

日本企業における非正規労働者の活用 現状・影響・展望

はじめに

現在、日本企業では、雇用期間の定めがなくフルタイムで働く、いわゆる「正社員」のほかに、「非正規労働者」と総称される様々な就業形態の人材が活用されている。これら非正規労働者は、1970年代以降次第にその数を増し、1990年代後半以降は増加がより顕著となった。1994年の労働省『就業形態の多様化に関する実態調査』によれば、9大産業の常用雇用者が5人以上いる事業所で働く非正規労働者は約981万人であったが、1999年の同調査では約1335万人、2003年の調査（厚生労働省実施）では1637万人と増加を続けている。全雇用者に占める割合も、1994年：22.8% 1999年：27.5% 2003年：34.6%と伸び続けており、雇用者の3人に1人が非正社員という状況に至っている。

非正規労働者の活用が増える中で活用のあり方も多様化し、派遣労働者や請負労働者といった、企業が直接には雇用していない人材もその数を増していった。1985年に制定された労働者派遣法は1999年に改正され、派遣対象業務が一定業務をのぞくすべての業務に拡大された。さらに2004年3月には、1999年の法改正後も禁止されていた、ものの製造業務への労働者派遣も認められるようになった。こうした規制緩和も追い風となって、企業における派遣労働者の活用は急速に拡大している。厚生労働省の『労働者派遣事業報告集計結果』によれば、人材派遣登録者数は1994年度の約58万人から2005年度は255万人へと4倍以上に、実働労働者数（常用換算）も2005年度には124万人で、1994年度（約24万人）に比べ約5倍に増加している。一方、請負労働者は主に生産現場で活用されてきた。国内外における競争が激化し、市場の不確実性が拡大していくなか、製造業企業はより低コストでの生産を実施したり、多品種少量生産下での頻繁な需要変動に対応したりするため、国内生産拠点においては1990年代後半から、業務請負会社へのアウトソーシングを盛んに行ってきた。これら業務

請負会社で働く請負労働者の数は現在、約87万人¹に達すると言われる。

非正規労働者の増加傾向をうけて、わが国においても非正規労働者の活用について数々の実態調査や経験研究が進められ、企業が非正規労働者を活用する要因の分析や、非正規労働者が担当する仕事の内容、非正規労働者に対する処遇の解明が進んだ。非正規労働者の多数を占めるパートタイム労働者についてはとりわけ実態調査・経験研究が数多く蓄積されており、主にパートタイム労働者が多数雇用されている小売業や飲食店の職場を対象とした数多くの調査・研究から、パートタイマーの増加にしたがって、その仕事振りが正社員に接近する「基幹化」の実態が明らかになる（津田・林, 1980；脇坂, 1986；中村, 1989；三山, 1991；本田, 1993；本田, 1999など）とともに、基幹化に伴う教育制度や処遇制度の変容についての実態把握がなされた（本田, 2002；武石, 2003；西本・今野, 2003など）。こうした基幹化の実態解明を受けて、近年のパートタイム労働者の活用に関する研究では、労使や職場の意向、あるいは業績管理と要員管理との関係など、企業内における活用状況の規定要因や活用のプロセスに関心が向けられた（佐野, 2000；佐野, 2002；小野, 2001）。さらに、パートタイム労働者の基幹化について実態が明らかになるにつれて、パートタイマーが正社員を代替しているか否かについての分析・議論も進められた（石原, 2003；原, 2003など）。

派遣労働者や請負労働者といった企業に直接雇用されない非正規労働者については、活用が拡大していった需給両面からの要因の検討とともに、派遣元・派遣先における雇用管理の解明が進められた（派遣労働者については、稲上, 1985；佐藤, 1986；川喜多, 1989；中村, 1987；中村, 1989；島貫・守島, 2004など。請負労働者については佐野, 2001；中馬, 2001；木村, 2006など）。契約社員の活用に関する経験研究はさほど多くないが、大山（1993）、佐久間（2001）は、企業の目的や就業者の就業ニーズに応じて、契約社員が様々な形で活用されている実態を明らかにしている。

以上のように、わが国における企業の非正規労働者の活用については、就業

1 厚生労働省「派遣労働者実態調査」（2004）の調査結果に基づく推計による。ここで推計されているのは、常用雇用者30人以上の製造業事業所において、ものの製造にたずさわっている請負労働者の数である。

形態別にかなりの実態把握・分析が進められている。ただ、これまでの調査・研究では、非正規労働者の位置づけがそれぞれの企業の経営や人材マネジメントのありようによってどのように異なってくるのか、あるいはパートタイム労働者、派遣、契約、請負といった各就業形態の位置づけの間にどういった異同があるのかといった点²は十分には解明されていないように思われる。本章ではこれらの点について、2004年に実施したJILPT企業調査の結果をもとに、非正規労働者の量的な活用状況とともに明らかにしていき、あわせて非正規労働者の量的な比重や位置づけといった活用の側面が、企業業績や職場にどのような影響を与えるのかについて検討する。さらに、将来の活用について企業はどのような展望を抱いているのかを概観した上で、分析・考察の結果が投げかける課題について整理することとしたい。

第1節 量的側面から見た非正規労働者活用

1 非正社員が占める比重

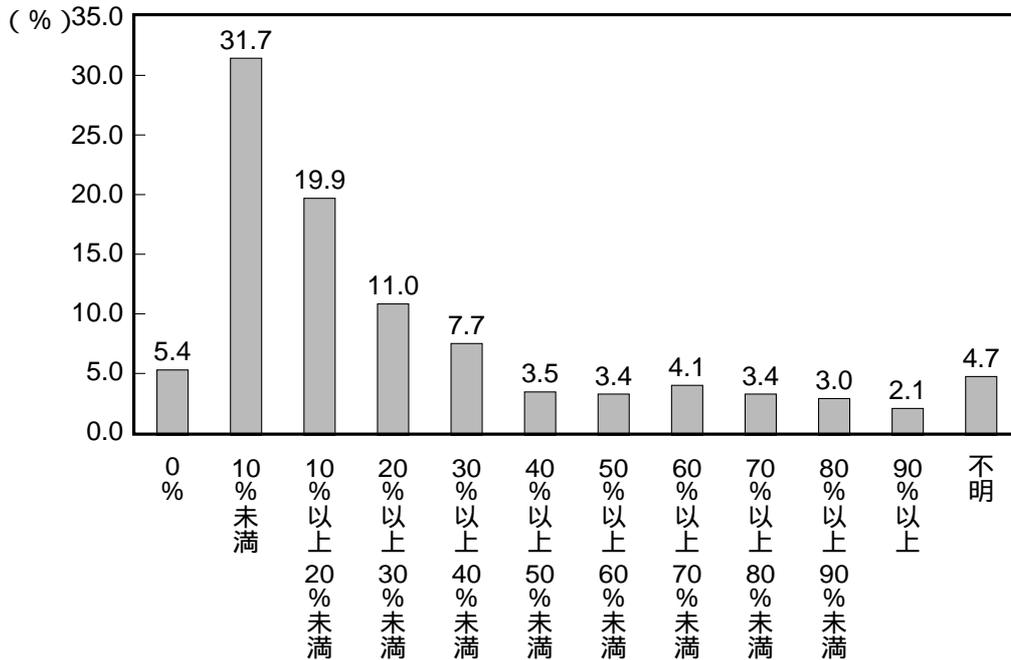
日本企業の非正規労働者の活用状況について、まずは量的な側面からおさえていくこととしよう。図表4-1は、JILPT企業調査に回答した1280社の非正社員（パート・アルバイト、契約社員など）比率³を整理したものである。「10%未満」の企業が31.7%と最も多く、次いで「10%以上20%未満」が19.9%、非正社員がいない企業は5.4%で、非正社員が従業員全体の20%未満にとどまっている企業が回答企業の6割近くを占めている。対照的に、全従業員の半数以上が非正社員という企業は、回答企業の16.0%であった。

企業の属性別に非正社員比率を見たところ、非正社員比率の高い企業がとりわけ多い業種は、サンプルサイズは小さいが、飲食業（非正社員比率50%以上

2 古郡（1997）は、正規労働者と非正規労働者間の二重構造のほかに、非正規労働者というカテゴリーにくくられる労働者の中でも、企業に直接雇われているパートタイム労働者、契約社員などと、企業に直接雇われていない派遣労働者や請負労働者などの間には、二重構造が生じうることを指摘している。

3 JILPT企業調査では、各社で雇用する全従業員数とそのうちの正社員数をたずねており、ここで用いた非正社員比率は「（全従業員数 - 正社員数） / 全従業員数 × 100」により算出したものである。

図表 4・1 回答企業の非正社員比率



の企業割合・70.6%)、サービス業(同37.7%)、卸売・小売業(同37.7%)といった産業である。また、輸送用機械器具製造業(非正社員比率50%以上の企業割合・10.3%、非正社員比率20%以上50%未満の企業割合・31.0%)、運輸業(非正社員比率50%以上の企業割合・13.3%、非正社員比率20%以上50%未満の企業割合・25.0%)も、非正社員比率の高い企業が比較的多い。これに対し、建設業(非正社員比率10%未満の企業割合68.5%)、情報通信業(同66.7%)、一般機械器具製造業(同57.8%)では、非正社員を数多く雇用する企業がさほど見られない⁴。

従業員規模別に集計してみると、従業員規模が大きくなるほど、非正社員比率の高い企業の割合が増加する傾向にある。従業員規模が大きな企業では非正社員の占める比重が低下するどころか、かえって増大している点が目を引く。また、労使コミュニケーションの状況別では、「労組・常設協議機関ともあり」という企業で非正社員比率50%以上の企業割合が最も低く、一方「労組・常設協議機関ともなし」という企業でその割合が最も高い。「労組・常設協議機関

4 ただし以上の結果は、これらの産業において非正規労働者の活用がそれほど行われていないことは意味しない。例えば、リクルート・ワークス研究所(2000)などで明らかにされているように、建設業や情報通信業は、業務の遂行を個人事業主に委託する、個人請負の活用が数多く見られる業種である。

ともなし」企業では、約4分の1が非正社員比率50%以上であり、他のカテゴリーと比べて割合の高さが目立っている。これは、労使コミュニケーションの状況によって分類された各カテゴリーの業種別構成における相当な違い（例えば「労組・常設協議機関ともあり」という企業には、非正社員比率の低い機械・金属関連の製造業が多く、「労組・常設協議機関ともなし」という企業の中にはサービス業や卸売・小売業の企業が多い）が反映された結果と考えることができる。また、既存の研究においては、労働組合と非正規労働者の活用との関係について、労働組合が組合員の雇用や賃金水準を守るべく、経営者による非

図表4・2 非正社員比率（企業属性別、%）

	n	10%未満	20%以上 10%未満	50%以上 20%以上	50%以上
【業種】					
建設業	89	68.5	18.0	11.2	2.2
一般機械器具製造業	45	57.8	24.4	15.6	2.2
電気機械器具製造業	85	48.2	18.8	28.2	4.7
輸送用機械器具製造業	58	32.8	25.9	31.0	10.3
精密機械器具製造業	22	54.5	22.7	22.7	0.0
その他製造業	205	41.5	23.9	26.8	7.8
情報通信業	72	66.7	20.8	11.1	1.4
運輸業	120	37.5	24.2	25.0	13.3
卸売・小売業	199	30.7	18.1	19.6	31.7
金融・保険業	76	32.9	38.2	25.0	3.9
飲食店・宿泊業	17	5.9	0.0	23.5	70.6
サービス業	204	21.1	14.7	26.5	37.7
その他	11	36.4	9.1	45.5	9.1
【会社全従業員数】					
300人未満	225	59.6	17.3	16.9	6.2
300～499人	413	41.9	25.4	24.2	8.5
500～999人	306	32.0	21.9	30.1	16.0
1000人以上	276	25.4	15.9	19.6	39.1
【労使協議の状況】					
労組・常設協議機関ともなし	340	32.6	18.2	23.2	25.9
労組のみあり	38	31.6	23.7	28.9	15.8
常設協議機関のみあり	212	41.5	20.3	22.6	15.6
労組・常設協議機関ともあり	619	41.8	22.5	23.1	12.6

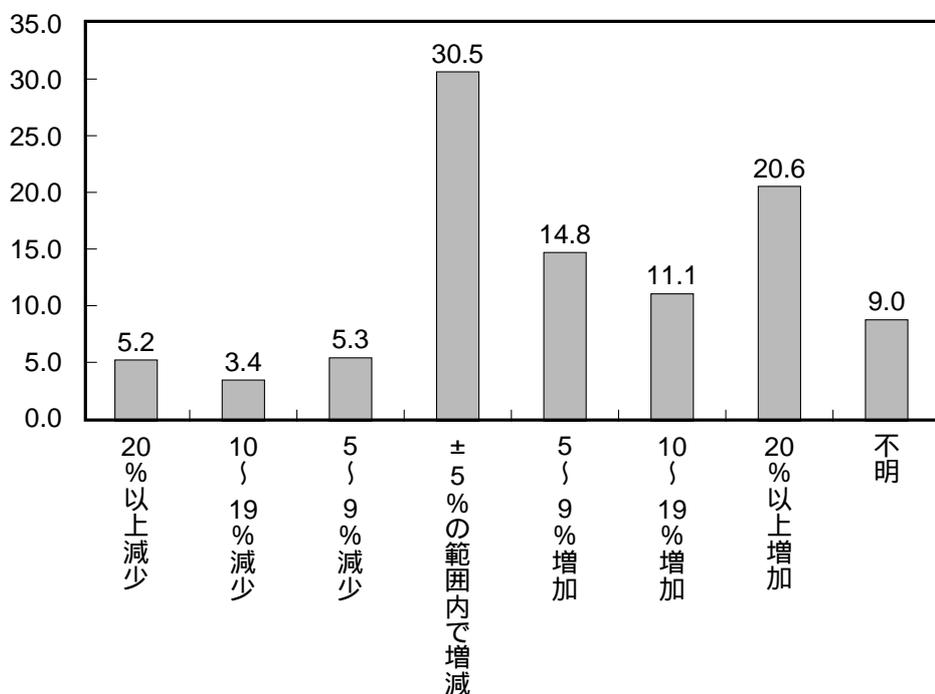
注：サンプルサイズが10以下のカテゴリーにおける集計結果はこの表には示していない。

正規労働者の活用に一定の歯止めをかけるよう発言するため、組合の活動が盛んな企業ほど非正規労働者の活用が少なくなるという見解（Harrison and Kelly, 1993；Houseman, 2001；Gramm and Schnell, 2001など）がある⁵が、図表4-2に示された労使コミュニケーション別の状況の相違は、こうした組合による発言の効果が一定程度現れているものと見ることもできる。

2 非正社員の増減

JILPT企業調査では、過去5年間、人材マネジメントを進める上でどのような点に力をいれてきたのかを、10数項目を例示して企業にたずねている。「非正社員・外部人材の活用」の指摘率は63.1%で、回答企業の3分の2近くにのぼった⁶。では、そうした意向は近年の非正社員の増減の上にも反映されているのか。非正規労働者活用の量的側面に関わるものとして、次にこの点を見ていくこととしよう。

図表4-3 過去5年間における非正社員の増減



5 これと正反対の労働組合による規制が組合員を雇用するコストを上昇させるため、かえって経営者を非正規労働者の活用に走らせるという見解（Autor, 2003）もある。

6 このほか、非正規労働者の活用につながると見られる「人件費の柔軟化」も、39.1%の企業が過去5年間に力を入れてきた施策であると回答している。

図表4-3は、回答企業の過去5年間に於ける非正社員の増減状況をまとめたものである。これによれば、回答企業中最も多かったのは、「±5%の範囲で増減」、つまり過去5年間で非正社員数はほぼ一定であったという企業で30.5%、次いで多かったのは最も増加幅の大きなグループである「20%増加」という企業(20.6%)であった。回答企業全体で見ると、5%以上非正社員が増加したということが半数近くを占め、5年間で非正社員が5%以上減少したという企業は13.9%にとどまっている。

こうした非正社員の変動率は、経営のあり方と何らかの関係があるのだろうか。しかし、非正社員の増減状況別に、過去5年間で最も重要度が高まったと企業が指摘した経営指標を集計してみたところ(図表4-4)、顕著な傾向は特に見出されなかった。一方、企業が認識している経営環境と非正社員増減との関係はどうだろうか。過去5年間に於ける国内外企業との競争の激しさ、および主要事業分野における技術革新のスピードについての企業の認識を点数化し、非正社員の増減状況によるカテゴリーごとに、その平均値を算出してみた

図表 4・4 非正社員の増減と重視度が最も高まった業績評価指標との関係 (%)

		【過去5年間で重要度が最も高まった指標】			
		規模の成長性	収益力	顧客満足度	資産効率ほか
【非正社員の増減】	減少	13.8	52.9	12.6	20.7
	ほぼ一定	17.3	48.8	13.6	20.3
	5～19%増加	18.6	48.8	14.6	18.0
	20%以上増加	16.9	54.5	10.6	18.0

注：1. 「規模の成長性」 - 過去5年間で重視度が最も高まった業績指標として、「売上高や市場シェアなど、規模の成長性を示す指標」に回答した企業が該当。
「収益性・効率性」 - 過去5年間で重視度が最も高まった業績指標として、「営業力や経営利益など収益力を示す指標」に回答した企業が該当。
「顧客満足度」 - 過去5年間で重視度が最も高まった業績指標として、「顧客満足度を示す指標」に回答した企業が該当。
「資産効率ほか」 - 過去5年間で重視度が最も高まった業績指標として、「ROAなど資産活用の効率性を示す指標」、「ROEなど株主資本の効率性を示す指標」、「EVAやキャッシュフローなど残余利益を示す指標」のいずれかに回答した企業が該当。
2. 無回答の企業は集計から除いた。

図表4-5 非正社員の増減と主要事業をめぐる事業・市場環境（平均点）

		技術革新の速度	競争度
【非正社員の増減】	減少	3.61	4.03
	ほぼ一定	3.88	3.96
	5～19%増加	3.87	3.93
	20%以上増加	4.09	4.06

- 注1. 「技術革新度」 - 主要事業の分野で過去5年間、技術革新や製品開発のスピードがそれまでと比べて、「非常に速かった」=5点、「やや速くなった」=4点、「ほとんど変わらない」=3点、「それほど速くなかった」=2点、「速くなかった」=1点として点数化。
- 注2. 「競争度」 - 主要事業の分野で過去5年間、国内および海外企業との競争がそれまでと比べて、「非常に激しかった」=5点、「やや激しかった」=4点、「どちらともいえない」=3点、「それほど激しくなかった」=2点、「激しくなかった」=1点として点数化。
- 注3. 無回答の企業は集計から除いた。

（図表4-5）。競争の激しさについてはかなり厳しかったと認識する企業が多く、非正社員の増減状況による差異はほとんど見られない。技術革新の速度についても速かったと認識するところが大勢を占めているが、こちらは非正社員がより多く増加した企業での平均点が高く、そうした企業で主要事業分野における技術革新の速度を速いと感じる企業の比重が、若干高くなっていることがわかる。

ところで、非正社員の増減は、正社員の増減とはどのような関連をもつのだろうか。すでに見たとおり、非正社員が増加した企業は回答企業の半数近くを占めているが、これらの企業では非正社員の増加と共に正社員の減少がすすみ、「正社員の非正社員による代替」が進んでいるのだろうか。

図表4-6は、過去5年間の非正社員の増減状況別に正社員の増減状況を集計したものである。過去5年間で最も非正社員が増加したカテゴリーである「20%以上増加」に属する企業を見ると、正社員が減少したというところが半数近くを占める一方、正社員が増加したというところも約4割ある。正社員が増加したという企業の割合は、非正社員の増減別に整理した4つのカテゴリーのなかでは最も高い。つまり、非正社員が増加した企業では、もっぱら正社員の減少が見られ、「正社員の非正社員による代替」が進んだとは必ずしも言い切れな

い。非正社員の大幅な増加が進んだ企業では、業績の向上などを理由としてか、正社員もともに増加したというケースが少なからずあるものと見られる。また逆に、非正社員が減少したからといって、正社員への「回帰」が進んだとも言えない。図表4-6によれば、非正社員が減少した企業では、正社員も減少したというケースが8割弱に達している。正社員が20%以上減少したという企業が33.1%と、こちらも非正社員の増減別に整理した4つのカテゴリーのなかでは最も高い。そして正社員が増加したという企業はわずか1割程度にとどまっている。

図表4-6 非正社員の増減と正社員の増減との関係(%)

		【正社員の増減】				
		20%以上減少	10%～19%減少	5～9%減少	ほぼ一定	増加
【非正社員の増減】	減少	33.1	24.7	20.2	12.4	9.6
	ほぼ一定	6.9	15.3	15.9	47.6	14.3
	5～19%増加	7.8	21.1	23.2	22.3	25.6
	20%以上増加	19.7	18.9	8.3	14.0	39.0

注：非正社員の増減、正社員の増減のいずれか一方の状況が不明な企業は、集計から除いている。

第2節 質的側面からみた非正規労働者の活用 各非正規労働者グループの位置づけ

1 各非正規労働者グループの基幹事業における役割

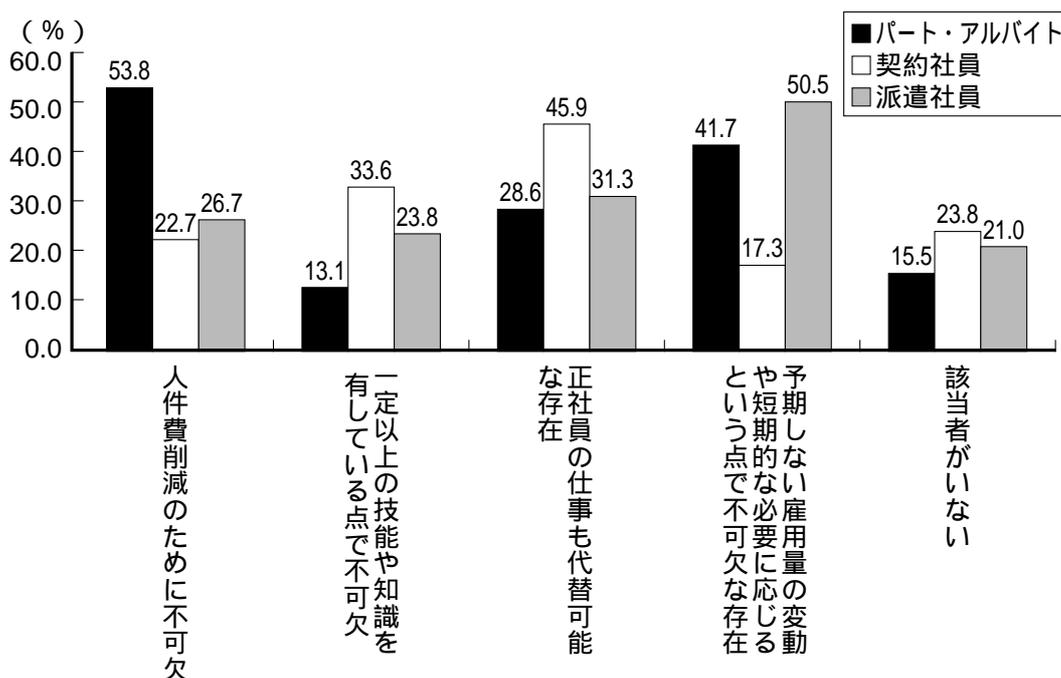
ここまでJILPT企業調査の結果をもとに、非正社員が従業員に占める割合、および過去5年間の非正社員の増減という2つの点から、日本企業における非正規労働者活用の量的な側面を見てきた。しかし、非正規労働者の活用というときに、量的にどの程度活用しているかということに加え、どのような場面で非正規労働者を活用しているかという質的な側面も看過することはできない。

JILPT企業調査では、パート・アルバイト、契約社員、派遣社員の3つの雇用形態について、基幹事業における役割をたずねている。この質問への回答結果などから、日本企業における非正規労働者活用の質的な側面に迫ってみることにしよう。

JILPT企業調査では、上記の雇用形態が各社の基幹事業において、人件費削減のために不可欠な存在、一定以上の技能や知識を有している点で不可欠な存在、正社員の代替も可能な存在、予期しない雇用量の変動や短期的な必要に応じるといふ点で不可欠な存在のいずれにあたるのかを聞いている。ある雇用形態について複数の選択肢を指摘することも可能である。図表4-7にその回答結果を示した。

図表4-7によると、パート・アルバイトは と指摘した企業が53.8%、 と指摘した企業が41.7%で、人件費削減や労働需要の変動に適した雇用形態であるとみなされる傾向にある。これに対し、契約社員は と答える企業が45.9%で最も多く、 と答える企業も回答企業のおよそ3分の1に達する。人件費削減手段や調整弁としてみなす企業も一定程度あるが、契約社員は非正規労働者の中では、コア人材である正社員に近い存在、あるいは正社員にはないスキル・知

図表 4・7 非正規労働者各グループの基幹事業における位置づけ（%）



図表4-8 パート・アルバイトの基幹事業における役割（企業属性別、％）

	n	数量的調整	基幹・戦力化	該当者がいない
【業種】				
建設業	92	57.6	20.7	28.3
一般機械器具製造業	46	76.1	34.8	8.7
電気機械器具製造業	89	61.8	36.0	20.2
輸送用機械器具製造業	58	63.8	29.3	24.1
精密機械器具製造業	23	60.9	47.8	8.7
その他の製造業	216	67.9	30.6	17.1
情報通信業	72	51.4	11.1	37.5
運輸業	128	74.2	38.3	13.3
卸売・小売業	206	77.2	49.0	6.8
金融・保険業	82	69.5	61.0	11.0
不動産業	11	72.7	45.5	9.1
飲食店・宿泊業	17	70.6	70.6	0.0
サービス業	218	76.6	32.6	11.0
【会社全従業員数】				
300人未満	231	60.6	32.9	22.5
300～499人	432	70.1	35.4	14.6
500～999人	314	70.4	36.0	15.9
1000人以上	280	74.3	40.7	11.1
【労使協議の状況】				
労組・常設協議機関ともになし	353	69.1	41.4	13.0
労組のみあり	40	67.5	42.5	12.5
常設協議機関のみあり	219	66.7	29.7	18.7
労組・常設協議機関ともがあり	632	70.4	34.2	16.5

注：サンプルサイズが10以下のカテゴリーにおける集計結果はこの表には示していない。

識の持ち主と捉えられている。派遣社員については と指摘する企業が約半数を占めており、パート・アルバイトと同様、短期需要に即応するための雇用形態と考えられる傾向が強いが反面 と答える企業も3割ほどあり、位置づけのされ方が場合によって大きく異なってくる雇用形態ではないかと推測される。

各雇用形態の位置づけにおける特徴をより明確に示すため、 または と捉えて活用することを「数量的調整」、 または と捉えて活用することを「基幹・戦力化」として整理する。その上で各雇用形態の位置づけについて、企業属性別に回答結果をまとめてみた。パート・アルバイト（図表4-8）は、サービス業や一般機械器具製造業では数量的調整のための存在とみなす企業の割

図表 4・8 契約社員の基幹事業における役割（企業属性別、％）

	n	数量的調整	基幹・戦力化	該当者がいない
【業種】				
建設業	92	35.9	48.9	26.1
一般機械器具製造業	46	23.9	60.9	21.7
電気機械器具製造業	89	30.3	68.5	22.5
輸送用機械器具製造業	58	31.0	48.3	32.8
精密機械器具製造業	23	43.5	60.9	26.1
その他の製造業	216	31.0	62.5	21.8
情報通信業	72	27.8	68.1	23.6
運輸業	128	37.5	57.0	25.0
卸売・小売業	206	31.1	66.0	19.9
金融・保険業	82	25.6	47.6	40.2
不動産業	11	9.1	63.6	27.3
飲食店・宿泊業	17	23.5	76.5	17.6
サービス業	218	40.4	63.3	19.7
【会社全従業員数】				
300人未満	231	26.0	55.0	27.3
300～499人	432	31.5	58.3	25.7
500～999人	314	36.3	62.4	23.2
1000人以上	280	37.5	66.8	18.6
【労使協議の状況】				
労組・常設協議機関ともになし	353	30.3	54.7	25.8
労組のみあり	40	22.5	50.0	32.5
常設協議機関のみあり	219	30.1	61.6	25.1
労組・常設協議機関ともにより	632	36.2	65.3	21.0

注：サンプルサイズが10以下のカテゴリーにおける集計結果はこの表には示していない。

合が高く、一方金融・保険業は基幹・戦力化して捉える企業が相対的に多い。また、卸売・小売業ではいずれの回答率も他産業に比べて高くなっている。従業員規模別に見ると、数量的調整の手段であるという回答の割合も、基幹・戦力化して活用しようという回答の割合も、従業員規模が大きくなるにつれて増加している。労使協議の状況による違いは特に認められない。

契約社員（図表4-8）の基幹事業における役割については、サービス業、建設業、運輸業、精密機械器具製造業において、数量的調整のための存在であると捉える傾向がやや強い。また、パート・アルバイトと同様、従業員規模が大きくなるほど、数量的調整のための存在という回答、基幹・戦力化している

図表4-8 派遣社員の基幹事業における役割（企業属性別、％）

	n	数量的調整	基幹・戦力化	該当者がいない
【業種】				
建設業	92	59.8	32.6	22.8
一般機械器具製造業	46	84.8	41.3	4.3
電気機械器具製造業	89	71.9	53.9	14.6
輸送用機械器具製造業	58	82.8	55.2	3.4
精密機械器具製造業	23	82.6	47.8	13.0
その他の製造業	216	65.7	46.8	15.7
情報通信業	72	69.4	61.1	5.6
運輸業	128	42.2	33.6	33.6
卸売・小売業	206	60.2	45.1	18.4
金融・保険業	82	52.4	42.7	35.4
不動産業	11	81.8	27.3	9.1
飲食店・宿泊業	17	35.3	47.1	35.3
サービス業	218	40.8	33.9	32.6
【会社全従業員数】				
300人未満	231	53.7	38.5	26.8
300～499人	432	58.3	42.6	21.1
500～999人	314	61.5	44.9	19.4
1000人以上	280	61.1	46.1	19.3
【労使協議の状況】				
労組・常設協議機関ともになし	353	48.4	35.1	30.6
労組のみあり	40	52.5	50.0	15.0
常設協議機関のみあり	219	58.4	42.0	21.0
労組・常設協議機関ともあり	632	66.6	47.8	16.3

注：サンプルサイズが10以下のカテゴリーにおける集計結果はこの表には示していない。

という回答双方の割合が上昇する。労使協議の状況別では、常設協議機関のある企業で、基幹・戦力化しているという指摘が相対的に多い。これらの企業では数量的調整の指摘率もやや高くなっているため、業種や従業員規模を反映している可能性が高く、またサンプルサイズは小さいものの「労組のみあり」という企業（n=40）では、基幹・戦力化の回答率が必ずしも高くないので判断が難しいが、労使の間でのコミュニケーションの場が整えられている企業では、契約社員の処遇や正社員への移行に関するルールがより整備され、それらを前提に基幹・戦力化が進んでいる可能性がある。

派遣社員（図表4-8）は、一般機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、

精密機械器具製造業において数量的調整のための存在と捉える企業の割合が約8割ととりわけ高い。他方、情報通信業（61.1%）、輸送用機械器具製造業（55.2%）、電気機械器具製造業（53.9%）では、基幹・戦力化しているという企業の比率が高い。電気機械器具製造業では、数量的調整のための存在という回答の割合も一般機械器具製造業や精密機械器具製造業と同様に高い水準にある。機械・金属関連の製造業において、数量的調整、基幹・戦力化といういずれの回答も他業種に比べると多くなっているのは、派遣社員とは異なるが、他の企業に雇われながらも自社で活用しているという点では同じ請負労働者の活用拡大が反映されているものと見られる。また、情報通信業において、基幹・戦力化の回答が多いのは派遣社員や個人請負の活用が、システムやソフトウェア開発の現場では常態化し、彼らが必要不可欠な人材となっているからであろう。

従業員規模別に見ると、派遣社員も他の2形態と同様、規模が大きな企業において、数量的調整、基幹・戦力化いずれの指摘率も高まる。また、労使協議の状況別では、常設労使協議機関がある企業において数量的調整のための存在と指摘する企業の割合が高まる。常設労使協議機関における労使コミュニケーションにより、派遣社員が正社員の職域を侵食しないよう、合意が形成されているのではないかと推測される。

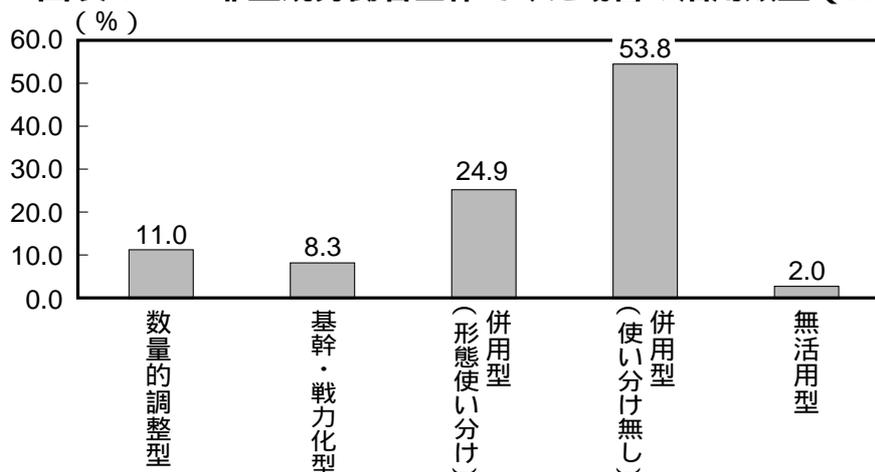
2 非正規労働者全体で見た場合の活用パターン

以上、パート・アルバイト、契約社員、派遣社員のそれぞれが、回答企業の基幹事業においてどのような人材として捉えられているかを見てきた。ここまで行ってきた分類をもとに、次に企業による非正規労働者全体の活用パターンを描き出してみることにしよう。非正規労働者全体の活用パターンとして考えられるのは、活用するいずれの雇用形態も数量的調整のための存在として捉える「数量的調整型」、活用するいずれの雇用形態も正社員にはないスキル・能力を持つことや、あるいは正社員の仕事を代わりに遂行できることを理由にコア人材、重要な戦力として捉える「基幹・戦力化型」、非正規労働者を数量的調整のための手段とも、また基幹的あるいは重要な人材としてとも捉える「併用型」、いずれの雇用形態も活用しない「無活用品」の4つである。回答企

業をこの4つのパターンに分類すると、11.0%、8.3%、78.7%、2.0%となり、大半を「併用型」が占める⁷（なお、ここでの割合は、上記3雇用形態のいずれか1つでも位置づけが不明な企業は除いて算出している）。

併用型はさらに、-a：ある雇用形態を数量的調整のために、別の雇用形態を基幹・戦力化して活用するという「併用型（形態使い分け）」と、-b：雇用形態による使い分けは特に行わない「併用型（使い分け無し）」の2つのタイプに分類できる。この分類も加えた上で、回答企業における各類型の割合を示したのが図表4-9である。「併用型（形態使い分け）」は全体の約4分の1程度であり、回答企業の約半数は特に雇用形態の活用目的を限定することなく、非正規労働者を活用していることがわかる。

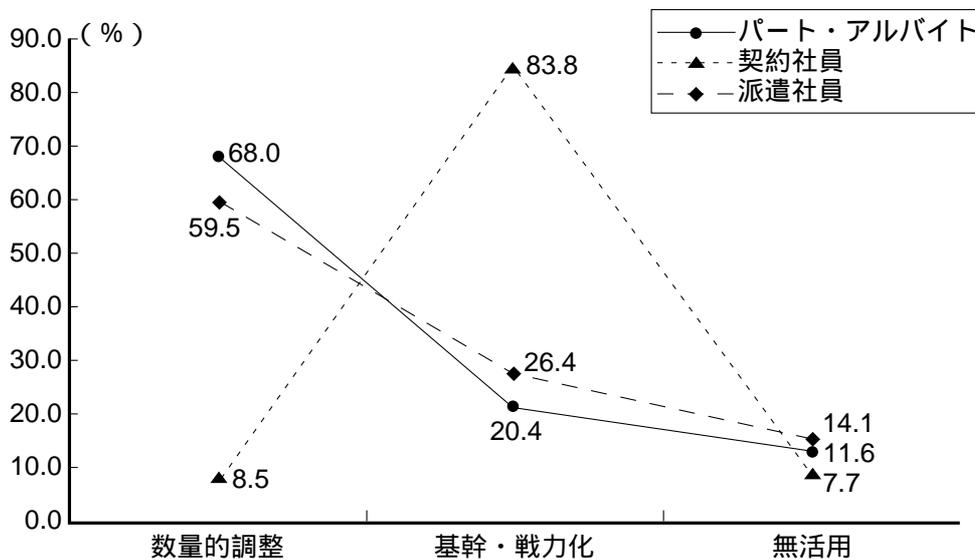
図表4-9 非正規労働者全体でみた場合の活用類型（%）



上記の類型のうち併用型に該当する企業では、パート・アルバイト、契約社員、派遣社員がそれぞれどのように位置づけられているのだろうか。まずは、併用型のうち雇用形態を目的により使い分けている、「併用型（形態使い分け）」企業から見ていくこととしよう（図表4-10）。これらの企業のうち約7割はパート・アルバイトを、同じく約6割は派遣社員を数量的調整のための存在と捉えている。対照的に契約社員については数量的調整のための存在として捉える企業は1割にも満たず、8割以上は基幹的人材あるいは重要な戦力としての位置を占

⁷ なお、ここでの割合は、上記3雇用形態のいずれか1つでも位置づけが不明な企業は除いて算出している。

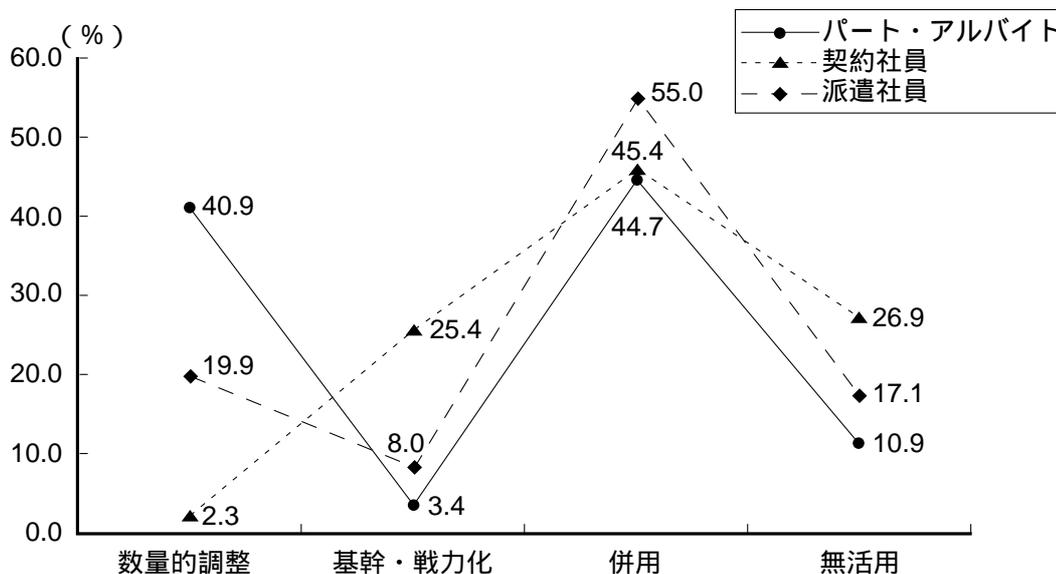
図表4-10 併用型（形態使い分け）企業における各雇用形態の位置づけ（％）



めると考えている。こうした状況から、併用型（形態使い分け）の企業では、パート・アルバイトまたは派遣社員を人件費削減や短期的な需要の変動に対応するために活用し、契約社員は様々な知識・スキルで基幹事業の遂行に貢献する人材、あるいは正社員に代わることができる人材として活用するというパターンが広く定着しているものと推測される。

一方、活用目的にそって雇用形態の使い分けを徹底していない「併用型（使い分け無し）」の企業についてみると（図表4-11）、パート・アルバイトは約4割がもっぱら数量的調整のための雇用形態と見ているが、その率は使い分けを行っている併用型ほど高くはない。基幹・戦力化した存在としてのみ捉える企業の割合も使い分けを行っている併用型よりは低く、半数近くは数量的調整のためにも、基幹・戦力化した人材としても基幹事業にとって不可欠であると考えている。派遣社員についてもパート・アルバイトの位置づけにおける場合と同様の傾向が見られ、55.0%の企業が二つの役割を担っていると見ている。使い分けを行っている企業と取り扱いが大きく異なるのが契約社員で、基幹・戦力化した人材としてのみ存在意義があると考えられる企業は4分の1程度（使い分けを行っている併用型では8割超）、半数弱は数量的調整のために不可欠な存在でもあり、また活用していないという企業が3割弱ある（使い分けを行っている併用型では1割に満たない）。

図表 4・11 併用型（使い分け無し）企業における各雇用形態の位置づけ（％）



JILPT企業調査に回答した企業のうち最も多くの企業が実施している（おそらく日本企業全体で見ても該当する企業が最も多い）併用型（使い分け無し）の活用パターンでは、もっぱら数量的調整のために活用されるパート・アルバイトのように特定の目的にむけてある雇用形態が活用されるケースも少なからず見られる。しかし多くの場合は、企業で活用しているそれぞれの雇用形態の目的をとりたてて定めることなく、活用の場面や実際に活用する人材に応じて役割を柔軟に設定し、活用しているものと見られる。

3 活用の量的側面と非正規労働者全体で見た場合の活用パターンとの関係

これまで本節で取り上げてきた非正規労働者の活用パターンは、前節で見た非正規労働者活用の量的な側面とどのように関連しているのだろうか。

図表 4・12 非正規労働者の活用類型別に見た非正社員比率（％）

	n	非正社員率 平均値	10%未満	10%以上 20%未満	20%以上 50%未満	50%以上
数量的調整型	120	22.68	45.0	20.0	15.8	19.2
基幹・戦力化型	88	19.92	55.7	23.9	5.7	14.8
併用型（形態使い分け）	269	23.32	38.7	21.6	24.5	15.2
併用型（使い分け無し）	586	24.55	34.1	21.3	28.3	16.2

注：ここでは、実際に非正規労働者を活用している企業を集計の対象とし、無活用型の企業は集計から除いた。

図表4-12は、非正規労働者の活用各類型に該当する企業の非正社員比率平均と、非正社員比率別の構成をまとめたものである。非正社員比率の平均は類型間でさほど大きな差はないものの、併用型でやや高くなる。非正社員比率別構成では、基幹・戦力化型に該当する企業で非正社員比率が10%未満の企業が多く、20%以上の企業が少ないのが目立つ。非正社員比率20%以上の企業の割合は、併用型では約4割と基幹・戦力化型の2倍近い。非正規労働者を基幹・戦力化された存在としてのみ活用している企業では、活用する人材の数はある程度抑えて（あるいは絞り込んで）いることがうかがえる。

次に非正規労働者活用のいまひとつの量的側面である、非正社員の増減との関連に着目する。過去5年間の非正社員の増減状況別に、非正規労働者活用の各類型が占める割合を算出してみたところ（図表4-13）、数量的調整型や基幹・戦力化型の割合は、非正社員の増減によってはさほど変わらない。しかし、併用型の2つのタイプがそれぞれ占める割合には非正社員の増減による差異が認められる。過去5年間で非正社員が減少したかほぼ一定という企業では、併用型（使い分け無し）の割合が5割弱であるのに対し、5～19%増加あるいは20%増加という企業では6割を超えている。つまり非正規労働者を数量的調整の手段として活用すると同時に基幹・戦力化している企業では、過去5年間で非正社員がより多く増加した企業ほど、目的に応じて雇用形態を特段使い分けないという活用パターンをとる傾向が強まる。この結果は、増加幅が大きくなればなるほど、

図表 4 - 13 非正社員の増減別に見た非正規労働者の活用類型の構成比（%）

		【非正規労働者の活用類型】			
		数量的調整型	基幹・戦力化型	併用型 (形態使い分け)	併用型 (使い分け無し)
【非正社員 の増減】	減少	9.6	10.2	31.2	49.0
	ほぼ一定	14.4	10.1	28.7	46.8
	5～19%増加	8.0	5.9	24.1	61.9
	20%以上増加	10.1	8.0	19.3	62.6

注：ここでは、実際に非正規労働者を活用している企業を集計の対象とし、無活用型の企業は集計から除いた。

活用する人材の能力や意欲における幅も広がる可能性があり、企業として非正規労働者活用の選択肢が増えたことを反映しているとも、非正社員が急激に増加した企業ほど、正社員と非正社員の担当領域があいまいになってきていることを反映しているともいえるだろう。

第3節 非正社員から正社員への転換

前節で見たように、大半の企業は多かれ少なかれ非正規労働者を基幹化・戦力化しており、その結果非正規労働者の確保やキャリア展開にむけた人材マネジメント施策の必要性も高まっていると予想される。JILPT企業調査では、こうした人材マネジメント施策の1つである非正社員から正社員への転換について実施状況をたずねている。回答企業全体では48.2%の企業が、調査時点で非正社員から正社員への転換を実施していた。従業員規模が大きい企業ほど実施率が高くなり、飲食店・宿泊業、サービス業、精密機械器具製造業では実施する企業の割合が高い一方、金融・保険業では実施率が顕著に低い（図表4-14）。

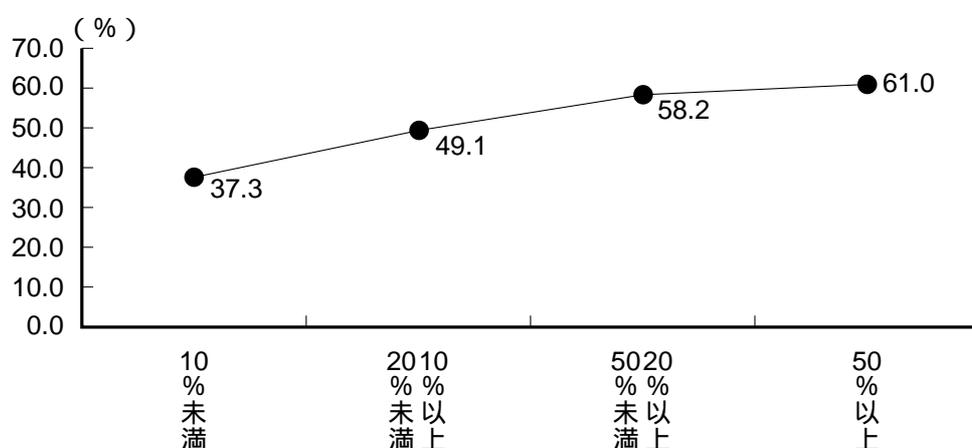
非正規労働者の活用状況と、非正社員から正社員への転換の実施状況との間には何らかの関連が見られるだろうか。非正社員比率のカテゴリ別に実施率をまとめると、非正社員比率10%未満のカテゴリに該当する企業では実施率

図表 4・14 非正社員から正社員への転換を実施する企業の割合（企業属性別、%）

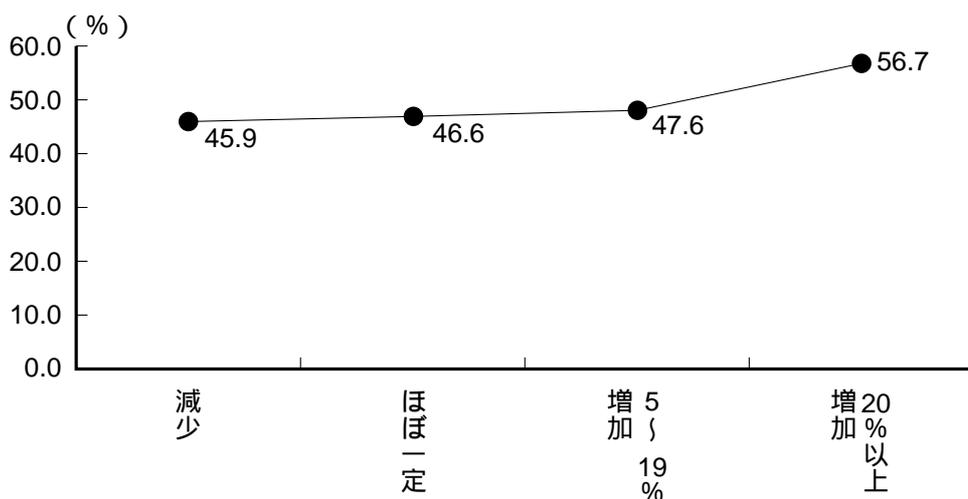
【業種】		【従業員規模】	
建設業	38.0	300人未満	43.3
一般機械器具製造業	37.0	300～499人	45.4
電気機械器具製造業	42.7	500～999人	50.0
輸送用機械器具製造業	41.4	1000人以上	53.6
精密機械器具製造業	56.5		
その他の製造業	54.2		
情報通信業	38.9	【労使協議の状況】	
運輸業	54.7	労組・常設協議機関ともなし	52.4
卸売・小売業	47.1	労組のみあり	42.5
金融・保険業	23.2	常設協議機関のみあり	54.3
不動産業	63.6	労組・常設協議機関ともあり	43.8
飲食業・宿泊業	88.2		
サービス業	57.8		

注：サンプルサイズが10以下のカテゴリにおける集計結果はこの表に示していない。

図表 4 - 15 非正社員から正社員への転換を行う企業の割合：非正社員比率別（％）



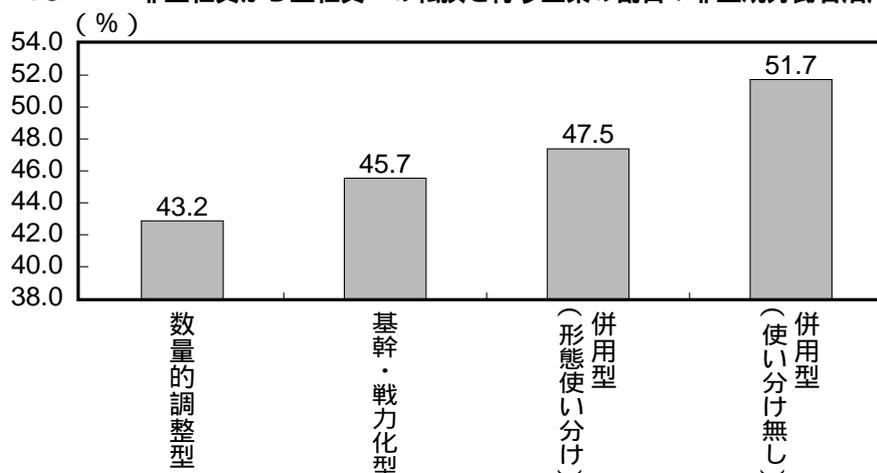
図表 4 - 15 非正社員から正社員への転換を行う企業の割合：非正社員増減状況別（％）



が4割弱なのに対し、非正社員比率20%以上のカテゴリーに属する企業では約6割に達する（図表4-15）。一方、非正社員の増減状況別に実施率を算出した場合、過去5年間で20%以上非正社員が増えたという企業では実施率が6割近くになるが、それ以外のカテゴリーではいずれも実施した企業の割合が45%程度である（図表4-15）。非正社員から正社員への転換が実施されるかどうかは、非正社員数の変動よりも非正社員比率の水準により左右されるものと、以上の結果からは推測することができる。

非正規労働者の活用類型別に、非正社員から正社員への転換を実施する企業の割合を算出したところ、最も実施率が高いのは併用型（使い分け無し）で

図表4-15 非正社員から正社員への転換を行う企業の割合：非正規労働者活用類型別（％）



51.7%、以下、併用型（形態使い分け）、基幹・戦力化型、数量的調整型の順となる。もっとも、併用型（使い分け無し）と数量的調整型における実施率の差は約8ポイントであり、非正規労働者の活用パターンにより、非正社員から正社員への転換の実施状況にさほど大きな違いがあるわけではない。併用型（使い分け無し）で実施率が高くなっているのは、すでに見たようにこの類型に該当する企業には非正社員比率の高い企業が多いことが理由ではないかと考えられる（図表4-15）。

第4節 非正規労働者活用の効果・影響

日本企業は、人件費の削減や、財・サービスの需要変動に対応した調整を可能とするための人件費の柔軟化、あるいは正社員の持たないスキル・知識の活用を目的として非正規労働者の活用を進めてきた。こうした非正規労働者の活用自体、あるいは様々な活用のあり方は、企業が意図したとおり企業業績の向上に結実しているのだろうか。

また、非正規労働者の活用は、正社員が本来担当すべき仕事に集中できる状態をもたらし、結果として職場や企業全体の生産性が向上するという好影響が期待できる一方、正社員が非正社員を管理したり指導したりする負担が増大する、あるいは雇用形態の異なる人々が増えることで職場としての一体感がなくなり、それが職場としての生産性の低下につながるといった、企業からする

と望ましくない影響が生じる可能性もある。

そこで、以下では業績に関する指標、職場の状況に関する指標をそれぞれいくつか取り上げ、これまでの各節で見てきた企業の非正規労働者活用に関わる諸項目との関連について、統計分析を行うこととする。

1 業績への効果

企業業績に関する指標として、ここでは2つの指標を取り上げる。一つは過去5年間の業況である。JILPT企業調査では過去5年間の業況について、1.上昇傾向、2.高位安定、3.下降後上昇、4.上下の変動大、5.上昇後下降、6.低位安定、7.下降傾向という7つの選択肢を用意しているが、ここでは1~3を選択したかどうか、つまり過去5年間、業況上昇あるいは好業績の継続を経験したかどうかで回答企業を区分する。

もう一つは同業種・同規模の他社と比べた場合にどの程度競争優位にあるかという指標である。JILPT企業調査では、売上高、生産性、利益率の3項目について、回答企業に自社の過去5年間の業績を5段階尺度で評価してもらうよう質問を設定している。そこで、回答してもらった評点をそのまま指標として用いることとする。

以上の指標を従属変数とした上で、過去5年間の業況についてはロジスティック回帰分析、3項目における同業種・同規模他社と比較した上での競争優位の程度については重回帰分析を実施した(図表4-16)。独立変数としたのは上述したように非正規労働者の活用に関わる諸項目についての状況であり、具体的には、非正社員比率、過去5年間の非正社員の増減状況、過去5年間の正社員の増減状況、非正規労働者の活用パターン(「無活用型」をリファレンスグループとするダミー変数)、非正社員から正社員への転換実施の有無(「実施している」=1、「実施していない」=0とするダミー変数)である。またコントロール変数として、従業員規模(自然対数値)、業種(建設、一般機械器具製造、電気機械器具製造、輸送用機械器具製造、精密機械器具製造、その他の製造、電気・ガス・熱供給・水道、情報通信、運輸、卸売・小売、金融・保険、不動産、飲食店・宿泊、サービス、その他の15業種。「その他」をリファレンスグループとするダミー変数)、労働組合の有無(組合が「ある」=1、「ない」=0

とするダミー変数) といった企業属性に関わる項目を加えた。

過去5年間に業績の上昇または好業績の継続を経験したか否かと非正規労働者の活用状況との関連をみると、企業属性をコントロールしても、非正社員および正社員の増加や、あるいは基幹・戦力化型、併用型(形態使い分け)併用型(使い分け無し)の非正規労働者活用のパターンを採っていることと、業績の上昇または好業績の継続との間には統計上有意⁸な正の相関が見られる。同業種・同規模の他社と比較した場合の競争優位をどの程度確立しているかという点との関連を見ると、売上高における競争優位の程度は、非正社員および正社員の増加と正の相関をもつものの、非正社員比率や非正規労働者の活用類型とは統計的に優位な相関がない。生産性については正社員が非正社員を増加させているほど競争優位の度合いが高まり、また非正社員から正社員への転換を行うこと、基幹・戦力化型の非正規労働者活用を行うことにより競争優位に

図表4・16 非正規労働者の活用と企業実績(ロジスティック回帰分析、重回帰分析)

	業況の好転		売上高		生産性		利益率	
		有意確率		有意確率		有意確率		有意確率
(定数)		0.284		0.000		0.000		0.000
非正社員比率	0.027	0.451	0.017	0.646	0.030	0.453	0.070	0.074
非正社員の増減	0.070	0.033	0.127	0.000	0.059	0.099	0.041	0.251
正社員の増減	0.203	0.000	0.255	0.000	0.145	0.000	0.139	0.000
正社員転換制度の運用	0.030	0.332	0.033	0.313	0.087	0.011	0.063	0.063
数量的調整「ダミー」	0.138	0.132	0.060	0.521	0.086	0.378	-0.044	0.655
基幹・戦力化型「ダミー」	0.172	0.039	0.087	0.309	0.155	0.085	0.055	0.534
併用型(形態使い分け)「ダミー」	0.239	0.055	0.107	0.403	0.155	0.248	-0.022	0.868
併用型(使い分け無し)「ダミー」	0.250	0.078	0.137	0.347	0.186	0.222	0.010	0.948
従業員(対数)	0.112	0.001	0.077	0.027	-0.024	0.518	-0.015	0.683
建設業「ダミー」	-0.148	0.136	-0.111	0.271	-0.055	0.595	-0.062	0.551
一般機械器具製造業「ダミー」	-0.036	0.626	-0.068	0.349	-0.041	0.593	-0.036	0.641
電気機械器具製造業「ダミー」	-0.040	0.685	-0.061	0.530	-0.060	0.554	-0.045	0.658
輸送用機械器具製造業「ダミー」	0.010	0.900	-0.028	0.717	-0.052	0.530	-0.071	0.390
精密機械器具製造業「ダミー」	0.001	0.987	-0.019	0.740	-0.002	0.970	-0.029	0.617
その他の製造業「ダミー」	-0.078	0.581	-0.075	0.589	-0.023	0.877	-0.052	0.723
電ガス業「ダミー」	-0.025	0.513	0.014	0.707	-0.026	0.499	-0.021	0.585
情報通信業「ダミー」	-0.077	0.401	-0.121	0.169	-0.071	0.436	-0.098	0.284
運輸業「ダミー」	-0.142	0.191	-0.129	0.237	-0.095	0.406	-0.115	0.312
卸売・小売業「ダミー」	-0.118	0.386	-0.071	0.606	-0.010	0.945	-0.065	0.652
金融・保険業「ダミー」	-0.058	0.538	-0.108	0.241	-0.073	0.453	-0.066	0.493
不動産業「ダミー」	0.028	0.546	-0.006	0.899	0.005	0.918	-0.030	0.530
飲食店・宿泊業「ダミー」	-0.152	0.005	-0.132	0.017	-0.092	0.114	-0.148	0.011
サービス業「ダミー」	-0.174	0.207	-0.136	0.309	-0.077	0.583	-0.086	0.537
常設的労使協議機関の有無「ダミー」	-0.020	0.541	-0.038	0.258	0.047	0.186	0.031	0.375
調整済み R2 乗		0.088		0.116		0.038		0.035

8 本章では有意水準を10%として、統計上有意かどうかを判断している。

立っていることとの間に統計的に有意な相関が見られた。利益率における競争優位の程度は非正社員比率や正社員の増加と正の相関があり、また非正社員から正社員への転換を実施していることも競争優位の程度を高める関係にあった。

業況の上昇または好業績を継続していることと非正社員ならびに正社員の増加との関係は、おそらく業況の上昇または好業績の継続の結果、正社員ならびに非正社員の採用、あるいは非正社員から正社員への転換が増加したというものではないかと推測される。つまり、非正規労働者活用のあり方が業況に影響を与えているというよりは、むしろ業況から非正規労働者の活用が影響を受けているというのが実態に近いであろう。非正規労働者の活用において併用型に該当することと正の相関があるのも、併用型に該当する企業には、非正社員が大きく増加した企業が多かったためではないかと見られる。

同業種・同規模の他社と比較した場合のどの程度競争優位に立っているかという指標との関連についても、売上高に関しては業況と同じく、売上高において優位な状態にあることが正社員および非正社員の増加を可能にしていると捉えたほうがよいと思われる。生産性における競争優位の程度に正社員や非正社員の増加が正の相関をもつことも、売上高が拡大する状況を反映しているとも捉えられるが、非正社員から正社員への転換が行われていることが生産性における競争優位と正の相関を持つことは示唆的である。この結果は非正社員から正社員への転換の実施が非正社員のなかの優秀な人材の確保、確保に伴う追加的な採用コストの節約、非正社員のモチベーション向上につながって生産性を押し上げる可能性があることを示している。

非正社員比率が高い企業ほど利益率においてより競争優位に立っているという分析結果は、近年の企業による非正社員活用の目的、つまり人件費抑制による利益の確保というねらいが達成されていることを意味している。また、利益率における競争優位の程度と非正社員から正社員への転換との間に正の相関があるのは、転換の実施が生産性の向上を帰結するのと同様のプロセスが、利益率の向上ももたらすからではないかと考えられる。

2 職場への影響

職場の状況についてJILPT企業調査では12の項目を設定し、それぞれ回答企業の過去5年間の状況にどの程度該当するか（あてはまる=3、どちらとも言えない=2、あてはまらない=1）という形でたずねている。非正規労働者活用の職場への影響を検討するにあたっては、12の項目のうち特に非正規労働者の活用と関連があると想定される、従業員の就業意欲、職場の協働意識、若年層の育成、という3つの項目⁹を指標として取り上げた。これらの指標を従属変数とし、独立変数、コントロール変数は企業業績との関連を分析した際と同じものにして、重回帰分析を行った（図表4-17）。

分析の結果、従業員意欲の向上は非正社員比率との間に正の相関が見られた

図表4-17 非正規労働者の活用と企業実績（重回帰分析）

	従業員の就業意欲の向上		若年層の育成に手が回らない		職場での協働意識低下	
		有意確率		有意確率		有意確率
(定数)		0.000		0.000		0.004
非正社員比率	0.066	0.084	0.053	0.163	0.039	0.312
非正社員の増減	0.035	0.305	-0.021	0.544	0.017	0.621
正社員の増減	0.052	0.128	-0.038	0.267	-0.071	0.039
正社員転換制度の運用	0.035	0.287	0.001	0.982	-0.016	0.628
数量的調整「ダミー」	-0.026	0.778	0.017	0.857	0.201	0.033
基幹・戦力化型「ダミー」	0.006	0.944	0.011	0.898	0.108	0.217
併用型（形態使い分け）「ダミー」	-0.105	0.416	0.026	0.837	0.249	0.054
併用型（使い分け無し）「ダミー」	-0.068	0.644	0.003	0.983	0.278	0.060
従業員（対数）	0.007	0.845	-0.050	0.157	-0.049	0.166
建設業「ダミー」	-0.129	0.215	0.337	0.001	0.281	0.007
一般機械器具製造業「ダミー」	-0.092	0.234	0.246	0.001	0.221	0.004
電気機械器具製造業「ダミー」	-0.096	0.355	0.329	0.002	0.274	0.009
輸送用機械器具製造業「ダミー」	-0.089	0.287	0.256	0.002	0.188	0.026
精密機械器具製造業「ダミー」	-0.070	0.238	0.184	0.002	0.149	0.012
その他の製造業「ダミー」	-0.173	0.239	0.445	0.003	0.367	0.013
電ガス業「ダミー」	-0.046	0.243	0.082	0.040	0.079	0.046
情報通信業「ダミー」	-0.099	0.301	0.213	0.026	0.265	0.006
運輸業「ダミー」	-0.172	0.122	0.318	0.005	0.356	0.002
卸売・小売業「ダミー」	-0.172	0.226	0.416	0.004	0.399	0.005
金融・保険業「ダミー」	-0.146	0.136	0.336	0.001	0.293	0.003
不動産業「ダミー」	0.032	0.495	0.114	0.016	0.117	0.015
飲食店・宿泊業「ダミー」	-0.091	0.099	0.204	0.000	0.168	0.002
サービス業「ダミー」	-0.095	0.501	0.344	0.015	0.357	0.012
常設的労使協議機関の有無「ダミー」	0.067	0.050	0.022	0.517	-0.024	0.477
調整済み R2 乗		0.016		0.014		0.009

9 JILPT企業調査では、それぞれ「従業員の仕事に対する意欲が高まった」、「職場で協力し合う雰囲気なくなった」、「若年層の育成に手が回らなくなった」という状態に、どの程度該当するかをたずねている。

が、若年層の育成が難しくなったことと非正規労働者の活用に関わる項目との間には相関は認められなかった。また、職場での協働意識が低下していることは、数量的調整型の非正規労働者の活用を行うことのほか、併用型の非正規労働者活用パターンをとることとの間に正の相関がみられた。

非正社員比率の高い企業ほど従業員の就業意欲の向上が見られるのは、非正規労働者の活用に関わる項目の範囲内では解釈することが難しい。非正社員比率が高いこととここでは取り上げていない従業員就業意欲を高める要因との間に何らかの関係があるのかもしれない。数量的調整型または併用型の非正規労働者活用のパターンを採用することと、職場での協働意識低下が相関しているのは、こうした活用パターンをとる企業の職場で、数量的調整のために活用されている非正規労働者の離職が見られ、そのことが職場の一体感に影響をさしているからではないかと考えられる。

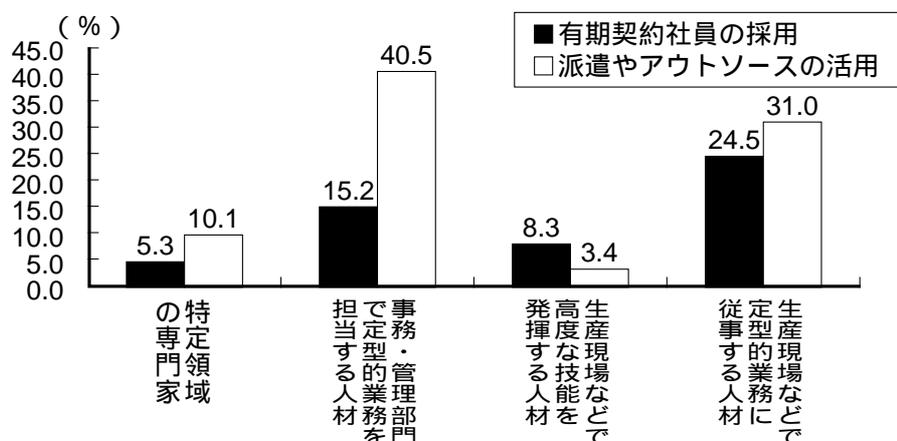
第5節 非正規労働者活用における展望

これまでJILPT企業調査の結果からその実態について少しずつ解明してきた日本企業の非正規労働者の活用は、今後どのような形で続いていくのだろうか。JILPT企業調査では、非正社員比率や非正社員の増減、あるいは非正規労働に該当する各雇用形態の位置づけに関する企業の将来の見通しを調査していない。しかし、いくつかの人材グループを取り上げて、企業に今後どのように人材を確保していくかを質問している。また、非正社員から正社員への転換についても今後の意向をたずねている。これら質問への回答結果から、日本企業のこれからの非正規労働者活用の姿を垣間見ることができよう。

1 将来の人材確保における非正規労働者の活用

JILPT企業調査でたずねているのは、正社員の中の4つの人材グループ、すなわち、 経理、法務、財務、研究開発など、特定領域の専門家と呼べる人材、 事務・管理部門でもっぱら定型的業務に従事する人材、 生産現場などで高度な技能を発揮する人材、 生産現場などでもっぱら定型的業務に従事する人材、 についての「今後の人数の増減」に関する見通しと、「今後最も力を入れ

図表 4 - 18 人材の確保にあたって非正規労働者を活用する企業の割合



注：各人材グループにおいて、確保の方法について回答がなかった企業と、該当する人材はいないという企業は集計から除いている

図表 4 - 19 将来の主要事業の見通し：人材の確保方法別（平均点）

	特定領域の専門家	事務・管理部門で定型的業務を担当する人材	生産現場などで高度な技能を發揮する人材	生産現場などで定型的業務に従事する人材
新卒正社員の採用	3.77	3.64	3.80	3.64
正社員の中途採用	3.85	3.81	3.84	3.72
有期契約社員の採用	3.59	3.61	3.95	3.75
派遣やアウトソースの活用	3.88	3.97	3.69	3.99
その他	3.66	3.64	3.72	3.67
わからない	3.81	3.73	3.87	3.81

注：1. 各人材グループにおいて、確保の方法について回答がなかった企業と、該当する人材はいないという企業は集計から除いている。

2. 将来の主要事業に関する見通しについては、主要事業について、今後の事業構成や事業内容の面で不確実な要素が、「非常に多い」= 5点、「やや多い」= 4点、「どちらともいえない」= 3点、「それほど多くない」= 2点、「多くない」= 1点として、各企業の回答を点数化している。

ていきたい確保の方法」である。

各人材グループにつき、確保の方法として「有期契約社員の採用」および「派遣やアウトソースの活用」を挙げた企業の割合を、図表4-18に示した。事務・管理部門でもっぱら定型的業務に従事する人材、生産現場などでもっぱら定型的業務に従事する人材については他の人材グループに比べて、将来的には派遣やアウトソースを活用して人材を確保していこうという企業の割合が高い。また、有期契約社員の採用という回答は、生産現場などでもっぱら定型的業務に従事する人材の確保において最も多く、約4分の1を占めている。

では、各人材グループの確保にあたって、有期契約社員や派遣・アウトソースの活用により人材を確保しようという企業はどのような企業なのか。それぞれの人材グループにおいて回答した確保の方法別に、主要事業の見通しに関する回答を整理した（図表4-19）。この図表には、各企業の回答を点数化した上で算出した、確保の方法別カテゴリーに該当する企業の平均点を記載しており、点数が高いカテゴリーほど該当する企業が事業の不確実性を高く認識していることとなる。生産現場などで高度な技能を発揮する人材では、有期契約社員の採用により確保しようという企業の平均点が最も高くなっており、そのほかの人材グループでは、派遣やアウトソースの活用により人材を確保しようとする企業の平均点が最も高くなっている。つまり、有期契約社員や派遣・アウトソースの活用により人材を確保していこうとしている企業は、とりわけ主要事業

図表 4・20 非正規労働者による人材確保の意向（現在の非正規労働者活用のパターン別：％）

	特定領域の専門家		事務・管理部門で定型的業務を担当する人材		生産現場などで高度な技能を発揮する人材		生産現場などで定型的業務に従事する人材	
	有期契約社員の採用	派遣やアウトソースの活用	有期契約社員の採用	派遣やアウトソースの活用	有期契約社員の採用	派遣やアウトソースの活用	有期契約社員の採用	派遣やアウトソースの活用
【非正社員比率】								
10%未満	4.5	9.2	7.8	42.6	3.3	4.1	11.4	35.7
10%以上 20%未満	2.9	10.4	16.4	41.4	4.1	3.0	19.2	35.5
20%以上 50%未満	6.2	10.4	22.2	36.9	10.7	3.7	32.4	32.0
50%以上	9.7	9.7	24.2	31.5	20.4	2.7	48.1	10.4
【非正社員の増減】								
減少	4.4	10.1	16.9	44.6	4.8	1.4	20.4	33.8
ほぼ一定	3.7	12.6	7.7	39.5	5.4	5.1	15.4	30.1
5～19%増加	6.5	8.8	21.0	35.7	10.2	2.7	30.5	28.5
20%以上増加	6.7	8.4	22.2	40.2	10.2	3.7	31.1	32.7
【非正規労働者の活用類型】								
数量的調整型	3.3	2.4	7.8	22.6	5.7	1.9	20.2	13.5
基幹・戦力化型	4.4	11.0	12.2	27.6	7.0	1.4	10.0	20.0
併用型（形態による使い分け）	5.2	8.9	15.1	42.9	6.3	2.5	23.9	32.1
併用型（使い分け無し）	6.4	11.7	18.7	42.1	9.3	4.9	27.3	34.2

注：各人材グループにおいて、確保の方法について回答がなかった企業と、該当する人材はいないという企業は集計から除いている。

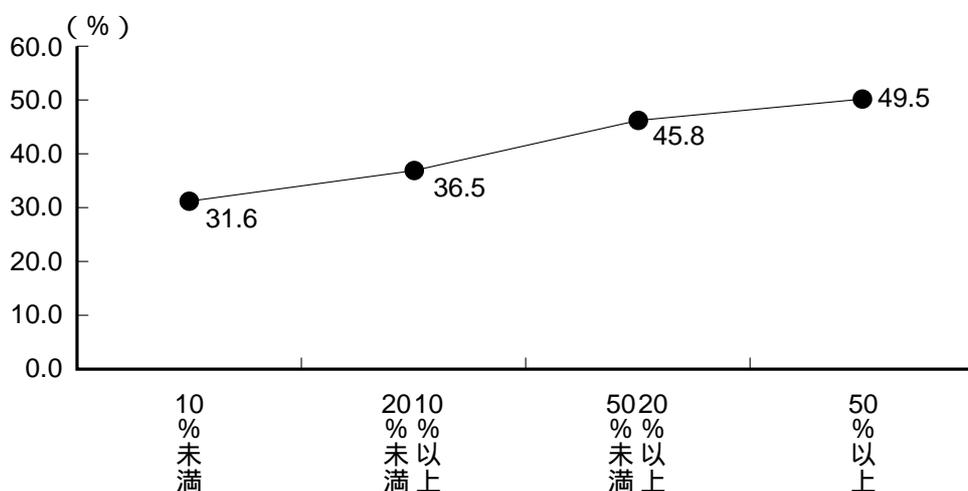
における不確実性を感じている企業といえる。

現在の非正規労働者の活用状況と、今後の人材確保における非正規労働者活用に関する意向との関連はどうか（図表4-20）。有期契約社員を採用しようという企業の割合は、いずれの人材グループについても非正社員比率が高い企業ほど高くなる傾向にある。しかし、派遣やアウトソースの活用についての意向は、非正社員比率によってさほど変わらない。非正社員の増減状況による違いも、有期契約社員による人材確保の意向には現れているが、派遣やアウトソースの活用についての意向においては現れていない。非正規労働者の活用類型別に見ると、併用型に該当する企業で、事務・管理部門でもっぱら定型的業務に従事する人材、生産現場などでもっぱら定型的業務に従事する人材を派遣やアウトソースで確保しようとする企業の割合が目立って高くなっている。

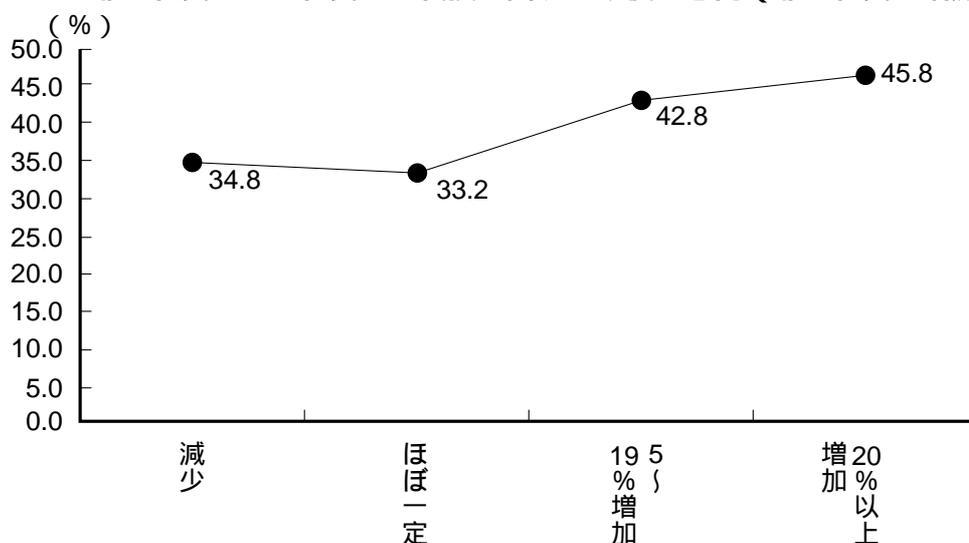
2 非正社員から正社員への転換についての展望

非正社員から正社員への転換の実施についてはどのような見通しが描けるだろうか。非正社員比率のカテゴリー別に今後の意向をまとめると、非正社員比率10%未満のカテゴリーに該当する企業では、今後も継続あるいは新たに始める予定という企業が約3割なのに対し、非正社員比率20%以上のカテゴリーに属する企業では約半数である（図表4-21）。非正社員から正社員への転換の現在の実施率と同様、非正社員比率が高まるほど、今後転換を実施していくと

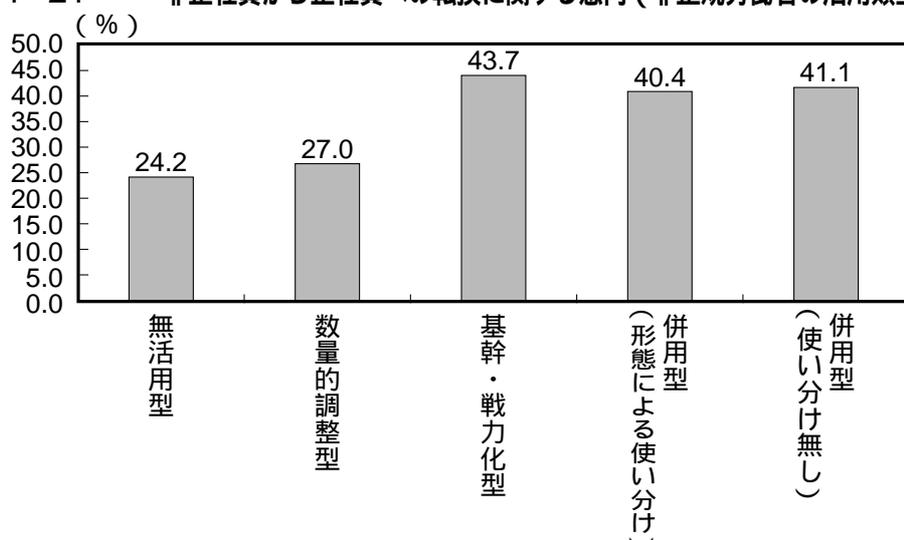
図表4-21 非正社員から正社員への転換に関する今後の意向（非正社員比率別、%）



図表 4・21 非正社員から正社員への転換に関する今後の意向（非正社員の増減状況別、％）



図表 4・21 非正社員から正社員への転換に関する意向（非正規労働者の活用類型別、％）



いう企業の割合が高まる。また、非正社員の増減状況別に今後の意向を算出すると、過去5年間で非正社員がより多く増加したという企業ほど、今後は転換を実施していくという企業の割合が高くなり、過去5年間で20%以上非正社員が増えたという企業では約半数に達している（図表4-21）。

非正規労働者の活用類型別に、非正社員から正社員への転換についての意向を整理したところ、実施意向をもつ企業の割合が高いのは基幹・戦力化型、併用型の企業で、無活用型、数量的調整型の企業では意向をもつ企業の割合が低下する（図表4-21）。

第6節 ま と め

1 非正規労働者に対する成果主義的処遇導入の必要性

JILPT企業調査の分析結果によれば、非正社員の増加が進んだ企業ではそれと引き換えに正社員の減少も進んでいるということはなく、むしろ非正社員と正社員の増加は並行して進む動きが見られた。活用の質的な側面に着目すると、非正社員を人件費削減や雇用量変動のための存在として捉える「数量的調整型」活用と、非正社員を一定の技術や知識を有する存在あるいは正社員の代替的存在として捉える「基幹化・戦力化型」活用を並行する企業が8割で、そのうちパート・アルバイト、契約、派遣という各形態がになう目的を明確に区分していたのは3割弱にとどまった。

日経連（1995）は、スキルの性格と雇用期間の長短から、企業が活用する人材を「長期蓄積能力活用型」グループ、「高度専門能力活用型」グループ、「雇用柔軟型」グループに分類し、これらにより構成される「雇用ポートフォリオ」を、これからの新しい雇用システムとして提唱した。そして、3つの人材グループのうち、高度専門能力活用型グループと雇用柔軟型グループについては、主に有期雇用契約の従業員や派遣労働者によって人材が確保されると想定していた。しかしながら、それぞれの人材グループに、様々な就業形態を採る非正規労働者をどのように充てるべきか、またその役割分担に応じてどのような処遇体系を確立すべきかについては言及がなされていない。

本章での分析によれば、大半の企業において、数量的な調整のために活用されているとともに、基幹事業において正社員に代わる存在、あるいは特定の技能や知識によって事業に貢献する存在としても捉えられていた。このように基幹事業にとって対照的な意義をもって活用されている状況や、そうした状況下で働く非正規労働者の就業意欲を踏まえると、企業は正社員のみならず非正規労働者についても、活用の状況に見合った成果主義的処遇を公正に実施していく必要があるのではないかと考えられる。非正規労働者の中でも就業者の多いパートタイム労働者については、実績や能力に見合った処遇制度の設計・運用

が進んできているが¹⁰、今後は他の就業形態についてもこうした処遇をいかに進めていくか検討していかなければならないだろう。

2 非正規労働者のキャリア形成機会をどのように確保するか

また、本章における分析では、企業の非正社員の活用と業績との関連を分析すると、業況の好転や生産性において競争優位に立つことと非正規労働者の基幹化・戦力化型活用を行うことには統計上有意な関係が見られ、非正社員から正社員への転換を進めている企業では、生産性や利益率においてより競争優位に立つことが明らかとなった。正社員登用制度について調査した連合総合生活研究所（2004）によれば、正社員登用を実施している企業側は、非正社員から人材を発掘できること、非正社員で雇用している間に従業員の資質をチェックしながら本当に必要な人材を確保できること、正社員への転換という目標を設定することで非正社員の就業意欲の向上につながっているという点を、正社員登用を実施するメリットとして評価している。本章の分析結果と合わせてみると、企業の側から見ても、非正規労働者を基幹化、戦力化して活用することや、非正社員から正社員への転換の実施など、非正規労働者のキャリア形成機会を提供することは、非正社員のなかの優秀な人材の確保、採用におけるミスマッチの回避、非正社員のモチベーション向上などをもたらし、業績に好影響を与えうることが示唆される。先ほどの連合総合生活研究所の調査の一環として、正社員登用を実施している事業所を対象に実施されたアンケート調査では、正社員登用の候補者を選ぶ際の条件として、非正社員本人が登用制度に応募することや業務成績などに加えて上司による推薦を挙げる事業所が多く、非正社員から正社員への登用は、本人の意欲や能力に加えて職場の意向によって大きく左右されることがうかがえる。こうした場合、職場の上司が積極的でない限りは正社員への登用がなかなか進んでいかないこととなる。今後、活発に使われるためには、非正社員から正社員への登用が職場から積極的に取り込まれるような雰囲気を作りが企業を作り出していか、職場の姿勢とは関わりなく実績や意欲のある非正規労働者を正社員として確保できる基準・制度を企業が整備してい

10 成果や能力に見合ったパートタイム労働者の処遇見直しについては、労働政策研究・研修機構（2005c）などに事例が詳細に紹介されている。

くことが求められよう。

非正社員から正社員への転換は、非正規労働者の大半を占める直接雇用労働者を対象とすること、また人材確保や従業員の就業意欲向上などのメリットを企業側にもたらすことから非正規労働者へのキャリア形成機会の提供における有力な手段であるが、これだけでは十分ではない。直接雇用されている労働者の中には一つの企業で勤続することを望まない労働者もいるであろうし、派遣労働者や請負労働者など直接に雇用していない非正規労働者は正社員への転換の対象となりにくい。従って、非正規労働者のキャリアディベロップメントを進めていく上では、これらの労働者を対象としたさらに別の仕組みが求められよう。

派遣労働者や請負労働者といった企業が直接には雇用しない人材の場合、こうした処遇を確立するための対応の担い手としてまず考えられるのは、派遣労働者や請負労働者を雇用する人材ビジネスを営む企業である。市場の拡大とともに競争が激化する中、事業の高付加価値化を意図して、雇用する請負・派遣労働者の教育訓練に力を入れる人材ビジネス企業が現れている（佐藤・佐野・藤本・木村, 2004）。もっとも、人材ビジネス企業のなかには、迅速かつ確実な人材確保に力を入れ、特に外部人材のキャリアを考慮した人事労務管理を行っているわけではない企業も数多いため、人材ビジネス企業の人事労務管理を通じるのみでは、課題への対応としては不十分であろう。人材ビジネス企業内でのキャリア・アップのルートを活性化させることとは別に、派遣労働者・請負労働者が、派遣労働者・請負労働者としての就業経験を踏まえつつキャリアを展開できるような、社会的なマッチング・教育訓練の体制を整えることも、課題への対応策として考慮しなければならない。

企業における人材育成の現状と課題

第1節 人材育成とはなにか

企業にとっては、従業員が効率良く働き、高い成果を上げるようにすることは経営の基本である。そのため、人材マネジメントの重要課題のひとつに従業員の育成、すなわち、人材育成がある。人材育成という言葉は、具体的な個人を育成するという意味であるから、何らかの意味で優位な立場あるいは優れた条件をもつある誰かが他者を育てるということであろう。企業における人材育成とは、企業が雇用する労働者を育てて企業にとって望ましい職業能力を有する人材に育て上げることである。それは、企業の行動であり、施策である。人材育成の言葉を、第一義的な解釈として、本来的には労働者個人の自己育成を指すものだとする必要はないであろう。

しかしながら、企業施策の受け手となる労働者が、企業との関わりを自らの職業キャリア形成の方策として位置づければ、企業施策は職業以外の個人の生活のあり方にも、しばしば直接の影響を及ぼすことになるはずである。その場合は、企業の人材育成施策には、個人が生涯を通じてライフ・キャリアを形成していくために必要な行動戦略を実行する手段としての性格が現れてくる。労働者が、自ら企業に働きかけて、目指す職業能力を習得するための教育訓練の機会を得て、その後、その経歴をもとに社内公募の人事に応募したり、自主的に他社に転じる等して、キャリア開発をすすめるというような場合は、この典型である。

もともと、日本では、労働者の職業能力や職業的人格等は、職場の日常的な人間関係や柔軟な業務分担によるある種の助け合いの経験が積み重なって形作られていくと考えられていることが多い。そのためか、厳密に職業上の活動とその他の場面での行動を切り離していない傾向があると思われる。職業キャリアとライフ・キャリアを密接に関連づけることは、はっきりとした戦略的意識をもって行っているとはいえないが、ごく自然に行われている面があるといえ

る。この場合、労働者個人が与えられた環境を利用して、自己の生き方を選択していくことになり、職業活動の環境は、労働者のライフ・キャリア形成の手段となり、個人と環境の相互作用は労働者の職業キャリア形成のエネルギーとなっている。

ところが、人材育成を能力開発という言葉に置き換えて、労働者のキャリア形成の手段として考えると、そこに含まれる意味が少し変わってくる。政府が行う調査で労働者の職業能力開発は企業と労働者個人のどちらの責任かを問う質問がみられるし、キャリア形成のための能力開発は、労働者の権利という見解を示す労働問題の研究者も存在する。

そこで、本章では、企業と労働者の両方の立場から、企業の人材育成について、労働者の職業能力開発の現状と課題、労働者の職業キャリア形成と職業能力開発のあり方を論じることとする。すなわち、企業の人材育成の動向と、個人の職業キャリア形成の実態に目を向けて、それらの問題を考察することとする。とくに、個人の職業キャリア形成に関しては、日本の労働者の長期間の職業キャリアの実例分析をもとに、企業における人材育成とキャリア形成の関係について検討を試みる。

第2節 企業施策としての人材育成

1 企業による労働者の評価

現在、成果主義の考え方が企業の人事方針のなかで重みを増している状況がみられる。本プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」においても、2005年の報告書で約6割の企業に成果主義が導入されていることを明らかにしている。もともと、戦後早くから、能力主義に基づく賃金等の管理について、経営者はさまざまな工夫をしてきている。1950年代に人事考課や職務給が導入されたのも能力主義を導入する方針の具体化であった。その後も、能力主義に関する経営者の努力は重ねられ、1980年代以降は、急速な技術革新を背景に、経営者の間では経済のグローバル化等に対応した経営システ

ムの導入の必要性が意識されてきた。日経連は、1995年に多様な雇用形態の労働者の活用と成果主義に基づく評価システムと人事管理手法の導入を提言した。

労働者管理への成果主義導入の考え方は、既に数十年の歴史をもって具体的にされてきたともいえるのである。現在、日本の過半数の企業が成果主義を賃金などの人事・処遇に反映し、労働者個人がその影響下にあるということになれば、成果主義は国内のほとんどの企業で、労働者一人ひとりの行動になんらかの特徴的な現象を現出させているであろう。現在、人材育成という面からみると、成果主義はどのような状況にあると評価できるのであろうか。

まず、これまで多くの研究者の間で採用されてきた成果主義の考え方は、労働者が比較的短期間に上げた成果の評価に基づいて人事や賃金などの処遇が変わるというものである。たとえば、奥西（2001）、玄田ら（2001）及び労働政策研究・研修機構（2006 a）は、日本の現在の成果主義について、短期間の業績評価の結果が具体的に当該労働者の賃金等の処遇に反映されていくことであるとみている。

この成果主義の考え方、すなわち、労働者が比較的短期間にあげた業績の評価に基づいて当該労働者の人事や賃金等の処遇が決まっていくということは、いうまでもなく、企業にとっての望ましい労働者の働き方のモデルは、短期間に確実に一定水準の成果を確保するというものだと示してみせる効果をもつ。成果が正しく評価され、その結果が、すぐに、しかも的確に処遇等に反映されるのであれば、労働者は就業意欲が向上するであろうことから、当面する仕事に積極的に従事することが期待されるということになる。また、能率や生産性が低くて報酬に見合わない働き方は職場では認められなくなって、企業全体の業績の向上が狙えるであろう。

しかし同時に、労働者にとっても自己の職業キャリア形成の戦略として、短期間に確実に成果をあげることに有利な仕事の選別をすることが大きな意味をもってくる。企業内の職場間や企業間移動が思うようにできなければ、特定の企業の中の仕事の選別か、あるいは、処遇の不利を覚悟した働き方の選択をするかどうかということになる。

人材育成という面からは、企業全体の生産性を上げるためには、労働者と仕

事のマッチングが必ず良好に行われるということが成果主義の効果を十分に発揮させるための基礎的条件になってくるであろう。このとき、労働者の条件とは、一人ひとりの条件であって、雇用形態や従業上の地位等で区分したグループを単位とするものではなくなる。労働者個人の興味、職業適性、生活条件、そして、それまでの職業キャリアという諸条件等それらとその個人が従事する仕事とのマッチングが良好に行われなければならない。負担感や苦情が大きい仕事では、折角の成果主義に就業意欲の向上を引き出す効果をあまり期待できない。

しかし、労働者側の諸条件は、今や実に多様性に富んでいる。既に労働者の雇用形態や就業形態は多様化しており、それらの多様な労働力を活用して、経営環境に迅速に対応し、生産性を高めていくことが多くの企業の現代的課題となっている。だからこそ、すべての労働者に対して同じ規模の費用と時間を投入しなければならないということにはならない。そうなると、労働者としては職場の中で自ら働き方や仕事を選ぶという意識が、成果主義の下でより鮮明になってくると思われる。

労働者の職業キャリア形成のための具体的な行動が、より強く労働者の主体性や自己主張に基づいたものになるという変化がおきると、今度は、企業が望む人材育成の方向と労働者が意図する職業キャリア形成の方向が一致するかどうかは今まで以上に重要な問題になってこよう。企業は組織の存続と繁栄を追求して、有意な人材を外から確保するだけでなく、内部で育成することを課題とするとしても、それとは別に、労働者は自己の人生の充実と幸福を追求するためには、職業生涯をどのように過ごすかという課題と向き合っている。そこで、企業と労働者個人が互いにそれぞれの要求を満足させることができるときに、企業における人材育成という行動がひとつの事業としてはじめて意味をもつということが誰の目にもはっきりしてくることになるだろう。

ところで、労働者にとっての人材育成の成果というときには、単に臨時の報酬が支給されるというよりも、その個人の職業人としての価値の向上、すなわち、職業能力の開発向上が行われて、より良い処遇を受けるといったニュアンスが感じられる。そうであれば、企業が昇進の基準として労働者のどのような条

件を重視しているかは、企業の人材育成の方向について、重要な情報を提供することになり、かつ、育成されるべき労働者像を具体的に語るであろう。昇進で重視する要件が人材育成の目標と全面的に一致しないとしても、企業にとって、昇進させるほどにも評価していない労働者の条件を、人材育成の重要要素だというのは矛盾している。

もちろん、高いパフォーマンスをあげた労働者が、昇進を望まずに賃金の上昇のみやその職務継続就業を引き替えに望むということもありうることである。しかし、成果主義でありながら、昇進が労働者の業績の高さと関係をもたないとすれば、人事管理システムの運営に矛盾が生じる。いずれにせよ、昇進の基準は企業が労働者に求める姿、すなわち、企業が描く育成されるべき労働者像を知る直接の手懸かりになると思われる。

そこで、過去の『雇用管理調査』から、企業の人事考課と昇進の基準がどのような変化をみせてきているかをみることにする。

人事考課と昇進の基準

人事考課制度がある企業の割合は、数次の『雇用管理調査』の結果をみると1960年代後半から、あまり大きく変わっていない。1967年の調査では、人事考課表を策定した企業は、56.7%である。その後も、考課制度がある企業は、1996年には49.9%、1999年には50.8%、2002年には51.0%となっている(図表5-1)。

考課表を作成して明確な方法で何らかの考課を行っている企業は、1967年の調査でも6割程度あり、それが少しずつ普及していっているとみられる。ただし、1,000人以上の大企業では、早くから90%以上が制度を導入しているというものの、2002年では97%から98%にとどまっており、5,000人以上の大企業でも人事考課を行っていないところがある。

図表5-1 人事考課制度のある企業の割合

	制度ありの企業
1996年	49.9 %
1999	50.8
2002	51.0

出所：厚生労働省 平成8年、11年、14年の各年の「雇用管理調査報告」

さらに、人事考課制度があっても人事考課を実施していない場合もあるであろうし、制度がなくとも、実際には労働者の働きぶりとその結果を経営側が評価して処遇に反映させることはあり得る。人事考課の制度がない、あるいは人事考課を実施しない理由は、もちろん、企業規模によって異なる。しかし、いずれにせよ、成果主義が1900年代後半に企業への導入が進められてきた時代に、業績評価と制度的な関わりが深いはずの人事考課が徹底して導入されてきたとはいえない状況がみられる。

その一方、制度的な考課に基づくか否かは別に、ほとんどの企業では、労働者の労働意欲や生産性の維持・向上などのために、従業員の昇進管理を行っている。そこで、昇進が実際にどのような基準で行われているのかをみることで、企業の労働者に求める働き方を探ることとする。

平成14年『雇用管理調査』（厚生労働省, 2002）をみると、約40%の企業では昇進の基準を定めている。しかし、定めていない企業もほぼ同じ程度は存在する。

では昇進基準の明確化についてはどういう取り組み状況になっているかであるが、それも同じ時期の同じ調査でみると次のとおりである。

上位ランクポストへの昇進基準が定められている企業は、1981年（昭和56年）には59.6%であった。1999年及び2002年には職種によって多少異なるが全体としてみれば、いずれも40%程度である。質問の仕方の違いがあるので、単純な比較はしえないとしても、昇進基準が明確になっている企業の割合は増加しているとはいえない（図表5-2）。

この数値の動きが少ないことは能力や業績を厳しく評価する流れがあることを前提にすると不思議に感じられる。しかし、それはそれとして、昇進基準の内容の変化をみれば、そこには経営環境の変化に即した人材育成のために行った企業の努力の跡とみられるものがあるように思われる。それを簡潔に言えば、昇進基準の内容は、大きな流れとして能力主義から業績主義へと移ってきた。

まず、1960年代は、能力と業績は昇進基準のなかで分離されていなかった。1967年（昭和42年）の『雇用管理調査』では、昇進基準ではなく、「昇進の決定要素」として質問されているが、その「昇進の決定要素」の内容では、「勤務成績」が最も多く採用されており、87.8%の企業で取り入れられている。そ

図表5・2 昇進の基準が定められている企業の割合の推移

単位 = %

		昇進基準を定めている(複数回答)	定めていない	該当する職種又は役職の労働者がいない	無回答
1981年	全職種	59.6	-	-	-
1999年	事務職				
	係長相当への昇進	45.8	34.4	12.2	7.6
	課長相当への昇進	47.5	34.7	9.9	7.9
	技術・研究職				
	係長相当への昇進	34.2	28.7	19.3	17.9
	課長相当への昇進	35.0	28.9	17.8	18.3
	現業職				
	係長相当への昇進	43.5	34.8	11.6	10.1
	課長相当への昇進	43.8	35.0	10.8	10.4
2002年	事務職				
	係長相当への昇進	41.4	40.8	10.9	7.0
	課長相当への昇進	42.2	41.0	9.6	7.2
	技術・研究職				
	係長相当への昇進	32.2	33.6	20.1	14.2
	課長相当への昇進	33.0	33.8	19.4	13.8
	現業職				
	係長相当への昇進	41.0	39.2	11.1	8.7
	課長相当への昇進	41.8	39.5	10.0	8.7

注：「該当する職種又は役職の労働者がいない」は1999年調査では「該当するポスト・職種・職層がない」

出所：厚生労働省 該年度の「雇用管理調査」

のほかの項目では、「年齢・学歴・勤続」、「社内試験」、「教育訓練による資格取得」、「その他」の4つしか回答の選択肢がないので、「勤務成績」とは、能力、業績、執務態度などを包含した概念と考えられる。ちなみに、「年齢・学歴・勤続」が2番目に多く、54.9%であった。

しかし、1981年の調査では、質問に昇進の基準という言葉が使われ、内容としては、「能力評価」が94%強、「業績評価」が90%程度となっている。その他の内容としては、「学歴」も単独に立てられており、20%強の割合で採用されている。さらに時間がたって、1999年では、昇進基準の内容は、職種（事務職、研究職、現業職）によって、多少数値が異なるものの、「能力評価」が83～87%弱、「業績評価」が79～84%程度となった。「学歴」は7～8%である。さらに、2002年（平成14年調査）になると、職種による違いがあるといっても、「能力評価」が82～85%、「業績評価」が82%から87%となり、とくに課長相当への昇進に関しての基準では、どの職種でも「業績評価」が内容とされている割合が

図表5-3 昇進基準の内容のうち、「能力評価」、「業績評価」、「学歴」の割合の推移

単位 = %

		能力評価	業績評価	学歴
1981年	全職種			
	係長相当への昇進	94.3	90.3	21.3
	課長相当への昇進	94.2	90.6	20.4
	部長相当への昇進	94.6	87.6	20.9
1993年	事務職			
	係長相当への昇進	89.0	79.8	7.9
	課長相当への昇進	88.6	84.7	8.7
	技術・研究職			
	係長相当への昇進	86.6	82.2	9.1
	課長相当への昇進	87.6	85.8	10.5
	営業・販売職			
	係長相当への昇進	88.3	84.3	7.8
	課長相当への昇進	88.6	88.2	8.2
	現業職			
係長相当への昇進	84.1	82.5	6.5	
課長相当への昇進	85.0	86.0	7.2	
1999年	事務職			
	係長相当への昇進	86.1	79.8	7.1
	課長相当への昇進	86.5	82.5	7.1
	技術・研究職			
	係長相当への昇進	86.7	79.2	8.2
	課長相当への昇進	86.8	82.8	9.0
	現業職			
	係長相当への昇進	82.9	81.4	6.2
課長相当への昇進	82.6	84.4	6.8	
2002年	事務職			
	係長相当への昇進	85.4	82.5	5.7
	課長相当への昇進	84.1	85.0	7.0
	技術・研究職			
	係長相当への昇進	84.7	82.1	5.6
	課長相当への昇進	84.7	84.9	6.6
	現業職			
	係長相当への昇進	81.5	84.4	4.1
課長相当への昇進	82.2	87.3	5.2	

注：1981年は文書により昇進を定めている企業を100としたもの。

出所：厚生労働省 該当年の「雇用管理調査」

「能力評価」のそれよりも上回っている。とくに現業職ではその傾向がある。この時点では、「学歴」は、6%程度の水準にまで落ち込んでいる（図表5-3）。

以上の状況から、昇進基準の内容に採用される割合が、「能力評価」と「業績評価」の重さが逆転して、「業績評価」が重視されるようになった、いうなれば昇進管理の方針の分岐点は、2000年頃であったといえよう。いわゆるバブル崩壊後の「空白の十年」の苦しみの結論と効果が出て、景気の上向き気配が確かさを持ち始めた頃である。

ここで、同時に注意を払わねばならないことがもう一つある。同じ調査のなかに、「昇進に関して重視する事項」という項目があって、実際に昇進に関して重視する事項については、2002年では、能力考課をあげる企業は56.3%、業務考課を重視するという企業は29.9%となっている（複数回答）。ここで能力考課の割合が業務考課のそれより大きいことをどのようにみるかが問題である。

図表5-4 昇進で実際に重視される基準についての雇用管理調査関連データ
重視する項目別企業割合

1967年	昇進決定要素（主要項目）			単位%、M.A.
	勤務成績	年齢・学歴・勤続	社内試験	
	87.8	54.9	10.8	
	注：%はこの表のみ事業割合			
1981年	昇進の運用方針			単位%、M.A.
	能力を重視して 昇進させている	業績を重視して 昇進させている	年功を重視して 昇進させている	
	68.0	19.1	12.9	
1996年	昇格に際して重視する人事考課項目（主要項目）			単位%、M.A.
		業績能力考課	業績考課	執務考課
	係長への昇格	49.5	21.2	16.4
	課長相当への昇格	56.5	24.0	5.7
	部長相当への昇格	57.4	21.3	6.6
1999年	人事考課制度の見直し・改訂の事項			単位%、M.A.
	業績考課の重視	目標管理制度の 導入・充実	考課基準の公開	考課者訓練の 導入・強化
	65.8	46.6	24.6	24.9
2002年	人事考課を昇進に反映させる場合に最重視する考課項目			単位%、M.A.
	業績能力考課	業績考課	執務考課	その他
	56.3	29.9	7.8	3.6

『雇用管理調査』という継続的に実施されている調査であっても、これに関してはまったく同じ内容の質問項目が設定されていない。しかし、きわめて関連の深い質問は設定されているので、それらを図表5-4に掲げてみた。

この表から見出されるものが企業の人材への真の要求を表すのであろう。現在の成果への評価は賃金等の労働条件の現状改善には直結させるとしても、将来の処遇に影響する可能性が高い昇進に関しては、将来性を示す能力を無視せずに評価は総合的に行おうとしていると考えられる。短期間の業績をベースにする「成果」と、長期的な企業への貢献度とその期待度をベースにする「能力」では、それぞれの意味するものが異なるということである。

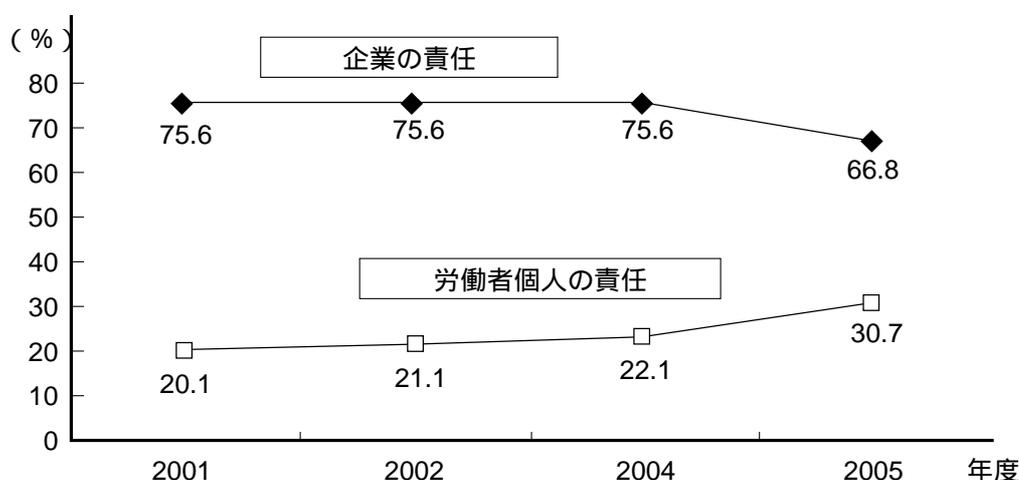
2 人材の評価と職業能力開発

(1) 企業が行う教育訓練の実施方針

人事考課と昇進について、これまでみてきた。そして、日本経済が漸く本格的に立ち直り始めた2000年頃を境に企業の考え方や方針に変化がみられたことを述べた。ところで、同じ頃に、教育訓練の実施方針についても興味深い推移がみられた。

まず、能力開発を行うことについては、企業の責任から個人の責任へと変わってきた。平成13年度の『能力開発基本調査』（日本労働研究機構（厚生労働

図表5-5 能力開発の主体についての意識の推移



出所：厚生労働省 該当年の「能力開発基本調査」

省委託)、2001)では、能力開発の責任主体を企業と考える企業の割合は75.6%だったが、平成17年度(三菱総合研究所(厚生労働省委託)、2005)の調査では、「従業員の能力開発を行うのは企業の責任である」という企業は66.8%となっている。その反対に、平成13年度の調査で、責任主体を個人だとしていた企業の割合は20.1%であったが、平成17年度の調査では「能力開発に責任をもつのは従業員個人である」とする企業の割合は、30.7%である。その間も徐々に、企業は能力開発についての個人の責任を重視するようになってきている(図表5-5)。労働者のキャリア形成支援を国が重視するようになると歩調を合わせるかのようになり、企業は労働者自身の能力開発の自己責任を強調するようになったのである。

ところが、実際の教育訓練の実施機会については、企業はすべての労働者に対して一通りの責任を果す姿勢を示している。

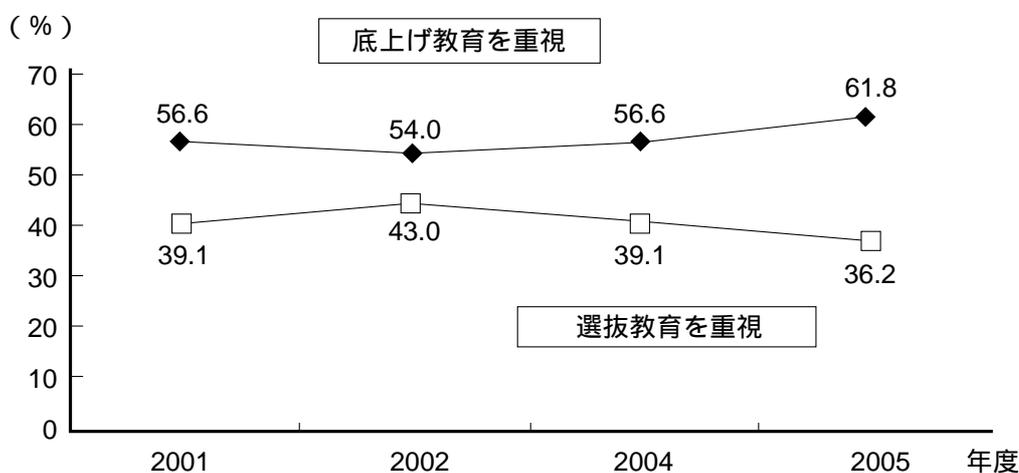
もともと、日本企業は、さまざまな地位や職種の労働者を満遍なく教育訓練の対象にすることが多かった。直接的に比較できるデータがないが、1970年に労働省職業訓練局が行った『職業能力向上に関する調査結果報告』をみると、労働者の採用があればほとんどの調査対象事業所が集合教育訓練を実施している。新規学卒者の場合はもちろん、事務職に対しては76.0%という高率で実施しているし、役付工や高度熟練技能職にも教育訓練を行っている(44.7%)。OJTという日本の特徴とされる教育訓練方法を考慮すれば、日本では、その内容はどうであれ、労働者は職場で職業能力開発の機会を提供されることが基本となってきたといえよう。その一方で、教育訓練を実施する最重点対象は、「管理監督的立場にあるもの」(37.0%)、「将来の基幹要員」(25.4%)という回答状況になっているので、集合教育訓練(当然、その間は仕事から離れるので、OFF-JTになる)の機会が全労働者に同じように提供されていたとは思われない。昭和61年『民間訓練実態調査』(労働省職業能力開発局、1986)では、パートタイム労働者に対しては、約90%の事業所が何らかの教育訓練を実施しているが、OJTのみという割合は73.9%ということであった。

平成6年『民間訓練実態調査』(1994)の結果でも、ほとんどの労働者に広く教育訓練を実施している傾向はあり、在職者には82.3%、新規採用者には73.6%の事業所が教育訓練を実施し、対象者の職種も幅広い。ただし、この頃になる

と、職種間で教育訓練の実施率の違いでは、ホワイトカラー系職種に対する実施率の高さが目に付くようになっている。たとえば、OFF-JTの教育訓練の実施率は、管理・監督職の39.2%から運輸・通信従事者の8.0%までの幅がある。

その後、教育訓練の実施方針は、むしろ、重点化の方向に向かっていき、労働者全員を満遍なく対象にする「底上げ重視型」か、あるいは、能力や将来的処遇など何らかの基準で選ばれた一部の従業員を対象とする「選抜重視型」か、のいずれであるかについては、次のような推移をみせた（図表5-6）。

図表5-6 教育訓練の方針の推移



出所：厚生労働省 該当年の「能力開発基本調査」

教育訓練の実施で、「底上げ重視型」を重視する企業の割合は、『能力開発基本調査』を追うと、平成13年度56.6%、同14年度54.0%、同16年度56.6%、同17年度61.8%となっている。他方、「選抜重視型」は同じ時期に、39.1%、43.0%、39.1%、36.2%と推移している。

ここからは、1990年代後半には、一時、大勢として選抜重視型へ切り替えがすすむかと思えたものの、その後、数年して状況が反転し、現在は、また、底上げ重視型に変わってきていることがみえる。

その一方で、教育訓練投資の仕方は、満遍なく行うのではなく、中核とする業務に重点をおいて投資する企業の割合が多い。上記の平成17年度調査で、従業員に対する教育訓練の投資は、現状では、「会社の中核となる業務に関係するものに重点を置く」という企業が54.1%であり、かたや、「業務の種類・内容

にかかわらず、満遍なく行う」という考え方に近い企業が44.7%であった。そして、今後については、それぞれ53.7%、45.0%となっており、現状と変わらないといってよい。

つまり、企業には、教育訓練の機会は、社員全員に満遍なく用意するが、実際には教育訓練の内容には満遍なく均一的に熱意を傾けるのではなく、人材育成の観点から経営上の投資効果を計算して教育訓練を計画し、実施していくという姿もみられるのである。

ところで、上記1.で、『雇用管理調査』の結果から、人事考課の方針や昇進基準の内容が日本企業の多くで、2000年の頃に転換期を迎えていたとみられることを既に述べた。人事考課の方針や昇進基準の変化と教育訓練の実施方針の推移を合わせてみると、企業における人材育成のあり方には、次のような事情によって見直しが加えられてきたと考えられる。

すなわち、長引く不況の間に企業が生き残りのために行った経営各般の合理化策は、2000年頃までに採用や退職の管理、長期雇用の原則などの雇用管理施策の基本的内容を、短期的な視点での業績評価、多様な雇用形態や働き方の労働力が同じ職場に存在することに即した昇進基準などを取り入れるように変更・修正して行く必要性をもたらした。しかし、同時に、そうした雇用管理制度の変更・修正には、従来からの雇用制度・慣行の下で培われてきた日本の組織風土にあわせて、労働者の納得性を高める工夫を加える必要があったのである。

たとえば、本プロジェクト研究の2006年の報告書で、成果主義の導入・未導入と長期雇用の維持・放棄を組み合わせ、日本企業を4つのパターンに類型化しているが、それによると、成果主義を導入し、かつ、長期雇用の維持している企業は調査対象企業の約40%を占めていた。他の3タイプのいずれよりも多くなっていた。つまり、雇用制度の見直しのなかで、それまで長期雇用と連動するような形になっていた年功型の賃金制度を、成果主義あるいはその要素を取り入れた内容に変更しながら、同時に長期雇用の維持するための工夫をしている企業は少なくない。労働者には、職業生涯の大半の、あるいは、すべての時期に、自社で職業能力を十分に発揮して、生産を支えてもらうことを基本に

する以上は、労働者の教育訓練では、すべての労働者に十分に働いてもらうようにすることが重視されるのは自然なことと思える。そして、実際に、企業の教育訓練の方針はそのように推移したのだともいえる。

さらに、同じ時期に労働市場では、雇用形態の多様化がすすみ、各企業では、いわゆる非典型雇用といわれる労働力の活用が定着した。労働力は必要な期間だけ、最低限の量を確保するシステムの運営が容易になった。その状況で、同一企業内で労働者として働く人々には、いわゆる常用フルタイムの正規社員とそれ以外の社員、それに加えて派遣労働者、請負企業の従業員等多様な性格とタイプがみられるようになったのである。もちろん、正社員の間でも働き方は多様化して、全員が同じ条件で雇用されているとは限らないようになった。そうすると、多様なタイプの労働者がそれぞれの働き方で能力を十分に発揮しないと企業全体の業績を維持できなくなる。そのため、多様な雇用形態、就業形態の労働者に対して、「底上げ重視型」の教育訓練を行うという必要が出てくる。その一方で、事業効率を高め、経営環境の厳しさを乗り切るためには、「満遍なく」教育訓練投資をするのではなく、その時代に最も重要な「中核的な業務」に重点的に投資して、その訓練内容を充実しなければならなくなる。近年の『能力開発基本調査』の結果の推移は、このことを示していると考えられる。

以上を要約すると、ちょうど2000年頃に人事考課や昇進基準のあり方が変わり、その数年後には教育訓練の実施方針に「底上げ重視型」が多くなるという転換の動きをみせたということである。それは、バブル経済崩壊後の空白の十年が明けて、多くの企業が新たな雇用管理施策を実行しながら体力を回復し、同時に企業内の労働者の構成が変わったことから、その状況に合わせた教育訓練への取り組みが課題となってきたことを表すものだといえよう。

(2) 評価の公正と能力開発

企業による成果主義の導入や多様な労働力の活用は、反射的に労働者からは成果をあげるための公平な条件とともに評価の公正さを強く求められる。その結果、人事考課は、目に見え難い基準ではなく、誰にもはっきりわかり、客観的に比較可能な内容を重視せざるを得なくなったと思われる。「能力」とは、

成果を生み出す基礎的要件のひとつに過ぎないし、もし、評価対象となる能力に潜在化したものが含まれているとすれば客観的な形で目に見え難い。

また、資格取得のような顕在化した能力であっても、それが企業への貢献度、成果に結びついたかが定かな場合だけとは限らない。その点は、「業績」は結果であり、多くに人の目に見える客観的な成果の形になりやすく、他者との比較を説明しやすいところがある。

同様の意味で、能力から業績へと評価規準の重さが移っていく間に、「学歴」の割合は急速に縮小していったのも当然の結果といえる。高学歴化が進まず、高校への進学率が60%以下の時代には、大学の入学定員も少ない上に進学競争は厳しかったので、学歴はある種の能力を証明することができた。そのときは、学歴が能力の代替変数として能力評価に役立ったといえよう。しかし、大学進学率が向上する一方で、少子化がすすみ、全国の大学の入学定員の合計が、受験年齢にある18歳人口を超えてしまうまでになった現在は、もはや学歴は能力の代替変数の役割を果たし得なくなっているといつてよいであろう。(反対に、高校中退以下の低学歴者は、能力評価の一般的水準を適用し難いという判断につながるので、就職そのものが難しくなるということもあろう。フリーター等のなかに低学歴、低学力の問題があることは既に就職支援の実務家の間ではよく知られている。) 今では、人事考課の対象となる労働者については、学歴は妥当性のない基準になり、ましてや効果の基準に求められる「見えやすさ」と「客観性」という面では、ほとんど機能しないものとなったと考えられる。

そして、客観的な基準で成果を問うという形で結果の評価を重視するのであれば、結果を生み出す機会に公平性・均等性が求められることになる。つまり、正規社員だけでなく、非典型雇用を含めた多様な形態の労働者から、能力開発の機会は均等であることが要求される。また、企業にとっても、多様な形態の労働者がそれぞれの働き方にあった成果をあげて、経営に貢献をしようとする意欲を高く維持していかなばならなくなる。こうした必要性から、企業としては、教育訓練の機会は、社員全員に満遍なく用意するが、実際には教育訓練の内容は公平ではなく、経営上の投資効果を計算して教育訓練を計画し、実施していくという方向を選択することになる。その結果、人材育成に2つの道が生まれている可能性がある。これまでの概念で捉えた従業員の教育訓練施策と新

しい概念で構成する人材育成施策の2つである。後者は経営の中核で必要とする人材を戦略的に育成するための特別施策である。

現在、後者のモデルとなるのが、コーポレート・ユニバーシティ（以下、「CU」という。）にみられる。CUとは、企業の目的を明確にした戦略的人材育成機能のことである。CUの実態については、労働政策研究・研修機構(2004c)に詳しいので、ここでは具体的な内容を述べないが、CUにもいくつかの異なるタイプがある。その中で、後者のモデルに当たるものは、企業の人事や教育担当部門が所管するのではなく、経営のトップ機関が所管し、その時に緊要な課題とされる問題に対処すべき人材を社員の中から適任者を選抜して育成するというタイプのものである。適任者とはとくに緊要な経営課題や重要な戦略に中核的人材として携わることが将来的にも囑望される社員である。当然ながら、高度の「能力」をもった者である。単に、将来の幹部候補生を海外の大学に送って、MBAを取得させるというのとも異なる。人材育成の目的と対象が経営戦略と直結していること、経営トップの決定などの直接の関与のもとに実行されていくことなどに特徴がある。日本でもいくつかの大企業で実施し、然るべき成果をあげているところも既にみられる。

これなど、まさに、将来も見込んでの中核的業務の充実を目的とした教育費用の重点的な投入であり、教育投資の重点化になっている。そして、人材育成が経営戦略として経営者にはっきり意識されている証左である。今後、労働政策関係者や労働問題の研究者等は、こういった企業の人材育成施策がどのように推移していくのかを十分な関心をもって見守る必要があると考えられる。

第3節 個人のキャリア形成方策としての人材育成

これまで、企業行動としての人材育成の動きを概観した。次にその受け手となった労働者個人がどのように仕事をしながら職業人生を送ってきたかをみることにする。企業の人材育成と雇用管理の方針が時代と共に変化し、最近では、バブル崩壊後の不景気からの脱却が本格化し始めた2000年の前後にひとつの転換点がみられたことは、前節までで述べたとおりである。そこで、労働者個人についても、日本の終身雇用制度を当然として時代を経て、その後の景気変動

のなかを働き続け、そして、2000年頃の企業の方針の転換を我が身で受け止めた人々を取り上げて、その職業行動を分析する。

1 職業キャリア形成と職業的発達

本章のはじめの部分で述べたように、人材育成それ自体は企業の行動であるが、その対象となる労働者個人にとっても人材育成が自分自身にとって有意義なものとして位置づけられなければ、快く受け入れられず、意欲的な仕事への取り組みは期待できないことになる。結局は、人材育成という企業の施策はよい成果を確保できないことになる。労働者にとっては、企業の人材育成施策は、自己の職業キャリア形成に良い効果をもたらすものかどうかということが重要になるのである。

では、職業キャリア形成とはなにか、であるが、ここでは労働者の職業生涯を通じて、自己と職業との関わりが綴る労働者個人の職業上の活動の蓄積ということにする。

労働者が経験するさまざまな職業上の活動が蓄積していくことは、職業以外の活動歴と併せて、その個人の人生の生き方を他に示す材料となる。職業経験が職業以外の活動や生活上の経験と相互に作用して、個人の職業的な成長を促していくということは、職業心理学やキャリア理論の分野で有力な学説となっている職業発達理論の中核的概念である。職業発達理論に分類される学説は、現在、複数のものがある。

しかし、いずれも、人は最初から職業的に成熟しているわけではない、人は職業活動をしている生涯の時期においても生活の多様な場面で職業以外の活動や役割を実行している、人は時間をかけて職業生涯を通じて発達していく、人は政治や産業・経済の動きや仕組み、社会や集団の文化・歴史その他の環境との関わり方の選択をし、また、環境からの影響を受けて職業上の選択を繰り返しながら職業キャリアを形成していく、個人の職業的発達には生活年齢と職業経験年数が絡み合って生まれる発達段階の区切りの時期、あるいは、発達の重要なタイミングとなる時期があって、そこでは、次の発達レベルに到達するために克服しなければならない課題(発達課題)がある、という観点をもっている。

具体的には、若年期は、自分にあった仕事だと納得するための仕事探しなどの行動をする傾向がみられるが、そのため、客観的にみてどんな良い職場環境と仕事を与えられても、本人はそれが自分に本当にフィットするものなのかどうかを探るためにさまざまな動きをし、転職などの行動をしばしばとることがある。だが、やがて、職業に従事している自分自身についての自己概念が定まってきて、自分と職業との関係は安定していき、最後は円滑な引退を課題とする時期が来る。

したがって、それぞれの時期には、その時にうまく対応しなければならない課題に出会うことになる。この課題とは、たとえば、適職の探索、試行実施、適職の発見、職業行動の安定、職業的自我の確立や維持、引退準備等といったものである。

そうして職業生涯を通じて形成された職業キャリアは、幾度か行われる職業選択その他の行動が積み重なったものであるがそれは、環境からの影響を受けたものになるのが自然であり、個人を取り巻く社会がどのようなものであったかどうかは、労働者一人ひとりの職業キャリアに反映するという見方である。

ここで、注目しなければならないのは、個人のキャリア形成に関わる時間と発達課題と職業活動を取り巻く環境要因の問題である。職業キャリアは、学校を卒業してからの最初の就職に始まるとは限らない。それ以前から、職業との関わりを持つ場合も多いし、学校卒業後の新規就職のあとに転職を複数回行うこともあるが、いずれにせよ、個人が職業に関わる経験や知識をもとに、職業上の行動を選択する際には、その時の社会の制度や所属している企業の各種制度から影響や制約を受けて行うということである。ある時点で、特定の個人を観察するときには、日常的な職業上の行動は、そうした選択の上に成り立っているということを見逃せない。

また、その個人がどの発達段階にあるのかということで、その行動の解釈が変わってくる。それは、すなわち、その個人へのキャリア形成支援の方策は個人の発達状況に応じて用意されることが効果的だという示唆になるであろう。

人材育成という面からみると、企業内の賃金や人事面での処遇制度の運用も、個人の成長の時間軸を考慮したものである方が合理性は高いということになる。たとえば、成果主義の働き方が、発達段階の初期や引退期には個人の職業

生活の満足度や、やりがい等による就業意欲の向上に役立つには、仕事の内容が本人の状態と見合っていることが望まれる。

個人の職業発達という観点からは、職場や仕事の遂行過程における自己の役割が職業的発達課題の達成を阻害するものであると職業生活が苦痛になることもある。新規事業への参画という場合であれば、若年者にはそこに自己の適職発見の機会を見出せるかどうかは本人にとって無意識のうちに重要な問題となるが、中年にはそれまでの職業資産等の蓄積が有効に活用されて、さらに蓄積の量と内容のバリエーションを増やせるかということが重要になると考えられる。また、高齢期の労働者から熟練した技術・技能、高度の知識等を次世代に継承してもらうのであれば、次世代への伝承の場に、熟練技能を有する労働者の引退を円滑にするための工夫を加えることで当該労働者が高い成果を上げることができるということになる。実際には、不景気の時には中年がリストラ等の対象とされる例があるが、同じ解雇・離職であっても、若年者のそれとはまったく別の心理的インパクト、むしろダメージを本人が受けることになりがちなのは、中年は職業的安定を自己の発達課題としているということも理由として考えられる。

こうした職業発達理論の考え方は、いわゆる終身雇用といわれる長期雇用を前提とする制度・慣行をもたない欧米で生まれ、育ってきた。年功賃金制度を前提としない企業で働くことが一般的だと考えられている社会において、多数の労働者の職業行動を分析することから得られた知見である。同一の企業のなかでの職業キャリア形成を重視したものではないし、企業の行動分析から職業キャリア形成の問題を考察したものではない。しかし、欧米諸国においても、労働者個人の職業行動を評価し、その職業的な実力を総合的に理解するためには、職業的発達という現象を十分に配慮する必要があるということであろう。同時に、企業が労働力を確保する戦略を立てるためには、社会全体にどのような特徴をもった労働力が存在し、育ちつつあるのかを知っていることが必要な要件とされたのである。

個人の職業生涯を通じた発達・変化のプロセスとしての職業キャリア形成を支援するという考え方を企業の人材育成に取り入れるならば、個人の職業活動を長期的視野で評価すること及び職業以外の個人の活動にも注意を払って個人

の職業行動の将来性を予測することは重要性が増すことになる。そして、発達状況に見合った仕事の仕方が職場で提供されることが労働者としての成長に欠かせないことになる。

ところで、個人の職業キャリアは、職場や社会生活上の個人のステータスを表す素材となるだけではない。個人の行動基準や行動方針を決定する際の判断の素材としての働きもある。将来の行動に影響する。将来に発生すると予想される出来事に対して、自己がうまく対処できるかどうかという判断には、それまでの職業キャリア形成の内容が影響する。

将来に発生すると予想される出来事に対して、自己がうまく対処できるという自分自身についての評価は自己効力感という（Bandura,A., 1977, 1991）。これが低い場合は、未経験の新しいことに挑戦することは苦痛が大きいし、そういった心理状態で実行することは好ましい結果を得にくい。過去の経験は将来、経験することと同じ内容でなくとも良いと考えられている。自己効力感は過去の経験や学習によって生じたり、変化したりするものである。

過去の社会変化に成功裏に対処したことは、自己効力感を高めるので、将来の変化対応への意欲も持ちやすいことになる。過去の成功が当時の職場の上司や同僚の力に依るところが大きいものであっても、自己の参加が結果に貢献したということは本人の将来の出来事への自信となるのである。つまり、まだ、経験したことの無い新しいことに挑戦する意欲は、それまでの職業キャリアの中にある経験と学習の成果に支えられて生まれる。

したがって、もし、職業キャリアのなかで、新たな仕事や活動への挑戦が自己の成長・発達にマイナスの効果をもたらしてきた経験が多い場合は、その個人には職業上の変化を積極的に受け入れられない態度が生じる。また、そのため、職場の環境変化への対応にも円滑さを欠く傾向をみせるということになる。

これまで、日本の企業の中で、こうした個人の職業的発達に即した労働者の人材育成の配慮は、どのように行われたのであろうか。長期的視点での評価ということでは、日本的雇用制度・慣行とされた長期雇用は、好ましい条件を備えているように思われる。しかし、実際には今、長期雇用制度を前提とする雇用管理の下で、日本の労働者は職業キャリア形成について、企業側から人材育

成という面で、どのような働きかけや施策が講じられ、それによって労働者がどのように対応し、職業的な発達を遂げたのかを実証的に調査して検証する必要があると思われる。そこで、以下に、日本の代表的な企業・団体に管理職または経営幹部要員として採用され、育成された中高年齢労働者の職業キャリアを調査し、分析した結果を紹介する。

なお、調査対象となった人々が所属した企業は、それらの人々が雇用されている間は、いわゆる日本的雇用慣行・制度である長期雇用と年功的な賃金制度を整備していた。また、調査は対面のヒアリングにより、一人ひとりから自己のキャリアについて聞き取ったものである。

また、本調査については、中高年期に行った出向・転籍等による職業移動への対処に焦点を当てた分析結果が、奥津（1999）の「中高年齢労働者の職業的転換の経験と職業的発達に関する研究」（進路指導研究19-1, pp.1-9）としてまとめられている。本稿では、人材育成とキャリア発達の観点から同調査の結果を整理し、まとめなおしている。

2 長期雇用の制度・慣行が定着していた時代にキャリアを形成した人々の生き方 日本の中高年サラリーマン20人のキャリアから

日本の代表的な企業・団体に管理職または経営幹部要員として採用され、育成された男性労働者20人の学校卒業後の新規就職から中高年齢になるまでの職業キャリアを調査分析した。調査は労働者本人に対する面接、及び、本人から提供された履歴書、人事記録（写し）、著書等によった。面接調査は、バブル崩壊後の空白の十年といわれた時期の後半に当たる1997年に行っている。

調査対象となったのは、調査時点で49歳から68歳までの人々で、25年以上の職業経験がある、調査時点で、日本の企業又は団体に勤務している、

大企業、業界の代表企業、経営者団体または中央官庁のいずれかの勤務経験がある、で管理職¹要員または経営幹部候補としての雇用管理上の取り扱いを受けた、という4つの条件の次のすべてに該当する者である。大企業等の出身者であり、学歴もほぼ同じで、調査対象者間の新規就職時の年齢のばらつきは3歳以内である。さらに、全員に共通しているのは、日本の代表的な

1 ここでは、「管理・指導する部下を有し、所属企業等で管理職として類別される役職」とした。

企業・団体等に新規学卒者として就職（以下「新規就職」）したが、就職後から二十年以上にわたり、長期雇用の方針があることを当然のように考えていたことである。そして、それにもかかわらず、調査時点までに、不況等の事情で出向・転籍、再就職などを経験し、調査時点でも現役で働いていることである。

これらの人々は、バブル経済といわれた日本中が活気づいたかのように見えた好景気が続いた時期も、そのバブルが崩壊した不景気が長く続いた時期もずっと職業を続けていた。しかも、バブル崩壊後の不景気の時期には自身は中高年齢になっていた。その頃は、多くの企業では、中高年齢層の人員削減や役職ポストの削減など、主として中高年齢者が対象になる経営合理化策が実施されていた。そして、そうした状況に直面し、調査対象者に限らずきわめて多くの中高年齢労働者が、職業人として経済的な面でも、心理的な面でも多くの負担を背負っていた。しかし、そうした多くの中高年労働者が、直面する事態にそれぞれに対処し、生き抜きながら職場を支えた結果が、2000年以降の日本経済の立ち直りにつながったのである。その意味では、本研究の調査対象者の職業キャリアの分析は、日本人の職業キャリア形成に関する企業と個人の関係の分析としての示唆を提示すると考えられる。

（1）職業的発達には本当に職業キャリアにみられるのか

企業が労働者の業績を評価するにせよ、能力を評価するにせよ、仕事と個人のマッチングの的確性や職場の環境要因との親和性等を配慮しなければ公平さや科学性が損なわれる。それならば、その労働者がどのような職業発達の状態にあるかを判断に組み入れる必要があり、発達段階における発達課題を考慮した仕事の与えかたとその結果を評価するということが成果主義人事においてはきわめて重要になるはずである。そこで、職業キャリアの本質は、本当に長期的に時間をかけて形成されていくのか、職業上の行動を選択する際には個人は環境の影響を受け、日常的な職業上の行動は、そうした選択の上に成り立っているのか、また、その個人は職業生涯を通じて発達し、発達するために克服しなければならない課題があるのかを検証した。

調査では、調査対象者に、新規就職から調査時点までの職業上の出来事や体験をもとに自己の職業キャリアを振り返って、いくつかの段階に区切ることが

できるか、できるとすれば適切なキャリアの区切りはいつになるのかを判断してもらったところ、次のような結果になった。

まず、注目されるのは、全員が手間取ることなく自己の職業キャリアを複数の段階に分けた。段階の作り方は、職場で新たな職業遂行責任や権限を伴う地位や立場が与えられた時点を基にしていた。新たな責任や権限ということは、形式的な職場の肩書きではなく、仕事を進める上での実質的な責任や権限が明確に自他共にされたことである。当然、通常は、昇進や昇格に伴ってそういうことが起きるので、一見すると、昇進・昇格が区切りになっているように見えるが、本人がキャリア形成の節目とする理由は形式変化ではなく、自己の仕事への関わり方の実質的变化であった。いいかえれば、職務内容のレベルが変化したことやその職務を経験したことによって自己の職業的な資質・能力の開発・向上が実感できて、自己の成長があったと認められることが、次のキャリアが開発される切っ掛けとなったのである（図表5-7）。

そういった、幾度かの職業との関わり方の重要な変化が職業上の自己の成長を促していくと、職業経験の長さと共に職業行動の質やレベルが異なるいくつかのキャリアの段階が出来てくる。次に注目されるのは、段階の数である。中高年齢に達した調査対象者は、全員が共通して自己のキャリアを大きく4つの段階に区分けした。各段階の長さは、4つ目の段階は調査時点では終了していないので、それを別にすると、いずれもほぼ10年程度である（第1段階9.25（S.D.4.33）、第2段階9.5（S.D.4.89）、第3段階11.05（S.D.5.26））。そこで、調査対象者にそれぞれの段階に、その段階の特徴を表す名称を付ける作業を行わせた。

段階の名称は、その段階での自己の職業上の行動や環境との関わり方の特徴を端的に表すものになるはずである。各段階に付けられた名称は、その時期におけるその個人と職業との好ましい関係を維持する上で、最も重要な課題や必要な課題を示し、とくに、その課題に直面していた時のその個人の内面的な状態を把握することに役立つと思われる。

結果は、図表5-8にあるようになった。これをみると、どの段階でも調査対象者間に共通性がみられる。

具体的には、第1段階では、「基本」、「基礎」、「基盤」といったほぼ同じ意味

図表5・7 発達段階の入り口となったと意識される出来事

case	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
a	新規就職	エリートポストから転落	部長就任、立場改善	役職定年と出向
b	新規就職	課長相当職就任、職務内容がキャリアの基本職種となる	部長就任(基本職種関連担当)	定年・再就職、関連団体役員就任
c	新規就職	転職して共同経営者	転職して工場長	転職で小規模経営者
d	新規就職とともに小会社出向	親会社復帰(職務内容が職業センスの基本部分となる)	小会社で課長就任(基本部分を磨いた職種関連担当)	小会社へ役員で転出
e	新規就職	課長就任	役員就任	役員退任、関連団体出向役員就任
f	自営しながら学校卒業、自営継続のまま雇用で就職	初出版で社内でも立ち	専門職を表明	上級専門職就任
g	新規就職	課長就任、管理職の責任	部長就任、管理職で成長	役員昇進
h	新規就職	転勤、専門性を発揮し、能力自覚	専門性を主張しすぎて孤立	中小企業に転職して上級管理職就任
i	新規就職	スカウトで転社	部長就任、すべて落ち着く	小会社へ役員で転出
j	新規就職	課長補佐就任	本社次長就任	自主退職で経営者
k	新規就職	転勤、新規プロジェクト従事	転勤で解放感、地域と馴染む、工場次長就任	小会社へ役員で転出
l	新規就職	小会社の課長就任、職務内容はキャリアの中核的職種	海外転勤して現地の経営再建	小会社へ役員で転出
m	新規就職	小会社の課長就任	親会社の課長補佐就任、零細企業の実態を知り、自己の職業理念形成	本社部長就任
n	新規就職	工場課長補佐就任、現場を知る	配転により以後の昇進ルートと中核職種が決まる	小会社へ部長で転出
o	新規就職とともに実業団スポーツ開始	工場係長就任、スポーツとの両立に生き方を知る	営業所長就任、管理職として成長	小会社へ役員で転出
p	新規就職	課長就任、専門性が明確になる	専門職として全社的視野の仕事を担当	勧奨退職、専門性を生かせる団体へ出向
q	新規就職	エリート研修生に選抜された	海外派遣要員に指名される	出向、団体役員に就任
r	新規就職	公的団体の課長代理就任	他団体に出向、課長就任	退職、他団体の部長就任
s	新規就職	工場転勤で新規事業展開	配転により仕事を任される立場になる	スカウトで転職、団体の課長就任
t	新規就職	配転で以後のキャリアの中核となる専門業務を担当	部長相当職就任、中核的専門業務を含む関連業務担当	役職定年で肩書き変更

を持つ言葉が選ばれている。そして、それらと「覚える」、「教えられる」、「学ぶ」といった言葉が組み合わせられて段階の特徴が表現されている。第2段階は、基礎の上に立って業務に習熟する中で、「自己について知る」ということがキーワードになっている。第3段階は、職業を通じて自己の役割が職場の外へ拡張することや、ライン管理職としての責任や権限が広がっていくことによるだ

図表5・8 キャリアの段階の表現

case	段階の特徴を表現する名称			
	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
a	基本を覚えた時期	挫折とノウハウ獲得の時期	外に拡張する時期	折り合って生きる時期
b	模索と基礎習得の時期	確立期	拡大期	経験を基に対処する時期
c	基本を教えられた時期	自分を知った時期	拡充の時期	仕上げの時期
d	基礎を覚えた時期	仕事に活気づいた時期	管理と拡張の時期（責任と管理の時期）	経営全体を見る時期
e	基本的な業務を経験した時期	外部への視野の拡大の時期	外部へ役割が拡大した時期	引退期
f	模索と基礎習得の時期	独り立ちの時期	確立・拡充の時期	過去の実績が生きる時期
g	仕事を覚える時期	仕事の本質を知る時期	全体を見る時期	総合責任の時期
h	あり方を教えられた時期	拡張期	熱中と挫折の時期	これまでの追加の人生
i	模索の時期	担当業務に集中した時期	全体を見る時期	実績を仕上げる時期
j	基本を覚えた時期	覚えたことを実践する時期	視野の拡大と本質を知る時期	集大成の時期
k	業務の基本を経験した時期	熱中と挫折の時期（本質を知り実践した時期）	応用の時期	経験が開花する時期
l	バックボーン業務習得の時期	全体を見る時期	視野の拡大する時期	経験活用の時期
m	仕事の基本を知った時期	資本の非常さを知る時期	他流試合による成長期	過去の経験の集大成の時期
n	見習いと教えられて学んだ時期	仕事の本質を知った時期	視野が拡大する時期	集大成の時期
o	基盤確立期	自覚して業務の本質を知った時期	本質を知った時期	集大成期
p	人に与えられて勉強した時期	自分で考え発見し役割をこなす時期	全体を見る時期	過去の遺産でOKの時期
q	親がいる時期	教えられて学んだ時期	経験を生かす時期	経験を生かす時期
r	基盤習得期	仕事に熱中した時期	仕事の本質を知った時期	落ち着いて仕事をする時期
s	教えられる時期	学んだことを基に熱中した時期	外から客観的に見る時期	経験と実績を生かす時期
t	実習と模索の時期	仕事に熱中した時期	仕事の全体を見た時期	専門と経験が生きる時期

けでなく、専門職であってもその専門的な仕事の成果が及ぼす影響が次第に広くなることから、キャリアの段階を表現するための言葉としては、担当する仕事や職務だけでなく組織全体と組織をとりまく社会にも目を向けるという言葉が選ばれている。これは、「職業を通じて関わることになった場であって、しかし、職場や職業以外の場において果たす自己の役割」に職業活動の社会的意義を実感することを表すとみられる。

第4段階は、調査対象者が49歳から68歳までと年齢に開きがあるが、始期の年齢は個人間の差はほとんどない。全員が現役の労働者であり、引退者はいないが、現時点を第4段階にあるとみている。この段階は、それまでの職業経験

や実績を自分なりの納得のいく評価をするとともに、それを基に職業キャリアを集大成するために、日常の職場の人間関係を受容し、自己の実績を他者との関係の中で生かすことを通じて、自己の職業キャリアの仕上げをすることが共通の中核的概念になっている。これから基礎を学ぶことを特徴とした第1段階とは対照的である。

(2) 職業キャリアにおける成熟の概念とはなにか

調査対象者に、職業キャリアを段階的に区切る作業をし、さらに、各段階の名称付けをしてもらった後、「職業人として大人になるということ、あるいは、成熟するということとはどんなことですか」と尋ねた。その結果をKJ法で分類した。

結果はきわめて簡明なものであった。20名中14名が、「的確な状況認識ができるようになること」を職業的成熟であるとした。そのほかの6名についても、「多様性の理解」または「自己客観視できること」、「全体的視野」のいずれかができるようになることを成熟だと考えている。

これらは、それぞれの語句が表現する事柄は異なるとしても、本質的には、自己と環境の関係を理解するというところにほかならない。成熟の概念は、自己と環境との折り合いを付けて自己のキャリアを進めていくことなのである。キャリア形成における個人と仕事との相互作用の意義に十分な注意を払った人材育成施策が重要で、かつ、有意義なことをこの結果もまた示唆するものである。

以上を集約すると、各段階の名称と発達課題は次のとおり表現できる。

第1段階 「教えてもらい基本を覚える時期」

課題：就職先の選定、職業活動の基礎知識・実践技能を習得、所属企業の社員としての行動規範の獲得、適性発見と行動規範の獲得による職業的
自己の基礎を形成

第2段階 「実践能力を駆使する時期」

課題：業務内容の熟知と実行能力の習得、企業やグループ全体を考える全体

的視野と状況認識の方法を学習・習得、社会の現実としての多様な考え方、生き方の理解

第3段階 「役割が拡大と高度化する時期」

課題：仕事に自信をもつ、役割や立場に要求される責任の完遂、業務環境の把握と自己と仕事の客観的評価の能力と習慣の獲得、役職や立場を背景にしながらも直接の職務とは異なる場面で社会的に有意義に行動できる、組織全体と各構成員の状況が同時に視野に入る等全体と部分を同時に正確に観察し、理解する

第4段階 「仕上げと集大成の時期」

課題：状況認識を的確に行う、過去の職業経験を集大成しながら、過去の経験を新しい環境での仕事に生かす、職業上の価値観と職業的自己概念を維持する、多様性を受け入れ、職業生涯の終末のあり方を自己決定する

この研究からは、日本の企業に働く労働者にも、職業生涯を通じた職業発達とそのための克服すべき発達課題があり、職業キャリアは時間をかけて形成されていくという理論が適合するといえる。

そして、なかでも中年期の第3段階には、社会的にも実に意義深い職業発達を遂げることが課題となっていることを示す職業行動がみられる。すなわち、職業と自己との安定した関係を作ること、そして、それが職場や所属企業の外の社会に向けて、自己の職業資産を生かして貢献的な役割を果たすことを自己の自然な行動として自分自身が認められることが課題となり、多くの人はそれをこなすのである。この社会に向けての貢献的な役割は、職業を通じた「社会的役割の高度化」と呼ぶことができると考えられる。このことを平易に表現すれば、「人は真面目に働いてくれば、人間的にも成長して、職場だけでなく地域や業界等に対しても自然に何らかの手助けや活動で役立つようになっているし、そういう役割を自分自身が自然に受け入れられるようになる」ということであろう。成果主義の下でも、これに仕事の上で成熟度として評価され得る職務内容と職務遂行の環境があれば、中年期の労働者の職業的自己概念は安定した形で維持されていく。

そして、本調査の調査対象者は、中年期までの職業経験のなかで出向・転籍、再就職などの所属企業や職業の転換を経験したという特徴がある。しかしそれでも、全員が自分自身の連続した職業キャリアがあると自覚している。さらに、生涯を通じた自己の職業行動の指針の形成には、若年期から中年期のごく初期までに勤務していた企業から受けた影響が反映している。職業的自己概念は、そうした継続的なキャリア形成のプロセスのなかで確立されたのである。

(3) 人材育成としての職業発達に応じたキャリア支援の方向とは

日本人労働者20人の長期キャリアとそこにみられた職業的発達のプロセス及び発達課題をみてきたが、それをもとにキャリア形成に重要な効果を与える体験や出来事を発達段階ごとに以下のように整理することが出来る。これらの体験や出来事との遭遇が職業上の良質な経験となるように、人事、教育、職務配分等を企業が計画することは、人材育成に効果的なキャリア支援となると考えられる。

(4) キャリア形成に重要な効果を与える体験や出来事 人材育成の要点

* 第1段階（教えられて基本を覚える時期）

- ・ 新規就職
- ・ 初任時の教育訓練・研修を受ける経験・・・組織人としての基本知識・行動様式の学習、所属企業とそこで働く自己イメージの形成
- ・ 初任配置後の数年間におけるいくつかの職務経験＝配置・職務を通じた適性観察を受ける経験
- ・ 日常実務での上司・先輩の指導・助言、経営トップとの接触等

* 第2段階（実践能力を行使する時期）

- ・ 小さい単位の組織・集団のリーダーの役割の経験
- ・ 自分の判断による実務処理能力取得と責任の自覚
- ・ 社内外の連絡調整等の必要性から実質的な業務範囲の拡大
- ・ 経験職務の拡大

* 第3段階（役割が拡大し高度化する時期）

- ・ 管理職や上級専門職等の仕事を通じて組織責任を背負う経験

- ・ 個人と組織間の調整責任の拡大
- ・ 社内外の人的ネットワークの確立
- ・ 地域社会や業界等における役割の経験

*** 第4段階（仕上げと集大成をする時期）**

- ・ 退職準備の具体化としての定年や転籍出向等による役割変化への対応を迫られる経験
- ・ 労働条件の変更、職場の環境の変化等への対応を迫られる経験
- ・ 自分一人の力の大きさについて冷静に認識する経験

第4節 小 括

企業の人材育成施策が効果をあげるには、それぞれの施策が労働者からみて自分の状態に適した内容や方法で提供されて、受け入れやすいものであることが必要なのはいうまでもない。企業の経営努力と個人のキャリア形成の努力が、人材育成という企業の施策によって、合理的な結びつきを得た時に、成果主義の雇用管理は、多くの労働者にキャリア形成のための有意義なプラスの効果をもたらすことが可能になる。能力開発の機会の公平と仕事と個人のマッチングの成功は、合理的な結びつきの鍵となるはずである。

労働者としても自己の職業キャリア形成を自身の責任で行っていかうとする具体的な努力を行わねばならない。しかし、そのためには、個人の力のみでは問題が解決しないという事態は多いはずである。個人が組織とたった一人で対決することは容易ではない。企業のもつ情報の開示等を要求することや、正当な職務評価を行うことへの要求等はもちろんのこと、働き方や仕事の自主的選択を、どこまで、どのように確保するかは、労働者が自己責任で職業キャリアを形成するためにきわめて重要なことである。労働組合とは別に、こうした個人の個別の要求を企業に提起し、正当な結論を得るための何らかの機能が社会に整備されることが望まれる。

海外進出日系企業の現状と課題

第1節 はじめに

わが国企業が、いわゆる海外展開を始めてから、もうすでに久しい。今後も、さらにその動向が様々に展開することは確実である。以前ならば、たとえば製造業において、生産拠点を国内から海外へ移すといった、比較的単純な構図の中での変化であったと考えられよう。むろん、そうした意図による移転は現在も続いているが、そうした生産・活動拠点の移転のみならず、「どこでどのように作り、それをどこで売るのか」、文字どおり、最適生産・業務遂行体制の確立が迫られている。それらはすでに、わが国と生産・活動拠点となる国との二国間関係の範囲を飛び越えている。それらは当然のことながら、海外拠点における人的資源管理をより複雑なものに変えてゆく。海外展開、移転という段階から、日本企業が真の意味で、グローバル展開企業となるのが今、問われている。

こうした変化は、当然のことながら、わが国企業の人的資源管理の仕組みに対して、何らかの影響を与えるものと考えられる。われわれが実施したJILPT企業調査では、「過去5年間で、経営上重視してきた項目」を尋ねている。この経営戦略に関する15の質問項目の中の1つが「経営活動のグローバル化」である。本書の第2部第1章において指摘されているように、この経営活動のグローバル化という戦略は、成果主義の導入を促進するという結果が現れている（本書p.75における図表1-18）。そうであるとすれば、経営戦略において、グローバル化をさらに進める際、成果主義の導入に代表されるように、人的資源管理のあり方に相当程度大きな変化が現れているはずである。さらに言うのなら、こうした成果主義というものが取り沙汰されるはるか以前から、「日系企業は、今後グローバル化を押し進め、それは人的資源管理に少なからず影響を与える」と、繰り返し指摘され続けたことは、周知の事実である。では、現時点での日系企業における人的資源管理を見た時、はたしてその実態はどうなっているの

であろうか。それを探ることが、本章の目的である。その意味で、前章までとはやや視点を異にするが、本章においては、グローバル化という視点から、わが国の人的資源管理を捉え直すことにする。日系企業のもう一つの顔である。

日系企業はこれまで、文字どおり世界各国に進出してきたが、中でも近年、アジアとの関係性に再度注目が集まっている。2003年5月に、『アジアの労働と日本 - 新しい国際分業体制を目指して - 』というタイトルで、労使関係研究会議が開催されている（労働政策研究・研修機構, 2003a）。サブタイトルにもあるように、わが国企業がまさにグローバル世界で、どういった分業体制を築きつつあり、その際にどういった問題が生じているのか、今後問題となるのか問われている。日系企業と現地企業との技術水準格差、現地法人を含むグローバルな体制の中での人事労務管理など、検討課題は山積している。それらは、ひとり人事管理の問題のみならず、文字どおりグローバルな環境の中で、経営体制全体をどのように再構築してゆくのかという大問題に直結している。報告は元より、質疑応答の中で、企業側から語られる日本企業の現状には、興味深い点が散見される¹。さらには、2006年に開催されたJILPTによるフォーラム『アジアの労使関係、どう読むか』においても、東アジア、とりわけ、中国、ベトナムを中心とした労使関係が、今後のグローバル経済を考えるにあたって、きわめて重要であることがあらためて確認されている（労働政策研究・研修機構, 2006b）。後で見るように、製造業を中心として、わが国とアジアとの関係は、きわめて重要である。

いずれにせよ、日本企業がビジネスをさらに展開しようとする際、過去から現段階では何が問題であり、今後、どういった点がより重要となってゆくのかを考えておくことは、必須である。それらを、今後も相当程度の成長が見込まれる、きわめて有望な市場である中国、そしてアジアを念頭におきながら、考えてゆく。以下では、これまで日本企業がどのように海外展開をしてきたのかを簡単に振り返った上で、その経過の中で浮かび上がってきた問題の全体像に言及する。そして、もっとも重要な問題である人材の採用と確保の問題が今な

1 人事の仕組みをグローバル化させることについて、たとえば三洋電機の貴田氏は、「これまでわが国企業で外国人が多数働きながら、彼らが経営のコア以外の特定部門に集中していたのではないかと述べている（労働政策研究・研修機構, 2003a, p 29）。この点に関しては、本章で詳しくは触れないが、今後の最大の課題の一つと言えよう。

お問題であり続けることを指摘する。その上で、日本企業の内部から見た場合の人的資源管理の問題点を取り上げる。さらに、日本企業が進出先の側からどのように見られているのかという問題を検討してゆく。そうした検討を行いながら、現地化を中心とした人的資源管理の現状を検討し、問題点と課題を整理する。最後に、今後のありうべき海外展開の姿と今後の方向性について、簡単なまとめを行いたい。

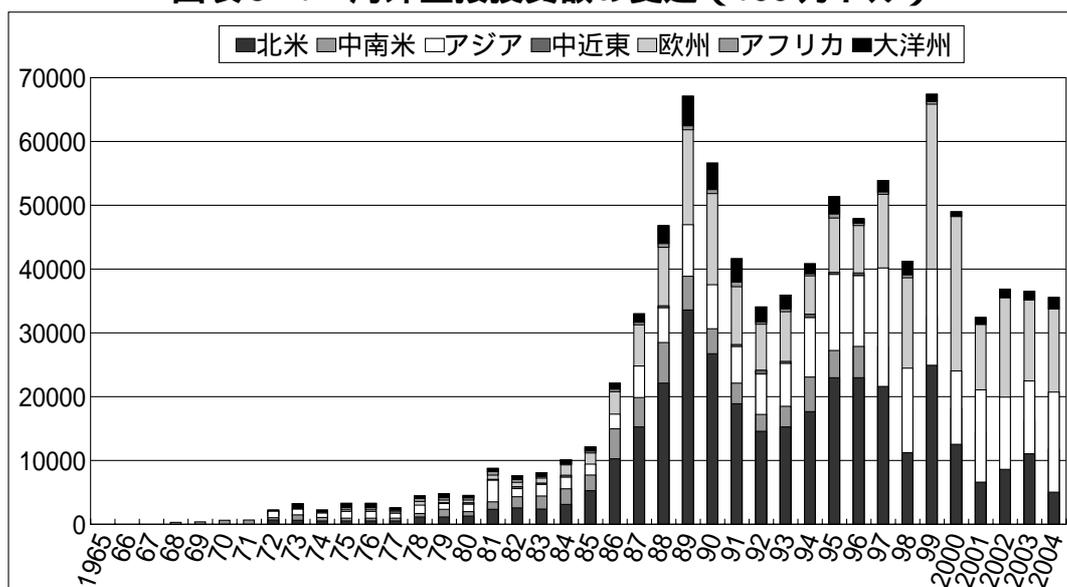
第2節 「進出」概況

1 海外直接投資の変遷

わが国企業が、海外へとその事業を展開し始めてから、すでに久しい。その約半世紀の間に、わが国とわが国企業を取り巻く環境は、激しく変わり続けてきた。その様子を、海外直接投資の変遷から簡単に振り返っておこう。

図表6-1は、1965年から2004年までの40年間にわたる海外直接投資額の変遷である。1965年にはその額は、約1億6,000万ドルであった。世界を大きく7区分すると、投資額がもっとも多かったのは、実は中南米であり、当時、全体の

図表6-1 海外直接投資額の変遷（100万ドル）



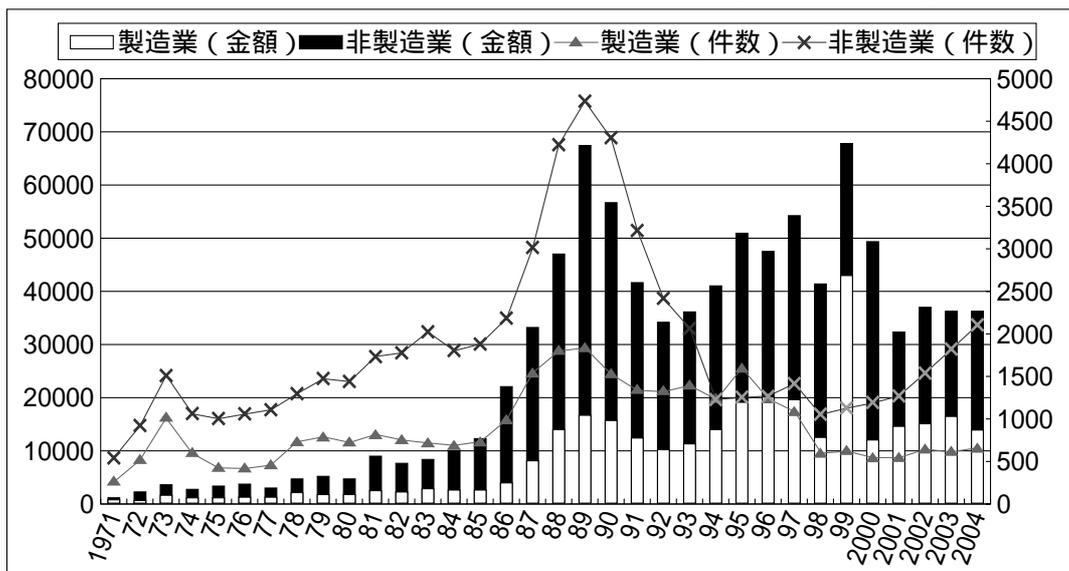
出所：ジェトロ『日本の国・地域別対外直接投資（金額）』
 (www.jetro.go.jp/jpn/stats/fdi/data/fdi1111_01.xls より作成)

ほぼ4割を占めていた。その後、オイルショックの直前から増加傾向となり、バブル期の1980年代で文字どおり急増してゆく傾向を見ることができる。この1980年代だけで、投資額は、約15倍ほどに急増している。その1989年、そして後には1999年に、当初額のおよそ400倍超の約675億ドルに達した後、2004年には350億ドルほどの水準となっている。

いずれにせよ、これだけ見ただけでも、わが国企業のグローバル展開の様相をいま一度思い返すことができよう。その中身は、たとえば、貿易摩擦回避のためのアメリカ現地生産の推進であり、EC圏内に足場を築き固めるためのヨーロッパ進出であった。そして、より安い生産コスト、世界市場を睨んで最適生産体制を構築するためのアジア・シフト、さらには、海外における研究開発拠点の確保、地域統括本部の設立など、その時々戦略に基づき、日本企業は、海外への進出を続けてきた。それらの結果の一つが、こうしたグラフに如実に現れている。日本企業の海外展開は、それらが量的に拡大したばかりではなく、今述べたように、質的にも相当程度変化の激しい展開を見せたのが、この半世紀である。

1980年代における北米を中心とした投資の急拡大は、一見異常とも言うべき様相を呈するが、それが急速に低下すると同時に、ヨーロッパ、アジアへの投

図表 6・2 製造業・非製造業の動向 (100万ドル)



出所：ジェトロ『日本の国・地域別対外直接投資（金額）』（www.jetro.go.jp/jpn/stats/fdi/data/jfdi921_03 および 04.xls より作成）

資が拡大するというのが近年の動きである。

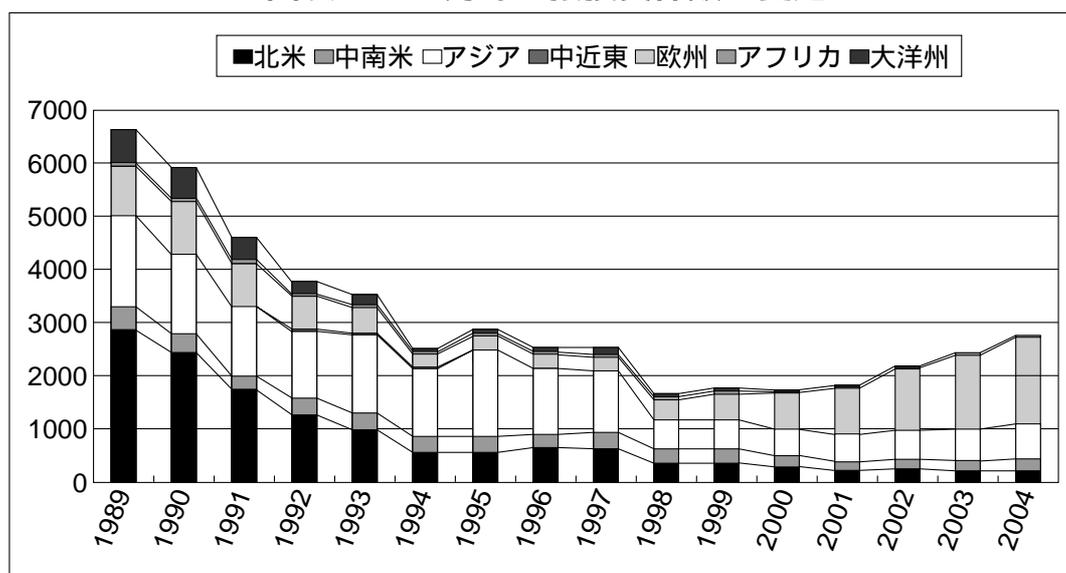
また、1970年代以降であるが、製造業・非製造業の動向を見たのが、図表6-2である。非製造業において、80年代以降に投資が急増し、バブルの崩壊と共に急速に縮小し、いったん増加に転じたものの、縮小傾向で現在に至る動向がそこには見られる。製造業分野でも特に80年代後半は急速な増加が見られ、その後も若干の変動を繰り返している。相対的にはあるが、後述のように文字どおり「突出」した1999年を除けば、非製造業ほどの急激な増減は見られない。ここにも、実際にモノを作るか否かの差を見ることができよう。

2 アジアと製造業

では、そうした中で、以前にわが国で「製造業の空洞化」が声高に叫ばれたように、製造業に着目した場合、やはりそれは、アジアを中心とした地域へと、急速かつ大量に投資が進んできたのであろうか。近年の動向を見ると、まず件数に関しては、全体が減少している中で、アジアへの投資がかなりの比率を占めていることがわかる（図表6-3）。

この十数年間に限れば、多いときには全体の約8割をアジア向け投資が占めている。1990年代半ば以降は、急速にそれも減少に向かうものの、2000年代に

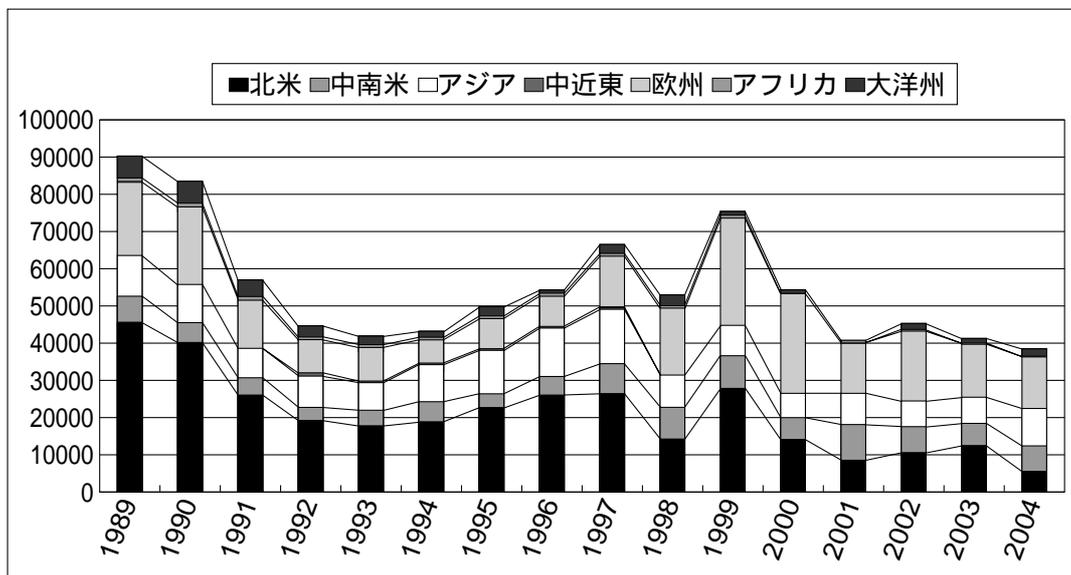
図表6-3 海外直接投資件数の変遷



出所：ジェトロ『日本の国・地域別対外直接投資（金額）』
 (www.jetro.go.jp/jpn/stats/fdi/data/jfdi921_03および04.xlsより作成)

入り、他エリアへの投資がさらに減少に向かうのとは反対に、アジアへの投資は増加傾向にある。金額に関する動向は、またこれとは少々異なっている。図表6-4に見るように、1999年の突出した状況を除くと、全体的に、北米、アジア、欧州への投資が並行しており、合計額の多寡は相当程度、北米向け投資に影響されているものと思われる。ちなみに、1999年の状況は、日本たばこ産業株式会社が、RJRナビスコから海外たばこ部門を買収したM&Aが一つの大きな要因と思われる。

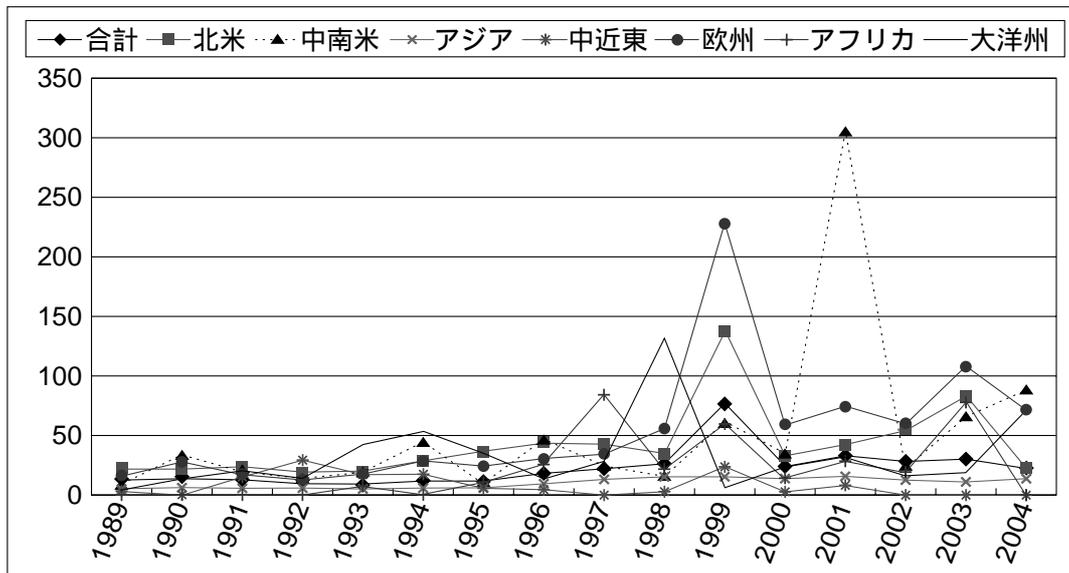
図表6-4 エリア別の投資状況（億円）



出所：ジェトロ『日本の国・地域別対外直接投資（金額）』（www.jetro.go.jp/jpn/stats/fdi/data/jfdi921_03および04.xlsより作成）

全世界に進出をしている日本企業の中で、製造業におけるアジアへの進出は、件数は多いが金額はそれほど多くはないということが言えよう。念のため、一件当たりの平均金額を見たのが図表6-5である。そこに見るように、突出した値を除いても、アジアにおける投資一件あたりの平均額は、北米や欧州に比べると、かなりの少額である。ただ、こうした状況は、わが国からアジアと、北米や欧州への距離を考えれば、当然のこととも言えよう。そこには相当数にのぼる中小企業が含まれている。むろん、アジア地域への進出が容易いという意味ではもちろんないが、欧米へ進出するとなれば、膨大なコストを支払わざるを得ず、そのための資本を含めた多面的な競争力を持ち、精緻な計画を準備することが必須となる。それらの多くは、巨大企業と重なるのもまた事実である。

図表6・5 平均投資金額の推移（億円）

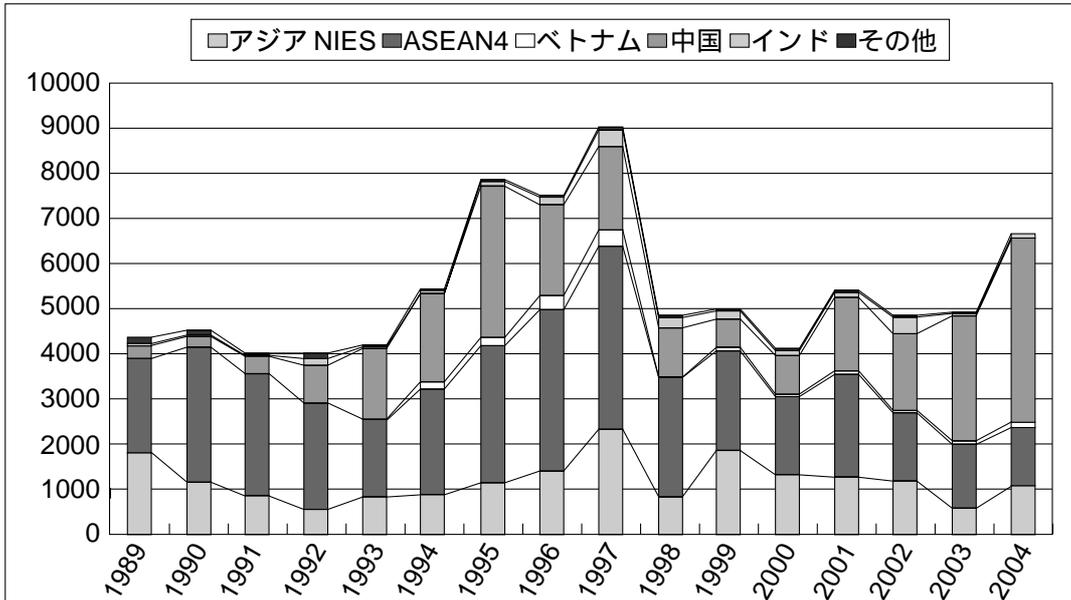


出所：財務省『業種別対外直接投資実績』
 (www.mof.go.jp/fdi/sankou02.xls より作成)

あくまでも相対的にはあるが、そうした巨大なコストを考えれば、アジア地域への進出は、中小規模企業でも実行しうる範疇であるとも考えられよう。

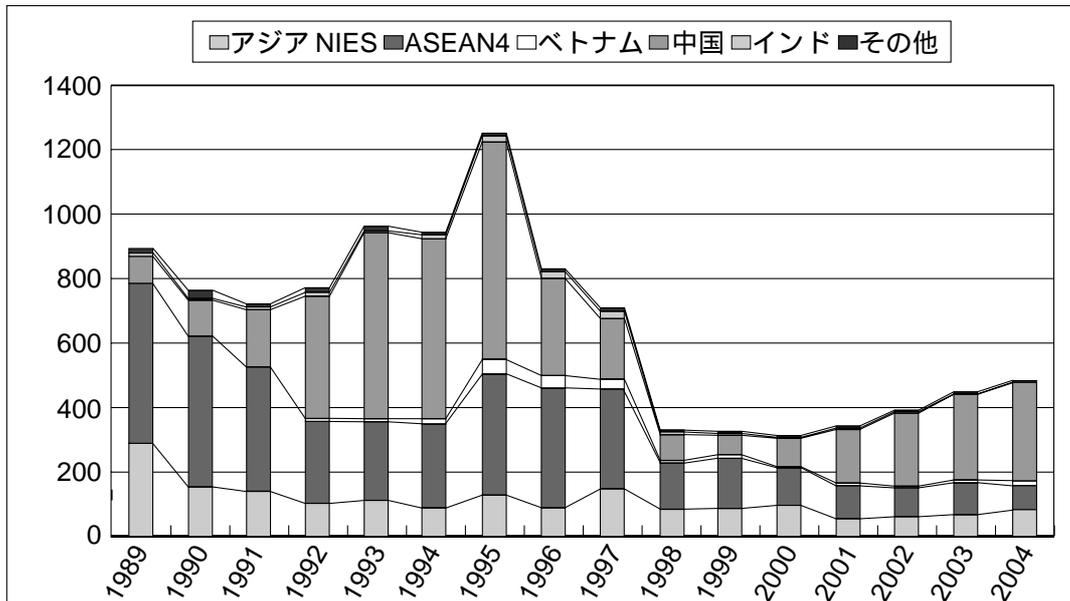
ではさらに、アジア地域内部の状況を見ておくことにしたい。これも先ほどと同様に、件数と金額から、近年の状況を見たものである。投資傾向を明確化するために、単にわが国製造業の生産基地としてではなく、消費市場としてもより重要性を増すと言われる中国、そして、中国の次に日本企業の進出先候補として取り上げられることの多いベトナム、インドへの投資と、これまで主たる投資先と言われてきたアジアNIES（香港、台湾、韓国、シンガポール）ASEAN4（タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン）への投資を比較してみた（図表6-6~7）。このようにまとめて見えてくるのは、依然として、この2つのグループが投資先として大きな地位を占めていることであるが、それと同時に、一国のみで、この2つのグループとほぼ同水準かそれ以上の投資先となっている中国の姿が浮かび上がってくる。1990年代前半に急速に増加し、いったん減少傾向に入ったが、2000年以降、再度、増加に転じている。また、一時期、人件費の高騰など、投資状況が急速に変化する中国から次の候補地として取り上げられてきたベトナム、インドといった国々には、投資が急拡大する兆候は、少なくとも現時点では見られない。

図表6-6 アジア地域内部の投資額（製造業、億円）



出所：財務省『業種別対外直接投資実績』
 (www.mof.go.jp/fdi/sabkou03.xls より作成)

図表6-7 アジア地域内部の投資件数（製造業）

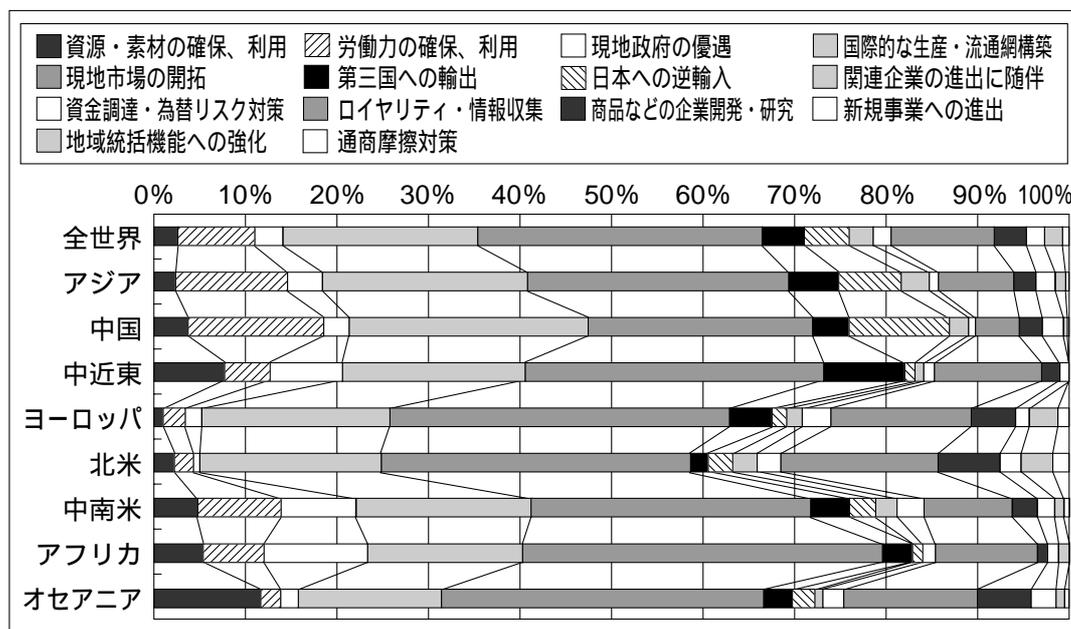


出所：財務省『業種別対外直接投資実績』
 (www.mof.go.jp/fdi/sabkou03.xls より作成)

いずれにしても、全世界に進出する日本企業の進出意図は、業種や進出先によって、当然異なっている。ただ、その中でも、アジア地域に目を向けた場合、製造業ではアジア地域を目指し、その中でも中国が特異な地位にあることを見てきた。確認の意味も込めて、別のデータから、日本企業の地域別進出意図を

見ておこう。図表6-8に見るとおり、各エリアに共通するのは、「国際的な生産・流通網の構築」と「現地市場の開拓」である。それに加えて、欧米に進出するのは、「ロイヤリティ・情報収集」や「商品などの開発・研究」のためである。その一方で、アジア地域、とりわけ中国に進出するのは、当該地域の「労働力を活用」し、そこで生産した商品を「日本へ逆輸入」するためである。

図表6-8 日系企業の進出意図



出所：『海外進出企業総覧（2001年版）』東洋経済新報社

第3節 問題の射程

グローバル化に伴う問題は、大げさに言えば、わが国企業が海外展開を始めてからこれまで指摘され続けてきた問題である。それらの全体像は、たとえば、10年以上も前に公刊された石田編（1994）にも、端的にほぼ網羅的にまとめられている。

わが国企業が、海外に進出して、生産をはじめとする活動を行う。そのために、現地採用のスタッフと日本本社から派遣された日本人スタッフが共同して、その活動を行う訳であるが、その際に最低限必要となるのは、以下のような事柄である。まずは、日本本社における理念の下、全世界規模での経営戦略を検

討し、本社と各現地法人との間の役割分担を決定する。各現地法人に対しては、その経営目的に合致する、そして、異なる文化においても、理念と目的に合致した経営が行える日本人スタッフを育成し、派遣する。そして、本社側から彼ら派遣スタッフがもっとも働きやすいようにアシストする。現地では、日本人スタッフが主導して、まずは経営が順調に展開するように、初期設定を行い、徐々に現地スタッフ主導であってもスムーズな経営が行われるように、現地人スタッフを採用し、育成し、権限委譲をする。いわゆる現地化の過程である。

ごく簡単に言えば、このようにまとめることが可能であるが、その全体の射程は、限りなく広い。たとえば、日本人スタッフの派遣という一点だけを取り上げても、そのために国内勤務を念頭においた場合とは異なる、どういった内容、範囲の育成、教育プログラムを準備しているのか、するべきなのかに始まって、どういった選考の過程を経て具体的な派遣者を決定するのか、そして、初期の派遣期間をどの程度に設定するのか、派遣期間終了後のキャリア・パスをどのように考えるのかなど、「海外関連」だけには留まらない、人的資源管理、人材育成のすべての側面にかかわる内容を検討することが求められよう。派遣する日本人スタッフも、現地で採用する現地人スタッフも、経営目的を達成するように、動機づけすることが必要であり、双方がいきいきと働くことは最低条件であろう。そのためには、現地採用スタッフがどういった社会に生活しているのか、労働市場情報を含めた、当該社会全体に対する理解も必要になる。そうした一連の過程の背後にはむろん、文字どおり、企業全体のグローバル展開を支える、中長期的な経営計画の全体像が必要であることは言うまでもない。

1 最大の問題

グローバル経営を考えようとするとき、その一部分だけを取り上げても、その範囲が実に広く、多岐にわたっている。そして、本章で検討を加えようとする人的資源管理の分野において、現在特に問題として注目されている点について、吟味してゆくことにしたい。

日本企業の海外進出に関しては、以前から、同じ問題が指摘され続けてきた。最大の問題であり続けているのは、優秀人材の採用と確保である。白木は、こ

の点について、「日本企業がローカルの最優秀人材を採用できないこと」と端的に述べている（労働政策研究・研修機構, 2003b, p.29）。そしてごく最近、中国における人材戦略を検討した日本経済団体連合会（2006）によれば、問題はやはりこの2点に集約されている。すなわち、優秀人材が「採用できない」、採用できても「退職してしまう」ことである。

この2点につき、当該報告書では、その理由と対策について言及している。

まず、「採用できない」については、産業構造が急速に高度化する中で、専門知識（技術・品質管理・知的財産など）を持った人材や管理職の獲得が、共通の悩みとなっていることがあげられる。就労人口に占める高学歴人材の割合が先進国ほどには高くないため、「量」の面でも、優秀人材の獲得競争は激化している。その中で、日本企業は、日本語ができる人材を求める場合が多いなど、条件が厳しくなるのと同時に、外資系のみならず、私営・民営企業、国有企業との賃金水準での競争にも勝つことが必要となる（日本経済団体連合会, 2006, p.2）。

そして、そうした高学歴人材の中で、日本企業が「必ずしも高い評価を得ていない」、すなわち、日本企業のイメージが、欧米企業ほど浸透していないことがあげられる。中華英才網による2005年の中国大学生・希望就職先ランキングを見ると、トップグループには、ハイアールやIBM、P&Gなど蒼々たる顔ぶれが並んでいるが、日本企業の中では22位にようやくソニーがあがるのみである。そして、日本企業第2位は、総合42位の松下電器があがっている。これまでのように、低コストの製造拠点として、工場を進出させるのみでは、企業全体としての統一感、企業グループとしてのイメージが希薄であり、魅力がなかなか浸透していかない（同上, pp.2-4）。

さらに、そうした厳しい状況の下でようやく採用した人材も、すぐに「退職してしまう」ことが問題となる。以前とは異なり、就業が基本的に「労働契約」による有期雇用となっている以上、人材の流動化はある程度前提とせざるを得ない。その意味で、「退職されても問題が発生しにくい仕組み」を根本に据えることが必要となる。しかしながら、それでも、欧米企業に比べて、より日本企業において、人材が退職しやすい理由としてあげられているのは、報酬、評価、研修などの制度が整備されていない、あるいは制度があってもきちんと運用されていない、チャレンジングな仕事ができない、管理職層の報酬が

市場層に比べて低く、将来の期待賃金が低い、 仕事の内容が採用時の説明と違ったなどといった点である。さらには、日本企業が給与水準を決定する際、「日系同業他社の動向」や「物価上昇率」は考慮するものの、日系以外の同業他社への配慮が足りないことや、業績評価において、客観性に欠けるなど、より根本的な点についても指摘がなされている（同上, pp.4-5）。

これに対して、これまで長期にわたって、人材をグローバルに管理して、「多くのノウハウを蓄積し、問題の克服に一日の長がある」（同上, p.9）欧米系企業の事例が、比較対象として取り上げられている。ここでは、 現地の経営者に本社経験のある「現地出身者」（香港、台湾、外国籍者を含む）を登用している、 総経理（あるいは副総経理）以下の人事権を現地拠点に委譲している、 強固なガバナンスの仕組みができていて、 個を尊重する企業文化を醸成している、 生涯教育の機会を与えている、 構成で透明性のある魅力的な報酬制度、評価制度を整備し、機会平等のキャリアアップ制度を導入している、 積極的なコミュニケーション、社内広報活動を充実させているなどの諸点が、重要なポイントとしてあげられている（同上, pp.9-11）。これらはある意味では、日本企業がこれまで、積極的には取り組んでこなかった、あるいは、等閑視してきた点を表している。実際に、聞き取り調査を行っても、たとえば、少なくともこれまでは、「日本本社勤務経験がある現地出身の経営者」に出会うことはなかった。欧米系企業によるこうした取り組みが、一定程度の成果を納めているとすれば、それがとりもなおさず、中国現地従業員の働き方や考え方に適合してきたのであり、日本企業におけるそれらが適合しなかったという一つの証左である。

現地の優秀人材がおしなべて、「個人主義」であって、「キャリア志向が」強く、「形式知による管理を好む」などの特徴があると言われている。要するに、自分自身のキャリア・アップ、自己実現へのこだわりが強く、それらにつながる可能性のある人間関係には興味を示すが、逆に、そうした可能性が「低い人々とのチームワーク、後輩への教育指導にはやや抵抗感」（同上, p.12）が見られるという。中国で事業を展開するのなら、こうした特徴を持つ従業員に適合的な仕組みを構築するほかはない。

対策としてあげられるのは、以下のとおりである。今後の論点と関わる部分

も少なくないため、項目と論点を列挙しておくことにする。

2 人材確保対策

ここで取り上げられているのは、以下の対策である（同上, pp.13-19）。

中国人が感じる企業の魅力とは、第一に、本人の価値向上が感じられることであり、それによって、能力相応の仕事、公正・正当な評価、適正な報酬・昇進を得られることである。そして、第二には、企業の価値や存在感が感じられることであり、中国人スタッフ自身が、「自社は、収益性が高く、『確固たるブランド』を確立している」と思うように、活発なCSR活動が必要となる。

その上で、上級のホワイトカラー人材に対する戦略としては、まず第一に、現地化ポリシーを確立することが必要である。それは、日本側から派遣する人材資源が減少し、現地採用スタッフがキャリアアップしてきたことによっている。グローバル戦略の中での中国現地法人の位置づけを明確化し、権限委譲の範囲を決定することは言うまでもないが、ただ、「何がなんでも現地化すべき」なのではない。

第二点として、「企業の魅力を高める人事制度を構築する」ことがあげられている。どの社会においても、ホワイトカラーにとってもっとも重要なのは、仕事自体の魅力である。それらは具体的に、報酬制度 成果を上げたモノに重点的に報いる。公正さ。昇進・昇格制度 「いつまでに」、「どのポストを」委譲するか、明確にすること。評価制度 公正さ、納得性、透明性を高める。

人材育成制度 自己啓発機会を提供することなどが含まれている。こうした点を再検討しようとしているのは、背後に、「これまで日系企業は、製品についてのPRは劣っていないが、企業イメージ、ブランドなどのPRは力不足ではなかったのか」との反省に基づいている。そして、第三点として、「企業の経営理念や文化を知らしめる」、第四点として、「日本的経営の特質を、いかに中国人の仕事観に合致する形で活かすことができるのか」が問われる。最後に現地法人全体、その中の日本人派遣スタッフに対して、「日本本社の役割を発揮する」ことが重要と指摘している。

このように見てきた時、そこで指摘されてきた項目のほぼすべては、これま

で指摘され続けてきたことであることに気づく。それは、ひとり中国に進出した企業の問題ではむろんない。むしろ、全世界に向けて進出してきた日本企業のほぼすべてに共通する問題であろう。さらに言うのなら、具体的な人事管理の方策、たとえば、評価に関する公正さ、納得性、透明性などは、本書でも取り上げているように、まさに今、国内で企業がもっとも頭を悩ませている問題である。成果を重視した仕組みに舵を取りつつ、その根底にある評価の納得性を高め、同時に、教育訓練の見通しをつけることが大切という、わが国企業の人的資源管理の問題は国外でも共通して、喫緊の課題であることを確認した。

そして、言うまでもなく、海外現地法人を企業グループの全体的な戦略の中で、どのように位置づけるのか、そして、日本本社と現地法人との役割分担をいかに設定するか、進出先国において、いかに社会貢献が可能かといった問題は、海外への進出という点で、特有な問題となることは間違いない。いずれにせよ、今直面しているのがどういった問題であり、それを克服するためにはどうすべきかについて、ここでは簡潔にまとめられている。今後なすべきことは明確である。それでもなお、ここで大きな疑問として残るのは、この報告書において、そうしたなすべき方策の数々が「なぜ、今までできなかったのか」について、まったく言及がないことである。先ほども見たように、相当程度以前から、たとえば、日本本社側の意図・指示など、本格的なグローバル展開にあたっては、解決すべき問題が多々あると指摘されてきた。それでもなお、まさに現在問われている問題の本質は何ら変わっていない。その理由の一つは、進出先を含めた、本来のグローバルな枠組みの中で、人的資源管理の問題が未だ十分な検討がされていないことの一つの傍証と考えられよう。むろん、様々な環境条件が常に変化し続けていることを考えれば、その点のみをもって、人的資源管理ポリシーの継続的欠如を指摘しうる訳でもない。ただ、より本質的な課題には、結局のところ解決の糸口が見えていない、そうした方向性を見いだすことができないというのが、現状であろう。

第4節 内から見た日本企業

では次に、日本企業の現状を調査データから見てゆくことにしたい。海外に

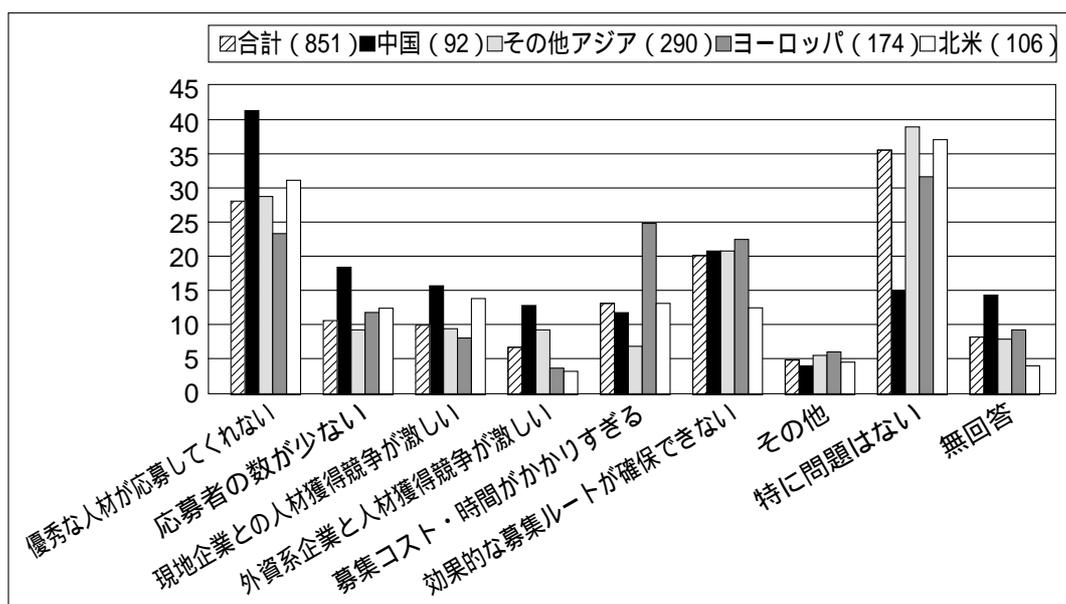
進出した日系企業を、内側と外側から眺めることにする。内側とはすなわち、日本にある本社スタッフ、あるいは、日系企業で働く日本人従業員から見た場合の日系企業のことである。その一方で、外側とは、日系企業で働いている現地採用スタッフ、特にここで取り上げようとするのは中国であるため、中国人従業員から見た日系企業の状況を見てゆく。その双方から見て何らかのズレがあるとすれば、そのズレから、日系企業が抱えている問題の様相を明らかにしてみたい。

1 採用と育成

(1) 採用

まずは、採用の問題から取り上げる。まず、管理職の採用から見ると、図表6-9に見るように、全世界規模では、「特に問題はない」(35.0%)、「優秀な人材が応募してくれない」(28.6%)の2つの回答が、他よりもはるかに高い指摘率となっている。中国を除くアジア地域、欧州、アメリカでは、採用に関して、特段問題はないとする声が多数派となっている。ただ、全体とはまったく異なる傾向を示しているのが、中国である。そこに見るように、この2つの回答に関して、全体傾向とは反対に、優秀な人材採用が困難であるとの回答が、4割

図表6-9 採用上の問題（管理職、%）

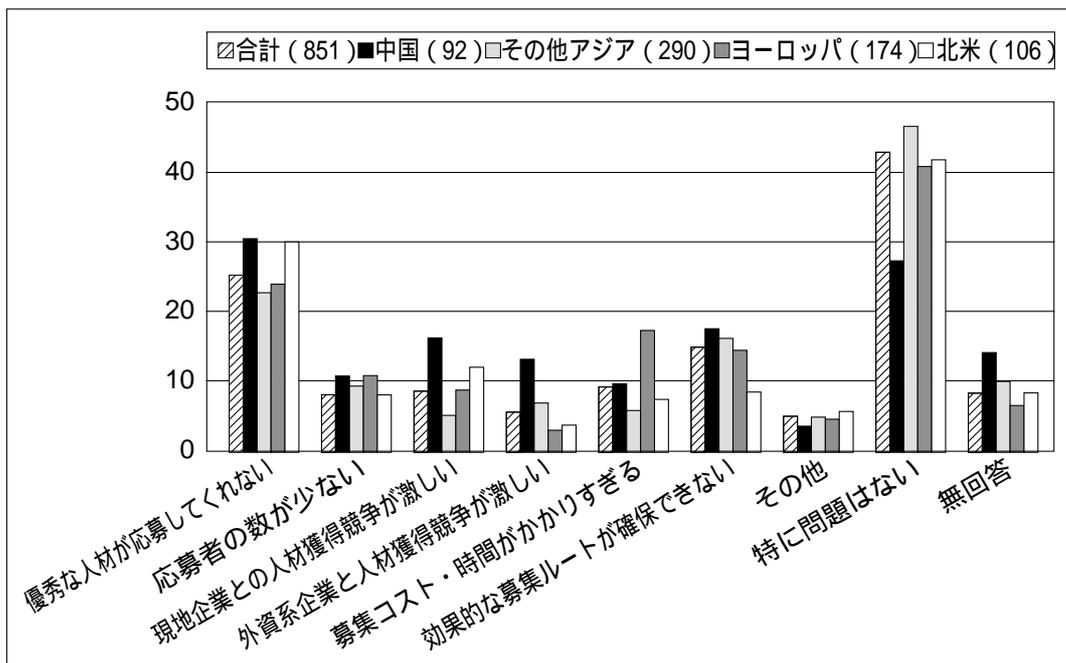


出所：労働政策研究・研修機構（2004）より作成。以下同様。

を超えている。その一方で、中国において、「特に問題はない」とする回答は、約15%に過ぎない。

同様に、一般従業員の場合を見たのが、図表6-10である。そこに見るように、管理職の場合と似た傾向を見ることができる。全世界規模では、「特に問題はない」(42.4%)とする回答がもっとも多い。第2位は「優秀な人材が応募してくれない」となっているが、25.3%と、その指摘率は、相当程度低下する。上と同様に、中国を除くアジア地域、欧州、アメリカでは、採用に関して、特段問題はないとする声が多数派となっているところも同様である。しかしながら、中国においてはこうした全体の傾向とは異なり、もっとも指摘率の高いのは、「優秀な人材が応募してくれない」(30.4%)であった。そして、第2位が「特に問題はない」(27.2%)である。

図表6・10 採用上の問題（一般従業員、%）



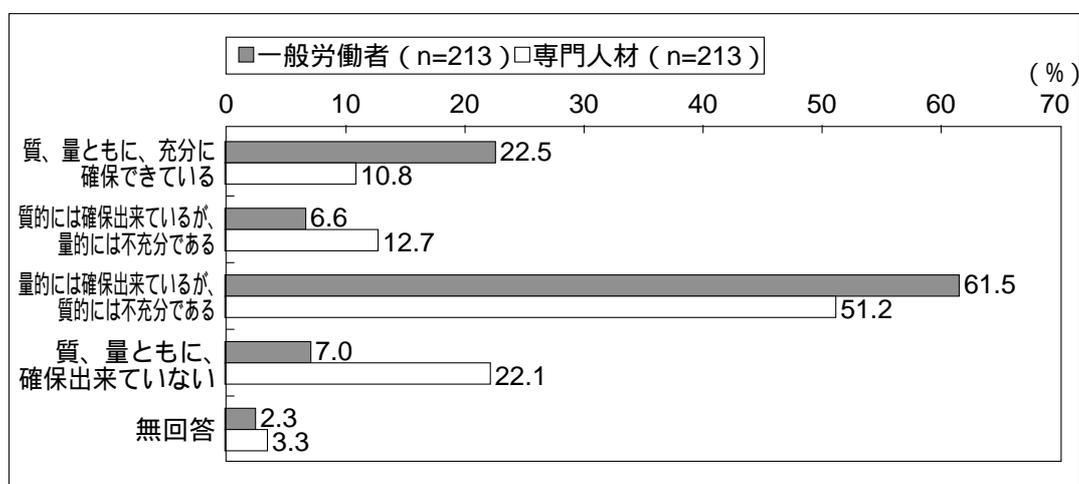
こうした結果を見る限りでは、海外に進出した日系企業においては、人材の採用に関しては、特段大きな問題を抱えているようには思われぬ。しかしながら、おそらく問題の構造はそう単純なものではない。これらは、日本側から見た日系企業の姿である。現地従業員の目から見た日系企業の姿は、これとまったく異なる場合も十分想起される。この点については、後で検討する。そし

て、当然のことではあるが、こうした回答はあくまでも現地従業員に対する要求水準との関連で検討される問題である。日系企業が、進出した先で、どういった戦略を採ろうとしているのか、そのためにはどういった人材が必要となるのかは、文字どおり戦略しだいである。コア部分を日本側派遣者が担当し、その他の部分を現地従業員に担当させるという形であれば、トップレベルの現地従業員を雇う必要はない。こうした問題を検討する際、単なる回答の傾向だけではなく、現地法人、そして、本社側の戦略との関連性を抜きにしては、問題の全体像を見誤る可能性が少なくないと思われる。

いずれにせよ、採用に関して検討されるべきなのは、従業員の量と質の問題であろう。試みに、中国における採用に関するデータを見ると、特に、質的な側面に関する問題状況が明らかとなる。

図表6-11は、中国に進出した日系企業における、より専門的な能力を持つ人材と、一般従業員とに分けた際、その量的、質的な充足状況を尋ねた結果である。まず、一般従業員の場合を見ると、もっとも多いのは、「量的には確保できているが、質的には不十分である」であり、6割を超える水準にある。そして、第2位は、「質、量ともに、十分に確保できている」(22.5%)となるが、その指摘率は第1位の約1/3の水準に低下している。専門人材の場合には、より深刻な状況が見られる。第1位は一般従業員の場合と同様で、「質的には確保できているが、質的には不十分である」であり、51.2%と突出している。そして、

図表 6 - 11 採用の量・質的充足



出所：笠原清志編『中国に進出した日系企業の労使関係』（2006）

第2位は、「質、量ともに、確保できていない」が、22.1%という回答になっている。「質、量ともに十分に確保できている」という回答は、ほぼ1割にすぎない。

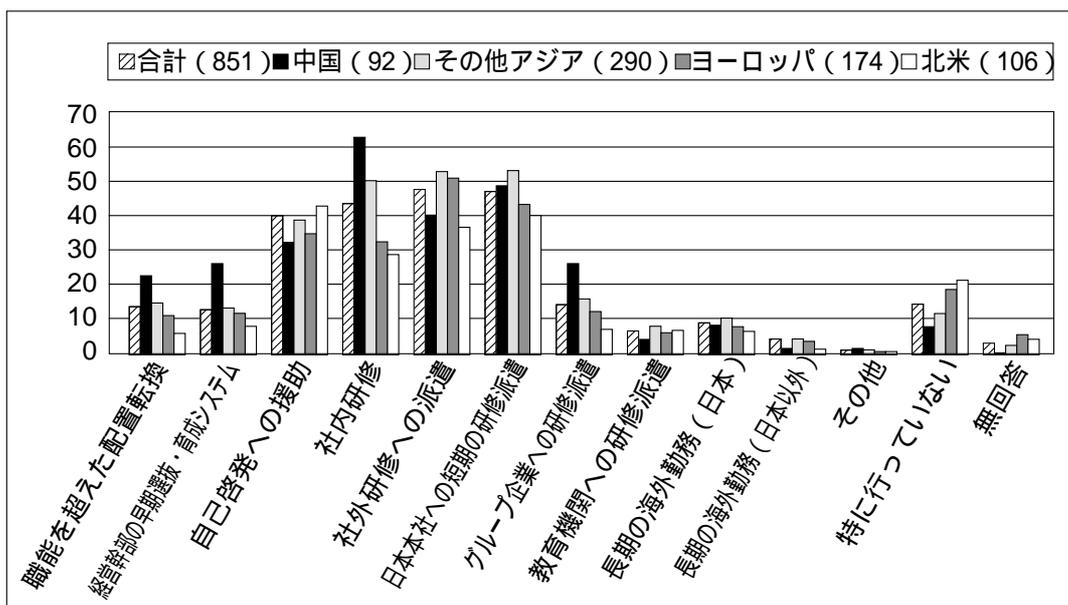
これらの結果を総合的に見ると、特に中国を見た場合、人材の採用状況は、一般従業員では量的に確保できるものの、質的には問題があり、より専門性の高い従業員では、さらに量的にさえ不足する傾向が明らかとなってくる。そして、その他のエリアに関しては、ひとまず、問題なしとされているが、その内容を今後、より詳しく検討する必要が迫られているように思われる。

(2) 育成

では次に、採用した従業員の育成状況を見ることにしたい。

育成や能力開発という点で、日系企業が行ってきたのは一言で言えば、進出企業内部での研修と、日本への短期研修派遣である。主たる施策の全体的な傾向は、指摘率が4割を超える水準で見ると、「社外研修への派遣」(48.6%)、「日本本社への短期の研修派遣」(48.5%)、「社内研修」(44.4%)、「自己啓発への援助」(40.7%)である。その他の施策に関しては、ほぼ1割程度に留まっている。特に、後で見るように、昇進・昇格との関連で重要となる「経営幹部の

図表 6・12 能力開発 (%)



出所：図表 6-9 に同じ。以下同様。

早期選抜・育成システム」を採っている企業は、12.8%と少数派であり、「特に行っていない」企業も、14.1%存在する。さらには、現地を離れて長期に海外で勤務を経験させるとする企業は、日本であっても(8.6%)、日本以外でも(4.2%)ごくわずかであり、どちらかと言えば例外的なケースとなっている(図表6-12)。

進出先のエリアにより、こうした傾向には、細かな差異が見られる。あくまでも大まかな傾向性を探ろうとすれば、ヨーロッパや北米などに進出した場合には、どちらかと言えば、能力開発は自己責任であり、会社側はその援助をするといったスタンスを見ることができよう。北米での傾向を見ると、もっとも指摘率の高いのは、「自己啓発への援助」(43.4%)であり、それに「日本本社への短期の研修派遣」がほぼ4割で続いている。それに比べて「社内研修」を行うのは、ほぼ3割の水準と相対的に低くなっている。ヨーロッパにおける場合も、北米とやや似た傾向性を示しているが、その中では、「社外研修への派遣」が51.7%と、過半数の水準にある。

その一方で、中国やアジア地域では、これとは異なる傾向を見ることができる。そこではどちらかと言えば、自己責任と言うよりは、より積極的に企業が主導して能力開発を行う姿勢を見ることができよう。中国においては、「社内研修」の指摘率がもっとも高く、64.1%と、約2/3の企業がこの施策を実施している。それに、「日本本社への短期の研修派遣」(50.0%)、「社外研修への派遣」(40.2%)が続いている。そうした中にあるのは、「自己啓発への援助」は、約3割程度と相対的に低い水準に留まっている。その他のアジア地域でも、基本的には、この傾向と同じと見ることができよう。ただ、中国の場合には、それら以外の施策で、他のエリアとは異なる傾向が現れている。図表からも明らかのように、他のエリアでは実施されていないが、中国においては相対的に頻繁に実施されている施策は、「経営幹部の早期選抜・育成システム」(13.3。中国における指摘率から合計における指摘率を引いた数値。以下同様)、「グループ企業への研修派遣」(12.2)そして、「職能を超えた配置転換」(9.8)である。この結果から、中国に進出した日系企業においては、優れた人材は、より早期に選抜し育成することを意識していることが明らかとなっている。逆から見れば、中国以外のエリアでは、こうした点は強く意識されてはいないのである。

採用、育成という問題は、当然のことながら、進出先の労働市場の状況に密接に関連している。その意味で、欧米諸国の場合には、より自己責任という観点から企業側が文字どおり援助するというパターンとなる一方で、アジア地域においては相対的に、企業主導の施策が実施されているように思われる。そうした中であってやはり中国では、アジア地域の傾向を踏まえながらも、「経営幹部の早期選抜・育成」を意識した施策が採られていることが特徴的である。そして、すべてのエリアにおいて、長期にわたって、進出先国を出て研修を行うことは、ほぼまったく行われていないといって過言ではない。

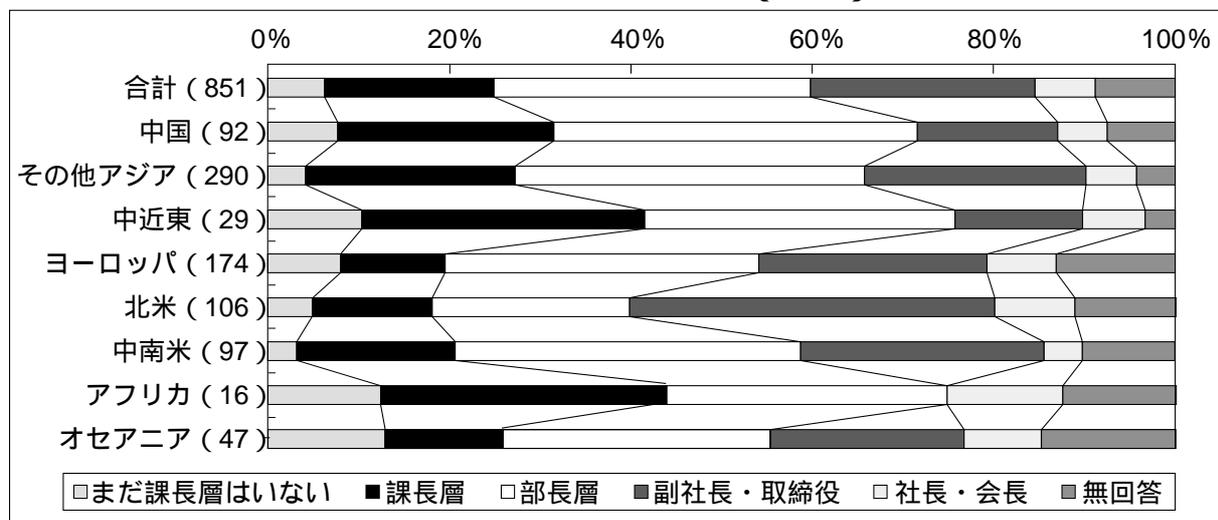
2 現地化：昇進・昇格

では次に、昇進・昇格の側面を見ることにしたい。この点は言うまでもなく、進出先における現地化という大きな問題の核となっている。

(1) 昇進の上限

全世界規模で見た場合、まず大卒以上の従業員が内部昇進をする場合には、図表6-13に見るように、もっとも多いのは部長層（35.0%）である。そして、「副社長・取締役」（24.8%）、「課長層」（18.8%）と続いている。最高位の「社長・会長」レベルに到達するのは、6.5%とごくわずかである。部長層以上への昇進を合わせれば、全体の約2/3となっている。こうした中で、エリア別の

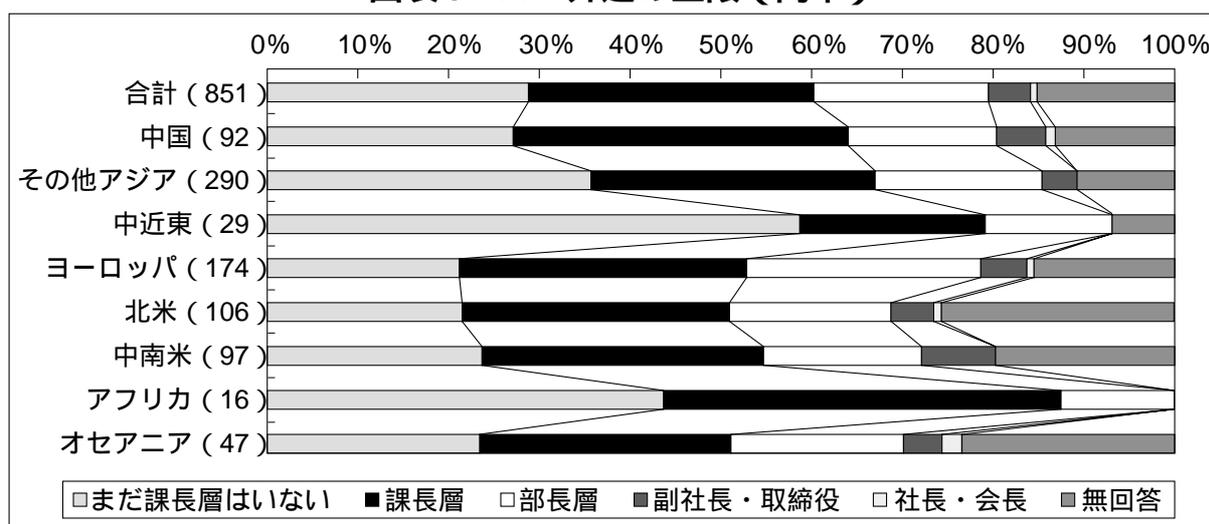
図表6・13 昇進の上限（大卒）



傾向を見てゆく際には、部長層を中心として、より上位の職位まで昇進しているのか、あるいは、部長層以下の職位に留まっているのかが問題となろう。図表からも明らかのように、欧米諸国へ進出した場合には、「副社長・取締役」層への昇進が、相対的に多くなっている。北米、ヨーロッパではそれぞれ、40.6%、25.3%となっている。それに対して、サンプルサイズは小さいものの、中近東、アフリカといったエリアでは、部長層と並んで課長層が上限となっている場合が多く、部長層以下の職位までの昇進が、多数派となっている。

これと同様に、高卒者の場合を見ると、昇進の上限はさらに低くなっている（図表6-14）。全体でもっとも多いのは、「課長層」（31.4%）であり、「まだ課長層はいない」（29.0%）という場合も、ほぼ同じ比率となっている。課長層以下への昇進がほぼ6割を占めているのが現状である。その一方で、「部長層」への昇進が約2割であり、副社長など、それ以上の職位への昇進は、全体の約1/4を占めるに過ぎない。エリア別には、無回答比率の多寡によって、傾向性の違いはあるものの、中近東やアフリカなどを除けば、基本的な傾向性は類似していると言えよう。その中では、ヨーロッパにおける部長層への昇進が、他エリアに比してやや高くなっている。

図表6-14 昇進の上限（高卒）

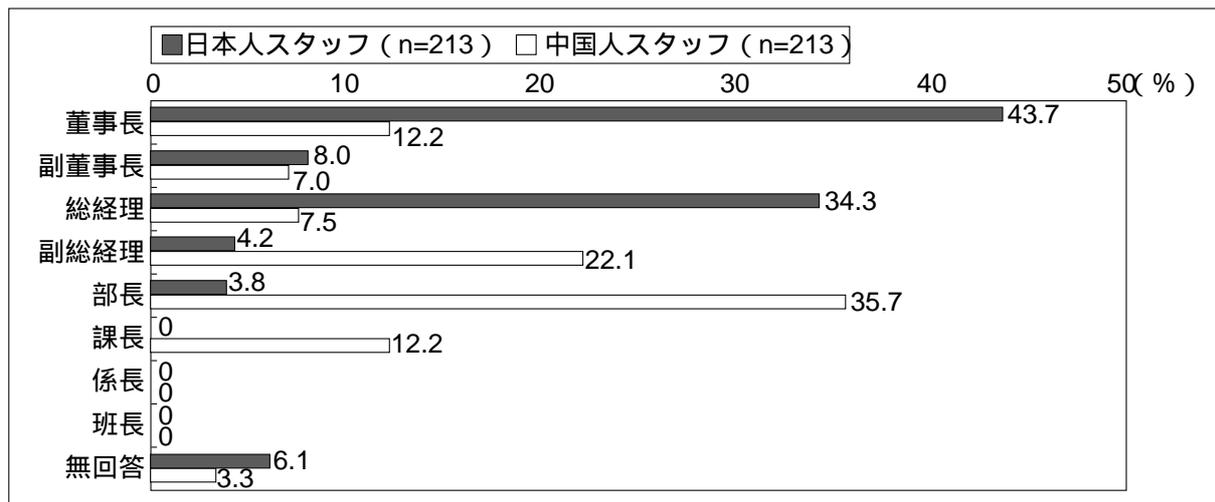


また、同調査では、取締役、中間管理職、一般従業員に分けて、それぞれにおける日本人スタッフ、現地人スタッフ、それら以外の国籍を持つスタッフの

占める比率を検討している。そこでも、ほぼ同様の結果が現れている。すなわち、取締役では日本人スタッフが大多数を占める傾向は変わっていない。ただ、中間管理職層においては、日本人スタッフの占める比率が若干下がる一方で、現地人スタッフの占める比率が上がっていることが報告されている。

ここで念のために、別のデータから昇進の状況を確認しておく。これも中国に進出した日系企業に関して、日本側派遣社員と中国人スタッフとがそれぞれ、もっとも高い場合にどの地位に就いているのかを尋ねたものである。その結果を見たのが、図表6-15である。そこに見るとおり、より高位の職位は日本人スタッフが就く場合が多く、中国人スタッフはそうした機会が相対的に少ないことが明確に現れている。

図表6-15 もっとも昇進した職位



出所：図表6-11に同じ。

董事長という、いわば取締役会会長、そして、社長に相当する總經理の2つの職位が、中国ではもっとも高い職位とされている。日系企業においては、それらを日本人スタッフが占めることが多くなっている。その指摘率は、董事長が43.7%、總經理が34.3%である。それら2つの職位に中国人スタッフが就くとした回答は、同じ順にそれぞれ、12.2%、7.5%と、相当程度低下している。

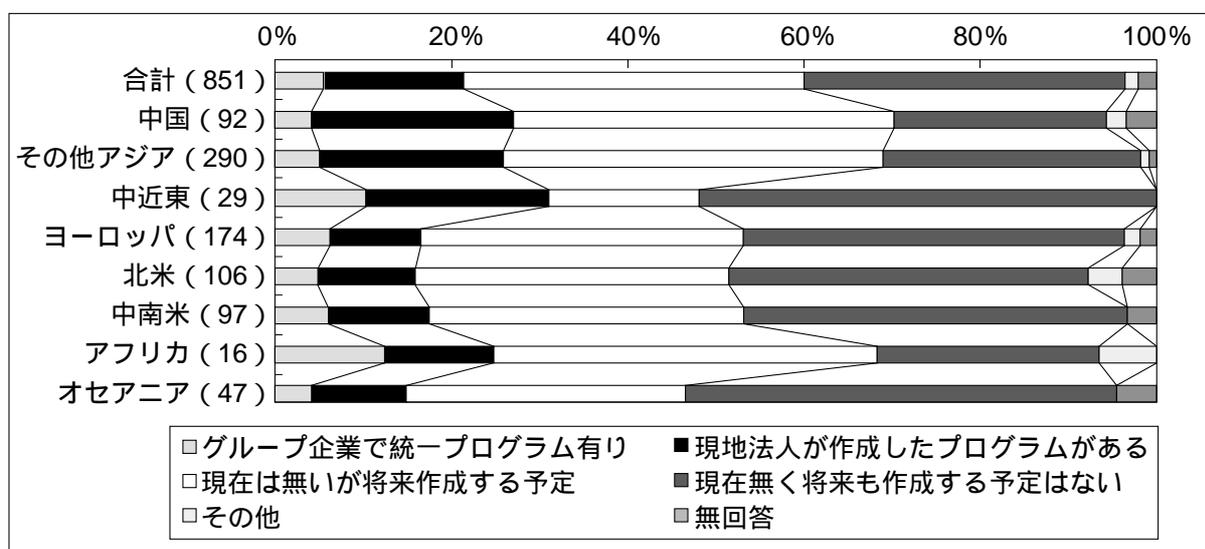
中国人スタッフが就いている地位として指摘率がもっとも高かったのは、部長（35.7%）であり、それに副總經理（22.1%）、董事長、課長（共に12.2%）が続いている。大半は、部長以下のポストに就くパターンが多く、場合によっ

では、副総経理に就くこともあるという状況であろう。いずれにせよ、もっとも高い職位である董事長、総経理の2ポストに就く比率がそれぞれ、12.2%、7.5%と低くなっていることを考えれば、全体として日本人スタッフと中国人スタッフとの職位の高低は明らかである。

(2) 幹部登用プログラム

こうした昇進の状況を見た上で、さらに今後の方向性を見るために、それぞれの企業が持っている幹部登用プログラムについて検討する。まず最初に、現時点で、こうした幹部登用プログラムの有無を確認するならば、プログラムを持っている企業は、全体のほぼ2割程度に過ぎない。ほぼ3/4にのぼる企業は、こうしたプログラムを持っていないと同時に、その中で36.2%は将来的にも「作成する予定はない」と回答している（図表6-16）。

図表6-16 幹部登用プログラム



出所：図表6-9に同じ。以下同様。

エリア別には、中国やその他のアジア地域で、こうしたプログラムを備えている比率が相対的に高くなっていることが注目される。反対に、欧米エリアでは、全体水準以上に保有していない比率が高い。いずれにせよ、全般的に、日系企業においては、こうした幹部登用に関する積極的な姿勢は見られないと考えることができよう。

こうしたデータから見る限り、現在の日系企業において、経営の最高責任を担っているのは日本人スタッフであり、現地採用スタッフがそうした地位にまで昇進することは、どちらかと言えば稀なケースと行うことができよう。それと対称的に、中間管理職層においては、現地採用スタッフが徐々にその比率を高めている。

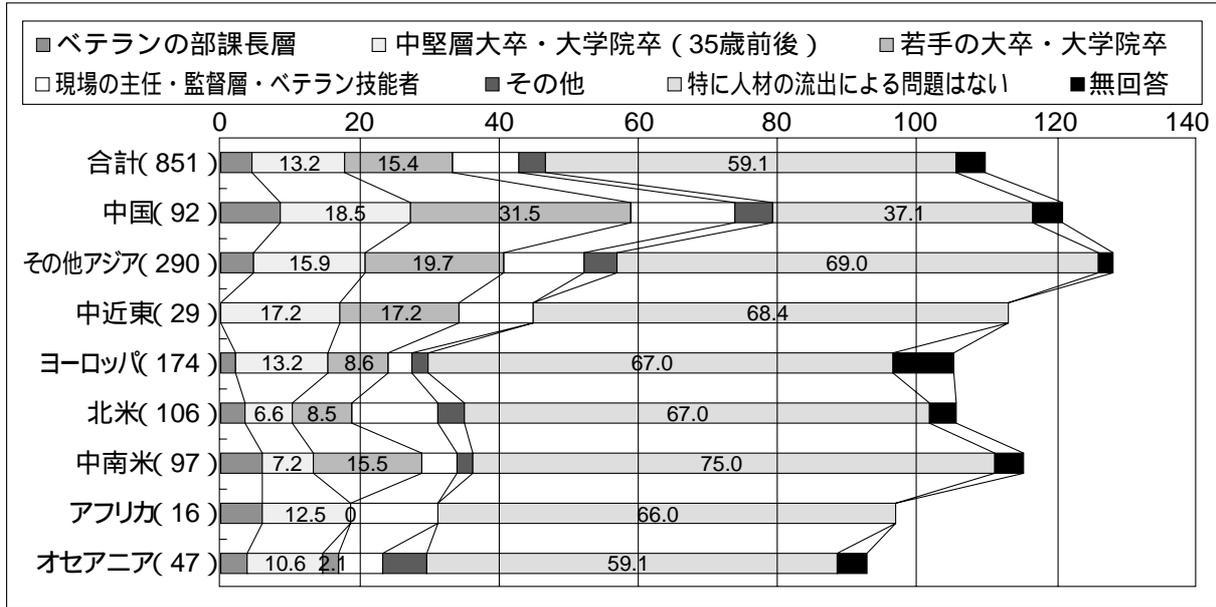
これまであたかも、すべての職位において、現地人スタッフを登用することが「現地化」のあるべき姿であるというように言われたこともある。しかしながら、現実の状況はそれほど単線的な傾向とは考えにくい。当然のことながら、業種や操業年数によって、すべて状況は変わりうる。現地人スタッフを経営の最高責任者も含めて、「すべての職位」に登用しないこと、それじたいが悪いことではない。日本本社との連絡も含めて、そうした最高職位に日本人スタッフが就くことは、一定の合理性が認められよう。ただそれでも、そうした現状が、現地採用スタッフから見て、「魅力の乏しい」企業と見られる可能性は、少なくない。欧米系企業が、大卒者に対してより魅力的な職位、キャリア・パスを提示しているために、日系企業は「必然的に高学歴者の採用と確保で比較劣位に立たざるを得なくなって」いる（白木, 1995, p.55）のである。そこまで明らかになった上で、当該法人の今後の経営戦略を展開するには、どのような人材が必要であるのかを考える必要がある。それは言うまでもなく、当該現地法人のみならず、日本本社のグローバル戦略の中で決定されるはずである。その戦略的位置づけこそが、重要である。

3 人材の流出

では次に、人材の流出について、検討を加える。

図表6-17が、その結果である。そこから明らかのように、全体的には「特に問題はない」とする回答が、ほぼ6割にのぼっている。わずからながら、「若手の大卒・大学院卒」(15.4%)、「中堅層の大卒・大学院卒」(13.2%)で、流出が問題として指摘されている程度である。エリア別に見ても、アジア地域でそうした状況が見られるものの、欧米諸国においては、ほとんど問題なしとする回答が多数派となっていることがわかる。

図表6-17 人材の流出（％）



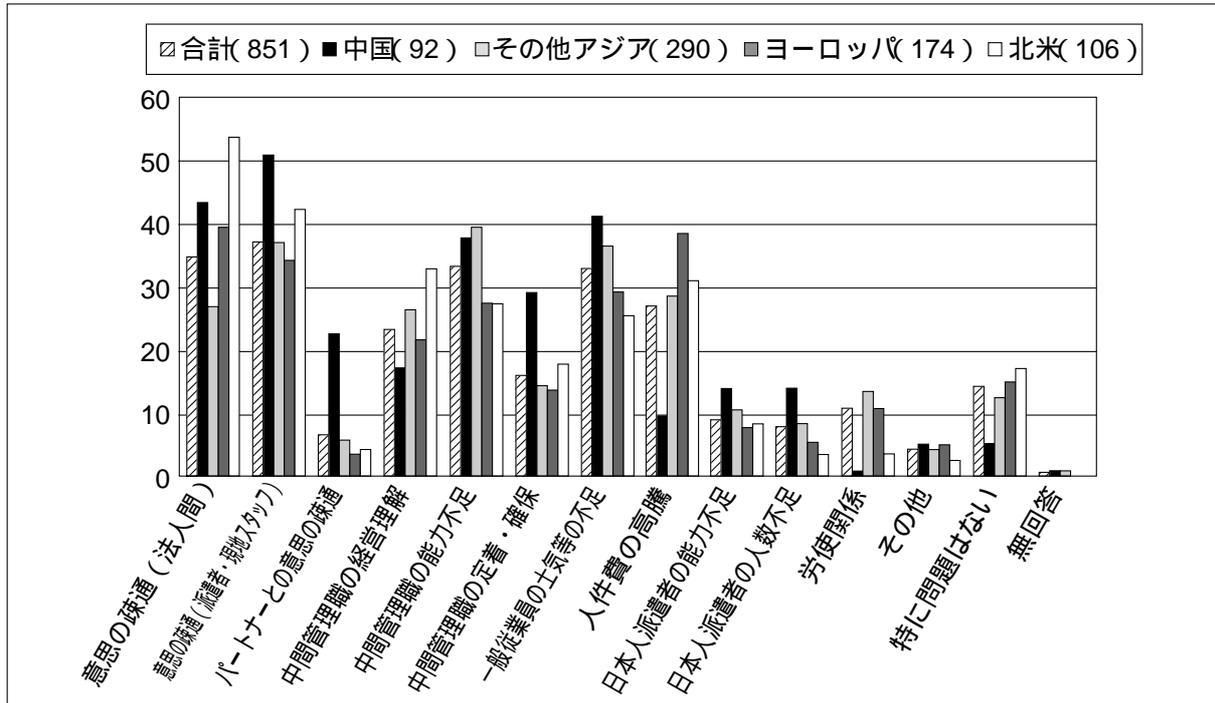
しかしながら、ただ一つ状況が異なるのは、中国である。「特に問題なし」との回答は、他エリアよりはるかに低く、4割弱である。そして特に、大卒以上の若手が流出することが問題との指摘が、3割を超える水準にある。各層で問題があるという回答の比率の合計が、「問題なし」よりも高くなっているのは、ひとり中国のみである。他エリアにおける日系企業ではこうした問題が少なくとも顕在化していない中で、中国の状況は相当特異であるということができよう。

4 背後にある課題：意思疎通

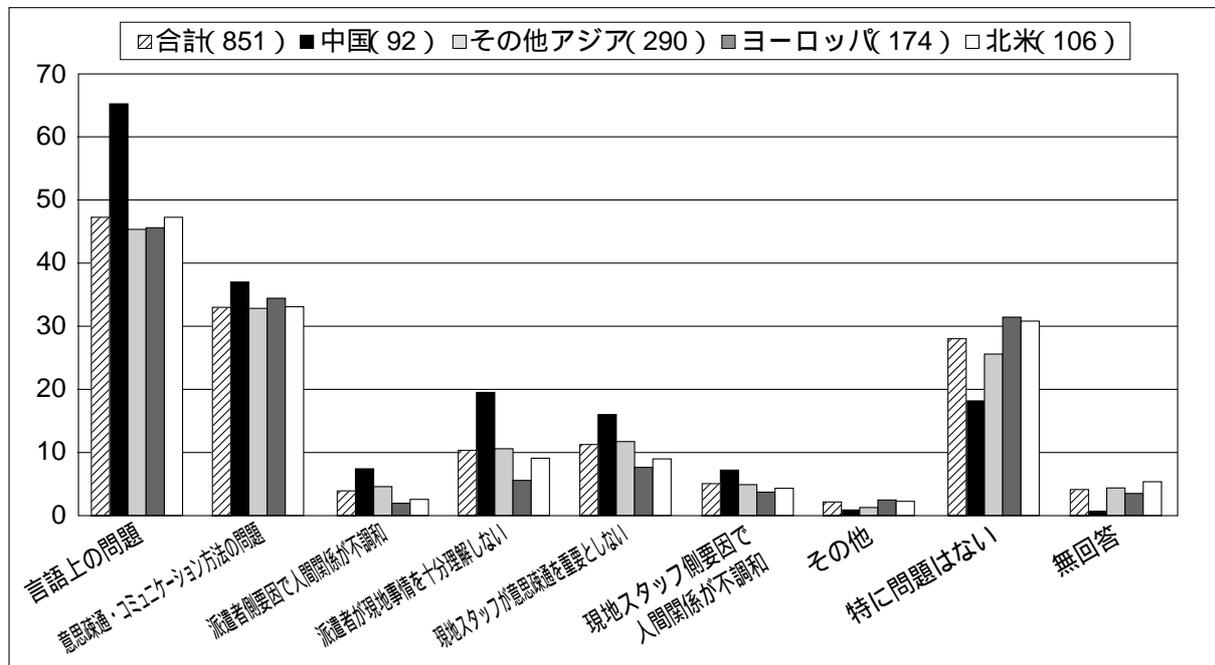
では最後に、こうした問題の背景にある課題について見てゆくことにしよう。それを尋ねた結果が、図表6-18である。

「経営上の課題・問題点」としてあげられたのは、全体では3割を超える水準で高い指摘率の順に、「意思の疎通（派遣者・現地スタッフ）」（37.3％）、「意思の疎通（法人間）」（35.0％）、「中間管理職の能力不足」（33.4％）、「一般従業員の士気等の不足」（33.0％）となっている。派遣者と現地スタッフとの間の意思疎通は、古くて新しい問題であろう。言葉はむろんのこと、働くことに関する制度に対する意識や態度は、決して同じではあり得ず、これまで日系企業は、そうしたギャップを埋めるために、様々な努力を積み重ねてきたはずであ

図表6-18 経営上の課題・問題点（％）

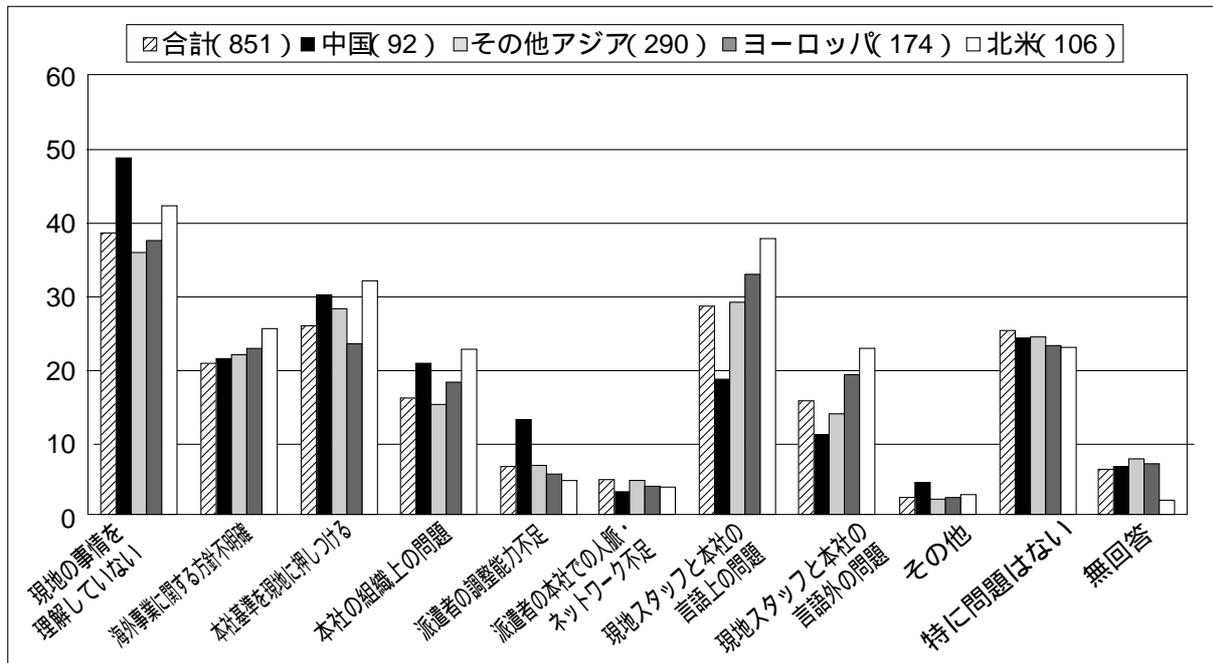


図表6-19 スタッフ間の意思疎通（％）



る。それでもなお現在、この点が大きな課題として認識されていることを、いま一度考え直す必要があるだろう。この点については、特に、中国での指摘率が高く過半数となっている。そして、その具体的な内容を見たのが、図表6-19であ

図表6-20 法人間の意思疎通（％）



るが、そこに現れてるのは、言葉とコミュニケーション方法という、まさに根本的な部分で、こうした問題が生じている日系企業の現状である。

そして、日本本社と現地法人との間の意思疎通も、重要である。この点については図表からも明らかなように、エリア間で差異が大きい。中国を除く、その他アジア地域での指摘率が27.2%と低い一方で、北米では53.8%と半数を超えていることが特徴的である。この点について、さらに詳しく具体的な内容を見たのが、図表6-20である。

全体の結果を見た時、もっとも指摘率の高かった項目は、本社が「現地の事情を理解していない」(38.8%) ことであった。そして、「現地スタッフと本社の言語上の問題」(28.6%)、「本社基準を現地に押しつける」(26.1%)、「海外事業に関する方針が不明確」(20.9%)などがあげられている。その一方で、「特に問題がない」とする企業も、25%存在する。エリア別には、項目によって中国での回答傾向がやや他と異なる場合が見られるが、エリア間の差異が非常に大きい訳ではない。

法人間の意思疎通に問題が生じている最大の理由は、端的には、本社の姿勢や考え方と言って大きなズレはないであろう。このデータから見る限りは、本社は「現地の事情を充分には理解せず、本社の基準を現地に押しつける」とい

う姿勢が明らかとなっているからである。この点については、十数年前のデータでも、まさに同じ結果が出ている（機械振興協会経済研究所, 1990）。刻々と変わる経済環境の中で、現地法人とそのスタッフは、当然のことながら、そうした変化に対応せざるを得ないのは当たり前である。しかしながらそうした中であっても、未だにもっとも変わらないのが、日本の本社であったことを、このデータは示している。

これまで見てきたことを簡単にまとめれば、日本側から見た日系企業の姿は、相対的に安定していると言えよう。採用、育成・能力開発、人材流出の3側面で、喫緊の課題を多数抱えているという訳ではない。特段大きな問題はないとする回答は、それぞれの側面で多数派となっている。ただ、その内容を見ると、現地採用スタッフに対しては、社内研修などを中心に育成・能力開発を実施し、昇進の上限は、中間管理職を目途としていることは明らかである。経営の最高責任を担うのは、あくまでも派遣された日本人スタッフである。現状がそのレベルであると同時に、今後に向けての幹部登用プログラムもさらに整備する意欲は、ほとんど見られない。これがいわゆる現地化の現状であり、そうした状況での「相対的な安定」と考えることができよう。

人的資源管理がこうした状況にあるとき、それで経営の成果が上がれば、少なくとも現時点で特段問題はない。ただ、今後、さらに現地で競争が激化する、新たな展開をする必要があるとなった場合に、これまでと同じ人的資源管理の手法が十分なものか否かは、明確ではない。はっきりとしているのは、少なくとも、高学歴者に絞って、その採用を考える際には、日系企業の姿は欧米系企業に比べて、魅力に欠ける存在と映るという点である。その点が、将来的に、徹底的にマズイと捉えるのか、あるいは、それで充分と捉えるのか、その評価こそが問題となろう。それはとりもなおさず、現地法人の人的資源管理という範疇の問題を超え、日本本社がグローバル展開と人的資源管理を、どのように関連づけているのかという問題に直結している。

第5節 外から見た日本企業：中国の場合

では次に、現地人従業員から見た日本企業の状況を見ていくことにしよう。日本人から見た場合の企業像と、どういった点が同じで、あるいは異なっているのであろうか。ここでは、特に中国の事例を中心に見てゆく。これまでも繰り返し述べてきたように、製造業を念頭におく限り、中国が巨大な生産拠点であり、なおかつ、今後相当程度拡大の見込める巨大な市場である。そこにおける日本企業の動向は、今後もつづさに追跡しておく必要がある。

中国における日本企業の姿を検討する前に、その前提となる中国の社会状況に関して、いくつか言及する。社会主義市場経済化を推し進める中国では、われわれが当たり前と思うことが、微妙にズレる場合が少なくない。そうした点への目配りなしに、様々なデータを検討しても、その本来の意味が押し量り難い場合もある。まずは、「市場」そのもののあり方について検討する。

1 「市場」と外資系企業

中国的「市場」のあり方と外資系企業の位置づけ

中国における「市場」においては、われわれが常識として捉えるものとは異なるシステムとなっている。そして、そうした状況が、企業経営に少なからず影響を及ぼしているのではないかと考えられる。

改革・開放政策が開始されてから、中国は、「人治から法治へ」と、すべてにおいて政府・党が主導する社会から、市場主導の社会へと変わらなければならないとのスローガンが繰り返し述べられてきた。未だにそれが続いているということは、裏返してみれば、市場を主体としたシステムには完全にはなっていないことの傍証であろう。政府は企業活動のいわば外枠を整備し、実際の経営には原則として介入しないというのが、われわれの理解である。しかしながら、こんにちでも、中国においては「市場のあり方」に注意を払う必要がある。中央の政策はひとまず全国共通であったにせよ、それが文字どおり実施されるか否かは、別問題である。省ごとの政策、さらには、その下の各級政府の政策も、決して一様ではない。

こうした状況を取りわけ理解困難にしているのは、それぞれの地方における企業と政府との関係性、そして、そこで捉えられる市場の姿であろう。すなわち、経済活動の主体たる企業に対して、各地方政府がそのエリア内外で採用する政策が、明確に区別されるという点である。この点は、王(2001)が、「市場分断」の問題として、綿密な検討を加えてきた。そこで明らかにされたのは、各地方政府が、エリア内の企業を保護するために、徹底して、エリア内企業を優遇し、エリア外企業に対しては負荷をかけるという仕組みであった。そうならざるを得なかった経緯を、ごく簡単にまとめるなら、次のようになるだろう。地方分権と地方財政請負制の改革によって、各地方政府は、中央から、地方経済の規制・監督をする立場と、地方経済利益代表者、すなわち、経済主体そのものの機能を付与された。そのため、エリア内の企業が倒産すれば、それにより税収が失われるだけでなく、失業など他の社会問題も深刻化の一途を辿ることになる。そうした事態を避けるためには、なんとしてでもエリア内企業を保護するという手段をとるのである(王, 2001, 第1~2章)。地方政府がそのように介入したことの一つの結果が、競争を無視した過剰生産、過剰な在庫であり、本来、市場からは撤退すべき企業を保護し、あまつさえ、倒産企業をすぐにてこ入れして再建させることに結びついている(日本経済新聞, 2005)。さらに言えば、地方においては、行政、企業、そして、おそらくは党、その下部機関としての工会、それらのトップ層が緻密なネットワークを構築し、エリアの権益を保護しようとしてきたと考えて、大きなズレはないであろう。いわゆる『関係』、すなわち、相互扶助を念頭においた、地域における人的ネットワークの拡がりという構図が背後には見えてくる。それが現在の中国における地方権力の一つの姿である。

こうした構図をやや誇張して描こうとすれば、中国における各地方は、経済的な自立性を与えられ、競争に負けないために採った戦略が、実は、旧来の『関係』、ネットワークをベースにしたものであったとも考えられる。

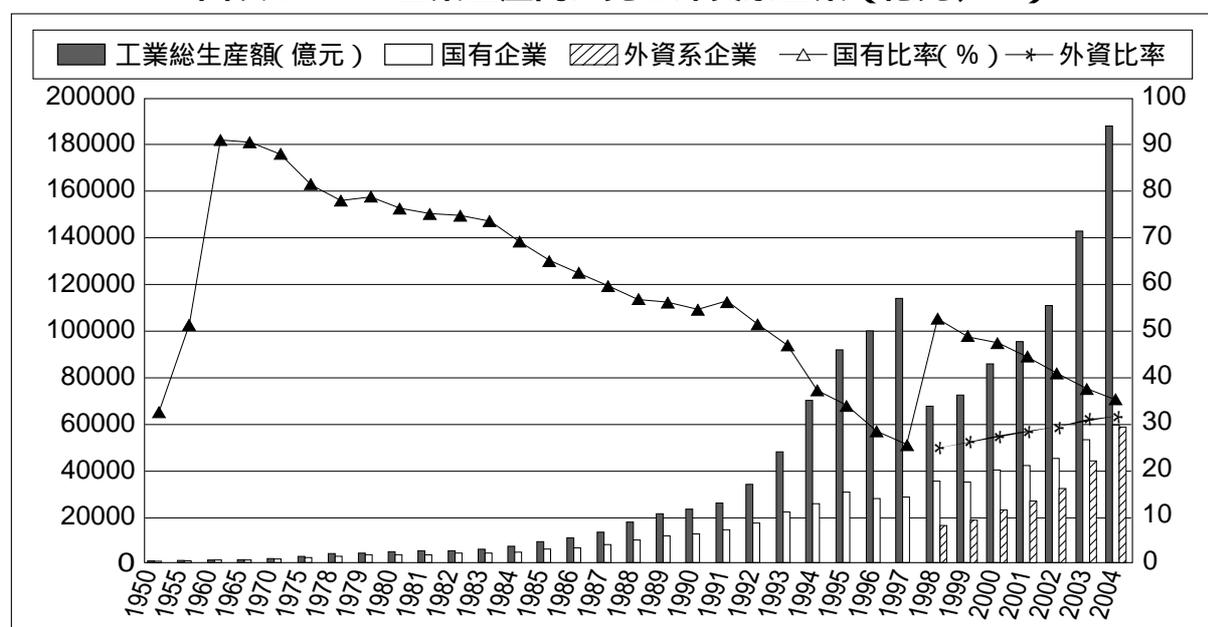
市場そのものが実は分断されており、それと同時に、市場における競争が地方権力のあり方によって、左右されている。数の上では、13億である市場が、本来の意味での市場としては機能しない仕組みがここにはある。そのもっとも大きな理由の一つは、地方政府そのものが市場に介入し、本来の競争の姿を、

歪めているからである。それは現在の中国社会における権力構造のあり方を検討することに関連する、あまりにも巨大なテーマである。ここではひとまず、その点に関する指摘に止めておきたい。

どのエリアにこういった経済活動を「展開させるのか」は、企業の意思のみならず、中央政府・地方政府の意向に拠るところが少なくない。そうした政策の一つの帰結は、周知のとおり格差の拡大である。

そうした状況の中にあっても、日本企業を含む外資系企業は、着々と中国における活動を続けてきた。こんにちでは、既にその存在は、確実に中国経済の重要な構成要素となりつつある。試みに、工業生産高の推移を見ると、1998年以降、全体に占める割合が急速に高まり、国有企業すべてを合わせた額と、ほぼ同水準になりつつある。1997年以前に関しては、集計のためのカテゴリーがまったく異なるため、その動向を知る手立てはないに等しいが、国有企業の凋落はさらに加速化していることが、こうした点からも明らかと言えよう（図表6-21）。外資系企業が活動を展開してきたのは、先ほど述べてきた中国的「市場」の中である。

図表6-21 工業生産高に見る外資系企業（億元、％）



出所：『中国統計年鑑』（各年版）より作成。

2 中国企業のガバナンス・労使関係と人的資源管理

次に述べるのは、中国企業のガバナンス構造、とりわけ、「工会」を中心とした労使関係と、人的資源管理についてである。中国人従業員が、いったいどういった企業や労使関係のあり方、さらには、人的資源管理を当たり前と思っているのかを確かめておく必要がある。当然のことながら、そうした「当たり前」の中で、多少なりとも「ズレ」の存在する日本企業が、中国の中では相応の評価がなされているのである。

中国的「労使関係」と成果主義的働き方

中国におけるこれまでの労使関係的枠組みを振り返る時、常に問題とされてきたのは、工会の存在である。「労使关系的」というのは、これまで中国社会において、基本的には、われわれが想定する労使関係の枠組みが存在しえず、そのために、「工会」が労働組合とは異なる存在と考えるからである。しばしば「日本の労働組合に相当する」とされる場合が多いが、社会主義中国においては、その平等主義イデオロギ-から、労使の利害の不一致、対立は存在しえなかった。そうした不一致を前提にしてルール作りをするという、労使関係が存在する「素地」がなかったのである。そこで考案されたのが、「労働関係」という言葉であった。こうした点については、中村(2002, 2005)を参照されたい。また、中国における企業統治、ガバナンスの問題については、唐(2004)が詳しい。

われわれにとって、中国における労使関係(原語では「労働関係」)の理解が容易ではない根本的な理由は、本来、労使関係が文字どおり、経営側と労働者側との二者間の関係ではなく、それに党が大きく関わることにある。党と「工会」との基本的な関連性は、「指導」の関係である。すなわち、党は、中央レベルと地方レベル、そして企業においても、総工会や工会を指導する関係にある。

改革・開放以降、社会主義市場経済化が進展するに従って、これまで党はその影響力を徐々に低下させると思われてきた。しかしながら、現実には、国有企業であれ外資系企業であれ、その企業内部に党委員会の設置が急速に進めら

れている。2002年の中国共産党第16回大会で、江澤民前総書記が強調したのは、私営企業家の入党を認める一方で、私営や外資系企業を含むすべての企業において、「党の指導」を強化することと党委員会を設立する方針であった。それは、共産党が中国社会の急速な変化に対して、現実的に対応しようとする姿勢の変更である。すなわち、それは「イデオロギー政党から国民諸階層からなるエリートによる政権担当政党へと移行しようとする試み」であると同時に、「市場経済化で党離れが加速する私営企業の指導強化を目指すものである」(笠原, 2003, p.9)。

いずれにせよ、基本的には今なお、工会は党の下部機関として位置づけられることには変わりはない。その「工会」の幹部層は、経営側の上級管理職が兼務していることが少なくない。われわれの想起する「労働組合」として、従業員の利益を代表するのではなく、「工会」はむしろ、経営管理機能の一部を担ってきたと考えるほうが整合性が高い。彼らの主たる関心事は、自分たちの処遇と企業の経営であって、より弱い立場におかれた労働者ではなかった。

しかしながら、その根本的な位置づけを変えていかざるを得ない。改革・開放による競争激化は、労使の利害の不一致、対立を否応なく表出させ、「競争の敗者」を多数輩出してきた。それが改革・開放の一側面であった。企業内では、「下崗」や失業者の選定、企業の合併に伴う人員の異動といった問題に翻案されている。「工会」はそうした問題、労使間の利害対立と摩擦、そして、調停と妥結のシステムの中で、文字どおり労働者の利益代表が、今後どうしても必要となるはずである。「工会」の労働組合化が叫ばれる所以である。

中国における企業内の人的資源管理については、基本的には、わが国以上に成果主義的人事管理が当たり前の存在になりつつある。遡れば、1986年に、国有企業改革の一環として、それまでの文字通りの終身雇用制(従業員が死亡した後も、家族は手厚い社会保障の恩恵をうけることができた)から、原則、全員が労働契約を結ぶ方式に大転換が図られた。それまでの過度の平等主義から、まったく反対の方向に大きく移行したのである。

その範囲は、一般従業員から始まってすべての層にわたっている。現在、基本的に、こうした成果主義の範疇にない労働者は存在しない。一般的な工場労働者に対しては、職場内に、単位期間当たりの成績とその報酬が堂々と名前入

りで掲げてあることが多い。そのように、報酬と確実にリンクすることによって、すなわち、働けば働いただけ報酬が増えるという意味で、成果主義は受容されつつある。ただここでも、ホワイトカラー、中でも上級職位に対する評価と処遇に関しては、先ほどの工場労働者の場合ほど、単純ではない。そうした評価したいが困難であることは、日本の場合と同じである。そして、中国における『関係』などの要素も含めて、その全体的な評価と処遇は、容易いことではない。

いずれにせよ、傾向としての「平等主義から成果主義的人的資源管理へ」という流れは、さらに進むことはあれ、逆戻りする可能性はほとんどないと思われる。

3 日本企業のイメージ

これまで見たように、中国における働き方の全体が急速に変わってゆく中で、今後の日系企業のありうべき姿を検討しようとする際、中国人スタッフから日本企業がどういったイメージで捉えられているのかという点に注目してみたい。

そこで現れるイメージは、あくまでもイメージにすぎないとして、等閑視することも可能である。しかしながら、日系企業が、中国の法人を単なる生産拠点としてではなく、さらに、中国市場を本格的に開拓する中国における戦略本部と位置づけるなら、これらの評価は、大きな課題として捉えるべき内容を持っている。これまで中国社会は、インフラとして公的なメディアが整備されてきたとは言い難い。むしろ、インターネットをはじめ、そうしたメディア網は急速に整備されつつあるが、これまでそうした「すき間」を埋めてきたのが、口コミによる情報の伝達である。携帯電話の急速な普及に伴い、実は、「電話を通じた」口コミ社会へと変貌しつつある。一時、広東における人材不足が報じられたが、その大きな原因の一つは、まさにこうした携帯電話による情報の伝達であった。今でもなお、人々に語られるイメージの持つ意味は、非常に大きい。

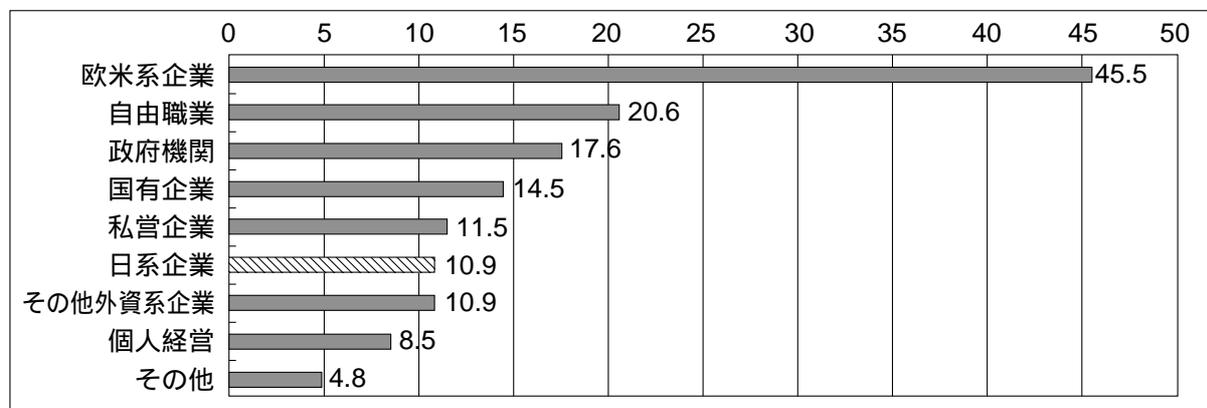
また、マイクロソフトなど巨大企業が中国に設立する巨大な研究所に代表されるように、当該企業が中国市場に対して、より積極的な姿勢であることをい

わば「目に見える」形で明確に表していることは、人々が持つイメージと不可分ではあり得ない。

以下で、検討してゆくのは、日本労働研究機構による調査（日本労働研究機構, 2003b）の結果である。その調査は、2本の別個に行われた調査であるが、それらが1冊の報告書にまとめられている。

まずは、「理想の転職先」から見てゆく。これは、上海における、比較的高収入の若手・中堅層を対象とした調査である（同上, pp.37-38）。そこで、もっとも転職したいと思われたのは、図表6-22に見るように、欧米系の企業である。45.5%ほぼ半数に昇るその水準は、他と比べて、突出している。そして、以下、「自由職業」(20.6%)、「政府機関」(17.6%)、「国有企業」(14.5%)、「私営企業」(11.5%)と続き、その次に、ようやく「日系企業」(10.9%)が現れる。この結果がある意味で衝撃的であったのは、本調査結果から見る限り、日系企業の魅力は、中国国有企業よりも低いという結果となったからである。説明するまでもなく、改革・開放政策の中で、それ以前には憧れであった国有企業は、外資系企業よりもはるかに人気のない存在となってしまった。国有企業に入っただけでさえいけば、文字どおり生涯にわたり生活を保障されるという意味で、絶対的なステータスとなっていたが、その一方で、給与水準は低く、昇進は遅いなど、外資系企業に比べると、さまざまな点で、旧態依然とした、前時代の象徴となったのである。しかしながら、この調査では、そうした人気は「ないはず」

図表6-22 理想の転職先 (%)



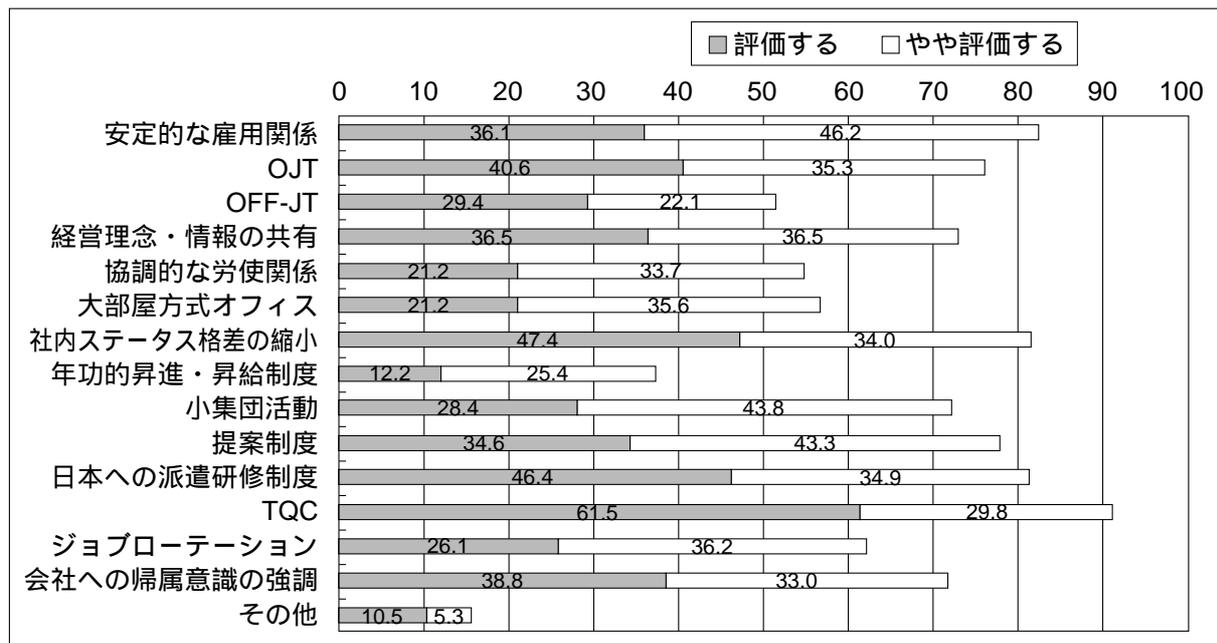
出所：日本労働研究機構（2003b）より作成。以下同じ。

の国有企業よりも、日系企業は魅力がないという結果が出ている。ここにおける調査対象者が、経済がもっとも活性化している上海のホワイトカラーだという点に、多少の留保が必要となろう。他のエリアとは異なり、周知のとおり、上海においては、欧米系企業をはじめ、全世界の有名な巨大企業が、多数進出している。日系を含むそうした外資系企業のみならず、中国私営企業の発展も著しい。彼らは、日系企業と比較する対象をたくさん持っているのである。その中で、もっとも自らにふさわしい、都合のいい企業を選択しようとする。そうした事情を考慮するとしても、なぜここまで日系企業の人気がないのか、その理由を探る必要はある。

では逆に、実際に日系企業に勤めているホワイトカラーにとって、日系企業が評価できる点とは、どういったところなのであろうか。以下で見るのは、日本労働研究機構によるもう一つの調査である（日本労働研究機構, 2003b）。

ここでは、日系企業の内部から見て、この点はよいと評価できる点として、「評価する」という回答比率が多い方から、「TQC」（「評価できる」という回答の比率：61.5%、それに「やや評価する」との回答を加えた比率：91.3%。以下同じ）、「社内ステータスの格差の縮小」（47.4%、81.4%）、「日本への派遣研修」（46.4%、81.3%）、「OJT」（40.6%、75.9%）、「安定的な雇用関係」

図表6・23 日本企業の評価できる点（%）

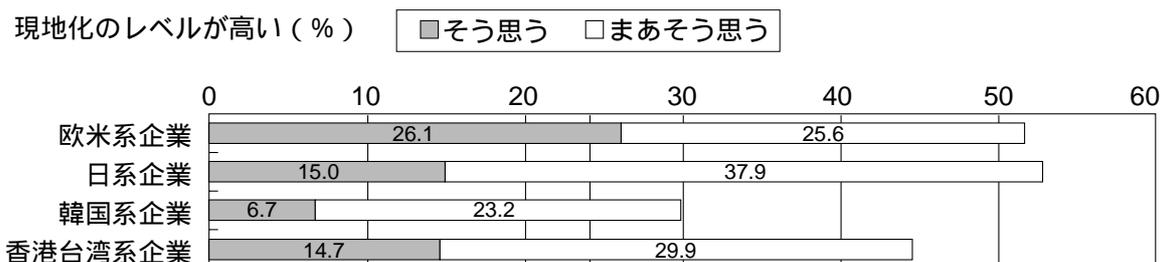
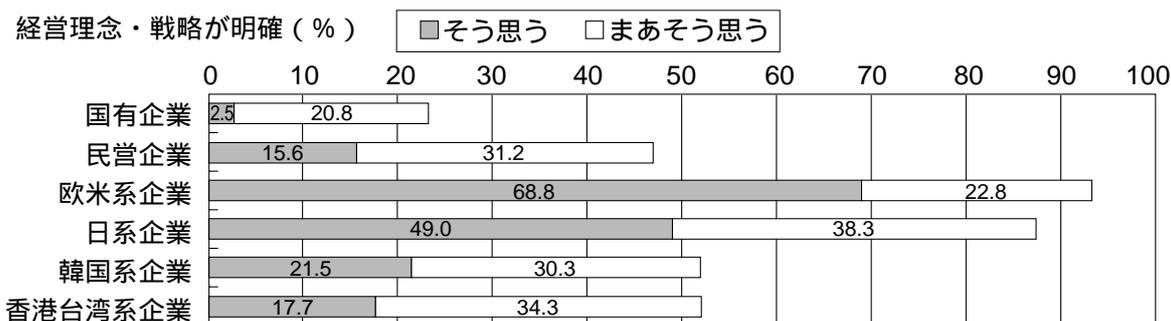
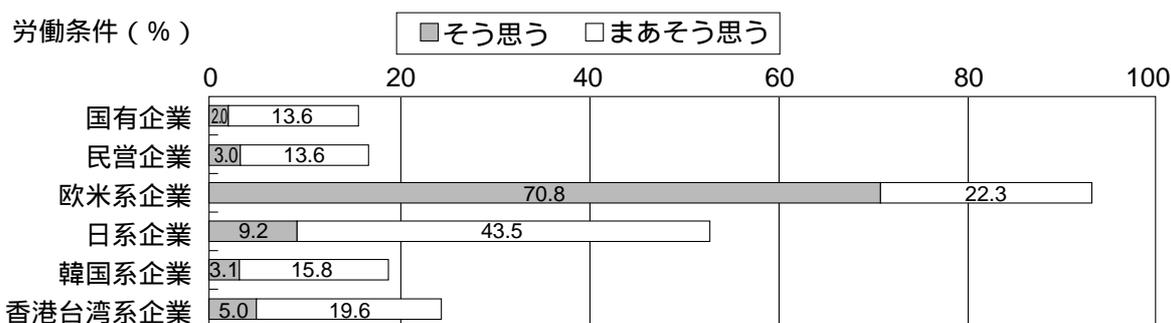


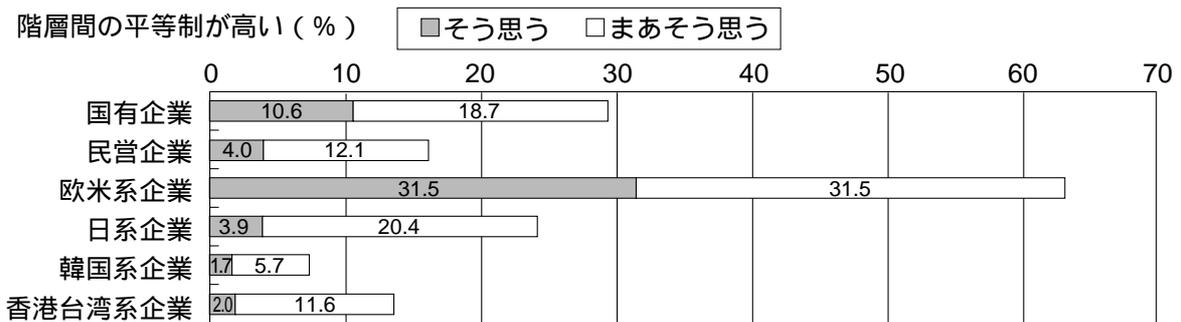
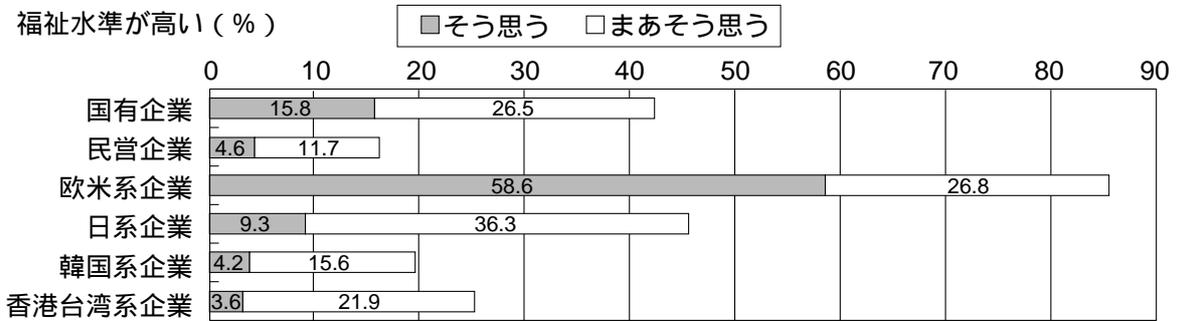
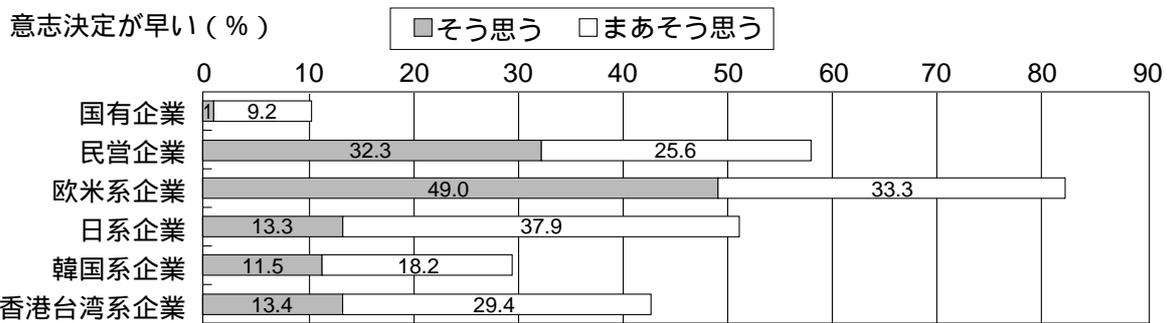
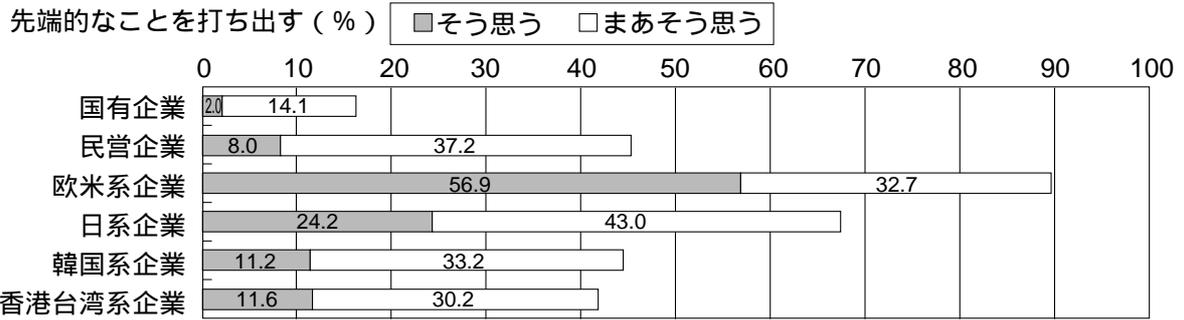
(36.1%、82.3%)といった回答となっている(図表6-23)。

これらの結果から見ると、TQCや日本への派遣研修といった点で、日系企業に勤務することによって得られるメリットに着目していることは明らかであろう。そして、そのように働いた結果として、社内では、おそらく欧米系企業に勤務するほど大きな社内ステータスの格差がつくことはなく、雇用は安定しているといったイメージである。これは後でも見るように、中国国有企業のイメージと類似するものである。さらに、別の調査から、この点を確認しておきたい。

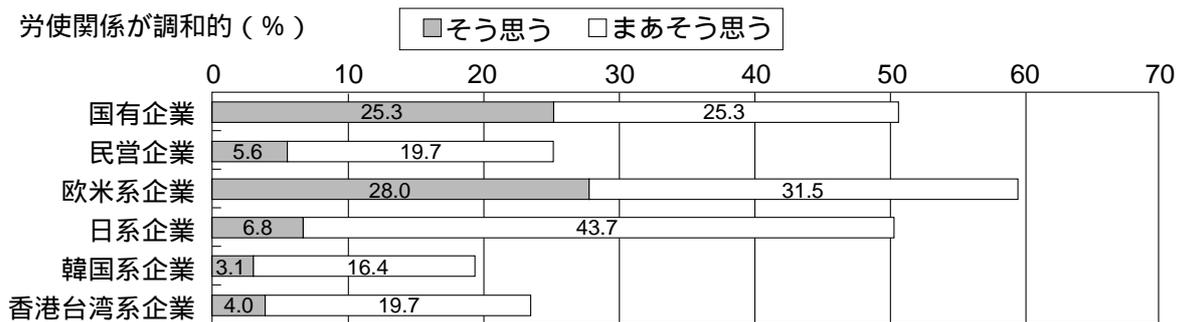
日本労働研究機構(2003b)のもう一つの調査では、日系企業のイメージを

図表6-24 日系企業と他の企業との比較

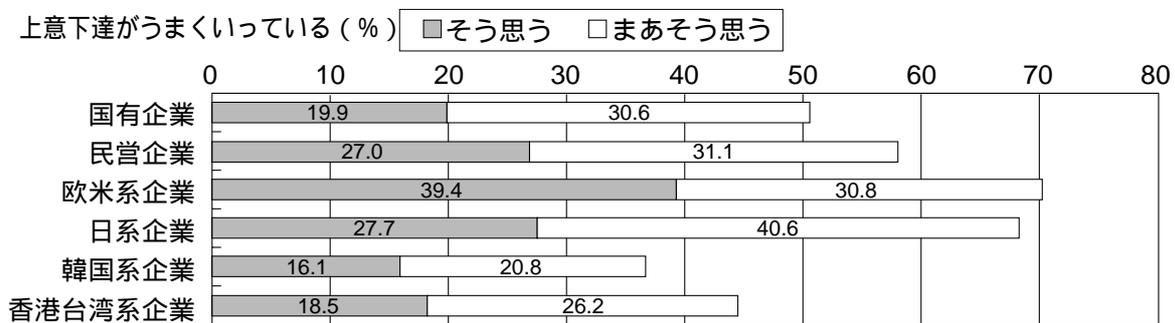




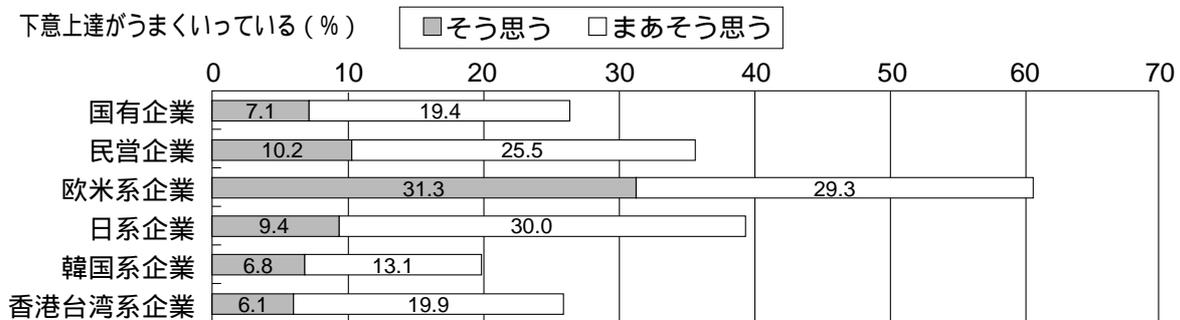
労使関係が調和的 (%)



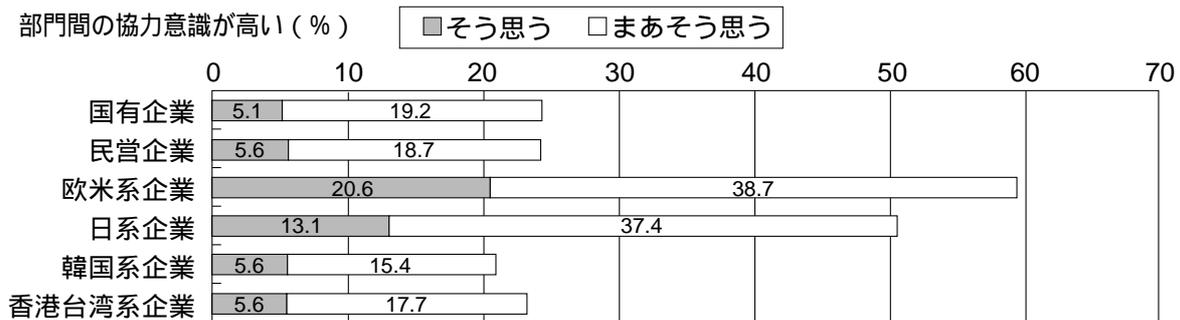
上意下達がうまくいっている (%)

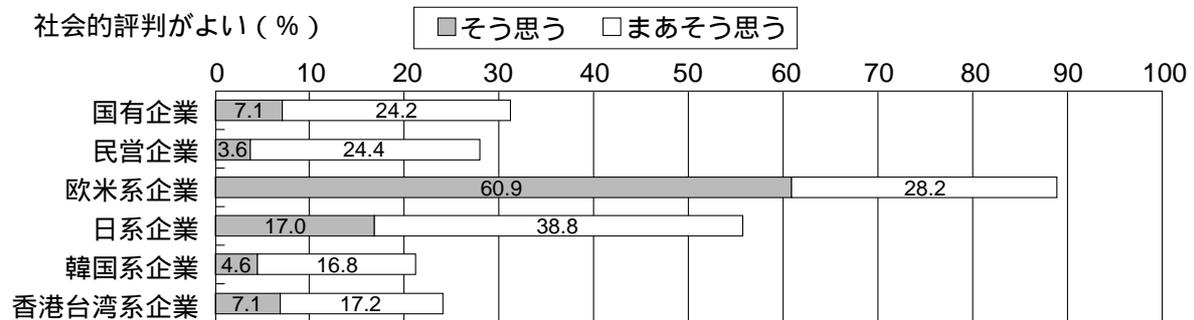
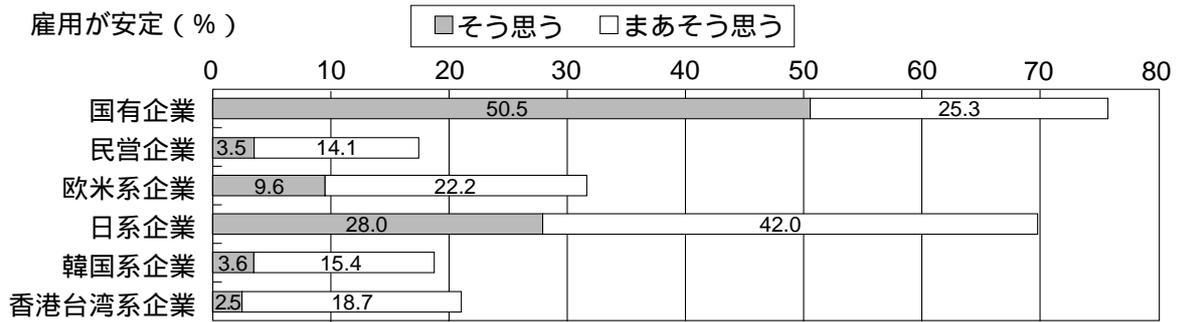


下意上達がうまくいっている (%)



部門間の協力意識が高い (%)





より明確にするために、他の企業、すなわち、中国の国有企業、民営企業、外資系企業として欧米系企業、韓国系企業、そして、香港台湾系企業との比較を試みている。ただ、注意せねばならないのは、この調査の対象者となっているのは、現在日系企業に勤務しているが、転職経験はない人々という点である。そのため、日系企業における処遇は、実際に経験しているものの、他の企業については様々な情報元から得られたイメージである。それらの結果は、図表6-24 ~ までに現れている。

図表から明らかとなっており、各項目で突出しているのは、すべて欧米系企業である。「労働条件(が高い)」(70.8%)、「経営理念・戦略が明確」(68.8%)、「社会的評判がよい」(60.9%)、「福祉水準が高い」(58.6%)、「先端的なことを打ち出す」(56.9%)となっている。中国において欧米系企業に勤務するという事は、高い給与に代表される労働条件がよいことであり、イメージ=社会的評判がよいということである。それらは、福祉の水準にまで及んでいる。

それに比べると、日系企業のイメージは、一番手ではなく、あくまでも二番

手の存在であると言うことができよう。むしろ、他に比して「それほど悪い訳ではないが、やはり、トップではない」存在である。ただそれでも、たとえば、経営理念・戦略が明確であることや、部門間の協力意識の高さ、そして、「現地化」といった側面では、欧米系企業とあまり遜色ない評価がなされている。しかしながら、決定的に異なるのは、労働条件（61.6。「そう思う」という欧米系企業の回答率から、日系企業のそれを引いた数。以下、同じ）福祉水準の高さ（49.3）社会的評判の高さ（43.9）そして、意思決定の早さ（35.7）といった諸点である。

これまで、特に、製造に直接携わる従業員に関しては、日本における雇用と労働の仕組みが、スムーズに受け入れられ、機能すると繰り返し言われてきた。しかしながら、こうしたホワイトカラー労働者について見るならば、たとえば、福祉水準（49.3）や融和的な労使関係（21.2）ですら、日系企業は欧米系企業よりも低い評価がなされている。そうした中で、唯一、日系企業のほうが評価が高かった項目は、「雇用が安定」している（-18.4）点であった。ちなみにこの点については、もっとも「そう思う」という指摘率が高かったのは、国有企業である。上述の調査結果とも考え合わせると、日系企業のイメージは、中国国有企業と重なる部分が少なくないように思える。それらは、優秀人材の確保という点からすれば、決してメリットとなるよりもむしろ、デメリットにつながる要素と言うことができよう。

中国人従業員の日系企業に対するイメージは、良いにこしたことはない。しかしながら、イメージだけではなく、実際に、「優れた」人材を確保できれば、企業活動にとって支障はないであろう。ここで言う「優れた」の意味は、日系企業の経営戦略にフィットするという意味である。中国現地法人を、これまでの方向性と同じく、あくまでも生産拠点のみとして機能させるのか、あるいは、中国市場全体を射程に入れ、マーケティングも含めて、企画、生産、販売と一貫した機能を担わせようとするのか、そのいずれの戦略を採るのかで、確保する人材の「スペック」は決定される。それはむしろ、現地法人の考え方のみで決定しうる訳ではない。むしろ、本社の戦略こそが重要な鍵となる。こうした問題で浮かび上がってくるのは、単に中国における日系企業のイメージというだけではなく、その背後にある、日本本社の姿勢であり、まさにその点こそが

問われているのである。

第6節 むすびにかえて

日系企業が海外進出をする際に、これまでどういった問題があったのかを、様々なデータから見てきた。そのすべてをここで繰り返すことはしないが、日系企業が海外進出を開始してからほぼ半世紀にも至る現時点でさえ、「グローバル化対応のために企業が克服すべき課題」の中で、「グローバル化に対応した人材マネジメントの未確立」(経済産業省, 2006, p.60)が、取り上げられることの問題性をあらためて考える必要がある。ここでは、「海外に進出したものの、日本人による経営や本社による経営管理に固執するあまりに、現地に即した人材マネジメントが不十分であるため、現地人材の本来の資質や現地マーケットを熟知しているという特性を十分に活用できていないケースもある」(同上)との記述がなされている。これまでの検討結果と合わせれば、部分的には整合的な解釈がなされている。そして、今後の方向性として、「優秀な人材を魅きつける政策が必要」(マ)であり、そのために、高度熟練労働者の受け入れ、その予備軍である留学生の受け入れ拡大などに言及している。さらに、高度人材の定義を見直す、技能実習制度を拡充していくなどの施策を提言している(同上, pp.103-112)。こうした施策の一つひとつは、決して目新しいものではない。しかしながら、それらが本格的に実施され始めれば、それらはわが国の雇用情勢にも影響を及ぼすことは必至である。ここであらためて言うまでもなく、海外に進出した日本企業を主たる対象とした政策も、国内の雇用・労働の状況と無縁ではなく、むしろ、密接に関連している。国際貢献という観点からすれば、直接的、間接的を問わず、人材育成支援は重要であろう。その結果、グローバル化がますます進展するとすれば、程度の差こそあれ、わが国の労働市場に対する影響を検討する必要性が生じるように思われる。ここでは、単に企業に対して支援をするという狭い意味ではなく、今後起こりうる事態に備えるという意味で、実に多様な政策対応が考えられよう。

様々なデータから言いうることは、グローバル化に伴い、変わってゆかなければならないと言われてきた日系企業は、一面ではほぼ変わっていなかったと

ということである。現地法人は、もちろん、様々な変化に日々対応せざるを得ない。それに比べれば、日本側本社における変化は、相対的にかなり少ないと考えられる。今後は、この「変わらなかった、あるいは、変われなかった」理由を、人的資源管理と経営戦略との関連から、詳細に検討することが必要であるように思われる。

上でいわゆる「現地化」に関して、相対的な安定状態と述べた。日本本社と日本人派遣スタッフから見た場合、人的資源管理のいくつかの面については、むしろ課題はあるものの、それと同じ程度に「特に、問題はない」とする回答が多かった。それらは、少なくとも現時点で、企業全体の経営戦略に対して大きくズレることはなく、しかも、「現地の事情を理解しない」本社の方針の下で、経営を行っているからであろう。ある一定レベルの成果が上がるのなら、特段大きな問題とはならない。しかしながら、これまで成功した経営戦略が、今後も同様に有効である保証は、何もない。いずれのエリアでも、日系を含む他の外資系企業はもとより、現地企業との競争は、より激しくこそなれ、その逆はあり得ない。たとえば、昨今、ヨーロッパ諸国における韓国企業LG社の進出は、実に目覚ましい。また、徐々に市場を確立しつつあった中国における日系自動車企業も、やはり同じ韓国企業の現代自動車から猛追されている。このように、そのエリアがどこであれ、いったん成功を収めた戦略が、すぐさま変更を迫られるのが今日の経済社会であろう。突如、その企業を取り巻く環境が激変した場合に、白木が指摘していたように、「ローカルの最優秀ではない」人材が、それらに対応しうるか否かは、まったくの未知数である。現時点での相対的な安定ではなく、「新しい状況」にいかにスムーズに対応できるのか、そのためにどういった人材が必要で、本社スタッフ、現地スタッフ共に、彼らにどのように働いてもらうことがもっとも戦略に合致するのかを、詳細に検討する必要がある。

本社内の組織体制をどのように作りかえてゆくのか、その中で、どういったグローバル戦略に相応しい人材を育成してゆくのか、進出先企業をすべて含んだ全体としての人材マネジメントをいかに形作ってゆくのか、課題は数多い。そして、現地スタッフもそうした新しい戦略に相応しい人材を採用、育成してゆかなければならない。日本企業は、進出地域やそこでの人材を厳しい目で選

別してきたことは確かであろうし、それは今後も変わりはないと思われる。しかしながら同時に、日本企業はその製品はもとより、企業そのものとしてどの程度の魅力があるのかを、常に厳しい目で選別されていることを忘れてはならない。