

今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査

景気回復した場合、物の製造系派遣を「現状維持」「減少」と見込む一方、請負・アウトソーシングは「増やす」方針

(上場企業 223 社の回答を集計)

調査・解析部

まず、二〇〇九年調査では、リーマンショック以降の金融危機の影響について尋ねた。それによれば、「非常に深刻な影響」(三四・五%)、「やや深刻な影響」(四五・三%)を合わせて「影響があった」とするのは、七九・八%と

実施 影響のあった企業の9割で雇用調整を

1. リーマンショックと雇用調整

調査対象は、上場企業(上場一部・二部)全数二四五社。有効回収率は二二三社(有効回収率、九・一%)である(一)。

なお、本調査は、二〇〇七年に実施した「雇用システムと人事戦略に関する調査」(以下、「二〇〇七年調査」と略)と雇用調整に関する項目など一部同一設問を設けており、二〇〇七年調査と二〇〇九年調査の比較が可能である(一)。

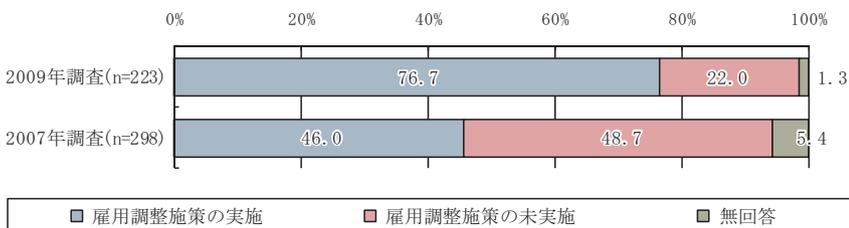
二〇〇九年九月、「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」(以下、「二〇〇九年調査」と略)を実施した。

二〇〇八年九月一五日にアメリカ大手証券会社リーマン・ブラザーズが経営破綻し、世界経済に衝撃を与えた。その後、この「リーマンショック」によって、それまで好景気が続いていた日本経済が一気に冷え込み、非正規雇用(派遣労働者を含む)の雇い止めを中心に雇用調整がなされた。当機構では、非正規社員比率の上昇や社外人材の活用が進むなか、リーマンショック前後で、企業の人事戦略がどのように変化しているのかを明らかにするため、二〇〇九年九月、「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」(以下、「二〇〇九年調査」と略)を実施した。

図表1：リーマンショック以降の金融危機の影響についての認識 (単位=%) [2009年調査]

	n数	非常に深刻な影響	やや深刻な影響	どちらともいえない	ほとんど影響はない	全く影響はない	無回答
計	223	34.5	45.3	12.6	3.1	0.0	4.5
<規模別>							
300人未満	47	38.3	42.6	12.8	2.1	0.0	4.3
300~1000人未満	64	40.6	46.9	9.4	0.0	0.0	3.1
1000~5000人未満	66	22.7	48.5	19.7	6.1	0.0	3.0
5000人以上	35	42.9	42.9	8.6	2.9	0.0	2.9
<産業別>							
建設業	23	30.4	43.5	17.4	0.0	0.0	8.7
製造業	92	46.7	43.5	9.8	0.0	0.0	0.0
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34	23.5	55.9	14.7	5.9	0.0	0.0
運輸業・情報通信業	17	47.1	47.1	0.0	5.9	0.0	0.0
金融・保険業、不動産	22	31.8	40.9	18.2	4.5	0.0	4.5
サービス業	18	22.2	44.4	22.2	11.1	0.0	0.0

図表2：過去2年間の雇用調整施策の実施状況 (時系列比較)



約八割にのぼっている。規模別にみると、「五〇〇〇人以上」「三〇〇〇〜一〇〇〇人未満」で「影響があった」割合が高くなっている。これを業種別にみると、「非常に深刻な影響」とする割合がもっとも高いのは「運輸業・情報通信業」(四七・一%)で、次いで「製造業」(四六・七%)となっている(図表1)。

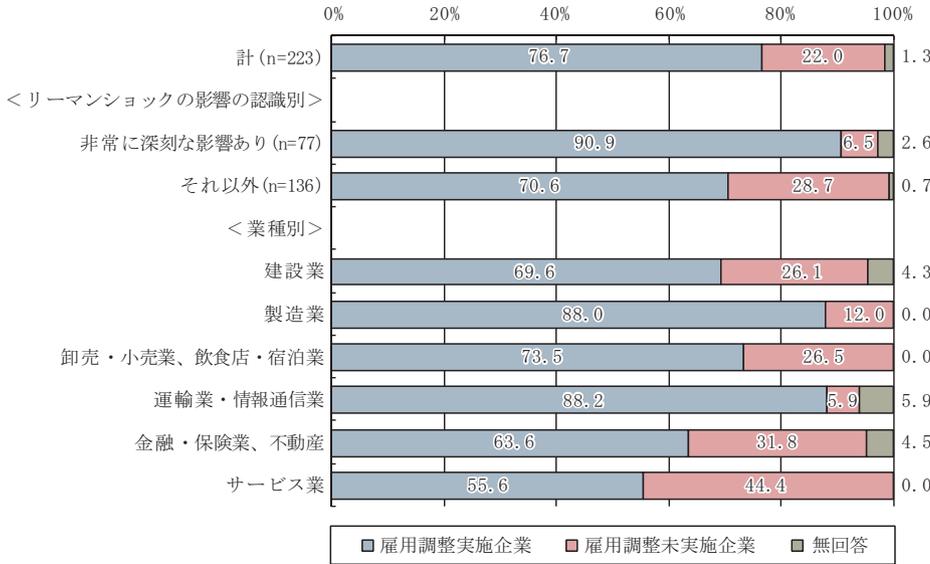
新規採用抑制や非正規社員の雇止めを中心に実施

二〇〇九年調査では、二〇〇七年調査と同じ設問形式で、過去2年間の雇

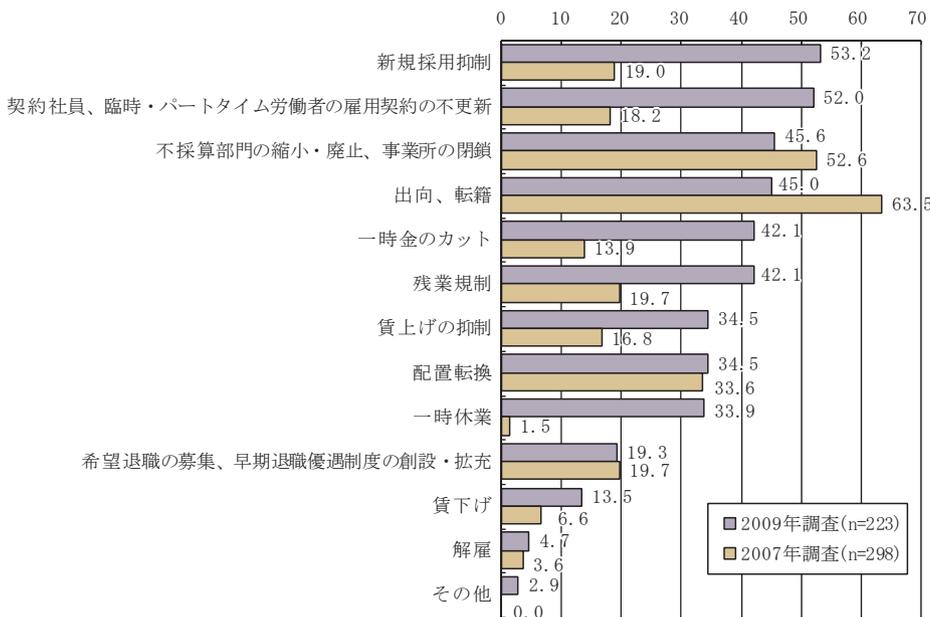
用調整施策の実施状況を聞いた。二〇〇九年調査では、七六・七%の企業が何らかの雇用調整にかかわる施策を実施(3)しており、二〇〇七年調査と比較すると、三〇・七ポイント上昇している(図表2)。

二〇〇九年調査について、リーマンショックの認識別(4)にみると、リーマンショックに非常に深刻な影響を受けたとする企業で雇用調整を実施した企業は九〇・九%だった。これを業種別にみると、「運輸業・情報通信業」で八八・二%、「製造業」で八八・〇%な

図表3：過去2年間の雇用調整施策の実施の状況〔2009年調査〕

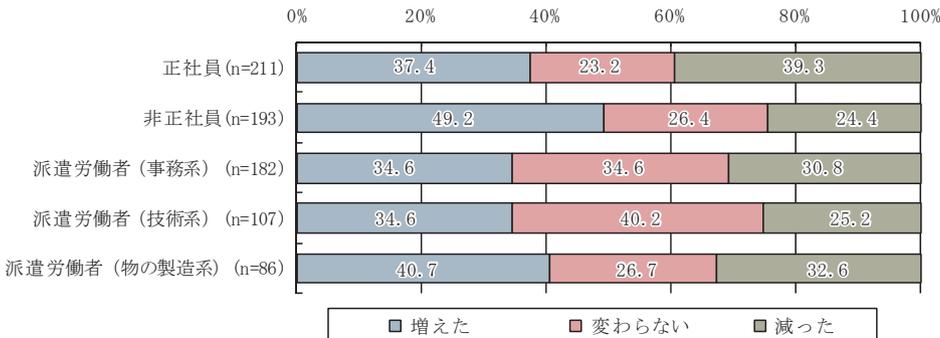


図表4：過去2年間の具体的な雇用調整策（時系列比較）（複数回答、単位＝％）



※過去2年間の何らかの雇用調整を実施した企業を対象に集計。

図表5：2004年頃から2008年半ばまで（リーマンショック前）の増減状況〔2009年調査〕



※無回答、「2004年も2008年半ばも該当する者がいない」を除いて集計。

ど、その割合が高くなっている(図表3)。過去2年間の雇用調整の具体的な内容について二〇〇七年調査と二〇〇九年調査を比較したところ、二〇〇七年調査では「出向・転籍」「不採算部門の縮小・廃止、事業所閉鎖」「配置転換」を中心に雇用調整が実施されていたが、二〇〇九年調査では、「新規採用抑制」(五三・二%)、「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約不更新」(五二・〇%)、「不採算部門の縮小・廃止、

事業所閉鎖」(四五・六%)、「出向・転籍」(四五・〇%)、「一時金のカット」(四二・一%)、「残業規制」(四二・一%)などの順となっている。ただし、二〇〇七年調査、二〇〇九年調査ともに、「解雇」や「賃下げ」の割合が低いことは共通しており、「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」は二〇〇七年調査が一九・七%、二〇〇九年調査が一九・三%とほとんど同じ割合となっている(図表4)。二〇〇九年調査では、

年調査での雇用調整策は、現在在籍している正社員の雇用を維持しつつ、新規採用抑制や非正社員の雇止めなどを中心に実施されたことが示唆される。

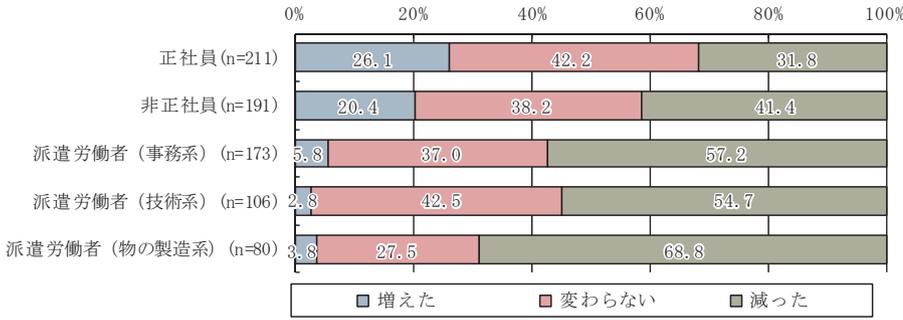
2. リーマン前後の各就業形態の増減

いずれの就業形態も「減った」が「増えた」を上回る

二〇〇四年頃から二〇〇八年半ばまで(二〇〇四年頃からリーマンショック

ク前まで)の雇用の増減状況(5)を尋ねたところ、正社員が「減った」のは三九・三%で、「増えた」の三七・四%とほぼ拮抗している。非正社員の増減をみると、四九・二%と約半数の企業が「増えた」としており、その割合は「減った」とする企業割合を上回る。派遣労働者(事務系、技術系、物の製造系)も「増えた」とする企業割合が「減った」とする企業割合を上回った(図表5)。リーマンショック前、企

図表6：2008年半ばから現在まで（リーマンショック後）の増減状況〔2009年調査〕



※無回答、「2008年半ばも現在も、該当する者がいない」を除いて集計。

図表7：2008年半ばから現在までの各就業形態の増減状況（雇用調整策の実施経験別）（単位＝%）〔2009年調査〕

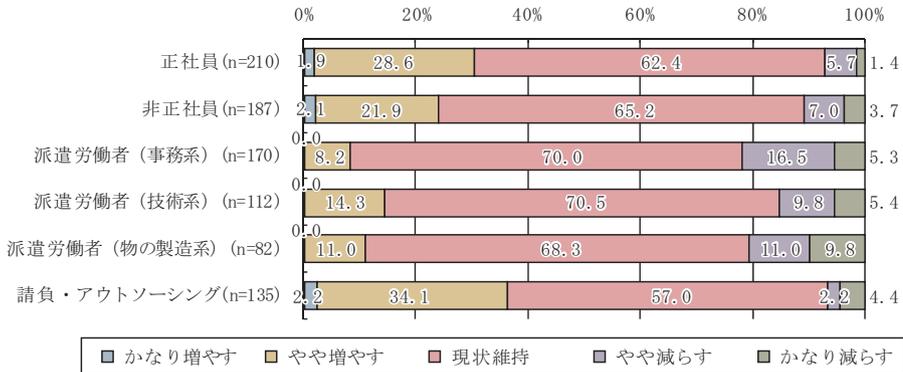
	(a) 正社員				(b) 非正社員				(c) 派遣労働者 (事務系)			
	n数	増えた	変わらない	減った	n数	増えた	変わらない	減った	n数	増えた	変わらない	減った
計	211	26.1	42.2	31.8	191	20.4	38.2	41.4	173	5.8	37.0	57.2
<雇用調整策の実施経験別>												
雇用調整策の実施企業	163	25.2	38.0	36.8	150	17.3	33.3	49.3	133	3.8	32.3	63.9
雇用調整策の未実施企業	46	28.3	56.5	15.2	40	30.0	57.5	12.5	39	10.3	53.8	35.9

(続き)

	(d) 派遣労働者 (技術系)				(e) 派遣労働者 (物の製造系)			
	n数	増えた	変わらない	減った	n数	増えた	変わらない	減った
計	106	2.8	42.5	54.7	80	3.8	27.5	68.8
<雇用調整策の実施経験別>								
雇用調整策の実施企業	83	2.4	38.6	59.0	67	4.5	20.9	74.6
雇用調整策の未実施企業	23	4.3	56.5	39.1	13	0.0	61.5	38.5

※無回答、「2008年半ばも現在も、該当するものがいない」を除き集計。

図表8：将来景気回復した際の雇用・受け入れ方針〔2009年調査〕



※無回答、「該当する者がいない・受け入れ方針なし」を除いて集計。

業は非正社員を中心に雇用を増やしてきた姿が垣間見える。次に、二〇〇八年半ばから現在まで（リーマンショック後から現在まで）の雇用の増減状況⑥を尋ねたところ、正社員が「減った」が二・八％で「増えた」の二六・一％を上回っている。非正社員も「減った」が四一・四％で「増えた」の二〇・四％を上回っている。また、派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）の増減は、「増えた」とする企業はほとんどなく、「減った」

とする企業割合は、事務系が五七・二％、技術系が五四・七％、物の製造系が六八・八％にのぼっている（図表6）。リーマンショック後、派遣労働者を中心に雇用を削減した状況が示唆される。そこで、各就業形態の増減状況を無回答と「二〇〇八年半ばも現在も、該当する者がいない」を除いたうえで、

雇用調整策の実施経験別にみた。その結果、いずれの就業形態も雇用調整策の実施企業のほうが未実施企業に比べ、「減った」とする割合が高い。なお、雇用調整策の未実施企業では、正社員と非正社員については「増えた」企業が「減った」とする企業を上回っている（図表7）。

以上を踏まえ、リーマンショック前後を比較すると、リーマンショック前までは、非正社員を中心に増加傾向にある企業が多かったが、リーマン

3. 将来の雇用・受け入れ方針

景気が回復しても6割が現状維持

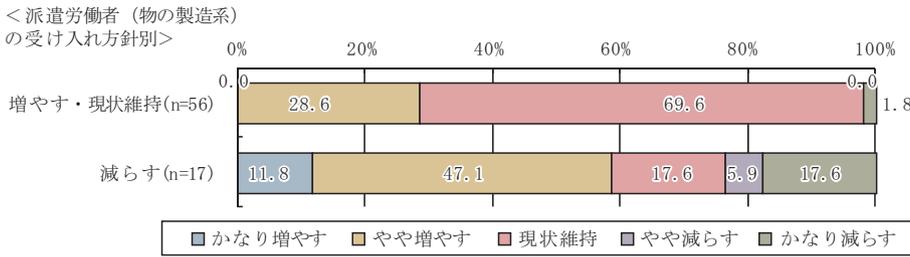
将来、景気が回復した際（例えば、二〇〇八年九月のリーマンショック前の景気水準への回復等）の雇用・受け入れ方針を尋ねたところ（無回答および「該当する者がいない・受け入れ方針なし」を除いて集計）、いずれの就業形態も「現状維持」とする割合がもつとも高くなった。将来景気が回復したとしても六割前後の企業はいずれの就業形態も、現状のまま雇用を維持したいと考えているようである。

増減の意向についてみると、正社員では、「増やす」（「かなり増やす」＋「やや増やす」。以下同じ。）が三〇・五％となっており、「減らす」（「かなり減らす」＋「やや減らす」。以下同じ。）の七・一％を上回っている。非正社員も、「増やす」が「減らす」を上回っている。

将来、景気が回復した場合、正社員、非正社員を中心に雇用を「増やす」意向を持つ企業割合は、「減らす」とする企業割合よりも高いようである。

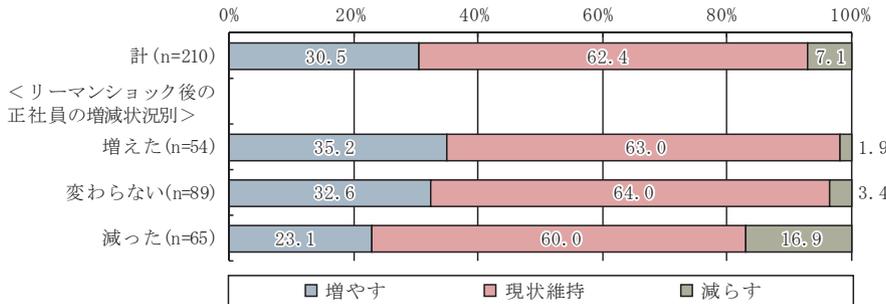
次に、派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）についてみると、いずれも「減らす」が「増やす」を上回っている。正社員、非正社員に比べ、派遣労働者の受け入れ増加の割合は低いようである。その一方で、請負・アウトソーシングは、「増やす」が三六・三％であり、「減らす」（八・八％）を大きく上回っている（図表8）。

図表9：将来の派遣労働者（物の製造系）受け入れ方針別にみた
請負・アウトソーシングの受け入れ方針〔2009年調査〕



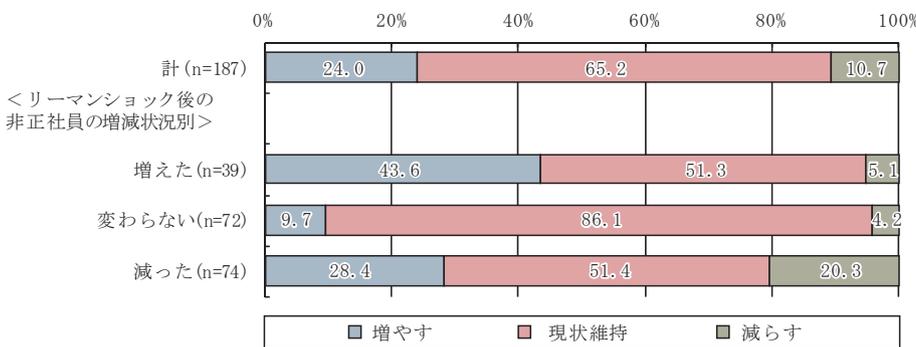
※無回答、「該当する者がいない・受け入れ方針なし」を除いて集計。

図表10：リーマンショック後の正社員の増減状況別にみた
将来（景気回復期）の正社員の雇用方針〔2009年調査〕



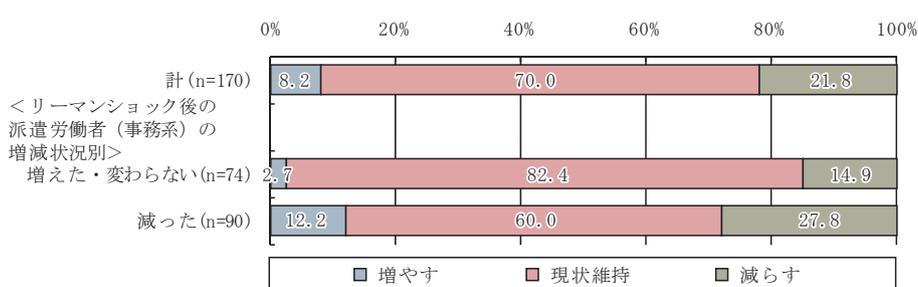
※無回答、「該当するものがいない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」と「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」と「やや減らす」の合計。

図表11：リーマンショック後の非正社員の増減状況別にみた
将来（景気回復期）の非正社員の雇用方針〔2009年調査〕



※無回答、「該当するものがいない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」と「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」と「やや減らす」の合計。

図表12：リーマンショック後の派遣労働者（事務系）の増減状況別にみた
将来（景気回復期）の派遣労働者（事務系）の受け入れ方針〔2009年調査〕



※無回答、「該当するものがいない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」と「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」と「やや減らす」の合計。

そこで、将来の派遣労働者（物の製造系）の受け入れ方針別に、請負・アウトソーシングの受け入れ方針をみると、派遣労働者（物の製造系）を「減らす」とする企業の五八・九%（「かなり増やす」一一・八%、「やや増やす」四七・一%）は、将来、請負・アウトソーシングを増やすと回答している（図表9）。

4. 雇用減少企業の将来の雇用方針

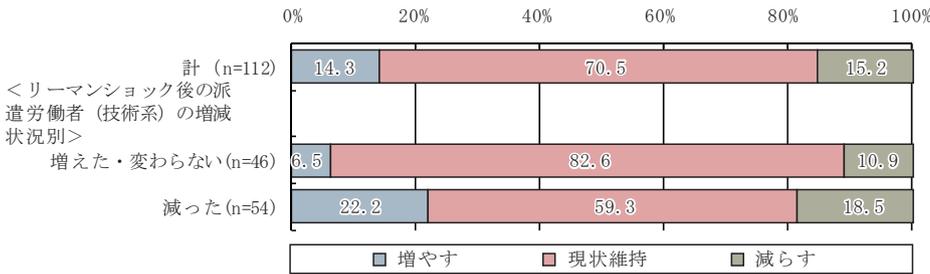
現状維持が最多、物の製造と事務系派遣は減らす意向

二〇〇八年半ばから現在まで（リーマンショック後）に雇用を減少させた企業は、将来、景気回復期に雇用を回復させるのだろうか。就業形態ごとにリーマンショック後の雇用増減状況別

に将来（景気回復期）の雇用・受け入れ方針をみることにしよう。まず、リーマンショック後の正社員の増減状況別に、将来（景気回復期）の正社員の雇用方針をみると、リーマンショック後の正社員の雇用の増減にかかわらず、将来景気回復したとしても、正社員の雇用を「現状維持」とする企業が六割となっている。とくにリーマンショック後に正社員が「減った」企業では、将来景気が回復したと

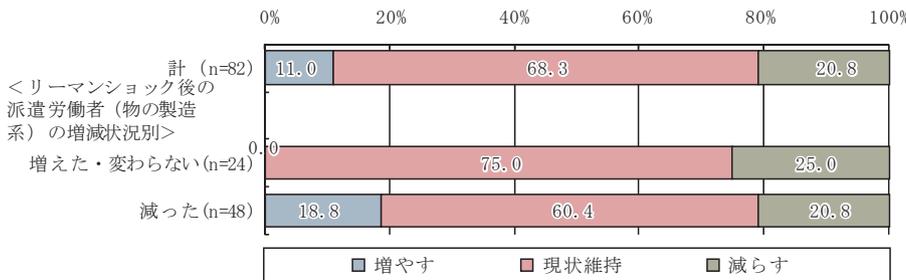
しても、正社員の雇用を「増やす」とする企業は二三・一%であり、「減らす」とする企業（一六・九%）をわずかに上回っている（図表10）。また、リーマンショック後の非正社員の増減状況別に、将来（景気回復期）の非正社員の雇用方針をみると、リーマンショック後に、非正社員が「減った」とする企業では、将来、「現状維持」とする企業が五一・四%ともっとも多い。「増やす」とする企業は二八・四%

図表13：リーマンショック後の派遣労働者（技術系）の増減状況別にみた将来（景気回復期）の派遣労働者（技術系）の受け入れ方針〔2009年調査〕



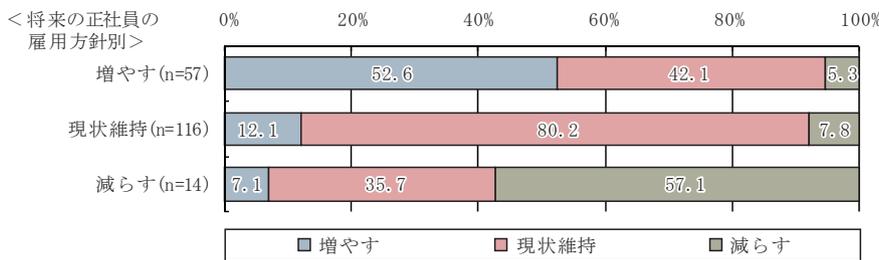
※無回答、「該当するものがない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」と「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」と「やや減らす」の合計。

図表14：リーマンショック後の派遣労働者（物の製造系）の増減状況別にみた将来（景気回復期）の派遣労働者（物の製造系）の受け入れ方針〔2009年調査〕



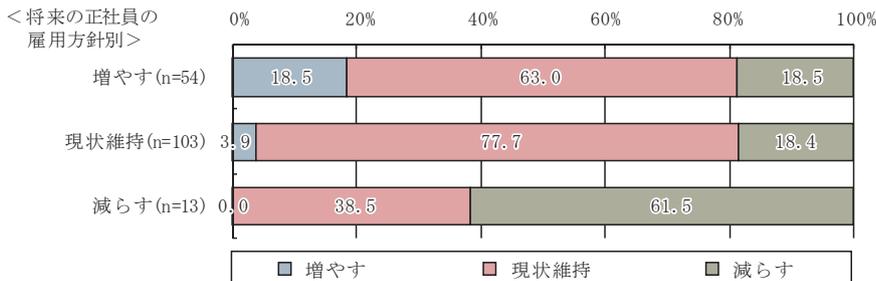
※無回答、「該当するものがない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」と「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」と「やや減らす」の合計。

図表15：将来（景気回復期）の正社員の受け入れ方針別にみた非正社員の雇用方針〔2009年調査〕



※無回答、「該当する者がいない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」「やや減らす」の合計のこと。

図表16：将来（景気回復期）の正社員の雇用方針別にみた派遣労働者（事務系）の受け入れ方針〔2009年調査〕



※無回答、「該当する者がいない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」「やや減らす」の合計のこと。

で、「減らす」とする企業（二〇・三％）を上回っている（図表11）。次に、派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）について、リーマンショック後の増減状況別にみると、派遣労働者が「減った」とする企業では、いずれも、将来、約六割の企業が「現状維持」と回答している。とくに事務系、物の製造系の派遣労働者では、「減らす」が「増やす」を上回っている。技術系派遣労働者では、「増やす」（二一・

二％）が「減らす」（一八・五％）をわずかに上回っている程度である（図表12、図表13、図表14）。以上を踏まえると、リーマンショック後に雇用を減らした企業では、将来景気が回復した場合、いずれの就業形態も「現状維持」がもつとも割合が高い。正社員、非正社員、技術系派遣労働者については「増やす」との意向を持つ企業が「減らす」とする企業を上回るが、事務系および物の製造系の派

5. 将来の正社員の雇用方針の影響

遣労働者については「減らす」との意向を持つ企業が「増やす」とする企業を上回っている。正・非とも両方増と減に二分
将来（景気回復期）の正社員の雇用方針は非正社員の雇用方針とどのような関係にあるのだろうか。将来の正社員の雇用方針別に非正社員の雇用方針

をみると、将来、正社員を「増やす」とする企業の五二・六％は非正社員も「増やす」としている。正社員を「増やす」とする企業では、正社員と連動して「非正社員」も増やしたいと考える傾向にある。一方、正社員を「減らす」とする企業の半数（五七・一％）は、非正社員も「減らす」と考えている（図表15）。正社員を減少させる方針の企業ではその代替として非正社員を「増やす」とする企業は少なく（七・



一%)、正社員の雇用を減らすと同時に非正社員も減少させる方針(五七・一%)であることがわかる。

同様に、将来、正社員を「増やす」とする企業では、事務系の派遣労働者の受け入れを「現状維持」する企業の割合がもっとも高く、「増やす」とする企業も一八・五%程度となっており、「減らす」(一八・五%)と「増やす」は拮抗している。一方、正社員を「減らす」とする企業の六割(六一・五%)は、事務系派遣労働者も「減らす」と考えている(図表16)。正社員を減少させる方針の企業ではその代替として事務系派遣労働者を「増やす」とする企業は少ないようである。

以上を踏まえると、景気が回復するとともに正社員を増加させる企業ではそれと連動して、非正社員を増やすと考える企業が約半数(五二・六%)であったことと比べ、事務系派遣労働者の場

合、正社員の増加とともに増える割合はそれほど高くなさそうである。なお、将来、正社員を減らす意向の企業では、非正社員、事務系派遣労働者ともに減少させる方針である点では違いがなく、正社員の代替として、非正社員、派遣社員を増やす傾向はあまりみられない。

- (注)
- 二〇〇七年調査の調査結果については、調査シリーズNo.53「雇用システムと人事戦略に関する調査」(<http://www.jil.go.jp/institute/research/2009/053.htm>)参照。
 - 二〇〇七年調査は調査対象が上場企業(二五五二社で、有効回収数一九八社(有効回収率一七・七))。
 - ここでは「雇用調整施策の未実施」とは、本設問で、「二〇〇一年間に雇用調整にあたることはしていない」を選択した企業のこと。「雇用調整施策の実施」とは、「解雇」「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」「出向、転籍」「一時金のカット」「賃上げの抑制」「賃下げ」「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「時休業」「新規採用抑制」「配置転換」「残業規制」「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「その他」のいずれかを選択した企業のこと(以下、同じ)。
 - 二〇〇八年九月のリーマンショック以降の金融危機の影響について、「非常に深刻な影響」と回答した企業とそれ以外に分けた。
 - 二〇〇八年九月のリーマンショック以降の金融危機の影響について、「非常に深刻な影響」と回答した企業とそれ以外に分けた。
 - 本稿では、「二〇〇四年頃から二〇〇八年半ばまで」を「リーマンショック前」と表記する(以下、同じ)。
 - 本稿では、「二〇〇八年半ばから現在まで」を「リーマンショック後」と表記する(以下、同じ)。

(調査・解析部 奥田栄二)

日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)
年刊購読料10,740円
(〒サービス)

7 No.600 Jul. 2010

特集=創刊600号記念

【提言】

「日本労働研究雑誌」600号記念に寄せて 辻村江太郎

【座談会】

労働研究の50年を振り返る—「日本労働研究雑誌」が果たしてきた役割
稲上毅・大橋勇雄・菅野和夫・仁田道夫

【エッセイ】

- 労働研究を考える I
制度、イデオロギー、そして労働研究の未来
D・ヒュー・ウィツタカー
将来の労働研究についての考察 マンフレッド・ヴァイス
フランスの労働法研究者の視点から見た労働研究の未来
フランソワ・ゴデュ
日本の人的資本が抱える難問 サンフォード・M・ジャコービ
ジェンダーと労働史—いくつかの方法論的提案
ジャンネット・ハンター
未来を描いて—情報化時代の労働力 ジャニス・R・ペラーチ

●労働研究を考える II

- 研究テーマの将来予測は難しい 大竹文雄
- 人事管理研究における今後の重要課題 佐藤博樹
- 労働法学におけるキャリアの位置づけ—新しい法原理の探索 諏訪康雄
- 高齢者の労働供給に関する分析をめぐって 清家篤
- 社会科学としての人材マネジメント論へ向けて 守島基博
- 「重要」な研究テーマとは何か 山川隆一

【資料】

「日本労働研究雑誌」総目次(501~600号)

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp