した話し合いを実施した企業の割合は明らかに減少傾向をたどっている（第1-3-2表）<sup>(3)</sup>。

（第1-3-2表）労働条件の改善について話し合いを行った企業割合の推移

（単位：％）

	平成3年	平成4年	平成5年	平成6年
企業規模計	83.4	84.5	79.7	69.2
5,000人以上	97.0	97.7	93.4	95.9
1,000～4,999人	95.8	95.7	91.1	88.0
300～999人	87.0	89.9	83.3	77.0
100～299人	80.6	81.0	77.3	64.6

このように、規模5,000人以上の企業を除き、軒並み話し合いを行った企業の割合は低下しているのであるが、そのなかでも999人以下の企業における下降率がより大きなものとなっている。規模1,000人以上の企業と999人以下の企業とでは組合組織率にかなり大きな差があり（第1-3-1表参照）、労働組合のない未組織企業で話し合いを行わない（または行わなくなった）企業が近年とみに増加した。こう推測することも可能であろう。

## ② 労働省「労使コミュニケーション調査」

このことは、労働省が数年おき（昭和59年以降5年ごと）に実施している「労使コミュニケーション調査」からも確認することができる。これまで一貫して増え続けてきた労使協議機関（経営、生産、労働条件、福利厚生等の事項を労使で協議するための常設機関）の設置事業所の割合が、平成6年（1994年）の調査で初めて前回（平成元年）調査のそれを2.4ポイント下回ることになったのである。そして、ここでも、企業規模100～999人の事業所における設置率の減少が最も大きかったほか、労働組合の有無によっても対象的な動きをみたことが注目される。すなわち、労働組合のあ



る事業所ではこれが 2.9ポイント増加したにもかかわらず、労働組合のない未組織事業所では逆に 7.1ポイントもの大幅な減少を記録したのである（第1-3-3表・第1-3-4表）。

（第1-3-3表）労使協議機関の設置事業所の割合①

（単位：％）

事業所規模・ 労働組合の有無	昭和52年		昭和59年		平成元年	
	労使協議 機関 有	労使協議 機関 無	労使協議 機関 有	労使協議 機関 無	労使協議 機関 有	労使協議 機関 無
事業所規模 計	62.6	37.4	65.2	34.8	69.4 (58.1)	30.6 (41.9)
5,000人以上	70.3	29.7	81.0	18.9	83.4 (73.3)	16.6 (26.7)
1,000~4,999人	75.7	24.3	74.0	26.0	76.1 (67.9)	23.9 (32.1)
300~ 999人	65.8	34.2	64.4	35.5	75.2 (66.6)	24.8 (33.4)
100~ 299人	52.1	47.9	56.1	43.9	57.2 (49.9)	42.8 (50.1)
労働組合 有	72.4	27.6	78.5	21.5	84.1 (77.8)	15.9 (22.2)
労働組合 無	37.5	62.5	39.1	60.8	44.2 (38.7)	55.8 (61.3)

注) 平成元年の（ ）内の数値は、企業規模50人以上に関するものである。

(第1-3-4表) 労使協議機関の設置事業所の割合②

(単位：%)

企業規模・ 労働組合の有無	平成元年		平成6年	
	労使協議 機関 有	労使協議 機関 無	労使協議 機関 有	労使協議 機関 無
企業規模 計	58.1	41.9	55.7	44.3
5,000人 以上	73.3	26.7	72.4	27.6
1,000～4,999人	67.9	32.1	68.4	31.6
300～ 999人	66.6	33.4	62.2	37.8
100～ 299人	49.9	50.1	47.6	52.4
50～ 99人	50.5	49.5	49.0	51.0
労働組合 有	77.8	22.2	80.7	19.3
労働組合 無	38.7	61.3	31.6	68.4

なお、労使協議機関を設置していない事業所の8割強は今後ともその設置を予定していない。前回調査と設問の内容が異なる（平成元年調査は「不明」の項目を欠く）ので正確な比較はできないが、双方の間に大差がないことからみても、労使協議機関の設置事業所の割合が将来再び増加傾向に転ずる可能性はあまり大きくない。そういってよいであろう（第1-3-5表）。

(第1-3-5表) 労使協議機関の設置予定事業所の割合

(単位：%)

	労使協議 機関 無	予定がある	検討中である	予定がない	不 明
平成6年 計	100.0	1.5	15.4	80.8	2.3
労働組合 有	100.0	2.2	5.0	90.6	2.2
労働組合 無	100.0	1.3	19.4	77.0	2.3
平成元年 計	100.0	1.1	17.7	81.2	—
労働組合 有	100.0	1.1	11.6	87.3	—
労働組合 無	100.0	1.0	20.7	78.3	—

ただ、現在なお、過半数の事業所において労使協議機関が設置され、労働組合のない未組織事業所においても、こうした設置事業所の割合はおよそ全体の3分の1近くを占めるものとなっている（企業規模50人以上、第1-3-4表参照）。また、労働条件の改善について現に話し合いを行っている企業は、これをさらに上回るものと考えられる（第1-3-2参照）。

このような高いレベルの労使協議<sup>(4)</sup>を今後どこまで維持することができるのか。前述のように、問題はもっぱら未組織部門にあるとはいえ、一国の産業民主制をある水準に保つことはナショナル・センターの責務でもある。その意味で、連合の責任はきわめて大きいといえよう。

(2) 法令にもとづく労使協議制 - 過半数代表制

労働基準法には、現在、次の10種類の労使協定について定めがおかれている。

- ① 貯蓄金管理協定（18条2項）
- ② 賃金控除協定（24条1項ただし書）
- ③ フレックスタイム協定（32条の3）
- ④ 最長1年単位の変形労働時間制に係る協定（32条の4）
- ⑤ 1週間単位の非定型的変形労働時間制に係る協定（32条の5）
- ⑥ 時間外・休日労働協定（36条）
- ⑦ 事業場外労働のみなし労働時間制に係る協定（32条の2第2項～3項）
- ⑧ 裁量労働のみなし労働時間制に係る協定（38条の2第4項～5項）
- ⑨ 年次有給休暇の計画的付与に係る協定（39条5項）
- ⑩ 休暇手当の支払方法に係る協定（39条6項ただし書）

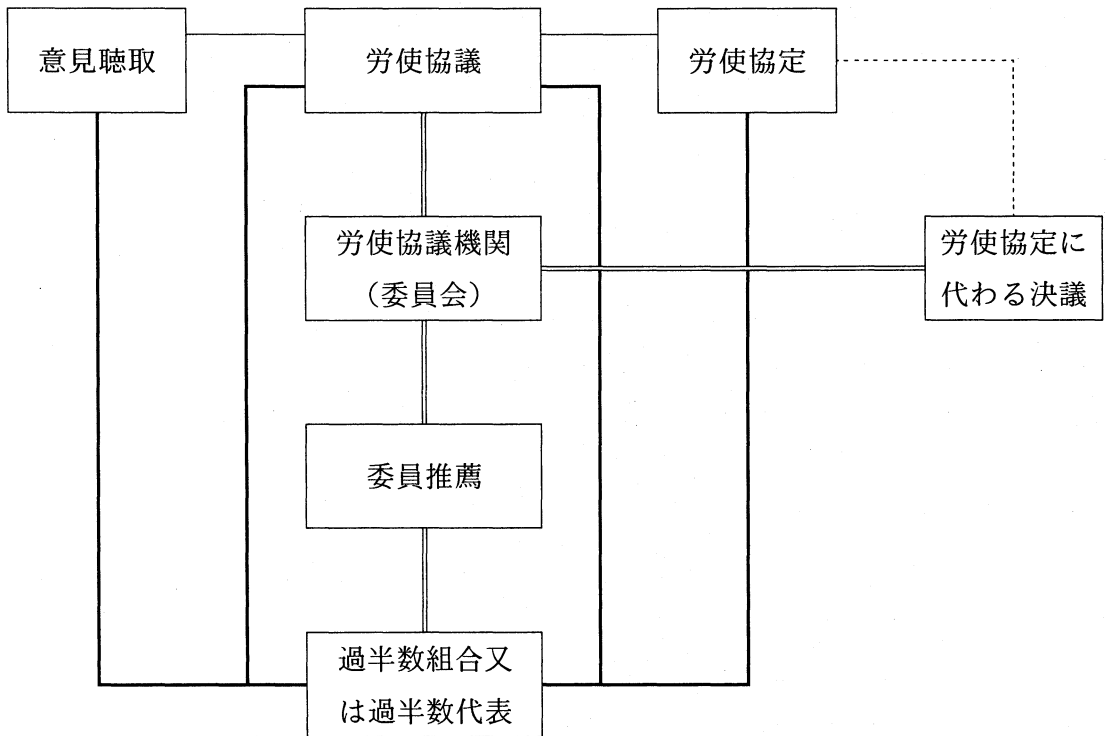
いずれの場合も、当該事業場に「労働者の過半数で組織する労働組合」があるときはその労働組合、かかる労働組合がないときは「労働者の過半数を代表する者」が協定の締結当事者となる。このように、過半数組合または過半数代表が一方の当事者となることは、同法90条1項に定める就業規則の作成・変更に係る意見聴取の場合も異なる。労働者の多数意思（過半数の意思）を尊重して、労働条件を決定する。わが国の従業員代表制度が過半数代表制と呼ばれる所以はここにある<sup>(5)</sup>。

労使協定は労使協議をその前提とし、意見聴取は労使協議へと進む足がかりを提供する。このように、現行制度はこれを理念型としてみるかぎり、労使協議を中心に考えると理解しやすい。つまり、過半数代表制を《法令にもとづく労使協議制》として、いわば広義の法定労使協議制として考える見方がそれである<sup>(6)</sup>。

平成4年（1992年）9月1日に施行された「労働時間の短縮の促進に関する臨時措置法」がその7条において、労働時間短縮推進委員会の決議に係る労働基準法の特例について定めたことにより、過半数代表制のかかる法定労使協議制としての性格は従前にもまして明確なものとなった（第1-3-2図）。今後こうした委員会（委員推

薦)方式が単なる臨時措置にとどまらず、普遍的な法制度として定着していくことになれば、さらにこのような性格は鮮明なものとなろう。法令改正をめぐる動きが注目されるところである<sup>(7)</sup>。

(第1-3-2図) 過半数代表制の全体像



出所：J I L調査研究報告書 No.38『従業員代表制を考える（上巻）』（平成5年）14頁

ところで、労働組合法は、その7条3号において「労働者が労働組合を結成し、若しくは運営することを支配し、若しくはこれに介入すること、又は労働組合の運営のための経費の支払につき経理上の援助を与えること」を使用者の不当労働行為として禁止している。同規定は、アメリカ合衆国の労使関係法（NLRA）8条(a)(2)の忠実な翻訳ともいえるものであったが、それにもかかわらず、両国における解釈適用の実

際はその後きわだった対照をみせるものとなった。すなわち、合衆国においては、真正の労働組合以外の従業員代表の存在を否定する機能をこれが果たした（使用者の支配下にあるとされた場合は解散を命じられ、介入を受けたにとどまるとされた場合も使用者との交渉を禁止された）<sup>(8)</sup>のに対して、わが国においてはそうした機能を何ら果たすことなく現在にいたっているのである（未組織企業における労使協議機関も、まったく違法視されてこなかった）。ただ、わが国の場合、そうなったとしても不思議ではなかった。つまり、限定された範囲にせよ、労働組合以外の存在（過半数代表）に「労使協議」の当事者としての地位を法律上認めたことは、労働組合の関与しない労使協議をより一般的な形で「適法化」という結果をもたらすことになった。こうも考えられるのである<sup>(9)</sup>。ともあれ、過半数代表制のこのサポートがなければ、今日みる労使協議の広がりはなかった。それだけは確かといえよう。

(第1-3-6表) 協定・規則の届出件数

	三六協定	就業規則	合計
昭和58年（1983年）	812, 927	123, 491	936, 418
59年（1984年）	820, 212	119, 794	940, 006
60年（1985年）	823, 860	119, 413	943, 273
61年（1986年）	820, 875	156, 448	977, 323
62年（1987年）	793, 904	135, 477	929, 381
63年（1988年）	800, 920	152, 228	953, 148
平成元年（1989年）	774, 804	160, 603	935, 407
2年（1990年）	772, 817	164, 461	937, 278
3年（1991年）	752, 818	215, 327	968, 145
4年（1992年）	775, 112	216, 036	991, 148

資料出所： 労働省編『日本の労働政策』（各年版、昭和62年までは同『グラフでみる労働事情』）

労使協議のきっかけとなる場を法令にもとづいて提供する。過半数代表制本来の目的は、いうまでもなくこの一点にある。では、過半数代表制は、この本来の役割を現在どの程度果たしているのだろうか。

前頁の第1-3-6表は、最近10年間における三六協定（時間外・休日労働協定）と就業規則の届出件数の推移をみたものであるが、協定や意見書（労基法90条2項参照）にごまかしのなきぎり、それぞれの届出件数は、過半数組合または過半数代表を当事者とする協定の締結件数ないしはその意見の聴取件数と基本的に一致する（ただし、届出を欠くものを含めると、実数はこれより多くなるので完全には一致しない）。こう考えて誤りはない。つまり、年間90万件をはるかに超える一直接時では100万件近い一労使協議のきっかけとなる場（協定締結と意見聴取の機会）を、過半数代表制はこの間これら両制度だけで倦むことなくつくり出してきたのである。

このように、過半数代表制の持つ潜在的なパワーには、なお相当に大きなものがある。ただ、多くの場合、そのパワーが十分に発揮されることなく終わっている。それが率直な現在の姿であろう。例えば、協定の締結や意見の聴取といっても、現実にはこれが儀式化し、形骸化している。そういった声をしばしば聞く。また、協定締結等の機会を通して、一般に話合いが行われていることは事実であるが、こうした話合い等の場で活発に意見や希望が述べられているかということ、必ずしもそうではない。労働組合のない事業場を対象とした労働省のある委託調査（「労働者の過半数代表者に関する調査」〔昭和63年〕、第1-3-7表・第1-3-8表）からも、そうした過半数代表制の現在抱える問題点は否応なく浮かび上がってくるのである。

(第1-3-7表) 三六協定締結にあたっての過半数代表との話合いの有無等

(規模計、単位：%)

話合いあり		88.7 (100.0)
回数	1回	( 48.1)
	2回	( 16.8)
	3回以上	( 8.2)
	不明	( 26.9)
時間	1時間以下	( 43.6)
	1時間超～2時間以下	( 11.5)
	2時間超	( 13.5)
	不明	( 31.4)
意見等	限度時間等につき変更意見を表明	1.1
	時間外労働等のあり方につき希望を表明	14.6
	特段の意見・希望を表明せず	83.0 他に不明 1.3

(第1-3-8表) 就業規則の作成・変更にあたっての過半数代表との話合いの有無等

(規模計、単位：%)

話合いあり		80.8 (100.0)
回数	1回	( 50.6)
	2回	( 23.1)
	3回以上	( 22.6)
	不明	( 3.7)
時間	1時間以下	( 42.3)
	1時間超～2時間以下	( 19.7)
	2時間超	( 15.7)
	不明	( 10.1)
意見等	内容変更の希望・意見を表明	2.6
	案にとらわれず労働条件につき希望を表明	12.9
	特段の意見・希望を表明せず	78.2 他に不明 6.3



眠れる巨人。以上を要するに、過半数代表制の現状は、こう一言で表現することが最も適切のように思われる。とはいえ、労使協議を活性化し、産業民主制の基礎を揺るぎないものとしていくためには、この巨人をその眠りから呼び覚まし、持てる力を可能なかぎりこれが発揮できるよう、何らかの手だてを講じる必要がある。そう筆者は考えている。

では、その手だてとはいったい何か。以下では、これを法制のあり方という面から最後に考えてみたい。

### 3. 産業民主制と法制のあり方

過半数代表制のあり方に関するオフィシャルな議論は、これまでもっぱら労働基準法の改正をめぐる議論の一環として、これが行われてきた。その大まかなステージは、次頁の表にもみるように、【A】昭和61年（1986年）の中央労働基準審議会（中基審）就業規則等部会における議論に始まり、【B】平成5年（1993年）5月の労働基準法研究会（労基研）労働契約等法制部会の報告を経て、【C】本年（1995年）5月には中基審の上記部会が「中間的とりまとめ」を行うまでにいたっている。こうした経緯からみても、基準法制の枠組みのなかで過半数代表制の整備をいかに図るかが、少なくとも当面は法制上の課題となる<sup>(10)</sup>。

中 基 審  A	就業規則の作成・変更は労使の協議事項とし、届出に当たっては、協議の議事録の要旨を添付しなければならないこととする。 (労働側意見)
	過半数労働組合がない場合における、労働基準法上の労働者代表は命令で定める方法（立候補による無記名投票）によって選出されたものとする。 (労働側意見)
労 基 研  B	労働者代表の選出方法は、それぞれの労使関係の中で選択されるべきであって、画一的な行政指導や法規制には反対である。 (使用者側意見)
	現在労働基準法に定めがない労働者代表の選出方法、権限、任期等について、明確化することが適当であり、特に、過半数代表者の選出につき、投票、挙手等民主的な手続によること等の現行の労働者代表の選任の手続について法律上明確化することについて検討することが適当である。また、併せて、労働者代表がその地位、職務等の故に不利益な取扱いを受けないような方策についても検討することが適当である。
中 基 審  C	労働基準法上の労使協定は、基本的には労働基準法違反の責任を解除する免罰効果を有するものであるが、同時にこれにより労働者の労働条件が実質上左右されることから、その内容を労働者に周知させることは重要なことであり、使用者又は労働組合若しくは労働者代表は、労使協定を掲示する等の措置を講ずることが望ましい。
	労働者代表の選出方法については、現在、通達で指導を行っている選出手続を法令で明記すべきである。 (労働側意見)
	労働者代表の選出方法については、現行の行政指導の中で、労使の自主選択に任せればよい。 (使用者側意見)

ただ、一口に基準法制の見直しとはいっても、ことは法令改正と直接関わる問題であり、そう単純ではない。法制のどこをどう見直すのか。また、その理由（目的）は何か。いやしくも法令改正を実現するためには、こういった点をまず明確にする必要がある。こうもいうことができよう。

では、筆者自身はこれをどう考えるのか。「過半数代表制をより透明なものとし、

それによって労使協議の活性化をサポートする」。筆者のいわんとするところを要約すると、およそこのようになる。具体的には ①過半数代表の選出方法を就業規則で定めるとともに、選出された代表者の職氏名を公示する。②労使協定や意見書（就業規則）についてもその内容を開示する。これら二点の法制化を、次にみるような労働基準法の改正を通して実現することを筆者は提案したい。

第89条第1項に次の○号を加える。

- 第18条第2項、第24条第1項ただし書、第32条の3、第32条の4第2項、第32条の5第1項、第36条、第38条の2第2項及び第4項、第39条第5項及び第6項ただし書並びに第90条第1項の規定により、当該事業場における労働者の過半数を代表する者の選出を必要とする場合においては、その選出方法に関する事項<sup>(11)</sup>

第106条第1項を次のように改める。

使用者は、次に掲げる法令規則等を、常時各作業場の見易い場所に掲示する等の方法によって、労働者に周知させなければならない。

- 一 この法律及びこの法律に基いて発する命令の要旨
- 二 就業規則（第90条第2項で定める書面を含む。）
- 三 第18条第2項、第24条第1項ただし書、第32条の3、第32条の4第1項及び第2項、第32条の5第1項、第36条、第38条の2第2項及び第4項並びに第39条第5項及び第6項ただし書の規定により、書面による協定を締結した場合においては、その協定
- 四 第18条第2項、第24条第1項ただし書、第32条の3、第32条の4第2項、第32条の5第1項、第36条、第38条の2第2項及び第4項、第39条第5項及び第6項ただし書並びに第90条第1項の規定により、当該事業場における労働者の過半数を代表する者を選出した場合においては、その者の職及び氏名<sup>(12)</sup>

①誰がどのようにして過半数代表に選ばれた（選ばれる）のか、また②このようにして選出された過半数代表がどのような協定を結び、いかなる意見を述べたのか。その一切をオープンにする。以上の理を平たくいえば、こう言い換えてもよい。そのねらい（目的）は、過半数代表制をこのように透明なガラス張りの制度とすることによって、真剣な労使協議を促すこと（労使協議の活性化）にある。ただ、同時に過半数代表としての適格性を欠く代表者の出現をも、これによって防ぐことが期待できる。筆者はそう考えるのであるが、どうであろうか。

注

(1) 戦前における労働組合法制定の動きは、この昭和6年（1931年）に内閣提出法案が廃案に終わったことによって挫折する。ここにいたる経過および当時の代表的な諸法案の内容を記すと、以下のようになる。

大正7年6月 内務省内に諮問機関として救済事業調査会を設置(勅令263号)  
8年3月2日 同決議「労働組合ハ之ヲ自然ノ発達ニ任スベキコト」  
「治安警察法第17条第1項第2号ハ之ヲ削除スベキコト」  
9年1月 ヴェルサイユ条約の批准公布  
2月 内閣直属の諮問機関として臨時産業調査会を設置(勅令32号)  
農商務省、内務省はそれぞれ労働組合法案を提出

内務省（通牒）、労働組合の内部の者が同盟罷業を提唱し主張しても治安警察法17条の誘惑煽動と解すべきでなく、組合外の者の煽動行為のみを同条により取り締まる旨の方針を採用

10年（春） 第44議会 国民党、労働組合法制定に関する建議案（審議未了）  
憲政会、労働組合法案を提出（審議未了）  
11年（春） 第45議会 憲政会、労働組合法案を再提出（審議未了）  
国民党、労働組合法案を提出（審議未了）

- 11年11月 臨時産業調査会官制廃止（勅令408号、成案を得るにいたらず）
- 12年（春） 第46議会 憲政会、労働組合法案を再提出（審議未了）  
革新倶楽部、国民党案とほぼ同様の労働組合法案を提出（審議未了）
- 7月 政府、1000名以上の組合員を有する労働組合にILOの労働者代表選出権を付与することを決定（労働組合を事実上「公認」  
なお、社会局参与および社会的関係各種委員会に労働組合代表を推薦するが、労働組合はこれを受け入れず）
- 大正13年（夏） 第49議会 革新倶楽部、社会政策に関する建議案（労働組合法、労働争議調停法の制定を急務とする、審議未了）
- 14年5月 各省共同審議のため行政調査会を設置
- 7月 内務省社会局私案を付議
- 8月 内務省社会局、労働組合法案を公表
- 11月 行政調査会、労働組合法案に対する意見をまとめる
- 15年2月9日 第51議会 政府（若槻礼次郎内閣）、労働組合法案（第1次案）を提出（衆議院委員会において審議未了）、同法案とともに提出された治安警察法改正法案（17条および30条〔罰則〕を削除）、労働争議調停法案は可決成立（3月25日、貴族院）
- 15年12月13日 内務省（通牒）、黄犬契約を定めた就業規則条項の削除を地方長官に指示（発労71号）
- 昭和2年2月28日 第52議会 政府（若槻内閣）、労働組合法案を修正の上再提出（審議未了）

- 4年（春） 第56議会 社会民衆党、労働組合法案を提出（審議未了）  
 7月19日 内閣直属の諮問機関として、社会政策審議会を設置  
 12月7日 社会政策審議会、意見を諮問  
 12月11日 内務省社会局、第1草案を公表（のち、これを修正し第2草案として公表）
- 5年 第58議会 社会民衆党、日本大衆党、協同して労働組合法案を提出（審議未了）
- 6年2月21日 第59議会 政府（浜口雄幸内閣）、労働組合法案（第2次案）を提出（衆議院を通過、貴族院にて審議未了・廃案）

戦前期「労働組合法案」の相互比較

	大正9年 (1920年) 農商務省案	大正9年 (1920年) 内務省案	大正14年 (1925年) 社会局案	大15・昭2年 (1926・27年) 政府提出法案	昭和6年 (1931年) 政府提出法案
組合 設立	認可主義	届出主義	届出主義	届出主義	届出主義
免税 特権	.....	○	○	.....	(法人労組)
刑事 免責	.....	.....	.....	.....	.....
民事 免責	.....	× 民法44条 1項準用	法人労組に 民法44条を 準用せず	組合員の協同 行為による賠 償責任の免除	× 民法44条 準用
不利益取扱 (黄犬契約) の 禁 止	.....	○ (○) 過料制裁	○ (○) 過料制裁	○ (○) 無効扱い	○ (○) 無効扱い
法 人 格	法人トス	任 意	任 意	法人トス	任 意
労働協約の 規範的効力	.....	.....	○	.....	.....

注) 民法44条1項 「法人ハ理事其他ノ代理人カ其職務ヲ行フニ付キ他人ニ加ヘタル損害ヲ賠償スル責ニ任ス」

(2) 現行労組法は形式上旧法の全面改正という形をとったが、およそ半数の規定をそのまま残した（実質的には部分改正）。なお、両者を比較対照すると、次のようになる。

旧労組法と現行労組法との比較対照表

		旧 法	現行法
継 受	正当な労働組合の行為に対する刑事免責 労働組合の代表者等の交渉権限 不利益取扱および黄犬契約の禁止 正当な争議行為に対する民事免責 法人たる労働組合に対する所得税・法人税の免税 ※ 所得税法等に移行←	1条2項 10条 11条 12条 18条	1条2項 6条 7条1号 8条 13条 [25 年削除]
	労働協約の規範的効力、一般的拘束力 労働委員会の（公労使）三者構成主義	22～24条 26条	16～18条 19条
廃 止	労働組合の設立に係る届出主義 組合規約の必要的記載事項の法定 法令違反の規約に対する変更命令 法令違反（安寧秩序紊乱）組合に対する解散命令 労働協約の届出義務	5条 7条 8条 15条 19条2項	..... (5条) ..... ..... .....
	労働委員会による未組織労働者の労働関係の適正化 ①労働組合を当事者としなない労使協定への労働委員会の関与と、かかる協定に対する準規範的効力の付与 ②労働条件その他の待遇が適切さを欠く場合における労働委員会による具体的改善案の建議等	31条 32条 (22 年削除)	..... .....
	不利益取扱等（不公正労働行為）に対する科罰	33条	.....
整備 ・ 拡充	不当労働行為制度の整備 ①使用者による団交拒否、支配介入の新たな禁止 ②労働委員会による不当労働行為の救済：原状回復	..... .....	7条 27条
	団体交渉権の保護の拡充 労働委員会による団体交渉の斡旋（消極的保護） ～労働委員会による団交拒否の救済（積極的保護）	27条 .....	(20条) 7、27条

(3) なお、労働関係法令が新たに施行された年は、これに関連した項目の話合いが一般に活発化する傾向にある（例えば、育児休業法が施行された平成4年には「育児休業制度」に関する話合いの実施率が50.6%まで上昇。また、割増賃金率の引上げを伴う改正労基法が施行された平成6年にも「賃金の割増率の取扱い」に関する話合いの実施率が33.2%を記録している）。つまり、立法には話合い（労使協議）を促進する効果があるということであろう。

(4) なお、労使協議機関の設置率が、わが国のように対事業所比で50%を超えている国はめずらしい（例えば、ドイツは20%弱、イギリスは40%強となっている。詳しくは、J I L 調査研究報告書 No. 38『従業員代表制を考える（上巻）』（平成5年）38頁以下を参照）。この意味で、わが国における労使協議のレベルは、ほぼアッパー・リミットに近いようにも思われる（前掲書 108頁における筆者〔小嶋〕の発言を参照）。

(5) 周知のように、過半数代表制は労働基準法に固有の制度ではない（現在、十数種類の法令においてこれが制度化されている）。ただ、本章では、当面の立法政策を考える上で、考察の対象を労基法上の制度に限定した。その全体像については、前掲『従業員代表制を考える（上巻）』第2章「わが国の従業員代表法制（過半数代表制）の沿革と現状」〔小嶋執筆部分〕を参照されたい。なお、ごく最近の導入例としては、雇用保険法施行規則 101条の8に規定する「高年齢雇用継続給付の支給申請手続の事業主による代行に係る労使協定」（育児休業給付の支給申請手続についても 102条でこれを準用）がある。

(6) 前掲『従業員代表制を考える（上巻）』13~14頁のほか、小嶋「従業員代表法制」『日本労働研究雑誌』364号（平成2年）98頁以下、99頁を参照。

(7) 例えば、「裁量労働制に関する研究会報告」（平成7年4月）が、現行の「みなし労働時間制」の枠を超えた「新たな裁量労働制」を提唱するにあたり、その手続的要件として「企業内の労使代表からなる委員会（企業内労使委員会）を設置し、協議する」ことを新たに提案していることが注目されよう。

(8) 詳しくは、小嶋「労使関係の変化とアメリカ労働法」『アメリカ法』1987-1号58頁以下参照。なお、最近もその事情に大きな変化はない。See eg., Electromation,



Inc., 309 NLRB 990 (1992), Research Federal Credit Union, 310 NLRB 56 (1993), Ryder Distribution Resources Inc., 311 NLRB 814 (1993), E. I. DuPont de Nemours & Co., 311 NLRB 893 (1993), Electromation, Inc. v. NLRB, 35 F 3d 1148 (7th Cir. 1994).

(9) なお、筆者は、この理をかつて次のように説明したことがある。

「現行の過半数代表制の意義は、部分的にせよ、労働組合以外の存在に労働条件の規制権能を認めた、しかも正面からこれを法律で認めた。このことにこそあったのではないか。……そして、いったんルビコンを渡った以上、こうした規制権能の行使主体が過半数代表であるか否かはもはや問題ではない。それが賃上げ交渉をしようが、なにをしようが、法は一切これに関知しない。そういう仕組みができてしまった」。

(前掲『従業員代表制を考える(上巻)』111頁)

(10) なお、労働組合法の解釈論または立法論を展開するなかで、過半数代表制の整備を論じたものに、小嶋「労使自治とその法理」『日本労働研究雑誌』333号(昭和62年)13頁以下、同「企業内における紛争解決」『日本労働法学会誌』80号(平成4年)27頁以下がある。

(11) 過半数代表の選出方法をこのように就業規則の必要的記載事項とすることは、その選出方法を使用者が決定するのを認めることをも意味している。ただ、労基法は、労使協定の締結や就業規則の意見聴取を「使用者の義務」として規定しており、過半数代表の選出が必要な場合には、いずれにせよ使用者のイニシアティブの下でこれを行わざるを得ないという事情がある。したがって、その選出方法をあらかじめ就業規則で定めること(その旨を法定すること)も、法的にみて問題はないと考える。なお、行政指導のあり方をどうすべきかについては、今後の検討課題としたい。とはいえ、従業員組織の代表が過半数代表となることを一律に否定するような指導だけは、これを避けるべきであろう。

(12) 労使協定の公示(周知)義務については、船員法113条にその先例がある(同条は、労働協約についても、これを「事業場の見やすい場所に掲示し、又は備え置かなければならない」と定めているが、原則として組合員にのみ適用される労働協約についてまでかかる公示義務を課すことにはいささか問題があろう)。なお、このように

して従業員に周知された労使協定については、免罰的効力に加え、私法上の効力をもこれに認めることが妥当であると筆者は考える。

(大阪大学教授 小 嶋 典 明)

## 第4章 新しい働き方と労働組合

### 1. 日本的雇用システムの変化

日本的雇用システムをめぐる議論が活発化している。たしかに、企業はこのところ人事や賃金・雇用の諸制度を見直しに着手しているが、その評価をめぐっては識者の間でも見解が分かれている。すなわち、日本的雇用システムは「変わりつつある。変わらざるをえない。変えるべきだ」とする評価と、いや「変わっていない。変わらない。守るべきだ。」とする見方に大きく分れている。

しかし、これらの議論の多くは、何をもって「変わっている」、「変わらない」とするのか充分かみあっているとはいいがたい。企業はいま管理職を中心に年俸制の導入をはかりつつあるが、ごく一部の業種や企業を除いてはこれを一般職まで広げるつもりはないらしく、一般職については別の形で人事処遇や賃金の能力主義化をはかろうとしているのが大勢とみていい。しかし、賃金の能力主義化といっても、だれをどの程度どこまで考えているか、論者によって異なる。また、長期安定雇用か人材流動化かといった問題についても、だれをどの程度流動化しようと考えているのかそれぞれ違いがあるようである。また、日本の特徴といわれる長期の選抜や幅広い熟練に関連して、企業から離れた自立的キャリア形成重視か、企業内教育訓練重視か、といった問題についても力点の置き方の違いがあるように見受けられる。

こうした、くいちがいのなかで我々労働組合として注目すべきことは、雇用システムの変化なりこれからのあるべき姿について、生産技能者（ブルーカラー）に立脚して考えるか、あるいはいま企業内で焦点になっている事務技術者（ホワイトカラー）に力点を置くかによって違いがでてきていることである。労職混合組合を組合組織の特徴としてもつ我が国に於いては、どうしても両面の問題をかかえ込まざるを得ない。この間、労働組合内部から賃金・処遇の能力化や人材の流動化論が云われだしたのも、

主としてホワイトカラー問題への対応といった色彩が強く、この面ばかりが表面に現れ、これまで労働組合が依拠基盤としてきた生産技能者・現場労働者の問題が背後にしりぞけられる傾向にある。労働組合として、これからの新しい働き方を考えるについても、ブルー・ホワイト両面に目くばりしたうえで、その有り方を検討する必要があるだろう。

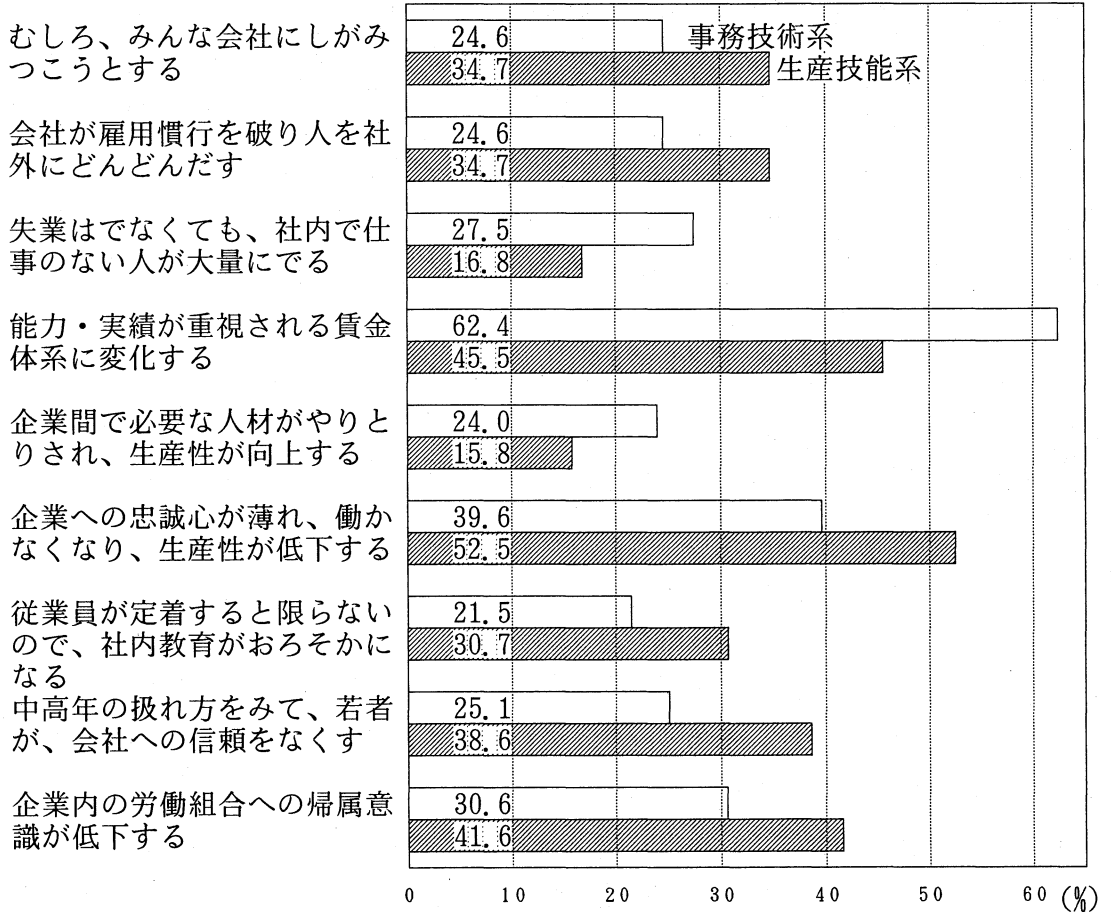
## 2. ブルーカラーとホワイトカラー

ひと口に労働組合員といっても、生産技能者と事務技術者の間には意識において違いがあるようだ。とりわけ、ここで問題になっている賃金・処遇の能力主義化や雇用慣行の変化に関しては、かなりの差がみられる。この点について連合総研の「サラリーマンの企業帰属意識と職業転換能力に関する調査」によってみてみよう。

### ① 人材流動化か長期安定雇用か

まずはじめに人材流動化か長期安定雇用かという点についてみてみよう。本調査(第1-4-1図)では、サラリーマンの転職が多くなることに関して、事務技術系は、「今後社内で仕事のない人が増え」、「会社はそれを外に排出する」というように雇用面で危機意識が強く、社内では「能力主義的賃金体系に変化し」、「企業間で人材のやりとりが進めば生産性は向上する」、とする見方が相対的に高くなっている。これに対して生産現場系では、「転職が増えることで社内教訓がおろそかになり」、「会社への信頼をなくし」、「企業への忠誠心を薄れて働かなくなり生産性も低下」、「労働組合への帰属意識も弱まる」、とみている。総じて事務技術系は最近の雇用システムの変化に関して敏感に受けとめ、どちらかというと積極的に捉えようとしているのに対して、生産現場系では日本的雇用システムの良さが失われることに対する懸念も強くいただいているように考えられ、この点についてのブルー・ホワイトの意識の違いがかなりあるようだ。

(第1-4-1図) 転職時代に対する意識



出所：連合総研「サラリーマンの企業帰属意識と職業転換能力に関する調査」

② キャリア形成・自己啓発は「自己責任」か「企業責任」か

サラリーマンの自己啓発に対する関心は極めて高く、世はまさに資格ブームである。政府の経済審議会も新しい経済計画のなか「能力開花社会」をかかげ、キャリア形成の「自己責任」を強く打ち出している。他方、労働者の技能形成や熟練形成にとって企業内教育・訓練の重要性の観点から「企業責任」の強調する議論も根強い。連合総研はこの数年のホワイトカラーの資格取得や自己啓発に関する調査を行ってきた。しかし、自己啓発や資格取得ブームは、総じてホワイトカラーの話で、ブルーカラーに

については問題の解明が充分行われてこなかった。第1-4-1表は、本調査の一部であるが、これによると事務技術系、生産現場系ともに「自分のキャリアは会社まかせにせず、自分で設計」、「これからは社外で通用する力を育てる」が高い支持を集め、自らのキャリアへの関心やこだわりが高まりつつあるが、相対的に事務技術系の方が高くなっている。これに対して「社外で通用する力を育てるよりも、社内で必要な能力の育成をはかるべきだ」という項目については、生産現場系の方が高くなっている。ホワイトカラーは「自己責任」の方にやや力点を置き、ブルーカラーの方は「企業責任」に傾いているようである。

(第1-4-1表) サラリーマンのキャリアと雇用意識

(%)

	事務技術系	生産技能系
〔職業能力の向上〕		
社外でも通用する能力を育てるべきだ	◎63.7	52.5
社内で必要な能力の育成をはかるべきだ	14.8	◎24.8
自分のキャリアは自分で設計していく努力が必要だ	◎71.6	54.5
〔労働組合への要望〕		
転職しないですむように雇用確保に力を入れてほしい	22.1	◎50.5
転職ができるような環境条件整備を行政に働きかける	◎29.5	15.8

出所：連合総研「サラリーマンの企業帰属意識と職業転換能力に関する調査」

③ 労働組合の取り組み「雇用確保」か「転職条件整備」か

次に雇用に関して、労働組合に何を望んでいるかである。本調査では、「今後サラリーマンの職業転換能力を育てるために労働組合ができることがあるでしょうか」という設問をしている。これに対して、生産現場系は「転職しないですむように雇用確保に力を入れてほしい」がトップで、51%がそう答えている。設問が「職業転換能力云々」といった内容にもかかわらず、「転職よりもまず社内で雇用確保だ」というニーズが強い。これに対して事務技術系は、「転職しないですむ雇用確保」は22%と低く、選択肢12項目中5位にすぎない。世間の状況や社内の事情から雇用確保は厳しいと考えているのか、それとも労働組合にそれを求めても無理だと考えているのかつまびらかでないが、ともかく雇用確保は低い。代わって「転職がスムーズに進むように環境・条件を行うよう行政に働きかけるべきだ」が30%と、これが第2位に上がっている（ちなみに、第1位は「他の会社や業界の情報を知りたい」である）。したがって雇用に関して、ホワイトカラーが「転職条件整備」に、ブルーカラーは「転職しないですむ雇用確保」に関心がむかっており、組合ニーズに明らかな違いをみせている。

以上のように、人事処遇や賃金・雇用の変化、これからの有り方、労働組合の課題について生産技能職と事務技術職の間には、意識、考え方、ニーズ・要望の各側面でもかなりの差がみられる。組合意識の多様化が云われて久しいが、ここでみてきたブルー・ホワイトという大ざっぱな区分けだけでもかなりの違いがみられたが、十人十色の意識模様のなかで、これからの働き方を考えるときのひとつのキーワードになると

### 3. 職業生活のイメージ

企業が新規学卒定期一括採用をして、企業内教育によって熟練技能や専門能力を形成をはかってきたのは、そうすることによって従業員の働く意欲を高め、生産性を向上することができたからである。そのために企業は従業員に対して長期安定雇用と年功的といわれる人事処遇制度や賃金制度を用意してきたのである。

ところが、最近企業は年功的な人事処遇制度や賃金制度の改編に着手しはじめ、能

考えられる。

力主義化にむかってカジを切りだしたことは確かなようだ。しかし、長期安定雇用については、アンケート調査等でみる限り「終身雇用は維持する」という企業が大半を占め、建前上は言われるところの労働力流動化には否定的ではあるが、中高年の出向・転籍の増大や早期定年奨励制度の導入など文字通りの「終身雇用」は一部実質の変容の兆をみせはじめている。

こうしたなかで、新規卒定期一括採用なり企業内教育・熟練形成などのサブシステムを企業はどうしようと考えているかつまびらかでないが、いまのところ大きく変えてゆこうとする動きはみられない。しかしながら、人事処遇制度や賃金制度が年功的なものから能力主義化の方向にむかうなかで、その評価の基準が年次管理や潜在的な能力といった曖昧なものから仕事に発揮された顕在能力や成果・実績等にシフトさせつつあることだけは確かなようである。

仮にこうした動きを労働組合が受け入れたとすると（その受け入れ方については後に詳説するが）、サラリーマン個人としては、職業人生のなかでなるべく早い時期に専門能力を身につけ、その能力を発揮してそれにふさわしい評価と処遇を受ける道を切り開き、いざという時には新天地を求めて移動できるような備えが必要となろう。

自分の職業人生は自分で設計して、自分で進路を決めること、これができれば新しい働き方のもっともふさわしい理想型であろう。サラリーマン個人の思惑通りコトが運ぶかどうかは、労働組合としても保障の限りでないが、少なくとも設計・選択ができるルートだけは用意しておく必要がある。

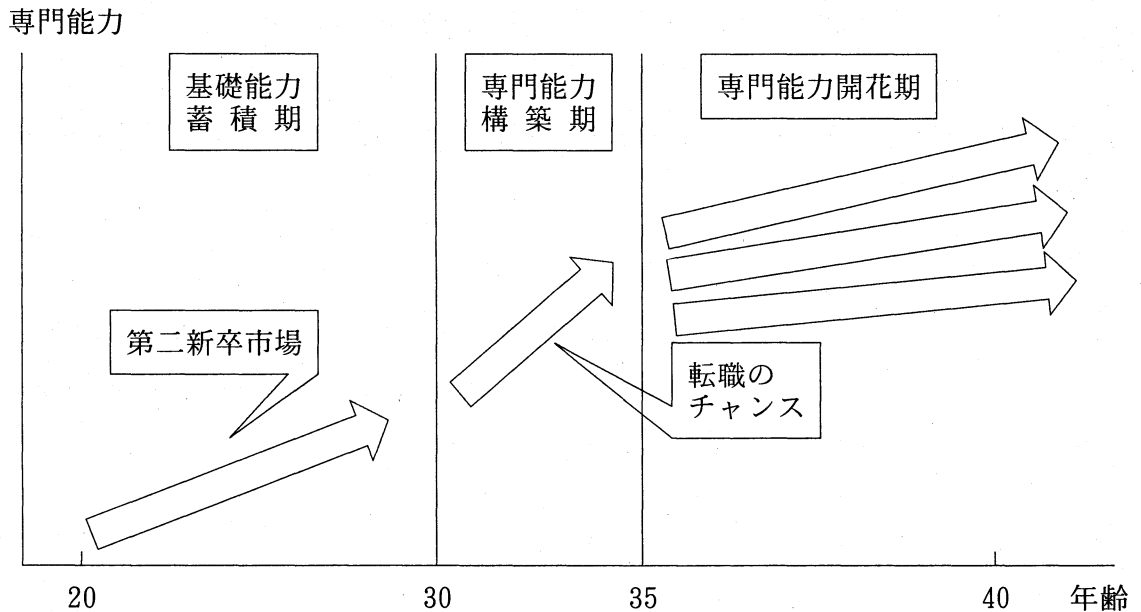
それが、第1-4-2図である。この図は、サラリーマンの職業人生のなかでキャリア形成のプロセスをイメージ化したものである。

まず、20歳前後で入社してきた人たちは、職業生活の初期段階として30歳ぐらいまで、目前の仕事をこなしつつ経験を重ね基礎的能力を蓄積してゆく時期である。この間、自分の求める仕事にめぐりあえない、あるいは会社の水に合わない場合は、第二新卒市場を通じて転職可能な道を用意する。

ここをくぐり抜けると、30歳代前半期、職業人生でもっとも重要な時期にさしかかる。すなわち、30~35歳は、専門能力構築期であり、職業人生の中でも最も能力を高



(第1-4-2図) サラリーマンのキャリアプラン



める時期である。この時期には、自分の仕事の適性や社内の自分の位置を確認し（一種の個人のベンチ・マーキング）、自らの専門能力を確定し構築する。

いま企業は、21世紀の企業戦略構築の戦略として「コア・コンピタンス」（中核企業力）というツールが話題になっている。人事労務管理の用語でも「コンピタンス」という言葉が使われるが、ここでは「能力」と訳されている。今回の本研究の調査（「新しい働き方に関する調査」）によると、自分の専門領域をやや広げたい意向をもつ人が多いようであるが、そうしたやや広義の専門領域のなかでも、中核となる「コア・コンピタンス」すなわち「中核専門能力」の確立するのがこの時期である。仮に、「職業人生二毛作」の観点から転職を考えるとすればこの時期である。

そして、35歳を過ぎるとそれまでに構築してきた専門能力を発揮し評価される開花期に入る。その開花の仕方は、それぞれがもっている専門性やコース選択によって多様な道をたどることになる。

## 4. 新しい処遇・賃金・雇用

日本の人事処遇制度の特徴の一つはブルーカラーもホワイトカラーもひとつの制度で管理する労職一本管理である。これに対して労働組合の方もブルー・ホワイトが一緒の労職混合組合である。これからの新しい働き方のイメージを構想するとき、欧米のように労職分離するのであれば話は簡単であるが、日本的労使関係のなかで深く根付いた労職一本管理なり労職混合組合を変えるのは容易でないし、その必要もない。したがって、労職一本の基本は変えずに、そのなかでとりわけ問題が生じているホワイトカラーの人事処遇をどう変えてゆくか、他方いま、必要以上に罪悪視されている年功的人事制度にしても、日本の特徴である幅広い熟練形成や長期の選抜には捨てたい良さがあるので、それをいかに維持してゆくかも重要である。

### ① 日経連の考え方との違い

今年5月、日経連は「新時代の日本的経営」なる文書を発表した。これに対する新聞論調は、「人間的でない」とか「暖かみがない」といったはなはだエモーショナルな批判が多い。問題は、企業の組織と、制度と、人の問題である。日経連のいうように制度を変えたら企業にとってどういう利益があるのか、また労働者にとって利害損失があるのか、そこには感情論の入る込む余地のないすぐれて損得勘定の問題である。したがって、労働者の損得勘定から以下日経連の問題点を指摘する。

第1は、日経連は3つの雇用ポートフォリオを提起して、「長期蓄積能力活用型グループ」については「期間の定めのない雇用契約」として長期安定雇用を保障するとし、他方労働力の流動化については契約社員などの「高度専門能力活用型グループ」とパート・派遣労働者などの「雇用柔軟型グループ」といったグループで対応しようとしている。しかし、現実に企業の中で実行されつつある雇用施策は、「長期蓄積能力活用型グループ」内部の雇用の柔軟化であり、雇用流動化である。だから、日経連が「長期蓄積能力活用型グループ」すなわち正規従業員の長期安定雇用を守るといっても、にわかに信じがたい。ましてや、年功的人事処遇や賃金をやめて能力主義にするというおいて、終身雇用だけ守るというが、いったいそんなことがはたして出来

るのか、どのようにするのか明確でない。

第2に「長期蓄積能力活用型グループ」に長期安定雇用にするといっても中核となる社員だけでその他は契約社員かパート・派遣にしてしまうのではないか、また正社員の雇用は長期雇用にするといってもこの間の中老年ホワイトカラーへの対応をみていると、新聞の見出しにあったように「幹部社員だけ終身雇用」といった疑念がわいてくる。幹部社員や幹部候補は長期安定雇用を保障する必要はまったくなく、逆に長期の技能形成と熟練の蓄積が必要な現場技能者こそ長期安定雇用にすべきで、どうしても流動化したいのであれば幹部社員や幹部候補から流動化すべきだと考える。ここが、日経連の考え方と基本的に違うところである。

第3に、日経連の文書は、全体としてホワイトカラーへの対応を中心に視点がすえられ、日本企業を支えてきた生産や営業の現場で働く技能労働者に対する視点がすくなくならず欠落している。ホワイトカラー比率が50%を超えた現在、生産技能労働者のみに依拠することはできないが、だからといって最近横行しているホワイトのみにしか通用しない政策では問題に答えたことにならない。

したがって、以上の視点を踏えたうえで、以下の考え方を試案として提起する。

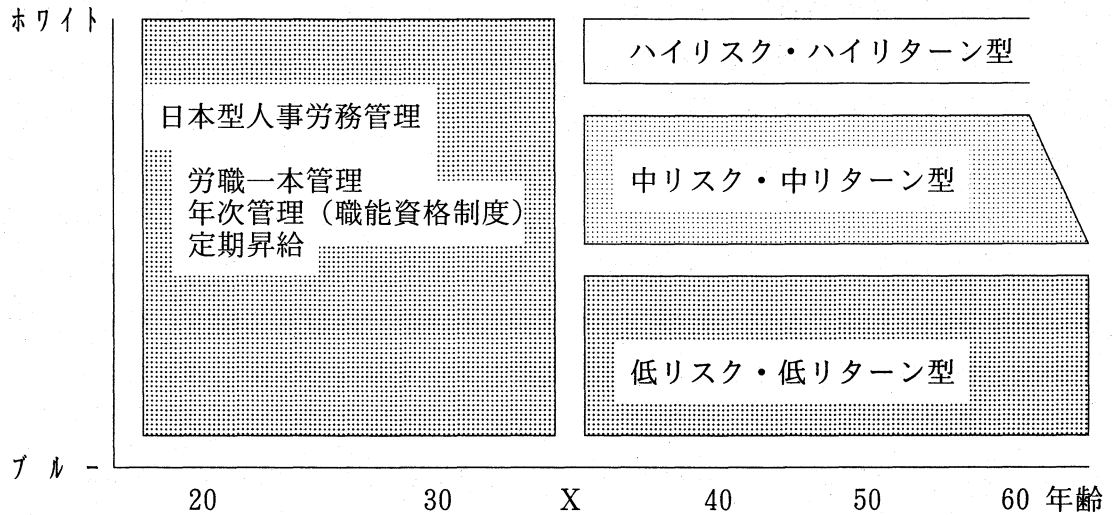
## ② 新しい処遇・賃金・雇用イメージ

これまで、労働組合は人事処遇制度や能力開発、さらには能力評価についての発言・関与は充分でなかったが、多様化する組合員のニーズを踏まえつつ能力開発プログラムや能力・適正評価、専門職の位置づけの明確化等の取り組みを強化するとともに新しい働き方のベースとなる諸制度のあり方を積極的に提起してゆく必要がある。

そこで、これからの新しい働き方のコース・イメージを提起したのが第1-4-3図で、その内容が第1-4-4図である。

まず、新卒で入社してから十数年はこれまでの日本型人事労務管理すなわち労職一本管理のもと年次管理を重視し、賃金面では定期昇給制度を維持して幅広い熟練形成と長期の選抜という日本的システムの良さを堅持する。そして、30歳から40歳の間のある時期（この30歳は企業内労使間の選択によるが、前に述べた専門能力構築の終了した時期にリンクする）、ここから選択可能なコース・メニューを用意する。

(第1-4-3図) 新しい処遇・賃金・雇用イメージ



(第1-4-4図) 三パターンのフレーム

	低リスク・ 低リターン型	中リスク・ 中リターン型	高リスク・ 高リターン型
雇用形態	長期安定雇用	原則として長期雇用 出向転籍・部分流動化	雇用保障なし 完全流動化
人事処遇	職能資格 年次管理	職能資格+ 能力・実績主義	完全能力実績主義
給与	仕事給 (熟練度別職能給) 定期昇給、時間外手当	完全仕事給 or 日本型年俸制	完全年俸制
時間管理	定型時間管理	フレックス・タイム、裁量労働	労基法(時間)適用外
退職金	年齢勤続リンク	評価累積ポイントリンク	なし
勤務地	勤務地限定	社命+個人の選択権	社命により全世界

第一は、「低リスク・低リターン型」で年功人事管理、定期昇給、長期安定雇用といった日本型人事労務管理をそのまま引き継ぐ、安定志向型コースである。リターンは相対的に低い、その代わり長期安定雇用を保障することが最大のメリットである。現場の生産技能職や現業職、現場でひとつの仕事を追いつける本当の意味での専門職の多くが、このコースに入るイメージである。

第二の「中リスク・中リターン型」は、基本的には第一の型と連続した一体のものと考えてもいいが、第一と第三の中間型コースにあたる。雇用は原則として長期雇用は保障するが、転職、出向・転籍など人材の部分流動化がはかれる。職種としては技術職、営業職、事務職やいわゆる専門職などスタッフ課長を含むコース・イメージである。

第三は、「ハイリスク・ハイリターン型」、これはより高い昇進とステータスをめざすチャレンジ型コースで、文字どりの管理職コースである。給与は実績・成果にもとづく完全年俸制でその水準は今の管理職給与を大胆に引き上げてもいい、出張もグリーン車とファーストクラス、その代わり成果があがらなければ減俸、失敗したらクビである。ちょうどアメリカ流のファースト・トラック（特急組）ないしはハイ・フライヤーで、このコースでうまくいけばエクゼクティブに到達するが、失敗すればそれまで、長期雇用は保障されない。連合総研の「中堅管理職の仕事と悩みに関する調査」によると、課長クラスの約半数がこのコースを選択し、部長クラスは9割方これでいいといっている。したがって部長クラス以上、課長クラスでもより高い昇進・エクゼクティブをめざすビジネスマン・タイプ、高級専門職（フェロー等のスター技術者など）がこのコース・イメージである。

もちろん、実際に企業内で実施するとなるとこれではいかにも大ざっぱで、パターン間にさらに細かいパターンをいくつか用意する必要があるだろう。また、コース選択に当たっては本人の意思によることを原則とする。

### ③ 労働者と労働組合のメリット

以上働き方のコース・イメージを提起したが、それが労働者にとっていかなるメリットがあるか、労働組合のねらいをのべておく。

第1に、まず労働組合の範囲であるが、これは斜線をつけた部分すなわち原則として3x歳までの全員と3x歳以上の「低リスク・低リターン型」及び「中リスク・中リターン型」までを含める。「ハイリスク・ハイリターン型」は非組合員で、組合で守る必要はない。「中リスク・中リターン型」のなかには現在の課長クラス層のかなりの部分が入ることになるから、組合員の範囲が拡大し、中核的ホワイトカラー層を取り込むことで組合の規制力を強めることができる。連合総研の「中堅管理職の仕事と悩みに関する調査」では、現在課長クラスの人達の25%が組合員の範囲でいいと答えており、そのなかでもリストラに対して不安をいっている課長グループでは41%が組合員になりたいと考え、組合員範囲拡大のニーズは高い。しかし、どういう組合がいいかという設問に対しては、管理職組合が63%と高く、現行の組合に入るのは13%と低い。実際に労働組合の範囲拡大の取り組みにあたっては、課長職組合をつかって現行組合と連携するとか組合内に課長職支部をつくるとか組織形態上ひと工夫がいると考えられる。

第2は、労働者個人のキャリアや仕事、働き方を自ら選択できる可能性を拡大することである。前述の生産技能職と事務技術職との賃金・雇用に関わる意識やニーズの違いについては、長期安定雇用維持と年功要素を残した処遇・賃金制度をとる「低リスク型」、能力主義化の要素を強め人材流動化に対応しようとする「中リスク型」、より高いチャレンジをめざす「ハイリターン型」と3つのコースを設定することによって、個人それぞれのニーズに応えることができる。

第3に、人事処遇と賃金についても、年功的要素を強く残す「低リスク型」から、アメリカ流の完全年俸制に近い「ハイリスク型」まで、最低でも3つの制度設計をすることによって、人事処遇や雇用保障の在り方に対応して賃金・給与形態の多様化ニーズに応える。賃金については、「低リターン型」は連合総研がかって「90年代の賃金」で提起したように職群ごとの職能（熟練度）をベースにした仕事給とし、定期昇給は継続するので生活給要素を含む仕事給の並存型になることにありうる。こうすることで、いわゆる年功賃金の修正にも対応し、結果としての賃金カーブも中高年での傾きをゆるめ、代わりに若年段階での立ち上がりを早める。「中リターン」の方は連合総研の「完全仕事給」の完成した姿すなわち生活給要素がなくなり定期昇給もなし、

一部日本型年俸制もあるうるし、「低リターン型」に比較して格差のより開くものとなる。「ハイリターン型」は、完全年俸制でいい。水準は「ハイリターン」になるほど高く設定するが、「低リターン」の上位と「中リターン」の下の方とは重なり、その部分でのコースの乗換えが可能である。

第4に雇用についてである。このコース・イメージの考え方は、雇用保障の最優先順位を「低リスク・低リターン型」におくことである。この層は、当然の生産技能者や現場従業者が多数を占めることになり、現場の長期にわたる熟練形成と技能の伝承、日本型職場集団機能の維持の観点からも長期安定雇用が不可欠で、そのことがひいては働くモラルの向上につながるものと考えられる。日本の労使関係のなかでは、これまで雇用保障の優先度をつける考えは薄く（アメリカ流に言えば解雇のルール）、雇用調整を実施する際にその場かぎりの経営の都合によるフェージーな基準（例えば、「45歳以上」とか「有夫の婦」）で行われ、それが事実上ルール化してきた。したがって、「低リスク・低リターン」のところは雇用を最優先で保障し（勤続・経験によって雇用保障の優先度を高め）、「ハイリターン」になるほど業績・成果次第で解雇のリスクを負ってもらうシステムにして、「雇用を守る原則」を明らかにする。また、中間の「中リスク・中リターン型」の雇用については、部分流動化も避けて通れない層と考えていい。

第5に、企業内福祉とりわけ退職金についての考え方が整理できる。連合総研の「サラリーマンの企業帰属意識と職業転換能力に関する調査」によると、転職を阻げる要因として「退職金や企業年金を含め生涯所得の低下」を挙げるものがもっとも多い。人材の部分流動化を考えると、退職金や企業年金の有り方が問題とならざるを得ないが、他方中期安定雇用を維持するためには必要なサブ・システムである。したがって、このコース・イメージでは、「低リスク・低リターン型」では現行に近い退職金制度を維持し、「中リスク・中リターン型」では制度を年齢・勤続から切り離した能力主義的ポイント制に切り替えるとか、一定年齢で打ち止めが考えられよう。「ハイリスク・ハイリターン型」では、もともとハイリターンにするのだから退職金制度はなし、それでは先行きが心配だというのであれば、エクゼクティブ保険など自己責任で対応すればいい。このように整理できれば、総対的に賃金水準の高い人たちへの退

職金負担がなくなるか、大幅に軽減され、その分退職金制度維持に役立つことになる。

また、退職金制度もポータブルができるような部分的な社会化を検討することも考え、転職をスムーズにする条件を整備してゆく必要がある。

## 5. 働く場所と時間のニュー・フロンティア

サラリーマンの新しい働き方といっても、とりあえず会社で働くことには変わらない。しかし、どのような場所で、どんな時間帯で、いかなる仕事をするかは、いま少しづつ変化の兆をみせはじめている。例えば、勤務地限定制の導入、フレックス・タイム、裁量労働制の広がりによる勤務場所フリーやサテライト勤務、在宅勤務が導入されつつある。辞令一枚で全国はおろか全世界に単身赴任はいとわず、いったん赴任すれば常に同じ場所で定時で働くといったサラリーマンの働くスタイルも少しづつ変化しはじめている。

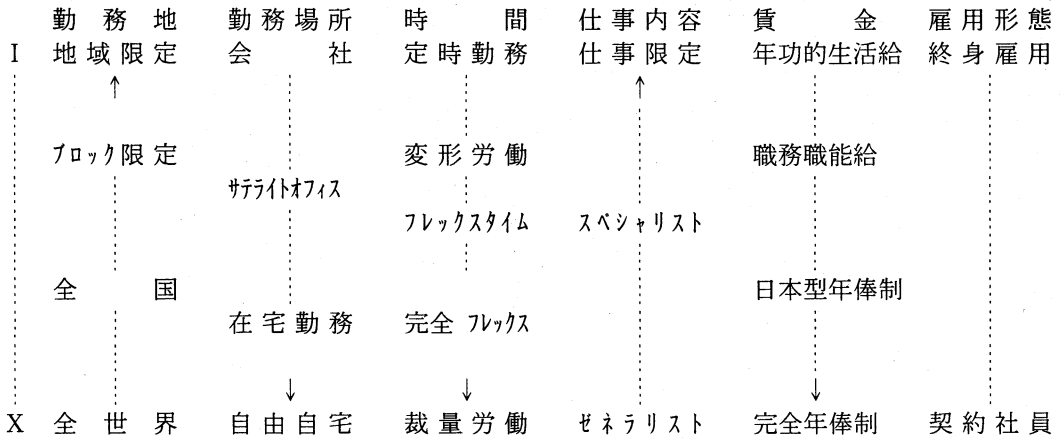
こうしたなかで、労働組合として新しい働き方を考えるとすると、労働者の仕事や働くことに対する満足度を第一に考え、それを高めるには労働者個々人の選択の可能性を広げるような働く仕組みをどう設計してゆくかである。第1-4-5図は、勤務地、勤務場所、労働時間、仕事範囲などについて、変化のベクトルを矢印の方向で示し、IからXの順番に柔軟化・弾力化していることを示したものである。

要するに、働く場所や時間等について働き方のメニューがすでにこれだけ用意されつつあるということである。したがって、個々の労働者はこのメニュー項目にそって自ら働き方を選択できることが望ましい。

連合総研の調査でも（連合総研「労働時間の弾力化に関する調査」）、仕事の裁量度が高い人、勤務場所を選択できる人ほど満足度が高い。したがって、これからの働き方のイメージとしては、場所や時間、仕事範囲などの個に選択して組み合わせ、自分の仕事と生活に合った働き方を設計できるようにすることである。しかし、なんでも自由に選択するといっても、仕事の性格やキャリアコースによっておのずと制約があり、職種等によって選択の範囲を限定していくことになるろう。



(第1-4-5図) 働き方の多元化メニュー



## 6. 労働組合の課題

以上の新しい働き方の考えをすすめるに当たって労働組合としてこれからの取り組み課題を最後に整理しておきたい。

第1に、さきに示したコース・イメージによると、労働組合内部に能力主義的人事処遇や賃金の対象となる組合員をかなり含むことになる。そうすると、これらの層の個々人の能力や業績をいかに評価するかが問題になる。一般に評価は、①仕事の明確化、②目標と結果の評価、③評価結果の昇進・昇格や賃金への反映の三段階がある。

最近目標管理制度の導入が活発であるが、日本では①が不明なまま、②だけが導入され、③への結びつきがはっきりしないのが現状である。今後①から③までの結びつきをどのように設計し、具体的に運用するか、労働組合としても積極的に発言・関与してゆくために、労使協議制の協議事項の拡大と規制力の強化がこれまで以上に必要である。

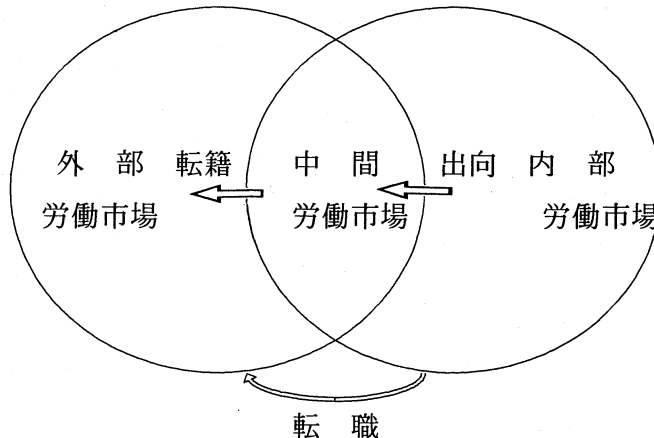
第2に、雇用問題についても、雇用の完全確保という建前は建前としても、その内容すなわち雇用の守り方は組合員内部の意識が多様化するなか、雇用確保を部分流動

化基盤整備の側面からも取り組む必要がある。

そのため、自ら中核専門能力を高め、いざというときへの備えを固め、他方人材の一部流動化や出向・転籍に対応した内部労働市場と外部労働市場の間をつなぐ社会的基盤の整備を進める必要がある。現在、個人が企業間移動するときには2つのルートがある。ひとつは、出向さらには転籍するルートで、これは内部労働市場から関連・系列企業といった中間労働市場を経て外部労働市場に移るルートである。いまひとつは、内部労働市場から外部労働市場に直接移動する転職ルートである。極度の内部労働市場から外部労働市場化をいかにスムーズにソフトランディングするかが、課題である。そのためには、出向・転籍の中間労働市場の条件整備をはかる必要があり、労働組合として関与を積極化する必要がある。

また、転職ルートについても安心してスムーズに転職できる社会的基盤が整備される必要がある。

第1-4-6図 人材流動化の概念図



ふりかえれば、わが国では企業も労働組合も国も、長期安定雇用を前提に制度が設計され、システムが作られ、諸施策が展開されてきた。企業も労働組合も労使ともに長期の雇用の維持安定に力をそそいできたし、国の職業安定行政も、雇用調整給付金

制度も企業内部での雇用維持をはかるための支援政策である。今後の労働市場の構造調整が展望されるなかでは、これまでの諸施策だけでは明らかに限界があり、人材の部分流動化に対応した方向に軸足をシフトしてゆく必要があり、その際、国の施策も職業紹介や人材派遣など職業安定事業の緩和など社会的基盤整備をはかる必要がある。また、職業紹介ビジネス、キャリアカウンセリングやキャリアアセスメント等の人材ビジネス、自己啓発産業の育成など、民間活力を主体に活用することが必要である。労働組合としても、連合総研の調査によるとサラリーマンが自己啓発を行う場として企業や国・地方自治体と並んで「労働組合でやって欲しい」というニーズが高く、自己啓発の場を提供する取り組みが必要である。

(主幹研究員 小林良暢)

---

## 1. 調査の目的

現在わが国では、高齢化、産業構造の転換、さらには就業意識の変化など労働市場を取り巻く環境は大きく変化しつつある。こうした状況の下でこれからの企業の管理、労使関係、労働者個人のキャリア形成のあり方をどのように考えるべきか、重要な課題となっている。当研究所では、このような状況を踏まえ、94年1月に「新しい働き方研究委員会」を設置し、今後の望ましい働き方について研究を進め、今回採用、会社内の異動、出向・転籍など働き方についてアンケートを実施した。

## 2. 調査票配布の時期

1994年11月

## 3. 調査票配布対象

- ① 組合調査 単組書記長クラス
- ② 企業調査 企業の人事・労務担当者（単組経由）
- ③ 個人調査 1単組あたり50名程度とし、半数以上を大卒、出向経験者・中途採用者を2～3割含む

## 4. 配布方法

調査票の配布にあたっては、連合加盟の35産別を經由し単組に依頼、自記入方式で配布し、回収は連合総研への直接郵送方式をとった。

## 5. 配布枚数と回収率

- ① 組合調査 配布枚数 1,000、有効回収数 533、有効回収率 53.3%

---

---

② 企業調査	配布枚数	1,000、有効回収数	449、有効回収率	44.9%
③ 個人調査	配布枚数	5,000、有効回収数	2,778、有効回収率	55.6%

## 第2部

# 従業員の雇用管理と労使関係に 関するアンケート調査

# 第1章 企業における従業員の雇用管理の実態 (企業調査)

## 1. 企業調査の対象企業の概要

### (1) 業種構成

有効回答は499社であり、その中では「素材型製造業」が23.4%と最も多く、これに「加工組立型製造業」(18.7%)、「その他製造業」(15.1%)が続いている。調査回答企業のうち、製造業が57.9%を占めている。一方、非製造業は41.5%になっており、「運輸・情報・通信」(10.7%)、「卸売・小売業」(10.2%)、「建設業」(8.0%)、「電気・ガス・熱供給業」(5.3%)、「サービス業」(4.9%)となっている。

### (2) 本社所在地

「首都圏」が42.3%と最も多く、続いて「その他の市町村」(20.0%)、「近畿圏」(18.7%)、「中京圏」(9.4%)、「その他の政令指定都市」(9.4%)になっている。

### (3) 従業員規模

出向者を含む正規従業員数について聞いた。平均値で3,915人、中央値で1,985人であり大企業が多い。最も多いのが「1千人以上3千人未満」で30.3%、次いで「500人以上1千人未満」(19.2%)、「100人以上500人未満」(15.1%)、「5千人以上1万人未満」(14.0%)となっている。「1万人以上」は7.3%だった。

#### (4) 従業員構成

男性従業員数でみると、最も多いのは「1千人以上3千人未満」で27.8%、次いで「500人以上1千人未満」(21.8%)、「100人以上500人未満」(20.0%)となっている。女性従業員数でみると、最も多いのは「100人以上500人未満」(40.3%)、次いで「100人未満」(26.3%)、「500人以上1千人未満」(18.7%)となっている。「正規従業員に占める40歳以上の割合」をみると、全体では「40%以上」の合計では67.8%になっている。中央値では48.3%、平均値では49.2%になっている。業種別の特徴として「建設業」(平均値59.8%)、「運輸・情報・通信」(平均値51.9%)、「その他製造業」(平均値47.8%)が中高齢化しているところが多い。職務系列では、事務・技術系で最も多いのは「100人以上500人未満」(28.3%)、次いで「1千人以上3千人未満」(20.0%)、「500人以上1千人未満」(12.9%)となっている。平均値で2,189人、中央値で849人になっている。技能系で最も多いのは「100人以上500人未満」(21.8%)、次いで「1千人以上3千人未満」(18.5%)、「100人未満」(12.0%)となっている。平均値で1,705人、中央値で644人になっている。

「正規従業員に占める4年制大卒以上の割合」をみると、全体では平均値で25.8%、中央値では24.6%となっている。業種別の特徴として、大卒が多いのは「金融・保険・不動産業」で全てが30%以上70%未満に入っている。逆に少ないのは「運輸・情報・通信」で10%未満に54.2%の企業が集中している。

## 2. 採用方式

### (1) 大卒新規採用

大卒新規採用において、「職種別採用」「地域限定採用」「コース別採用」「通年採用」の有無について聞いた。全体では「実施している」でみると「職種別採用」(31.0%)、「地域限定採用」(13.8%)、「コース別採用」(26.5%)、「通年採用」(4.2%)になっている。「職種別採用」については「建設業」(44.4%)、「その他製造業」(47.1%)に多かった。「地域限定採用」では企業規模別にみると「実



施している」のが最も多いのは「5千人以上1万人未満」で20.6%だった。「コース別採用」では「鉱業」（66.6%）、「その他製造業」（42.6%）「加工組立型製造業」（33.3%）となっている。企業規模でみれば、比較的大企業になるほど実施している傾向が強い。「通年採用」では、まだまだ実施されているところは少なく、業種で最も多い「金融・保険・不動産業」でも9.1%であった。

また、「実施していない」を全体でみると「職種別採用」（65.7%）、「地域限定採用」（81.5%）、「コース別採用」（68.2%）、「通年採用」（92.2%）になっている。

## (2) 事務系の専攻分野の重視

大卒事務系について、大学での専攻分野や学習内容を重視して採用している例があるか3つ以内の選択で聞いた。全体での結果は「ある」が30.5%で、業種をみると「加工組立型産業」（46.4%）、「電気・ガス・熱供給業」（41.7%）に多いのがわかる。重視する内容としては法律（54.0%）、外国語（53.3%）、経済学（31.0%）だが、企業規模が大きくなるほど外国語を重視する傾向がある。

## 3. 初任配属

### (1) 初任配属の重視点

大学新規採用者の初任配属（仮配属を除く）に際して重視していること（3つ以内選択）としては「適正・性格」が最も多く88.2%、次いで「本人の希望」（64.4%）「専門性」（59.0%）になっている。しかし「入社前後の研修結果」をみてというのも24.1%ある。業種別の中で「本人の希望」を最もみる産業は加工組立型産業で81.0%、次いで「その他製造業」（72.1%）、「卸売・小売業」（71.7%）となっている。

### (2) 初任配属の「本人の希望」聴取の有無

初任配属に際して「本人の希望」を聞いているかについては、全体で「聞いている」は、72.4%で、これは規模が大きくなるほど聞いているという傾向が強い。「聞

いていない」が多い業種は、「金融・保険・不動産業」（72.7%）、「電気・ガス・熱供給業」（54.2%）であった。また、「本人の希望」の配属割合については、「聞いている」企業の中で50%程度と答えた企業が45.8%、75%程度が33.2%であり、比較的本人の希望がかなった配属になるケースが多いと考えられる。特に「金融・保険・不動産業」では、「聞いている」企業においては90%以上本人希望の配属にしているのが、33.3%であった。

## 4. 中途採用

### (1) 実施の有無（過去3年）

中途採用について過去3年間に実施したかどうかを採用時の年齢を30歳で区切って聞いた。全体での結果は、「実施した」は採用時30歳未満で52.1%、30歳以上45.9%であり、比較的30歳未満の若年層にウェートを置いた中途採用をしていることがわかる。企業規模別にみると、いずれも大企業になるほど過去3年において中途採用を「実施した」傾向があることがわかった。30歳未満で採用した業種で多いのは、「その他製造業」（67.6%）、「鉱業」（66.7%）、「加工組立型産業」（59.5%）であった。同じく採用時30歳以上の採用をした業種で多いのは30歳未満と同じく「その他製造業」（61.8%）、「鉱業」（66.7%）、「加工組立型産業」（52.4%）になっている。

### (2) 大卒従業員にしめる中途採用者の割合

全体では大卒従業員にしめる中途採用者の割合が10%未満が49.0%、30%未満までの合計では77.1%の企業がそれに入っている。中央値でみると8.5%、平均値では11.6%にすぎない。したがって、一般的に大卒従業員にしめる中途採用者の割合はまだまだ少ないとみれる。しかし、少ない中でも企業規模別にみるとばらついており、中小企業（100人以上 500人未満、平均値16.3%）になるほど大企業（1万人以上、平均値6.4%）に比べて中途採用者の割合が増えていく傾向がある。また、業種別にみると「サービス業」（平均値40.2%）、「加工組立型産業」（平均値15.2%）、「金融・

保険・不動産業」（平均値14.8%）、「卸売・小売業」（平均値14.7%）は業種の中では多い。近年の傾向では、「減る傾向」が全体で44.5%、「増える傾向」が同じく14.8%であった。中途採用の今後の方針でも「現状を維持」（41.1%）、「減らす」（36.1%）であった。これについても業種によるばらつきは多く「新卒中心だが中途採用も増やす」のは、「その他製造業」（24.5%）、「卸売・小売業」（21.1%）と中途採用に積極的なものもある。「中途採用を増やす」と答えた企業の中で、さらに詳しく職種・雇用形態における中途採用の方針を聞いた（第2-1-1表）。結果は「増やす」が多かった職種・雇用形態は、「技術研究職（常用雇用）」（59.6%）、「事務系専門職（常用雇用）」（28.1%）であった。特徴的なのはどの職種でも共通して、雇用形態では「常用雇用」に比べ「期間雇用」は「採用せず」が多かった。職種別では、事務系よりも技術研究職を、事務系では一般職よりも専門職を採用するという傾向が強い。一方、「管理職」をみると「常用雇用」では「採用せず」は40.4%、「増やす」は10.5%にすぎない。さらに「期間雇用」では「採用せず」は78.9%、「増やす」は0%であった。「管理職（常用雇用）」を増やしたい業種では、最も多いのは「その他製造業」で15.8%であった。企業規模別にみると、「管理職（常用雇用）」を増やしたいのは、5千人以上の企業では13社中1社もなく、「5百人以上1千人未満」の企業で22.2%、「100人以上5百人未満」で16.7%であった。

業種別（サンプルで5社以上あるもの）に職種・雇用形態別に「増やす」が多いのは、「加工組立型産業」は「技術研究職（常用雇用）」（72.7%）、「技術研究職（期間雇用）」（27.3%）、「素材型産業」は「技術研究職（常用雇用）」（78.6%）、「事務系専門職（常用雇用）」（28.6%）、「卸売・小売業」は「事務系専門職（期間雇用）」（33.3%）、「技術研究職（常用雇用）」「同（期間雇用）」（16.7%）、「その他製造業」では「技術研究職（常用雇用）」（63.2%）、「事務系専門職（常用雇用）」（42.1%）となっておりバラツキも見られる。

### (3) 採用ルート

過去3年間に30歳以上の中途採用（大卒）を実施した企業に、その採用ルートを3つ以内選択で聞いた。結果は全体で、「新聞の求人広告・就職情報誌」が最も多く

(第2-1-1表) 職種別(常用雇用)の大卒中途採用の今後の方針(大卒中途採用を増やすと答えた企業)

業 種 構 成 別	事務系一般職				事務系専門職				管理職				技術研究職				計				
	(1) 増やす	(2) 現状維持	(3) 減らす	(4) 採用せず	(1) 増やす	(2) 現状維持	(3) 減らす	(4) 採用せず	(1) 増やす	(2) 現状維持	(3) 減らす	(4) 採用せず	(1) 増やす	(2) 現状維持	(3) 減らす	(4) 採用せず					
企業調査計	8.8	42.1	21.1	24.6	3.5	28.1	42.1	5.3	22.8	1.8	10.5	35.1	12.3	40.4	1.8	59.6	28.1	1.8	10.5	...	57
鉱業	...	100.0	...	...	...	100.0	...	...	...	...	...	100.0	...	...	...	...	100.0	...	...	...	1
建設業	...	25.0	50.0	25.0	...	...	25.0	25.0	50.0	...	...	25.0	25.0	50.0	...	50.0	25.0	...	25.0	...	4
加工組立型製造業	...	45.5	18.2	36.4	...	9.1	27.3	9.1	45.5	9.1	27.3	9.1	54.5	...	72.7	27.3	...	...	...	...	11
素材型製造業	7.1	42.9	14.3	28.6	7.1	28.6	50.0	...	21.4	...	7.1	50.0	14.3	21.4	7.1	78.6	21.4	...	...	...	14
その他製造業	15.8	31.6	26.3	21.1	5.3	42.1	47.4	...	10.5	...	15.8	31.6	15.8	36.8	...	63.2	26.3	5.3	5.3	...	19
卸売・小売業	...	66.7	16.7	16.7	...	16.7	50.0	16.7	16.7	...	...	33.3	...	66.7	...	16.7	33.3	...	50.0	...	6
金融・保険・不動産業	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	0
運輸・情報・通信業	100.0	...	...	...	...	100.0	...	...	...	...	100.0	...	...	...	...	...	100.0	...	...	...	1
電気・ガス・熱供給業	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	0
サービス業	...	100.0	...	...	...	...	100.0	...	...	...	...	...	...	100.0	...	...	...	...	100.0	...	1

67.5%、次いで「職安・人材銀行の利用」(40.3%)、「民間の人材スカウト会社の利用」(31.6%)となっている。特に「新聞の求人広告・就職情報誌」は建設業を除いて各業種共にもっとも多く、身近な採用ルートといえる。「職安・人材銀行の利用」は大企業よりも比較的中小企業に利用が多いこともわかる。また、「直前の会社の人事の紹介・斡旋」についても同じことがいえる結果になった。ここでは7つの選択肢を設けたが、無視できないのが「その他」の25.7%(全体)で、これは業種別に

(第2-1-2表) 中途採用者の採用ルート

(過去3年間に採用時30歳以上の中途採用を実施した企業)

		(1) の直 紹介 ・ 斡 旋	(2) 1 以 外 会 社 の 紹 介	(3) 就 職 情 報 誌	(4) ト 民 間 の 人 材 ス カ ウ の 利 用	(5) 利 職 安 ・ 人 材 銀 行 の 用	(6) ダ イ レ ク ト な 引 き 抜 き	(7) そ の 他	N A	計
企業調査計		19.4	19.4	67.5	31.6	40.3	4.4	25.7	1.0	206
業 種 構 成 別	鉱業	...	...	50.0	50.0	50.0	50.0	...	...	2
	建設業	50.0	50.0	38.9	...	55.6	5.6	33.3	...	18
	加工組立型製造業	15.9	6.8	56.8	50.0	43.2	4.5	36.4	...	44
	素材型製造業	12.7	20.0	72.7	49.1	36.4	1.8	25.5	...	55
	その他製造業	14.3	21.4	78.6	26.2	45.2	2.4	14.3	2.4	42
	卸売・小売業	33.3	25.0	66.7	16.7	58.3	8.3	25.0	...	12
	金融・保険・不動産業	...	...	100.0	...	...	...	...	...	2
	運輸・情報・通信	10.0	20.0	70.0	...	10.0	20.0	30.0	...	10
	電気・ガス・熱供給業	9.1	...	72.7	18.2	36.4	...	27.3	...	11
サービス業	37.5	37.5	87.5	...	12.5	...	12.5	12.5	8	
正 規 従 業 員 別	100人未満	...	...	...	...	...	...	...	...	0
	100人以上	26.3	31.6	42.1	10.5	52.6	...	31.6	5.3	19
	500人以上	43.2	27.0	81.1	21.6	37.8	2.7	24.3	...	37
	1千人以上	11.8	15.7	60.8	31.4	47.1	5.9	27.5	2.0	51
	3千人以上	13.5	18.9	81.1	32.4	35.1	2.7	16.2	...	37
	5千人以上	7.7	12.8	64.1	46.2	35.9	10.3	30.8	...	39
	1万人以上	19.0	9.5	66.7	42.9	28.6	...	28.6	...	21

も企業規模別にも総じて20～30%のところに分布している。考えられるのは縁故、学校の紹介、友人・知人の紹介等ではないだろうかと思われる（第2-1-2表）。

#### (4) 募集時の職種指定と勤務地限定、及びその後の変更

過去3年間に30歳以上の中途採用（大卒）を実施した企業に、中途採用者の募集時の職種指定の有無を聞いた。結果は全体で「指定しているが、採用後変更あり」が62.6%、「指定し採用後も職種の変更はない」は24.3%であった。「指定しているが、採用後変更あり」が業種別に多いのは「鉱業」（100%）、「運輸・情報・通信」（80.0%）、「卸売・小売業」（75.0%）になっている。「指定し採用後も職種の変更はない」を業種別に見てみると、多いのは「建設業」の44.4%、「加工組立型製造業」の36.4%だった。また、企業規模別にみると「指定し採用後も職種の変更はない」は大企業になるほどその傾向も強くなっている（100人以上 500人未満で10.5%、1万人以上で38.1%）。

勤務地限定の有無は、全体で「限定しない」は52.9%、「限定しているが変更もある」は40.8%であった。「限定し採用後も勤務地の変更はない」は4.9%に留まった。業種別にみると「限定しない」は「鉱業」、「運輸・通信・情報」を除いていずれの業種でも「限定しているが変更もある」を上回った。しかし、地域別にみると、「限定しない」は中京圏（75.0%）、首都圏（57.0%）だが、近畿圏では「限定しているが変更もある」（47.7%）が「限定しない」（43.2%）を上回った。さらに近畿圏では「限定し採用後も勤務地の変更はない」も9.1%、首都圏では同5.4%あり、地元密着的な勤務地志向もあることがわかる。地元密着的な業種としては「卸売・小売業」が「限定し採用後も勤務地の変更はない」が16.7%あることも他産業に比べて突出しており特徴がある。企業規模別では、傾向として中小企業ほど地元密着的で、大企業になるほど（5千人以上1万人未満まで）「限定しない」が多くなる（第2-1-3表）。

(第2-1-3表) 中途採用者の募集時の職種指定・勤務地限定の有無  
(過去3年間に採用時30歳以上の中途採用を実施した企業)

		職種指定の有無				勤務地限定の有無				計
		(1) 種 指 定 の 変 更 は な い	(2) 指 定 し て い る が 変 更 も あ る	(3) 指 定 し な い	N A	(1) 限 定 し て い る が 変 更 は な い	(2) 限 定 し て い る が 変 更 も あ る	(3) 限 定 し な い	N A	
企業調査計		24.3	62.6	12.1	1.0	4.9	40.8	52.9	1.5	206
業 種 構 成 別	鉱業	...	100.0	...	...	...	100.0	...	...	2
	建設業	44.4	44.4	5.6	5.6	...	44.4	50.0	5.6	18
	加工組立型製造業	36.4	54.5	9.1	...	9.1	40.9	47.7	2.3	44
	素材型製造業	14.5	72.7	12.7	...	...	47.3	52.7	...	55
	その他製造業	33.3	61.9	2.4	2.4	9.5	38.1	50.0	2.4	42
	卸売・小売業	8.3	75.0	16.7	...	16.7	33.3	50.0	...	12
	金融・保険・不動産業	...	50.0	50.0	...	...	...	100.0	...	2
	運輸・情報・通信	10.0	80.0	10.0	...	...	50.0	50.0	...	10
	電気・ガス・熱供給業 サービス業	...	63.6	36.4	...	...	9.1	90.9	...	11
		25.0	37.5	37.5	...	...	37.5	62.5	...	8
本 所 社 在 地 別	首都圏	28.0	60.2	11.8	...	5.4	36.6	57.0	1.1	93
	近畿圏	15.9	77.3	6.8	...	9.1	47.7	43.2	...	44
	中京圏	31.3	50.0	18.8	...	...	25.0	75.0	...	16
	その他の政令指定都市	35.0	45.0	20.0	...	...	50.0	50.0	...	20
	その他の市町村	15.6	65.6	12.5	6.3	3.1	43.8	46.9	6.3	32
正 規 従 業 員 別 別	100人未満	...	...	...	...	...	...	...	...	0
	100人以上	10.5	63.2	21.1	5.3	21.1	31.6	42.1	5.3	19
	500人以上	21.6	62.2	16.2	...	...	54.1	45.9	...	37
	1千人以上	21.6	66.7	9.8	2.0	9.8	45.1	41.2	3.9	51
	3千人以上	13.5	75.7	10.8	...	...	35.1	64.9	...	37
	5千人以上	38.5	51.3	10.3	...	...	30.8	69.2	...	39
	1万人以上	38.1	52.4	9.5	...	...	42.9	57.1	...	21

(5) 中途採用者への説明事項

過去3年間に30歳以上の中途採用（大卒）を実施した企業に、採用時の説明事項で該当するもの全てを選択してもらった。結果は、説明されていないこととして多いのは全体で「採用後のキャリアについて」（51.0%）、「退職金や企業年金について」（67.0%）、「採用後の昇給の仕組み」（72.3%）であった。特に「採用後のキャリ

アについて」は業種別では「加工組立型製造業」で38.6%、「卸売・小売業」で41.7%と低かった。これを企業規模別でみると、比較的中小企業の方が、大企業よりも説明されていない傾向がある。

#### (6) 大卒定期入社者と中途採用者の相違点

過去3年間に30歳以上の中途採用（大卒）を実施した企業に、大卒定期入社者と中途採用者の意欲の違いについて聞いた。結果は、全体で「どちらともいえない」が45.1%と多いが、「定期入社の人より意欲がある」は25.2%で「定期入社の人より意欲がない」の0.5%を大きく上回っている。この傾向は業種別にも、企業規模別にも同様で中途採用者は「定期入社の人より意欲がある」と見られていることが多いことがわかる。

能力についても同様の傾向があり、全体で「どちらともいえない」が48.5%と多いが、「定期入社の人より能力がある」は22.3%で「定期入社の人より能力がない」の1.0%を大きく上回っている。この傾向は業種別にも、企業規模別にも同様で中途採用者は意欲と同様に「定期入社の人より能力がある」と見られていることが多いようだ。

定着度については、全体で「定期入社の人と変わらない」（45.1%）、「どちらともいえない」（27.2%）という結果になっている。業種ではバラつきがあり、「建設業」では「定期入社の人より定着度が高い」としているのが27.8%と多かった。企業規模でも「定期入社の人より定着度が高い」としているのは傾向として中小企業の方が多い（100人以上 500人未満で26.3%、1万人以上で4.8%）。

## 5. ローテーションと昇進昇格

### (1) 大卒総合職の昇進昇格

大卒総合職の同期入社者間における入社後の昇進・昇格で差のつかない期間について聞いた。その結果は全体で「入社当初からかなり差がつく」というのはまれで0.4%しかなかった。しかし、「金融・保険・不動産業」は「入社当初からかなり差がつく」としているのが27.8%と多かった。



く」は9.1%あり、最も長いところで「入社後10年程度は差がつかない」(9.1%)であり、選抜が比較的早期に行われることがわかる。全体で一番多いのは「入社後5年程度は差がつかない」(27.8%)で、これより短期間の回答を合算すると47.1%となり、約半分の企業において5年以上経てばある程度差が出て来るものとみてとれる。さらに「入社後10年程度は差がつかない」とこれより短い期間で合算すると87.9%が含まれる結果になり、ほとんどの企業で、およそ入社後10年経つと何らかの差が付きはじめることがわかる。

また、10年前と比べた同期入社者間の差がつかない期間の傾向を聞いた。結果は10年前よりも選抜が「早くなっている」と答えた企業が全体で34.5%で、「長くなった」の7.8%を大きく上回った。これはほぼどの業種においても「早くなっている」傾向が強い。

## (2) 大卒総合職の昇進

大卒総合職の昇進について、同期入社者を100とした昇進できる職位の割合を聞いた。まず、課長相当の資格まで昇進できる割合は平均値で70.9%、中央値では85.0%でありかなり多くの者がなれる。業種別に見て、90%および100%と答えた企業での割合が最も高いのは「素材型製造業」で48.5%、続いて「運輸・情報・通信」で37.5%であった。続いて課長役職以上までは、平均値で53.9%、中央値で60.5%で「課長相当の資格」と比べると低くなっており資格はあっても役職に就けない層が出てくることがわかる。業種別にみると、課長役職以上に80%以上(100%まで)なれると答えた企業が一番多い業種は「素材型製造業」の30.5%であった。さらに、部長以上までなれるというのは、平均値で25.8%、中央値で23.7%であり、部長以上になれるのは4人に1人程度のような。同じく業種別にみると、部長役職以上に50%以上(100%まで)なれると答えた企業が一番多い業種は「素材型製造業」で26.7%であった。

昇進スピードでは、課長クラス(中央値16.5年、平均値15.3年)、部長クラス(中央値24.6年、平均値23.5年)、10年前と比べた場合の傾向は、課長クラスで「遅くなっている」(31.2%)、「早くなっている」(28.7%)、部長クラスで「遅くなっている」(34.1%)、「早くなっている」(23.8%)でやや遅くなっていることがわか

る。しかし、業種によりばらつきがあり、課長クラスでは「遅くなっている」と答えた企業が最も多い業種は「卸売・小売業」で52.2%であり、逆に「素材型製造業」、「運輸・情報・通信」、「鉱業」では「早くなっている」と答えた企業が多くなっている。同様に部長クラスでみると、「早くなっている」と答えた企業が多い業種は「運輸・情報・通信」、「鉱業」で「金融・保険・不動産業」では「早くなっている」と答えた企業はなく、ほかの業種ではすべて「遅くなっている」と答えた企業が「早くなっている」を上回った。

### (3) 大卒者の異動配置・職能間ローテーション

大卒者の異動配置や職能間のローテーションについての方針を聞いた。初任配属では全体で「入社後すぐに職能分野に配属」(50.8%)、「工場や営業所などを経験後に配属」(45.9%)であった。「入社後すぐに職能分野に配属」するが最も多い業種は「鉱業」の66.7%、続いて「加工組立型製造業」で64.3%になっている。「工場や営業所などを経験後に配属」するが最も多い業種は、「電気・ガス・熱供給業」の66.7%、続いて「金融・保険・不動産業」の63.6%となっている。

配属後の見直しでは、全体で「会社の方針で見直す」(51.0%)、「本人の希望を聞いて見直す」(39.4%)になっている。「見直しはしない」は4.7%に留まった。「会社の方針で見直す」が最も多い業種は「運輸・情報・通信」の66.7%、続いて「その他製造業」で66.2%になっている。「本人の希望を聞いて見直す」が最も多い業種は、「加工組立型製造業」の59.5%、続いて「卸売・小売業」の45.7%となっている。

事業所間の異動配置について年代層別にどのような方針か聞いた。全体でみると20歳の従業員に対しては、「住居変更にかかわらず異動させる」が最も多く46.5%、続いて「方針はなくケースバイケースで対処」(40.1%)になっている。30歳代では、20歳代と逆になり「方針はなくケースバイケースで対処」が45.2%で最も多くなり、続いて「住居変更にかかわらず異動させる」が43.0%になっている。しかし、業種によるバラつきは見られるようだ。40歳以上でみると30歳代に傾向として近く、「方針はなくケースバイケースで対処」が49.9%で最も多くなり、続いて「住居変更にか

第1章 企業における従業員の雇用管理の実態

わらず異動させる」が39.0%になっている。20歳代から40歳代をとおしてみると、「金融・保険・不動産業」を除いて、総じて年齢が高くなるにしたがって「住居変更にこだわらず異動させる」が減少し、「方針はなくケースバイケースで対処」が増えている傾向があり、家族の関係から異動しにくくなる一般的な事情に企業は配慮していることがわかる（第2-1-4表）。

(第2-1-4表) 事業所間の異動配置の年代別方針

	20代					30代					40代以上					計
	(1) できるだけ異動させない	(2) 住居変更を伴わない範囲内での異動	(3) 住居変更を伴わず異動させる	(4) 方針はなくケースバイケースで対処	N A	(1) できるだけ異動させない	(2) 住居変更を伴わない範囲内での異動	(3) 住居変更を伴わず異動させる	(4) 方針はなくケースバイケースで対処	N A	(1) できるだけ異動させない	(2) 住居変更を伴わない範囲内での異動	(3) 住居変更を伴わず異動させる	(4) 方針はなくケースバイケースで対処	N A	
企業調査計	4.2	5.6	46.5	40.1	3.6	1.8	6.2	43.0	45.2	3.8	2.0	5.3	39.0	49.9	3.8	449
業種	...	...	100.0	...	...	...	...	33.3	66.7	...	...	...	33.3	66.7	...	3
業種	5.6	2.8	47.2	38.9	5.6	...	5.6	50.0	38.9	5.6	...	2.8	50.0	41.7	5.6	36
業種	4.8	6.0	48.8	38.1	2.4	1.2	3.6	46.4	45.2	3.6	1.2	4.8	39.3	51.2	3.6	84
業種	2.9	1.0	55.2	39.0	1.9	1.9	1.0	50.5	44.8	1.9	1.9	1.9	42.9	51.4	1.9	105
業種	7.4	1.5	41.2	44.1	5.9	4.4	7.4	30.9	51.5	5.9	2.9	4.4	29.4	57.4	5.9	68
業種	4.3	17.4	34.8	43.5	...	2.2	17.4	32.6	47.8	...	6.5	13.0	32.6	47.8	...	46
業種	...	9.1	63.6	18.2	9.1	...	...	72.7	18.2	9.1	...	...	72.7	18.2	9.1	11
業種	2.1	12.5	47.9	37.5	...	2.1	14.6	45.8	37.5	...	2.1	12.5	41.7	43.8	...	48
業種	4.2	4.2	37.5	50.0	4.2	...	4.2	33.3	58.3	4.2	...	...	37.5	58.3	4.2	24
業種	4.5	4.5	27.3	45.5	18.2	...	4.5	31.8	45.5	18.2	...	9.1	22.7	50.0	18.2	22

職能間のローテーションでは、全体で見ると、20歳代で「職能を越えて多様な経験をさせる」が最も多く39.0%、続いて「方針はなくケースバイケースで対処」が31.0%、「同系統職能内で多様な経験をさせる」（23.2%）になっている。30歳代では「方針はなくケースバイケースで対処」が37.4%で最も多く、続いて「職能を越えて多様な経験をさせる」（35.0%）、「同系統職能内で多様な経験をさせる」（22.7%）になっている。40歳代では30歳代と同様の傾向で「方針はなくケースバイケースで対処」が55.2%で最も多く、続いて「職能を越えて多様な経験をさせる」（21.2

%)、「同系統職能内で多様な経験をさせる」(17.4%)になっている。これも20歳代から40歳以上をとおしてみると、「金融・保険・不動産業」を除いて、総じて年齢が高くなるにしたがって、経験を積むという目的を持ったローテーションは少なくなり、「方針はなくケースバイケースで対処」が増加する傾向がある(第2-1-5表)。

(第2-1-5表) 職能間のローテーションの年代別方針

	20代					30代					40代以上					計
	(1) 職能間のローテーションは行わない	(2) 同系統職能内で多様な経験をさせる	(3) 職能を越えて多様な経験をさせる	(4) 方針はなくケースバイケースで対処	N	(1) 職能間のローテーションは行わない	(2) 同系統職能内で多様な経験をさせる	(3) 職能を越えて多様な経験をさせる	(4) 方針はなくケースバイケースで対処	N	(1) 職能間のローテーションは行わない	(2) 同系統職能内で多様な経験をさせる	(3) 職能を越えて多様な経験をさせる	(4) 方針はなくケースバイケースで対処	N	
企業調査計	4.0	23.2	39.0	31.0	2.9	1.8	22.7	35.0	37.4	3.1	3.1	17.4	21.2	55.2	3.1	449
業種別																
鉱業	...	33.3	33.3	33.3	...	...	...	33.3	66.7	...	...	...	66.7	33.3	...	3
建設業	11.1	41.7	25.0	13.9	8.3	2.8	47.2	27.8	13.9	8.3	5.6	30.6	19.4	36.1	8.3	36
加工組立型製造業	3.6	17.9	41.7	35.7	1.2	1.2	19.0	32.1	45.2	2.4	3.6	14.3	20.2	59.5	2.4	84
素材型製造業	1.9	22.9	46.7	26.7	1.9	1.9	18.1	41.9	36.2	1.9	1.9	16.2	22.9	57.1	1.9	105
その他製造業	1.5	23.5	30.9	41.2	2.9	1.5	25.0	25.0	45.6	2.9	2.9	16.2	13.2	64.7	2.9	68
卸売・小売業	6.5	34.8	19.6	39.1	...	...	23.9	32.6	43.5	...	2.2	17.4	23.9	56.5	...	46
金融・保険・不動産業	9.1	36.4	45.5	...	9.1	...	18.2	72.7	...	9.1	...	18.2	54.5	18.2	9.1	11
運輸・情報・通信	4.2	10.4	64.6	20.8	...	4.2	22.9	45.8	27.1	...	6.3	16.7	27.1	50.0	...	48
電気・ガス・熱供給業	...	16.7	37.5	41.7	4.2	...	20.8	25.0	50.0	4.2	...	16.7	12.5	66.7	4.2	24
サービス業	9.1	13.6	27.3	36.4	13.6	4.5	13.6	31.8	36.4	13.6	4.5	18.2	13.6	50.0	13.6	22

#### (4) 従業員の意志・希望の反映の措置

異動配置や職能の変更に、従業員の希望や意志を反映させるためにどのような措置を講じているかについて聞いた。結果は、全体で「直属上司などを通じての情報収集」(82.0%)、「定期的に本人の希望を調査している」(71.7%)に集中している。「社内公募制の実施」、「キャリアカウンセリングの実施」、「特に情報収集は行っていない」はいずれも1割程度で低かった。「社内公募制」については加工組立型製造業、卸・小売業に比較的多くそれぞれ22.6%、21.7%が導入している。

## 6. 出 向

### (1) 出向の概要

アンケート調査回答企業 449社の内、出向者を出しているとする企業は89.8%となっている（第2-1-6表）。94年10月1日現在の出向者数は159,582人であり、正規従業員に占める割合は9.2%となっている。出向者の職種別内訳は管理職38,960人、事務・技術系72,278人、技能系48,344人である。出向者の年齢構成をみると、管理職では50歳台が約6割を占めており、技能系でも40歳台及び50歳台で7割弱となっているのに対し、事務・技術系では各年代層に分散している。

（第2-1-6表）出向者の有無

		(1) 出している	(2) 出していない	N A	計 (件数)
企業調査計		89.8	9.1	1.1	449
業 種 構 成 別	鉱業	100.0	...	...	3
	建設業	83.3	16.7	...	36
	加工組立型製造業	95.2	3.6	1.2	84
	素材型製造業	95.2	3.8	1.0	105
	その他製造業	80.9	19.1	...	68
	卸売・小売業	89.1	10.9	...	46
	金融・保険・不動産業	90.9	...	9.1	11
	運輸・情報・通信業	93.8	6.3	...	48
	電気・ガス・熱供給業	95.8	...	4.2	24
	サービス業	63.6	31.8	4.5	22
正 規 従 業 員 規 模 別	100人未満	100.0	...	...	1
	100人以上	64.7	35.3	...	68
	500人以上	89.5	10.5	...	86
	1千人以上	92.6	5.1	2.2	136
	3千人以上	100.0	...	...	57
	5千人以上	98.4	...	1.6	63
	1万人以上	97.0	...	3.0	33

出向者の有無を業種別にみると、出向有とする割合は加工組立型、素材型製造業とともに95.2%と高く、サービス業で63.6%と最も低くなっている。また、規模別では企業規模が大きくなるに従い、出向有とする企業の割合が上昇し、1,000人以上規模では9割を越えている。

今回の調査で把握された出向者数(159,582人)を他の調査と比べてみると、労働省「雇用動向調査」(約14,000事業所を対象)では93年6月末現在で他企業から受け入れた出向者数は366,000人となっており、今回調査のサンプル数(449)を考慮すれば把握度はかなり高いと考えてよい。これは、今回の調査が出向元企業の調査であり、また、回答企業のうち製造業が57%、1,000人以上規模が64%と、製造業、大企業中心のサンプル構成となっている点が大きな理由と思われるが、こうしたサンプル構成の特徴にも留意しつつ、出向の状況を詳しくみていくこととする。

## (2) 出向先の状況

出向者を出している企業(403社)に対し出向先を聞いた結果をみると、直系子会社の割合が58.9%と最も高く、次いで関連会社(資本関係有)26.2%となっており、協力会社(資本関係無)まで含めると出向先会社の91.3%を占めている(第2-1-7表)。ただ、業種別にみると、サンプル数が少ないが金融・保険・不動産業では業態の性格上、協力会社以外の取引先が19.8%とかなり高い割合となっており、その他の企業や法人を合わせると3割弱を占めている。また、電気・ガス・熱供給業でも、その他の企業や法人の割合は13.3%と他産業に比べて相対的に高いのが特徴である。

今後3~5年の出向先確保の見通しについては、直系子会社、関連会社及び協力会社で十分対応できるとする企業が50.4%、それ以外の取引先やその他の企業、法人まで含めて出向先を開拓しないと対応できないとする企業は44.9%とほぼ同程度の割合を示している(第2-1-8表)。企業を取り巻く環境が従来以上に厳しくなると予想される中で、雇用の確保のためにも企業にとっては出向先の拡大、多様化が要請されている状況が伺える。特に、関連・協力会社以外の開拓が必要とする割合は、金融・保険・不動産が90%、加工組立型製造業66.3%、素材型製造業57%と高く、これらの業種でとりわけ出向先の確保が大きな課題と認識されている。

(第2-1-7表) 出向先のウェイト

(%)

	件数	直系子会社	関連会社・資本関係有	係無 協力会社・資本関係	引先 協力会社以外の取	人 その他の企業や法
計	449	58.9	26.2	6.2	3.1	5.6
鉱業	3	43.3	11.7	1.7	6.7	36.7
建設業	36	50.1	24.3	11.6	9.1	4.9
加工組立型製造業	84	60.1	22.4	5.9	3.3	8.3
素材型製造業	105	59.6	27.1	7.4	3.2	2.7
その他製造業	68	68.1	22.4	2.9	1.9	4.7
卸売・小売業	46	57.3	31.2	6.8	0.3	4.4
金融・保険・不動産業	11	26.0	37.4	9.2	19.8	7.6
運輸・情報・通信業	48	62.9	29.5	4.5	0.6	2.5
電気・ガス・熱供給業	24	57.0	26.5	2.7	0.5	13.3
サービス業	22	61.2	20.4	9.8	1.2	7.5
N A	2	18.5	79.5	1.5	0.0	0.5

(第2-1-8表) 今後3～5年の出向先の見通し

(%)

		(1) 応 で き る	(2) 拓 が 必 要	N A	計 ( 件 数 )
企業調査計		50.4	44.9	4.7	403
業 種 構 成 別	鉱業	33.3	33.3	33.3	3
	建設業	66.7	23.3	10.0	30
	加工組立型製造業	30.0	66.3	3.8	80
	素材型製造業	41.0	57.0	2.0	100
	その他製造業	54.5	43.6	1.8	55
	卸売・小売業	63.4	29.3	7.3	41
	金融・保険・不動産業	10.0	90.0	...	10
	運輸・情報・通信業	82.2	13.3	4.4	45
	電気・ガス・熱供給業	56.5	26.1	17.4	23
	サービス業	57.1	42.9	...	14

(3) 出向理由

出向を実施する場合の主な理由（上位三つの複数回答）については、まず管理職では経営・技術指導が最も多く77.1%、次いで余剰人員対策37.6%、出向先の人手不足35.9%となっている（第2-1-9表）。業種別にみると、経営・技術指導は製造業で多く、余剰人員対策や定年後の雇用確保のためとするのは金融・保険・不動産業が8～9割とかなり高い。また、出向先人手不足を理由とするところは建設業が5割を上回っており、卸売・小売業では新規事業部門への人材供給、本人の育成・教育ローテーションの一環とする割合が相対的に高いという特徴がみられる。

次に事務・技術系では、出向先人手不足（49.4%）、本人の育成・教育ローテーションの一環（49.0%）が多く、次いで経営・技術指導（42.5%）となっている（第2-1-10表）。出向先人手不足を理由に挙げているのは建設業、素材型製造業、卸売・小売業が多く、本人の育成・教育ローテーションについては金融・保険・不動産業



第1章 企業における従業員の雇用管理の実態

(第2-1-9表) 出向を実施する主な理由・管理職 (3つ選択) (%)

		(1) 余剰人員対策	(2) 定年後の雇用確保	(3) 経営・技術指導	(4) 本人の育成・教育 ローテーション	(5) 新規事業部門への 人材供給	(6) 海外進出	(7) 出向先の人手不足	(8) その他	N A	計 (件数)
企業調査計		37.6	29.2	77.1	20.3	30.7	10.0	35.9	12.2	8.0	449
業 種 構 成 別	鉱業	33.3	66.7	33.3	...	33.3	...	66.7	...	...	3
	建設業	11.1	25.0	77.8	22.2	33.3	2.8	52.8	16.7	11.1	36
	加工組立型製造業	42.9	31.0	84.5	13.1	26.2	21.4	32.1	13.1	2.4	84
	素材型製造業	58.1	29.5	84.8	19.0	25.7	12.4	37.1	4.8	5.7	105
	その他製造業	26.5	29.4	79.4	17.6	38.2	11.8	30.9	14.7	8.8	68
	卸売・小売業	30.4	13.0	65.2	34.8	45.7	6.5	37.0	13.0	6.5	46
	金融・保険・不動産業	81.8	90.9	63.6	...	...	...	45.5	9.1	...	11
	運輸・情報・通信業	29.2	27.1	68.8	27.1	33.3	...	29.2	18.8	14.6	48
	電気・ガス・熱供給業	16.7	37.5	75.0	20.8	41.7	...	41.7	12.5	12.5	24
	サービス業	36.4	22.7	63.6	22.7	13.6	9.1	27.3	18.2	22.7	22

(第2-1-10表) 出向を実施する主な理由・事務技術系 (3つ選択) (%)

		(1) 余剰人員対策	(2) 定年後の雇用確保	(3) 経営・技術指導	(4) 本人の育成・教育 ローテーション	(5) 新規事業部門への 人材供給	(6) 海外進出	(7) 出向先の人手不足	(8) その他	N A	計 (件数)
企業調査計		28.1	12.0	42.5	49.0	34.5	10.5	49.4	12.0	13.1	449
業 種 構 成 別	鉱業	...	...	...	66.7	33.3	33.3	33.3	...	...	3
	建設業	2.8	13.9	52.8	36.1	41.7	2.8	58.3	13.9	16.7	36
	加工組立型製造業	27.4	8.3	51.2	54.8	27.4	25.0	51.2	11.9	4.8	84
	素材型製造業	46.7	16.2	46.7	47.6	30.5	9.5	56.2	4.8	9.5	105
	その他製造業	23.5	10.3	48.5	50.0	44.1	13.2	39.7	10.3	13.2	68
	卸売・小売業	26.1	6.5	30.4	47.8	41.3	6.5	54.3	17.4	17.4	46
	金融・保険・不動産業	54.5	9.1	18.2	81.8	18.2	...	45.5	18.2	9.1	11
	運輸・情報・通信業	20.8	16.7	20.8	43.8	39.6	...	47.9	18.8	18.8	48
	電気・ガス・熱供給業	4.2	16.7	41.7	62.5	45.8	...	37.5	20.8	20.8	24
	サービス業	36.4	9.1	45.5	31.8	13.6	9.1	36.4	13.6	31.8	22

(81.8%)、電気・ガス・熱供給業(62.5%)が多い。また、素材型製造業や金融・保険・不動産業では余剰人員対策の割合も他の産業に比べるとかなり高い割合を占めているのが特徴である。

技能系については、出向先の人手不足という理由が43.4%と最も高く、次いで余剰人員対策、経営・技術指導となっている。出向先の人手不足は製造業で特に多く、素材型製造業では余剰人員対策の割合も5割を越えている(第2-1-11表)。

(第2-1-11表) 出向を実施する主な理由・技能系(3つ選択)

(%)

		(1) 余剰人員対策	(2) 定年後の雇用確保	(3) 経営・技術指導	(4) 本人の育成・教育 ローテーション	(5) 新規事業部門への 人材供給	(6) 海外進出	(7) 出向先の人手不足	(8) その他	N A	計 (件数)
業 種 構 成 別	企業調査計	28.7	12.5	26.1	23.2	19.6	4.7	43.4	13.4	35.2	449
	鉱業	...	...	...	...	...	...	66.7	33.3	33.3	3
	建設業	5.6	19.4	22.2	8.3	16.7	5.6	27.8	8.3	52.8	36
	加工組立型製造業	34.5	8.3	34.5	27.4	23.8	13.1	59.5	15.5	11.9	84
	素材型製造業	54.3	21.0	34.3	26.7	23.8	3.8	66.7	12.4	14.3	105
	その他製造業	32.4	11.8	26.5	33.8	26.5	4.4	48.5	20.6	25.0	68
	卸売・小売業	10.9	4.3	15.2	19.6	6.5	2.2	21.7	8.7	67.4	46
	金融・保険・不動産業	9.1	...	9.1	27.3	9.1	...	18.2	9.1	72.7	11
	運輸・情報・通信業	16.7	14.6	14.6	18.8	16.7	...	16.7	8.3	58.3	48
	電気・ガス・熱供給業	...	8.3	12.5	12.5	20.8	...	25.0	16.7	62.5	24
	サービス業	22.7	4.5	31.8	13.6	9.1	...	18.2	13.6	59.1	22

本調査では現状の出向理由に加え、今後増加が予想される出向のタイプについても聞いており、それをみると、管理職(非組合員)については、最も多いのは現状と同じく経営・技術指導としての出向(71.7%)であるが、これに加えて余剰人員対策としての出向(50.6%)や定年後の雇用確保としての出向(40.5%)が増加すると考える企業が多い。特に、金融・保険・不動産業では両者の割合は9割を占めており、極めて高い結果となっている(第2-1-12表)。

(第2-1-12表) 今後、増加の想定される出向の内容 (3つ選択)

(%)

	管 理 職							組 合 員											
	(1) 余剰人員対策としての出向	(2) 定年後の雇用確保としての出向	(3) 経営・技術指導としての出向	(4) 本人の育成・教育	(5) 新規事業部門への人材供給	(6) 海外進出に伴う出向	(7) 出向先の人手不足に対応する出向	N	A	計 (件数)	(1) 余剰人員対策としての出向	(2) 定年後の雇用確保としての出向	(3) 経営・技術指導としての出向	(4) 本人の育成・教育	(5) 新規事業部門への人材供給	(6) 海外進出に伴う出向	(7) 出向先の人手不足に対応する出向	N	A
企業調査計	50.6	40.5	71.7	22.3	36.3	9.4	23.8	8.2	449	40.8	20.9	33.9	53.7	41.4	12.5	41.2	10.7	449	
業 種	66.7	66.7	33.3	33.3	...	...	33.3	...	3	33.3	...	...	100.0	100.0	33.3	33.3	...	3	
構 成	27.8	47.2	75.0	25.0	36.1	...	36.1	13.9	36	19.4	22.2	47.2	44.4	44.4	...	55.6	16.7	36	
別	52.4	38.1	78.6	15.5	32.1	25.0	16.7	4.8	84	39.3	22.6	36.9	54.8	35.7	28.6	32.1	4.8	84	
	66.7	38.1	75.2	26.7	35.2	13.3	21.0	3.8	105	61.0	22.9	37.1	46.7	40.0	15.2	50.5	4.8	105	
	50.0	42.6	72.1	23.5	44.1	5.9	20.6	8.8	68	44.1	19.1	32.4	58.8	50.0	8.8	41.2	10.3	68	
	41.3	26.1	58.7	21.7	56.5	2.2	23.9	13.0	46	37.0	15.2	23.9	50.0	50.0	8.7	37.0	15.2	46	
	90.9	90.9	63.6	...	...	...	36.4	...	11	54.5	27.3	18.2	63.6	18.2	18.2	36.4	9.1	11	
	45.8	41.7	70.8	31.3	29.2	...	31.3	10.4	48	33.3	22.9	20.8	58.3	41.7	...	41.7	18.8	48	
	16.7	45.8	70.8	25.0	37.5	4.2	29.2	8.3	24	8.3	16.7	37.5	83.3	50.0	4.2	29.2	8.3	24	
	50.0	40.9	59.1	9.1	31.8	4.5	22.7	22.7	22	31.8	22.7	45.5	36.4	18.2	9.1	31.8	31.8	22	

組合員（事務・技術系及び技能系）については、本人の育成・教育ローテーションの一環としての出向（53.7%）や出向先の人手不足に対応する出向（41.2%）が現状と同様上位を占めているが、これと並んで新規事業部門への人材供給としての出向（41.4%）、余剰人員対策としての出向（40.8%）が増加すると見込む企業が多くなっている。とりわけ、素材型製造業では余剰人員対策としての出向が61.0%と今後最も増加するものと予想されており、雇用調整面での厳しさを伺わせる結果となっている（第2-1-12表）。なお、今回併せて実施した労働組合に対する調査においても、余剰人員対策としての出向の増加は雇用維持の面からやむを得ないものとの認識がみられる。

#### （4）出向条件の説明状況

出向に際しての出向対象者に対する説明の状況について、管理職（非組合員）と組合員に対する場合に分けて調査している（第2-1-13表）。まず、出向期間については、管理職では口頭説明のみ（33.6%）が最も多く、何もしないとする企業も2割程度を占めている。これに対し、組合員では出向協定書を取り交わすとする企業が29.2%と多いが、口頭説明のみとする企業も26.7%となっている。出向先の概要については、管理職、組合員とも口頭説明のみが最も多く、それぞれ55.9%、49.0%となっており、出向先での仕事の内容についても口頭説明のみとする企業の割合が高い（それぞれ64.1%、53.9%）。また、出向期間中の役職・地位については口頭説明が最も多い点は共通であるが（管理職48.8%、組合員41.2%）、文書で明示するとする企業も約3割を占めている。

次に、出向期間中の賃金に関しては、管理職では口頭説明のみが37.6%、次いで文書明示が34.1%となっている。これに対し、組合員では文書で明示するが33.6%と最も多く、口頭説明のみが28.1%、また、出向協定書を取り交わすとする企業も24.5%を占めている。その他の労働条件については、管理職の場合、口頭説明のみが44.3%、次いで文書明示が29.4%となっており、組合員については口頭説明が32.3%、文書明示30.5%と両者がほぼ同程度の割合となっている。

このように、管理職については出向の際の労働条件や期間などの基準そのものが無

(第2-1-13表) 出向時の出向対象者に対する説明状況

	出向の期間					出向先の会社の概要					出向先での仕事内容 (%)				
	(1) 出向協定書を取り交わす	(2) 文書で明示する	(3) 口頭説明のみ	(4) いずれもしない	N/A	(1) 出向協定書を取り交わす	(2) 文書で明示する	(3) 口頭説明のみ	(4) いずれもしない	N/A	(1) 出向協定書を取り交わす	(2) 文書で明示する	(3) 口頭説明のみ	(4) いずれもしない	N/A
管理職 (非組合員)	20.5	17.8	33.6	19.8	8.2	6.7	24.7	55.9	4.7	8.0	6.9	19.2	64.1	1.8	8.0
組合員	29.2	19.8	26.7	12.9	11.4	9.1	27.2	49.0	3.6	11.1	11.4	22.7	53.9	0.9	11.1

	出向期間中の役職・地位					出向期間中の賃金					出向期間中のその他の労働条件				
	(1) 出向協定書を取り交わす	(2) 文書で明示する	(3) 口頭説明のみ	(4) いずれもしない	N/A	(1) 出向協定書を取り交わす	(2) 文書で明示する	(3) 口頭説明のみ	(4) いずれもしない	N/A	(1) 出向協定書を取り交わす	(2) 文書で明示する	(3) 口頭説明のみ	(4) いずれもしない	N/A
管理職 (非組合員)	10.2	31.0	48.8	2.0	8.0	16.0	34.1	37.6	4.0	8.2	16.5	29.4	44.3	1.6	8.2
組合員	13.8	31.4	41.2	2.7	10.9	24.5	33.6	28.1	2.9	10.9	24.7	30.5	32.3	1.1	11.4

いとする企業も少なくないのに加え、出向条件はあらゆる項目で口頭説明のみが最も多くなっており、また、組合員についても出向期間、賃金以外は口頭説明のみが主となっている。出向そのものについては失業を経由しない形の労働移動として雇用維持の面で重要な機能を果たしており、この点については労使双方とも一定の評価をしている。しかしながら、他の調査でも明らかにされているように、出向は一方で労働条件の変化、新しい人間関係や異質な仕事への対応などを伴うものであり、デメリットとして捉えている者が少なくないことを考慮すれば、出向前の教育・訓練や出向後のケアとともに、出向時において出向条件を本人に対しより明確な形で示すことが求められていると言えよう。

(5) 出向者の管理・フォロー体制

出向者の管理・フォローを行う体制については、「専門のスタッフを置かず既存の人事・労務部門で行っている」とする企業が66.6%と圧倒的に多く、「既存の人事・労務部門に専門のスタッフを置いて対応している」とする企業は14%、「出向者の管理・フォロー等を行う専門の部署がある」ところは9.8%となっている。このように出向者の管理・フォローは大半の企業が既存の部門・スタッフで対応しているが、業種別にみると、加工組立型製造業、その他製造業、金融・保険・

(第2-1-14表) 出向者の管理・フォロー等を行う体制

(%)

		(1) 専門の部署がある	(2) 既存の部門に専門のスタッフがいます	(3) 既存の人事・労務部門で行っている	(4) その他	N A	計 (件数)
業 種 構 成 別	企業調査計	9.8	14.0	66.6	3.8	5.8	449
	鉱業	...	33.3	66.7	...	...	3
	建設業	8.3	2.8	69.4	8.3	11.1	36
	加工組立型製造業	8.3	20.2	63.1	7.1	1.2	84
	素材型製造業	16.2	11.4	66.7	1.9	3.8	105
	その他製造業	2.9	19.1	67.6	2.9	7.4	68
	卸売・小売業	6.5	15.2	69.6	2.2	6.5	46
	金融・保険・不動産業	27.3	18.2	54.5	...	...	11
	運輸・情報・通信業	14.6	10.4	66.7	2.1	6.3	48
	電気・ガス・熱供給業	4.2	12.5	70.8	8.3	4.2	24
サービス業	4.5	9.1	63.6	...	22.7	22	
正 規 従 業 員 規 模 別	100人未満	...	...	100.0	...	...	1
	100人以上	...	10.3	70.6	1.5	17.6	68
	500人以上	7.0	9.3	77.9	1.2	4.7	86
	1千人以上	7.4	12.5	70.6	4.4	5.1	136
	3千人以上	10.5	12.3	70.2	5.3	1.8	57
	5千人以上	22.2	17.5	52.4	4.8	3.2	63
	1万人以上	24.2	36.4	33.3	6.1	...	33

不動産業では既存部門に専門のスタッフを配属して対応している企業が2割程度を占めている。専門の部署を設けているとする企業が比較的多い業種としては、金融・保険・不動産業（27.3%）、素材型製造業（16.2%）、運輸、情報・通信業（14.6%）が挙げられる。また、企業規模別の状況をみると、規模の大きい企業ほど専門スタッフや専門の部署を設けている割合が高くなっており、両者を合わせた割合は従業員100人以上500人未満10.3%、500人以上1,000人未満16.3%に対し、5,000人以上10,000人未満39.7%、10,000人以上規模では6割が専門スタッフや専門の部署を有している（第2-1-14表）。

## 7. 転 籍

### (1) 転籍の実施状況

最近3年間に転籍を行ったことがあるとする企業は管理職では45%となっている。特に金融・保険・不動産業で72.7%と高い割合を示しており、加工組立型製造業（58.3%）や卸売・小売業（54.3%）でも半数を上回る企業で転籍が実施されている。組合員については、転籍有りとする企業の割合は事務・技術系が25.2%、技能系が15.4%となっている。業種別では加工組立型製造業における割合が相対的に高い（それぞれ35.7%、25.0%）。企業規模別では総じて管理職、組合員ともに規模の大きい企業の方が転籍を実施している割合が高くなっている（第2-1-15表）。

### (2) 転籍の実施理由

最近3年間に転籍を行ったことのある企業に対しその理由を聞いた結果によると（複数回答）、管理職については出向先への転籍（在籍出向後当該企業に移籍）が82.2%とほとんどを占めており、次いで経営・技術指導（45.5%）となっている。業種別にみてもほとんどの業種で出向先への転籍が多いが、建設業や製造業では経営・技術指導が、卸売・小売業では事業部門等の分社化が比較的多く、金融・保険・不動産業では余剰人員対策や高齢者の再就職斡旋が高い割合を占めている。事務・技術系では出向先への転籍が69%と管理職同様最も多く、次いで事業部門等の分社化（34.5

(第2-1-15表) 最近3年間の転籍実施割合

(%)

		(1) 管理職	(2) 事務・ 技術系	(3) 技能系	計 (件数)
業 種 構 成 別	企業調査計	45.0	25.2	15.4	449
	鉱業	...	...	...	3
	建設業	25.0	8.3	5.6	36
	加工組立型製造業	58.3	35.7	25.0	84
	素材型製造業	48.6	27.6	18.1	105
	その他製造業	36.8	30.9	19.1	68
	卸売・小売業	54.3	30.4	8.7	46
	金融・保険・不動産業	72.7	18.2	...	11
	運輸・情報・通信業	43.8	18.8	12.5	48
	電気・ガス・熱供給業	29.2	8.3	4.2	24
サービス業	22.7	4.5	9.1	22	
正 規 従 業 員 規 模 別	100人未満	...	...	...	1
	100人以上	20.6	17.6	13.2	68
	500人以上	34.9	16.3	12.8	86
	1千人以上	46.3	22.1	11.8	136
	3千人以上	49.1	28.1	17.5	57
	5千人以上	71.4	41.3	17.5	63
	1万人以上	57.6	42.4	33.3	33

%)、経営・技術指導(27.4%)となっている。また、技能系でも出向先への転籍(59.4%)、事業部門等の分社化(34.8%)が多いが、余剰人員対策も30.4%を占めている(第2-1-16表)。

(3) 今後の見通し

転籍についての今後の見通しについては、今後増加すると予想される転籍のタイプとしては、現状と同様、出向先への転籍が31.6%と高いが、今後はこれに加え、高齢



(第2-1-16表) 転籍実施の理由 (複数回答)

	管 理 職						事務・技術系						技 能 系												
	(1) 余剰人員対策	(2) 施設者の再就職料	(3) 経営・技術の指導	(4) 事業転移等の分社	(5) 出向先への転籍	(6) その他	N A	計 件数	(1) 余剰人員対策	(2) 施設者の再就職料	(3) 経営・技術の指導	(4) 事業転移等の分社	(5) 出向先への転籍	(6) その他	N A	計 件数									
企業調査計	27.2	31.2	45.5	32.2	82.2	10.4	1.0	202	18.6	18.6	27.4	34.5	69.0	17.7	5.3	113	30.4	21.7	29.0	34.8	59.4	17.4	4.3	69	
業 種	...	...	...	...	...	...	...	0	...	...	...	...	...	...	...	0	...	...	...	...	...	...	...	...	0
業 種	11.1	22.2	66.7	22.2	55.6	...	11.1	9	...	33.3	33.3	33.3	66.7	...	33.3	3	...	50.0	50.0	...	50.0	...	...	50.0	2
業 種	22.4	28.6	49.0	34.7	87.8	6.1	2.0	49	13.3	10.0	23.3	40.0	63.3	16.7	3.3	30	19.0	4.8	23.8	42.9	61.9	14.3	4.8	21	
業 種	33.3	39.2	51.0	33.3	86.3	15.7	...	51	34.5	34.5	34.5	20.7	69.0	20.7	6.9	29	47.4	47.4	42.1	31.6	63.2	15.8	5.3	19	
業 種	36.0	44.0	52.0	40.0	76.0	12.0	...	25	19.0	19.0	28.6	47.6	57.1	23.8	4.8	21	46.2	30.8	30.8	46.2	46.2	23.1	...	13	
業 種	24.0	12.0	40.0	44.0	88.0	12.0	...	25	14.3	7.1	42.9	57.1	92.9	7.1	...	14	...	...	...	25.0	75.0	25.0	...	4	
業 種	75.0	75.0	50.0	12.5	87.5	12.5	...	8	50.0	50.0	...	...	100.0	50.0	...	2	...	...	...	...	...	...	...	0	
業 種	14.3	14.3	23.8	19.0	81.0	9.5	...	21	...	...	11.1	11.1	77.8	...	11.1	9	33.3	...	33.3	16.7	50.0	16.7	...	6	
業 種	14.3	...	42.9	14.3	57.1	...	...	7	...	...	...	...	50.0	50.0	...	2	...	...	...	...	...	100.0	...	...	1
業 種	20.0	80.0	20.0	20.0	80.0	20.0	...	5	...	100.0	...	...	100.0	100.0	...	1	...	...	...	...	...	50.0	50.0	...	2

者の再就職斡旋としての転籍が増加するとする企業が28.3%、余剰人員対策としての転籍が増加すると見込む企業が24.9%と多くなっている。業種別では余剰人員対策としての転籍が増加するとする企業は製造業、金融・保険・不動産業で特に高くなっている（第2-1-17表）。

転籍は在籍出向以上に労働者の保護という視点が重要と考えられるが、労働組合に対する調査結果を見てもわかるように、出向に比べ転籍のケースの方がむしろ組合の関与の程度が小さいという点は今後高齢化への対応や雇用調整の手段としての転籍が増加すると見込まれていることを考慮すると、労働組合にとってこれからの重要な課題といえる。

（第2-1-17表）今後増加すると予想される転籍の内容

(%)

		(1) 余剰人員 対策とし ての転籍	(2) 高齢者再 就職斡旋 としての 転籍	(3) 経営・技 術指導の ための転 籍	(4) 事業部門 等による 転籍	(5) 出向先へ の転籍	計 (件数)
	企業調査計	24.9	28.3	16.7	20.3	31.6	449
業 種 構 成 別	鉱業	...	...	...	33.3	33.3	3
	建設業	13.9	27.8	33.3	19.4	19.4	36
	加工組立型製造業	31.0	36.9	16.7	26.2	38.1	84
	素材型製造業	29.5	31.4	11.4	16.2	34.3	105
	その他製造業	29.4	30.9	19.1	29.4	30.9	68
	卸売・小売業	17.4	23.9	21.7	28.3	37.0	46
	金融・保険・不動産業	45.5	27.3	...	...	36.4	11
	運輸・情報・通信業	20.8	22.9	18.8	18.8	29.2	48
	電気・ガス・熱供給業	12.5	16.7	16.7	4.2	20.8	24
	サービス業	13.6	13.6	4.5	4.5	18.2	22

## 第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

### 1. 組合調査の対象の概要

#### (1) 業種（第2-2-1図）

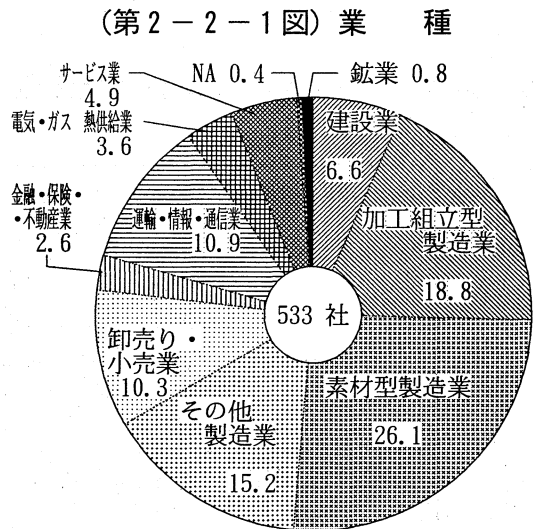
有効回答は533社、その内訳は製造業が60.1%をしめる反面、サービス業は4.9%、電気・ガス・熱供給業3.6%、金融・保険・不動産業2.6%と第三次産業の割合が低い。

#### (2) 本社所在地

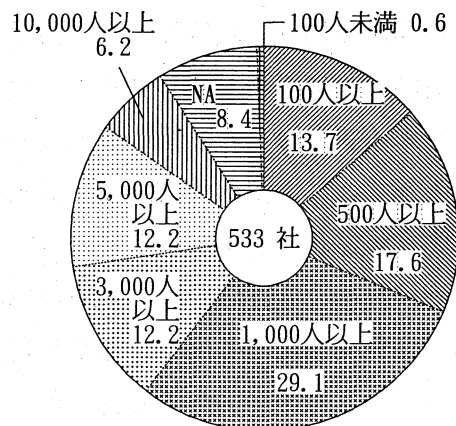
3大都市圏で72.4%（首都圏45.4%、近畿圏18.9%、中京圏8.1%）を占め、その他政令指定都市8.3%、その他市町村19.1%である。

#### (3) 正規従業員数（第2-2-2図）

1万人以上が6.2%、5千人以上1万人未満が12.2%である反面、100人未満は0.6%、100人以上500人未満は13.7%、中央値が1,954人、平均値3,516人である。連合を通じた調査であるため大企業が中心となっていることに注意が必要である。



第2-2-2図 正規従業員数



## 2. 調査結果

### (1) 新卒者の採用計画策定、初任配属における労使間のルール（第2-2-1表）

採用計画策定時には62.5%の組合が関与すると回答しており、関与する組合のうち労使協議が29.7%、通知報告が64.0%である。

一方、初任配属時には59.3%の組合が関与すると回答しており、関与する組合のうち労使協議が13.9%、通知報告が81.0%である。

第2-2-1表 新卒者の採用計画策定、初任配属における労使間のルール  
(%)

	関与する						関与しない	N A
	団体交渉	労使協議		通知報告		その他		
		協議決定事項 (要同意)	協議説明事項	事前に必要	事後に必要			
採用計画策定	0.8	3.8	14.8	24.2	15.8	3.2	37.0	0.6
初任配属	1.1	2.6	5.6	26.6	21.4	1.9	40.2	0.6

### (2) 事業所間異動、職能間異動における労使間のルール（第2-2-2表）

事業所間異動に組合が関与する割合は計画段階で65.3%、個別の人選で72.2%である。関与する組合のうち計画段階では労使協議が40.8%、通知報告が50.6%であり、個別の人選では労使協議が26.5%、通知報告が68.6%である。

職能間異動に組合が関与する割合は計画段階で60.6%、個別の人選で69.4%である。関与する組合のうち計画段階では労使協議が31.6%、通知報告が60.1%であり、個別の人選では労使協議が22.4%、通知報告が73.0%である。

以上いずれも組合が関与する割合は6割を越えているものの、その内容は通知報告が過半数以上を占めているのが実態である。

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

第2-2-2表 事業所間異動、職能間異動における労使間のルール

(%)

		関与する						関与しない	該当する異動なし	N A
		団体交渉	労使協議		通知報告		その他			
			協議決定事項 (要同意)	協議説明事項	事前に必要	事後に必要				
事業所間 異動	計画段階	0.4	13.9	12.8	25.5	7.5	5.3	31.1	2.8	0.8
	個別人選	0.4	11.1	8.1	34.3	15.2	3.2	24.4	2.6	0.8
職能間 異動	計画段階	0.6	8.4	10.7	26.3	10.1	4.5	36.4	2.1	0.9
	個別人選	0.6	8.1	7.5	32.6	18.0	2.6	27.8	1.9	0.9

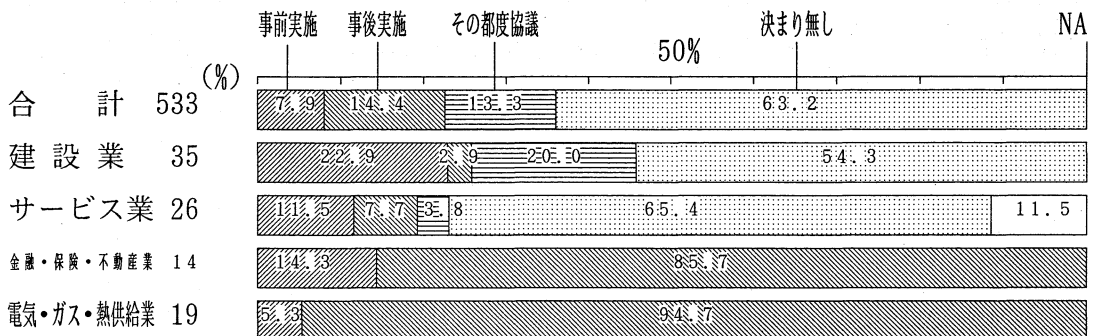
(3) 職能間異動における訓練についての労使の取決め（第2-2-3図）

事前実施が7.9%、事後実施が14.4%にとどまり、その都度協議して決めるが13.3%、特に定めや慣行はないというのが63.2%にのぼった。

業種別に見ると、建設業、サービス業で事前実施の割合が高く、逆に金融・保険・不動産、電気・ガス・熱供給業では特に定めや慣行はないとする率が高い。

企業規模では、1万人以上の大企業で事前実施の割合が高いのが特徴である。

(第2-2-3図) 職能間異動における訓練についての労使の取決め（業種別）



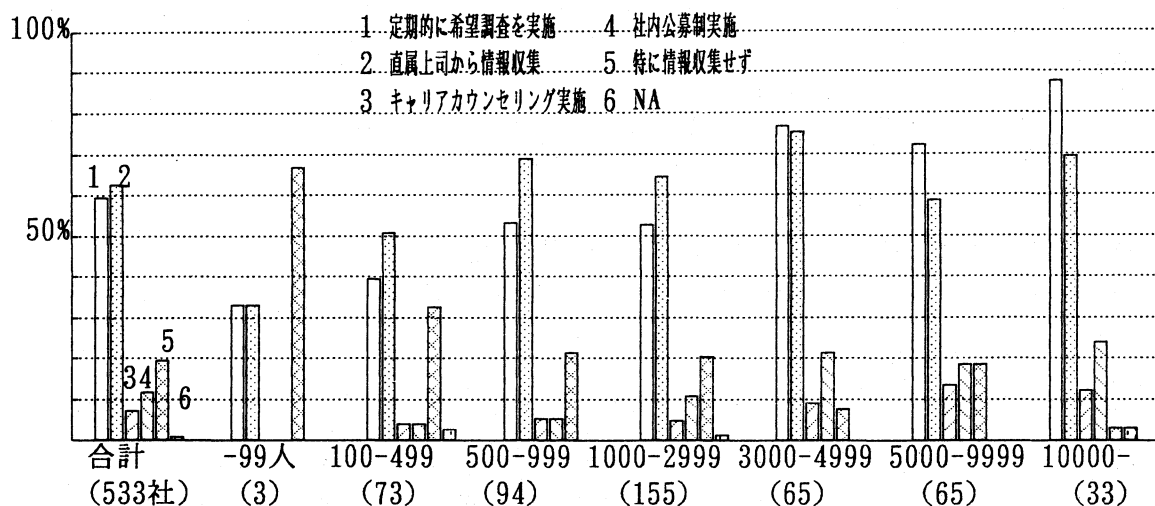
(4) 異動における本人希望や家庭事情についての企業の把握状況 [MA]

(第2-2-4図)

直属の上司を通じた情報収集が62.9%、本人の希望調査の定期的な実施が59.5%と高く、特に情報収集を実施していないのは19.5%である。

また、大企業の方が定期的に希望調査を実施している割合が高く、逆に中小企業になると特に情報収集は行っていない企業が多くなる。

(第2-2-4図) 異動における本人希望や家庭事情についての企業の把握状況  
(正規従業員数別)

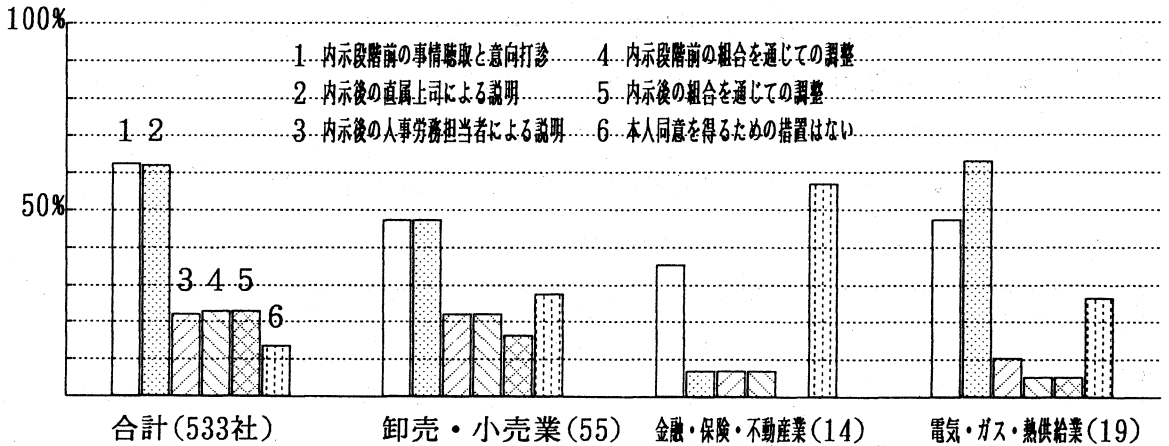


(5) 異動における本人同意を得るための措置 [MA] (第2-2-5図)

内示前の事情聴取と意向打診が62.3%、内示後の直属上司による説得が61.9%と高い割合である。一方、特に措置を講じていない企業も13.3%あり、特に金融、卸売・小売、電気・ガス等の第3次産業でその割合が高い。

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

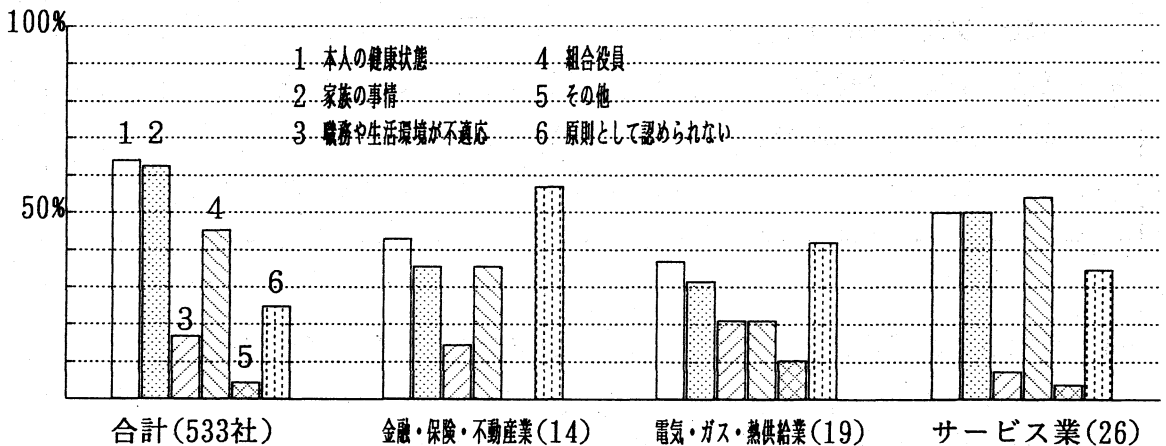
（第2-2-5図）異動における本人同意を得るための措置（業種別）



（6）内示段階での異動拒否の条件 [MA]（第2-2-6図）

本人の健康条件が63.8%、家庭の事情が62.3%と高い割合である一方、原則として認めない企業も25%あり、(5)と同様第3次産業でその割合が高い。

（第2-2-6図）内示段階での異動拒否の条件（業種別）



（7）出向者の有無（第2-2-3表）

89.5%の企業で出向者を送り出しているものの、正規従業員数が500人未満になる

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

と受入れ側に回るため7割を切る値となる。産業別ではサービス業が73.1%と低いのが目立っている。また、本社所在地別では三大都市圏が9割強である。一方、その他政令指定都市やその他市町村ではやや値が低い。

（第2-2-3表） 出向者を送り出している企業の割合

		(%)		
合計(533社)		89.5	本社	首都圏(242) 91.3
			近畿圏(101)	94.1
			中京圏(43)	90.7
			所在地	その他政令指定都市(44) 79.5
				その他市町村(102) 84.3
業種別	鉱業(4)	50.0	正	100人未満(3) 66.7
	建設業(35)	88.6	規	100人以上(73) 68.5
	加工組立型製造業(100)	95.0	従	500〃(94) 88.3
	素材型製造業(139)	95.7	業	1000〃(155) 91.6
	その他製造業(81)	80.2	員	3000〃(65) 96.9
	卸売・小売業(55)	90.9	数	5000〃(65) 100
	金融・保険・不動産業(14)	92.9	別	10000〃(33) 97.0
	運輸・通信・情報(58)	84.5		
	電気・ガス・熱供給業(19)	94.7		
	サービス業(26)	73.1		

(8) 出向者における出向先の割合（Q7で出向者を出している企業のみ）

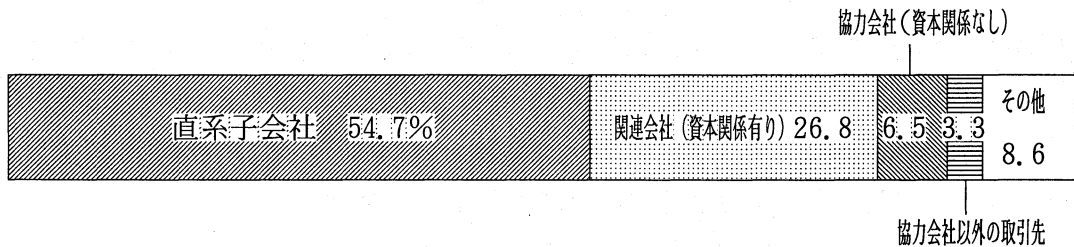
（第2-2-7図）

出向者の出向先企業のウェイトを平均すると、直系子会社に54.7%、関連会社（資本関係有り）26.8%、協力会社（資本関係なし）6.5%等となっている。



第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

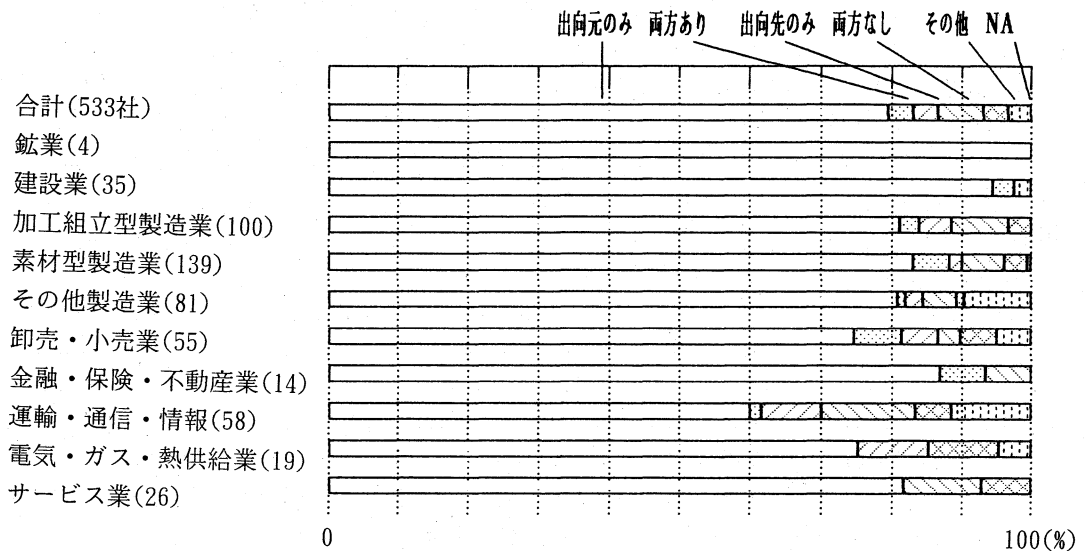
（第2-2-7図） 出向者における出向先の割合



（9） 出向者の組合籍 [MA] （第2-2-8図）

出向者の組合籍は出向元にもみあるのが84.6%、出向先にもみあるのが3.8%、両方あるが3.8%、両方ないが6.8%である。業種別で見ると、製造業は出向元にある比率が高いが、運輸・情報・通信、電気・ガス・熱供給業は低い。

（第2-2-8図） 出向者の組合籍（業種別）



第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

(10) 出向先で組合員にならない場合の理由

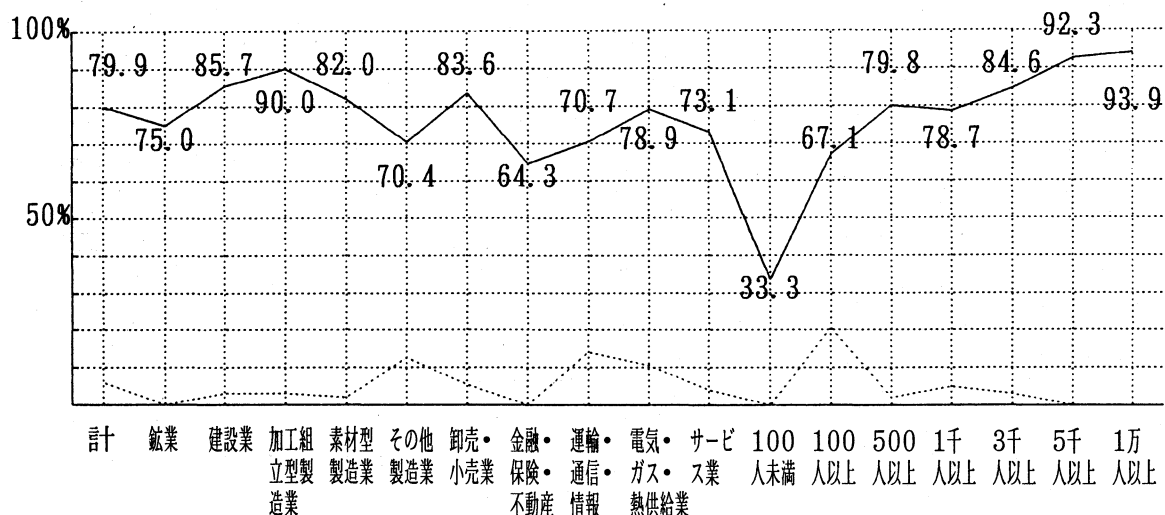
出向先には組合が組織されていないが42.3%、出向先ではフロパー社員のみを組合員としているが32.6%、出向先で管理職となるためが28.4%、その他が13.9%である。

(11) 出向者の労働条件、期間等についての労使の取決め

（第2-2-9図、第2-2-10図）

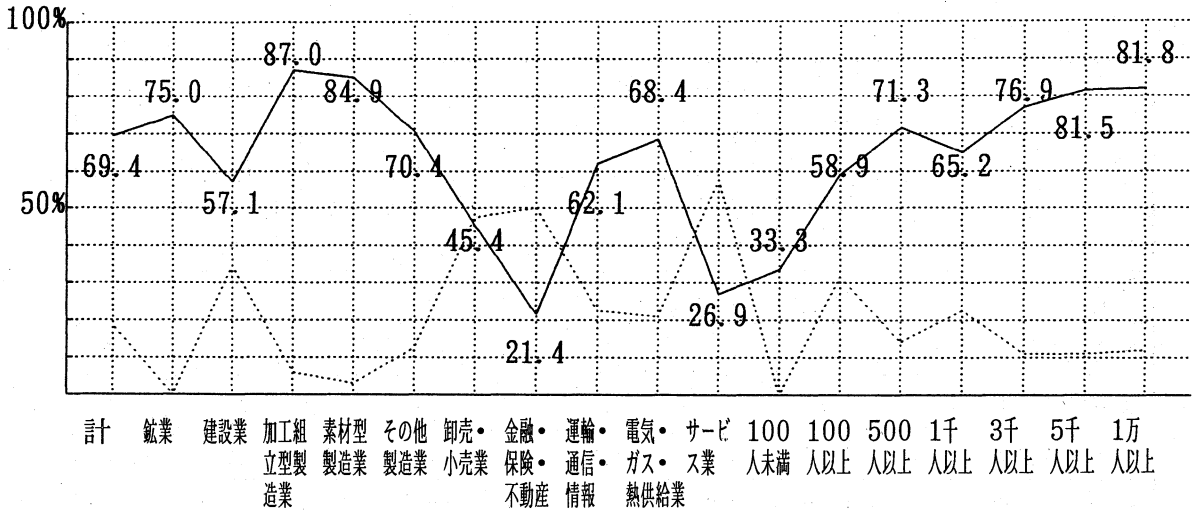
出向者の労働条件、期間等については事務・技術系で79.9%、技能系で69.4%が労使で取決めをしている。ただしNAが事務・技術系では5.8%にすぎないが技能系で18.4%あることを考慮すれば、9割近くが労使の取決めを交わしているといえる。また事務・技術系、技能系とも企業規模が大きくなるにつれ取決めを行っている率が高くなっている。

（第2-2-9図）出向者の労働条件、期間等についての労使の取決め  
（事務・技術系）



第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

（第2-2-10図）出向者の労働条件、期間等についての労使の取決め（技能系）



(12)（前問で取決めを行っている場合）出向元と出向先労働条件が違う場合の対処法  
（第2-2-4表）

手当てを支給しているのが、事務・技術系で65.0%、技能系で64.9%、出向先の条件をそのまま適用しているのが、事務・技術系で4.0%、技能系で4.1%である。

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

（第2-2-4表） 出向元と出向先労働条件が違う場合の対処法

(%)

	事務・技術系				技能系			
	手当て を支給	出向先 の条件 を適用	その他	N A	手当て を支給	出向先 の条件 を適用	その他	N A
計	65.0	4.0	27.7	3.3	64.9	4.1	27.3	3.8
鉱業	66.7	0	33.3	0	66.7	0	33.3	0
建設業	46.7	6.7	46.7	0	45.0	10.0	45.0	0
加工組立型製造業	65.6	2.2	26.7	5.6	66.7	1.1	25.3	6.9
素材型製造業	70.2	4.4	24.6	0.9	71.2	3.4	24.6	0.8
その他製造業	63.2	1.8	33.3	1.8	63.2	3.5	31.6	1.8
卸売・小売業	71.7	0	26.1	2.2	60.0	0	32.0	8.0
金融・保険・不動産業	66.7	0	33.3	0	100.0	0	0	0
運輸・通信・情報	53.7	12.2	24.4	9.8	52.8	13.9	25.0	8.3
電気・ガス・熱供給業	73.3	0	20.0	6.7	61.5	7.7	23.1	7.7
サービス業	68.4	10.5	15.8	5.3	71.4	0	28.6	0

(13) 出向の際の労使間の取扱い（第2-2-5表）

関与する割合は、事務技術系で7割前後、技能系で6割前後であるが、該当する出向がないケースが1～2割あることや、NAが事務技術系で5～6%程度、技能系では16～17%あり、これを除外すると9割前後は関与していると考えられる。また事務・技術系より技能系のほうが、継続出向より新規出向のほうが関与する割合はそれぞれ高い。特に新規出向については、労使協議の対象にする率が高い。

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

（第2-2-5表）出向の際の労使間の取扱い

(%)

				関与する						関与しない	該当する異動なし	N A
				団体交渉	労使協議		通知報告		その他			
					協議決定事項 (要同意)	協議説明事項	事前に必要	事後に必要				
事務・出向	新規	計画	大量	5.1	36.8	15.8	8.8	0.9	1.1	6.8	18.8	6.0
			個別・少量	2.4	31.0	20.8	16.1	2.8	1.5	9.9	10.3	5.1
	出向	個別	大量	3.8	27.2	14.1	18.6	4.3	0.9	6.4	18.8	6.0
			個別・少量	1.3	25.1	16.5	26.3	6.6	1.3	8.1	9.8	5.1
技術系	継続	計画	大量	3.2	27.2	15.6	16.9	2.3	1.1	8.3	18.6	6.9
			個別・少量	1.5	21.2	16.3	27.8	6.0	1.9	12.2	7.3	5.8
	出向	個別	大量	2.6	22.7	13.3	22.5	5.4	0.9	7.1	18.6	6.8
			個別・少量	0.9	20.1	12.8	32.8	9.8	1.9	9.2	6.8	5.8
技能系	新規	計画	大量	3.9	34.1	12.8	7.7	0.8	0.9	5.1	17.8	16.9
			個別・少量	2.3	28.0	16.9	13.9	1.7	1.3	7.3	11.8	16.9
	出向	個別	大量	3.2	25.5	12.2	15.2	3.2	0.9	4.9	18.0	16.9
			個別・少量	1.3	22.9	13.1	22.0	4.7	1.3	6.0	11.8	16.9
	継続	計画	大量	3.0	25.5	13.5	14.8	1.7	1.1	6.2	16.9	17.3
			個別・少量	1.7	19.1	13.7	23.5	4.3	1.7	8.4	10.1	17.4
	出向	個別	大量	2.4	21.8	11.3	19.1	4.1	0.9	5.6	17.3	17.4
			個別・少量	1.3	17.8	10.7	27.6	7.5	1.5	6.2	9.9	17.4

(14) 出向案件に関する「大量」「個別・少量」の区別

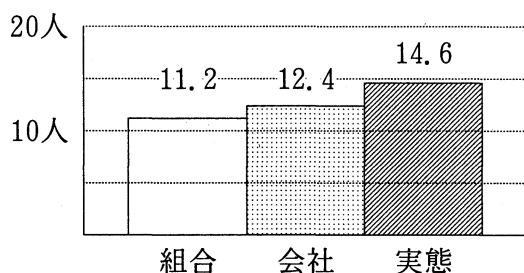
(第2-2-11図、第2-2-12図)

大量に対する組合の認識は、平均11.2人、会社の認識は12.4人に対して実態は14.6

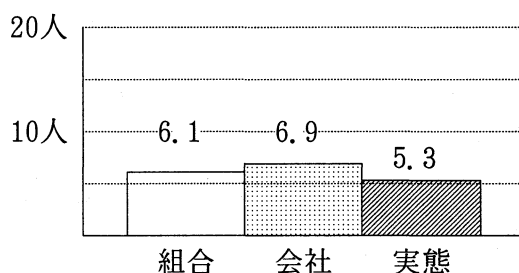
第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

人とやや多く、逆に個別・少量に対する認識は組合が 6.1人、会社が 6.9人に対して実態は 5.3人と少くなっている。

(第2-2-11図) 出向案件に関する  
大量の認識



(第2-2-12図) 出向案件に関する  
個別・少量の認識



(15) 出向案件に関する交渉・協議のスケジュール（第2-2-6表）

全体の傾向として継続案件より新規案件、個別・少量より大量、居住地変更無しより居住地変更有りの方が平均所要日数が多い。

(第2-2-6表) 出向案件に関する交渉・協議のスケジュール

		会社からの提案は実施予定日の平均何日前か		交渉妥結あるいは協議終了後の平均人選期間	
		居住地変更無し	居住地変更有り	居住地変更無し	居住地変更有り
新規 出向	大 量	46.3日前	50.3日前	26.7日間	30.6日間
	個別・少量	33.8日前	39.7日前	22.4日間	26.2日間
継続 出向	大 量	32.8日前	37.7日前	23.2日間	26.3日間
	個別・少量	25.5日前	30.8日前	19.9日間	23.1日間

### 3. 今後の出向政策への対処方針について

まず、ホワイトカラー層について、企業側の今後の出向政策に対する労働組合の取組み姿勢・認識を、出向目的との関連で訊ねてみた。

（第2-2-7表）ホワイトカラー層の出向について事由別対応姿勢(1)

A. 余剰人員対策として

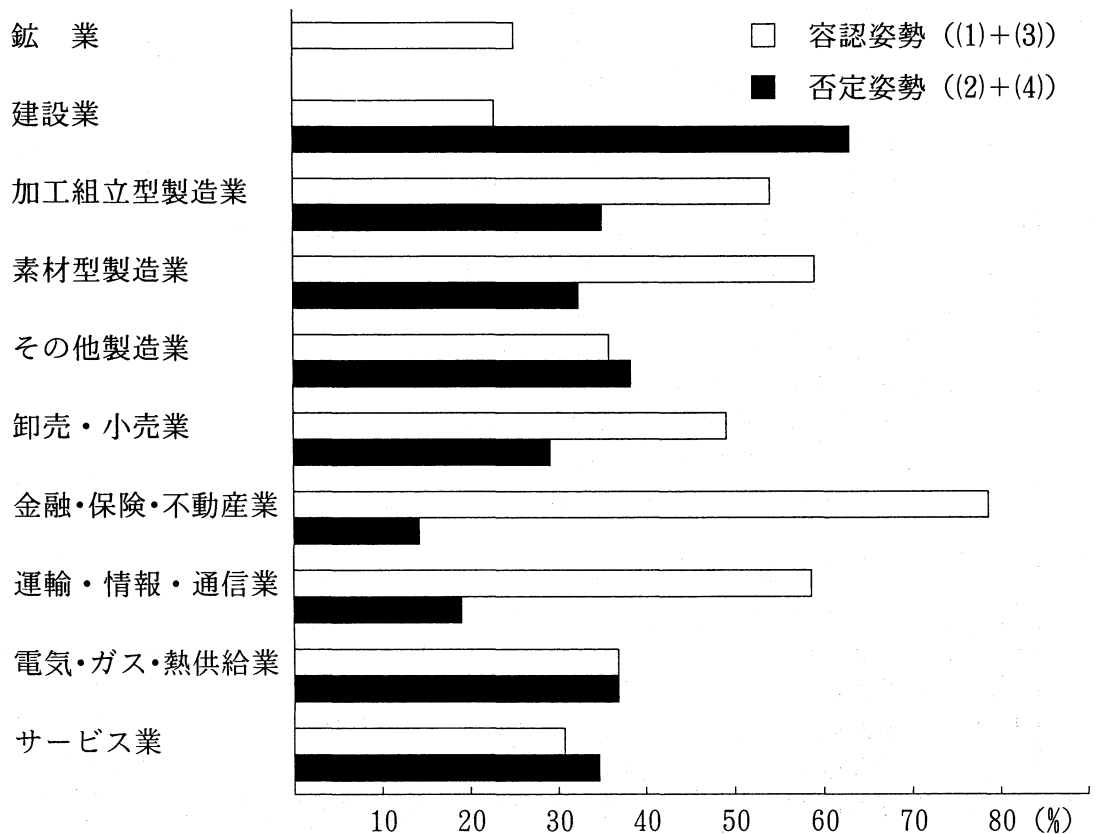
		(1) 増加もやむをえな い	(2) 減少させたい	(3) 現状規模維持	(4) 該当する出向を今 後も発生させない	(5) その他	N A
組合調査計		30.6	15.4	18.6	18.2	11.1	6.2
業 種 構 成 別	鉱業	25.0	...	...	...	75.0	...
	建設業	17.1	8.6	5.7	54.3	14.3	...
	加工組立型製造業	31.0	22.0	23.0	13.0	8.0	3.0
	素材型製造業	41.0	19.4	18.0	12.9	5.0	3.6
	その他製造業	21.0	17.3	14.8	21.0	13.6	12.3
	卸売・小売業	30.9	9.1	18.2	20.0	18.2	3.6
	金融・保険・不動産業	50.0	7.1	28.6	7.1	...	7.1
	運輸・情報・通信業	25.9	6.9	32.8	12.1	8.6	13.8
	電気・ガス・熱供給業	26.3	10.5	10.5	26.3	15.8	10.5
	サービス業	26.9	15.4	3.8	19.2	26.9	7.7
正 規 従 業 員 数 計 別	100人未満	33.3	...	...	33.3	33.3	...
	100人以上	24.7	11.0	12.3	27.4	6.8	17.8
	500人以上	29.8	16.0	25.5	10.6	11.7	6.4
	1千人以上	27.7	16.8	21.3	18.7	9.7	5.8
	3千人以上	36.9	21.5	15.4	13.8	10.8	1.5
	5千人以上	35.4	13.8	15.4	21.5	10.8	3.1
	1万人以上	27.3	21.2	12.1	21.2	18.2	...

（単位：％）

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

余剰人員対策としての出向は第2-2-7表のとおり、厳しい雇用情勢を反映して、「増加もやむをえない」とする回答が30.6%ともっとも多く、業種別には金融・保険・不動産業50.0%、素材型製造業41.0%が目立っており、これに「現状規模維持」を加えると、金融・保険・不動産業で約8割、素材型製造業約6割となり、積極的に消極的にかはともかく容認する姿勢を取っている。これに対し、「減少させたい」または「該当する出向を今後も発生させない」という否定的な立場を打ち出しているのは、建設業62.9% ((2)+(4)) が特徴的である。正規従業員数の規模別には、あまり大きな差は見られない。

(第2-2-13図) 余剰人員対策型出向への対応姿勢（ホワイトカラー層）





---

---

## 第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

続いて第2-2-8表からは、定年後の雇用確保としての出向は、雇用確保の一つのパターンであり本人任せで放り出されるよりは良いという受け止めからか、容認する傾向が強くなることが示される。「増加もやむをえない」が45.6%と半数近くとなり、「現状規模維持」14.3%と合わせて約6割に達する。「減少させたい」は2.8%にとどまっている。

経営・技術指導としての出向については、さらに肯定的な認識がうかがわれ、「増加もやむをえない」が53.5%となっており、「減少させたい」は2.3%、「該当する出向を今後も発生させない」は3.8%しか見られない。また、「増加もやむをえない」と「現状規模維持」を合算すると、各業種とも7~8割に達するという点で共通しているが、特に金融・保険・不動産業では「現状規模維持」が50.0%と他業種に比べて多くなっており、このタイプの出向を、既にかなり実施しているためではないかと推測される。

本人の育成・教育ローテーションの一環としての出向については、経営・技術指導としての出向と同様の傾向が見られ、建設業、加工組立型製造業、素材型製造業では、「増加もやむをえない」が半数以上になっており、卸売・小売業、金融・保険・不動産業、運輸・情報・通信業、電気・ガス・熱供給業では、「増加もやむをえない」が30%台（または20%台）にとどまるものの、「現状規模維持」が増加している。

その他の出向目的、新規事業部門への人材供給としての出向、海外進出に伴う出向、相手先の人手不足に対応するための出向に関しては、第2-2-9表を参照いただきたい。

新規事業部門への人材供給としての出向については、業種別、従業員規模別にある程度の特徴が見られる。即ち、「増加もやむをえない」との回答は、加工組立型製造業で68.0%、素材型製造業65.5%と高くなっているのに対し、電気・ガス・熱供給業では36.8%、金融・保険・不動産業は28.6%にとどまっており、新規部門への事業展開への対応状況の相違を示している。このことは、従業員規模別に見ても、人員数が多いほうが「増加もやむをえない」との回答割合が高くなっている点についても同様に考えられる。

海外進出に伴う出向については、加工組立型製造業が「増加もやむをえない」60.0

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

（第2-2-8表）ホワイトカラー層の出向について事由別対応姿勢(2)

		B. 定年後の雇用確保として						C. 経営・技術指導として						D. 本人の育成、教育ローテーションの一環として					
業種 構成 別		(1) 増加もやむをえない	(2) 減少させたい	(3) 現状規模維持	(4) 該当する出向を今後も発生させない	(5) その他	N	(1) 増加もやむをえない	(2) 減少させたい	(3) 現状規模維持	(4) 該当する出向を今後も発生させない	(5) その他	N	(1) 増加もやむをえない	(2) 減少させたい	(3) 現状規模維持	(4) 該当する出向を今後も発生させない	(5) その他	N
		組合調査計		45.6	2.8	14.3	10.5	20.3	6.6	53.5	2.3	23.6	3.8	10.3	6.6	50.7	2.1	25.5	5.4
業種 構成 別	鉱業	25.0	...	...	...	75.0	...	50.0	...	...	...	50.0	...	50.0	...	...	...	50.0	...
	建設業	45.7	...	11.4	20.0	22.9	...	62.9	...	25.7	2.9	8.6	...	54.3	...	31.4	11.4	2.9	...
	加工組立型製造業	50.0	4.0	19.0	6.0	18.0	3.0	60.0	3.0	26.0	1.0	7.0	3.0	63.0	4.0	21.0	1.0	8.0	3.0
	素材型製造業	52.5	5.0	12.2	9.4	16.5	4.3	61.9	0.7	23.0	4.3	5.8	4.3	54.0	2.2	25.9	5.8	8.6	3.6
	その他製造業	38.3	2.5	12.3	12.3	22.2	12.3	56.8	2.5	13.6	3.7	11.1	12.3	54.3	...	16.0	4.9	12.3	12.3
	卸売・小売業	34.5	1.8	10.9	16.4	30.9	5.5	38.2	9.1	21.8	7.3	20.0	3.6	38.2	3.6	25.5	10.9	20.0	1.8
	金融・保険・不動産業	57.1	...	28.6	...	7.1	7.1	35.7	...	50.0	...	...	14.3	35.7	...	57.1	...	...	7.1
	運輸・情報・通信業	39.7	...	17.2	12.1	17.2	13.8	44.8	...	27.6	3.4	10.3	13.8	36.2	1.7	34.5	5.2	8.6	13.8
	電気・ガス・熱供給業	52.6	...	10.5	10.5	15.8	10.5	26.3	...	42.1	5.3	15.8	10.5	26.3	...	47.4	5.3	10.5	10.5
	サービス業	46.2	3.8	11.5	7.7	23.1	7.7	42.3	3.8	15.4	7.7	23.1	7.7	50.0	3.8	15.4	7.7	15.4	7.7
正 規 従 業 員 数 計 別	100人未満	33.3	...	...	33.3	33.3	...	33.3	...	33.3	...	33.3	...	...	...	100.0	...	...	...
	100人以上	37.0	1.4	13.7	16.4	13.7	17.8	35.6	...	17.8	13.7	13.7	19.2	24.7	...	27.4	19.2	11.0	17.8
	500人以上	43.6	2.1	21.3	9.6	16.0	7.4	59.6	3.2	23.4	1.1	6.4	6.4	57.4	3.2	20.2	2.1	11.7	5.3
	1千人以上	44.5	4.5	12.9	9.0	23.2	5.8	49.0	3.9	24.5	1.9	13.5	7.1	49.7	3.2	23.9	5.2	11.6	6.5
	3千人以上	53.8	3.1	10.8	3.1	26.2	3.1	64.6	1.5	23.1	1.5	7.7	1.5	64.6	...	24.6	...	9.2	1.5
	5千人以上	47.7	3.1	15.4	15.4	15.4	3.1	63.1	1.5	27.7	3.1	3.1	1.5	53.8	3.1	33.8	4.6	3.1	1.5
	1万人以上	60.6	...	18.2	...	21.2	...	60.6	...	27.3	...	12.1	...	57.6	3.0	24.2	...	15.2	...

(単位：%)

%と半数を超えている以外はすべて半数以下であり、運輸・情報・通信業では15.5%、電気・ガス・熱供給業では10.5%となっており、業種特性を反映している。加工組立型製造業がもっとも海外シフトのニーズと空洞化の危険を併せ持っている産業であることの表れでもあろう。また、人員規模では「3千人以上」が海外進出に伴う出向に対する肯定的回答が多くなる分岐点となっている。

出向先の人手不足に対応するための出向については、回答が分散しており、全体としては「現状規模維持」25.5%、「増加もやむをえない」22.0%、「減少させたい」18.2%、「該当する出向を今後も発生させない」14.3%と続く。この分布状況は、業

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

（第2-2-9表）ホワイトカラー層の出向について事由別対応姿勢(3)

E. 新規事業部門への人材供給として F. 海外進出に伴うものとして G. 出向先人手不足に対応するため

業種 構成 別		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	N	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	N	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	N
		増加もやむをえない	減少させたい	現状規模維持	該当する出向を今後も発生させない	その他		A	増加もやむをえない	減少させたい	現状規模維持	該当する出向を今後も発生させない		その他	A	増加もやむをえない	減少させたい	現状規模維持	
組合調査計		56.5	3.9	16.3	3.8	12.6	6.9	39.0	3.9	17.3	8.6	22.5	8.6	22.0	18.2	25.5	14.3	13.1	6.9
業種 構成 別	鉱業	50.0	...	...	...	50.0	...	25.0	...	25.0	...	50.0	...	50.0	...	...	...	50.0	...
	建設業	57.1	...	20.0	8.6	14.3	...	25.7	...	20.0	20.0	31.4	2.9	28.6	11.4	28.6	25.7	5.7	...
	加工組立型製造業	68.0	4.0	14.0	2.0	9.0	3.0	60.0	5.0	19.0	3.0	9.0	4.0	20.0	23.0	31.0	11.0	12.0	3.0
	素材型製造業	65.5	4.3	14.4	2.9	9.4	3.6	43.9	4.3	22.3	6.5	18.7	4.3	23.7	23.0	25.9	16.5	7.2	3.6
	その他製造業	55.6	3.7	11.1	3.7	12.3	13.6	43.2	4.9	11.1	6.2	21.0	13.6	23.5	17.3	16.0	13.6	17.3	12.3
	卸売・小売業	47.3	7.3	16.4	5.5	18.2	5.5	27.3	7.3	9.1	12.7	38.2	5.5	23.6	16.4	18.2	10.9	23.6	7.3
	金融・保険・不動産業	23.6	...	50.0	...	7.1	14.3	21.4	...	23.6	7.1	21.4	21.4	21.4	7.1	50.0	7.1	...	14.3
	運輸・情報・通信業	41.4	3.4	24.1	3.4	13.8	13.8	15.5	3.4	17.2	12.1	29.3	22.4	12.1	8.6	36.2	15.5	13.8	13.8
	電気・ガス・熱供給業	36.8	5.3	21.1	5.3	21.1	10.5	10.5	...	15.8	21.1	36.8	15.8	21.1	21.1	26.3	10.5	5.3	15.8
	サービス業	50.0	3.8	11.5	7.7	15.4	11.5	46.2	...	11.5	11.5	23.1	7.7	23.1	19.2	7.7	11.5	30.8	7.7
正 規 従 業 員 数 計 別	100人未満	33.3	...	33.3	...	33.3	...	33.3	...	...	...	66.7	...	66.7	...	...	33.3	...	...
	100人以上	31.5	4.1	13.7	15.1	16.4	19.2	16.4	...	8.2	23.8	24.7	21.9	19.2	11.0	19.2	21.9	11.0	17.8
	500人以上	54.3	5.3	23.4	2.1	8.5	6.4	24.5	5.3	21.3	8.5	31.9	8.5	20.2	21.3	33.0	8.5	10.6	6.4
	1千人以上	54.2	3.9	16.1	2.6	15.5	7.7	34.8	5.8	16.1	5.8	27.7	9.7	21.9	16.8	27.1	12.9	13.5	7.7
	3千人以上	75.4	1.5	7.7	...	12.3	3.1	64.6	1.5	12.3	3.1	15.4	3.1	21.5	20.0	24.6	15.4	15.4	3.1
	5千人以上	70.8	4.6	18.5	1.5	1.5	3.1	60.0	3.1	20.0	4.6	9.2	3.1	24.6	26.2	23.1	12.3	12.3	1.5
	1万人以上	63.6	3.0	15.2	...	18.2	...	48.5	3.0	36.4	...	12.1	...	24.2	18.2	24.2	15.2	18.2	...

(単位：%)

種別、人員規模別にかかわらずほぼ共通していることが特徴ともいえる。

次に、ブルーカラー層の出向に関して、出向目的別に労働組合の受け止め方・認識を見てみたい。

ブルーカラー層の余剰人員対策としての出向については、「増加もやむをえない」23.8%に対し、「減少させたい」14.6%、「該当する出向を今後も発生させない」17.3%となっており、ホワイトカラー層に関する同一質問に対して「増加もやむをえない」が30.6%という回答であったのに較べて、より慎重な姿勢を示している。その中で、業種別に見てみると、「増加もやむをえない」とする声は、素材型製造業で

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

37.4%、加工組立型製造業28.0%と比較的高くなっており、容認というか現状追認させるをえない状況もあることが窺われる。

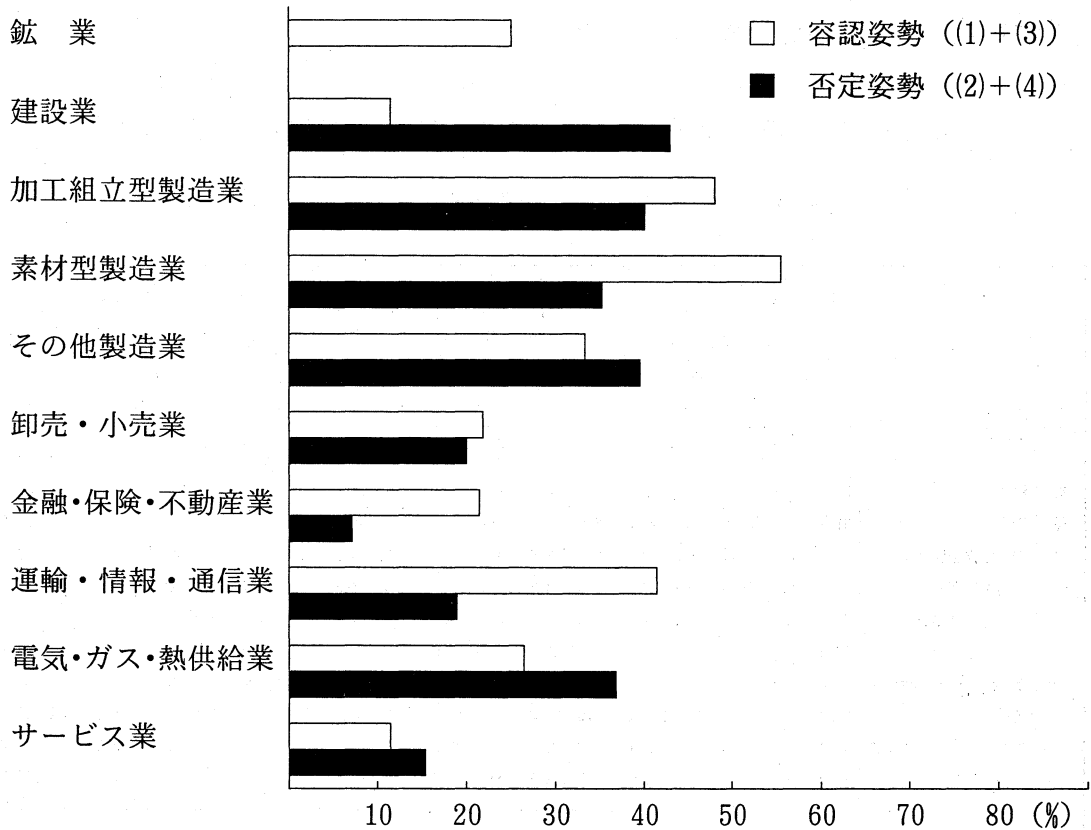
（第2-2-10表）ブルーカラー層の出向について事由別対応姿勢(1)

A. 余剰人員対策として

		(1) 増加もやむをえない	(2) 減少させたい	(3) 現状規模維持	(4) 該当する出向を今後も発生させない	(5) その他	N A
組合調査計		23.8	14.6	14.6	17.3	11.3	18.4
業 種 構 成 別	鉱業	25.0	...	...	...	75.0	...
	建設業	5.7	8.6	5.7	34.3	17.1	28.6
	加工組立型製造業	28.0	20.0	20.0	20.0	9.0	3.0
	素材型製造業	37.4	20.1	18.0	15.1	5.8	3.6
	その他製造業	22.2	18.5	11.1	21.0	13.6	13.6
	卸売・小売業	12.7	5.5	9.1	14.5	14.5	43.6
	金融・保険・不動産業	7.1	...	14.3	7.1	7.1	64.3
	運輸・情報・通信業	19.0	8.6	22.4	10.3	13.8	25.9
	電気・ガス・熱供給業	21.1	10.5	5.3	26.3	10.5	26.3
	サービス業	11.5	7.7	...	7.7	15.4	57.7
正 規 従 業 員 数 計 別	100人未満	33.3	...	...	33.3	33.3	...
	100人以上	20.5	9.6	8.2	24.7	8.2	28.8
	500人以上	24.5	13.8	24.5	4.3	12.8	20.2
	1千人以上	20.0	14.8	14.2	18.1	11.0	21.9
	3千人以上	29.2	21.5	16.9	15.4	10.8	6.2
	5千人以上	27.7	16.9	10.8	23.1	7.7	13.8
	1万人以上	21.2	18.2	9.1	24.2	15.2	12.1

(単位：%)

（第2-2-14図）余剰人員対策型出向への対応姿勢（ブルーカラー層）



定年後の雇用確保としての出向については、第2-2-11表のとおり、「増加もやむをえない」が38.8%と多くなる。これは素材型製造業52.5%、電気・ガス・熱供給業47.4%、加工組立型製造業47.0%、その他製造業39.5%が、他業種に比して突出して容認姿勢を示していることによるものであるが、これらの業種においてもホワイトカラー層についての容認姿勢よりはやゝ慎重なスタンスをとっている。

経営・技術指導としての出向については、さらに製造業関係が半数を超える労働組合が「増加もやむをえない」という容認姿勢を示しているのに対し、サービス業19.2%、卸売・小売業21.8%、電気・ガス・熱供給業26.3%にとどまっており受け止め方に格差が大きい。人員規模別には、他の設問の場合と同様に、「3千人以上」とそれ

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

以下の間で段差が見られ、規模の大きいところほど容認する傾向が強い。

本人の育成・教育ローテーションの一環としての出向についても、経営・技術指導としての出向の場合とほぼ類似した回答となっている。

（第2-2-11表）ブルーカラー層の出向について事由別対応姿勢(2)

		B. 定年後の雇用確保として						C. 経営・技術指導として						D. 本人の育成、教育ローテーションの一環として					
業種別	構成別	(1) 増加もやむをえない	(2) 減少させたい	(3) 現状規模維持	(4) 該当する出向を今後発生させない	(5) その他	N	(1) 増加もやむをえない	(2) 減少させたい	(3) 現状規模維持	(4) 該当する出向を今後発生させない	(5) その他	N	(1) 増加もやむをえない	(2) 減少させたい	(3) 現状規模維持	(4) 該当する出向を今後発生させない	(5) その他	N
		組合調査計		38.8	2.8	10.5	10.3	19.3	18.2	44.8	2.8	18.4	5.1	10.3	18.6	42.4	2.4	20.5	6.0
業種別	鉱業	25.0	...	...	...	75.0	...	50.0	...	...	...	50.0	...	50.0	...	...	...	50.0	...
	建設業	31.4	...	2.9	14.3	22.9	28.6	34.3	...	22.9	2.9	11.4	28.6	34.3	...	25.7	2.9	8.6	28.6
	加工組立型製造業	47.0	5.0	18.0	8.0	19.0	3.0	58.0	3.0	24.0	4.0	8.0	3.0	55.0	5.0	24.0	5.0	8.0	3.0
	素材型製造業	52.5	5.0	10.8	10.8	18.0	2.9	54.7	4.3	23.0	4.3	8.6	5.0	52.5	5.0	22.3	6.5	10.1	3.6
	その他製造業	39.5	2.5	9.9	12.3	22.2	13.6	58.0	2.5	9.9	6.2	11.1	12.3	55.6	...	16.0	4.9	11.1	12.3
	卸売・小売業	16.4	1.8	7.3	9.1	21.8	43.6	21.8	5.5	10.9	7.3	10.9	43.6	21.8	...	12.7	9.1	12.7	43.6
	金融・保険・不動産業	14.3	...	7.1	7.1	7.1	64.3	...	...	21.4	7.1	7.1	64.3	...	...	21.4	7.1	7.1	64.3
	運輸・情報・通信業	31.0	...	12.1	12.1	19.0	25.9	37.9	...	17.2	5.2	13.8	25.9	27.6	1.7	24.1	6.9	13.8	25.9
	電気・ガス・熱供給業	47.4	...	5.3	10.5	10.5	26.3	26.3	...	31.6	5.3	10.5	26.3	26.3	...	36.8	5.3	5.3	26.3
	サービス業	19.2	...	...	7.7	15.4	57.7	19.2	...	3.8	7.7	11.5	57.7	19.2	...	3.8	7.7	11.5	57.7
正規従業員数別	1000人未満	33.3	...	...	33.3	33.3	...	33.3	...	33.3	...	33.3	...	...	...	100.0	...	...	...
	1000人以上	34.2	1.4	6.8	16.4	13.7	27.4	30.1	2.7	8.2	16.4	12.3	30.1	21.9	1.4	17.8	20.5	9.6	28.8
	5000人以上	37.2	2.1	14.9	8.5	17.0	20.2	43.6	3.2	20.2	2.1	10.6	20.2	45.7	2.1	18.1	2.1	11.7	20.2
	1千人以上	34.8	3.9	7.7	9.7	21.9	21.9	41.3	3.9	17.4	2.6	12.9	21.9	40.6	1.9	18.1	4.5	12.9	21.9
	3千人以上	49.2	4.6	10.8	3.1	24.6	7.7	60.0	...	20.0	6.2	7.7	6.2	55.4	3.1	23.1	3.1	9.2	6.2
	計	5千人以上	43.1	3.1	13.8	13.8	12.3	13.8	56.9	4.6	21.5	3.1	1.5	12.3	44.6	6.2	26.2	6.2	4.6
別	1万人以上	48.5	...	18.2	3.0	18.2	12.1	51.5	...	24.2	...	12.1	12.1	51.5	3.0	21.2	...	12.1	12.1

(単位：%)

その他の出向目的、即ち、新規事業部門への人材供給としての出向、海外進出に伴う出向、相手先の人手不足に対応するための出向に関しては、第2-2-12表のとおりであるが、何れも各業種の取り巻く情勢・特性により、対応姿勢に格差が見られる。そのうち前2項目については、製造業関係では肯定姿勢が多く見られ、人員規模が大

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

きいところほど容認傾向が強い。

最後の相手先の人手不足に対応するための出向については、業種・規模にかかわらず押し並べて慎重な姿勢がみられ、「現状規模維持」20.1%がもっとも多く、「増加もやむをえない」18.6%は「減少させたい」16.7%と拮抗している。なかでも、出向全般について比較的容認する傾向の強い加工組立型製造業でも、「増加もやむをえない」17.0%に対して「減少させたい」25.0%となっており、他項目とは逆の態度を示している。これは、メーカーから販売店への応援派遣の経験を彷彿させられる結果、この形態への拒絶反応が現れているのではないかと推測される。

（第2-2-12表）ブルーカラー層の出向について事由別対応姿勢(3)

E. 新規事業部門への人材供給として F. 海外進出に伴うものとして G. 出向先の人手不足に対応するため

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	N	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	N	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	N
		い増加もやむをえない	減少させたい	現状規模維持	該当する出向を今後発生させない	その他	A	い増加もやむをえない	減少させたい	現状規模維持	該当する出向を今後発生させない	その他	A	い増加もやむをえない	減少させたい	現状規模維持	該当する出向を今後発生させない	その他	A
	組合調査計	47.7	4.1	13.5	4.5	12.0	18.2	33.0	4.1	13.1	10.1	19.7	19.9	18.6	16.7	20.1	13.3	12.8	18.6
業 種 構 成 別	鉱業	50.0	...	...	...	50.0	...	25.0	...	25.0	...	50.0	...	50.0	...	...	...	50.0	...
	建設業	34.3	...	17.1	2.9	17.1	28.6	17.1	...	8.6	17.1	28.6	28.6	17.1	11.4	8.6	20.0	14.3	28.6
	加工組立型製造業	63.0	5.0	15.0	5.0	9.0	3.0	56.0	6.0	15.0	10.0	9.0	4.0	17.0	25.0	28.0	14.0	12.0	4.0
	素材型製造業	61.9	6.5	17.3	3.6	7.9	2.9	40.3	5.8	20.1	10.8	18.0	5.0	23.0	23.0	25.2	16.5	8.6	3.6
	その他製造業	55.6	3.7	9.9	3.7	13.6	13.6	39.5	4.9	12.3	7.4	22.2	13.6	27.2	14.8	13.6	12.3	18.5	13.6
	卸売・小売業	27.3	3.6	5.5	5.5	14.5	43.6	18.2	5.5	1.8	9.1	21.8	43.6	12.7	12.7	9.1	9.1	12.7	43.6
	金融・保険・不動産業	7.1	...	14.3	7.1	7.1	64.3	7.1	...	14.3	7.1	7.1	64.3	...	...	21.4	7.1	7.1	64.3
	運輸・情報・通信業	29.3	3.4	19.0	5.2	17.2	25.9	12.1	1.7	12.1	6.9	32.8	34.5	8.6	8.6	29.3	12.1	15.5	25.9
	電気・ガス・熱供給業	36.8	5.3	10.5	5.3	15.8	26.3	10.5	...	10.5	21.1	31.6	26.3	21.1	15.8	21.1	10.5	5.3	26.3
	サービス業	19.2	...	3.8	7.7	11.5	57.7	19.2	...	3.8	7.7	11.5	57.7	15.4	3.8	...	7.7	15.4	57.7
正 規 従 業 員 数 計 別	1000人未満	33.3	...	33.3	...	33.3	...	33.3	...	...	...	66.7	...	66.7	...	...	33.3	...	...
	1000人以上	28.8	4.1	9.6	17.8	11.0	28.8	15.1	1.4	2.7	27.4	21.9	31.5	17.8	11.0	13.7	19.2	11.0	27.4
	5000人以上	43.6	4.3	20.2	2.1	9.6	20.2	19.1	5.3	19.1	7.4	26.6	22.3	17.0	16.0	27.7	6.4	12.8	20.2
	1千人以上	43.2	3.9	12.9	2.6	15.5	21.9	28.4	4.5	12.3	7.7	23.2	23.9	20.0	14.2	18.7	11.0	13.5	22.6
	3千人以上	64.6	1.5	13.8	3.1	10.8	6.2	52.3	3.1	12.3	12.3	13.8	6.2	18.5	20.0	23.1	16.9	15.4	6.2
	5千人以上	63.1	6.2	13.8	1.5	1.5	13.8	55.4	4.6	13.8	4.6	7.7	13.8	20.0	27.7	20.0	10.8	7.7	13.8
	1万人以上	54.5	6.1	9.1	...	18.2	12.1	45.5	3.0	21.2	3.0	15.2	12.1	18.2	18.2	15.2	18.2	18.2	12.1

(単位：%)

総じて、今後の出向政策に対する労働組合の対応方針・考え方は、ホワイトカラー層に関しての方がブルーカラー層に関するより、出向の推進について容認姿勢が顕著であり、人員規模の大きいところの方が、小さいところより肯定する傾向が強いものといえる。

#### 4. 組合員の転籍の実施の有無について

最近3年間の組合員の転籍の実施について、全体としては第2-2-13表のとおり、ホワイトカラー層に関しては30.2%が「行ったことがある」、68.7%が「行ったことがない」となっており、またブルーカラー層に関しては「行ったことがある」が23.1%、「行ったことがない」が64.2%となっており、巷間喧伝されている「雇用流動化時代」というには実施経験のある労働組合は小規模な割合にとどまっている。ただし、従業員1万人以上のところについて見ると、ホワイトカラー層に関して48.5%、ブルーカラー層に関して45.5%が実施したことがあると回答している（もっとも、しばしば話題となる管理職層に関しては、本設問の対象外なので、実態はもっと高い割合での転籍が発生しているとも考えられる）。業種別にみると、金融・保険・不動産業ではホワイトカラー層に関して、42.9%が転籍を実施したことがあると高い割合を示しており、逆に建設業では「行ったことがある」は1割未満にとどまっている。

#### 5. 組合員の転籍の実施に関する労使間の対応ルール

まず、新会社設立等や新たな企業・団体に初めて組合員を転籍させる場合で、対象人員が大規模のケースについて労使間の対応ルールを調査した結果が、第2-2-14表である。全体的には、「該当する転籍がない」45.0%を別にすると、計画段階および個人入選の何れに関しても、何らかの形で労働組合が関与しているところがほとんどである。関与の形態を内訳別に見ると、計画段階のルールは、団体交渉14.5%、労使協議71.5%、通知報告12.7%となっており、個人入選段階のルールは、団体交渉11.5%、労使協議67.4%、通知報告20.3%となっている。「関与しない」が14.3%に



第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

（第2-2-13表）過去3年間に組合員の転籍の実施の有無について

ホワイトカラー層      ブルーカラー層

		(1) とがある 転籍を行な ったこと	(2) とがない 転籍を行な ったこと	N A	(1) とがある 転籍を行な ったこと	(2) とがない 転籍を行な ったこと	N A
組合調査計		30.2	68.7	1.1	23.1	64.2	12.8
業 種 構 成 別	鉱業	25.0	75.0	...	25.0	75.0	...
	建設業	8.6	91.4	...	2.9	68.6	28.6
	加工組立型製造業	37.0	62.0	1.0	35.0	64.0	1.0
	素材型製造業	30.9	69.1	...	28.8	71.2	...
	その他製造業	34.6	61.7	3.7	27.2	66.7	6.2
	卸売・小売業	32.7	67.3	...	16.4	47.3	36.4
	金融・保険・不動産業	42.9	57.1	...	...	50.0	50.0
	運輸・情報・通信業	32.8	63.8	3.4	24.1	69.0	6.9
	電気・ガス・熱供給業	...	100.0	...	...	73.7	26.3
	サービス業	19.2	80.8	...	3.8	38.5	57.7
本 社 所 在 地 別	首都圏	33.5	66.1	0.4	27.7	60.3	12.0
	近畿圏	30.7	68.3	1.0	22.8	68.3	8.9
	中京圏	27.9	72.1	...	20.9	67.4	11.6
	その他の政令指定都市	20.5	77.3	2.3	11.4	65.9	22.7
	その他の市町村	27.5	69.6	2.9	18.6	66.7	14.7
正 規 従 業 員 数 計 別	100人未満	...	100.0	...	...	100.0	...
	100人以上	19.2	75.3	5.5	12.3	74.0	13.7
	500人以上	31.9	66.0	2.1	24.5	58.5	17.0
	1千人以上	29.0	71.0	...	20.6	62.6	16.8
	3千人以上	32.3	67.7	...	27.7	67.7	4.6
	5千人以上	29.2	70.8	...	16.9	73.8	9.2
	1万人以上	48.5	51.5	...	45.5	45.5	9.1

（単位：％）

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

のぼる金融・保険・不動産業は若干異なるものの労使協議による同意決定を要件とするものが主流である。

（第2-2-14表）新会社設立等に伴い初めて転籍させる場合や、新たな企業・団体に初めて転籍させる場合の労使間の対応ルール（大規模ケース）

		a. 計画段階									b. 個人選								
		(1) 団 体交 渉	(2) 労 使協 議決 定事 項	(3) 労 使協 議決 定事 項	(4) 要 通 知報 告事 前に 必	(5) 要 通 知報 告事 後に 必	(6) そ の他	(7) 関 与し ない	(8) 該 当す る転 籍が な	N A	(1) 団 体交 渉	(2) 労 使協 議決 定事 項	(3) 労 使協 議決 定事 項	(4) 要 通 知報 告事 前に 必	(5) 要 通 知報 告事 後に 必	(6) そ の他	(7) 関 与し ない	(8) 該 当す る転 籍が な	N A
業 種 構 成 別	組合調査計	6.2	25.5	5.1	4.7	0.8	0.6	2.3	45.0	9.9	4.9	22.9	5.8	6.8	1.9	0.4	2.4	45.0	9.9
	鉱業	...	...	...	...	...	...	...	75.0	25.0	...	...	...	...	...	...	...	75.0	25.0
	建設業	2.9	8.6	2.9	...	...	...	...	74.3	11.4	...	8.6	5.7	...	...	...	...	74.3	11.4
	加工組立型製造業	3.0	37.0	8.0	7.0	2.0	...	4.0	32.0	7.0	3.0	36.0	10.0	5.0	4.0	...	3.0	32.0	7.0
	素材型製造業	10.8	28.8	2.2	2.9	0.7	0.7	0.7	42.4	10.8	9.4	22.3	4.3	7.2	1.4	0.7	1.4	42.4	10.8
	その他製造業	3.7	24.7	6.2	7.4	1.2	1.2	2.5	45.7	7.4	3.7	22.2	2.5	13.6	2.5	...	2.5	45.7	7.4
	卸売・小売業	10.9	25.5	1.8	7.3	...	...	3.6	45.5	5.5	7.3	25.5	3.6	9.1	...	...	3.6	45.5	5.5
	金融・保険・不動産業	...	7.1	14.3	7.1	...	...	14.3	50.0	7.1	...	7.1	14.3	7.1	...	...	14.3	50.0	7.1
	運輸・情報・通信業	5.2	24.1	6.9	3.4	...	1.7	1.7	39.7	17.2	1.7	24.1	8.6	3.4	1.7	1.7	1.7	39.7	17.2
	電気・ガス・熱供給業	...	15.8	5.3	...	...	...	...	63.2	15.8	...	10.5	...	5.3	...	...	5.3	63.2	15.8
	サービス業	7.7	11.5	7.7	3.8	...	...	...	57.7	11.5	7.7	7.7	7.7	3.8	3.8	...	...	57.7	11.5
正 規 従 業 員 数 別	1000人未満	...	...	...	...	...	...	...	100.0	...	...	...	...	...	...	...	...	100.0	...
	1000人以上	9.6	11.0	2.7	5.5	1.4	...	1.4	52.1	16.4	6.8	11.0	4.1	6.8	1.4	...	1.4	52.1	16.4
	5000人以上	11.7	25.5	3.2	7.4	1.1	...	1.1	40.4	9.6	7.4	24.5	5.3	9.6	1.1	...	2.1	40.4	9.6
	1千人以上	3.2	23.2	5.8	3.9	0.6	0.6	4.5	48.4	9.7	2.6	23.9	2.6	5.8	1.9	0.6	4.5	48.4	9.7
	3千人以上	4.6	29.2	6.2	3.1	...	1.5	3.1	44.6	7.7	4.6	23.1	12.3	3.1	1.5	...	3.1	44.6	7.7
	計	3.1	33.8	3.1	1.5	1.5	...	...	44.6	12.3	3.1	26.2	4.6	4.6	4.6	...	...	44.6	12.3
別	1万人以上	3.0	42.4	3.0	6.1	...	3.0	...	36.4	6.1	3.0	33.3	9.1	6.1	...	3.0	3.0	36.4	6.1

（単位：％）

次に、対象者が個別・小規模なケースで同様の場合の労使間の対応ルールを見てみると、第2-2-15表に示すとおり、大規模なケースとほとんど大差がない。「該当する転籍がない」41.8%を除いて、何らかの形態で労働組合が計画段階および個人選段階に関与しており、その方法は労使協議による決定が中心となっている。

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

(第2-2-15表) 新会社設立等に伴い初めて転籍させる場合や、新たな企業・団体に初めて転籍させる場合の労使間の対応ルール（個別・小規模ケース）

a. 計画段階

b. 個人入選

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	N	A	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	N	A
		団体交渉	労使協議決定事項	労使協議説明事項	要通知報告事前に必要	要通知報告事後に必要	その他	関与しない	該当する転籍がない			団体交渉	労使協議決定事項	労使協議説明事項	要通知報告事前に必要	要通知報告事後に必要	その他	関与しない	該当する転籍がない		
組合調査計		4.5	24.2	8.6	7.3	0.9	0.6	2.6	41.8	9.4		3.4	22.3	8.6	9.2	2.3	0.4	3.0	41.5	9.4	
業 種 構 成 別	鉱業	...	...	...	...	...	...	...	75.0	25.0	...	...	...	...	...	...	...	...	75.0	25.0	
	建設業	2.9	8.6	5.7	2.9	...	...	...	71.4	8.6	...	8.6	8.6	2.9	...	...	...	...	71.4	8.6	
	加工組立型製造業	3.0	29.0	10.0	14.0	3.0	...	4.0	30.0	7.0	3.0	30.0	10.0	11.0	6.0	...	3.0	30.0	7.0		
	素材型製造業	7.9	25.2	8.6	5.0	0.7	0.7	0.7	40.3	10.8	6.5	20.1	8.6	9.4	1.4	0.7	2.9	39.6	10.8		
	その他製造業	2.5	24.7	8.6	9.9	1.2	1.2	2.5	42.0	7.4	2.5	21.0	6.2	16.0	2.5	...	2.5	42.0	7.4		
	卸売・小売業	7.3	30.9	7.3	7.3	...	...	3.6	40.0	3.6	3.6	30.9	9.1	9.1	...	...	3.6	40.0	3.6		
	金融・保険・不動産業	...	7.1	14.3	14.3	...	...	14.3	42.9	7.1	...	14.3	14.3	14.3	...	...	14.3	35.7	7.1		
	運輸・情報・通信業	1.7	29.3	8.6	3.4	...	1.7	5.2	32.8	17.2	...	27.6	12.1	3.4	1.7	1.7	3.4	32.8	17.2		
	電気・ガス・熱供給業	...	15.8	5.3	...	...	...	...	63.2	15.8	...	10.5	...	5.3	...	...	5.3	63.2	15.8		
	サービス業	7.7	11.5	11.5	3.8	...	...	...	57.7	7.7	7.7	11.5	7.7	3.8	3.8	...	...	57.7	7.7		
	正 規 従 業 員 数 計 別	100人未満	...	...	...	...	...	...	...	100.0	...	...	...	...	...	...	...	...	...	100.0	...
100人以上		8.2	15.1	6.8	5.5	1.4	...	1.4	45.2	16.4	6.8	13.7	5.5	8.2	1.4	...	4.1	43.8	16.4		
500人以上		6.4	26.6	7.4	9.6	1.1	...	2.1	38.3	8.5	2.1	24.5	11.7	11.7	1.1	...	2.1	38.3	8.5		
1千人以上		3.2	22.6	9.0	5.2	0.6	0.6	4.5	45.2	9.0	2.6	24.5	5.2	7.1	1.9	0.6	4.5	44.5	9.0		
3千人以上		4.6	24.6	7.7	9.2	...	1.5	3.1	40.0	9.2	4.6	18.5	13.8	7.7	3.1	...	3.1	40.0	9.2		
5千人以上		1.5	26.2	10.8	4.6	1.5	...	1.5	44.6	9.2	1.5	23.1	9.2	6.2	4.6	...	1.5	44.6	9.2		
1万人以上		...	39.4	6.1	12.1	...	3.0	...	33.3	6.1	...	33.3	9.1	12.1	...	3.0	3.0	33.3	6.1		

(単位：%)

また、既にこれまで社員を転籍させている企業・団体に継続して転籍させる場合について大規模なケースでは、第2-2-16表のとおり、新たな企業・団体に転籍させる場合（第2-2-14表）に較べて、労働組合の関与の方法がより規制力の弱い形態にシフトし、団体交渉または労使協議決定事項とするところは、計画段階では23.6%（初めての場合31.7%）、個人入選段階21.6%（同27.8%）にとどまる。

個別・小規模の社員を、既に転籍実績のある企業・団体に派遣する場合については、団体交渉または労使協議決定事項とするところは、計画段階で20.4%、個人入選段階

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

(第2-2-16表) 既にこれまで社員を転籍させている企業・団体に  
継続して転籍させる場合（大規模ケース）

a. 計画段階

b. 個人入選

	a. 計画段階									b. 個人入選									
	(1) 団体交渉	(2) 労使協議決定事項	(3) 労使協議説明事項	(4) 要通知報告事前に必	(5) 要通知報告事後に必	(6) その他	(7) 関与しない	(8) い該当する転籍がな	N A	(1) 団体交渉	(2) 労使協議決定事項	(3) 労使協議説明事項	(4) 要通知報告事前に必	(5) 要通知報告事後に必	(6) その他	(7) 関与しない	(8) い該当する転籍がな	N A	
組合調査計	4.5	19.1	7.3	6.0	0.8	0.6	3.2	44.7	13.9	3.6	18.0	6.6	7.7	1.9	0.4	3.4	44.7	13.9	
業 種 構 成 別	鉱業	...	...	...	25.0	...	...	...	75.0	...	...	...	...	25.0	...	...	...	75.0	...
	建設業	2.9	2.9	5.7	...	...	...	...	65.7	22.9	...	5.7	2.9	2.9	...	...	...	65.7	22.9
	加工組立型製造業	3.0	29.0	12.0	7.0	3.0	...	4.0	33.0	9.0	3.0	30.0	12.0	5.0	5.0	...	3.0	33.0	9.0
	素材型製造業	8.6	23.7	5.0	5.0	0.7	0.7	0.7	43.9	11.5	7.9	19.4	5.8	7.9	1.4	0.7	1.4	43.9	11.5
	その他製造業	3.7	13.6	8.6	11.1	...	1.2	4.9	45.7	11.1	3.7	11.1	4.9	17.3	1.2	...	4.9	45.7	11.1
	卸売・小売業	5.5	23.6	1.8	7.3	...	...	3.6	43.6	14.5	1.8	23.6	3.6	9.1	...	...	3.6	43.6	14.5
	金融・保険・不動産業	...	...	14.3	...	...	...	14.3	50.0	21.4	...	...	14.3	...	...	...	14.3	50.0	21.4
	運輸・情報・通信業	3.4	15.5	6.9	5.2	...	1.7	6.9	37.9	22.4	1.7	15.5	6.9	5.2	1.7	1.7	6.9	37.9	22.4
	電気・ガス・熱供給業	...	...	10.5	...	...	...	...	68.4	21.1	...	5.3	...	...	...	...	5.3	68.4	21.1
	サービス業	...	19.2	7.7	3.8	...	...	...	53.8	15.4	...	15.4	7.7	3.8	3.8	...	...	53.8	15.4
	正 規 従 業 員 数 計 別	1000人未満	...	...	...	...	...	...	100.0	...	...	...	...	...	...	...	...	100.0	...
1000人以上		6.8	6.8	2.7	4.1	1.4	...	1.4	53.4	23.3	5.5	6.8	4.1	4.1	1.4	...	1.4	53.4	23.3
5000人以上		8.5	19.1	5.3	10.6	1.1	...	2.1	41.5	11.7	5.3	19.1	5.3	12.8	1.1	...	3.2	41.5	11.7
1千人以上		1.3	16.8	7.7	5.8	...	0.6	6.5	47.1	14.2	0.6	18.1	5.2	6.5	1.3	0.6	6.5	47.1	14.2
3千人以上		4.6	23.1	7.7	4.6	...	1.5	3.1	44.6	10.8	4.6	20.0	10.8	4.6	1.5	...	3.1	44.6	10.8
5千人以上		3.1	26.2	6.2	1.5	3.1	...	...	41.5	18.5	3.1	21.5	4.6	4.6	6.2	...	...	41.5	18.5
1万人以上	...	30.3	12.1	9.1	...	3.0	...	39.4	6.1	...	27.3	9.1	12.1	...	3.0	3.0	39.4	6.1	

(単位：%)

で19.9%であり、労使協議説明事項または通知報告事項で良いとするところ（それぞれ20.8%、21.9%）を下回る結果となった（第2-2-17表）。

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

（第2-2-17表）既にこれまで社員を転籍させている企業・団体に  
継続して転籍させる場合（個別・小規模ケース）

a. 計画段階

b. 個人人選

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	N	A	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	N	A
		団体交渉	労使協議決定事項	労使協議説明事項	要通知報告事前に必要	要通知報告事後に必要	その他	関与しない	該当する転籍がない			団体交渉	労使協議決定事項	労使協議説明事項	要通知報告事前に必要	要通知報告事後に必要	その他	関与しない	該当する転籍がない		
組合調査計		3.0	17.4	9.6	10.1	1.1	0.8	4.7	40.2	13.1		2.3	17.6	7.9	11.4	2.6	0.6	4.3	40.0	13.3	
業 種 構 成 別	鉱業	...	...	...	25.0	...	...	...	75.0	...	...	...	...	25.0	...	...	...	...	75.0	...	...
	建設業	2.9	2.9	5.7	2.9	...	...	...	65.7	20.0	...	5.7	2.9	5.7	...	...	...	...	65.7	20.0	...
	加工組立型製造業	1.0	23.0	12.0	17.0	5.0	1.0	7.0	25.0	9.0	2.0	25.0	11.0	14.0	7.0	1.0	6.0	25.0	9.0	2.0	...
	素材型製造業	6.5	18.7	10.8	8.6	0.7	0.7	1.4	41.0	11.5	5.8	17.3	7.9	11.5	1.4	0.7	2.9	41.0	11.5	5.8	...
	その他製造業	1.2	14.8	11.1	14.8	...	1.2	6.2	39.5	11.1	1.2	12.3	8.6	19.8	2.5	...	4.9	39.5	11.1	1.2	...
	卸売・小売業	5.5	25.5	5.5	7.3	...	...	3.6	40.0	12.7	1.8	23.6	7.3	9.1	1.8	...	3.6	40.0	12.7	1.8	...
	金融・保険・不動産業	...	...	14.3	14.3	...	...	14.3	42.9	14.3	...	7.1	14.3	14.3	...	...	14.3	35.7	14.3	...	...
	運輸・情報・通信業	1.7	19.0	5.2	6.9	...	1.7	12.1	31.0	22.4	...	20.7	6.9	6.9	1.7	1.7	6.9	31.0	24.1	...	...
	電気・ガス・熱供給業	...	...	10.5	...	...	...	...	68.4	21.1	...	5.3	...	...	...	...	5.3	68.4	21.1	...	...
	サービス業	...	19.2	11.5	3.8	...	...	...	53.8	11.5	...	19.2	7.7	3.8	3.8	...	...	...	53.8	11.5	...
正 規 従 業 員 数 計 別	100人未満	...	...	...	...	...	...	...	100.0	...	...	...	...	...	...	...	...	...	100.0	...	...
	100人以上	6.8	8.2	5.5	5.5	1.4	...	4.1	45.2	23.3	5.5	11.0	4.1	5.5	1.4	...	4.1	45.2	23.3	5.5	...
	500人以上	4.3	21.3	9.6	12.8	1.1	...	3.2	37.2	10.6	2.1	19.1	11.7	14.9	1.1	...	3.2	37.2	10.6	2.1	...
	1千人以上	1.3	16.8	11.0	7.1	...	0.6	7.1	43.2	12.9	1.3	19.4	6.5	8.4	1.3	0.6	6.5	42.6	13.5	1.3	...
	3千人以上	1.5	18.5	7.7	10.8	1.5	1.5	4.6	41.5	12.3	1.5	15.4	10.8	10.8	3.1	...	4.6	41.5	12.3	1.5	...
	5千人以上	1.5	15.4	10.8	9.2	3.1	...	1.5	43.1	15.4	1.5	16.9	6.2	9.2	6.2	...	1.5	43.1	15.4	1.5	...
	1万人以上	...	30.3	12.1	21.2	...	3.0	...	27.3	6.1	...	30.3	6.1	24.2	...	3.0	3.0	27.3	6.1	...	...

(単位：%)

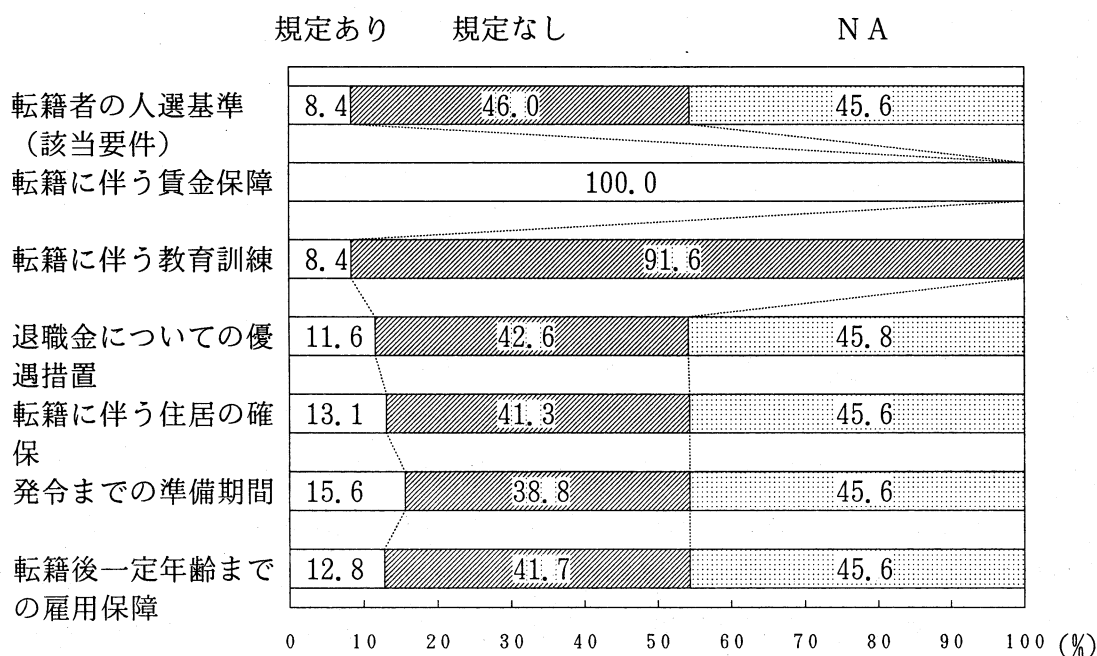
## 6. 転籍についての制度・取扱基準の内容

転籍制度・取扱基準に規定されている項目を見ると、第2-2-18表および第2-2-15図のとおり、賃金保障に関してはいずれの産業でも全社が規定を有している。しかし、それ以外の、人選基準（該当要件）、教育訓練、退職金上の措置、住居の確保、発令準備期間、一定の雇用保障といった項目になると、規定を有するところが激減する。

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

因みに、自動車総連が昨年6月に打ち出した雇用対策指針では、『企業の名前が変わっても働く場所を確保する』という考え方を踏まえて、転籍については次のような要件を挙げている。①転籍理由、転籍先企業の概要、本人の職務・身分・労働条件を明確にした上で、3か月前（最低でも1か月前）迄に本人および労働組合の同意を得ること、②労働条件については総合的条件を勘案させること、③退職金に関する特別の優遇措置を講じさせること、④転籍に伴う新たな技術取得を要する場合、転籍元の負担で教育訓練を行わせること、⑤転籍に伴う住居の確保は、転籍元の負担で行わせること、⑥単身赴任となる場合は、単身赴任手当および帰省旅費相当額を賃金面で配慮させること、⑦本人に不利益を生ぜぬよう転籍先にフォローを要請するとともに転籍元労組も十分連携をとること、というのがその内容である。ケース毎に特殊性もあり難しい面もあろうが、今回の調査結果からすると、そうした条件が満たされているとは言いがたい実情であることが示されている。

（第2-2-15図）転籍にかかわる制度・取扱上の規定の有無



第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

（第2-2-18表）転籍についての制度・取扱基準の内容

		規定あり							規定なし						
		(1) 転籍者の人選基準	(2) 障 碍 転籍に伴う賃金保	(3) 練 転籍に伴う教育訓	(4) 優 退 職 金 につい 措 置	(5) 確 保 転籍に伴う住居の	(6) 間 発 令 まで の 準 備 期	(7) まで の 雇 用 保 障	(1) 転籍者の人選基準	(2) 障 碍 転籍に伴う賃金保	(3) 練 転籍に伴う教育訓	(4) 優 退 職 金 につい 措 置	(5) 確 保 転籍に伴う住居の	(6) 間 発 令 まで の 準 備 期	(7) まで の 雇 用 保 障
組合調査計		8.4	100.0	8.4	11.6	13.1	15.6	12.8	46.0	...	91.6	42.6	41.3	38.8	41.7
業 種 構 成 別	鉱業	...	100.0	...	...	...	...	...	25.0	...	100.0	25.0	25.0	25.0	25.0
	建設業	5.7	100.0	5.7	5.7	5.7	8.6	...	31.4	...	94.3	31.4	31.4	28.6	37.1
	加工組立型製造業	13.0	100.0	13.0	16.0	17.0	21.0	15.0	51.0	...	87.0	47.0	47.0	43.0	49.0
	素材型製造業	7.2	100.0	7.2	12.9	16.5	18.0	15.8	44.6	...	92.8	38.8	36.0	34.5	36.7
	その他製造業	8.6	100.0	8.6	12.3	11.1	14.8	9.9	49.4	...	91.4	45.7	46.9	43.2	48.1
	卸売・小売業	9.1	100.0	9.1	9.1	16.4	20.0	14.5	61.8	...	90.9	61.8	54.5	50.9	56.4
	金融・保険・不動産業	14.3	100.0	14.3	21.4	21.4	7.1	35.7	57.1	...	85.7	50.0	50.0	64.3	28.6
	運輸・情報・通信業	5.2	100.0	5.2	8.6	8.6	10.3	8.6	39.7	...	94.8	36.2	34.5	32.8	36.2
	電気・ガス・熱供給業	...	100.0	...	...	...	...	...	26.3	...	100.0	26.3	26.3	26.3	26.3
	サービス業	7.7	100.0	7.7	7.7	7.7	11.5	15.4	34.6	...	92.3	34.6	34.6	30.8	26.9
正 規 従 業 員 数 計 別	1000人未満	...	100.0	...	...	...	...	...	100.0	...	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	1000人以上	9.6	100.0	9.6	9.6	15.1	15.1	13.7	34.2	...	90.4	34.2	28.8	28.8	30.1
	5000人以上	8.5	100.0	8.5	8.5	13.8	13.8	12.8	50.0	...	91.5	50.0	44.7	44.7	46.8
	1千人以上	7.1	100.0	7.1	12.3	11.0	12.3	12.9	48.4	...	92.9	43.2	44.5	43.2	41.9
	3千人以上	3.1	100.0	3.1	6.2	12.3	10.8	6.2	47.7	...	96.9	43.1	38.5	40.0	44.6
	5千人以上	10.8	100.0	10.8	18.5	13.8	21.5	15.4	40.0	...	89.2	32.3	36.9	29.2	35.4
	1万人以上	21.2	100.0	21.2	21.2	19.2	33.3	21.2	42.4	...	78.8	42.4	45.5	30.3	42.4

（単位：％）

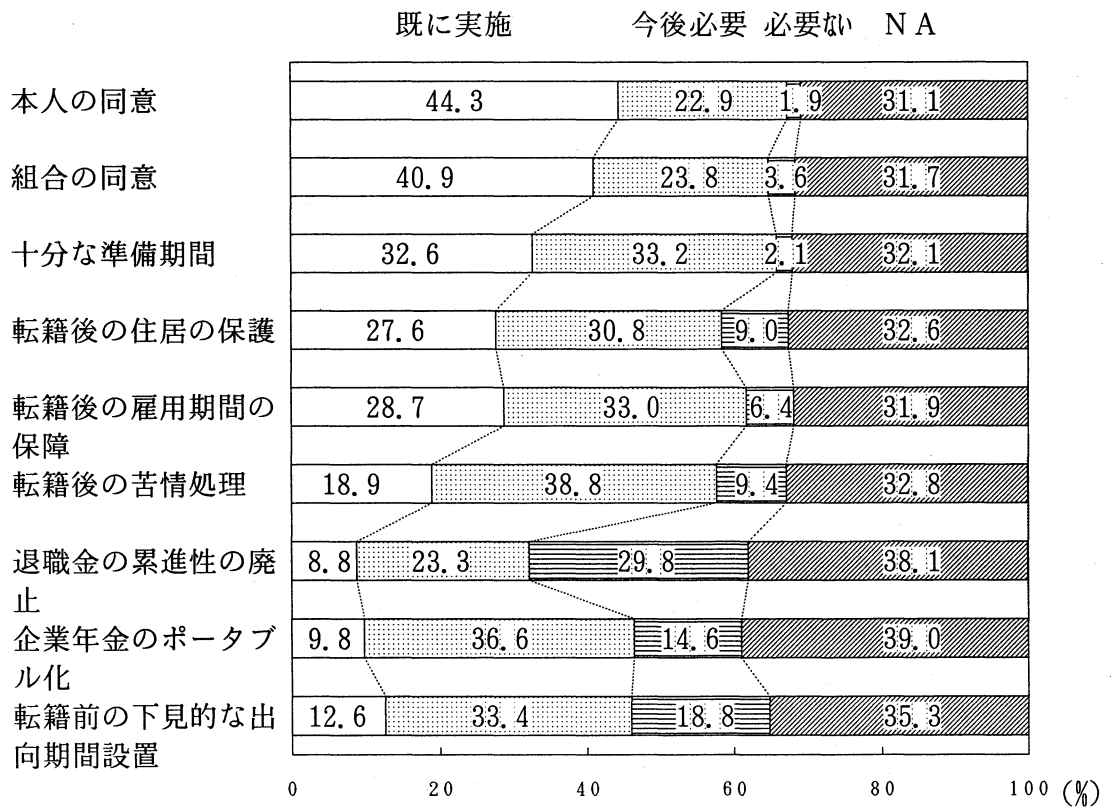
## 7. 転籍者の保護・不利益防止のために必要な措置

転籍者の保護・不利益防止のために必要な措置に関する認識について、調査結果をまとめたものが第2-2-19表および第2-2-16図であるが、まず全般的に「既に実施」の割合が低位にとどまっていることに驚愕させられる。おそらく100%近く実施されていて然るべしと思われる「本人の同意」や「組合の同意」という2項目に関してさえ、金融・保険・不動産業ならびに加工組立型製造業でようやく過半を超えたのみで、全体では44.3%、40.9%という低水準の実施割合に過ぎない。

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

前出の自動車総連・雇用対策指針では「産業の構造調整が余儀なくされている状況下においては、会社都合による解雇の危険性が内在しているため、各組合は客観的情勢の動向を注視する」とことと「人員整理方針が出された後での取組には困難が伴うので、予め事業の縮小、営業譲渡、売却、企業の合併・分離についての事前協議を協約化しておくこと」を掲げ、失業なき労働力移動に向けての、いわゆるセーフティ・ネットづくりを提唱している。本設問に取り上げた各選択肢は、それを構成する重要な基幹部品であり、今後一層真摯に検討されるべきものであろう。

（第2-2-16図）転籍者の保護のための措置について





第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

（第2-2-19表）転籍者の保護・不利益防止のための必要な措置

	既に実施										今後必要										必要ない									
	(1) 本人の同意	(2) 組合の同意	(3) 十分な準備期間	(4) 転籍後の住居の保	(5) 転籍後の雇用期間	(6) 転籍後の苦情処理	(7) 退職金の繰上りの禁止	(8) プランの移行	(9) 退職前の下見	(10) 退職前の下見	(1) 本人の同意	(2) 組合の同意	(3) 十分な準備期間	(4) 転籍後の住居の保	(5) 転籍後の雇用期間	(6) 転籍後の苦情処理	(7) 退職金の繰上りの禁止	(8) プランの移行	(9) 退職前の下見	(10) 退職前の下見	(1) 本人の同意	(2) 組合の同意	(3) 十分な準備期間	(4) 転籍後の住居の保	(5) 転籍後の雇用期間	(6) 転籍後の苦情処理	(7) 退職金の繰上りの禁止	(8) プランの移行	(9) 退職前の下見	(10) 退職前の下見
組合調査計	44.3	40.9	32.6	27.6	28.7	18.9	8.8	9.8	12.6	22.9	23.8	33.2	30.8	33.0	38.8	23.3	36.6	33.4	1.7	3.6	2.1	9.0	6.4	9.4	29.8	14.6	18.8			
業種	25.0	25.0	50.0	50.0	50.0	25.0	50.0	25.0	...	75.0	75.0	50.0	50.0	50.0	50.0	...	25.0	25.0	...	...	...	...	...	...	25.0	25.0	50.0			
業種	14.3	8.6	11.4	5.7	2.9	...	8.6	2.9	2.9	34.3	40.0	37.1	37.1	45.7	42.9	22.9	31.4	34.3	...	...	...	2.9	...	5.7	17.1	14.3	11.4			
業種	59.0	54.0	47.0	37.0	38.0	29.0	9.0	7.0	19.0	20.0	24.0	31.0	31.0	35.0	37.0	25.0	49.0	33.0	...	1.0	...	...	10.0	5.0	11.0	33.0	11.0	19.0		
業種	44.6	42.4	27.3	30.9	28.1	23.7	8.6	15.8	12.9	18.0	16.5	33.1	26.6	30.9	33.8	18.7	30.9	33.8	2.2	5.8	2.9	5.8	5.8	6.5	28.8	11.5	15.1			
業種	45.7	40.7	38.3	30.9	29.6	17.3	9.9	8.6	9.9	25.9	27.2	33.3	30.9	32.1	39.5	32.1	35.8	33.3	1.2	3.7	1.2	9.9	9.9	12.3	25.9	21.0	23.5			
業種	52.7	49.1	41.8	25.5	27.3	14.5	5.5	9.1	21.8	21.8	23.6	34.5	34.5	36.4	49.1	18.2	32.7	30.9	1.8	1.8	...	14.5	10.9	10.9	49.1	21.8	23.6			
業種	78.6	57.1	21.4	28.6	57.1	14.3	7.1	...	14.3	7.1	21.4	50.0	28.6	21.4	57.1	14.3	42.9	35.7	...	...	...	14.3	...	...	42.9	21.4	21.4			
業種	36.2	37.9	31.0	22.4	27.6	19.0	13.8	13.8	12.1	20.7	15.5	22.4	24.1	24.1	27.6	19.0	34.5	27.6	3.4	6.9	6.9	13.8	8.6	13.8	24.1	6.9	17.2			
業種	5.3	5.3	...	...	...	...	...	...	...	47.4	47.4	52.6	52.6	52.6	52.6	36.8	31.6	52.6	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	21.1	26.3	5.3			
業種	30.8	30.8	23.1	23.1	30.8	11.5	3.8	3.8	...	28.9	28.9	34.6	34.6	26.9	46.2	30.8	38.5	38.5	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	23.1	15.4	23.1			
正	...	...	...	...	...	...	...	...	...	100.0	66.7	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	...	33.3	...	...	...	...	...	...	...			
正規	35.6	32.9	24.7	23.3	23.3	16.4	12.3	12.3	9.6	28.8	28.8	38.4	34.2	35.6	41.1	27.4	31.5	41.1	...	1.4	...	5.5	4.1	19.2	13.7	11.0				
従業員	47.9	43.6	34.0	31.9	31.9	22.3	10.6	13.8	13.8	16.0	17.0	28.7	22.3	25.5	33.0	26.6	34.0	37.2	2.1	4.3	2.1	9.6	6.4	8.5	21.3	7.4	10.6			
従業員	42.6	36.8	25.8	25.2	27.7	16.8	7.1	9.0	12.9	23.2	27.7	37.4	31.0	34.2	40.0	21.3	34.8	27.7	3.2	3.9	3.9	11.0	6.5	10.3	34.8	20.0	25.2			
従業員	49.2	49.2	43.1	32.3	27.7	20.0	10.8	6.2	9.2	23.1	23.1	27.7	35.4	40.0	41.5	16.9	43.1	36.9	...	...	1.5	3.1	4.6	10.8	33.8	12.3	23.1			
従業員	36.9	35.4	36.9	24.6	26.2	21.5	7.7	7.7	15.4	27.7	24.6	27.7	30.8	30.8	30.8	18.5	36.9	29.2	1.5	6.2	1.5	9.2	9.2	10.8	32.3	15.4	18.5			
従業員	60.6	57.6	48.5	33.3	42.4	27.3	3.0	12.1	21.2	15.2	18.2	27.3	21.2	27.3	33.3	15.2	36.4	27.3	3.0	3.0	3.0	24.2	9.1	18.2	51.5	18.2	18.2			

(単位: %)

## 8. 過去3年間の中途採用（大卒）の実施

過去3年間の中途採用（大卒）の実施について、採用時の年齢30歳以上と同30歳未満に区分してきた結果、第2-2-20表に示すとおり、前者は52.9%、後者59.3%のところ、「実施した」という回答であった。業種別には、各業種とも実施割合が50～60%台に集中しているが、運輸・情報・通信業ならびにサービス業が比較的少ない。また、人員規模別には、30歳以上に関しては規模3千人以上か否かで段差が見られ、30歳未満に関しては1千人以上か否かで格差があり、予想された通りいずれも規模が大きいほうが中途採用の実施割合が高い。

（第2-2-20表）過去3年間の中途採用（大卒）の実施の有無について  
A. 採用時30歳以上 B. 30歳未満

		(1) 実施した	(2) 実施しなかった	N A	(1) 実施した	(2) 実施しなかった	N A
組合調査計		52.9	45.6	1.5	59.3	38.8	1.9
業 種 構 成 別	鉱業	50.0	50.0	...	75.0	25.0	...
	建設業	51.4	42.9	5.7	54.3	40.0	5.7
	加工組立型製造業	60.0	38.0	2.0	65.0	33.0	2.0
	素材型製造業	59.7	39.6	0.7	59.7	40.3	...
	その他製造業	59.3	39.5	1.2	67.9	30.9	1.2
	卸売・小売業	47.3	52.7	...	67.3	30.9	1.8
	金融・保険・不動産業	35.7	64.3	...	57.1	42.9	...
	運輸・情報・通信業	29.3	69.0	1.7	39.7	56.9	3.4
	電気・ガス・熱供給業	57.9	42.1	...	57.9	42.1	...
	サービス業	42.3	53.8	3.8	42.3	50.0	7.7
正 規 従 業 員 数 計 別	1000人未満	66.7	33.3	...	66.7	33.3	...
	1000人以上	39.7	56.2	4.1	41.1	56.2	2.7
	5000人以上	45.7	52.1	2.1	50.0	46.8	3.2
	1千人以上	49.7	49.0	1.3	63.2	35.5	1.3
	3千人以上	64.6	35.4	...	69.2	30.8	...
	5千人以上	61.5	36.9	1.5	64.6	33.8	1.5
	1万人以上	69.7	30.3	...	66.7	30.3	3.0

（単位：％）

## 9. 中途採用を実施する場合の労使間の対応ルール

中途採用を実施する場合、労働組合が関与しているか否かは、いずれのケースにおいても、おおよそ半々であった。まず、第2-2-21表の大規模なケースでは、計画段階48.5%（「関与しない」46.4%）、個人入選段階49.7%（「関与しない」45.2%）となっており、関与のしかたは、説明または通知報告が大半を占めている。

（第2-2-21表）中途採用を実施する場合の労使間の対応ルールについて（大規模ケース）

		A. 計画段階							B. 個人入選										
		(1) 団体交渉	(2) 労使協議決定事項	(3) 労使協議説明事項	(4) 要通知報告事前に必要	(5) 要通知報告事後に必要	(6) その他	(7) 関与しない	N	A	(1) 団体交渉	(2) 労使協議決定事項	(3) 労使協議説明事項	(4) 要通知報告事前に必要	(5) 要通知報告事後に必要	(6) その他	(7) 関与しない	N	A
組合調査計		0.3	5.1	9.5	15.8	14.6	3.3	46.4	5.1	0.3	2.7	6.5	15.5	22.0	2.7	45.2	5.1		
業 種 構 成 別	鉱業	...	50.0	...	25.0	...	...	25.0	...	...	...	25.0	...	25.0	...	50.0	...		
	建設業	...	4.5	4.5	18.2	9.1	9.1	45.5	9.1	...	4.5	4.5	18.2	13.6	4.5	50.0	4.5		
	加工組立型製造業	...	4.5	16.4	16.4	11.9	4.5	43.3	3.0	...	4.5	9.0	14.9	19.4	3.0	46.3	3.0		
	素材型製造業	...	5.5	8.8	18.7	22.0	2.2	39.6	3.3	...	3.3	6.6	19.8	29.7	2.2	35.2	3.3		
	その他製造業	...	3.4	10.3	17.2	10.3	3.4	51.7	3.4	...	1.7	5.2	17.2	13.8	3.4	53.4	5.2		
	卸売・小売業	...	2.7	2.7	5.4	18.9	2.7	59.5	8.1	...	...	...	8.1	35.1	2.7	45.9	8.1		
	金融・保険・不動産業	...	...	12.5	...	...	...	62.5	25.0	...	...	12.5	...	...	...	62.5	25.0		
	運輸・情報・通信業	...	4.0	12.0	24.0	12.0	...	44.0	4.0	...	...	12.0	20.0	16.0	...	48.0	4.0		
	電気・ガス・熱供給業	...	...	9.1	9.1	18.2	9.1	54.5	...	...	...	9.1	...	27.3	9.1	54.5	...		
	サービス業	8.3	16.7	...	...	8.3	...	50.0	16.7	8.3	8.3	...	8.3	16.7	...	41.7	16.7		
	正 規 従 業 員 数 計 別	100人未満	...	...	...	...	...	100.0	...	...	...	...	...	...	...	100.0	...		
100人以上		...	2.8	5.6	11.1	22.2	5.6	44.4	8.3	...	...	5.6	8.3	30.6	5.6	41.7	8.3		
500人以上		...	5.7	9.4	30.2	17.0	1.9	34.0	1.9	...	1.9	7.5	24.5	30.2	1.9	32.1	1.9		
1千人以上		1.0	5.1	8.1	12.1	13.1	3.0	49.5	8.1	1.0	2.0	6.1	16.2	19.2	3.0	44.4	8.1		
3千人以上		...	6.4	10.6	14.9	12.8	4.3	51.1	...	...	6.4	6.4	17.0	21.3	2.1	44.7	2.1		
5千人以上		...	9.1	15.9	13.6	9.1	4.5	38.6	9.1	...	4.5	9.1	15.9	15.9	2.3	45.5	6.8		
1万人以上		...	...	13.0	30.4	4.3	...	47.8	4.3	...	...	8.7	17.4	13.0	...	56.5	4.3		

（単位：％）

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

第2-2-22表の小規模なケースについても同様であり、「関与する」は、計画段階47.3%（「関与しない」51.2%）、個人人選段階49.4%（「関与しない」49.4%）となっており、関与のしかたの大多数は通知報告（事後報告がもっとも多い）となっている。

（第2-2-22表）中途採用を実施する場合の労使間の対応ルールについて（個別・小規模ケース）

		A. 計画段階							B. 個人人選								
業種 構成 別		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	N	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	N
		団体交渉	労使協議決定事項	労使協議説明事項	通知報告事前に必要	通知報告事後に必要	その他	関与しない	A	団体交渉	労使協議決定事項	労使協議説明事項	通知報告事前に必要	通知報告事後に必要	その他	関与しない	A
組合調査計		...	3.3	6.8	17.0	18.5	1.8	51.2	1.5	...	2.4	3.9	16.4	25.6	1.2	49.4	1.2
業種 構成 別	鉱業	...	25.0	25.0	25.0	...	...	25.0	...	...	...	25.0	...	25.0	...	50.0	...
	建設業	...	4.5	...	22.7	18.2	4.5	45.5	4.5	...	4.5	...	22.7	22.7	...	50.0	...
	加工組立型製造業	...	1.5	6.0	17.9	16.4	3.0	55.2	...	...	3.0	1.5	16.4	22.4	1.5	55.2	...
	素材型製造業	...	3.3	7.7	19.8	25.3	...	44.0	...	...	3.3	3.3	20.9	33.0	...	39.6	...
	その他製造業	...	1.7	8.6	17.2	13.8	1.7	55.2	1.7	...	...	5.2	17.2	15.5	1.7	56.9	3.4
	卸売・小売業	...	2.7	2.7	8.1	24.3	2.7	59.5	...	...	2.7	...	8.1	40.5	2.7	45.9	...
	金融・保険・不動産業	...	...	12.5	...	...	...	75.0	12.5	...	...	12.5	...	...	...	75.0	12.5
	運輸・情報・通信業	...	4.0	12.0	16.0	16.0	...	48.0	4.0	...	...	12.0	16.0	24.0	...	48.0	...
	電気・ガス・熱供給業	...	...	9.1	9.1	18.2	9.1	54.5	...	...	...	9.1	...	27.3	9.1	54.5	...
サービス業	...	16.7	...	16.7	8.3	...	50.0	8.3	...	8.3	...	16.7	16.7	...	50.0	8.3	
正 規 従 業 員 数 別	100人未満	...	...	...	...	...	...	100.0	...	...	...	...	...	...	...	100.0	...
	100人以上	...	2.8	5.6	16.7	19.4	2.8	52.8	...	...	...	5.6	13.9	27.8	2.8	50.0	...
	500人以上	...	1.9	9.4	34.0	18.9	1.9	34.0	...	...	...	7.5	26.4	32.1	1.9	32.1	...
	1千人以上	...	2.0	9.1	15.2	15.2	2.0	53.5	3.0	...	2.0	4.0	17.2	23.2	2.0	49.5	2.0
	3千人以上	...	4.3	4.3	10.6	17.0	2.1	61.7	...	...	4.3	2.1	14.9	23.4	...	53.2	2.1
	計	5千人以上	...	9.1	9.1	11.4	25.0	2.3	38.6	4.5	...	6.8	2.3	18.2	25.0	...	45.5
別	1万人以上	...	...	4.3	26.1	8.7	...	60.9	...	...	...	4.3	8.7	21.7	...	65.2	...

（単位：％）

## 10. 中途採用の必要性に関する労使協議での扱われ方

中途採用の必要性について、労使協議のテーマとなるかどうかとの設問では、第2-2-23表のとおり、運輸・情報・通信業では半々であった他は、いずれの業種でもテーマとなるとの回答が大半であった。

（第2-2-23表）中途採用の必要性について労使協議のテーマとなるかどうか

		(1) テーマになる	(2) テーマにならない	N A
組合調査計		75.5	22.6	1.9
業 種 構 成 別	鉱業	100.0	...	...
	建設業	50.0	50.0	...
	加工組立型製造業	80.0	20.0	...
	素材型製造業	78.6	21.4	...
	その他製造業	75.0	25.0	...
	卸売・小売業	66.7	33.3	...
	金融・保険・不動産業	100.0	...	...
	運輸・情報・通信業	50.0	50.0	...
	電気・ガス・熱供給業	100.0	...	...
	サービス業	66.7	...	33.3
正 規 従 業 員 数 計 別	100人未満	...	...	...
	100人以上	66.7	33.3	...
	500人以上	100.0	...	...
	1千人以上	73.3	20.0	6.7
	3千人以上	44.4	55.6	...
	5千人以上	75.0	25.0	...
	1万人以上	100.0	...	...

（単位：％）

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

テーマとして採り上げられる場合の観点は、第2-2-24表に示すように、組合サイドと会社サイドでやゝギャップが見られ、組合サイドが「すぐに中途採用に走らずに内部での調整を重視すること」をトップに挙げているのに対して、会社サイドからは「中途採用で調達せざるをえない仕事や能力のみを対象に実施すること」が前面に出されており、これは労使協議の場での、両者の議論（すなわち大義名分）の応酬がそのまま反映された数値とみることができよう。

（第2-2-24表）中途採用が労使協議のテーマとなる場合の論点

		A. 組合側					B. 会社側				
		(1) 走 す ぐ に 内 部 で 採 用 に 調 整 に	(2) の 特 定 の 仕 事 や 実 能 力	(3) に 中 途 採 用 を 積 極 的	(4) そ の 他	N A	(1) 走 す ぐ に 内 部 で 採 用 に 調 整 に	(2) の 特 定 の 仕 事 や 実 能 力	(3) に 中 途 採 用 を 積 極 的	(4) そ の 他	N A
組合調査計		42.5	40.0	12.5	...	5.0	17.5	52.5	5.0	2.5	22.5
業 種 構 成 別	鉱業	50.0	...	...	...	50.0	50.0	...	...	...	50.0
	建設業	...	100.0	...	...	...	...	100.0	...	...	...
	加工組立型製造業	58.3	33.3	8.3	...	...	16.7	41.7	...	8.3	33.3
	素材型製造業	45.5	45.5	9.1	...	...	18.2	54.5	9.1	...	18.2
	その他製造業	50.0	16.7	16.7	...	16.7	16.7	66.7	...	...	16.7
	卸売・小売業	...	50.0	50.0	...	...	...	100.0	...	...	...
	金融・保険・不動産業	...	...	100.0	...	...	...	100.0	...	...	...
	運輸・情報・通信業	50.0	50.0	...	...	...	...	...	50.0	...	50.0
	電気・ガス・熱供給業 サービス業	...	100.0	...	...	...	...	100.0	...	...	...
正 規 従 業 員 数 計 別	100人未満	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	100人以上	50.0	...	...	...	50.0	50.0	...	50.0	...	...
	500人以上	50.0	25.0	25.0	...	...	12.5	62.5	...	...	25.0
	1千人以上	63.6	18.2	18.2	...	...	27.3	63.6	...	...	9.1
	3千人以上	25.0	75.0	...	...	...	25.0	50.0	...	...	25.0
	5千人以上	33.3	55.6	11.1	...	...	11.1	44.4	11.1	11.1	22.2
	1万人以上	...	100.0	...	...	...	...	66.7	...	...	33.3

（単位：％）

第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

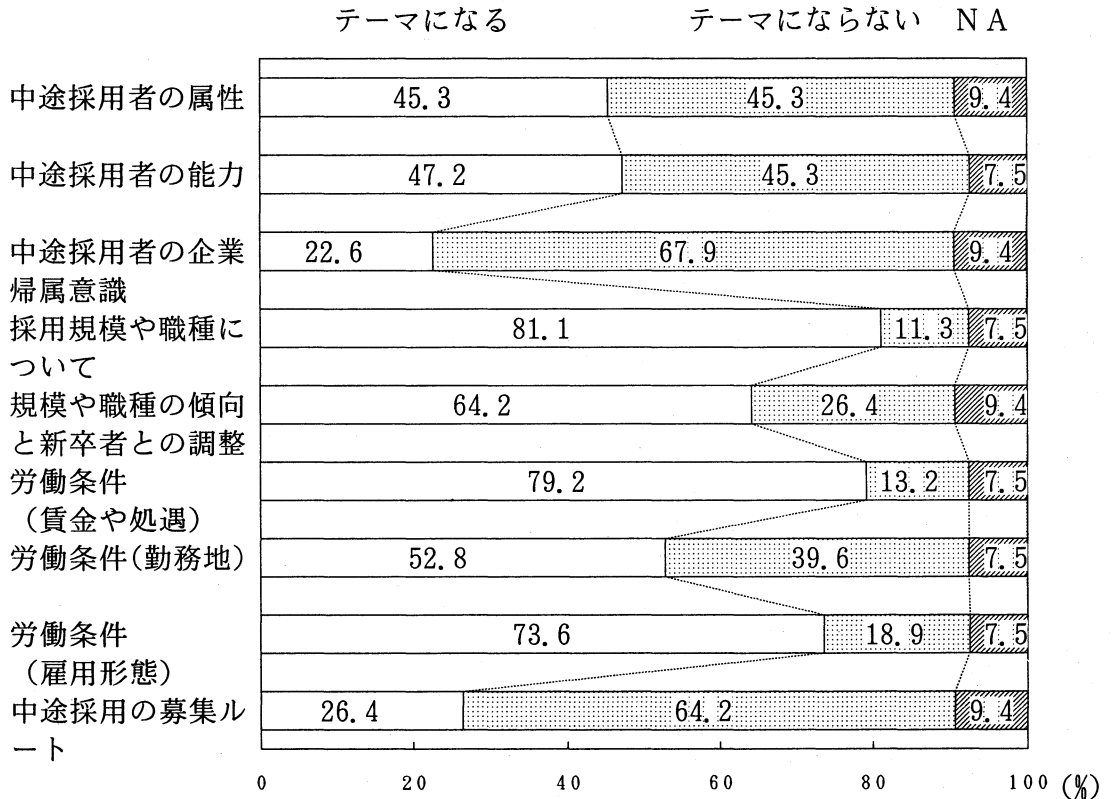
中途採用の具体的問題に関する労使協議での扱われ方は、第2-2-25表および第2-2-17図のとおり、採用規模・職種81.1%、賃金・労働条件79.2%、雇用形態73.6%等、組合員に影響の強い項目がテーマとなる割合が大きく、中途採用者の属性・能力がテーマとなるかどうかは約半々、中途採用者の企業帰属意識および募集ルートについては、テーマになる割合が低くなっている。

（第2-2-25表）中途採用に関し労使協議のテーマとして採り上げられる項目

		(1) 中途採用者の属性	(2) 中途採用者の能力	(3) 帰属意識 中途採用者の企業	(4) 採用規模や職種について	(5) 規模や職種の傾向 と新卒者との調整	(6) 労働条件—賃金や 処遇	(7) 労働条件—勤務地	(8) 労働条件—雇用形 態	(9) 中途採用の募集ル ート	回 答 累 計
組合調査計		45.3	47.2	22.6	81.1	64.2	79.2	52.8	73.6	26.4	492.5
業 種 構 成 別	鉱業	100.0	50.0	...	100.0	50.0	100.0	50.0	100.0	100.0	650.0
	建設業	...	...	...	50.0	50.0	50.0	50.0	...	...	200.0
	加工組立型製造業	26.7	53.3	6.7	86.7	46.7	80.0	46.7	66.7	6.7	420.0
	素材型製造業	42.9	42.9	21.4	85.7	85.7	85.7	50.0	78.6	14.3	507.1
	その他製造業	50.0	62.5	62.5	87.5	87.5	87.5	75.0	100.0	50.0	662.5
	卸売・小売業	66.7	33.3	...	66.7	33.3	66.7	33.3	66.7	33.3	400.0
	金融・保険・不動産業	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	900.0
	運輸・情報・通信業	50.0	50.0	25.0	50.0	50.0	50.0	25.0	50.0	...	350.0
	電気・ガス・熱供給業	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	900.0
	サービス業	66.7	...	...	66.7	33.3	66.7	66.7	66.7	66.7	433.3
正 規 従 業 員 数 計 別	100人未満	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	100人以上	66.7	66.7	33.3	66.7	66.7	66.7	33.3	66.7	33.3	500.0
	500人以上	37.5	37.5	37.5	75.0	50.0	75.0	50.0	75.0	37.5	475.0
	1千人以上	53.3	60.0	40.0	73.3	66.7	73.3	46.7	60.0	40.0	513.3
	3千人以上	22.2	33.3	...	88.9	33.3	77.8	66.7	66.7	11.1	400.0
	5千人以上	33.3	50.0	8.3	83.3	91.7	83.3	41.7	83.3	8.3	483.3
	1万人以上	100.0	66.7	...	100.0	66.7	100.0	100.0	100.0	...	633.3

（単位：％）

（第2-2-17図）中途採用に関し労使協議のテーマとなる項目



## 11. 今後の中途採用の在り方について

今後の中途採用の在り方について、組合の認識としては、第2-2-26表のとおり、「欠員補充に限定して実施していくべき」が37.5%、「今後、計画的に増やしていくべき」13.7%、「今後、減らしていくべき」7.1%となっており、社会全般的な雇用不安気運を映し出して慎重な対応姿勢が強く示されている。すなわち、実態の有無はともかく蔓延している「雇用流動化ムード」に安易に与したくないという身構える気持ちが見られる。

ともあれ中途採用全般について、労働組合の関与の仕方は、協議決定より説明・通知報告が中心で、どちらかと言えば受け身的であり、労組として十分な発言力・影響



第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

力を行使する形態になっていないという印象が否定しえない。しかし、従来の新卒定期大量採用方式という終身雇用制（長期雇用慣行）に揺らぎも見え始めている現在、いつまでも消極的な対応をしているわけにはいかない課題となりつつある。

（第2-2-26表）今後の中途採用の在り方について

		(1) 今後計画的に増や していくべき	(2) 欠員補充に限定し 実施していくべき	(3) 今後減らしてい くべき	(4) なんともいえない	N A
組合調査計		13.7	37.5	7.1	38.4	3.3
業 種 構 成 別	鉱業	...	25.0	25.0	25.0	25.0
	建設業	9.1	45.5	9.1	36.4	...
	加工組立型製造業	22.4	20.9	9.0	41.8	6.0
	素材型製造業	13.2	38.5	6.6	40.7	1.1
	その他製造業	8.6	43.1	6.9	41.4	...
	卸売・小売業	18.9	37.8	5.4	32.4	5.4
	金融・保険・不動産業	...	37.5	...	50.0	12.5
	運輸・情報・通信業	16.0	52.0	4.0	24.0	4.0
	電気・ガス・熱供給業	...	36.4	...	63.6	...
	サービス業	8.3	58.3	8.3	16.7	8.3
正 規 従 業 員 数 計 別	100人未満	...	100.0	...	...	...
	100人以上	11.1	58.3	2.8	27.8	...
	500人以上	13.2	39.6	9.4	30.2	7.5
	1千人以上	11.1	40.4	6.1	38.4	4.0
	3千人以上	8.5	39.3	6.4	44.7	2.1
	5千人以上	25.0	15.9	4.5	50.0	4.5
	1万人以上	26.1	17.4	8.7	47.8	...

（単位：％）

---

## 第2章 従業員の雇用管理と労使関係に関するアンケート調査結果（組合調査）

以上、従業員の雇用管理（採用、異動、出向および転籍）に関する組合の認識・対応姿勢についての、アンケート調査結果を概観した。当然のこととして、この種の意識調査は取り巻く社会・経済情勢（ムードを含め）の影響を受けるところが大きく、現在の流行語と化した感のある「雇用流動化」「雇用リストラ」ということへの、警戒感や不安感の入り交じった反応となったものと考えられる。

やゝ旧聞に属するが、他産業より比較的早く合理化の波を経験した素材型製造業に働く友人からこんな替え歌が流行っているときいたことがある。それは、「汽車、汽車、シュッポ・・・」の節で「退社、退社、出向、出向、出向、出向、シュッコッコ、ぼくもみんな、出向、出向、シュッコッコ、早いぞ、早いぞ、人減らし、お前もとぶとぶ、俺もとぶ、ヤメロー、ヤメロー、横暴だ、横暴だ、冷てえな」と歌うのだそうである。こんな歌が送別会の二次会で唱われている一方で、労働組合の果たすべき役割・機能並びに活動実態は、果して現状で十分であろうか（組合員の拠り所たりえているだろうか）。

もとより労働組合としては、雇用対策は最重要課題の筆頭であり、経営陣の恣意に任せてきたわけではない（もちろん、経営陣も恣意的に人員削減してきたとは言わないが）。我が国のナショナルセンターである連合も、先般『雇用安定・創出対策本部』を設置して、円高などにより更に厳しさをました当面の雇用情勢の克服や、経済構造の改革過程での勤労者の保護への取組方針を打ち出したところである。

その対策の支柱は、①雇用安定に向けた労使交渉の強化、②労働協約などの労組の取組体制の整備、③使用者団体との交渉強化、④政策制度要求の推進であり、失業なき労働力移動を目指した対策展開を目指し、行政（政府・自治体）、企業内の各システム・ルールの再構築の必要性を提唱している。

そうした観点から連合の行った「雇用点検アンケート」（94/12）においても、雇用への悪影響の懸念、労働協約や交渉ルールの不十分さが指摘されているが、今回の連合総研の調査結果でもこうした対策の積極的推進・取組みが尚一層求められる実態にあることが、改めて浮き彫りにされたものと言えよう。

以上

## 第3章 労働者のキャリア形成と満足度（個人調査）

### 1. 個人調査の対象者の概要

- ① 性別は、男性が9割で、ほとんどが男性である。
- ② 年齢は30歳代前半が28.7%と最も多く、次いで20歳代後の21.3%である。20歳代と30歳代を合すると全体の3/4を占める。
- ③ 役職は一般が69%、係長が25%で、大半が組合員の範囲である。
- ④ 製造系が最も多く、約6割を占める。
- ⑤ 学歴は大卒、大学院卒が52.6%と、全体として高学歴のサンプルになっている。

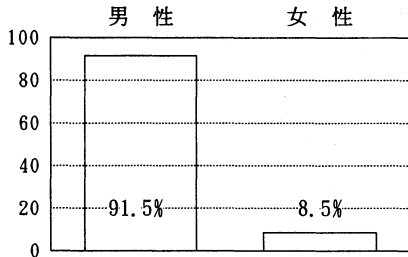
### 2. 転職者について

全回答者の内、転職経験「有り」と答えた人の割合は18.6%、男性では19.0%（484名）である。現在の年齢別に、転職経験の有無の比率を、男性について見ると（以下、特に断りの無い場合は、男性における比率を示す）、年齢が高い程転職経験「有り」の比率が高くなっており、45歳以上では約40%、55歳以上では約58%となっている。但し、30歳～44歳の中堅クラスも約20%が転職経験を持っている。また、転職「有り」の比率を現在の職能分野別（法務、人事、経理……等）で見た場合、各職能それぞれ似たような数値になっているが、「人事・労務」「経理・財務」が相対的にやや低い。（第2-3-2図）

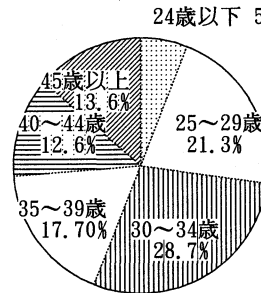
転職経験者における、現在の会社を除く学校卒業後の就職会社数は、「1社」が約60%と最も多く、次いで「2社」が22%となっているが、「3社」以上も一桁の比率で存在する。これを現在の年齢別に見ると、30歳以上では「2社」が20～30%であり、45歳以上では「3社」も14～23%である。（第2-3-3図）

（第2-3-1図）調査対象者の属性

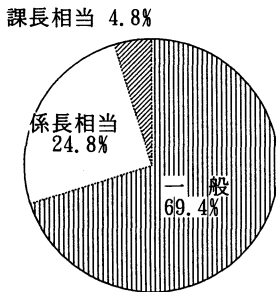
(1) 男女比率



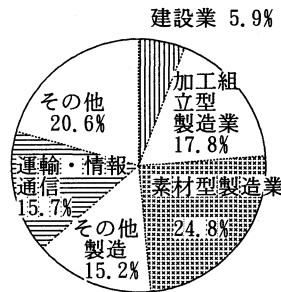
(2) 年齢（男女計）



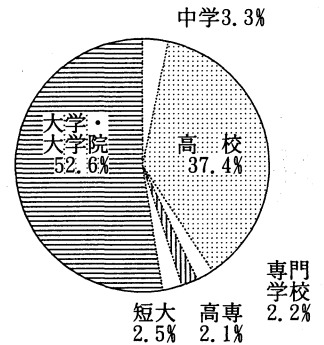
(3) 役職（男女計）



(4) 業種構成（男女計）



(5) 最終学歴（男女計）



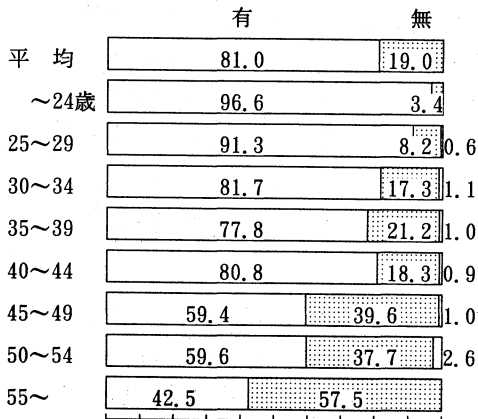
転職経験者における、現在の会社の直前に勤務した会社の業種は、「全く違う業種」が66.3%と圧倒的に多く、逆に、「全く同じ業種」は10.5%にすぎない。また、「以前の会社での仕事の経験が現在どの程度生かしているか」の問いに対して、「ほとんど生かしていない」が50.6%と約半数、「生かしている」は14.5%となっている。これを、現在の年齢別に見ると、「ほとんど生かしていない」と答えた比率は、年齢が高い程高くなる傾向にある。但し、35~39歳では「そのまま生かせる」が20.6%、「ほとんど生かさない」が47.1%となっており、他の年齢層とは少し異なった回答となっている。また、現在の職能別に見ると、「経理・財務」「人事・労務」「総務・秘書」「生産技術・管理」において「ほとんど生かしていない」の比率が60%及びそれ以上と高い数値になっている。逆に、「情報システム」「製品開発・設計」は20~30%台と低い数値になっている。（第2-3-4図）（第2-3-6図）

第3章 労働者のキャリア形成と満足度（個人調査）

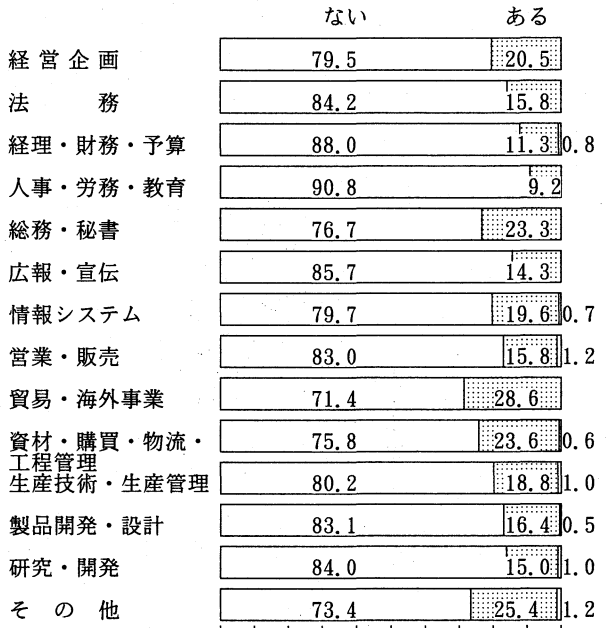
転職経験者における、以前の会社と比べた現在の会社の従業員規模では、「大きくなった」が67.6%、「小さくなった」が22.5%となっており、企業規模の大きな会社への転職が多い。（第2-3-5図）

（第2-3-2図）転職経験の有無

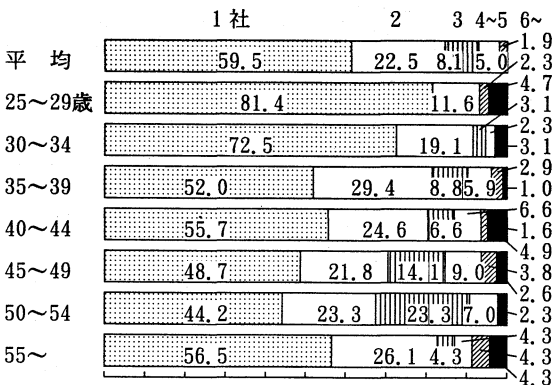
① 現在の年齢別



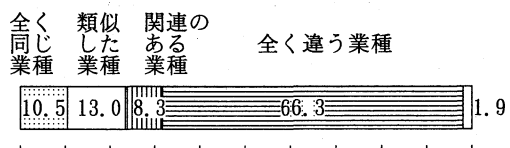
② 現在の職能別



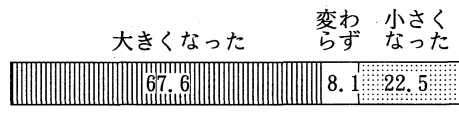
（第2-3-3図）現在の会社を除く学  
校卒業後の会社数



（第2-3-4図）現在の会社の直前に  
勤務した会社の業種

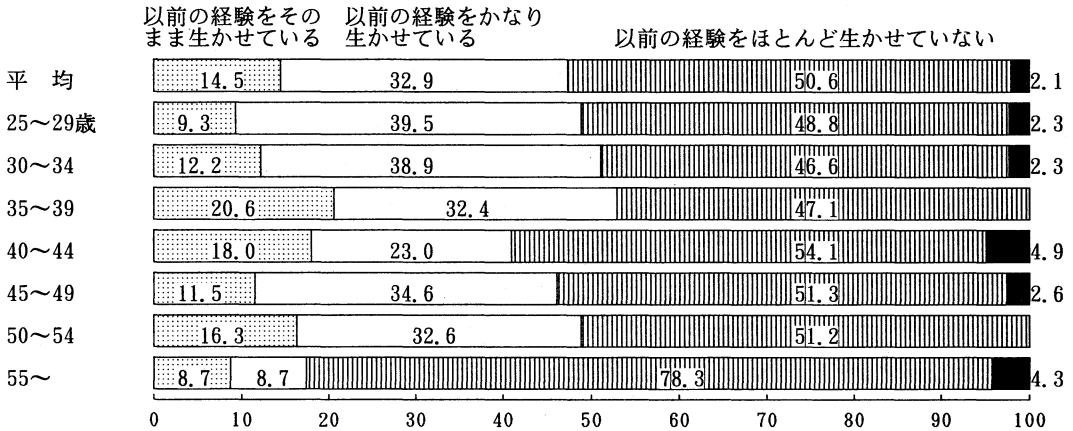


（第2-3-5図）以前と比べた現在の  
会社の従業員規模

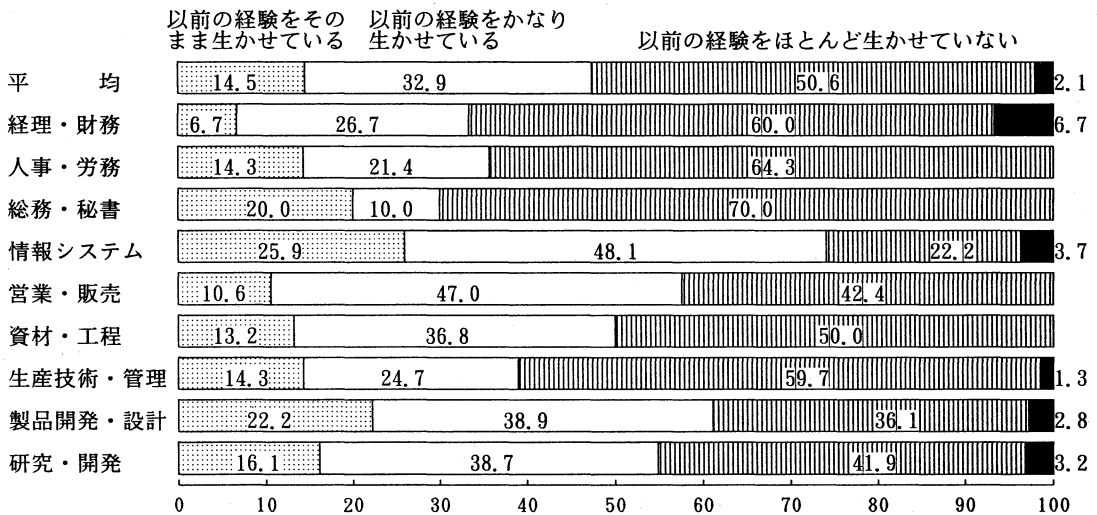


（第2-3-6図）以前の会社での仕事の経験が現在の仕事にどの程度生かされているか

① 現在の年齢別



② 現在の職能別



採用ルートでは、新聞の求人広告・就職情報誌の比率が高い（31.2%）が、人的ネットワークを利用している人（以前の会社の上司や友人の紹介 5.6%、その他の友人の紹介20.7%）も結構多い。また、現在年齢が若い人ほど、新聞の求人広告・就職情報誌の比率が高くなっている（25～29歳48.8%）。（第2-3-7図）

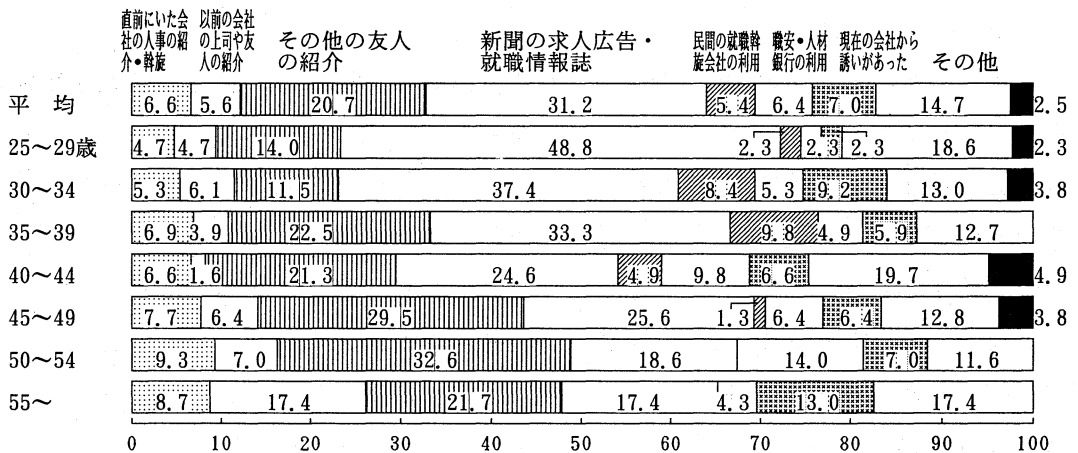
職歴や経験との関係からみた採用時の給与水準評価では、「適切」または「かなり

第3章 労働者のキャリア形成と満足度（個人調査）

適切であった」は59.7%、「あまり適切でなかった」「不適切だった」は37.4%であり、「適切」と感じている人がそうでない人をかなり上回っている。この傾向は年齢が若い人ほど高い（25～29歳では「適切」「かなり適切」が69.8%になっている）。

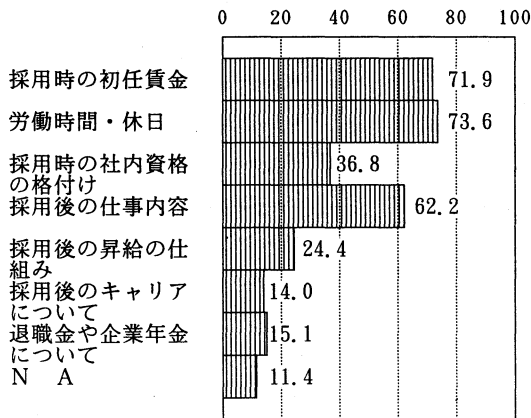
採用までの説明内容では、基本的な労働条件について説明を受けていない人がかなりのウェイトを占める。説明の内容別にみると、初任賃金で71.9%の人は説明を受けたとしており、同様に労働時間・休日73.6%、採用時の社内資格の格付け36.8%、採用後の仕事内容62.2%となっている。また、説明を受ければ良かったと考えている事項は、昇給の仕組み40.1%、採用後のキャリア37.2%、退職金・企業年金37.0%となっており、これらは通常求人広告には記載されていない内容である。（第2-3-8図）

（第2-3-7図）現在の会社を探した方法

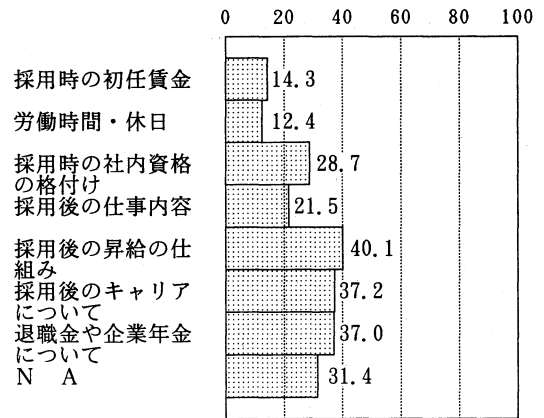


（第2-3-8図）説明事項について

① 採用までに充分説明を受けた事項



② 採用までに説明はなかったが、説明を受けたいと思った事項



3. 採用後のキャリアについて

入社後の最初の配属の決まり方は、男性全員でみた場合、「自分の希望を参考に会社が決定」いわば個人と会社の調整が48.3%、「会社が決定した」40.7%であり、「自分の希望」と答えた人の比率は9.9%にすぎない。これを現在の年齢別にみると、若い人ほど会社の決定が減少し、両者の調整が増加する傾向にある。初任配属先の希望の実現度合いをみると、「希望にそっていた」32.5%、「ある程度希望にそっていた」45.5%と、自分の希望にそっていたと答えた人の比率が高い。この実現度合いに関しては転職者の方が転職経験のない人に比べ「希望にそっていた」と答えた比率が高くなっている。（第2-3-9・10図）

初任配属の方法と配属希望の満足度との関係を、転職経験の有無別にみると、まず、転職経験のない人では、「自分の希望」で配属が決定したと答えた人は、その配属が「希望にそっていた」77.0%、「ある程度そっていた」20.3%と答えており満足度が高いことが伺える。「自分の希望を参考に会社が決定した」と答えた人は、「希望にそっていた」36.1%、「ある程度そっていた」46.8%と答えている。また、「会社が決定した」と答えた人は、「希望にそっていた」がぐっと少なくなり15.7%、「ある



程度そっていた」49.6%、「ほとんど希望にそっていなかった」と答えた人の比率が前の2つに比べ大幅に増加し33.9%—3人にひとり—となっている。転職者でも同様の傾向にある。（第2-3-11図）

配属2～3年後に配属替えの要望を出す機会の有無（男性全員）でみると、「機会があり実現した」25.4%、「機会はあったが実現しなかった」30.9%、「要望を出す機会がなかった」38.5%となっている。「機会があった」人は56.3%になり、かなりの会社が要望を出す機会を設けていることがわかるが、個人の希望が実現したのは25.4%とそのうちの半数弱にすぎない。（第2-3-12図）

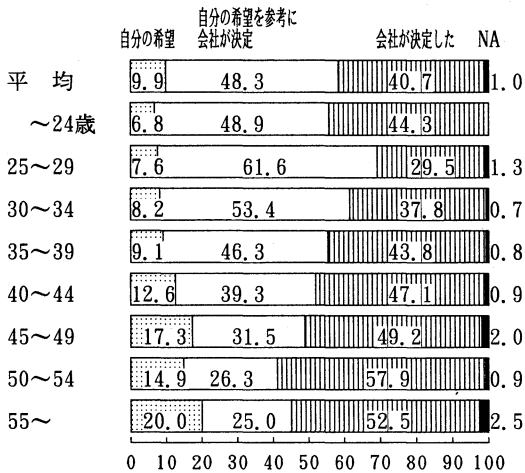
また、転職経験のない人で初任配属が「ほとんど希望にそっていなかった」と答えた人のうち、配属2～3年後の配属替えが「機会があり実現した」人は16.9%、「機会はあったが実現しなかった」42.1%および「要望を出す機会がなかった」39.5%であり、「実現しなかった」と答えた人の比率は約82%にもなった。逆に、初任配属が「希望にそっていた」と答えた人のうち、配属2～3年後の配属替えが「実現した」人は33.6%、「機会はあったが実現しなかった」24.5%および「要望を出す機会がなかった」36.0%であり、「実現しなかった」人は約71%である。（第2-3-12図）

一方、転職者はどうであろうか。初任配属が「ほとんど希望にそっていなかった」と答えた人のうち、配属2～3年後の配属替えが「機会があり実現した」人は11.5%、「機会はあったが実現しなかった」36.8%、「要望を出す機会がなかった」48.3%であり、「実現しなかった」と答えた人の比率は約85%にもなった。転職経験のない人と同様の傾向であるが、「実現した」と答えた比率がやや低くなっている。（第2-3-12図）

初任配属時点で「ほとんど希望にそっていなかった」と考えている人が、その2～3年後に再度配属替えにトライしてもそれが実現する度合いはかなり低い結果となっている。これは「最も長い職能経験分野の決定要因」をみると、第1位の要因の中では「初任配属のセクション」が33.1%と最も多く、次いで「会社や人事の意向」27.1%となっていること、2つ選択でみても「会社や人事の意向」「初任配属のセクション」が多いことから、特定の職能分野内でのキャリアが長く、かつその職能分野は初任配属で決まる程度が高いことがその理由として考えられる。（第2-3-13図）

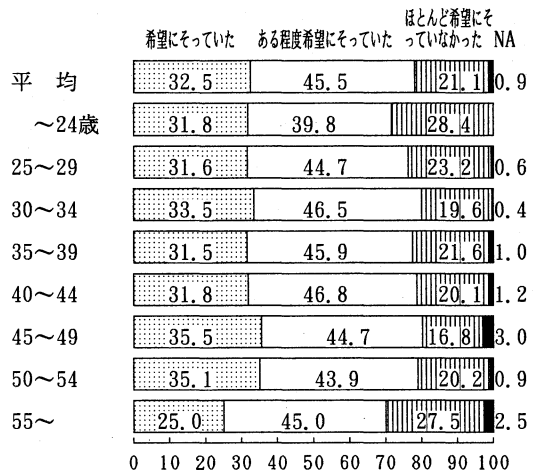
（第2-3-9図）社後の最初の配属先の決まり方

（男性全員）



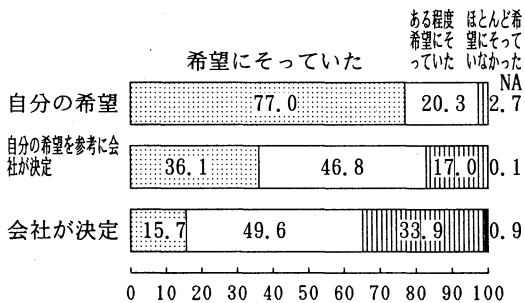
（第2-3-10図）最初の配属先の希望の実現度合

（男性全員）

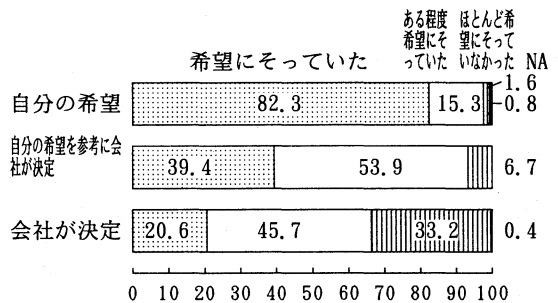


（第2-3-11図）入社後の最初の配属先の決まり方と希望の実現度合

（除く、転職者）  
希望にそっていた

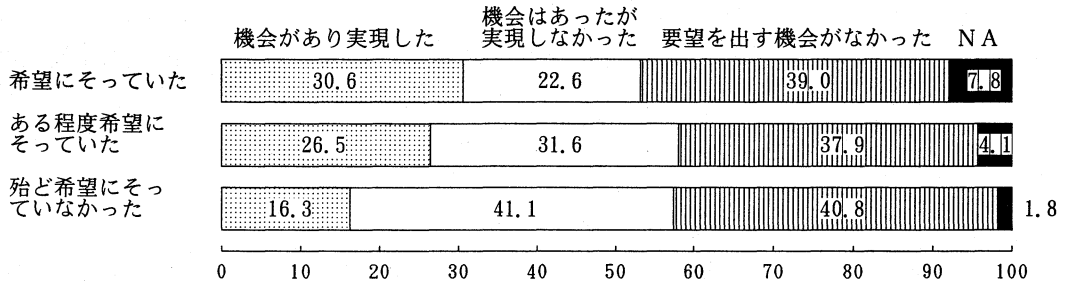


（転職者）  
希望にそっていた



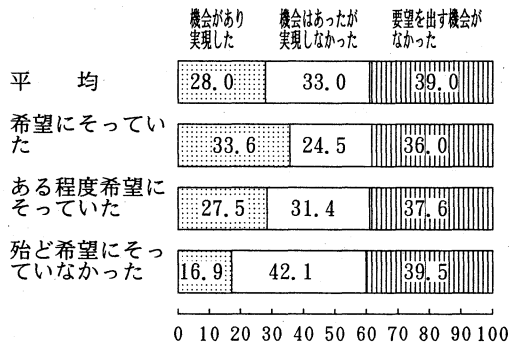
（第2-3-12図）配属2～3年後に配属替えの要望を出す機会の有無等

① 最初の配属先の希望実現度合い別（男性全員）

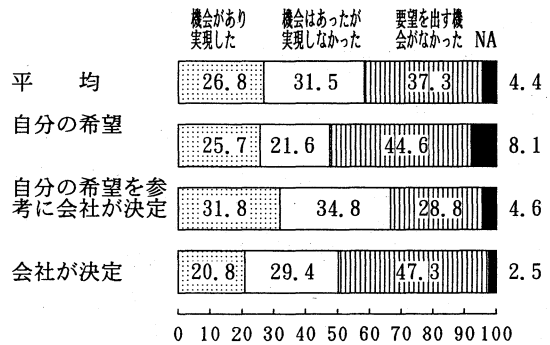


② 除く、転職者

A 最初の配属先の希望実現度合い別

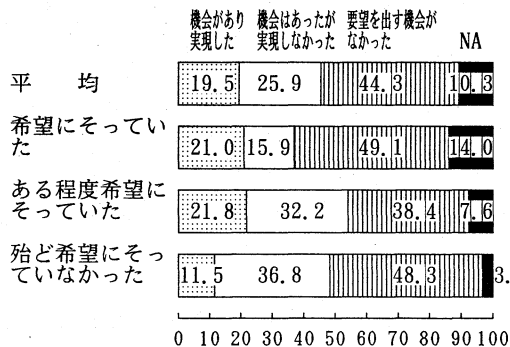


B 最初の配属先の決まり方別

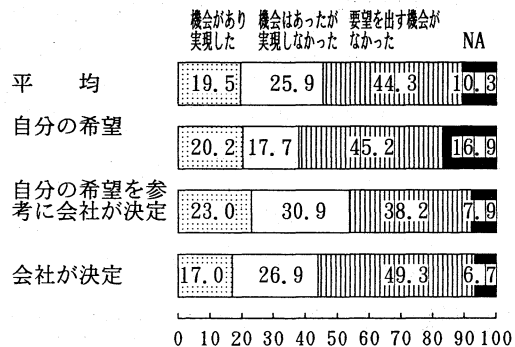


③ 転職者

A 最初の配属先の希望実現度合い別

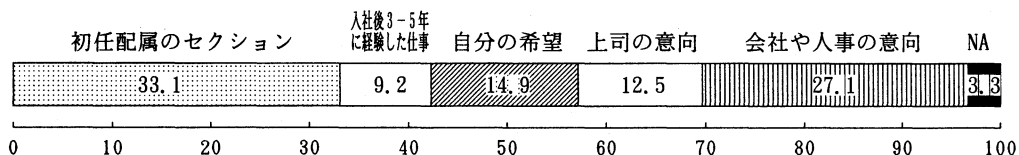


B 最初の配属先の決まり方別

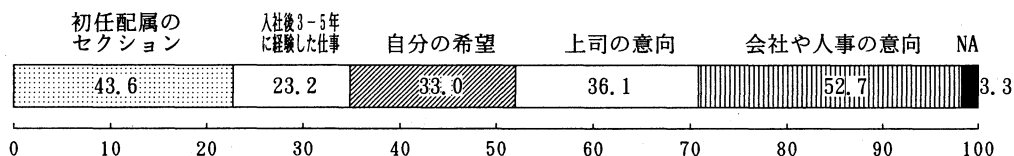


（第2-3-13図）最も長い職能経験分野の決定要因

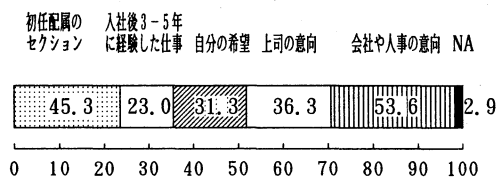
① 第1位



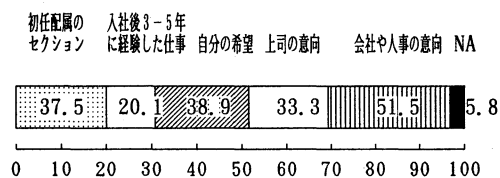
② 2つ選択



A 転職未経験者



B 転職者



## 4. 企業内（職能）キャリアについて

現在の職能分野とこれまでの経験した職能分野及び最も経験の長い職能分野の関係をみると、現在の職能分野が100人以上では、現在の職能分野と最長職能分野を重ねる人が多い。80%以上が重なるのは、情報システム（86.2%）、営業・販売（81.6%）、生産技術・生産管理（84.4%）、製品開発・設計（84.0%）、研究・開発（85.4%）である。60%台は、経理・財務（69.2%）、人事・労務（60.5%）、資材購買・工程管理（67.1%）となっている。

最も経験の長い職能分野内での経験の幅についてみると、「一つの仕事を深く経験」は40.1%、「複数の仕事を経験してきた」28.9%、「多くの仕事を幅広く経験してきた」22.8%となっている。「一つの仕事を深く経験」は、加齢とともにその比率

は小さくなる傾向にあるが、一方で「多くの仕事を幅広く経験してきた」は加齢による変化はあまりないものとなっている。（第2-3-14図）

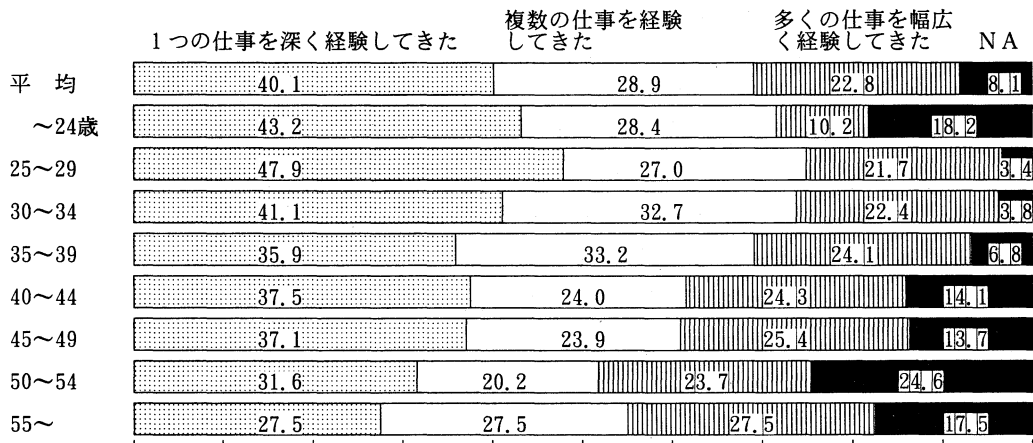
次にキャリアの幅に関する希望についてみると、まず、仕事を振り返り経験すれば良かったと思う仕事内容では、「職能内でキャリアの幅を広げる」33.7%、「現在の職能に関連した他の職能の仕事を経験する」32.1%となっており、一方、「職能内で一つの仕事を深く経験する」は20.6%と低い数値になっている。次に、今後の希望では、「現在の職能に関連した他職能の仕事を経験」したいと答えた人が41.9%と最も高い比率であり、「職能内でいろいろな仕事を経験」したい14.5%、「職能内で一つの仕事を深く経験」したいは13.9%にすぎない。また、「海外勤務を経験」したいは17.0%、「関連会社勤務を経験」したいとする人は7.8%であった。また、今後の希望について、現在の年齢別にみても、どの年齢層も「現在の職能に関連した他の職能の仕事を経験」したいとする人が最も多くなっている。他の特徴としては、若い層に海外勤務の希望者が比較的多いこと、50歳以上になると関連会社勤務を希望(?)する人が他の年齢層に比べ多いこと、及び新入社員が多いと思われる24歳以下では「職能内でいろいろな仕事を経験」「職能内で一つの仕事を深く経験」したいとする人が他の年齢層よりやや高い比率であることがあげられる。（第2-3-15図）～（第2-3-16図）

このキャリアに関する幅について、最も長く経験した職能分野の仕事の幅別にみると、「一つを深く経験した」人、「複数を経験した」人、「幅広く経験した」人のいずれも、自分のキャリアを振り返った時、職能内の他の仕事または関連した職能の仕事を経験すれば良かったと答えた比率が最も高くなっている。（「一つを深く経験した」人は71.9%、「複数を経験した」人65.5%、「幅広く経験した」人60.8%）。一方、「複数を経験した」人、「幅広く経験した」人では、一つの仕事を深く経験したかったと答えた人の比率が「一つを深く経験した」人に比べ高くなっている特徴がある。今後のキャリアの希望については、この三者とも「関連した他の職能の仕事を経験したい」とする比率が最も高いものとなっている。（第2-3-17図）～（第2-3-18図）

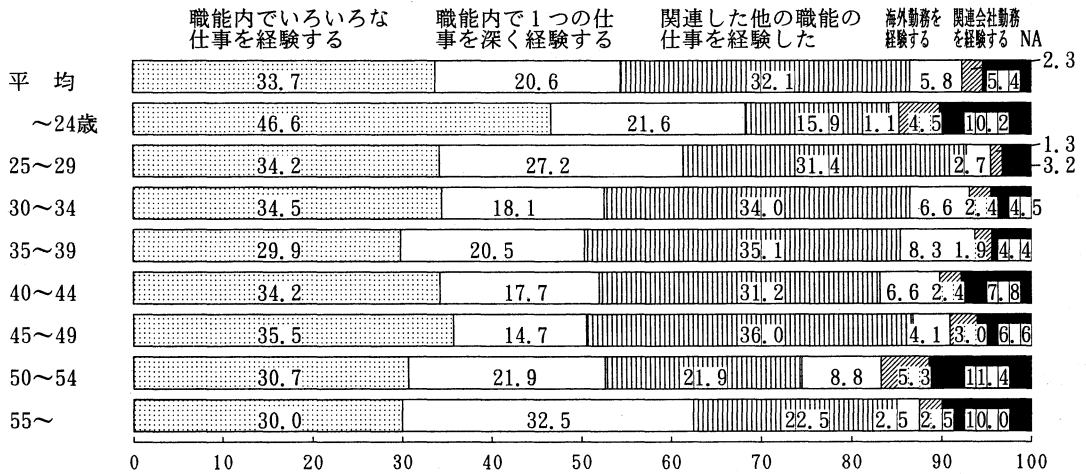
以上、企業内の職能キャリアに関しては、大多数が今回の職能分類では一つの職能

第3章 労働者のキャリア形成と満足度（個人調査）

（第2-3-14図）最も長く経験した職能分野の仕事の性格

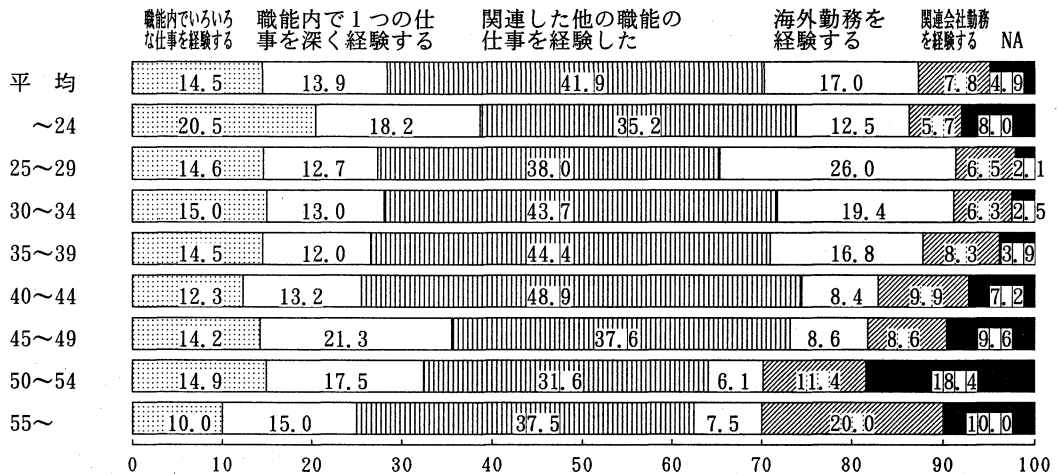


（第2-3-15図）仕事を振り返り経験すれば良かったと思う仕事内容

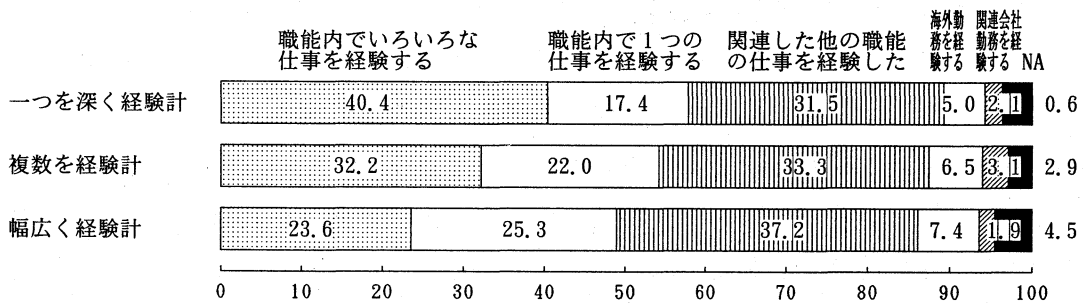


第3章 労働者のキャリア形成と満足度（個人調査）

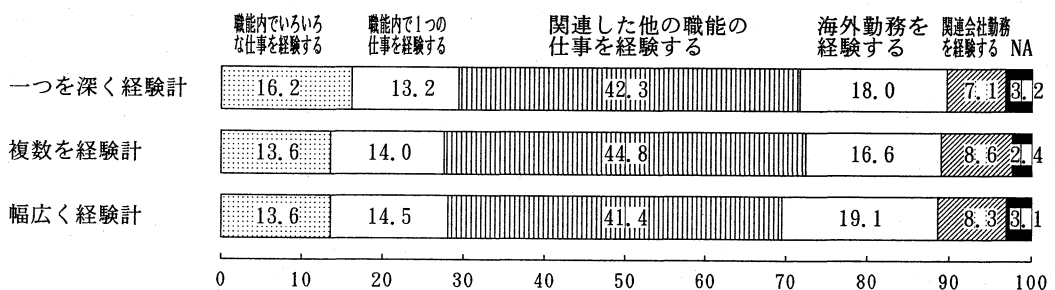
（第2-3-16図）仕事を振り返り今後経験したい仕事内容



（第2-3-17図）仕事を振り返り経験すれば良かったと思う仕事内容



（第2-3-18図）仕事を振り返り今後経験したい仕事内容



分野内にキャリアは納まり、さらにその職能分野の中でも経験の幅はそれほど広くないことが伺える。そのため、キャリアの幅を広げる希望が強くでていると考えられる。

## 5. 管理職志向と専門職志向—縦のキャリアに対する希望

これまでの仕事の経験がどれだけの広がりを持ってきたかということは、いわば横のキャリアといえようが、これに対して組織のヒエラルキーの中での位置がどう変わっていくかという縦のキャリアの領域がある。縦のキャリアに関する考え方としては、ライン系列の昇進の階段を上っていきたいという昇進志向と、そうした昇進系列とは別の専門分野で腕をふるいたいとする専門職志向がある。

この調査では、自分の適性を考えて、「指揮命令権限を有した単位組織の長をめざす（課長や部長）」と「指揮命令権限はないが専門能力を生かし、その分野のプロを目指す」というふたつのキャリア・コースを選択しなくてはならないとしたら、どちらを希望するかを聞いてみた。前者を管理職志向、後者を専門職志向と呼ぶことしよう。結果は（第2-3-19図）、総計では管理職志向48%、専門職志向50%で、ほぼ意見は半々に分かれた。しかし、個人の属性や職能分野によっては、両者のバランスはかなり違った現れ方をしている。

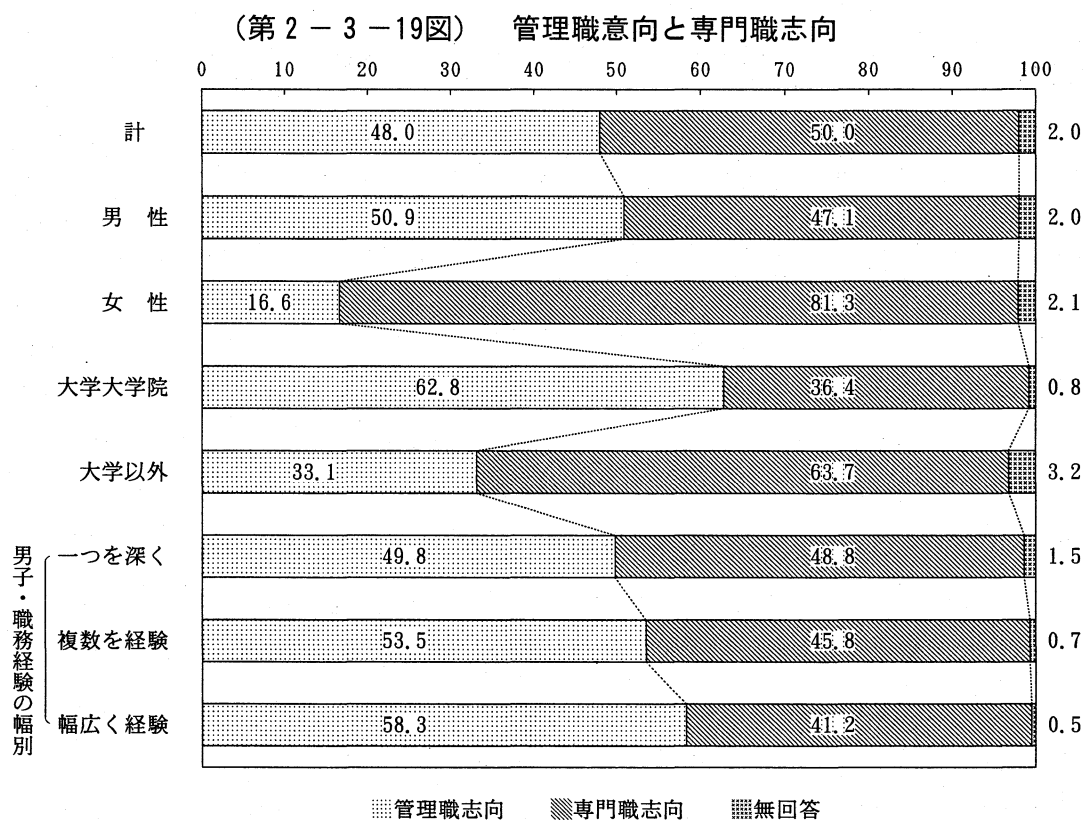
同じく（第2-3-19図）で、性別にみると、男性の傾向は総計とあまり変わらないが、女性では専門職志向が圧倒的に強く、8割の比重を占める。また、学歴別では、大学・大学院卒とそれ以外に分けてみると、前者では3分の2が管理職志向であるのに対し、後者では専門職志向が3分の2でちょうど逆転した関係になっている。また、男子をこれまでの職務経験の幅の広さで分けてみると、管理職志向の比率は、「一つを深く」（49.8%）、「複数を経験」（53.5%）、「幅広く経験」（58.3%）の順に高まっていき、逆に専門職志向の比率が減少に向かう傾向を示している。つまり、これまでの職務経験の幅が広いほど管理職志向が強まる傾向にある。

男性を年齢別に分けてみると、（第2-3-20図）に示すように、24歳以下の若年層では専門職志向が管理職志向を上回っているが、20歳代後半から30歳代後半では逆転して管理職志向が多数派となり、40歳代以降になると再度専門職志向が過半数とな



って、なおかつ年齢が高くなるほど専門職志向の比重が高まる傾向を示している。

縦のキャリア・コース選択は従事している職能分野によっても違うことが予想される。そこで現在の職能分野別にみみると、まず管理職志向の比率が高い職能分野は、「貿易・海外事業」（71.4%）、「営業・販売」（67.7%）、「人事・労務・教育」（64.5%）、「経理・財務」（61.7%）、「経営企画」（59.1%）などである。一方、専門職志向の比率は、「生産技術・生産管理」（58.7%）のみが過半数を超えていた。以上の他の職能分野では、管理職志向と専門職志向の比率はほぼ半々で総計の傾向とあまり違わなかった。



(注) 職務経験の幅（もっとも長く経験した職能分野について）

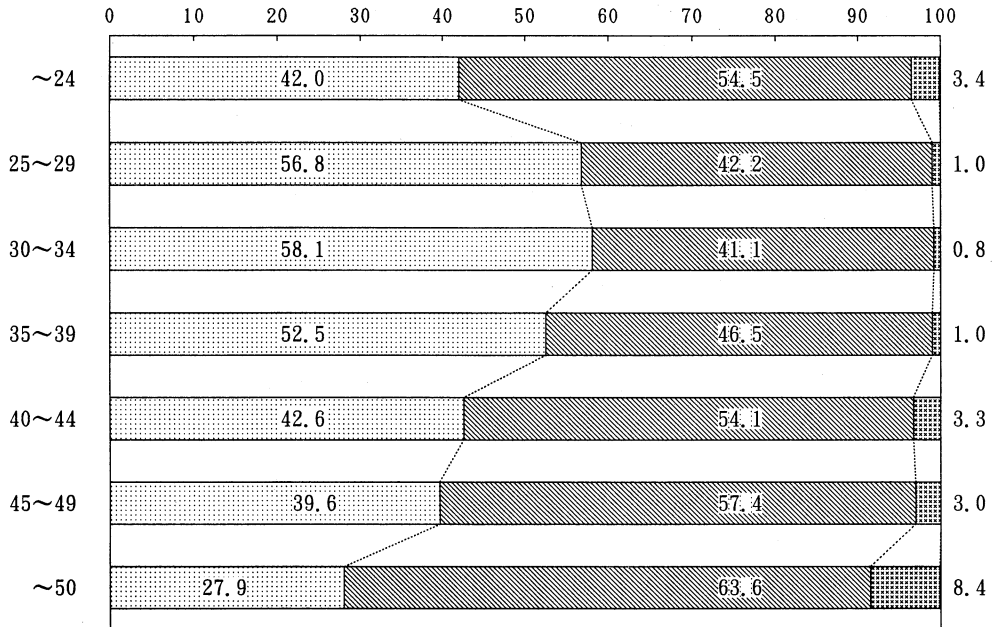
「一つを深く」＝「その職能の中では一つの仕事を深く経験してきた（労務のみなど）」

「複数を経験」＝「その職能の中の複数の仕事を経験してきた（人事と労務など）」

「幅広く経験」＝「その職能の中の多くの仕事を幅広く経験してきた（人事、労務、教育など）」

（第2-3-20図）管理職志向と専門職意向

男子年齢別



ところで、こうしたキャリア・コースの選択はいつごろ行なわれることが希望されているのだろうか。総計でみると、「35歳頃」とする人が30.5%でもっとも多いが、その前後の「30歳頃」「40歳頃」とする人もそれぞれ約24%の比率を占める。このようにキャリア・コース選択の希望時期が3つに分極化する傾向を示すのは、年齢階層によって希望時期のピークがシフトしていく傾向を反映したものである。（第2-3-21図）は、男子年齢階層別にコース選択希望時期の分布をみたものであるが、年齢階層の上昇とともに、希望時期のピークがより上の年齢にシフトしていく傾向が読み取れる。

なおかつ興味深いことは、30～34歳層は「35歳頃」、35～39歳層は「40歳頃」というように、ほぼ自分の所属する年齢階層の次の節目の年齢に希望時期のピークが重なる傾向を示していることである。つまり、キャリア選択は、過去のこともなく、かといって遠い将来でもなく、自分の年齢のあと数年後という身近な時点で行なわれる

ことを希望する人が多いのである。管理職か専門職かのキャリア選択は、ある1時点だけで終了というのではなく、それぞれの時期に応じた選択可能性が個人の側からの希望であるといえる。

## 6. 人事評価の現状と今後の希望

昇進・昇格や処遇、あるいは広く社内での個々人のキャリアを大きく規定するのは人事評価である。これに関して現在どのような施策が行なわれているのか、また今後の希望としてはどのようなものが望まれているのだろうか。

（第2-3-22図）は、いくつかの人事評価に関わる施策のうち現在行なわれているもの、今後実施を希望するものを複数選択で聞いた結果をまとめたものである。

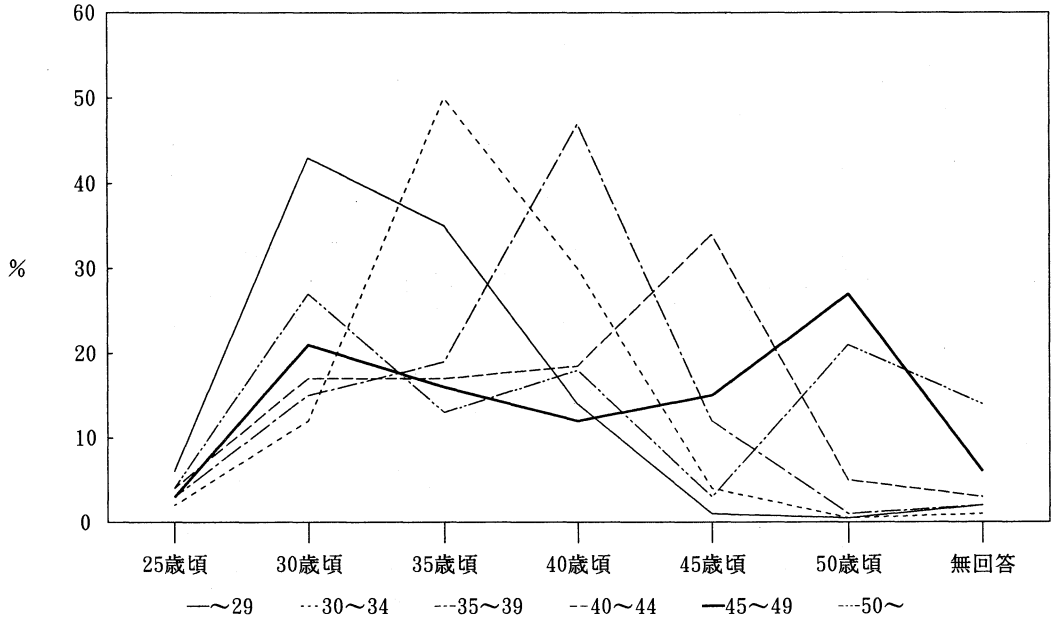
「仕事の目標設定の上司との話合い」（72.2%）や「上司との業績や成果についての話合い」（53.4%）の指摘率は高いが、「考課の基準の公開」（30.6%）。「考課結果の本人への通知」（30.7%）、「上司との考課の結果に関する話合い」（21.5%）の比率は格段に低くなり、「部下の上司評価」（8.0%）が行なわれているとする人はほとんどいない。

総じて、現状では、業績・成果向上を促進するための施策はかなり行なわれているが、人事評価に関する情報公開や被評価者からのフィードバックに関わる施策はあまり実施されていない傾向にある。こうした実情を反映して、今後実施を希望する施策は、情報公開やフィードバックに関連する施策であり、また現在実施率の低いものほど希望される率が高まる傾向にある。すなわち、今後の希望としてもっとも指摘率が高いのは、「部下の上司評価」（51%）であり、次いで「上司との考課の結果に関する話合い」（44.2%）、「考課の結果の本人への通知」（43.4%）、「考課の基準の公開」（39.2%）の順となっている。

以上の結果は、今後の人事評価が向かうべき方向について貴重な示唆を与えるものといえよう。

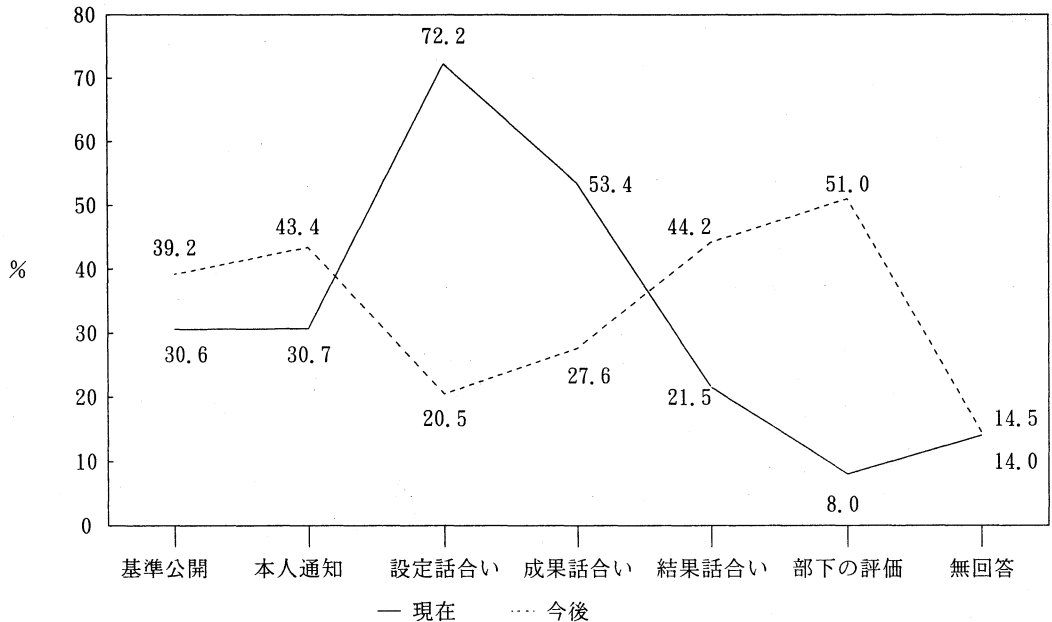
（第2-3-21図）望ましいコース選択の時期

男子年齢別



（第2-3-22図）人事考課の方法：現状と今後の希望

男子年齢別



## 7. 同期入社者間の能力のバラツキ

新規学卒一括採用、同期入社者の年次管理は、近年見直しの声があがり、部分的手直しに着手する企業も出てきたとはいうものの、依然として日本企業の人事管理の基本である。同期入社正規従業員のキャリアや処遇は入社後数年はあまり差がないのが通例であるが、その後は次第に枝分かれしていく。こうしたキャリアの枝分かれの主要な要因は能力評価である。

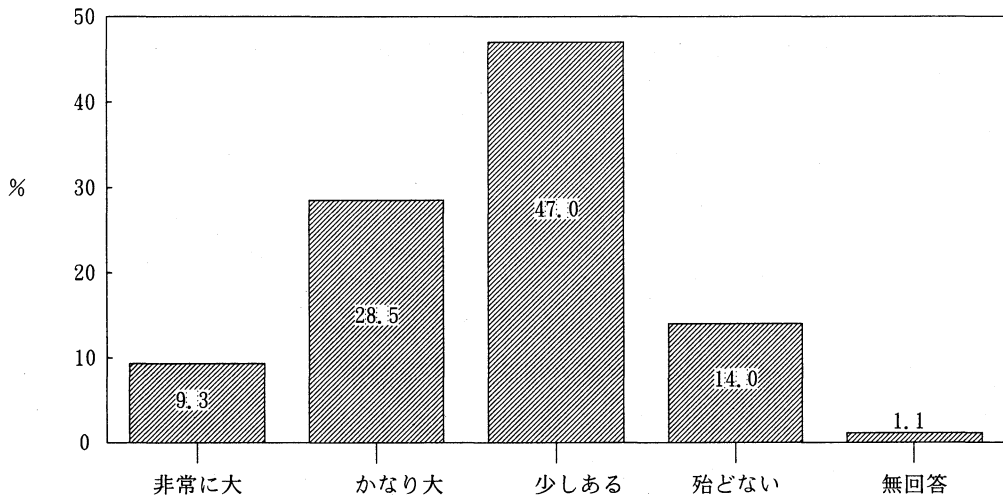
ところで、同期入社者間の能力のバラツキはどの程度意識されているだろうか。

（第2-3-22図）によれば、同期入社者間の能力のバラツキが「非常に大きい」とする人は9.3%、「かなり大きい」が28.5%、「少しある」が47%となっている。程度の差はあれ、ほとんどの人は同期入社者間の能力のバラツキはあると意識している。これを、男子年齢別にみると、30歳代後半以降年齢が上昇するにしたがって、能力のバラツキを大きく感じる度合いが高まっていく傾向にある（第2-3-24図）。

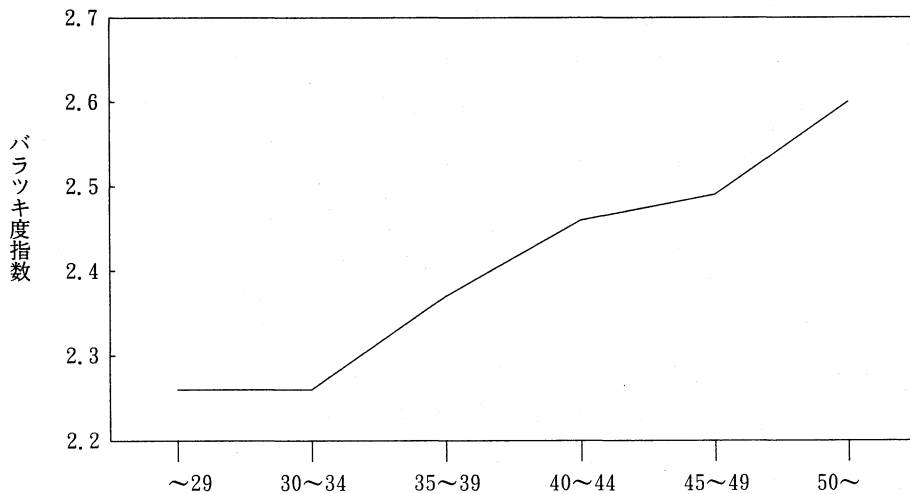
では、こうした能力格差はどのような理由によって生じるとされているのだろうか。（第2-3-25図）は、同期入社者間の能力のバラツキがあると答えた人に、その理由を聞いた結果である。まず第一にあげられているのは、「入社後の本人の努力」（29.8%）であり、次いで「配属された職場の状況の違い」（23.1%）、「入社後に経験した仕事」（19.8%）の指摘率が比較的高い。「仕事に求められる知識・技術の変化」（2.3%）、「教育訓練の受講機会の差」（0.2%）をあげる人はほとんどいなかった。また、「入社前の能力差」（12.5%）、「配属された職場の上司の指導力の差」（10.3%）の指摘率もそれほど高くない。

能力向上は他力本願的に達成されるものでけなく、仕事の機会さえ与えられれば後は本人の努力によるという積極的な能力開発意識が伺えることは重要であろう。但し、努力が実を結ぶには配属や与えられた仕事の質が重要であり、それらに対する期待もまた大きいことを忘れてはならない。

（第2-3-23図）同期入社者間の能力のバラツキ

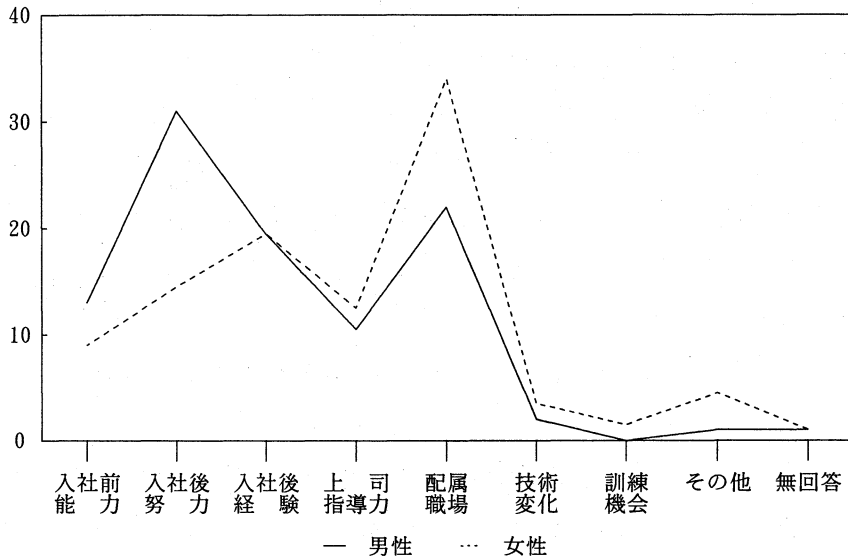


（第2-3-24図）同期入社者間の能力のバラツキ  
男子年齢別



（注）バラツキ度指数 = 「非常に大」×4 + 「かなり大」×3 + 「少しある」×2 + 「殆どない」×1

（第2-3-25図）能力格差が生まれた理由



## 8. 昇進昇格、能力開発と仕事の経験

昇進昇格をめぐる競争は、一面では、いかに早く上の地位に到達するかというスピード競争である。早い昇進はより上の地位への展望を持つための前提となる。

（第2-3-26図）によれば、自分自身の今までの昇進や昇格のスピードの評価は、総計では、「早い方」だと思う人が19.1%、「遅い方」だとする人が23%、「どちらともいえない」が56.3%という結果であった。男子について、これまでの職務経験の幅別にみると、「早い方だ」とする人の比率は、「一つを深く」（17.4%）、「複数を経験」（21.6%）、「幅広く経験」（23.6%）となっており、職務経験の幅が広がるほど、わずかではあるが、これまでの昇進スピードは早い方だという自己認識が高まる傾向にある。

しかし、こうした昇進スピードに関する自己評価は、年齢階層によっても当然異なることが予想される。そこで、同じく（第2-3-27図）によって、男子年齢階層別にみると、年齢が上昇するとともに「どちらともいえない」の比率が減って、「早い方」と「遅い方」への両極分解が進み、40歳代以降では「遅い方」だと思う人の比率

が「早い方」だと思ふ人のそれを顕著に上回る傾向にある。こうした傾向は、年齢階層が上になるほどターゲットとなる資格や地位がより上のものとなり、そこに到達する人の比率もしぼられてくることから当然の結果であろう。

能力開発や昇進昇格には、配属された職場や担当させられた仕事の経験が大きく影響する。そこで、もし「別の仕事をしたり、上司の指導が適切であれば」、今よりも能力向上や昇進昇格が可能だったと感じるかどうかを、能力向上と昇進昇格に分けて聞いてみた。これは、これまでの配属や上司の指導が当を得ていたかどうかの評価をも意味しよう。

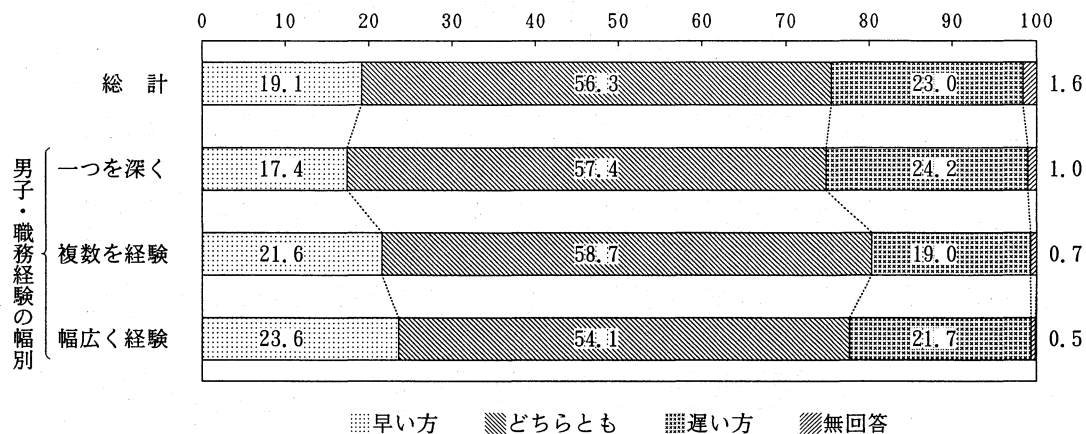
（第2-3-28図）によれば、その評価はかなりきびしいものである。まず、能力向上については、総計で「強く感じる」（15.3%）、「かなり感じる」（29.1%）「少し感じる」（36.6%）を合わせて、81%が配属や上司の指導次第では今よりも可能性があったと感じている。同様に、昇進昇格については（第2-3-29図）、「強く感じる」9.7%、「かなり感じる」17.8%、「少し感じる」34.4%、合計61.9%で、能力向上ほどではないが、多くの人々が今よりも可能性があったのではないかと感じている。なお、これまでの職務経験の幅の違いと、配属や上司の指導の評価の間には、それほど明瞭な関係は認められない結果となっている。

（第2-3-30図）によって、男子年齢別に、配属・上司の指導が適切なら今よりも能力向上や昇進昇格の面で違いがあったと感じる人の比率をみると、能力向上に関しては年齢による差はあまりみられないが、昇進昇格に関しては年齢が高まるほど違いがあったと感じる人が多くなる傾向にある。これは昇進昇格の差が顕在化するのには、ある程度の年齢に達してからであり、その後は年齢とともに差が開いていくこととも関係しているのかもしれない。

意識の上でも、また事実としても、どのような職場や仕事に配属されるかは、職業生活にとってきわめて重要な意味をもっている。いくら潜在的な能力があっても、能力と職場や仕事がうまく適合しなければ、仕事の上での能力向上に結びつけキャリアを開発していくことはできない。では、そのようなミスマッチは、現実にはどの程度みられるのだろうか。そこで、「潜在的な能力はあるがそれを生かせる職場や仕事に配属されないため、実力を発揮できていない人」がどれほどいると感じているかを、

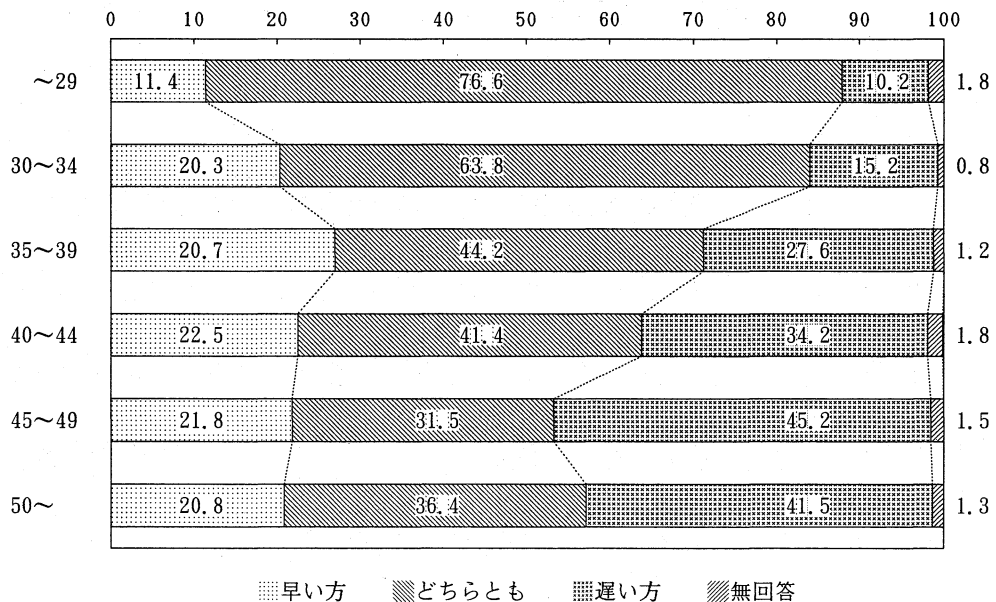


（第2-3-26図） 今までの昇進スピードの評価

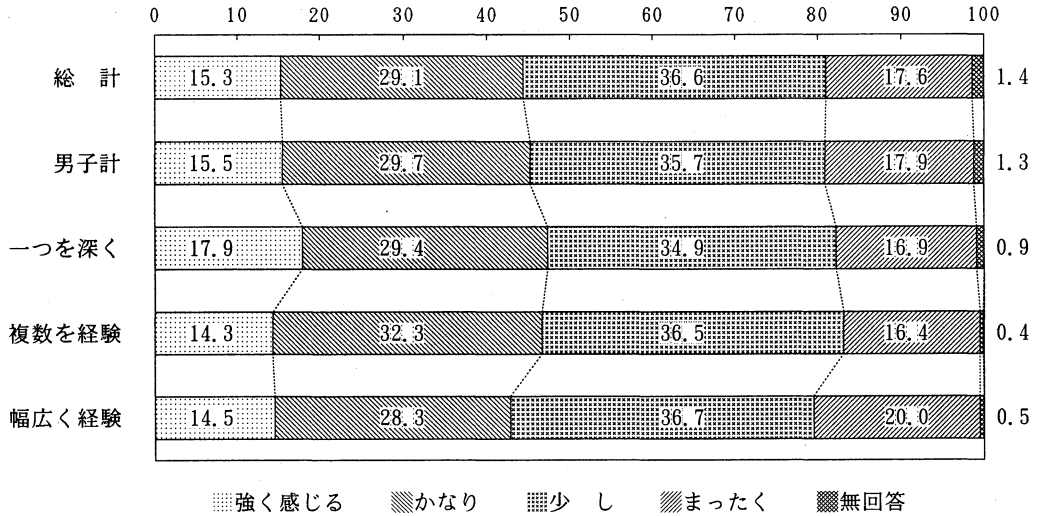


（第2-3-27図） 今までの昇進のスピードの評価

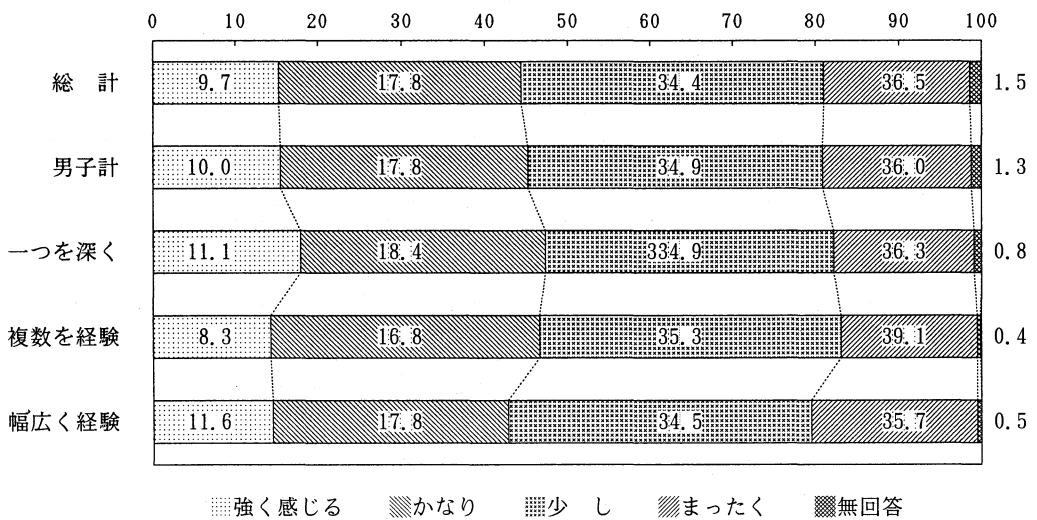
男子年齢別



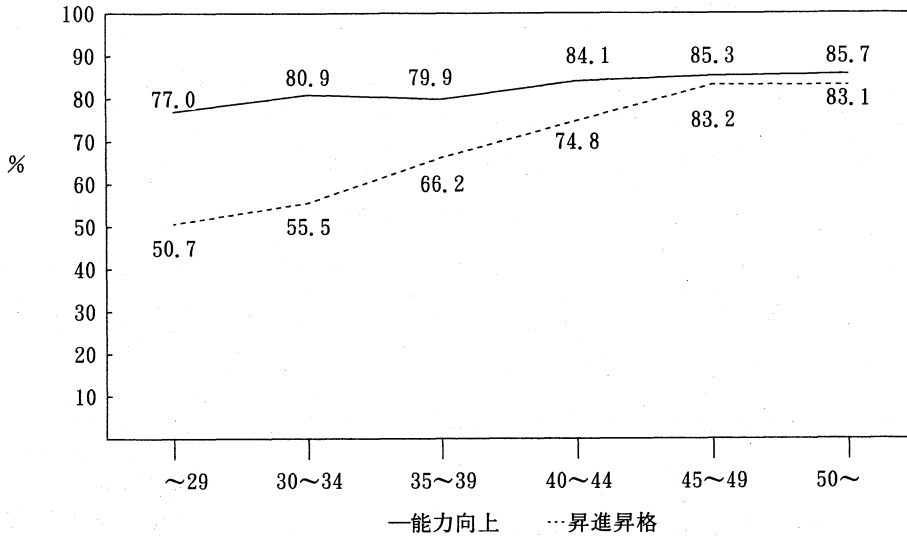
(第2-3-28図) 配属・上司指導が適切なら今よりも  
能力向上が可能だったと感じるか



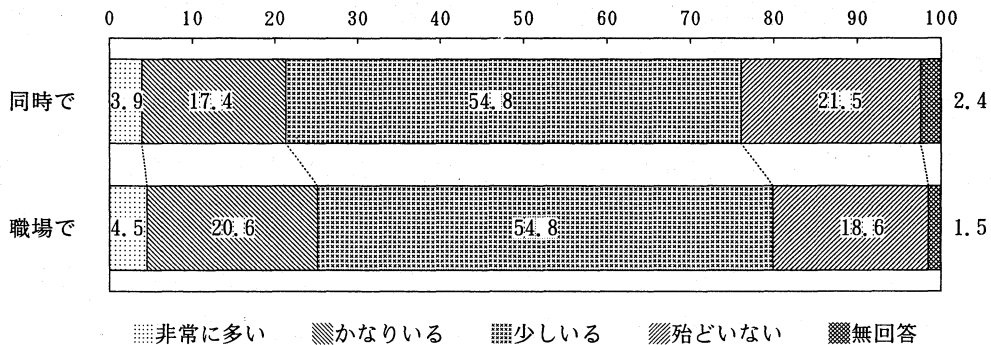
(第2-3-29図) 配属・上司指導が適切なら今よりも  
昇進昇格が可能だったと感じるか



（第2-3-30図）配属・上司指導が適切なら今よりも  
違ったと感じる人の比率



（第2-3-31図）配属不適切で実力発揮できない人がいるか



同期と職場のそれぞれについて聞いてみた結果が（第2-3-31図）である。

同期の場合も、自分の職場の場合も、結果はほぼ似かよっている。能力と配属のミスマッチという不幸なキャリアを歩んだ人はいるけれども、「少しいる」程度と答えた人が同期、職場ともに54.8%で一番多い。「非常に多い」と「かなりいる」の両者を合わせた比率は、同期の場合21.3%、職場では25.1%である。「ほとんどいない」

とする人は少数で、同期の場合21.5%、職場の場合18.6%となっている。

## 9. 転職についての意識

今回調査対象となった大手企業のホワイトカラーにとって、その職業キャリアは基本的に社内キャリアとして形成され、いま勤めている企業の外に職業生活の展望を見いだすことは稀であるといわれる。では、社外の雇用機会についてどのようなイメージが抱かれているのであろうか。ここでは、転職した場合の賃金水準、職業能力の通用性、雇用機会の質の3点について聞いてみた。まず、「現在転職したらどの程度の賃金が得られるか」を現在の収入との比較で答えてもらった結果が（第2-3-32・33図）である。総計で見ると（第2-3-32図）、60.3%の人は今よりも収入が「下がる」と考えており、「変わらない」とする人が17.7%、「上がる」とした人は21.2%であった。これを男子年齢別にみると（第2-3-33図）、若年層では相対的に収入が「上がる」とする人の割合が高く、40歳代以上の中高年齢層では「下がる」とする人が7割以上で圧倒的に多くなる。現実にも、中途採用者と生え抜きの標準労働者との賃金格差は年齢とともに開いていく傾向にあり、中高年齢層ほど賃金面での転職のリスクは大きい。

では、現在の職業能力は他社では通用しないものなのであろうか。（第2-3-34図）は、「同業の別の会社に転職したとき」、現在の職業能力はその会社でも通用するかどうかを聞いた結果である。もっとも多いのは、「少しは役に立つ」（53.4%）であったが、「そのまま役に立つ」（13.3%）、「かなり役に立つ」（19.9%）も無視しえない比率であり（両者合わせると33.2%）、「ほとんど役に立たない」（12.7%）はごく少ない。

男子年齢別にみると（第2-3-35図）、興味深いことに、賃金水準とは違って、中高年齢層ほど現在の職業能力の通用性に対する肯定的評価が高くなる傾向を示す。すなわち、30歳代後半以降では、「そのまま役に立つ」と「かなり役に立つ」を合わせると、4割台の比率となり、「少しは役に立つ」とほぼ拮抗しているのである。

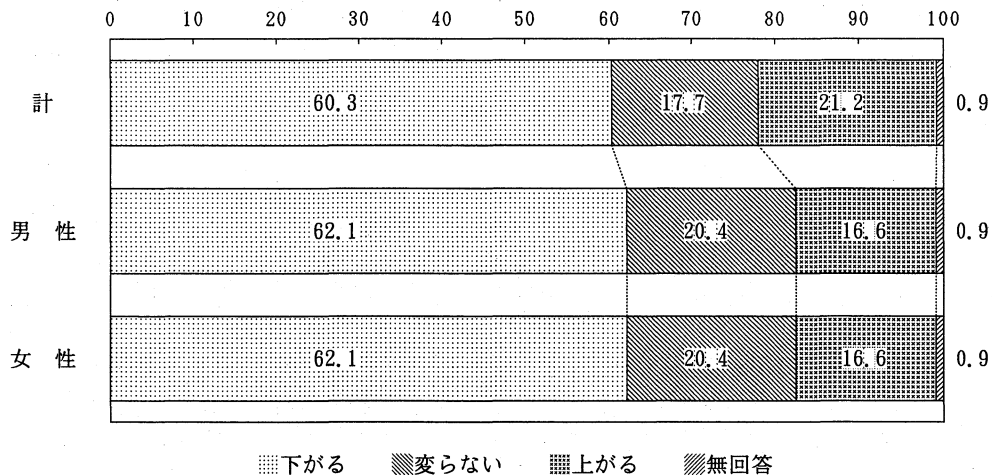
「現在の会社よりも別の会社に自分の職業能力を活かせる雇用機会がある」と思う

第3章 労働者のキャリア形成と満足度（個人調査）

かどうかを聞いた結果は、（第2-3-36図）に示すように、「強く感じる」（3.3%）、「かなり感じる」（9.2%）とする人は非常に少なく、「少し感じる」（52%）がもっとも多く、「全く感じない」（34.1%）も無視しえない比率であった。男子年齢階層別では（第2-3-37図）、年齢が上昇するに伴って、別の会社で能力を活かせる雇用機会があるとは「全く感じない」という否定的見解の比重が高くなる傾向を示している。

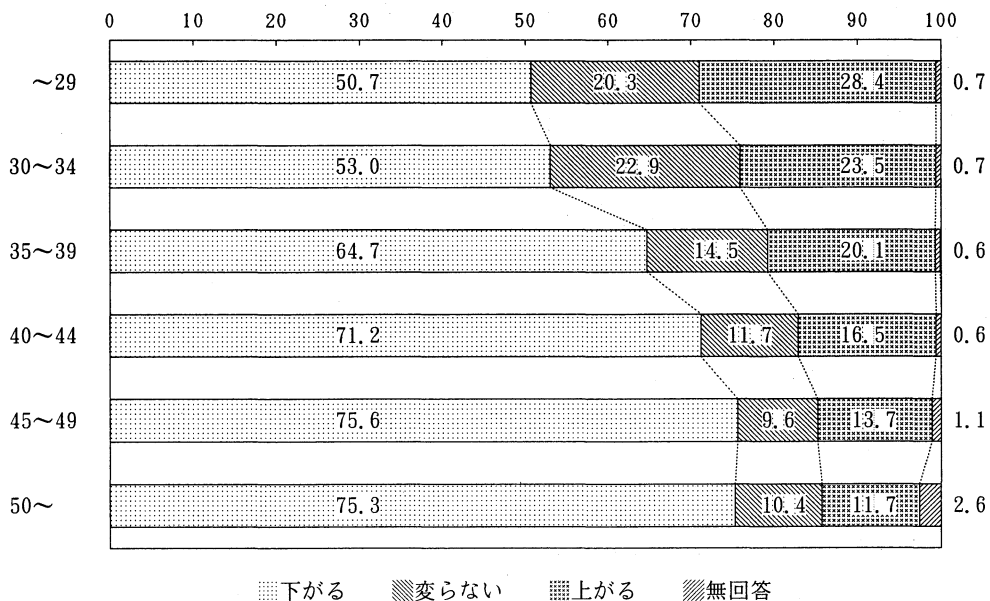
今とは別の会社に職業能力発揮の機会があることを「少し感じる」ということの解釈は微妙ではあるが、賃金水準が下がることを考えると、その程度で転職にふみきる動機にはなりがたいだろう。結局、多くの人にとって、今の会社での社内キャリアを離れて良好な雇用機会を見いだすことはやはり困難と意識されているといつてよいのではないかと思われる。

（第2-3-32図） 転職で想定される賃金水準

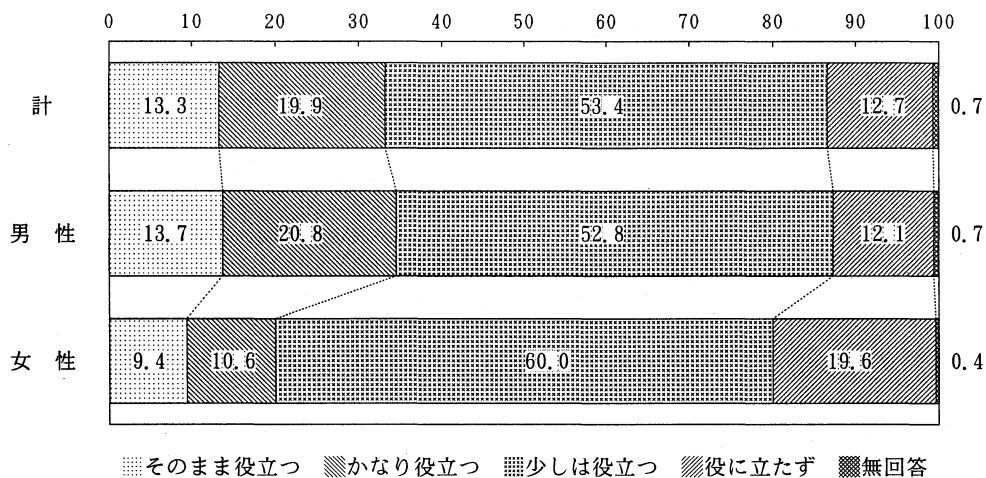


（第2-3-33図）転職で想定される賃金水準

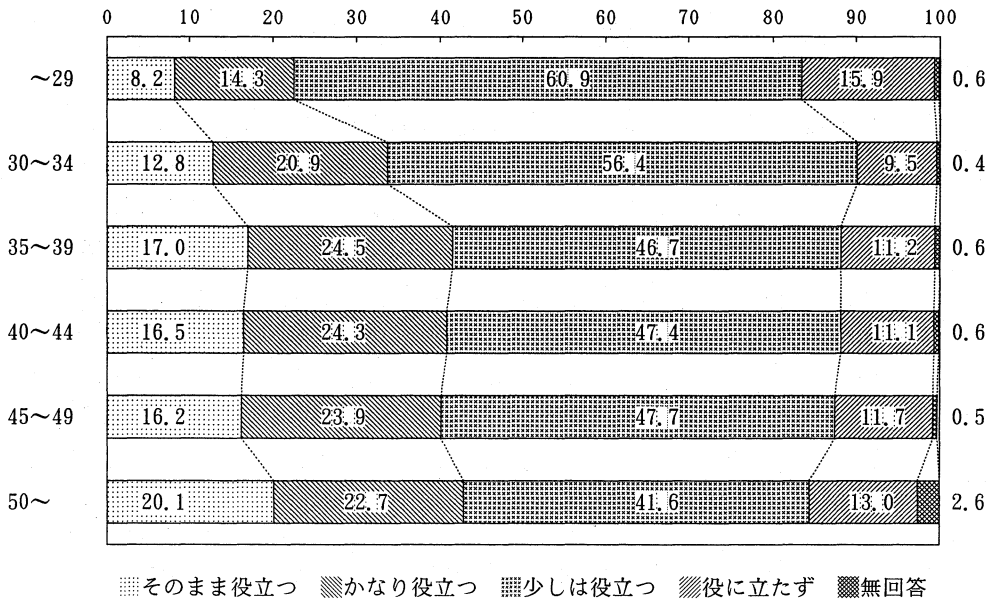
男子年齢別



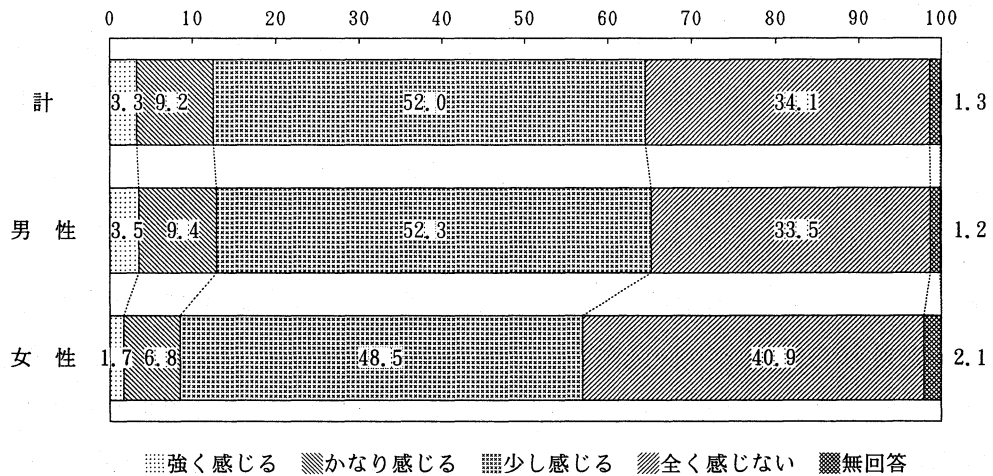
（第2-3-34図）同業他社転職の場合の職業能力は役に立つか



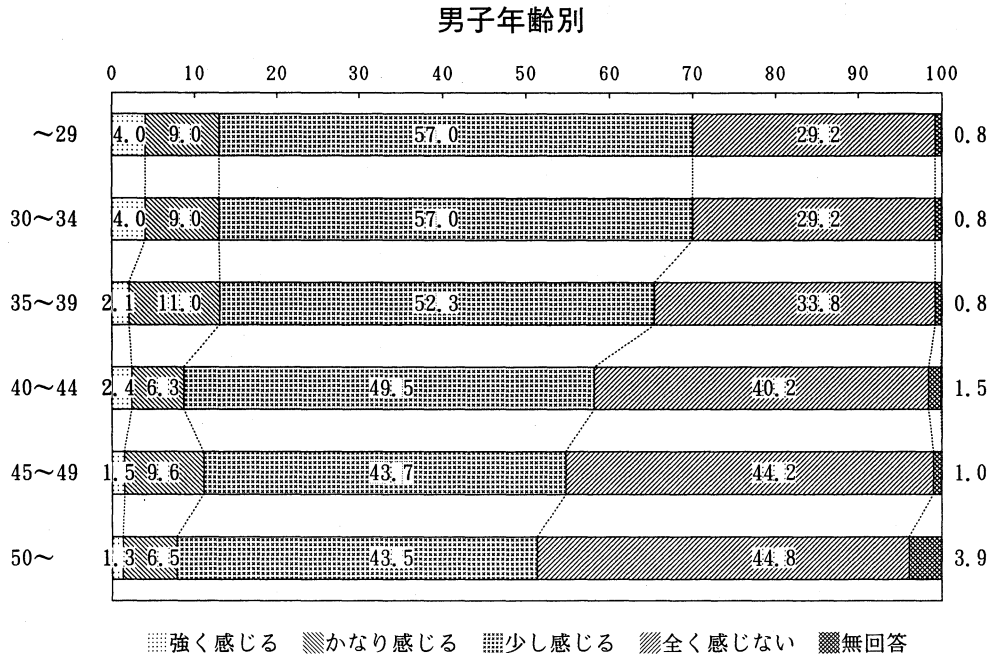
（第2-3-35図） 同業他社転職の場合の職業能力は役に立つか  
男子年齢別



（第2-3-36図） 今の会社以上に職業能力を活かせる雇用機会はあるか



（第2-3-37図）今の会社以上に職業能力を活かせる雇用機会はあるか



## 10. 仕事やキャリアについての満足度ならびに意向の反映度

これまでのキャリアや現在の仕事、地位などに関してどの程度の満足が得られているだろうか。また、仕事の仕方やキャリアに、個人の意向はどの程度反映できているだろうか。

まず、仕事やキャリアに関する満足度をいくつかの項目別に聞いた結果からみていこう（第2-3-38図）。

「大いに満足」と「やや満足」を合わせた「満足」の人の比率でみていくと、「経験してきた仕事の分野」（66.3%）、「現在の仕事内容」（64.5%）、「現在の地位」（63.8%）の3項目での満足度はかなり高い。「働きぶりに関する評価」（56.7%）でも過半数の人は満足と答えている。これらに比べて、「上司の部下に対する指導の仕方」（37.9%）や「これまで受けてきた教育訓練機会」（41.6%）の満足度は低い。

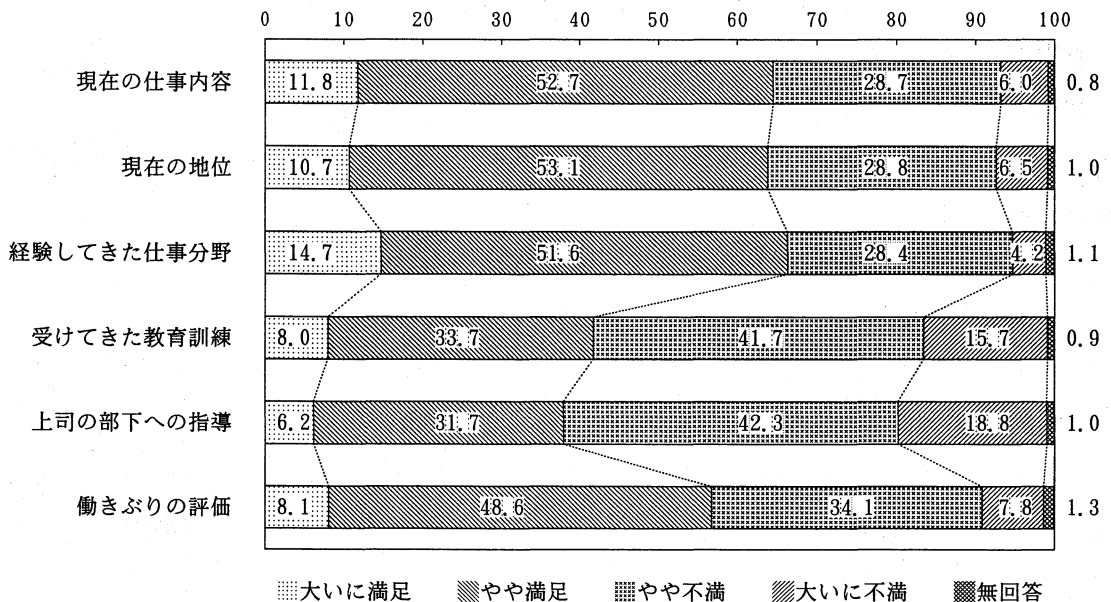


第3章 労働者のキャリア形成と満足度（個人調査）

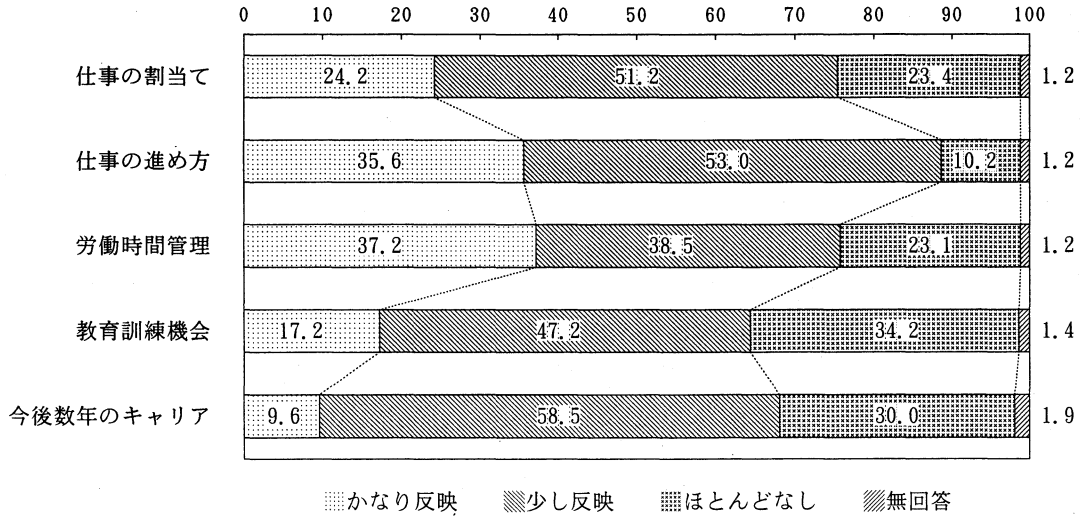
次に、仕事の仕方やキャリアに関する個人の意向の反映度について、「かなり反映」と「少し反映」の両者を合わせて、程度の差はあれ「反映」しているとする人の比率を項目別にみていこう（第2-3-39図）。

いずれの項目とも、自分の意向が「反映」していると感じている人の比率は3分の2以上であり、総じて個人の意向の反映度は高いといえるが、とりわけ「仕事の進め方」（88.6%）、「労働時間管理」（75.7%）、「仕事の割当て」（75.4%）での反映度は高い。これらに比べると、「今後数年のキャリア」（68.1%）や「教育訓練機会」（64.4%）においては、相対的に個人の意向の反映が少ないと感じられている。「教育訓練機会」への意向の反映度が低く感じられているのは、「受けてきた教育訓練」や「上司の部下への指導」に対する満足度が低かったことと対応している。個人の立場からみて現在の教育訓練のやり方には問題があるものと思われる。

（第2-3-38図）仕事やキャリアについての満足度



（第2-3-39図）仕事やキャリアへの自分の意向の反映度



## 11. 転勤と出向

企業内での職業生活は決して固定的なものではなく、職種転換、配置転換や社外への出向、派遣などかなりの異動が日常的にみられる。とりわけ、ホワイトカラー層ではこの傾向が顕著である。本調査では、転居を伴う異動と出向に関する実態と意識を聞いてみた。

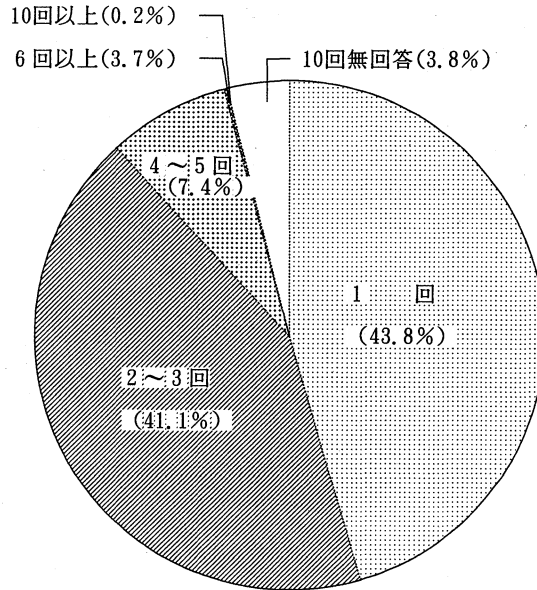
まず、転居を伴う異動からみていこう。回答者全体のうち 811人 (29.2%) がこのような異動を経験している。

転居を伴う異動の経験者に異動回数を聞いた結果は（第2-3-40図）に示すように、1回とするものがもっとも多く、43.8%、2～3回が41.1%であり、4回以上経験したとする人は11.3%と少ない。そうした異動のうち、単身赴任を経験した人は25.8%いる。単身赴任の場合の通算期間は1ヵ月未満とする人が多い（47.3%）。しかし、一方で1年以上の長期の単身赴任を経験した人の比率も16.5%で無視できない（第2-3-42図）。

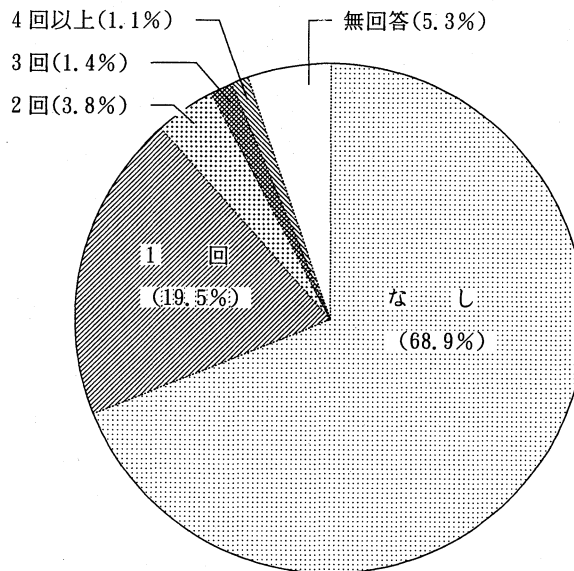
転居を伴う異動は、多かれ少なかれ様々な負担をともなうものであるが、その結果はどのように評価されているであろうか。「転居を伴う異動は、能力向上や昇進・昇

第3章 労働者のキャリア形成と満足度（個人調査）

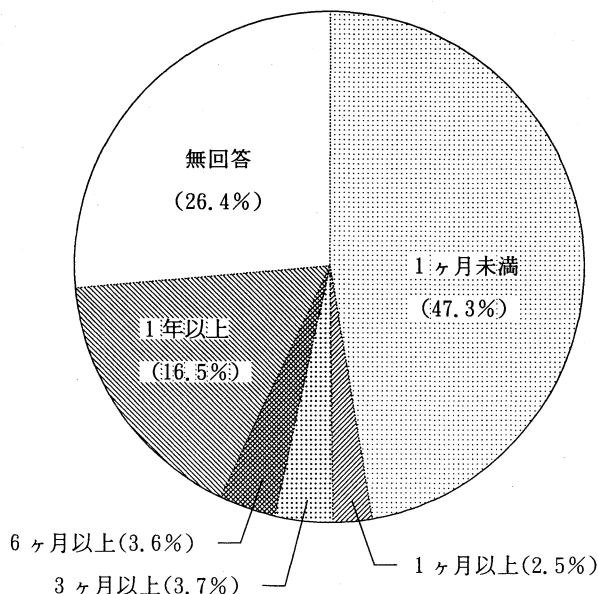
(第2-3-40図) 転居を伴う異動の回数



(第2-3-41図) 転居を伴う異動のうち単身赴任回数



（第2-3-42図）単身赴任通算期間



格にプラスになることが多かった」と感じるかどうかを問うた設問の回答によれば（第2-3-43図）、能力向上に関しては「大いにプラス」（25.5%）、「かなりプラス」（32.2%）、「少しはプラス」（25.8%）を合わせて83.5%の人が程度の差はあれプラスに評価している。一方、昇進・昇格に関しては、同様にプラスに評価する人を合計しても49.6%にとどまり、能力向上に関するほどの評価は与えられてない。

ところで、転居を伴う異動の中には組織上のやむをえない必要というよりは、「単にこれまでの慣行で行なわれている」ものも多いかもしい。このことを聞いた結果によれば（第2-3-44図）、「まったくそうだ」（7.7%）、「かなりそうだ」（16.8%）、「少しはそうだ」（36%）を合わせて、60.5%の人が「単なる慣行によるものが多い」と感じている。

次に出向経験に関しては、全体のうち 519人（18.7%）の人が経験している。

出向経験者の経験回数は、1回がほとんどで79.8%、2回経験した人が11.4%、3回以上経験者はほとんどいなかった（第2-3-45図）。

出向期間は、（第2-3-46図）のように6ヵ月未満の短期から60ヵ月以上の長期まで、かなりばらついているが、平均すると約36ヵ月程度となる。

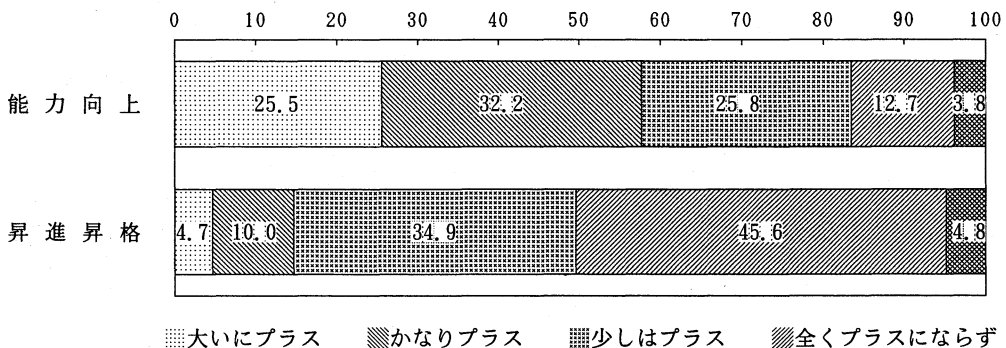
出向先企業は、「子会社」（61.8%）がもっとも多く、次いで「その他」（11.8%）、「取引先」（7.7%）、「役所・業界団体」（6%）、「その他の民間企業」（5.2%）と続いている（第2-3-47図）。

ところで、出向は、社内での異動とは異なり、多くの場合仕事内容や就業規則などがまったく違う会社での勤務への移動である。出向に際して、出向先の企業や仕事内容、あるいは労働条件などについて十分な説明が行なわれているのだろうか。

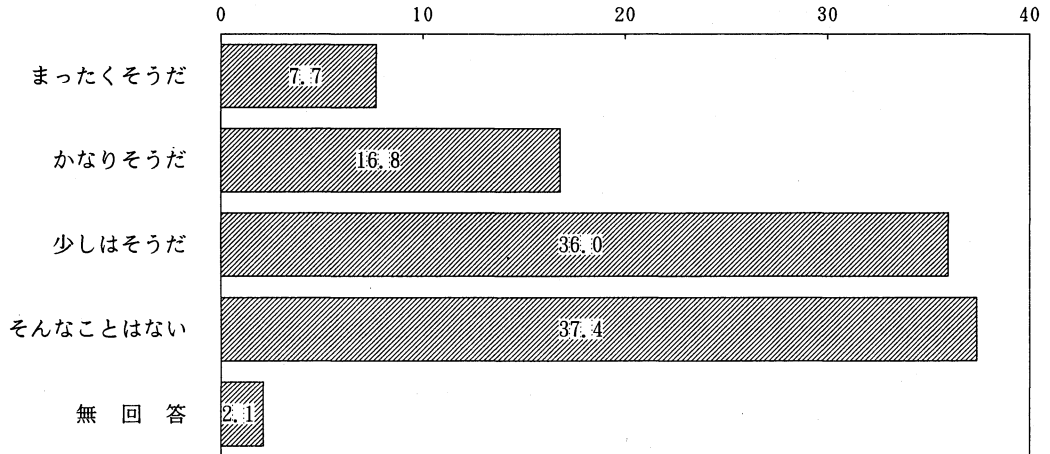
（第2-3-48図）は、出向の際に「十分に説明を受けた事項」と「説明はなかったが、説明を受けたいと思った事項」を問うた結果である。総じて、出向の際の説明はあまり充分とはいえない。「出向先の仕事内容」（73%）や「出向先の会社概要」（67.6%）については「十分に説明を受けた」とする人の比率はある程度高い。しかしながら、出向先の賃金・労働条件、出向期間については5割程度、さらに出向先での地位に関しては4割程度の人しか「十分な説明を受けた」とは感じていないのである。このような実態を反映して出向期間や出向先の労働条件については、5割程度の人が「説明はなかったが、説明を受けたいと思った事項」に指摘している。

最後に、出向経験の結果についての評価であるが、転居を伴う異動と同じ設問を問うた結果（第2-3-49図）、同様の傾向が現れている。すなわち出向経験は能力向上という点ではプラスに評価されているが（「大いにプラス」+「かなりプラス」+「少しはプラス」で82.5%）、昇進・昇格に関してはそれほどプラスとはならなかったと感じられている（同39.9%）。

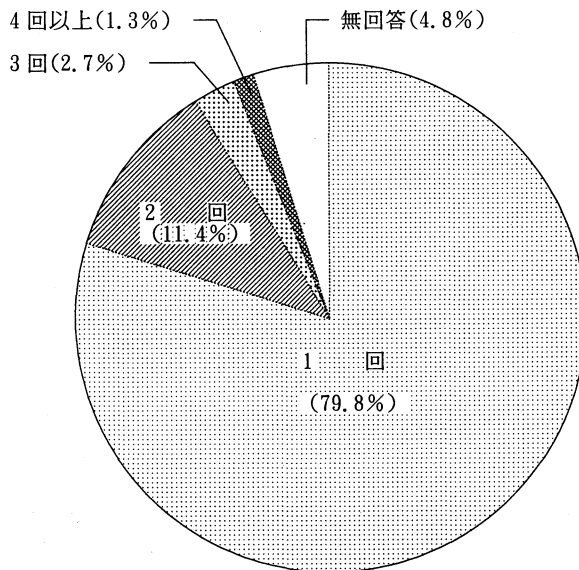
（第2-3-43図） 転居を伴う異動でのプラス面



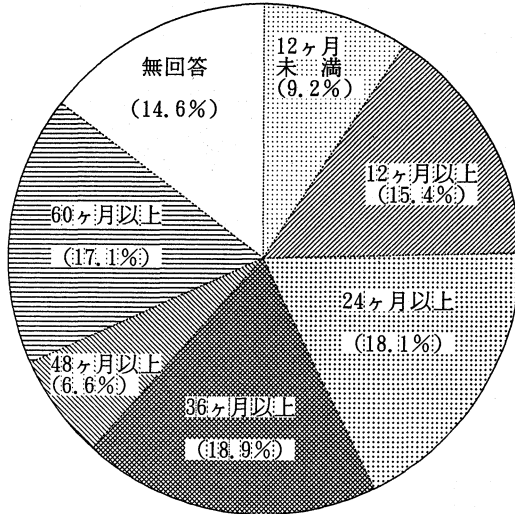
（第2-3-44図）単なる慣行による転居異動があると思うか



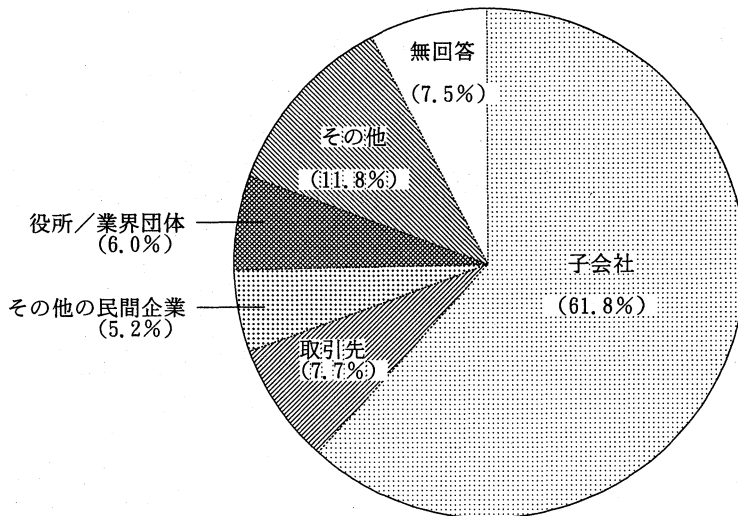
（第2-3-45図）出向経験の回数



(第2-3-46図) 出 向 期 間



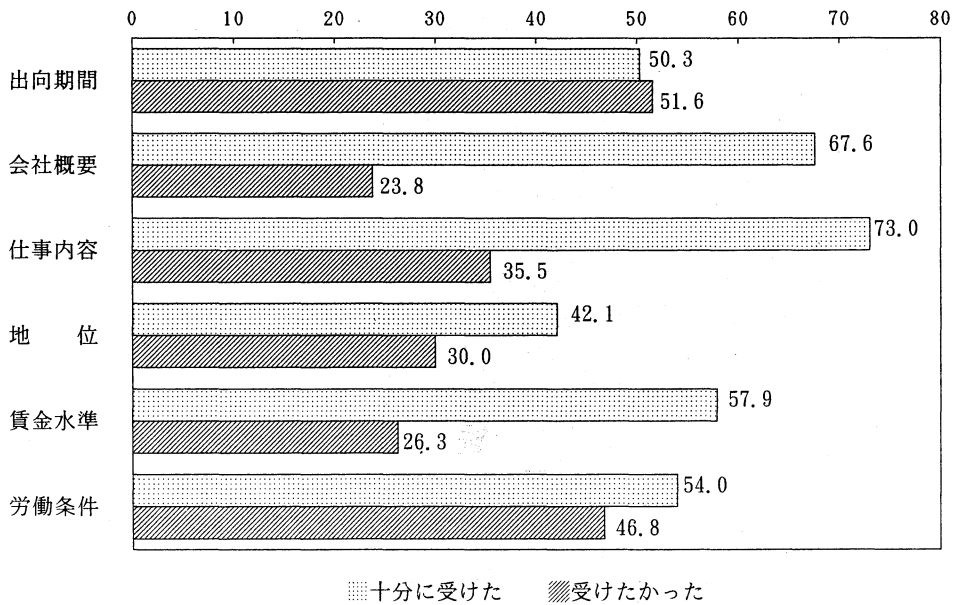
(第2-3-47図) 出向先企業の種類



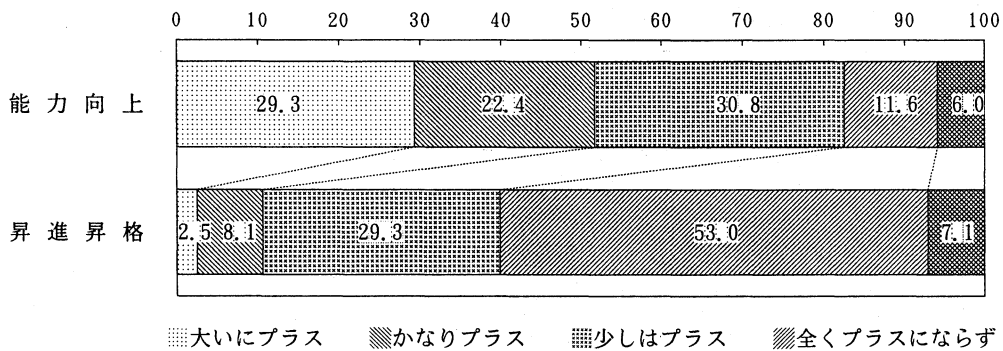
第3章 労働者のキャリア形成と満足度（個人調査）

（第2-3-48図） 出向の際の説明

無回答除く



（第2-3-49図） 出向でのプラス面





（第2-3-1表）人事制度やキャリア管理に関する要望

将来のキャリアに関して本人の要望を聞く機会を増やす	51.9
人事考課を公正なものにする	46.9
役職に就かなくとも能力を発揮できるようにする	41.2
最終的な勤務地の選択を可能にする	33.9
フレックスタイムなど労働時間の管理を柔軟化する	31.7
教育訓練機会を本人が選択できるようにする	31.1
仕事の進め方について本人の裁量の幅を大きくする	29.8
社内公募など本人希望による異動を原則にする	28.9
転居を伴う異動をできるだけ少なくする	24.6
将来のキャリアに結びついた出向にする	22.6
関連会社や取引先を含めて60歳代前半まで働ける雇用機会を捜す	15.2
今の会社で60歳代前半も継続して働き続けられるようにする	14.9
出向期間に上限を設ける	14.7
役職昇進の機会を増やす	14.0
今の会社で定年年齢まで継続して勤務できるようにする	11.4
転勤がないキャリアを作る	7.6
特に希望することはない	3.8

## 12. 人事制度やキャリア管理に関する要望

人事制度やキャリア管理に関する要望を複数選択で聞いた結果が（第2-3-1表）である。

指摘率の高かった項目を順に上げると、「将来のキャリアに関して本人の要望を聞く機会を増やす」（51.9%）、「人事考課を公正なものにする」（46.9%）、「役職に就かなくとも能力が発揮できるようにする」（41.2%）が上位3項目である。上位7項目をとると、以上について、「最終的な勤務地の選択を可能にする」「フレック

---

---

### 第3章 労働者のキャリア形成と満足度（個人調査）

スタイムなど労働時間の管理を柔軟化する」「教育訓練機会を本人が選択できるようにする」「社内公募など本人希望による異動を原則にする」などが要望としてあげられている。これら指摘率の相対的に高かった事項の指し示す方向をまとめれば、働き方やキャリア形成に関するメニューを豊富化して選択の幅を広げるとともに、本人の裁量度を高め、働きの結果についての評価の透明性を高めるということになる。これからの人事制度やキャリア管理は、いずれにせよこうした個人のニーズを積極的に受け止めた上で組織の活性化をはかることが課題になってくると思われる。

## 終章 自己に適した働き方の選択と今後の課題

### 1. なぜ、いま「新しい働き方」を問うのか

いま「働き方」を見直そうというのは、一言で言えば経済水準が高まり、自由度が高まったことである。これからの働き方や雇用を考える上での主要因を上げてみよう。

(1) 戦後50年、日本経済は高度な発展を遂げ、経済的豊かさを達成した。一人当たり国民所得は、米国を抜き世界的にも高い水準にある。しかし、勤労者は本当にそういう実感を持っているだろうか。そういう疑問が沸く様々な理由があるなかで、特に重要なものが生活上に「ゆとり」が無いことであろう。労働時間の長さ、通勤時間の長さ、転勤問題、キャリア形成上の不安、雇用不安、定年後や老後の生活など多くの要因が影響している。それは、一生の暮らしの中で占める最も重要な働き方に対して、「猛烈社員」という言葉に代表されるように、自ら自由に選択しているというよりは会社に依存している、という意識が強いことが大きいと思われる。

(2) 旧ソ連、東欧諸国の社会主義経済の崩壊後、世界の殆どの国が市場経済と開放経済を志向し、世界の経済競争は大きな高まりをみせ、世界経済は相互依存度を高めている。その結果、日本経済は構造転換を迫られており、雇用構造に大きな影響を与えている。さらに、貿易や海外直接投資を通じてだけでなく、国際的労働移動や他国での労働の経験などを通じ勤労者の働き方にも影響してこよう。

(3) 高齢化に向けての日本の人口動態の変化は、労働力人口の年齢構成の変化、女子の労働力率の上昇などにより働き方に影響しよう。

(4) すでに到達しさらに進む可能性のある高学歴化は、すでにホワイトカラーの働き方に影響を与え始めており、これまでの“学歴社会”に変革を迫っている。

1992年以降の長期停滞は、上述の要因からくる日本的雇用へのインパクトにさらに

複雑な影を落としている。これからの「新しい働き方」を考えるときに、すでに現在の制度で到達している段階からの調整問題は重要である。特に、中間管理層、現在定年に近い人、女性の雇用問題などそうである。しかし、ここでは主として新卒採用から最終的に仕事を退くまでの働き方（キャリアパス）について取り上げている。

働く主体は勤労者個人であり、個人の自由な選択が最大限尊重されることが望ましい。しかしそれには、自己責任とリスクが伴う。企業は、当然「効率の論理」に立っており、そこに雇用者との間にリスク分担の問題が生じる。そして労働者個人は、企業との交渉力を高め、連帯してリスクを軽減するために労働組合に参加する。企業と個人、あるいは企業と労働組合、そして労働組合と個人間で、成果配分・リスク分担に関するルール形成を含め新たな条件整備を行うことが必要なのである。それにはまた国がそれに対応した社会的な制度を新たに整備することも不可欠である。つまりこれを勤労者の側からみれば、「新しい働き方」とは、勤労者が自己決定能力を高め、仕事のあり方、選択の幅をひろげること、それにより充実した職業生涯を送りたいという新しい欲求、希望を表現したものともいえよう。こうしたことを広く概念的に言えば、人間の自由の拡大のあらわれともいえよう。また、ここにはこれまでの日本社会では個人の論理が十分に尊重されてこなかったのではないかという反省がそこにはあるようである。

この研究では、勤労者個人、労働組合、および企業へのアンケートにより、働き方の現状と意識について調査し、それに基づいて「新しい働き方」について考察した。以下、その結果とそれに関連する今後の日本の雇用システム及び今後の課題について要約しておこう。

## 2. 個人の選択を尊重した職場条件の整備

本研究テーマに関わり、われわれは、職場の実体を把握するため、採用・中途採用、初任配属、昇進昇格、異動配置、出向、転籍さらに労使協議・団体交渉の関与、労働時間の弾力化と対応などに関わって、企業・労組・個人のそれぞれに対して独自の調査を行った。つまり、勤労者の職業生涯にかかわるこれらの諸テーマについて、どこ

か一方を調査対象とするのではなく、この三つのそれぞれに異なる立場の調査を行うことにより、客観性を増すようにした（個人調査については学歴分布にせめされたようにホワイトカラー職場が中心の調査である）。

新しい働き方について、まずたてられるポイントは、企業内で働く雇用労働者にとって自分のキャリアはどれだけ自分で制御できるようになってきているのか、という点である。

#### 〔採用、配置 — より広い個人の選択を〕

第一は、採用や職場での配置にあたって、どの程度、個人の能力やキャリア志向が考慮されているのか、という問題がある。個人からみて「採用されるまでに説明はなかったが説明を受けたいと思った事項」として「採用後の昇給の仕組み、キャリア、社内資格の格づけ」などについての不満を訴えるものが多く、また最初の配属が本人の希望にそわないとするものもかなりいる（第2部の3章の第2-3-8図と第2-3-11図）。それは募集方法の一層の明示化を必要としているだけでなく、職種別採用、コース別採用、地域別採用、通年採用などは、初任採用の場合はことに事実上の将来の選択幅を限定しているという問題がある。加えて中途採用の場合「以前の仕事の経験が生かしているか」の設問に対して「生かしていない」が51.1%もあるように、転職しても満足できる結果となっていない現状がある。

企業内の配置について、われわれの調査は初任配属がその人の生涯での職能のもっとも長い期間の仕事を決める部面が大きいという重要な事実をあらためて発見した。

「最長経験職能分野を決めた要因」を影響度指数でみて、「初任配属」が最大値を示したというのは、あるいは常識かもしれないが、次にみるキャリア形成にも関わって重要な点である（第1部の2章の第1-2-2表）。

また企業内の配置替えについては、「機会があり実現した」は25.4%、「機会はあったが実現せず」30.5%、「機会がなかった」38.6%と、多数が本人の意向が反映できない不満を訴えている。

職業能力の伸長には、潜在能力や本人の努力の程度を一定とすれば、配置された職場や仕事の状況に規定される程度が大きい。能力の伸長に伴って順次次の伸長の機会

となる仕事に配置されていきうるかどうかも大切である。つまりその時保有している職業能力を発揮できるような仕事へ配属されることが重要である。職場はこのような認識をもっており、「上司の部下に対する指揮の仕方」に不満が多く、職場の仲間に「実力を発揮できないでいるものが周辺にいる」と応えた回答者が半数はいるのである。

〔ゼネラリスト少数派・スペシャリスト多数派 — より広い企業内キャリア形成を〕

第二に、企業内キャリア形成に関わって、どの程度に従業員の意思や希望が、異動や職能の変更に反映されているのか、ということである。

日本の雇用管理についてのイメージの中には、採用後にさまざまな職能を経験しながら昇格・昇進していくというのがある。しかし、調査が示すのは、現在雇用されている会社における勤続期間のかなりを一つの職能で過ごしたものが多い（第1部の2章の第1-2-1表）ということである。しかもその職能のなかで、「一つの仕事を深く経験してきた」ものが45%を占めるという現状がある。これがホワイトカラー中心職場の調査であることを考えると、意外とキャリアの幅は狭く限定されているということになる。つまり、ゼネラリストを多くの職能分野を経験した人材と定義すると、企業内ではそうした人材は少数派となるのである。

そして問題はその先にあり、このような狭く限定された職能の範囲での配置とキャリア形成について、自分がそれまで経験してきた仕事よりも広い範囲の仕事を経験すれば良かったと考えているものが多いということである（第1部の2章の第1-2-3表）。

以上からいえることは、第一に「将来のキャリア管理に関して、人事制度に関する要望を聞く機会を増やす、反映させる仕組みを整備する」という職場の意向を、企業と労組は生かさねばならないということである。会社による一方的なキャリア管理でなく、「双方向型のキャリア管理」がもとめられている。具体的には、企業内のキャリアが職能型に分断されている状況を考えると、職業能力の伸長について望ましいキャリア形成のあり方を労使で職能分野毎に検討を加えることも必要である。

近年、「学歴型社会」のあり方への反省が指摘されるが、この採用と配置の段階で

すでに学歴別の差別が持ち込まれており、しかも長い企業履歴のなかでそれが次第に大きくなっている現実がある。労使によるキャリア形成に関する協議にはこの学歴差別の是正という視点も大切となる。

〔出向・転籍 ——より明確なルール形成を〕

産業構造の転換、リストラの進展のなかで、今後はさらに余剰人員対策や高齢者対策としての出向、転籍の増加が予想される。出向先は現在9割が関連・協力会社となっている。今後はそれ以外の開拓が必要だと半数の企業は考えており、特に製造業や金融・保険、不動産といった近年のバブル不況の影響や海外進出の影響を受けているところではこの傾向が強い。出向・転籍をどうみるかについては、組合調査でも雇用確保の上からもやむをえないとするものは半数を越える。しかし本人にとっての一生に関わるような職業上の大変化に対し企業がどのような対応をしているのか、また本人や労組はこれをどう受止めているのかが次の問題である。

先ず出向の条件についての会社からの説明のあり方に関して、出向期間、出向先の概要、仕事内容、役職・地位、賃金などについて、管理職層と組合員層に分けて聞いた。ところがその扱いの多くは不明瞭さの大きい口頭説明にとどまっており、ことに管理職についてはすべての項目とも、また組合員でも出向期間と賃金以外のすべての項目がこのような扱いしかうけていない実態があきらかになった（第2部の第1章の第2-1-13表）。

出向の多くは労働条件、人間関係の変化、異質な仕事への適応などのデメリットを抱えている現実からみても、事前における出向条件の明示化と教育訓練、出向後の条件のフォローとケアが企業と労働組合にもとめられよう。

転籍となると、本人にとっては職業生涯において決定的な瞬間を意味しよう。

ここでは比較的条件が確保されているとみられる組合調査の側からこれををみてもよい。労使間のルールについて新会社設立のような有利とみられる場合については、組合が関与するとしたものが46%ある（うち団交事項15%、労使協議72%、通知報告13%）。しかし、先例があるところへの転籍では労組が関与する比率は下がってしまう。転籍に伴う制度・取扱基準についても、賃金についてはあるものの、雇用保障、

準備期間、人選基準、教育訓練、退職金、住宅などについての規定をもつところは少数である。

### 3. 労使間での新たなルールづくりと産業民主主義の拡大

個別管理がひろがり、あるいはキャリアの多元化がすすむことは、一面ではたしかに企業対個人の関係について転職を含む個別間の問題解決メカニズムが重要視される面がある。このことは短絡して考えれば、労働組合を通じた集団間の問題解決メカニズムの役割が下がるようにもみえる。しかし、現代のような「組織の時代」において、実際には個人の自由の拡大は、労働組合をはじめさまざまな集団的問題解決のメカニズムを通してその可能性を広げるのであり、またそうした社会集団は構成員の新たなニーズに沿ってそのような個人にニーズを担保するようなルールづくり、制度設定アプローチを強める必要がある。キャリア管理や処遇の個人個人のケースの直接的交渉にはならなくとも、適用される制度や交渉・訓練ルールをつくりあげることは、個人と企業の関係というよりも企業と労組の団体交渉・労使協議でよりよく定められうる。成果評価導入における、評価基準の制度や運用ルール、苦情処理のルールについても同様のことがいえる。

さらにはよく問題とされる単身赴任と本人の意思、三六協定による残業と個人の選択岐の確保についても、企業との交渉・協議をつうじて可能なかぎり個人の意志を尊重しうる余地を拡大することが大切である。

これらの点では、企業と個人との間の個別的な交渉や調整の領域が拡大すればするほど、労働組合などによる集団的問題解決メカニズムの重要性がたかまる面もある。

団体交渉や労使協議といっても、標準的なケース、平均的なケースについてのみ議論するというのではなく、そのときどきの組合員の各層、各グループのニーズをキメ細かに吸い上げ、それを実務的な交渉・協議ルートにのせて制度化をはかることがもとめられているのである。

採用と中途採用、配置と再配置、昇格と昇進、キャリア形成のあり方、出向・転籍などの勤労者の職業生涯の各ステージ毎の大課題に労使の合理的なルールが設定され



る、または交渉・協議がもたれることがもとめられる。これは、より人間的な仕事のあり方、つまり「新しい働き方」を実現していく大きな枠組み条件であり、また同時に産業民主主義というのはこのような具体的なかたちをつうじて拡大発展していくべきであろう。

### 〔労使協議の活性化、団体交渉の実効性の確保〕

本報告書がいまひとつ見出した重大な点は、日本的労使関係の長所とされた労使間の意志疎通・合意形成について、労使協議の実施状況の推移からみると必ずしも手放しで楽観できるようなものではないという点である。

第1部第3章では、産業民主制の行方にかかわって、ひとつは労組組織率の低下が重大な問題をはらむことを指摘している。それに加えて、労使協議状況の停滞もしくは一部には活動状況の低下がみられる点がとりあげられている。

労使協議状況を労働省の「賃金引上げ等の実態に関する調査」で「過去一年間に労働条件の改善について労働組合または労働者（労組のない場合）との話しあいをおこなったかどうか」の設問について時系列推移でみていく。ここでは労使協議について活動状況の低下がみられ、殊に労働組合のないところではまったく話し合いが行われないところがふえているという問題がある。三六協定の締結を含めて労使協議を行う日本の従業員代表制が過半数代表制としての性格をもつことに注目し、（現状が未だ十分に活用されているとはいえないが）これがもつ産業民主制の基礎としての「眠れる巨人」の力を活性化させるためにいくつかの法制度改正を必要とするという見解も傾聴に値する（尚、連合総研としては『労働法制研究委員会』を設置してひきつづきこのテーマを検討している）。

連合は近年の雇用調整の波の高まりに関連して「雇用総点検運動」を実施した。この一環としての「雇用点検調査」（1995年、約420万人規模を対象）によると、連合傘下の組織されている労働者の部門でも、発生した「雇用調整全般」について団体交渉もしくは労使協議のいずれにおいても「交渉なし」が16%あり、「人員削減関係」でも「交渉なし」が23%もあった。これは、ユニオンリーダーのなかに衝撃をあたえ労組の日常活動の基本をあらためて問い直すものとなった。春闘のような決まった活

動だけでなく、組合員の雇用と労働条件の確保改善という労働組合としての1年365日の活動、人間の自由を実質的に拡大していくための「規範形成力」が、あらためて労働組合の基本活動として位置づけられねばならないのである。

#### 4. あらためて「日本的雇用システム」を考える

日本経済は現在、1991年に景気後退過程に入って以来、1992年からの経済成長率は年率でゼロから1%という戦後でもっとも低いものとなっている。これは景気絶好調といわれた平成バブル景気の反動であるだけでなく、円高も加わって、これまでのリーディング産業であった自動車・電機などの産業も成熟段階に到達し、いよいよ国内生産だけでなく海外生産をも含めたグローバル戦略にシフトしていくことがもためられているということである。このように大きな日本経済の構造転換期には、従来の日本型の経済社会システムがさまざまな角度から問い直されることになる。

さらにそこには高度情報化社会への移行、脱工業化、知識基盤型経済 (knowledge-based-economy) への移行という先進国に共通する100年単位の流れ、大きな産業・経済をめぐるパラダイムの変化があるとされる。

このような広い角度からの問い直しは、日本の雇用システム、労使関係システムにもおよぶものであり、これをめぐる論争は今後も続いていくものとみられよう。

「終身雇用」、「年功賃金」、「企業別組合」といういわゆる「三種の神器」については、第1部第1章で指摘したように相当に硬直的ではないかと思われているような「普通の見方」がある。しかし、このようなイメージと現実の間はかなりギャップがある。つまり①このような「良好な雇用機会」は実際には大企業の本工・本職員男子を中心としたかなり限定的なものである。②「終身雇用」慣行については、むしろ「長期勤続」という他の先進国雇用にもひろがっている特徴から理解される面がある。それどころか国際比較データからみれば日本では50歳を越える中高年層で勤続年数低下の傾向が顕著であり、同一属性間の賃金分散も拡大している。また③経済環境の変化、景気変動についても雇用数量面（労働時間による調整、非正規雇用による調整）、あるいは内部市場での雇用配置面の柔軟性が高いという傾向は今日も続いているよう

だ（ドーア、タピオラ、キャバレ「日本の労働市場の柔軟性」O E C D『日本経済の柔軟性と雇用』所収、日本労働研究機構訳編 1991年）。これらは日本型の雇用システムを一面的に「硬直的なもの」ととらえるのは誤解があるということである。

### 「解雇反対」と日本的雇用慣行

他方、これに対してこうした「柔軟性」は不明瞭なルールからくるものであり、それこそが改革さるべきだという見方もある。まず、そもそも、戦後の最初の20年間の労使の最大の対立点が産業・企業の恣意的な強制解雇をめぐる問題であり、労働組合の激しいたくさん解雇反対闘争が、優良な企業を中心に長期雇用慣行（いわゆる終身雇用慣行）を定着発展させた面がある。これが日本型雇用システムを形成していくにいたった有力な背景だという見方もある。この時期では日本の労働組合はまずは働けなくなるという不自由＝解雇について抗議運動を集中したということである。この視点の延長線上には連合のいうように「賃金コスト削減の面からだけ雇用流動化を語ることは雇用に関わる経営側の社会的責任を放棄し、解雇の自由の拡大を意味するだけである」（「中期雇用対策の指針」1994年）という批判につながっている。日経連が公表した「新時代の日本的経営」は上層ホワイトカラー部分を除いたより多くの雇用を流動化していきたいという意味に理解される面があり、そうであるならば、勤労者の雇用安定と長期雇用のルールを長年にわたって築き確立してきた日本の労使関係への大きな歴史的逆行であるという見方も成り立つ。

この「新しい働き方」研究委員会もこのような議論をさらに発展させ人間の自由の拡張という見方に立ち、より人間的な仕事のあり方をもとめて、内部労働市場もしくは準内部労働市場のあり方に関する新たなルールのあり方、勤労者の自らのキャリア形成の自由の拡大に視点を置いたわけである。採用と配置、キャリア形成のあり方、出向・転籍など勤労者個人個人にとっての大課題に労使が合理的なルールを設定する努力の必要性というのがその主要な結論のひとつであった。

### 「弾力性か、それとも適応性か」

O E C Dは先進国でひろがる高失業克服のために1993～94年にかけて大プロジェクト

ト「雇用失業研究」を行った。この政策研究報告に対して、先進諸国の労組の専門家で構成するOECD・TUAC（労働組合諮問委員会）は、このほど『弾力性か、それとも適応性か』という批判文書を採択した（1995年3月）。それは、内外労働市場をめぐるさまざまなルール・諸制度を撤廃し労働コストを引き下げることが雇用の回復につながる、という経営者側やエコノミストの一部にある素朴な考え方に強力に反論したものである。弾力性と（雇用）保障の間には必ずしも矛盾はなく、不確実性を減らし、団体交渉と協議の拡充、積極的労働力政策による労働能力向上・マクロ経済社会政策の適切な発動が弾力性を改善することにもつながるとしている。（連合国際政策局訳『弾力性か、それとも適応性か』1995年5月）

「内」と「外」の労働市場の合理性あるルール化・制度化が労働市場の機能発揮のためにも必要だという角度からの問題の立て方が大切である。

日経連の「新時代の日本型経営」（95年5月公表）では、企業内雇用を①長期蓄積能力活用型グループ、②長期雇用を前提としない高度専門能力活用型グループ、③雇用柔軟型グループの三層に分けて管理することを提言している。これは労職混合型労組を前提に企業内人事管理・企業内労働市場での配置を一体的に運営してきたこれまでのいき方を大転換するという含意があり、多くの問題点を含むものである。一部のホワイトカラー上層部を例外として、他の一般労働者を流動的労働力層に置き換えていくというのは、OECD・TUACのいう「悪しき柔軟性」を拡大することにつながりかねないからである。

（注）第1部第4章は日経連が①の層にあたる部分のみ長期雇用を維持し、あとは流動化するという提起に対して、このホワイトカラー一部上層部こそがむしろ「ハイリスク・ハイリターン」層として第一の流動化の対象とさるべきだとしている。

経営者が自由な雇用調整をのぞむのはどこでも同じであろう。しかし、労働者の定着度の低さは、企業側のコストを結果的には増大させ、企業における労働者の技能・知識の蓄積すなわち人的資源開発の視点からみても悪影響をあたえる。これからの知識基盤型経済においては、企業の人的資産こそがカギとなろう。日本は労働者が長期勤続を期待し、この実現のために能力をみがき、高い労働意欲をもって能率よく働き、

これに対し経営者もこうした労働者の行動を期待し、これに適正に報いようとして長期雇用を中心とした日本型雇用システムが形成されてきた。内部労働市場の長期雇用を中心とした雇用調整のパフォーマンスは、外部労働市場による短期型雇用のパフォーマンスより総合的にいって劣ることは証明されておらず、近年はその逆の結論に到達することが多いのである（青木昌彦『日本経済の制度分析』1989年）。

むすびに代えて ——残されたふたつの課題（高失業と「二重社会」の回避）

今後さらに続くとみられる大きな日本経済の構造転換期において、本研究委員会が提起する「新しい働き方」に関する諸ルール・制度設定への努力に加えて、外部労働市場の新たな整備をいかにはかっていくかという課題も不可避なテーマとなる。われわれの調査によると、勤労者は自分の職業能力の社会的通用性について、現在の会社よりも転職によって職業能力を活かせる雇用機会があると考えるものは1割しかいないという現状にある（第2部第3章）。これは日本の外部労働市場の貧困な現実を反映したものであり、外部労働市場への安易な期待や依存は危険だと勤労者が認識しているということでもある。労働市場情報の一層の整備をはじめ、政・労・使の新たな知恵を集め新たなルール・諸制度を着実に創設していかねばならない。そのときわれわれの基本になる視点は「完全雇用の実現」を柱とした「失業なき労働移動」ということであろう。

ここにいたって、「新しい働き方」を考える際にも、われわれの前に新たに重大な二つの課題が登場してきたことを認識せざるをえない。

第一は、「高失業の国への転落」、つまりこれまで日本を唯一の例外として先進国の共通の病いとなっている高失業状態への移行を日本はいかにして回避するかという点である。高失業こそが経済社会の硬直性をもたらし、社会改革にとっては「失業の社会的コスト」を増大させ、福祉をおびやかす最大の困難であるからである。

1995年6月の完全失業率はついに統計をとりはじめてからもっとも高い3.2%を記録した（さらに悪化することが懸念されている）。それにしても1991年の景気後退にはじまり、1992年から1995年にいたる4年の成長率（実質）がゼロから1%足らずであったことと対比すると、多くのマクロ経済学者からみれば、予想外に低い水準だと

されよう。

これが先に指摘した日本の内部労働市場の柔軟性、あるいは長期雇用慣行の根強さを表している面があることは明らかである。はたして今後ともそれが存続しうるかどうか。これは、あるいは維持すべきと考えるかどうかにもかかる面があることを見逃してはならないであろう。このようなシステムは、これまでの歴史的積み上げのうえに、戦後労使関係のダイナミズムが生み出した産物である。けれども、労使の選択・行動が変化すればやはり変わりうるとみなしなければならない。

加えて、高失業の回避は、OECDの「雇用失業研究」にも指摘されているように、大きな需給ギャップ等に対してマクロ経済政策の総合的な発動が条件となることも今日段階では重要な点であろう。

第二の課題は、これも先進社会に共通する「二重社会」（デュアリズム）化への懸念をどう回避していくのかという点である。

1970年代後半以来、先進工業国は、先の高失業社会への転落に並行して、工業化社会から脱工業化社会、あるいは高度情報化社会への漸次の移行、あるいは「個人化」の進む社会などを複合的に反映した社会変化が生じているとされる。つまり、安定した質の高い雇用・就業のなかにある層と不安定で劣悪な雇用・就業条件にある層との二極に分かれ、二重化していつているというのである。それは19世紀から20世紀の大半にいたる産業社会の「収斂化」という流れの終焉であるという見方もある（J. H. ゴールドソープ『収斂の終焉』邦訳 有信堂 1987年）。

日本の労働市場におけるパートタイマーの比重は過去20年の間に500万人から1000万人に倍増し、さらに急増の傾向がある。不況と低成長がこれからも続くとすれば、短時間就労を希望するものではなく、余儀なくパートタイマーしか就業の機会を得られない雇用労働者層が拡大しかねない。ことにこれからは、女性雇用のあり方、そして高齢労働者の雇用のあり方に本格的な対応策を立てていかねば、日本でもこうした雇用・就業の二重化、欧米での「二重社会」の危険は否定しえないのである。（女性雇用・高齢者雇用については、『福祉経済社会研究会報告』1995年秋発行を参照）。

現在の雇用調整のあり方は、このような日本の将来社会のあり方の選択にも関わる面がある。戦後「平等社会」の光と影の両面や「二重社会」（デュアリズム）の困難

に悩むアメリカなどの先例をみながら、われわれの社会モデルをふまえた系統性ある主体的選択がなされなければならない。(参照 連合総研『しあわせの未来形 —2020年の選択』1994年)

このふたつの課題は、日本の将来社会と日本人の暮らし、働き方にとって根源的に重大な問題となろう。そして、こうした性格の課題は個別企業あるいは個別産業レベルの視野・議論を大きくはみ出るものであり、国のレベルでの政府・財界・労働界の知的・政策的役割と責任に属している。

脱工業化社会(情報化社会)への移行のなかで、知識基盤・情報基盤の整備、人的資源開発を含む社会的インフラストラクチャーの再形成(積極的労働力政策、生涯学習社会の促進、高度福祉社会による社会的一体性の保持)などがこの課題への対応策の不可欠の部分を構成することは間違いない。(参考 連合総研「21世紀産業構造研究委員会委員会報告」、福祉経済社会研究委員会報告」いずれも1995年秋発表予定)

**〔参考資料〕**

**アンケート調査票**



**従業員の雇用管理と労使関係に  
関するアンケート  
(企業調査)**

(財) 連合総合生活開発研究所

1994年11月

調査の目的 現在わが国では、高齢化、産業構造の転換、さらには就業意識の変化など労働市場を取り巻く環境は大きく変化しつつあります。こうした状況の下でこれからの企業の雇用管理、労使関係、労働者個人のキャリア形成のあり方をどのように考えるべきかが、重要な課題となっています。当研究所では、このような状況を踏まえ、94年1月に「新しい働き方研究委員会」を設置し、今後の望ましい働き方について研究を進め、今回採用、会社内の異動、出向・転籍など働き方についてアンケートを実施することになりました。ご多忙のこととは存じますが、ご趣旨をご理解の上、ご協力いただきますようお願い致します。

**調査票の記入上の留意点**

1. 調査票のご記入は、本社の人事、労務のご担当者にお願い致します。
2. 回答は該当する番号や数値を□内に記入して下さい。  
(記入例 1 → □1 or □0:1、12 → □1:2)
3. □の横にある( )内は集計用の数値ですので、無視して下さい。
4. 特に指示のない場合は、1つを選んで下さい。
5. 調査票は、ご記入後、添付した調査票回収封筒で、12月20日(火)までに、投函して下さい。

問い合わせ先 (財)連合総合生活開発研究所  
主任研究員 小野、研究員 青木  
東京都中央区新川1-23-4 ISリバーサイドビル2F  
TEL 03-3297-3663  
FAX 03-3297-3620

I 基本項目

F 1 貴社の主な業種構成

- |             |               |
|-------------|---------------|
| 1. 鉱業       | 6. 卸売・小売業     |
| 2. 建設業      | 7. 金融・保険・不動産業 |
| 3. 加工組立型製造業 | 8. 運輸、情報・通信   |
| 4. 素材型製造業   | 9. 電気・ガス・熱供給業 |
| 5. その他製造業   | 10. サービス業     |

(1, 2)

注：製造業内の区分は以下の通りです。

3. 加工組立型製造業・・・機械、電気機器、精密機械、輸送用機器、造船  
 4. 素材型製造業・・・鉄鋼、非鉄金属、化学、石油、ゴム、繊維、紙・パルプ  
 5. その他製造業・・・上記以外の製造業

F 2 本社所在地

- |                            |               |
|----------------------------|---------------|
| 1. 首都圏（東京、神奈川、千葉、埼玉）       | 4. その他の政令指定都市 |
| 2. 近畿圏（大阪、京都、兵庫、奈良、滋賀、和歌山） | 5. その他の市町村    |
| 3. 中京圏（愛知、三重、岐阜）           |               |

(3)

F 3 正規従業員数（出向者を含む、94年10月1日現在）

正規従業員数計						(4~9)
男 性						(10~15)
女 性						(16~21)
事務・技術系						(22~27)
技 能 系						(28~33)

F 4 正規従業員に占める40歳以上の割合（小数点以下は四捨五入して下さい）

%  
(34, 35)

F 5 正規従業員に占める四年制大卒以上の割合（小数点以下は四捨五入して下さい）

%  
(36, 37)

Q1 大卒新規採用において以下の採用方式を実施していますか

	1. 実施している	2. 現在は実施していないが検討中である	3. 実施していない
a. 職種別採用	1	2	3
b. 地域限定採用	1	2	3
c. コース別採用	1	2	3
d. 通年採用	1	2	3

- a  (38)
- b  (39)
- c  (40)
- d  (41)

注1. 職種別採用…事務・技術別の採用や単なる技術系の学科別採用ではなく、

職種を具体的に限定した上で、人材を募集する採用方法

注2. 地域限定採用…勤務地域を限定し募集する採用方法

注3. コース別採用…総合職、一般職別に募集する採用方法

注4. 通年採用…大卒者を春期一括採用ではなく、時期を限定せず募集する

採用方法（海外の大学を卒業した者の採用を除く）

Q2 大卒事務系について、大学での専攻分野や学習内容を重視して採用している例はありますか

1. ある
2. ない → Q4へ

(42)

Q3 前問で1あると答えた方は、その専攻分野は何ですか（3つ以内）

1. 外国語
2. 法律
3. 経済学
4. 経営学
5. 会計学
6. 心理学
7. 社会学
8. 計算機・数理
9. その他（                      ）

(43)

(44)

(45)

Q4 大卒新規採用者の初任配属（仮配属を除く）に際して重視していることは何ですか（3つ以内）

1. 本人の希望
2. 専門性（学科）
3. 適性、性格
4. 学校
5. 試験の結果
6. 入社前後の研修結果
7. 仮配属時の勤務成績、勤務内容
8. その他（                      ）

(46)

(47)

(48)

Q 5 大卒新規採用者の初任配属（仮配属を除く）に際し、本人の希望を聞いていますか

1. 聞いている
2. 聞いていない → Q 7へ

 (49)

Q 6 前問で1聞いていると答えた方について、本人の希望通り配属している者の割合は概ねどの程度ですか

1. 90%以上
2. 75%程度
3. 50%程度
4. 25%以下

 (50)

Q 7 過去3年間に中途採用（大卒）を実施しましたか

A. 採用時30歳以上

1. 実施した
2. 実施しなかった

 (51)

B 採用時30歳未満

1. 実施した
2. 実施しなかった

 (52)

※ 以下、Q 7のA Bで両方とも又はいずれかで「実施した」を回答された企業にお尋ねします。  
Q 7のA Bで両方とも「実施しなかった」と回答された企業はQ16へお進みください。

Q 8 A 大卒の中途採用者が現在の大卒従業員の中に占める割合についてお答えください（小数点以下は四捨五入して下さい）

 % (53.54)

B 近年その割合は

1. 増える傾向にある
2. 減る傾向にある
3. 以前と変わらない

 (55)

Q 9 中途採用（大卒）の今後の方針をお尋ねします。

1. あくまで新卒採用が中心だが、中途採用も増やしていく方針
2. 職種によっては新卒採用よりも中途採用を重点的に増やしていく方針
3. 中途採用については現状を維持していく方針 → Q11へ
4. 中途採用については減らしていく方針 → Q11へ

 (56)

Q10 前問で1.2.(増やす)と答えた方について、以下の職種、雇用形態の中途採用(大卒)については、今後どのような方針をお持ちですか。a~hそれぞれについて選んで下さい。

	1. 増やす	2. 現状維持	3. 減らす	4. 採用せず		
a. 事務系一般職(常用雇用)	1	2	3	4	a	(57)
b. 事務系一般職(期間雇用)	1	2	3	4	b	(58)
c. 事務系専門職(常用雇用)	1	2	3	4	c	(59)
d. 事務系専門職(期間雇用)	1	2	3	4	d	(60)
e. 管理職(常用雇用)	1	2	3	4	e	(61)
f. 管理職(期間雇用)	1	2	3	4	f	(62)
g. 技術研究職(常用雇用)	1	2	3	4	g	(63)
h. 技術研究職(期間雇用)	1	2	3	4	h	(64)

※ 以下、過去3年間に採用時30歳以上の中途採用(大卒)を実施した企業にお尋ねします。  
採用時30歳以上の中途採用(大卒)を実施していない企業はQ16へお進み下さい。

Q11 中途採用者をどのようなルートで採用しましたか。主なものを3つ選んで下さい

1. 直前に勤務していた会社の人事の紹介・斡旋(転籍を含む)
  2. 1以外の会社の紹介
  3. 新聞の求人広告、就職情報誌
  4. 民間の人材スカウト会社の利用
  5. 職安、人材銀行の利用
  6. ダイレクトな引き抜き
  7. その他( )
- (65)
- (66)
- (67)

Q12 中途採用者を募集するにあたって、職種を指定しましたか。

1. 指定し採用後も職種を変更することはない
  2. 指定しているが採用後、職種を変更することがある
  3. 指定しない
- (68)

Q13 中途採用者を募集するにあたって、勤務地を限定しましたか。

1. 限定し採用後も勤務地を変更することはない
  2. 限定しているが採用後、勤務地を変更することがある
  3. 限定しない
- (69)

Q14 中途採用時に次のようなことについて説明されましたか。該当するものをすべて番号でお答え下さい。

1. 採用時の初任賃金
2. 労働時間、休日
3. 採用時の社内資格の格付け
4. 採用時の仕事内容
5. 採用後の昇給の仕組み
6. 採用後のキャリアについて
7. 退職金や企業年金について

	(70-76)	

Q15 大卒者について中途採用者は定期入社の人と比べて、意欲（モラル）等の点でどのような違いがありますか

A 意欲

1. 定期入社の人より意欲のある人が多い
2. 定期入社の人より意欲のない人が多い
3. 定期入社の人と変わらない
4. どちらともいえない

--	--

(77)

B 能力

1. 定期入社の人より能力のある人が多い
2. 定期入社の人より能力のない人が多い
3. 定期入社の人と変わらない
4. どちらともいえない

--	--

(78)

C 定着度

1. 定期入社の人より定着度が高い
2. 定期入社の人より定着度が低い
3. 定期入社の人と変わらない
4. どちらともいえない

--	--

(79)

その他に違いがあればご記入下さい。

( )

Q16 大卒総合職の同期入社の方の間で、昇進、昇格にあまり差がつかないのは、貴社では入社後どの程度の期間ですか。

1. 入社当初からかなり差がつく
2. 入社後3年程度はあまり差がつかない
3. 入社後5年程度はあまり差がつかない
4. 入社後7～8年程度はあまり差がつかない
5. 入社後10年程度はあまり差がつかない
6. 入社後12～13年程度はあまり差がつかない
7. 入社後15年程度はあまり差がつかない
8. 入社後17年以上はあまり差がつかない

--

(80)

Q17 前問でお伺いした同期入社の方の間であまり差がつかない期間は、10年前と比べてどのようになっていますか。

1. 長くなっている
2. 短くなっている
3. 変わらない

--

(81)

Q18 大卒総合職の同期入社社員を100とした時、次の職位まで昇進できるのは現在およそどの程度の範囲ですか。  
(小数点以下は四捨五入して下さい)

1. 課長相当の資格まで	およそ		%
			(82-84)
2. 課長役職以上まで	およそ		%
			(85-87)
3. 部長以上まで	およそ		%
			(88-90)

Q19 大卒総合職の同期入社者のうち、もっとも早く課長クラスあるいは部長クラスに昇進する場合の年数は入社後およそ何年程度ですか。(小数点以下は四捨五入して下さい)

1. 課長クラスへの昇進の場合	およそ		年程度(91, 92)
2. 部長クラスへの昇進の場合	およそ		年程度(93, 94)

Q20 前問でお答えいただいたもっとも早い昇進に要する年数は、10年前と比べてどのようになっていますか。

	1. 早くなっている	2. 遅くなっている	3. 変わらない		
A 課長クラスへの昇進	1	2	3	A <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 40px; height: 20px; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> </table> (95)	
B 部長クラスへの昇進	1	2	3	B <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 40px; height: 20px; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> </table> (96)	

Q21 貴社では、大卒者の異動配置や職能間のローテーションについてどのような方針をお持ちですか。

(なお、ここで職能とは以下のように分類した区分をいいます。

「経営企画」「法務」「経理・財務・予算」「人事・労務・教育」「総務・秘書」「広報・宣伝」  
 「情報システム」「営業・販売」「貿易・海外事業」「資材・購買・物流・工程管理」「生産技術・生産管理」  
 「製品開発・設計」「研究・開発」)

A 初任配属について

1. 入社後すぐに上記の職能分野に配属する
2. 一定期間、工場や営業所等で経験を積ませた後、上記の職能分野に配属する

	(97)
--	------

B 上記の職能分野への配属後の見直しについて

1. 本人の希望を聞いて見直す
2. 本人の希望は聞かないが、会社の方針で見直す
3. 見直しはしない

	(98)
--	------

C 事業所間の異動配置について (年代層別にお答え下さい)

	1. 動かせない できるだけ異	2. わない範囲内 住居変更を伴 で異動させる	3. だわらず異動 住居変更にこ させる	4. ケースで対処 くケースバイ 特に方針はな	
a. 20 代	1	2	3	4	a <table border="1" style="display: inline-table; width: 50px; height: 20px;"></table> (99)
b. 30 代	1	2	3	4	b <table border="1" style="display: inline-table; width: 50px; height: 20px;"></table> (100)
c. 40代以上	1	2	3	4	c <table border="1" style="display: inline-table; width: 50px; height: 20px;"></table> (101)

D 職能間のローテーションについて (年代層別にお答え下さい)

	1. 行なわない テーションは 職能間のロー	2. 内で多様な経 同系統の職能 験をさせる	3. 多様な経験を 職能を越えて させる	4. ケースで対処 くケースバイ 特に方針はな	
a. 20 代	1	2	3	4	a <table border="1" style="display: inline-table; width: 50px; height: 20px;"></table> (102)
b. 30 代	1	2	3	4	b <table border="1" style="display: inline-table; width: 50px; height: 20px;"></table> (103)
c. 40代以上	1	2	3	4	c <table border="1" style="display: inline-table; width: 50px; height: 20px;"></table> (104)



Q22 貴社では、異動配置や職能の変更に従業員の希望や意思を反映させるためにどのような措置を講じておられますか。該当するものをすべて番号でお答え下さい。

1. 定期的に本人の希望などを調査している
2. 直属上司などを通じて情報収集している
3. キャリア・カウンセリングを実施している
4. 社内公募制を実施している
5. 特に本人の希望や家庭事情などの情報収集は行っていない


(105-109)

【出 向】

Q23 貴社は、出向者を出していますか。

1. 出している
2. 出していない →Q26へ

--

(110)

Q24 前問で「出している」と答えた会社に出向者の人数・構成等につきお伺いします。

A 現時点（94年10月1日）における階層別に出向者数

	出向者数（人）	
a. 管理職*（非組合員）		(111-115)
b. 事務・技術系（組合員）		(116-120)
c. 技能系（組合員）		(121-125)

\*出向前に管理職であったもの

B 現時点（94年10月1日）における出向者の構成（小数点以下は四捨五入し、各年代の計が100%となるよう記入して下さい）

	20代(%)	30代(%)	40代(%)	50代(%)	計	
a. 管理職*（非組合員）					100%	(126-133)
b. 事務・技術系（組合員）					100%	(134-141)
c. 技能系（組合員）					100%	(142-149)

\*出向前に管理職であったもの

C 出向先のウェイト（管理職、組合員込み）（小数点以下は四捨五入し、a～eの計が100%となるよう記入して下さい）

a. 直系子会社	b. 関連会社 資本関係有	c. 協会社 資本関係無	d. 協会社以 外の取引先	e. その他の 企業や法人	計
%	%	%	%	%	100%

(150-152)

(153-155)

(156-158)

(159-161)

(162-164)

Q25 出向先の見通し（今後3～5年）についてお伺いします。

1. 出向先の確保は直系子会社、関連会社、協力会社で十分対応できる
2. 上記以外の取引先やその他の企業、法人まで含めて出向先を開拓しないと対応できない

(165)

Q26 管理職（非組合員）の出向の場合の労働条件、期間等について基準がありますか。

1. ある
2. ない → Q29へ

(166)

Q27 （基準がある会社に）その基準はどの様に設定されていますか。

1. 組合との間で定めた基準に準拠している
2. 独自に設定している

(167)

Q28 （基準がある会社に）出向元と出向先とで労働条件が違う場合、どの様に対処していますか。

1. 手当等を支給している
2. 出向先の条件をそのまま適用している

(168)

Q29 出向を実施する場合、主な理由は何ですか。階層別に該当する上位3つを選んで下さい。

	1 余剰人員対策	2 定年後の雇用確保	3 経営・技術指導	4 本人の育成・教育 ローテーションの一環	5 新規事業部門への人材供給	6 海外進出	7 出向先の人手不足	8 その他
a 管理職（非組合員）	1	2	3	4	5	6	7	8
b 事務・技術系（組合員）	1	2	3	4	5	6	7	8
c 技能系（組合員）	1	2	3	4	5	6	7	8

	第一位	第二位	第三位
a			
b			
c			

(169-171)

(172-174)

(175-177)

Q30 出向に際しての出向対象者に対する説明等についてお伺いします。それぞれにつき該当する番号を選んで下さい。

		1. 出向協 定書 を取り 交わす	2. 文書 で 明示 する	3. 口頭 説明 の み	4. い ず れ も し な い		
A 〔管理 職 （非 組 合 員）〕	a 出向の期間	1	2	3	4	Aa	(178)
	b 出向先の会社の概要	1	2	3	4	Ab	(179)
	c 出向先での仕事内容	1	2	3	4	Ac	(180)
	d 出向期間中の役職・地位	1	2	3	4	Ad	(181)
	e " の賃金	1	2	3	4	Ae	(182)
	f " のその他の労働条件	1	2	3	4	Af	(183)
B 〔組 合 員〕	a 出向の期間	1	2	3	4	Ba	(184)
	b 出向先の会社の概要	1	2	3	4	Bb	(185)
	c 出向先での仕事内容	1	2	3	4	Bc	(186)
	d 出向期間中の役職・地位	1	2	3	4	Bd	(187)
	e " の賃金	1	2	3	4	Be	(188)
	f " のその他の労働条件	1	2	3	4	Bf	(189)

Q31 出向者の管理・フォロー等を行う体制についてお伺いします。

1. 出向者の管理・フォロー等を行う専門の部署がある
2. 既存の人事・労務部門に専門のスタッフをおいて行なっている
3. 専門のスタッフは置いていないが、既存の人事・労務部門で行なっている
4. その他 ( )

	(190)
--	-------

Q32 今後、どのような出向が増加すると思われますか。

A [管理職 (非組合員)]、B [組合員] 別にそれぞれ主なものを3つ選んで下さい。

1. 余剰人員対策としての出向
2. 定年後の雇用確保としての出向
3. 経営・技術指導としての出向
4. 本人の育成、教育ローテーションの一環としての出向
5. 新規事業部門への人材供給としての出向
6. 海外進出に伴う出向
7. 出向先の人手不足に対応するための出向

A 管理職 (非組合員)				(191-193)
-----------------	--	--	--	-----------

B 組合員				(194-196)
-------	--	--	--	-----------

**従業員の雇用管理と労使関係に  
関するアンケート  
(組合調査)**

(財) 連合総合生活開発研究所

1994年11月

調査の目的 現在わが国では、高齢化、産業構造の転換、さらには就業意識の変化など労働市場を取り巻く環境は大きく変化しつつあります。こうした状況の下でこれからの企業の雇用管理、労使関係、労働者個人のキャリア形成のあり方をどのように考えるべきかが、重要な課題となっています。当研究所では、このような状況を踏まえ、94年1月に「新しい働き方研究委員会」を設置し、今後の望ましい働き方について研究を進め、今回採用、会社内の異動、出向・転籍など働き方についてアンケートを実施することになりました。ご多忙のこととは存じますが、ご趣旨をご理解の上、ご協力いただきますようお願い致します。

**調査票の記入上の留意点**

1. 調査票のご記入は、組合本部の書記長クラスにお願い致します。
2. 回答は該当する番号や数値を□内に記入して下さい。  
(記入例 1→  or 、12→ )
3. □の横にある( )内は集計用の数値ですので、無視して下さい。
4. 特に指示のない場合は、1つを選んで下さい。
5. 調査票は、ご記入後、添付した調査票回収封筒で、12月20日(火)までに、投函して下さい。

問い合わせ先 (財)連合総合生活開発研究所  
主任研究員 小野、研究員 青木  
東京都中央区新川1-23-4 ISリバーサイドビル2F  
TEL 03-3297-3663  
FAX 03-3297-3620

I 基本項目

F 1 貴組合の企業の主な業種構成

- |             |               |
|-------------|---------------|
| 1. 鉱業       | 6. 卸売・小売業     |
| 2. 建設業      | 7. 金融・保険・不動産業 |
| 3. 加工組立型製造業 | 8. 運輸、情報・通信   |
| 4. 素材型製造業   | 9. 電気・ガス・熱供給業 |
| 5. その他製造業   | 10. サービス業     |

	(1, 2)
--	--------

注：製造業内の区分は以下の通りです。

- 3. 加工組立型製造業・機械、電気機器、精密機械、輸送用機器、造船
- 4. 素材型製造業・・・鉄鋼、非鉄金属、化学、石油、ゴム、繊維、紙・パルプ
- 5. その他製造業・・・上記以外の製造業

F 2 本社所在地

- |                            |               |
|----------------------------|---------------|
| 1. 首都圏（東京、神奈川、千葉、埼玉）       | 4. その他の政令指定都市 |
| 2. 近畿圏（大阪、京都、兵庫、奈良、滋賀、和歌山） | 5. その他の市町村    |
| 3. 中京圏（愛知、三重、岐阜）           |               |

	(3)
--	-----

F 3 正規従業員数及び組合員の人数

（出向者を含む、94年10月1日現在）

正規従業員数計		(4~9)
組合員数計		(10~15)
男 性		(16~21)
女 性		(22~27)
事務・技術系		(28~33)
技 能 系		(34~39)

Q1 新卒者の採用計画策定および初任配属（仮配属を除く）における労使間の対応ルールは、次のどれに該当しますか

	関 与 す る						7 関 与 し な い
	1 団 体 交 渉	労使協議		通知報告		6 そ の 他	
		2 協 議 決 定 事 項 (要 同 意)	3 協 議 説 明 事 項	4 事 前 に 必 要	5 事 後 に 必 要		
a 採用計画策定	1	2	3	4	5	6	7
b 初任配属	1	2	3	4	5	6	7

a  (40)  
b  (41)

Q2 事業所間異動および職能間異動の際の労使間の取り扱いについて、次にあげる中から該当する番号をお選び下さい。

(なお、ここで職能とは以下のように分類した区分をいいます。

「経営企画」「法務」「経理・財務・予算」「人事・労務・教育」「総務・秘書」「広報・宣伝」  
「情報システム」「営業・販売」「貿易・海外事業」「資材・購買・物流・工程管理」「生産技術・生産管理」  
「製品開発・設計」「研究・開発」)

	関 与 す る							7 関 与 し な い	8 該 当 す る 異 動 等 が な い
	1 団 体 交 渉	労使協議		通知報告		6 そ の 他			
		2 協 議 決 定 事 項 (要 同 意)	3 協 議 説 明 事 項	4 事 前 に 必 要	5 事 後 に 必 要				
A 事業所間異動	a. 計画段階	1	2	3	4	5	6	7	8
	b. 個別の人選	1	2	3	4	5	6	7	8
B 職能間異動	a. 計画段階	1	2	3	4	5	6	7	8
	b. 個別の人選	1	2	3	4	5	6	7	8

A a  (42)  
A b  (43)  
B a  (44)  
B b  (45)

Q3 職能間異動の際の訓練について、労使間の取り決めではどう定めていますか。

1. 原則として事前に実施する
2. 原則として事後に実施する
3. その都度協議して決める
4. 特に定めや慣行はない

(46)

Q 4 事業所間、職能間異動に関する本人の希望や家庭事情などを企業は日常的に把握していますか。該当するものをすべて番号でお答え下さい。

1. 定期的に本人の希望などを調査している
2. 直属上司などを通じて情報収集している
3. キャリア・カウンセリングを実施している
4. 社内公募制を実施している
5. 特に本人の希望や家庭事情などの情報収集は行っていない


(47-50)

Q 5 事業所間、職能間異動に対する本人の同意を得るためにどのような措置が講じられていますか。該当するものをすべて番号でお答え下さい。

1. 内示段階前の事情聴取と意向打診
2. 内示後の直属上司による説得
3. 内示後の人事労務担当者による説得
4. 内示段階前の労働組合を通じての調整
5. 内示後の労働組合を通じての調整
6. 特に本人の同意を得るための措置は講じられていない


(51-55)

Q 6 内示段階で事業所間、職能間異動の拒否が認められる条件は次のどれですか。該当するものをすべて番号でお答え下さい。

1. 本人の健康状態
2. 家庭の事情（例えば、病人の看護、共働き、老父母の扶養、家業など）
3. 職務環境、生活環境の変化に適応できない
4. 組合役員
5. その他（具体的に \_\_\_\_\_）
6. 原則として内示段階の拒否は認められない


(56-60)

【出 向】

Q 7 貴組合の会社は、出向者を出していますか。

1. 出している
2. 出していない → Q 9へ

--

(61)

Q 8 出向者における出向先の割合についてご記入下さい。（小数点以下は四捨五入し、a～eの計が100%になるよう記入して下さい）

a. 直系子会社	b. 関連会社 資本関係有	c. 協会社 資本関係無	d. 協会社以 外の取引先	e. その他の 企業や法人	計
..... %	..... %	..... %	..... %	..... %	100 %

(62~64)

(65~67)

(68~70)

(71~73)

(74~76)

Q9 出向者の組合籍等に関する問題についてお伺いします。①～④のそれぞれにつき、該当する番号を選んで下さい。

① 出向した場合、出向者の組合籍はどうなりますか。

1. 出向元のみある
2. 出向元にも出向先にもある
3. 出向元の組合員から外れ、出向先の組合員となる
4. 出向元の組合員から外れ、出向先の組合員にもならない
5. その他 ( )


(77-81)

② 出向先で組合員にならない場合に、その理由は何ですか。

1. 出向先には組合が組織されていないため
2. 出向先では自社採用の社員のみを組合員としているため
3. 出向先で管理職となるため
4. その他 ( )


(82-85)

③ 出向者の労働条件、期間等について労使で取決めを行なっていますか。

A. 事務・技術系及び、B. 技能系それぞれについて該当する番号を選んで下さい。

1. 取決めを行なっている
2. 取決めはしていない

A. 事務・技術系

--

(86)

B. 技能系

--

(87)

④ (取決めを行っている組合に) 出向元と出向先とで賃金等の労働条件が違う場合どの様に対処していますか。

A. 事務・技術系及び、B. 技能系それぞれについて該当する番号を選んで下さい。

1. 手当等を支給している
2. 出向先の条件をそのまま適用している
3. その他 ( )

A. 事務・技術系

--

(88)

B. 技能系

--

(89)



Q10 出向を行なう場合の、労使間の取扱い等についてお伺いします。

それぞれにつき該当する番号を選んで下さい。

			関 与 す る						7 関 与 し な い	8 該 当 す る 出 向 が な い			
			1 団 体 交 渉	2 労 使 協 議		3 通 知 報 告		6 そ の 他					
				4 協 議 決 定 事 項 (要 同 事 項 意)	5 協 議 説 明 事 項	4 事 前 に 必 要	5 事 後 に 必 要						
A 事 務 系	a. 新会社設立に伴い初めて出向させる場合や新たな出向先に初めて出向させる場合	(1) 計段階	① 大量	1	2	3	4	5	6	7	8	A a(1)①	(90)
			② 個別・少量	1	2	3	4	5	6	7	8	A a(1)②	(91)
		(2) 個人別選	① 大量	1	2	3	4	5	6	7	8	A a(2)①	(92)
			② 個別・少量	1	2	3	4	5	6	7	8	A a(2)②	(93)
	b. すでに社員を出向させている所に継続して出向させる場合	(1) 計段階	① 大量	1	2	3	4	5	6	7	8	A b(1)①	(94)
			② 個別・少量	1	2	3	4	5	6	7	8	A b(1)②	(95)
		(2) 個人別選	① 大量	1	2	3	4	5	6	7	8	A b(2)①	(96)
			② 個別・少量	1	2	3	4	5	6	7	8	A b(2)②	(97)
B 技 能 系	a. 新会社設立に伴い初めて出向させる場合や新たな出向先に初めて出向させる場合	(1) 計段階	① 大量	1	2	3	4	5	6	7	8	B a(1)①	(98)
			② 個別・少量	1	2	3	4	5	6	7	8	B a(1)②	(99)
		(2) 個人別選	① 大量	1	2	3	4	5	6	7	8	B a(2)①	(100)
			② 個別・少量	1	2	3	4	5	6	7	8	B a(2)②	(101)
	b. すでに社員を出向させている所に継続して出向させる場合	(1) 計段階	① 大量	1	2	3	4	5	6	7	8	B b(1)①	(102)
			② 個別・少量	1	2	3	4	5	6	7	8	B b(1)②	(103)
		(2) 個人別選	① 大量	1	2	3	4	5	6	7	8	B b(2)①	(104)
			② 個別・少量	1	2	3	4	5	6	7	8	B b(2)②	(105)

Q11 (前問で「関与する」と回答した組合に) 取扱いのルールについてお伺いします。

A. 出向案件に関する「大量」「個別・少量」の区別について

		組合の認識		会社の認識		実態		
a.	大量		人以上		人以上		人以上	(106-114)
b.	個別・少量		人以下		人以下		人以下	(115-123)

B. 出向案件に関する交渉・協議等のスケジュールについて

		イ. 会社からの提案は実施予定日の どれ位前ですか		ロ. 交渉妥結あるいは協議終了後の 人選期間はどれ位ですか			
		(1) 居住地の変更 無	(2) 居住地の変更 有	(1) 居住地の変更 無	(2) 居住地の変更 有		
A 新規案件	a. 大量		日前		日間	日間	(124-135)
	b. 個別 少量		日前		日間	日間	(136-147)
B 継続案件	a. 大量		日前		日間	日間	(148-159)
	b. 個別 少量		日前		日間	日間	(160-171)

Q12 今後の出向政策に対する方針・考え方についてお伺いします。それぞれにつき該当する番号を選んで下さい。

		1 増加もやむをえない	2 減少させたい	3 現状規模維持	4 も発生させない 該当する出向を今後	5 その他		
A 事務・技術系	a. 余剰人員対策としての出向	1	2	3	4	5	A a	(172)
	b. 定年後の雇用確保としての出向	1	2	3	4	5	A b	(173)
	c. 経営・技術指導としての出向	1	2	3	4	5	A c	(174)
	d. 本人の育成、教育ローテーションの一環としての出向	1	2	3	4	5	A d	(175)
	e. 新規事業部門への人材供給としての出向	1	2	3	4	5	A e	(176)
	f. 海外進出に伴う出向	1	2	3	4	5	A f	(177)
	g. 出向先の人手不足に対応するための出向	1	2	3	4	5	A g	(178)
B 技能系	a. 余剰人員対策としての出向	1	2	3	4	5	B a	(179)
	b. 定年後の雇用確保としての出向	1	2	3	4	5	B b	(180)
	c. 経営・技術指導としての出向	1	2	3	4	5	B c	(181)
	d. 本人の育成、教育ローテーションの一環としての出向	1	2	3	4	5	B d	(182)
	e. 新規事業部門への人材供給としての出向	1	2	3	4	5	B e	(183)
	f. 海外進出に伴う出向	1	2	3	4	5	B f	(184)
	g. 出向先の人手不足に対応するための出向	1	2	3	4	5	B g	(185)

【転籍】

Q13 貴組合の会社では、最近3年間に組合員の転籍を行なったことがありますか。該当する番号を選んで下さい。

	1. 転籍を行なったことがある	2. 転籍を行なったことがない		
a. 事務・技術系	1	2	a	(186)
b. 技能系	1	2	b	(187)

Q14 組合員の転籍を実施するにあたっての貴社労使間の対応ルールについてお伺いします。該当する番号を選んで下さい。

			関与する					7 関与しない その他	8 該当する転籍がない			
			1 団 体 交 渉	2 労使協議		3 通知報告						6
				2 協 議 決 定 事 項 (要同意)	3 協 議 説 明 事 項	4 事 前 に 必 要	5 事 後 に 必 要					
A. 新会社設立等に 伴い初めて転籍 させる場合や、 新たな企業・団 体に初めて転籍 させる場合	a 計 画 段 階	(1) 大規模	1	2	3	4	5	6	7	8	A a (1)	(188)
		(2) 個別・ 小規模	1	2	3	4	5	6	7	8	A a (2)	(189)
	b 個 別 人 選	(1) 大規模	1	2	3	4	5	6	7	8	A b (1)	(190)
		(2) 個別・ 小規模	1	2	3	4	5	6	7	8	A b (2)	(191)
B. 既にこれまで社 員を転籍させて いる企業・団体 に継続して転籍 させる場合	a 計 画 段 階	(1) 大規模	1	2	3	4	5	6	7	8	B a (1)	(192)
		(2) 個別・ 小規模	1	2	3	4	5	6	7	8	B a (2)	(193)
	b 個 別 人 選	(1) 大規模	1	2	3	4	5	6	7	8	B b (1)	(194)
		(2) 個別・ 小規模	1	2	3	4	5	6	7	8	B b (2)	(195)

Q15 転籍について制度・取扱基準がある会社にお伺いします。次の各項目に関して規定がありますか。a～gそれぞれについて該当する番号を選んで下さい。

	1. 規定がある	2. 規定がない		
a. 転籍者の人選基準（該当要件）	1	2	a	(196)
b. 転籍に伴う賃金保障	1	2	b	(197)
c. 転籍に伴う教育訓練	1	2	c	(198)
d. 退職金についての優遇措置	1	2	d	(199)
e. 転籍に伴う住居の確保	1	2	e	(200)
f. 発令までの準備期間	1	2	f	(201)
g. 転籍後一定年齢までの雇用保障	1	2	g	(202)

Q16 転籍者の保護・不利益取扱の防止のために必要な措置は何だと思われますか。a～iの各項目について該当する番号を選んで下さい。

	1. 既に実施	2. 今後必要	3. 必要ない
a. 本人の同意	1	2	3
b. 組合の同意	1	2	3
c. 十分な準備（告知）期間	1	2	3
d. 転籍後の住居の保障	1	2	3
e. 転籍後の雇用期間の保障	1	2	3
f. 転籍後の苦情処理	1	2	3
g. 退職金の累進性の廃止	1	2	3
h. 企業年金のポータブル化	1	2	3
i. 転籍前の下見的な出向期間設置	1	2	3

- a  (203)
- b  (204)
- c  (205)
- d  (206)
- e  (207)
- f  (208)
- g  (209)
- h  (210)
- i  (211)

その他必要な措置があれば記入して下さい

( )

Q17 貴組合の会社は過去3年間に中途採用（大卒）を実施しましたか

A 採用時30歳以上

- 1. 実施した
- 2. 実施しなかった

 (1)

B 採用時30歳未満

- 1. 実施した
- 2. 実施しなかった

 (2)

※ 以下、Q17のA Bで両方とも又はいずれかで「実施した」を回答された組合にひき続いてお伺いします。

Q17のA Bで両方とも「実施しなかった」を回答された組合への質問は、以上です。

ご協力ありがとうございました。

Q18 中途採用を実施する場合に組合は関与していますか。A・Bそれぞれについて該当する番号を選んで下さい。

		関 与 す る					7 関 与 し な い	
		1	労 使 協 議		通 知 報 告			6 そ の 他
			2 協 議 決 定 事 項 (要 同 事 意)	3 協 議 説 明 事 項	4 事 前 に 必 要	5 事 後 に 必 要		
A. 計 画 段 階	(1) 大規模	1	2	3	4	5	6	7
	(2) 個別・小規模	1	2	3	4	5	6	7
B. 個 別 人 選	(1) 大規模	1	2	3	4	5	6	7
	(2) 個別・小規模	1	2	3	4	5	6	7

A(1)		(3)
A(2)		(4)
B(1)		(5)
B(2)		(6)

※ Q18で1、2、3を一つでも回答された組合にお伺いします。  
回答されていない組合はQ20へお進み下さい。

Q19 団体交渉や労使協議のテーマとなる点は何ですか

A. 中途採用の必要性の有無

1. テーマになる
2. テーマにならない

	(7)
--	-----

B. Aで1を選んだ組合にお伺いします。

中途採用の「必要性」では最近どういうことが議論の中心になっていますか  
組合側と会社側でお答え下さい

1. すぐに中途採用に走らずに内部での調整を重視すること
2. 中途採用で調達せざるをえない仕事や能力のみを対象に実施すること
3. 中途採用を積極的に実施すること
4. その他（組合側の方針  
（会社側の方針

A 組合側		(8)
B 会社側		(9)

C. 中途採用に関し以下の項目は団体交渉や労使協議のテーマとなりますか。a～i それぞれについて該当する番号を選んで下さい。

項 目	1. テーマになる	2. テーマにならない		
a. 中途採用者の属性（年齢・学歴等）	1	2	a	<input type="checkbox"/> (10)
b. 中途採用者の能力	1	2	b	<input type="checkbox"/> (11)
c. 中途採用者の企業帰属意識	1	2	c	<input type="checkbox"/> (12)
d. 採用規模や職種について	1	2	d	<input type="checkbox"/> (13)
e. 規模や職種の傾向と新卒者との調整	1	2	e	<input type="checkbox"/> (14)
f. 労働条件（賃金や処遇）	1	2	f	<input type="checkbox"/> (15)
g. 労働条件（勤務地）	1	2	g	<input type="checkbox"/> (16)
h. 労働条件（雇用形態）	1	2	h	<input type="checkbox"/> (17)
i. 中途採用の募集ルート	1	2	i	<input type="checkbox"/> (18)

その他、テーマになることがあれば記入して下さい

( )

Q20 今後の中途採用についてお伺いします。中途採用の実施は

1. 今後、計画的に増やしていくべきだ
2. 欠員補充に限定して実施していくべきだ
3. 今後、減らしていくべきだ
4. なんともいえない

(19)

上記の回答の理由について差し支えない範囲でお答え下さい

( )

Q21 中途採用について会社への要望等が何かございましたら記入して下さい

( )

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

**従業員の雇用管理と労使関係に  
関するアンケート  
(個人調査)**

(財) 連合総合生活開発研究所

1994年11月

**調査の目的** 現在わが国では、高齢化、産業構造の転換、さらには就業意識の変化など労働市場を取り巻く環境は大きく変化しつつあります。こうした状況の下でこれからの企業の雇用管理、労使関係、労働者個人のキャリア形成のあり方をどのように考えるべきかが、重要な課題となっています。当研究所では、このような状況を踏まえ、94年1月に「新しい働き方研究委員会」を設置し、今後の望ましい働き方について研究を進め、採用、会社内の異動、出向・転籍など働き方についてアンケートを実施することになりました。ご多忙のこととは存じますが、ご趣旨をご理解の上、ご協力いただきますようお願い致します。

**調査票の記入上の留意点**

1. 回答は該当する番号や数値を□内に記入して下さい。  
(記入例 1→ or 、12→)
2. □の横にある( )内は集計用の数値ですので、無視して下さい。
3. 特に指示のない場合は、1つを選んで下さい。
4. 集計は、一括で処理します。個人的な事項が洩れることはありませんので日頃感じていること、考えていることをそのままご記入下さい。
5. 調査票は、ご記入後、添付した調査票回収封筒で、12月20日(火)までに、投函して下さい。

問い合わせ先 (財)連合総合生活開発研究所  
主任研究員 小野、研究員 青木  
東京都中央区新川1-23-4 ISリバーサイドビル2F  
TEL 03-3297-3663  
FAX 03-3297-3620



I 基本属性

F1 性別

- 1. 男
- 2. 女

 (1)

F2 年齢

 歳  
(2, 3)

F3 最終学歴

- 1. 中学
- 2. 高校
- 3. 専門学校
- 4. 高等専門学校
- 5. 短大
- 6. 大学・大学院

 (4)

F4 未婚

- 1. 未婚
- 2. 既婚
- 3. 離死別

 (5)

F5 役職

- 1. 一般
- 2. 係長相当
- 3. 課長相当
- 4. 部長相当以上

 (6)

F6 あなたが所属している企業の業種

- 1. 鉱業
- 2. 建設業
- 3. 加工組立型製造業
- 4. 素材型製造業
- 5. その他製造業
- 6. 卸売・小売業
- 7. 金融・保険・不動産業
- 8. 運輸・情報・通信
- 9. 電気・ガス・熱供給業
- 10. サービス業

 (7, 8)

注：製造業内の区分は以下の通りです。

- 3. 加工組立型製造業・・・機械、電気機器、精密機械、輸送用機器、造船
- 4. 素材型製造業・・・鉄鋼、非鉄金属、化学、石油、ゴム、繊維、紙・パルプ
- 5. その他製造業・・・上記以外の製造業

F7 勤務先企業の会社全体の正社員数

- 1. 299人以下
- 2. 300~999人
- 3. 1,000~4,999人
- 4. 5,000~9,999人
- 5. 10,000人以上

 (9)

F8 組合籍の有無

- 1. 組合員であり、現在組合役員をやっている
- 2. 組合員だが、現在組合役員はやっていない
- 3. 組合には入っていない

 (10)

II これまでのキャリア

Q 1 現在の会社への入社状況についてお伺いします。

現在の会社に採用された時の年齢は

	歳 (11, 12)
--	---------------

Q 2 現在の会社の前に他の会社に勤務していたことがありますか。転籍でこの会社に入社した場合も「ある」を選んで下さい。

1. ない (→Q12に進んで下さい)
2. ある

	(13)
--	------

Q 3 (前問で2と回答した方に) 学校卒業後、現在の会社を除いて何社に勤務しましたか。

	社 (14, 15)
--	---------------

Q 4 現在の会社に勤務する直前に勤務していた会社についてお伺いします。現在の会社と比べて回答して下さい。  
今の会社の直前に勤務していた企業の業種は、現在の会社と

1. 全く同じ業種 (例 百貨店→百貨店)
2. 類似した業種 (例 百貨店→専門店)
3. 関連のある業種 (例 自動車製造→自動車部品製造)
4. 全く違う業種

	(16)
--	------

Q 5 直前まで勤務していた会社で最も長く経験した職能の分野

- |             |                   |
|-------------|-------------------|
| 1. 経営企画     | 8. 営業・販売          |
| 2. 法務       | 9. 貿易・海外事業        |
| 3. 経理・財務・予算 | 10. 資材・購買・物流・工程管理 |
| 4. 人事・労務・教育 | 11. 生産技術・生産管理     |
| 5. 総務・秘書    | 12. 製品開発・設計       |
| 6. 広報・宣伝    | 13. 研究・開発         |
| 7. 情報システム   | 14. その他(具体的に記入)   |

	(17, 18)
--	----------

Q 6 以前の会社での仕事の経験は、現在の仕事にどの程度生かしていますか。

1. 以前の経験をそのまま生かしている
2. 以前の経験をかなり生かしている
3. 以前の経験をほとんど生かしていない

	(19)
--	------

Q 7 以前の会社での最終の役職は

- |         |           |
|---------|-----------|
| 1. 一般   | 3. 課長相当   |
| 2. 係長相当 | 4. 部長相当以上 |

	(20)
--	------



Q13 その最初の配属先（仮配属は除く）は希望にそったものでしたか

1. 希望にそっていた
2. ある程度希望にそっていた
3. ほとんど希望にそっていなかった

(39)
------

Q14 その配属後2～3年後に配置替えの要望を出す機会がありましたか

1. 要望を出す機会があり、それが実現した
2. 要望を出す機会があったが、実現しなかった
3. 要望を出す機会がなかった

(40)
------

Q15 採用後のキャリアの実態についてお伺いします。本社、工場、営業所、支社など事業所間の異動の回数はこれまで何回でしたか（出向も含めて下さい）

回 (41, 42)
---------------

Q16 現在の職能分野や最も長く従事した職能分野はどのようなものでしょうか。次の1～14の職能分野の分類でご回答下さい。A. 現在の職能分野、B. 現在の会社で経験したすべての職能分野、C. 現在の会社で最も長く経験した職能分野、D. Cで回答した職能分野の通算経験年数のそれぞれについて該当する番号および年数を記入して下さい。なお、会社内での職能が分かれていない場合は、従事している主たる職能を選んで下さい。

1. 経営企画
2. 法務
3. 経理・財務・予算
4. 人事・労務・教育
5. 総務・秘書
6. 広報・宣伝
7. 情報システム
8. 営業・販売
9. 貿易・海外事業
10. 資材・購買・物流・工程管理
11. 生産技術・生産管理
12. 製品開発・設計
13. 研究・開発
14. その他  
（具体的に記入）

A. 現在の職能分野

(43, 44)
----------

B. 現在の会社で経験したすべての職能分野（7つ以内）


(45-58)

C. 現在の会社で最も長く経験した職能分野

(59, 60)
----------

D. Cで回答した職能分野の通算経験年数（小数点以下は四捨五入して下さい）

年 (61, 62)
---------------

Q17 前問のCで回答した現在の会社で最も長く経験した職能分野の仕事についてお伺いします。

1. その職能の中では一つの仕事を深く経験してきた（労務のみなど）
2. その職能の中の複数の仕事を経験してきた（人事と労務など）
3. その職能の中の多くの仕事を幅広く経験してきた（人事、労務、教育など）

(63)
------

Q18 現在の会社であなたが、これまで最も長く経験した職能の経験分野（Q16のCで回答した分野）は、何が決めたとお考えですか。影響度が大きいと考えるものを順に2つまで選んで下さい。

- |                         |              |                           |
|-------------------------|--------------|---------------------------|
| 1. 初任配属のセクション           |              |                           |
| 2. 入社後の3～5年の間に経験した仕事の分野 | A. 最も影響度が大きい | <input type="text"/> (64) |
| 3. 自分の希望                |              |                           |
| 4. 上司の意向                | B. 次に大きい     | <input type="text"/> (65) |
| 5. 会社や人事の意向             |              |                           |

III キャリア管理や能力開発に関する評価や希望

Q19 これまでの仕事を振り返ってみて、A. これまでに経験すれば良かったと考える仕事がありますか。また B. 今後経験したいことはどのようなものですか。A、Bそれぞれについて番号を選び、記入して下さい。

- |                                   |                        |                           |
|-----------------------------------|------------------------|---------------------------|
| 1. 現在配属されている職能内でいろいろな仕事を体験すること    | A. これまでに経験すれば良かったと思うこと | <input type="text"/> (66) |
| 2. 現在配属されている職能内で一つの仕事をより深く体験すること  |                        |                           |
| 3. 現在配属されている職能に関連した他の職能の仕事を経験すること | B. 今後経験したいこと           | <input type="text"/> (67) |
| 4. 海外勤務を経験すること                    |                        |                           |
| 5. 関連会社勤務を経験すること                  |                        |                           |

Q20 ご自分の適性を考えて、自分でつぎの2つのキャリアを選択しなくてはならないとしたら、どちらのコースをあなたは希望しますか。また何歳ぐらいに選択するのが望ましいとお考えですか。

- （ Aのキャリア＝指揮命令権限を有した単位組織の長を目指す（課長や部長）
- （ Bのキャリア＝指揮命令権限はないが専門能力を生かし、その分野のプロを目指す

- (1) 希望するコース
- |            |  |                           |
|------------|--|---------------------------|
| 1. Aコースを希望 |  | <input type="text"/> (68) |
| 2. Bコースを希望 |  |                           |
- (2) コース選択の時期
- |         |         |                           |
|---------|---------|---------------------------|
| 1. 25歳頃 | 4. 40歳頃 |                           |
| 2. 30歳頃 | 5. 45歳頃 | <input type="text"/> (69) |
| 3. 35歳頃 | 6. 50歳頃 |                           |

Q21 現在の職場では、つぎのようなことが行なわれていますか。A. 現在実施されていること、またB. 今後の実施を希望することはありますか。A、Bそれぞれの該当するものをすべて番号でお答え下さい。

1. 考課の基準の公開				
2. 考課の結果の本人への通知	A. 現在実施され			
3. 仕事の目標設定に関する上司との話し合い	ている			
4. 上司との業績や成果についての話し合い				(70-75)
5. 上司との考課の結果に関する話し合い				
6. 部下の上司評価	B. 今後の実施を			
	希望する			
				(76-81)

Q22 あなたと同じ年度に入社した人たちの間の能力のバラツキについてどのように感じですか。

A あなたは同期入社者の間に能力のバラツキがあると思いますか。

1. 非常に大きい	3. 少しある		(82)
2. かなり大きい	4. ほとんどない		

B (Aで1~3と回答した方に) そうした格差が生まれた理由は何だとお考えですか。

1. 入社前の能力差による		(83)
2. 入社後の本人の努力の差による		
3. 入社後に経験した仕事による		
4. 配属された職場の上司の指導力の差による		
5. 配属された職場の状況の違いによる		
6. 仕事に求められる知識・技術の変化が激しいため		
7. 教育訓練の受講機会の差による		
8. その他 ( )		

Q23 あなたは、自分の今までの昇進や昇格のスピードについてどのようにお考えですか。

1. かなり早い方だと思う	4. やや遅い方だと思う		(84)
2. わりあい早い方だと思う	5. かなり遅い方だと思う		
3. どちらともいえない			

Q24 別の仕事を経験したり、上司の指導が適切であれば、あなたは今よりもっと能力の向上や昇進・昇格が可能だったと感じますか。A. 能力向上、B. 昇進・昇格のそれぞれについて該当する番号を選んで下さい。

1. 強く感じる		(85)
2. かなり感じる		
3. 少し感じる		(86)
4. 全く感じない		

A. 能力向上では

B. 昇進・昇格では

Q25 潜在的な能力はあるがそれを生かせる職場や仕事に配属されないため、実力を発揮できていない人が、あなたの同期や職場には多いと感じますか。A. 同期、B. 職場のそれぞれについて該当する番号を選んで下さい。

- 1. 非常に多い
- 2. かなりいる
- 3. 少しいる
- 4. ほとんどいない

A. 同期では  (87)

B. 職場では  (88)

Q26 現在転職したらどの程度の賃金が得られるとお考えですか。現在の収入との比較でお答え下さい。

- 1. 大幅に下がる
- 2. やや下がる
- 3. 変わらない
- 4. 少し上がる
- 5. 大幅に上がる

(89)

Q27 同業の別の会社に転職したとき、あなたの職業能力はその会社でも役に立つものとお考えですか。

- 1. そのまま役に立つ
- 2. かなり役に立つ
- 3. 少しは役に立つ
- 4. ほとんど役に立たない

(90)

Q28 現在の会社よりも別の会社に自分の職業能力をより活かせる雇用機会があると思いますか。

- 1. 強く感じる
- 2. かなり感じる
- 3. 少し感じる
- 4. 全く感じない

(91)

Q29 仕事やキャリアに関する満足度についてお伺いします。

	1. 大いに満足	2. やや満足	3. やや不満	4. 大いに不満	
a. 現在の仕事内容	1	2	3	4	a <input type="text"/> (92)
b. 現在の地位	1	2	3	4	b <input type="text"/> (93)
c. これまで経験してきた仕事の分野	1	2	3	4	c <input type="text"/> (94)
d. これまで受けた教育訓練機会	1	2	3	4	d <input type="text"/> (95)
e. 上司の部下に対する指導の仕方	1	2	3	4	e <input type="text"/> (96)
f. あなたの働きぶりに関する評価	1	2	3	4	f <input type="text"/> (97)

Q30 つぎのようなことにどの程度までご自分の意向が反映できているとお考えですか。

	1. かなり反映している	2. 少し反映している	3. ほとんど反映していない	
a. 職場内での仕事の割り当て方	1	2	3	a <input type="text"/> (98)
b. 割り当てられた仕事の進め方	1	2	3	b <input type="text"/> (99)
c. 出退勤などの労働時間管理	1	2	3	c <input type="text"/> (100)
d. 教育訓練の受講機会	1	2	3	d <input type="text"/> (101)
e. 今後数年のキャリア	1	2	3	e <input type="text"/> (102)

IV 転動や出向について

Q31 これまでに転居を伴う異動の経験がありましたか

1. なかった (→Q36に進んで下さい)
2. あった

 (103)

Q32 転居を伴う異動は何回しましたか

 (104; 105)

Q33 転居を伴う異動のなかで単身赴任を経験したのは通算で何回ですか

 (106)

Q34 単身赴任した通算期間は何ヶ月くらいですか (小数点以下は四捨五入して下さい)

 ケ月 (107, 108)

Q35 転居を伴う異動は、能力向上や昇進・昇格にプラスになることが多かったと感じますか。A. 能力向上、  
B. 昇進・昇格のそれぞれについて選んで下さい。

1. 大いにプラスになった
2. かなりプラスになった
3. 少しはプラスになった
4. 全くプラスにならなかった

A. 能力向上には

 (109)

B. 昇進・昇格には

 (110)

Q36 あなたの会社では、単にこれまでの慣行で行われる転居を伴う異動が多いとお考えですか。

1. まったくそうだ
2. かなりそうだ
3. 少しはそうだ
4. そんなことはない

 (111)

Q37 これまで出向を経験したことがありますか。

1. な い (→Q43へ進んで下さい)
2. あ る

 (112)

Q38 (前問で2と回答した方に) 出向は何回経験しましたか。

 (113)



(以下、Q39～Q41については、出向回数が複数の場合は最も期間が長かった出向について回答して下さい)

Q39 どのような出向先でしたか。

- 1. 子会社
- 2. 取引先
- 3. その他の民間の会社
- 4. 役所や業界団体
- 5. その他 ( )

	(114)
--	-------

Q40 その出向期間は何ヶ月程度でしたか。(小数点以下は四捨五入して下さい)

	ヶ月 (115, 116)
--	------------------

Q41 出向に際してつぎのようなことについてA. 十分に説明を受けた事項、またB. 説明はなかったが説明を受けたいと思った事項はどのようなものでしたか。A、Bそれぞれについて該当するものをすべて番号でお答え下さい。

- 1. 出向の期間
- 2. 出向先の会社の概要
- 3. 出向先での仕事の内容
- 4. 出向先での地位
- 5. 出向先での賃金水準
- 6. 出向先での労働条件

A. 十分に説明を受けた事項


(117-122)

B. 説明はなかったが、説明を受けたいと思った事項


(123-128)

Q42 出向は、能力向上や昇進・昇格にプラスになることが多かったとお感じですか。A. 能力向上、B. 昇進・昇格のそれぞれについて選んで下さい。

- 1. 大きなプラスになった
- 2. かなりプラスになった
- 3. 少しはプラスになった
- 4. 全くプラスにならなかった

A. 能力向上には 



 (129)

B. 昇進・昇格には 



 (130)

V 人事制度やキャリア管理に関する要望

Q43 キャリア管理、教育訓練、人事考課に関する要望についてお伺いします。該当する番号を5つ以内で選んで下さい。

1. 将来のキャリアに関して本人の要望を聞く機会を増やす
2. 社内公募など本人希望による異動を原則にする
3. 教育訓練機会を本人が選択できるようにする
4. 出向期間に上限を設ける
5. 将来のキャリアに結びついた出向にする
6. 転居を伴う異動をできるだけ少なくする
7. 最終的な勤務地の選択を可能なようにする
8. 転動がないキャリアを作る
9. 人事考課を公正なものにする
10. 役職昇進の機会を増やす
11. 役職に就かなくとも、能力が発揮できるようにする
12. 仕事の進め方について本人の裁量の幅を大きくする
13. 今の会社で定年年齢まで継続して勤務できるようにする
14. 今の会社で60歳代前半も継続して働き続けられるようにする
15. 関連会社や取引先を含めて60歳代前半まで働ける雇用機会を捜す
16. フレックス・タイムなど労働時間の管理を柔軟化する
17. 特に希望することはない


(131-140)

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

【転 籍】

Q33 貴社では、最近3年間に従業員の転籍を行なったことがありますか。該当する番号をを選んで下さい。

	1. 転籍を行なったことがある	2. 転籍を行なったことがない
a. 管理職 (非組合員)	1	2
b. 事務・技術系 (組合員)	1	2
c. 技能系 (組合員)	1	2

- a.  (197)
- b.  (198)
- c.  (199)

Q34 最近3年間に転籍を行ったことのある会社にお伺いします。転籍者の階層(役職)別に転籍実施の理由の中で該当するものをすべて番号でお答え下さい。

	1. 余剰人員対策	2. 高齢者の再就職斡旋	3. 経営・技術の指導	4. 事業部門等の分社化	5. 出向先への転籍	6. その他
a. 管理職 (非組合員)	1	2	3	4	5	6
b. 事務・技術系 (組合員)	1	2	3	4	5	6
c. 技能系 (組合員)	1	2	3	4	5	6

- a.       (200-205)
- b.       (206-211)
- c.       (212-217)

Q35 貴社における転籍の今後の見通しについてお聞かせ下さい。

	1. 増加する	2. 減少する	3. 現状程度
a. 余剰人員対策としての転籍	1	2	3
b. 高齢者再就職斡旋としての転籍	1	2	3
c. 経営・技術指導のための転籍	1	2	3
d. 事業部門等の分社化による転籍	1	2	3
e. 出向先への転籍(移籍)	1	2	3

- a.  (218)
- b.  (219)
- c.  (220)
- d.  (221)
- e.  (222)

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

## 新しい働き方の創造をめざして

---

1995年9月30日

編集 財団法人 連合総合生活開発研究所  
          所長 栗林 世  
〒104 東京都中央区新川1丁目23番4号  
          I・Sリバーサイドビル2F  
          TEL 03 (3297) 3663(代)  
          FAX 03 (3297) 3620

---

製作 太平印刷株式会社  
〒106 東京都港区東麻布2-22-5  
          TEL 03 (3582) 3531  
          FAX 03 (3584) 2377

---