

序章 研究の経過と結果の要約

第1節 研究の趣旨・目的

本調査の最大のねらいは、「雇用調整助成金の受給が、企業の構造調整を阻害しているのか否か」を検証することにある。しかしながら、こうした政策効果の分析は容易ではない。企業において雇用維持がなされたとしても、それが真に当該助成金の支給によるものであるのか否かは、即座には判断できない。言うまでもなく、雇用量は、雇用調整助成金支給の有無以外の多くの要因によっても影響を受けるからである。それを知るためには、助成金を受給していない企業の雇用量がどのように変化をしたのかをまず調べる必要があり、さらには、「雇用調整助成金支給の有無以外の多くの要因」による影響を取り除くための工夫が必要となる。ここでその点を詳述することはできないが、本格的な実施のためには多大なコストがかかるなど、困難な点は少なくない。またそれ以外にも、雇用調整助成金の効果を測る場合、それを短期的なタームで見べきか、あるいは長期的なタームで見べきかなど、真の政策効果を測るためには、多くの課題に取り組む必要がある。なお、雇用調整助成金が、いかなる給付金であるかについては、念のため巻末に、厚生労働省による解説を別途掲載している。そちらを参照いただきたい⁽¹⁾。

雇用調整助成金制度が一義的に対象とする雇用維持に関する部分だけでも、こうした課題が山積しているが、当該助成金が雇用量以外にも何らかの影響を及ぼしているとするならば、その影響にも目配りが必要となろう。周知のとおり、わが国においては、雇用政策以外にも、様々な産業政策、地域振興施策が実施されているが、それらの効果を峻別しながら、いかに、ある政策の効果を量るかは、まさに根本的な課題と言えよう。今後ますます政策に関するフォローアップ、評価が重要になることは明らかである。

そうした中で、「『労働政策に係わる評価手法の研究』研究委員会」（2000）で行われているような政策評価に関する試みが積み上げられてゆく必要があろう。いずれにせよ、限られた資源を最大限に活用して、本プロジェクトのテーマに迫ろうとする時、われわれにまず必要となるのは、「企業の構造調整とは、どういうことであるのか」を明確にすることである。

(1) 雇用調整助成金への視角：「過剰雇用」と「構造不況業種への給付」

こうした雇用調整助成金の政策効果を明らかにしようとした試みである中馬ほか（2002）によれば、「構造調整の阻害」とは、一つには、「過剰雇用を必要以上に企業内に滞留させる」こと（p.55）である。そのため、雇用調整助成金には批判がなされたが、そのうちで「もっとも大きな批判のひとつは、制度が『企業の経営努力とは無関係の一時的な業況の悪化』に際して雇用を保持することを意図していたにもかかわらず、近い将来に比較優位を失うと予想される『構造不況業種』に長期にわたって給付され、その結果、産業構造の転換をいたず

らに遅らせている可能性がある」(p.56) ことこそが、問題とされるのである。

そうした影響が確実にあるとすれば、たしかに、雇用調整助成金の存在が、企業の構造調整を遅らせていると言うことができよう。それならばなおさら、その内容を吟味する必要がある。より詳細に検討することが必要となるのは、まず一つには、「過剰雇用」とは何かという問題である。この点につき、労働経済白書には、以下のように記されている。経済情勢が常に変動する中では、往々にして「企業が必要とする労働者と現在雇用している労働者の間に、量的又は質的な差が生じることとなり、この差が過剰雇用と考えられる」(厚生労働省2002、p.178)。しかしながら、「過剰雇用を推計するためには、適正な雇用水準を推計することが必要であり、何を適正な雇用水準とみなすかでその数値が大きく異なる」(同上)のは、当然である。そうした状況を考えれば、「過剰雇用の計測を客観的に行うのは事実上不可能である」というのが、厚生労働省の見解であると言えよう(同上、pp.179-180)。

いかなる場合であれ、企業がその時に必要な労働力を過不足なく備えているという状態は、常識的に考えて、理想であることにはまちがいない。しかしながら、昨今のように、経済情勢が目まぐるしく、しかも大きく変動する中では、「量的又は質的」に必要な労働力のみを常に保持するという事は、ほぼ不可能に近いと思われる。さらには、「適正な雇用水準」とは、本来、企業が自ら判断し、設定するものであり、企業ごとに異なると考えたほうが、より現実的であろう。そうしたことを考え合わせれば、「過剰雇用の計測」は、そう容易とは思われない。

さらに、外部から見れば当然のことと思われるであろう、「生産の増減にあわせて雇用を増減させることは、必ずしも経済合理性にかなっていない」(同上、p.180) 可能性も存在する。人材育成には、資金、時間など、相対的に大きな費用がかかることは、周知の事実である。育成・教育のために投資したコストを、解雇により失うばかりか、いったん景気回復に向かった場合には、さらに高い費用で必要な人材を調達することになる。さらには、そうしたコストをかけてみても、調達できない可能性もある。景気変動がより直接的に従業員解雇に結びつくならば、従業員モラルの低下も問題となろう。

このように考えれば、一時的に「最適水準以上の雇用」を企業内に抱えたとしても、それを、当該企業の外部から客観的に、是正すべきものと言いうるか否かは、相当慎重な検討を要することであると思われる。

次に問題となるのは、「構造不況業種への長期にわたる給付」という点である。確かに、これまで、たとえば「高炉による製鉄業」が、相対的に長い期間、助成金の業種指定対象となったことが、報告されている(中馬ほか、2002、p.69)。しかしながら、産業全体の中で、どういった産業・業種に、さらには、どういった規模の企業に、とりわけ助成が集中していたのか否かについては、それらを裏づけるデータは、現時点では公開されていない。

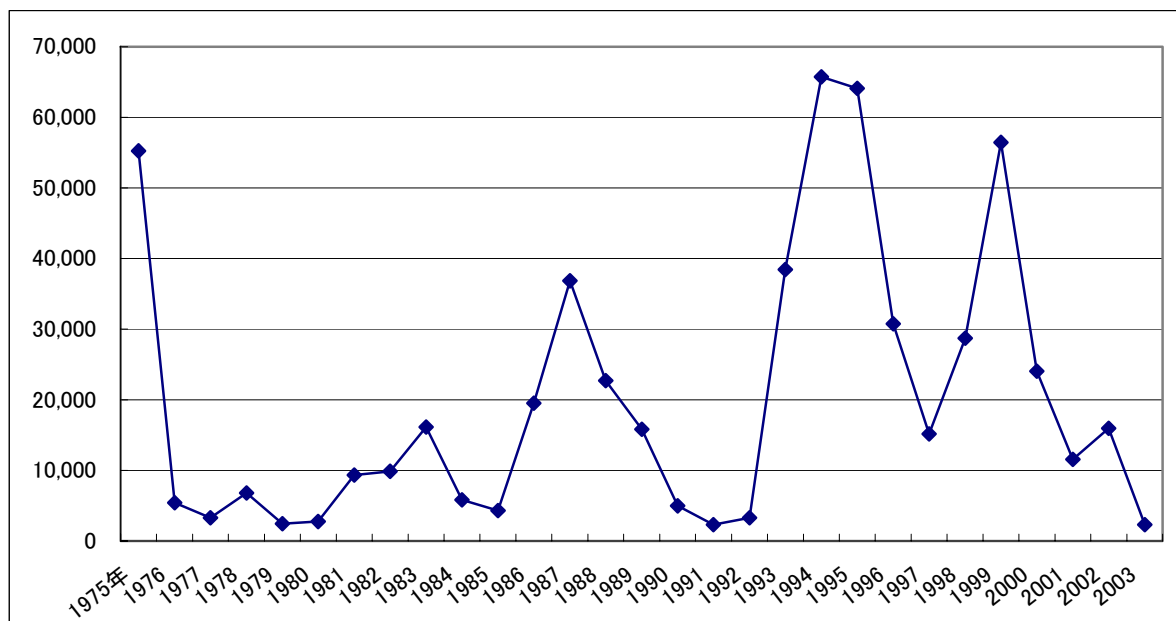
(2) 給付実績の推移

次に確認すべきは、これまでの給付実績である。第序-1-1図に見るように、雇用調整助成金支給実績は、何回かの増減を繰り返しながら、現在に至っている。直近の2003年度実績は23億円と、制度開始以来、もっとも低い額となっており、ピークとなった1994年の約650億円に比べると、約1/30のレベルにまで低下している。

いわゆる平成不況により、1999年には支給額が約564億円にのぼったが、その後、2001年にそれまでの業種指定方式が廃止され、急速に給付額が減少している。約30年ほどに及ぶ助成金のあり方全般にわたる検討については他日を期したい。ただ、90年代以降だけを見ても、雇用調整助成金をめぐる状況が激変していることは、明らかである。

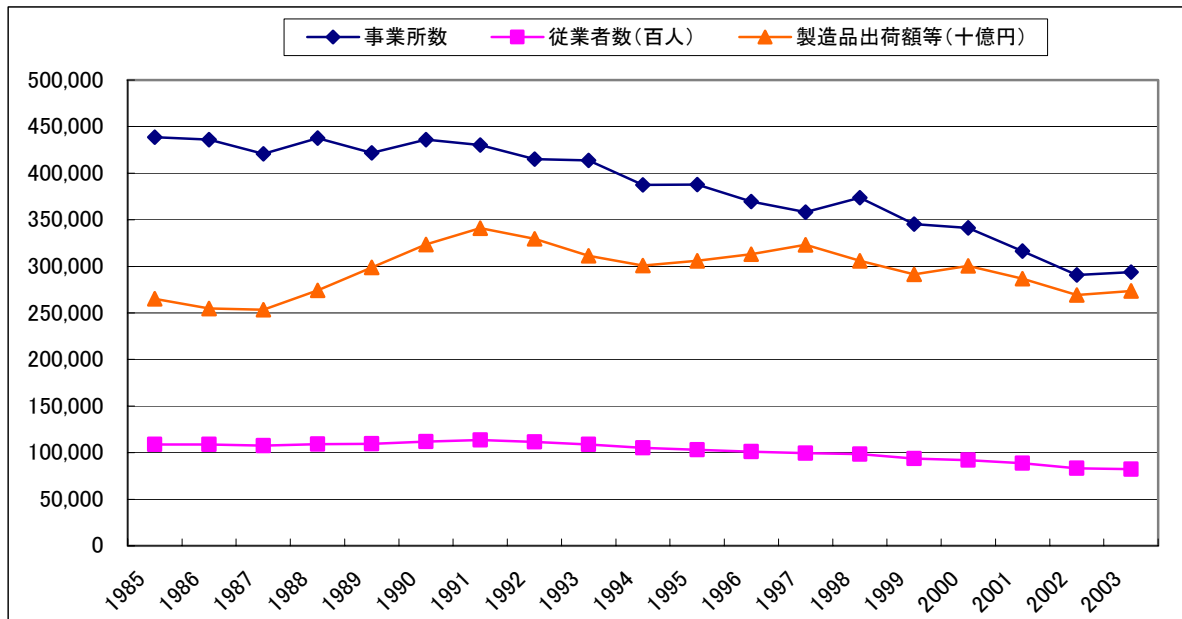
参考までに、経済産業省『工業統計調査』により、製造業の動向を確認しておく、事業所数、製品出荷額は、共に減少が続いている。この1、2年でやや横這いになりつつあるというのが現状である。また、従業者数に関しては現在でも、減少傾向が続いている。特に、4～9人と1,000人以上規模で、とりわけ減少の度合いが著しい(第序-1-2、3図参照)。こうしたデータから見ると、製造業では、やはり厳しい状況が続いている。他の助成金と対比すると、雇用調整助成金の給付額は制度上の性格から、必ずしも景気動向に即座に連動する訳ではない。ただ、こうした業種の動向を確認するのは、その業種全体の動向と、その中における助成金事業所の経営動向を対比する上でも、重要な作業である。

第序-1-1図 雇用調整助成金支給実績の推移(百万円)



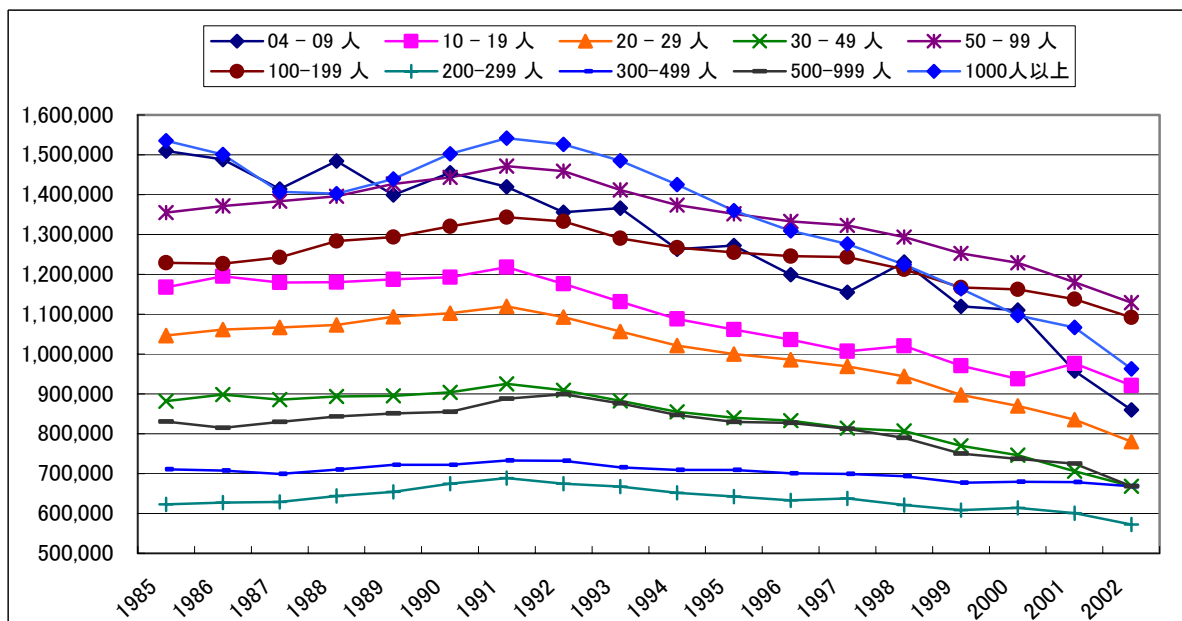
厚生労働省職業安定局資料より作成。

第序-1-2 図 製造業の動向（従業者4人以上）



資料出所：経済産業省『工業統計』

第序-1-3 図 製造業従業者数の推移



資料出所：経済産業省『工業統計』

第2節 調査概要 -方法と結果-

こうした作業を踏まえた上で、われわれは、以下の調査方針を選択した。

まず、ある程度以上のサンプル・サイズが必要との判断から、ヒアリング調査ではなく、

アンケート調査を行うことにした。まず、厚生労働省により、『雇用調整助成金に関する調査』（以下、第1次調査と略記する）が実施された。それに続いて、労働政策研究・研修機構が『雇用調整助成金受給事業所の経営実態に関する調査』（以下、第2次調査と略記する）を実施した。ここでは、雇用調整助成金制度の支給事業所に絞って、雇用量はもちろんのこと、構造調整への努力を含め、経営実態の変化を詳しく探った。当該助成金を受給していない事業所との比較については、調査実施上の困難から見送った。ただし、産業別の雇用統計、生産統計等との比較から、ある程度の比較は可能である。また、調査票の設計に際して、他事業所との比較の視点を適宜盛り込んでいる。

以下では、まず第1次調査の結果概要をまとめた上で、第2次調査について、その結果と明らかになった知見を述べてゆく。

（1）第1次調査概要（厚生労働省）

実施時期は、2004年5月26日から7月30日までである。

調査対象は、2001年10月1日から2002年3月31日までの期間を、雇用調整助成金の支給対象期間の始期とするすべての事業所、計2,348事業所である。

回収状況は、有効回収1,657票であり、回収率は70.6%という結果であった。

質問項目は、4項目から成っている。それらは、

「質問1. 支給対象となった雇用調整施策

質問2. 雇用調整助成金がなかった場合、助成金の受給期間中に行ったであろう雇用調整施策

質問3. 雇用調整助成金の効果

質問4. 助成金計画提出時と調査時点との企業業績・状況の比較」

である。

結果は、次のとおりである（第序2-2-1~7図参照）。

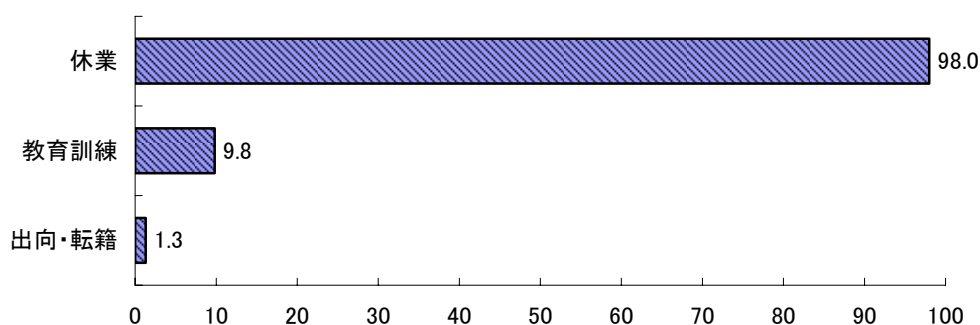
質問1「支給対象となった雇用調整施策」としては、ほぼすべての事業所が、「休業」（98.0%）と回答している。次点の「教育訓練」は1割にも満たない。

質問2「雇用調整助成金がなかった場合、助成金の受給期間中に行った雇用調整施策」に関しては、「解雇、希望退職の募集」が最も多く、53.5%となっている。第2位以下は、「賃金引き下げ」（49.1%）、「短時間勤務制度の導入、残業規制」（43.0%）、「休業・教育訓練・出向（41.9%）」と続いている。

質問3「雇用調整助成金の効果」を尋ねた結果では、「受注回復時に速やかに対応できた」と、ほぼ3/4の事業所が答えている。第2位と第3位はそれぞれ、「中核的人材の引き留め」（38.9%）、「解雇・希望退職の対象者削減」（29.6%）であるが、第1位に比べて指摘率は相当低くなっている。

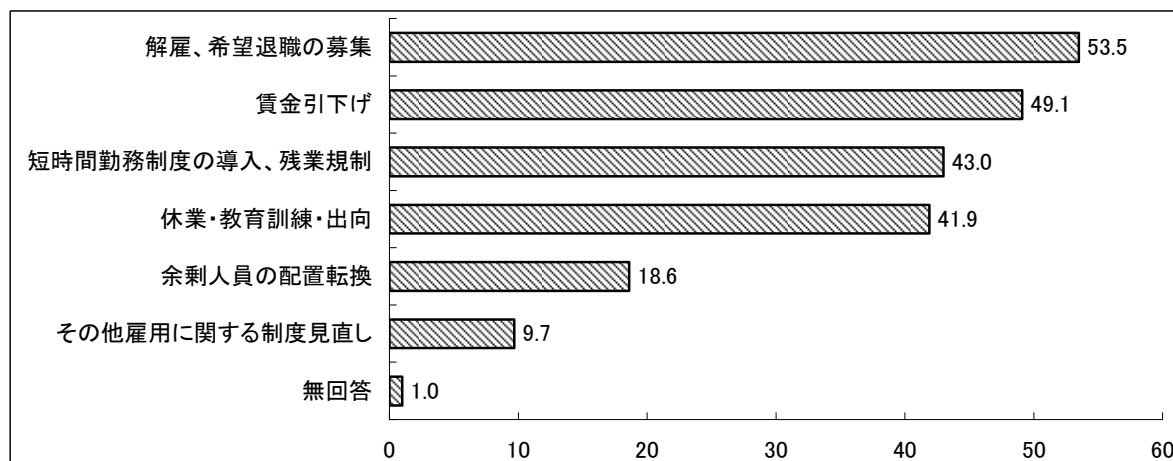
最後に、質問4「助成金計画提出時と調査時点との企業業績・状況の比較」では、売上高、利益率、外注比率、非正社員比率について尋ねている。売上高では、「増加・向上」が全体の約2/3となり、「減少・低下」(17.9%)を大きく上回っている。利益率に関しても同様に、「増加・向上」が過半数となる一方で、「減少・低下」は2割に満たない。「外注比率」は、「変わらない」(53.4%)が最も多い。「増加」が約1/4である一方で、「減少」は、約1/6という結果であった。非正社員比率も同様に、「変わらない」が過半数で最も多くなっている。「増加」は約1/3、「減少」が1割弱となっている。

第序-2-1 図 支給対象となった雇用調整施策 (M.A.、%)

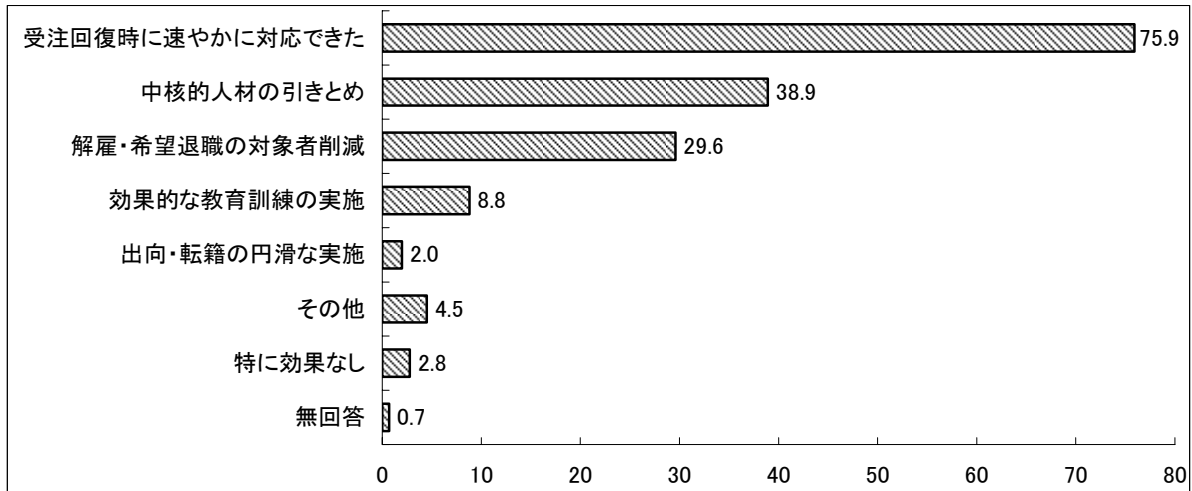


資料出所：第1次調査結果より（以下、第序-2-7図まで同じ）。

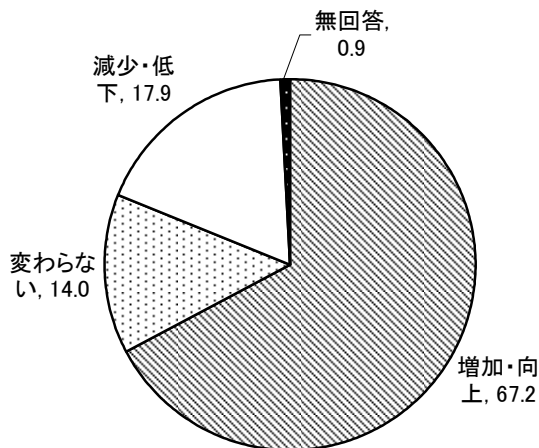
第序-2-2 図 助成金がなかった場合の雇用調整の方法 (M.A.、%)



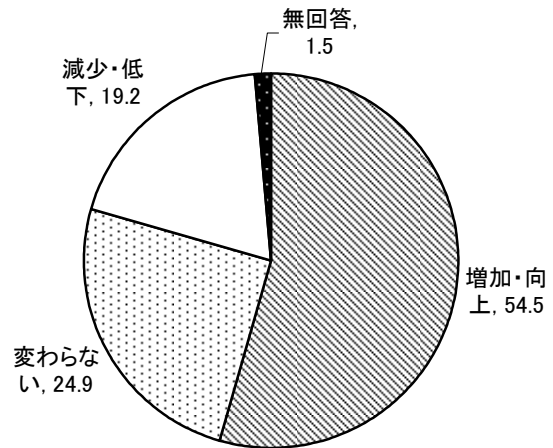
第序-2-3 図 雇用調整助成金の効果 (M.A.、%)



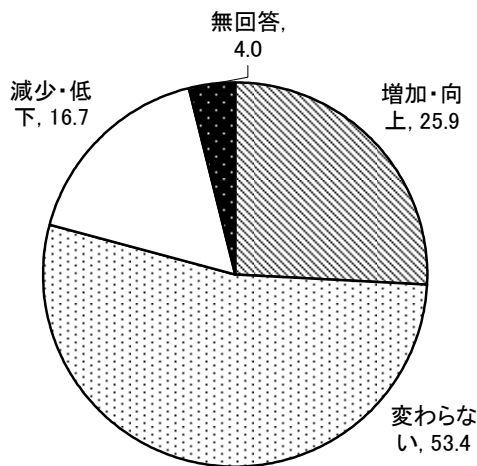
第序-2-4 図 事業所の現状 (売上高、%)



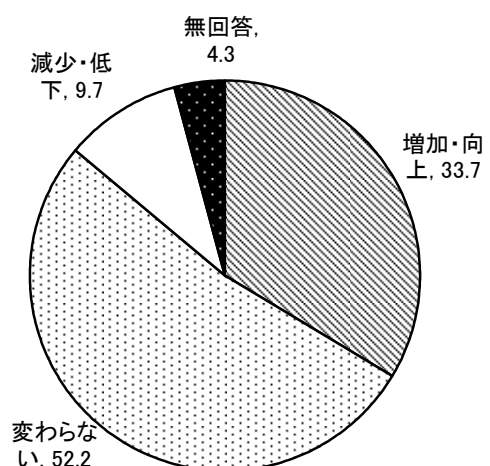
第序-2-5 図 事業所の現状 (利益率、%)



第序-2-6 図 事業所の現状 (外注比率、%)



第序-2-7 図 事業所の現状 (非正社員比率、%)



この結果の全体的な検討については、第2次調査の結果と合わせて後述するが、端的に述べれば、助成金によって、「解雇、希望退職の募集」が一定程度回避でき、「受注回復時には速やかに対応でき」ている。そのことが、売上高や利益率の向上につながっている。むろん、これらの結果をもってすぐさま、助成金の有用性を明らかにしたとは言えない。調査対象の限定性を考えておかねばならないが、一定程度の肯定的効果を想起することは可能であろう。

(2) 第2次調査概要

ア. テーマの再定式化

本プロジェクトのテーマをさらに掘り下げるために、第2次調査を実施した。上でも述べたように、「企業の構造調整を阻害しているか否か」を直接的に調べるためには、多くの困難を克服する必要があるが、様々な制約から、われわれは、以下のような方法を選択した。

すなわち、雇用調整助成金を受給した事業所における経営、雇用の戦略や実態をより詳細に調べることにより、失業の予防や人的コストの抑制などに現れる、助成金の影響・効果の一端を明らかにしようとしたのである。

政策効果を吟味するためには、実証研究の積み重ねが必須である。雇用調整助成金の効果に関して、その対象者の年齢や性別などで、異なる効果もたらされる可能性が指摘されている（中馬ほか、2002、p.63）。しかしながら、これまで、「雇用調整助成金の対象者が、どういった属性を持っていたのか」というプロファイルに関する研究が積み重ねられてきた訳ではないため、そうした先行研究との比較が行える訳ではない。そうした点を補うためにも、アンケート調査によって、助成金受給事業所における経営と雇用の実態を明らかにする意義は、少なくないと言えよう。

われわれは、大きくは、以下のような枠組みから、この課題に迫ろうとした。

1. 助成金支給対象者のプロファイル
2. 助成金受給計画提出時の事業所の状況
3. 経営状況の概要（下請け関係、同業他社との競争、事業立て直し計画など）
4. 人事管理戦略の概要（制度改善の状況、教育への取り組み、中核人材のプロファイルなど）
5. 企業属性

イ. 調査対象と回収状況

調査対象となったのは、第一次調査に回答したすべての事業所である。ただし、新潟中越地震の関係で、新潟県などを除外した結果、総数 1,525 事業所を対象とした。

調査実施期間は、2004年11月6日から2005年1月31日までの期間である。

回収状況としては、814事業所から有効回答を得た。有効回収率は、53.4%である。

第3節 明らかになった知見

まず最初に、第1次調査と第2次調査の結果から明らかになった調査結果のうち、特に重要なポイントをまとめた後で、第2次調査結果を単純集計、クロス集計の結果から検討する。

(1) 第1次・第2次調査結果の要点

① 支給事業所は、製造業、小規模企業が多い。

対象事業所の中で、製造業の割合は89%（第2次調査）であり、企業規模別には、10人未満が16%、10-30人未満が25%、30-100人未満が24%と、100人未満が65%を占める（企業規模無回答を除いた比率では78%、第2次調査）。一般に、小規模企業は、大企業に比べて雇用保蔵（labor hoarding）の余地や、解雇以外の雇用調整手段が限られており、直接的な人員整理が起こりやすいことを考えると、雇用調整助成金の雇用維持効果は、大企業事業所でイメージされる以上に大きい可能性がある。

② 助成金の効果

助成金支給がなければ「解雇、希望退職の募集」を行ったという企業が半数強ある（54%、第1次調査）。また、雇用調整助成金の効果としては、「受注回復時に速やかに対応できた」（76%）、「中核的人材の引きとめ」（39%）、「解雇・希望退職の対象者削減」（30%）が多い（第1次調査）。「中核的人材」とは、具体的には「複数の機械あるいは工程をこなすことができる多能工」（62%）、「生産現場やプロジェクトの管理を担当する管理職層」（43%）、「特定の技能領域で高度な技能を発揮する熟練工」（42%）などである（第2次調査）。こうしたことから、（一時的）生産変動に対する離職者の発生を抑制し、生産回復時の新たな（採用・訓練両面での）人的投資負担を軽減するという効果は、それなりに働いているとみられる。もちろん、それは労働者側の失業・再就職コストの軽減にも繋がっているはずである。

③ 雇用構造の変化

助成金受給事業所における雇用の変化をみると、正社員は「減少」が「増加」を上回っているが、非正社員、派遣・請負などでは「増加」が「減少」を上回っている（第2次調査）。これは、おそらく支給事業所だけの傾向ではないであろうが、次のような雇用調整方法の変化が見られるのは注目に値する。すなわち、雇用調整助成金の申請時に「臨時工・期間工・パートの雇い止め」を行った事業所は16%だったが、今後、かりに、前回の雇用調整助成金受給時と同様の雇用調整の必要が生じた場合、「パート・アルバイト・契約社員の雇い止め」を実施するという事業所は39%、また「請負社員や派遣社員など外部人材による調整」を行うという事業所は26%に達している。すなわち、雇用調整の対象として非正社員や外部人材のウェイトが高まっているものと見られる。

④ 企業業績の変化

支給申請時と受給終了後の売上高の変化は「増加・向上」が67%、利益率も「増加・向上」が55%であり、いずれも「減少・低下」を大きく上回っている（第1次調査）。こうした変化の背景としては、「業界全体が好況期を迎えている」（30%）、「他社との事業や製品の差別化などが成功し、同業他社から一歩リードした」（20%）などが挙げられる（第2次調査）。また、事業再構築のための新たな取り組みとして、「人件費の削減や要員管理の見直し」（70%）、「部品・原材料などの調達コストの削減」（55%）、「新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大」（41%）、「営業部門を強化し、販売ルートを開拓」（31%）などが行われている。これらの「構造調整」努力が、雇用調整助成金が支給されなかった場合と比べてどうであるかは即断できないが、さきに指摘した中核的人材の保蔵と合わせ、一定の肯定的評価は可能と思われる。

(2) 第2次調査結果－単純集計・クロス集計結果－

① 回答事業所概要

当該事業所が単独事業所であるか複数事業所の一つであるかについては、「単独」事業所が約6割で、複数事業所が4割弱である。その場合には続けて、本社事業所であるか否かを尋ねている。複数事業所の中で、本社事業所である場合が半数をやや超える水準にある。

所在地がいわゆる「集積地域」であるか否かについては、集積地域に「立地している」のが約2割弱、そうではないのが約8割であった。

計画提出時から現在に至るまで、組織改編は「経験していない」（77.4%）事業所が大多数を占める。

経営環境については、「業界全体が好況期を迎えている」（29.7%）、「他社との事業は製品の差別化などが成功し、同業他社から一歩リードした」（20.0%）が、他の項目に比して、若干指摘率が高くなっている。

企業規模別に見ると、規模が大きくなるほど、「業界全体が好況期を迎えている」、「海外などの受注が増えるなど外需が増えた」と回答する事業所の割合が増大する傾向にある。また、業種別に見ると、金属製品や非製造業の事業所は、「業界全体が好況期を迎えている」とする事業所の割合が他に比べて小さく、鉄鋼・非鉄金属の事業所では、「他社との事業や製品の差別化などが成功し、一歩リードした」、「競争相手となる同業他社が倒産・廃業するなど自社が有利に」といった項目を挙げる事業所の比率がやや高い。

従業員数（合計）を平均人数で見ると、76.3人である。そのうち、正社員、パートなど非正社員、派遣など外部人材がそれぞれ、65.6人、11.2人、7.1人となっている。

それらの人数の変化としては、従業員全体と正社員が減少し、非正社員が増加している。傾向を見るために、「増加」から「減少」を引いた数字で見ると、従業員全体と正社員がそれぞれ、-18.5、-33.9であるのに対して、非正社員と外部人材はそれぞれ、24.7、22.7となっ

ている。

当該事業所を含む企業全体の従業員数は、平均で 153.7 人である。「10 人未満」(17.6%)、「10 人以上 30 人未満」(29.4%) と、30 人未満企業で半数弱を占めている。計画提出時と比べた時の変化については、「増加」が 28%であるのに対して、「減少」が 46%となっている。

前回と同様の事態が生じた場合に実施する雇用調整策としては、「雇用調整助成金の対象となる雇用調整策」(66.0%)が、全体の約 2/3 でもっとも多い。それに「配置転換・残業規制など」(42.5%)、「パートなどの雇い止め」(39.4%)が約 4 割の水準で続いている。

業種を見ると、「製造以外」が約 1 割で大多数が製造業に属している。その中でも、「電気機械器具製造」(20.5%)、「一般機械器具製造」(19.7%)が中心となっている。

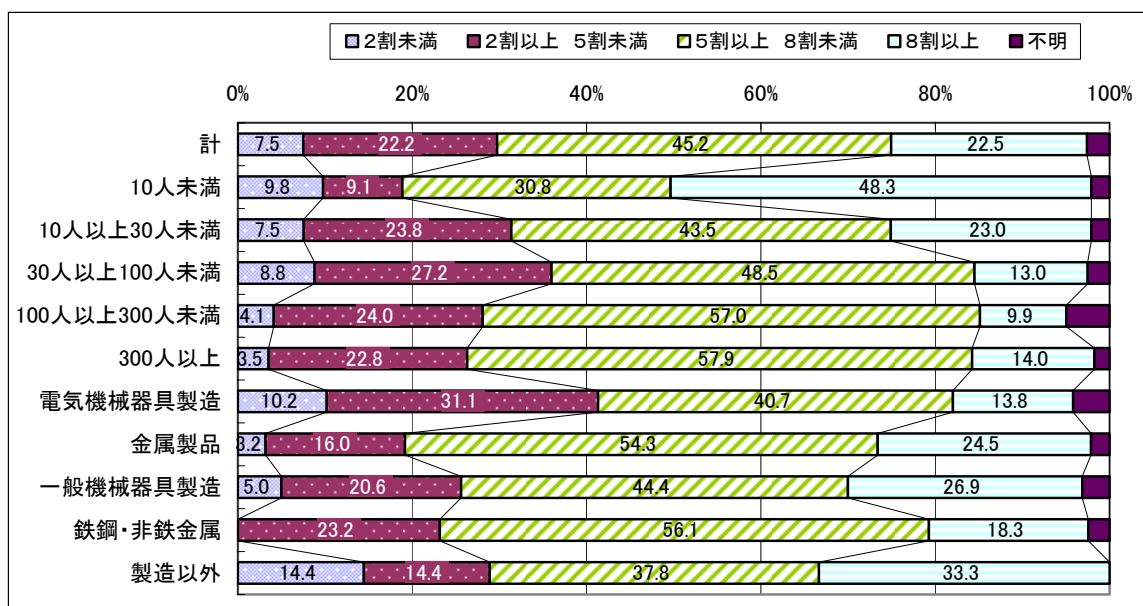
今回の調査時点で、雇用調整助成金を受給していたのは、2%とごくわずかであり、不明を除いて全体の 96%は受給していない。

② 支給対象者のプロフィール

事業所あたり支給対象者数の平均は、72.3 人である。年齢別に見ると、30 歳代と 50 歳代がやや多く、それぞれ、20.6 人、19.3 人となっている。それに 40 歳代、20 歳代がそれぞれ、約 17 人、15 人ほどで続く。20 歳未満は平均で 1 人に達していない。

対象者のうち、「仕事経験が 10 年以上のベテラン社員」が占める割合は相対的に多い。「5 割以上」の水準では、事業所全体の約 2/3 となり、「8 割以上」が 2 割強となっている（第序-3-1 図参照）。

第序-3-1 図 ベテラン社員の割合



規模別に見ると、従業員 10 人未満企業の事業所で、ベテランの占める割合が大きい。ベテランが対象者の「8 割以上」という回答は、10 人以上企業の事業所では 1～2 割にとどまっているが、10 人未満企業の事業所では、約半数を占める。10 人以上企業の事業所では、ベテランが対象者の「5 割以上 8 割未満」という回答が最も多くなっている。

業種別では電気機械器具製造の事業所で、対象者に占めるベテランの比率が小さいが目立つ。ベテランが半数を超えるという事業所の割合は、電気機械器具製造以外の事業所では 7 割前後であるのに対し、電気機械器具製造の事業所では約 5 割である。

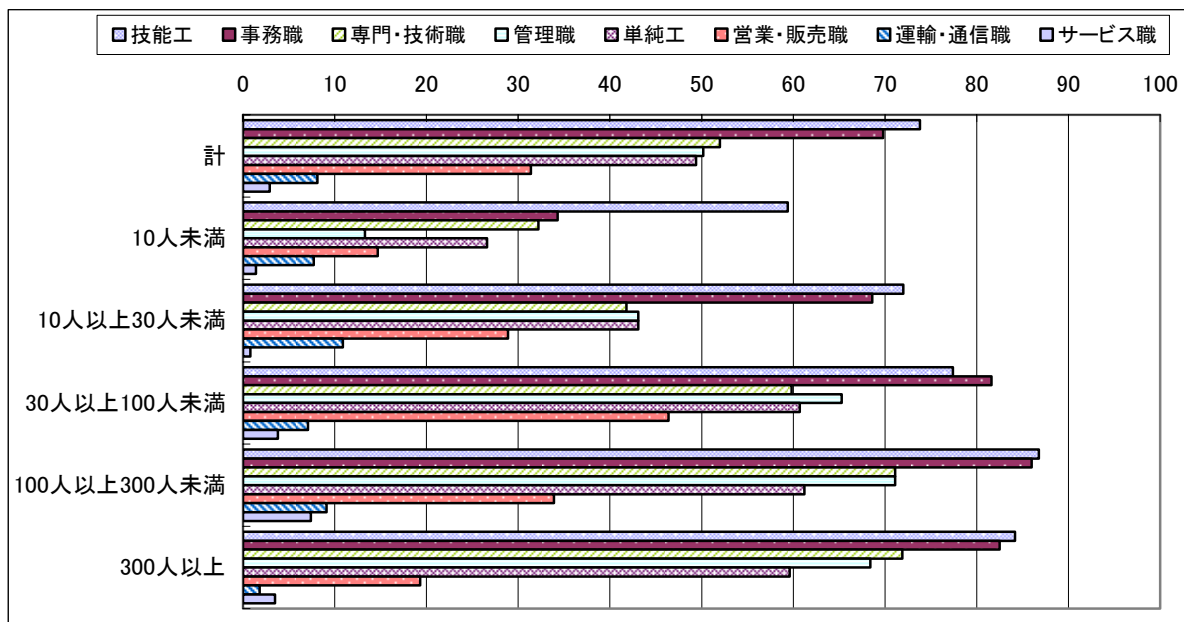
非正社員が含まれるのは、約 1/3 であり、その平均は 13.7 人となっている。

企業の従業員規模が大きくなるほど、非正社員を対象とする事業所の割合は大きくなる。従業員 10 人未満企業の事業所の場合は、非正社員を対象とするという回答の割合は約 1 割であるが、従業員 100 人以上 300 人未満企業の事業所では約半数、従業員 300 人以上の企業の事業所では約 6 割となる。

業種別では、電気機械器具製造の事業所で、非正社員が対象となっている場合が約半数と、他業種に比べて目立って多い。

職種は、「技能工」（73.8%）が最も多く、それに「事務職」（69.8%）が続いている。そして、「専門・技術職」（52.0%）、「管理職」（50.2%）、「単純工」（49.4%）という順番になっている（第序－3－2 図参照）。

第序－3－2 図 助成金対象者の職種（従業員規模別、%）



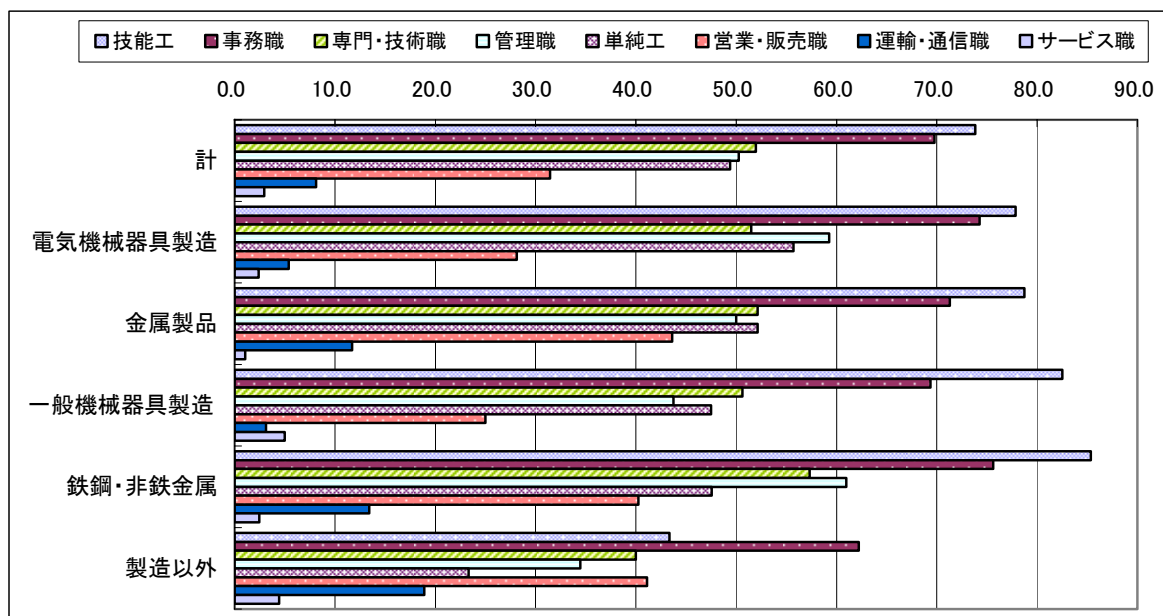
企業規模別に見ると、従業員 10 人未満企業では「技能工」に回答が集中する傾向にあるのに対し、従業員規模が拡大すると、「事務職」、「専門・技術職」、「管理職」、「単純工」とい

った職種も対象というところが増えている。従業員 100 人以上企業の回答事業所では、8～9 割が「事務職」、7 割が「専門・技術職」、「管理職」、6 割が「単純工」が適用対象になっていると回答している。

業種別では、第序-3-3 図に見るように、製造業と非製造業の対象職種の状況に差は見られるものの、製造業の主要業種内での差はさほどではない。ただ、金属製品や鉄鋼・非鉄金属を製造する事業所では、「営業・販売職」を対象としているところが、非製造業なみの比率（約 4 割）となっている。

移動状況については、「現在も働いている」（55.9 人）と「現在はいない」（17.1 人）となっており、対象者のうち、約 3/4 が現在も働いている。「現在はいない」他出者の内訳を見ると、「同じ会社の別事業所に移った」（1.95 人、11.4%）だけが同じ会社で働いている。そして、「他社に転職」（5.06 人、29.6%）、「自分で事業を営む」（0.16 人、0.9%）、「失業中である」（0.29 人、1.7%）、「引退した」（2.82 人、16.5%）、「不明」（6.56 人、38.3%）となっている。

第序-3-3 図 助成金対象者の職種（業種別、%）



③計画提出時における状況

－雇用調整助成金受給以外の雇用調整策、業績悪化の理由－

雇用調整助成金対象以外の雇用調整策については、「残業規制」（52.5%）、「採用の停止・削減」（40.7%）の指摘率が高い。第 3 位は、「従業員の賃金カット」だが約 24%と指摘率が低下する。その一方で、「雇用調整助成金の対象となる雇用調整策以外は実施していない」事業所はほぼ 3 割となっている。

企業の規模別に見ると、従業員規模が小さくなるほど、何らかの雇用調整策を行ったという回答比率が低下し、従業員 10 人未満企業の事業所では、約半数が「雇用調整助成金の対象となる雇用調整策以外は実施していない」と答えている。

業種別では、非製造業や鉄鋼・非鉄金属の事業所で、雇用調整助成金受給以外の雇用調整策を実施していないところが多い。その一方で、その他に実施されている雇用調整策の内容については、業種によってあまり違いはない。

助成金受給前に業績が悪化したのは、「主要な顧客の経営不振に陥り、受注が減少した」(52.1%) が最も多い。そして、「価格競争の激化」(38.5%)、「主要顧客の海外生産シフト」(33.4%)、「顧客数の減少」(31.3%) が続く。

受給計画提出前の売上高は、「減少し続けた」が約 6 割でもっとも多い。それに「途中までは変化がなく、その後減少した」が約 1/4 で続く。従業員 10 人未満企業の事業所や、金属製品の事業所では「減少しつつ続けた」企業の割合がいずれも約 7 割と、やや大きくなっている。

④ 計画提出時から現在までの経営状況

主たる生産・販売活動の分野については、計画提出時と現在とで、大きな変化は見られない。最も多いのは、「部品または材料を加工・生産して、少数のユーザーに販売する」(計画提出時：45.7%、現在：43.7%。以下同様) である。それに「製品やサービスを問屋や他のメーカーなどを通じて、最終消費者に販売する」(23.3%、21.9%) が続いている。ちなみに、今回の調査企業は、いわゆる「下請け製造企業」が、半数弱を占めている。

従業員規模別に見た場合、計画提出時の従業員 300 人以上企業の事業所以外では「部品または材料を加工・生産して少数のユーザーに販売する」事業所が 4~5 割を占め、最も多くなっている。従業員規模が大きくなると、「部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」というところが増え、従業員 300 人以上企業の事業所では、「部品または材料を加工・生産して少数のユーザーに販売する」とほぼ同数となる。

業種別に見ると、回答の多かった製造業種では、いずれも約半数が「部品または材料を加工・生産して少数のユーザーに販売する」と答えており、下請け的な事業形態をとっているところが多数を占めていることが確認できる。

計画提出時と現在の生産・販売分野を比べてみると、計画提出時から現在までの間で、状況が大きく変わったという企業規模別、業種別のカテゴリーは見当たらない。

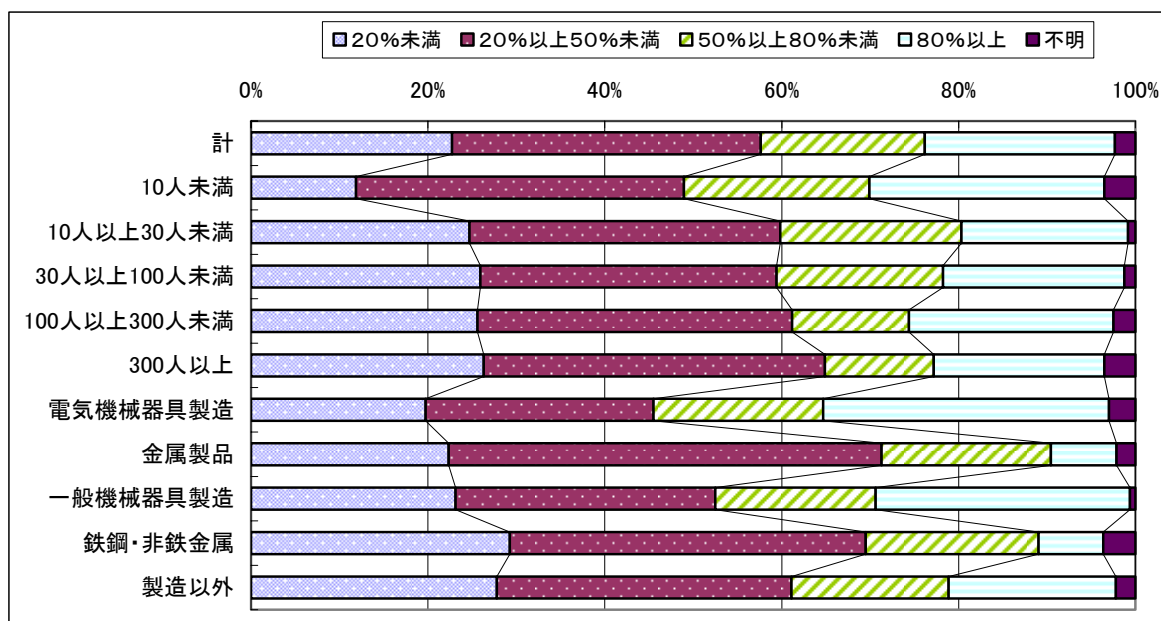
同業他社との製品・サービスの価格競争に関しては、約 7 割の企業が厳しいと答えている。「非常に厳しい」(39.7%)、「厳しい」(32.2%) となっており、反対に「ない」(「ほとんどない」+「あまりない」の合計) という回答は、1 割にも満たない。

取引先については、「もっとも多い取引先への依存度」が、「減少」(18.7%)、「やや減少」(24.2%) と、約 4 割強の事業所が、減少傾向にあると回答している。その一方で、「不変」

が4割弱、増加傾向（「増加」＋「やや増加」）と答えたのは、2割弱である。

「もっとも多い取引先」からの売上高が、全体に占める比率を4つのカテゴリーに分けた場合、もっとも多いのが「20%以上50%未満」（34.9%）であった。それに続くのが「20%未満」（22.7%）である（第序-3-4図参照）。ただ、その一方で、50%を越えるという企業も少なくはない。「50%以上」を合計すると約4割となり、その中でも「80%以上」という企業が2割の水準にある。

第序-3-4図 もっとも多い取引先の売上高が全体に占める割合



企業の従業員規模別に見ると、従業員10人未満企業の事業所では、最も売上高の多い取引先の占める比重が5割を超えるという回答の割合が、やや多い。業種別では、電気機械器具製造、一般機械器具製造の事業所で、最も売上高の多い取引先への依存度が相対的に高いのに対し、金属製品や鉄鋼・非鉄金属の事業所では、売上高に占める割合が50%未満にとどまるところが多数（約7割）を占めている。

「もっとも多い取引先」の現在の立地は、「地元」（26.3%）を中心に、より広域へと展開している。それでも、「近接の都道府県」までの範囲で、およそ2/3を占めている。計画提出後、取引高が「増加」、「減少」したのは、近接の都道府県を越えたエリアが多くなっている。

特定企業の協力会に参加しているか否かについては、計画提出時から現在に至るまで「加盟していない」が半数弱でもっとも多くなっている。そして、やや比率は下がるものの、ずっと「加盟している」が4割弱で続いている。

それを従業員規模別で見ると、従業員規模が小さいほど製造業企業でないという事業所が増え、その分、協力会に加入する企業の比率が低下する傾向が見られる。主要製造業種につ

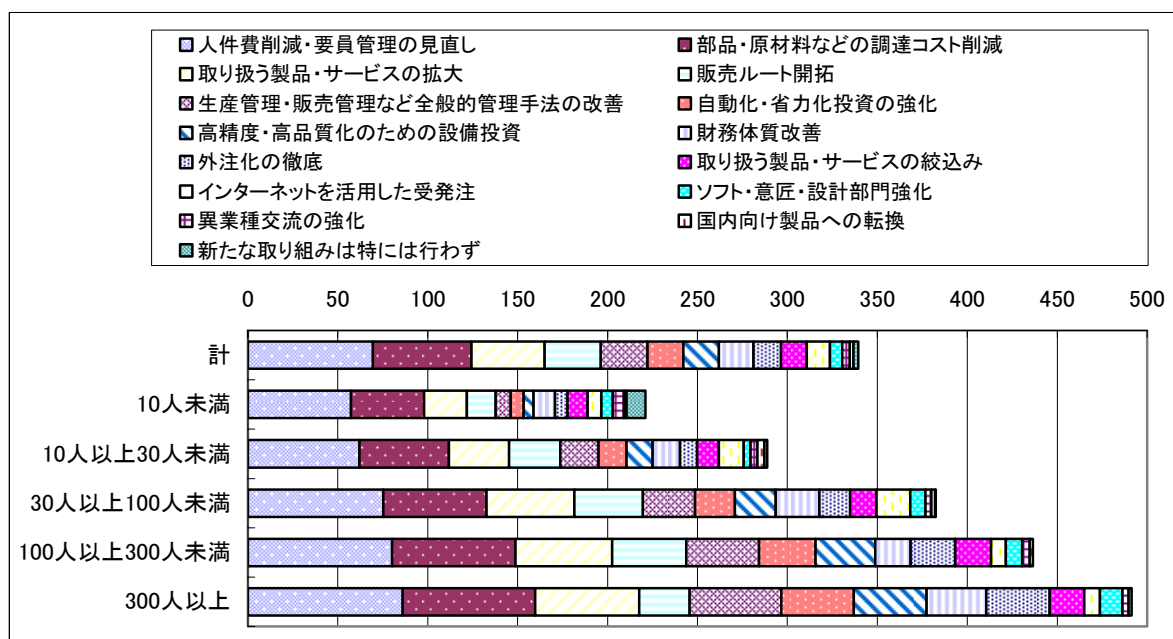
いてみた場合には、協力会加入事業所の割合はいずれも約4割となっている。

資金繰りに関しては、「厳しかった」（「厳しかった」＋「やや厳しかった」）がおよそ6割であるのに対して、「厳しくなかった」（厳しくなかった＋「それほど厳しくなかった」）とするのは1割強である。

事業を立て直すための新たな取り組みを見ると（第序－3－5 図参照）、「特には行わなかった」という事業所は、回答事業所全体ではわずかに2.6%であり、従業員10人未満企業の事業所ではやや比率が高まるが、それでも10.5%にとどまっている。そのことから、大半の事業所では、雇用調整助成金受給のための計画提出後、何らかの事業改善のための取り組みを行っていることがわかる。

4割を越える水準で、指摘率が高い方から見ると、「人件費の削減や要員管理の見直し」（69.5%）、「部品・原材料などの調達コストの削減」（54.8%）、そして、「新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大」（40.7%）となっている。その他に、営業力の強化（31.2%）、管理手法の改善（26.0%）などの指摘もむろん見られるが、上記のようなコスト削減や製品・サービスそのものの改善・強化などに比べると、その比率は低くなっている。

第序－3－5 図 事業改善のための取り組み（%）



従業員規模別に見た場合、従業員10人未満企業では、実施している事業所がある程度見られるのは、「人件費削減・要員管理の見直し」、「部品・原材料などの調達コスト削減」といった取り組みで、そのほかの施策に関しては実施している事業所がごく少数にとどまる。従業員30人以上100人未満企業の事業所になると、人件費・要員の見なおしや調達コストの削減に加えて、「取り扱う製品・サービスの拡大」や「販売ルートの開拓」といった売上高を

伸ばしていこうとする取り組みをする事業所が増え、100人以上企業の事業所では、さらに「生産管理・販売管理など全般的管理手法の改善」、「自動化・省力化投資の強化」、「高精度・高品質化のための設備投資」、「外注化の徹底」などのように、生産・販売プロセスの見直しを進める事業所がある程度見られる。

業種別では、非製造業や鉄鋼・非鉄金属の事業所で、「人件費削減・要員管理の見直し」を行ったという回答が8割弱と他の業種に比べて多い。また、製造業種のうち、金属製品の事業所では、「生産管理・販売管理など全般的管理手法の改善」を進めたところが少ないのが目につく。

経営見通しに関して、計画提出時には、「合理化を徹底すれば何とかやっつけていける」と考えていた事業所が54.8%と最も多く、「国内外の競争が厳しく、生き残りは難しくなっている」という回答が2割弱でこれに続いている。「合理化を徹底すれば何とかやっつけていける」と答えた事業所の割合は、金属製品の事業所でほかよりもやや高く、逆に従業員10人未満企業の事業所や電気機械器具製造の事業所でやや低かった。

現在の経営見通しについては、計画提出時に9.3%程度に過ぎなかった「まだまだ成長の見込みがある」という回答が22.7%となり、「合理化を徹底すれば何とかやっつけていける」(54.8%→45.5%)、「国内外の競争が厳しく、生き残りは難しくなっている」(18.2%→13.9%)はいずれも比率が低下しているため、回答事業所全体として見通しが好転したことが見られる。企業規模が大きくなるほど見通しが好転する企業の割合が大きくなる傾向が見られるほか、主要製造業種のいずれも「まだまだ成長の見込みがある」という回答の比率が10%以上上昇している。言い換えると、従業員規模の小さい企業に属する事業所や、非製造業の事業所では、経営見通しが計画提出時から比べてさほど好転はしておらず、非製造業の事業所ではむしろ、計画提出時よりも現在のほうが「国内外の競争が厳しく、生き残りは難しくなっている」と答える企業の割合が大きくなっている。

同業種・同規模他社との比較を見ると、売上高、労働生産性、利益率それぞれ、多少の違いはあるものの、似た傾向を見せている。「相当上回っている」、「やや上回っている」という回答が合わせて2割前後であるのに対して、「やや下回っている」、「相当下回っている」が合計で3割前後となっている。

業界全体の状況に関しては、停滞している（「非常に停滞している」+「停滞している」）と見る事業所が約4割、好況（「やや好況である」+「非常に好況である」）と捉える事業所が約3割となっている。しかし、非製造業の事業所や、金属製品の事業所では、他業種に比べて停滞していると考えている企業が多く、特に非製造業事業所では、「非常に停滞している」という事業所が約4割と突出してその割合が高い。

また、企業規模によっても業界の状況の捉え方に差があり、従業員100人以上企業の事業所では好況であると考えているところが約4割を占めるのに対し、10人未満企業の事業所では、停滞しているという事業所が約6割に達している。

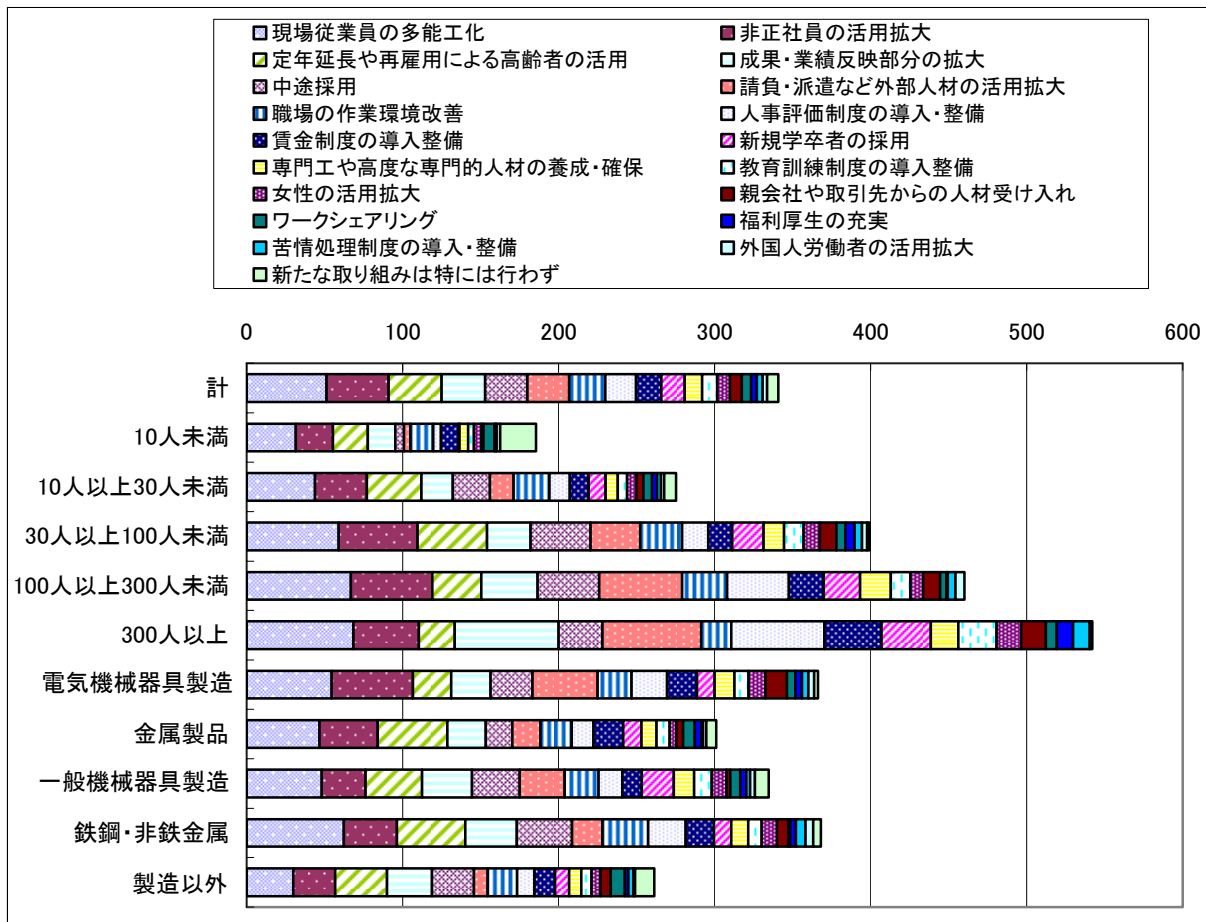
⑤ 人事管理

人事管理上の取り組みとしてあげられているのは（第序－3－6 図参照）、指摘率の高いほうから、「現場従業員の多能工化」（51.2%）、「非正社員の活用拡大」（39.8%）、「高齢者の活用」（34.0%）となっている。そして、「賃金における成果・業績反映部分の導入・拡大」（27.9%）、「中途採用」（27.1%）、「外部人材の活用」（26.8%）が続いている。

本調査で対象となった事業所は、製造業がほぼ大多数を占めている。その人事管理を考える際に基本となるのは、現場従業員の多能工化であり、「職場の作業環境改善」（23.1%）などと共に、現場における人事管理に一つの重点がおかれている。それと共に、非正規社員、高齢者など、正社員以外の部分での工夫が見られる。その一方で、「専門工や高度な専門的人材の養成・確保」（11.4%）などは、あまり重要視されていない。

規模別に見ると、従業員 100 人以上企業の事業所では、「請負・派遣など外部人材の活用拡大」を行ってきたという回答が半数を超え、さらに、300 人以上企業の事業所では、同じく半数以上が「成果・業績反映部分の拡大」や「人事評価制度の導入・整備」といった評価・処遇制度の見直しを行っている。

第序－3－6 図 人事管理上の取り組み（%）



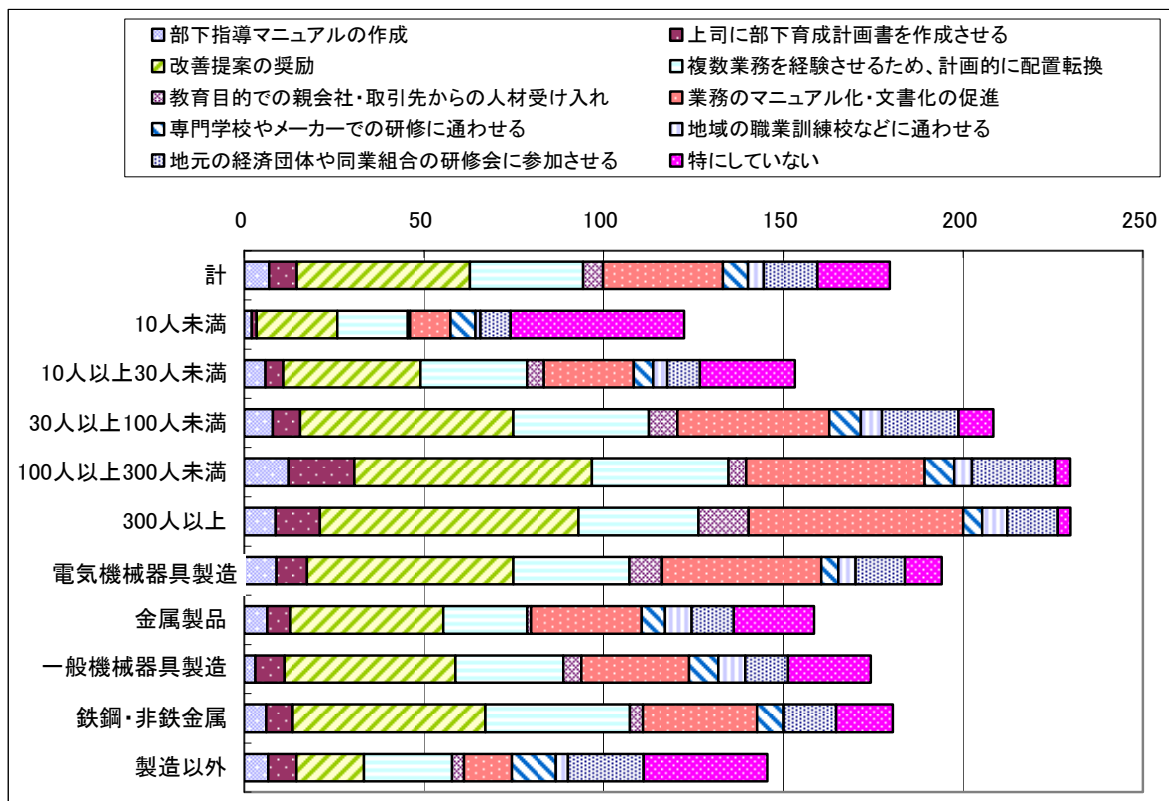
業種別では、鉄鋼・非鉄金属で「現場従業員の多能工化」、電気機械器具製造で「非正社員の活用拡大」や「請負・派遣など外部人材の活用拡大」、金属製品や鉄鋼・非鉄金属で「定年延長や再雇用による高齢者の活用」に取り組む事業所の割合が、他業種に比べて大きい。

従業員教育のための取り組み面を見ると（第序-3-7図参照）、「改善提案の奨励」（48.3%）が約半数でもっとも多い。そして、「業務のマニュアル化・文書化の促進」、「複数業務を経験させるため、計画的に配置転換」がほぼ1/3の水準で続いている。その一方で、こうした教育への取り組みを「特にしていない」という回答も、約2割にのぼる。

ただ、こうした施策は、従業員規模により差が大きい。「改善提案の奨励」、「業務のマニュアル化・文書化の促進」は従業員300人以上企業の回答事業所では実施率がそれぞれ71.9%、59.6%であるのに対し、従業員10人未満企業の回答事業所では22.4%、11.2%にとどまる。このように、従業員教育のための取り組みは、企業の従業員規模が小さくなるほど低調になり、「特にしていない」という回答が、従業員10人未満企業の回答事業所では約半数、従業員10人以上30人未満の回答事業所では3割弱に達する。

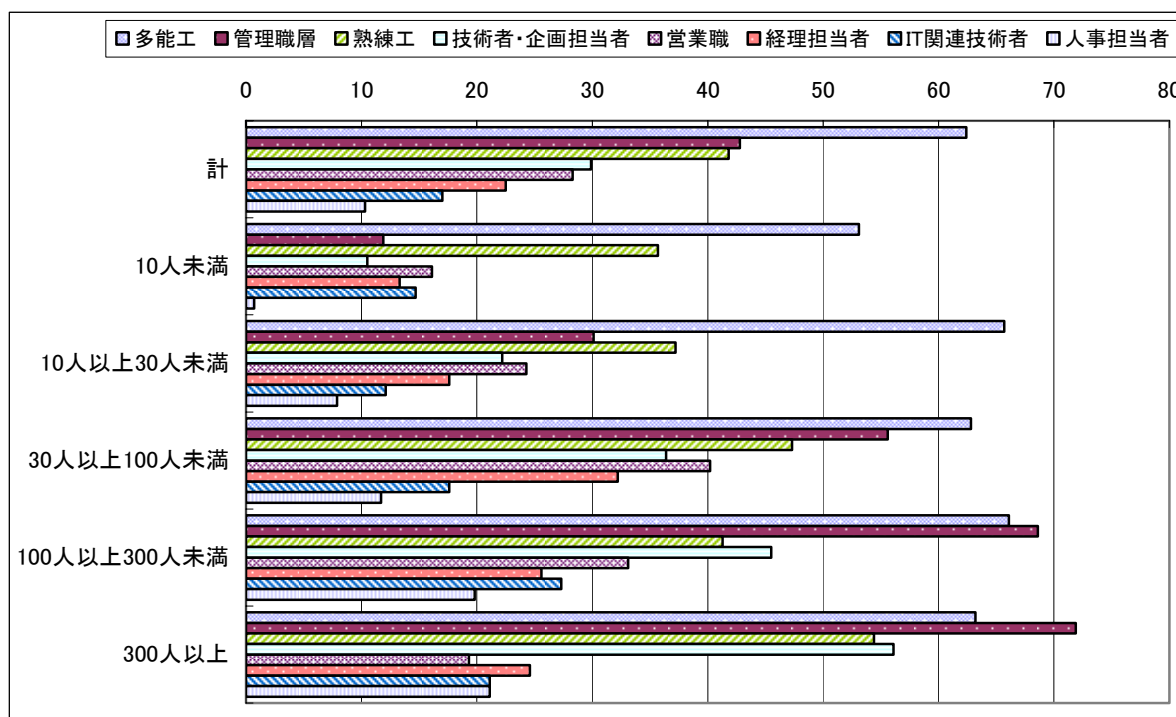
業種別では、非製造業事業所で、従業員教育のための取り組みを特に行っていないというところが約3分の1あるのが目立つ。

第序-3-7図 従業員教育のための取り組み（%）



中核的人材について聞いてみると（第序－3－8 図参照）、最も指摘率が高かったのは、「複数の機械あるいは工程をこなすことのできる多能工」（62.4%）で、以下、「生産現場やプロジェクトの管理を担当する管理職層」（42.8%）、「特定領域で高度な技能を発揮する熟練工」（41.8%）と続く。「生産現場やプロジェクトの管理を担当する管理職層」は、企業の従業員規模が大きくなるほど指摘率が上昇し、従業員 100 人以上企業に属する回答事業所では、「複数の機械あるいは工程をこなすことのできる多能工」の指摘率を上回って、指摘が最も多い。また、「製品やサービスの開発を担当する技術者・企画担当者」の指摘率についても同様の傾向が見られ、従業員 300 人以上企業の回答事業所では半数以上の事業所が中核人材として指摘している。

第序－3－8 図 中核人材とは（従業員規模別、%）

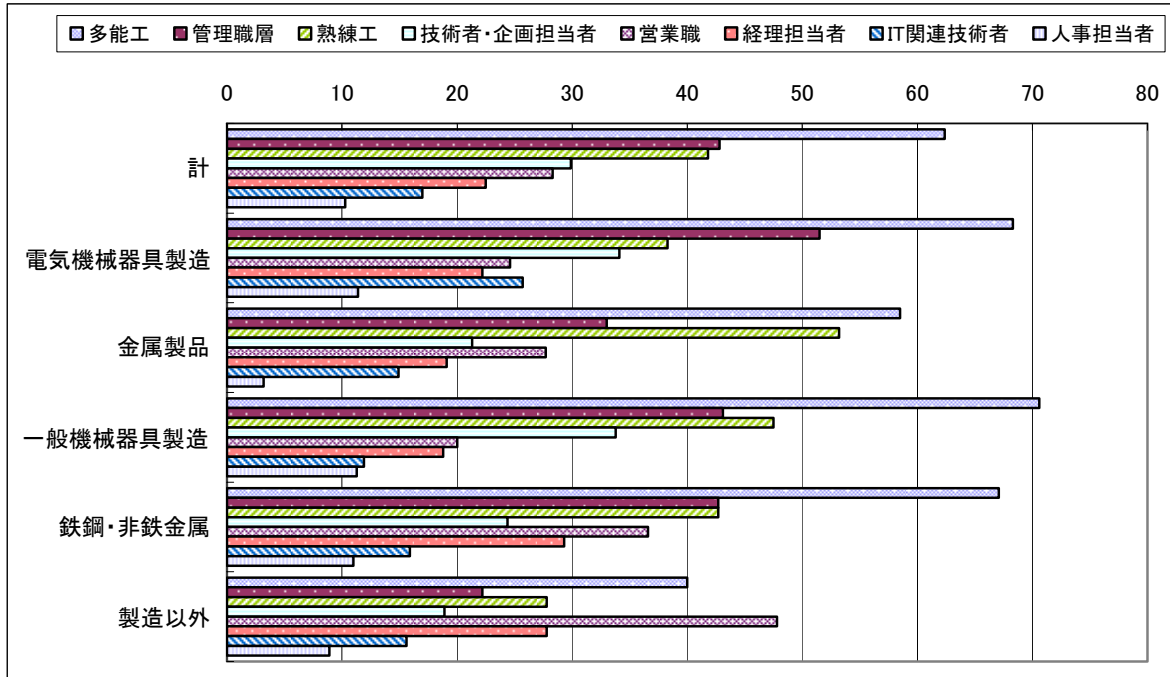


非製造業の回答事業所では、「販売ルートの開拓・確保を担当する営業職」を中核人材と指摘するところが、約半数と最も多い。また、金属製品を製造している事業所では、「特定領域で高度な技能を発揮する熟練工」の指摘率が、電気機械器具製造の事業所では、「生産現場やプロジェクトの管理を担当する管理職層」の指摘率が、他の業種に比べて高くなっている（第序－3－9 図参照）。

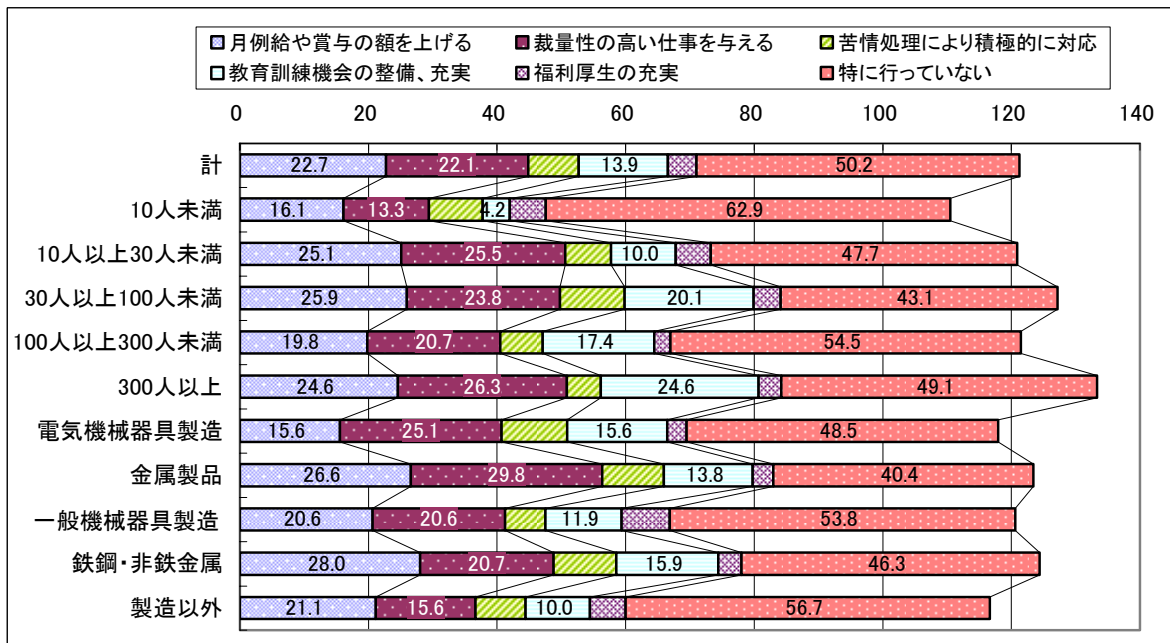
そうした人材を引き留めるための取り組みは（第序－3－10 図参照）、「特別な取り組みはしていない」がほぼ半数でもっとも多い。こうした状況は、従業員規模や業種が違っても、あまり大きな差異はない。第 2 位以下は「月例給や賞与の額を上げる」（22.7%）、「裁量性

の高い仕事を与える」(22.1%)であるが、指摘率は2割強の水準にとどまっている。ただ、「教育訓練機会の整備・充実」は、従業員の多い企業の事業所で、一定程度実施しているところがある。

第序-3-9 図 中核人材とは（業種別、%）



第序-3-10 図 中核人材確保の方法（%）



⑥ その他

今後、雇用調整助成金制度に期待することについての回答は、「手続きの簡略化」(73.3%)が最も多く、「支給額の増加」(49.0%)、「受給資格などの緩和」(48.8%)が約5割で続いている。

第4節 今後の課題

ここまで見てきたように、雇用調整に関しても、構造調整に関しても、雇用調整助成金支給事業所における変化の実態は、概ね肯定的に評価できよう。ただ、この結果をもってすぐさま、雇用調整助成金が「企業の構造調整を阻害していない」と結論づけるのは、政策効果の分析が非常に難しいことを考えれば、戒めなければならない。

本調査で取り上げた雇用調整助成金と直接関わるものではないが、やはり厚生労働省による助成金の一つである地域雇用開発助成金に関して、その政策評価を試みた樋口は、雇い入れ助成を行った場合に、一定期間に雇用増が見られたとしても、それが真に助成金によるものなのか、デッドウェイト・ロス効果（その政策が実行されていなくても、生じていた効果）であるのかを峻別する必要性を述べている（「労働政策に係わる評価手法の研究」研究委員会、2000）。さらにこの点に関して、樋口は別の機会に、「助成金を受けた企業のその後の行動について、やはり十分なフォローアップをし、単に何人分の助成金が支出されたのかということだけではなく、対策のどのような点では有効であり、どこに問題があるのかを十分見極めて、今後のためにその情報を残すべきではないかと述べている（樋口・小野、2001、p.9）。至極妥当な指摘であろう。今後、さらなる実証研究を積み重ねると共に、助成金を受給していない事業所との比較分析を可能な範囲で行う必要もあろう。

さらに、本制度の使い勝手に関する事業者の評価は必ずしも高くない。支給事業所に「今後雇用調整助成金制度に期待すること」を尋ねたところ、「受給手続きを簡略化して欲しい」(73%)、「支給額を増やして欲しい」(49%)、「受給資格、条件などを緩和して欲しい」(49%)などの声が多かった。手続き簡素化と不正受給防止の間には常に二律背反が存在し、他の多くの助成金に対しても同様の指摘がある。そうした点を勘案しながらも、さらなる制度の整備・改善が必要となろう。

【註記】

(1) 厚生労働省ホームページより。

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/a01-1.html>

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/pdf/01.pdf>

【主要参考文献】

- 厚生労働省 2002 『平成14年版 労働経済白書』
- 篠塚 英子 1989 『日本の雇用調整』、東洋経済新報社.
- 中馬宏之他 2002 「雇用調整助成金の政策効果について」、『日本労働研究雑誌』、vol.510.
- 樋口美雄・小野旭 2001 「構造改革と雇用対策」、『JIL@Work』、winter 2001.
- 労働省職業安定局編 1999 『再訂 雇用調整助成金制度の実務解説—企業における雇用維持の支援のために—』、労働新聞社.
- 「労働政策に係る評価手法の研究」研究委員会 2000 『労働政策に係る評価手法の研究』