

## 中堅企業がおかれる環境の変化と雇用制度のあり方

### [研究メンバー]

主査	稲上 毅	東京大学教授
	伊藤 実	日本労働研究機構主任研究員
研究員	安藤邦臣	(財) 東レ経営研究所主任研究員
	小野直樹	(財) 東レ経営研究所研究員

### [報告書目次]

序章

第1章 調査結果

1. 出向元企業ヒアリング
2. 関係会社ヒアリング
3. 個人アンケート

第2章 長期安定雇用と準内部労働市場 ～退職出向・転籍の動態～

第3章 出向・転籍者の職業変動

### [内容要旨]

日本経済の情勢が大きく変化しつつある現在、日本企業の人事・労務管理制度の中心とされてきた日本的雇用制度にも変化の兆しが見られる。特に、その中でも、大企業の「終身雇用制度」に代表される長期雇用制度に焦点を当てると、企業グループとしての「系列」企業や「関連」企業へ出向、転籍という形での労働移動が多くなっている。

出向、転籍は過去の不況期において雇用調整の一環として実施されてきた「従業員排出型」や好況期を含めて継続的に実施されている「企業経営強化型」など、その制度も様々である。

また、出向、転籍は、労働者の被雇用権を保証しつつ、企業グループ内における人材や技術の最適な再配置を可能とするが、反面、対象となった労働者の労働条件の変更や採用・活用に際して、外部労働市場以上に労働者の能力や適性についての情報を保有しているにもかかわらず、様々なミスマッチなども存在するものと考えられる。

このため、本研究会では、企業グループ内の出向、転籍など雇用制度の現状や能力・処遇の変化について、労働者を含めた実態調査を行い、今後の雇用制度のあり方について検討することとした。

#### I 調査の方法

出向元企業、出向先企業、労働者を対象に次のステップで実態調査を行った。

(1) 出向元企業ヒアリング

大企業 4 社の人事担当者（自動車・電気・化学・鉄鋼の 4 業種）

(2) 関係会社ヒアリング

(1)の企業グループ関係会社 12 社の人事担当者

(3) 個人アンケート

関係会社出向者・転籍者 239 名を対象。回答者 131 名（回収率 54.8%）

## II 調査の時点

平成 6 年 12 月～平成 7 年 3 月

## III 調査結果のポイント

(1) 出向・転籍の類型としては、

①管理職転籍型

②業務移管・分社型

③指名・スペック人事型

等に分かれるが、準内部労働市場の成熟度との関連では「ネットワーク型」出向・転籍型と、「ヒエラルキー型」出向・転籍、に分けることができる。

(2) 管理職の出向・転籍年齢が早まっている。退職時期は高職位ほど早い（逆順傾向がある）。

(3) 出向・転籍先はグループ企業が中心であるがグループ外に拡大する傾向が見られる。

(4) 出向・転籍のねらいとしては、企業グループとしての経営力強化、中核企業の活性化・人件費の軽減、社員の雇用機会の保証、ローテーションによる人材育成等があげられる。

(5) 転籍に伴う賃金の変動は企業によって差があるが、企業グループによっては水準の平準化傾向が見られる。格差が大きい場合は、退職金の特別加算が行われる。

(6) 出向・転籍にともなって特別の教育・研修を実施する例は少なく、本人の新しい文化への適応力・意識が重要視されている。

(7) 出向・転籍者の立場から見ると、職業能力は特定分野の専門・技術力、人的ネットワークが自己の強みとして重視されている。本人の能力開発ニーズとしては、OA・情報処理技術、経理の知識が強調されている。

- (8) 定年後（60 歳以降）の雇用機会は一般的にきわめて少ない。中高年齢期の雇用形態・処遇の多様化が今後の課題となっている。
- (9) 今後の出向・転籍の展望はむつかしいが、準内部労働市場の成熟と定着が進む可能性が高い。一方、受け手企業の力が向上すると中核企業からの受入れが減少し、準内部労働市場から外部労働市場への移動が促進される傾向も予想される。
- (10) 管理職を中心に「一社・終身雇用」慣行は空洞化し、賃金面においても 50 歳台半ばで下降傾向が見られ、年功賃金の終焉傾向がうかがわれる。