

日本労働研究機構 『IT活用企業についての実態調査』及び  
『事業再構築と雇用に関する調査』の再分析

石原真三子 熊迫真一 朴英元 佐藤 厚

SSJDA - 31

April 2005

日本労働研究機構『IT活用企業についての実態調査』及び『事業再構築と雇用に関する調査の』再分析

- 目次 -

序章	日本労働研究機構『IT活用企業についての実態調査』及び『事業再構築と雇用に関する調査の』再分析	1
		佐藤 厚
1	はじめに	
2	日本労働研究機構「IT活用企業についての実態調査」について	
3	日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査」について	
4	各章の概要	
第1章	情報技術と企業組織との関係 - 中間管理職の役割変化との関係を中心に -	4
		朴 英元
1	はじめに	
2	情報技術と企業組織及び成果との関係	
3	研究方法論	
4	分析結果	
5	まとめ	
第2章	正社員およびパートの需要とリストラの影響	19
		石原真三子
1	はじめに	
2	データおよび分析の方法	
3	分析の結果	
4	おわりに	
第3章	雇用削減後の士気の低下や人材流出はどのような条件で抑えられるか	30
		熊迫真一
1	はじめに	
2	想定される要因	
3	使用データ、分析方法と変数	
4	分析結果	
5	おわりに	

付属資料

- A 『IT活用企業についての実態調査』調査票
- B 『事業再構築と雇用に関する調査』調査票（企業調査 従業員調査）

< 研究会メンバー >

石原真三子	城西大学経済学部 専任講師
熊迫真一	早稲田大学大学院経済学研究科博士課程
玄田有史	東京大学社会科学研究所教授
篠崎武久	東京大学社会科学研究所助手
朴 英元	東京大学大学院総合文化研究科博士課程
佐藤 厚	同志社大学大学院総合政策研究科教授

# 序章 日本労働研究機構『IT活用企業についての実態調査』及び『事業再構築と雇用に関する調査』の再分析

佐藤 厚

## 1 はじめに

本報告書は、東京大学社会科学研究所に設けられたグループ共同研究「二次分析研究会2003」（2003年6月～2004年3月まで）の成果をとりまとめたものである。

研究会では、社会科学研究所の日本社会研究情報センターが運営するSSJデータアーカイブに日本労働研究機構から寄託された『IT活用企業についての実態調査』2000年（企業調査）及び『事業再構築と雇用に関する調査』2002年（企業調査 従業員調査）を再分析することを通じて、IT化の企業組織や雇用・労務面への影響、さらには事業再構築の実態とその雇用面に及ぼす影響などについて検討を行った。各章の分析と執筆は、研究会での議論や助言をもとになされてはいるが、それぞれ執筆者の責任においてとりまとめられたものである。研究会では、執筆者の他、東京大学社会科学研究所の玄田有史教授及び篠崎武久助手から、有益な助言を得ることができた。記して感謝する次第である。

この序章では、再分析された『IT活用企業についての実態調査』2000年（企業調査）及び『事業再構築と雇用に関する調査』2002年のデータ上の特徴について概観し（2節と3節）、続く第4節では、本報告書の各章で明らかにされた事柄についてその概要を紹介する。

## 2 日本労働研究機構『IT活用企業についての実態調査』について

近年、さまざまな分野で急速にIT化が進展しているが、企業におけるIT化の進展は、企業組織や雇用のあり方に大きな影響を及ぼすと考えられている。

この調査は、全国の従業員規模300人以上の企業約1万社を対象に、企業におけるITの活用を中心とした企業組織変化や雇用の実態と問題点などを明らかにし、とりわけ中高年の雇用およびIT能力開発の課題を探ることを目的に、郵送によるアンケート調査を実施したものである。有効回収票は1637票、有効回収率16.4%。調査時期は2000年12月7日～12月22日である。

## 3 日本労働研究機構『事業再構築と雇用に関する調査』について

近年の景気低迷や国内外の企業間競争の激化などを背景に、事業展開や資源配分の見直しなど、企業における事業再構築が進められている。本調査は、企業の事業再構築の実態や雇用に対する考え方を明らかにするとともに、過去一年間に再就職した従業員の状況を探ることを目的に実施したものである。調査対象は、帝国データバンクのデータベースにより、従業員規模300人以上の企業約1万社を採択し、企業調査票を送付し、同時に1社につき過去1年間に再就職で入社した正社員5人への従業員調査票の配布を依頼した。また葉書による督促を一度した。有効回収票は企業調査1683票（有効回収率は15.6%）、従業員調査は2693票。調査時期は2002年1月16日～2月8日である。

## 4 各章の概要

以下では、各章の概要について紹介する。

「第1章 技術革新と企業組織との関係 - - 中間管理職の役割変化との関係を中心に -  
- 」

本章は、『IT活用企業についての実態調査』のデータセットを再分析し、情報技術(以下IT)の導入と組織構造及び成果などとの関連性を検討し、ITが組織の中間管理職の役割や組織成果と関係を持っていることを明らかにした。他変数との関連性など分析課題がなお残されてはいるものの、ITによる中間管理職の役割変化について、大量のデータを持って実証的に検証できたことに本章の意義があると考えられる。

本章の分析結果は三つのポイントに要約できるだろう。

第一に、情報技術の導入度(進展度)と中間管理職との関係を考察すると、ハードウェアの導入度、そしてソフトウェアの導入度の中で業務支援ITの導入度と中間管理職の役割には、一定の相関関係が見出された。すなわち、電子メールやインターネット、ホームページなどの基本的ITの場合は、中間管理職の役割変化とはあまり関係がないと考えられるが、グループウェア、ERP、電子商取引などの業務支援ITの場合は、IT導入が組織成果に結びつくために、多くの管理・調整の過程が必要であり、担当する中間管理職の役割と相関が見られたと考えられる。

第二に、ITの導入度と企業成果や規模などとの関連性を検討すると、ITは直接的に企業の成果と関係があることが分かった。統計的に有意な結果は、ソフトの導入の中でも、業務支援ITの導入と相関が見出された。グループウェアやERPなどのように、直接企業の在庫管理などに係り、既存業務の効率性を高める業務支援ITシステムは、コスト削減と正の関係があることを確認した。

第三に、ITの導入が、企業活動の変化といかなる関係があるのかを検討した結果、製品・サービスの価格の項目を除き、新製品・サービス開発のスピード、社内情報の整理・伝達のスピード、顧客とのコミュニケーション、社内外における情報共有化と正の相関関係が見出された。言い換えれば、直接的な製品の価格の低減より、製品の開発、情報の伝達や共有、顧客との関係のように、付加価値を創出する過程で、ITが貢献していることが明らかにされた。

「第2章 正社員およびパートの需要とリストラの影響」

本章は、『事業の再構築と雇用に関する調査』のデータセットを再分析し、企業が正社員およびパート・アルバイトそれぞれの需要をどのように決定するか、その要因を考察したものである。

正社員の需要が減少する企業の場合は、人員削減の影響が非常に大きく、その影響は人員削減が完了した後も続くが、パート・アルバイトの需要は人員削減によって減ることはなく、むしろ増える傾向にある。このことは企業で人員削減が実施される場合、その主な対象は正社員であることを示唆する。

人員削減を実施していない企業に限定して分析をおこなった場合、正社員、パート・アルバイトともに、パートの賃金が低い(高い)産業・企業規模で需要が増える(減る)が、正

社員の賃金については有意な結果が得られない。これはパート・アルバイトの需要は賃金による調整がおこなわれているためと考えられる。これに対して、正社員の需要はそうではない。このことは、賃金による調整が可能な労働力、すなわちパートに関して、企業は人員削減を必要としないが、賃金による調整がおこなわれていない労働力、すなわち正社員については、企業は人員削減によって雇用の調整をおこなっていることが示唆される。

人員削減中の企業のパート・アルバイト需要についての分析結果をみると、人員削減中にパート・アルバイトを増や(減ら)そうとする企業は、それ以前から継続してパート・アルバイトを増や(減ら)している。このことは、こうした企業では、合理化投資によって正社員を減らして、それ以前から継続的にパートを増やしていること、すなわち、正社員をパートに置き換えていることを示唆している。一方、雇用削減中にパートを減らす企業では、人員削減以前からパートの減少が継続しており、このような企業では、雇用調整の手段としてパートを雇用し、正社員に対する人員削減がおこなわれる以前から、すでにパートの雇用を減らしていたと考えられる。

### 「第3章 雇用削減後の士気の低下や人材流出はどのような条件下で抑えられるか」

本章も、『事業の再構築と雇用に関する調査』のデータセットを再分析し、雇用削減が社内に残った社員の士気(モラル)に与える影響や人材の流出抑制の条件について考察している。

本章の分析によって示唆された点を整理すると、以下のようになる。

第1は、採用抑制は希望退職等よりも従業員の士気の低下をもたらす可能性があるという点である。これは一般的な認識とはやや異なると思われるが、採用抑制をしている職場では、新たな人材が流入せず、停滞感による士気の低下が起こっている可能性を示唆する。

ちなみに、業績連動型報酬システムを導入している企業においては、雇用削減方法による士気の低下への影響は有意ではなく、削減理由が有意となっている。このことから、雇用削減を実施しようとする企業においては、まず業績連動型報酬システムを導入し、その上で雇用削減を早期に実施すると、士気の低下を小さくできると考えられる。

第2に、外部の労働需要が厳しい状況において、優秀な人材の流出が見られるという点である。一般的な人材の場合は外部の労働需要が厳しいと離職しにくいという結果であったことから、外部の労働需要が厳しい状況では、優秀な人材が流出して優秀でない人材が残ることを意味する。このことは、希望退職等の実施が優秀な人材の流出に正の影響を及ぼすという結果とも整合的である。

ちなみに、業績連動型報酬システムを導入している企業では、外部の労働需要は、優秀な人材の流出に対して有意ではなく、符号もマイナスである。このことは、業績連動型報酬システムを導入していると、優秀な人材も相応の処遇が受けられること、その結果、外部に労働需要があっても流出を抑制できる可能性のあることを示唆しており、興味深い。

# 第1章 情報技術と企業組織との関係

## 中間管理職の役割変化との関係を中心に

朴英元

### 1. はじめに

近年、社会及び組織は世界的な産業文明の新しい潮流、すなわち「IT(情報技術)による変革の波」に直面している。コンピュータとデジタル技術等の飛躍的な発展を背景とするインターネットの爆発的な普及と情報ネットワーク化の進展などに代表されるITによる変革の波は、20世紀後半から21世紀にかけて急激に社会を変化させている(米国商務省, 2000)。このようなIT技術は社会のみならず、企業組織にも大きな影響を与えていると言われている(朴, 2002a)。それゆえ、情報技術(IT)を経営に生かすべく、多くの組織では情報技術を導入している。

ところが、2000年代に入って起きたアメリカのITバブル崩壊によって、IT投資に対する効率性が問われるようになってきた。言い換えれば、IT投資が企業組織の収益に直接結びつくかというIT投資の効率性に対する疑問である。このような疑いは、情報技術に対する高い期待のため莫大なIT投資を行ってきた多くの企業の失敗にも起因している。このように、情報技術の導入には実際には様々な問題があり、情報技術を導入するだけでは経営の効率化は必ずしも容易ではない。例えば、日本経済新聞の事例では、ITに対する期待で多額のIT投資を行ったが、役に立たず、かえって邪魔になったと指摘されている(日本経済新聞, 2002. 8. 25)。すなわち、情報技術はともかく導入すれば役に立つ魔法の杖にはならないことを示唆する。そのため、情報技術が企業組織にどのような影響を与えているか、さらにIT投資が目に見える形で企業成果に結びついているかを検証する必要があると考えられる。

2000年の経済企画庁の調査によると、IT化、人的資本、企業組織などと生産性の関係を分析した結果、IT化が進んだ企業ほど、大学卒業の割合、そして組織のフラット化の進展度が高ければ、生産性が高いという相関関係を報告している(経済企画庁報告書, 2000)。朴(2003c)による日韓企業の比較調査では、組織構造が分権化されていればいるほど、情報技術の導入成果と相関があることも示されている。このような結果は、情報技術がそのまま企業組織の導入成果に結びつく可能性もあるものの、組織構造や文化、人的資本などとの関わりの中ではじめて、導入成果に結びつく可能性を示唆する。

本稿では、このような問題意識から、情報技術の導入が企業組織にどのような影響を与えるかを分析し、さらに企業成果との関係も検討する。具体的には、まず導入した情報技術は組織の階層、特に中間管理職へどのような影響を与えるかという組織階層の役割変化との関係を中心に検討する。それと並行して、情報技術が企業組織の量的・質的成果とはどのような関係が成り立つかをも検証したい。この課題を分析するため、2001年日本労働



研究機構で行われた「IT活用企業についての実態調査」(以下では、2001年実態調査と記す)の結果を利用して、分析を進める。

## 2. 情報技術と企業組織及び成果との関係

### 2.1 情報技術と組織構造との関係

情報技術と組織に関する従来の議論を振りかえて見ると、主として組織が集権化・分権化されるか、あるいは標準化・非標準化されるかという組織の階層の変化に関する議論が多い(例えば、Jiang et al., 2003; Wang & Tai, 2003; 朴, 2002b)。一方、このような組織階層自体に関する研究と同時に、情報技術が組織階層の行為変化に与える影響についての議論も行われている(例えば、Heckscher & Donnellon, 1994; Harrington, 1991; Boddy & Buchanan, 1986)。ここでは、情報技術と組織構造に関する議論の中で、集権化の議論と中間管理職の役割変化を中心に検討する。

情報技術と組織構造に関する議論は、Leavitt & Whisler(1958)によって始まった。彼らは、コンピュータは最高経営層と情報専門スタッフの機能を強化させる一方、実務を担当する中間管理者たちの機能を大きく縮小させるはずだと予見した。すなわち、中間管理層の意思決定は、主に構造的、日常的、反復的な面が強いため、このような業務は段々自動化され、難しい非構造的な意思決定は徐々に最高経営層に移転されてしまい、中間管理者の数的減少はもとより、機能も弱まると考えたのである。反面、情報システムの拡大によって情報専門のスタッフは大きく増加し、彼らの情報支援を受ける最高経営層の機能も大いに強化されると予測した。このような現象によって、組織体の上位階層と中間階層の間には、身分上の格差がより一層拡大され、階層間の職務関係の変化とともに、中間管理者の昇進経路が断絶される可能性が高いと主張した。その結果、全体的な組織構造は、ピラミッド構造ではなく、「大きな鐘の上にボールを上げておいた形態」に変わって行かだろうと予測した(李, 1998)。

一方、多くの研究者たちは中間管理職の役割が必ずしも縮小されないと主張している。例えば、Simon(1960)は、コンピュータによって手作業中心の構造的な作業は迅速に自動化できるものの、部下に対する監督業務など、視覚や聴覚そして頭脳を使う課業の解決を自動化することはきわめて長い時間がかかるはずだという反論を提起している。さらに、Anshen(1960)は、管理者の機能のうち、コンピュータが適用できる分野は非常に制限されており、人間の判断と創造力が要求される分野は自動化が難しいという前提の上で、中間管理者の機能は弱まらないと主張した。その代わりに、中間管理者の構造的、日常的、反復的な業務を自動化させると、問題の探索や部下に対する動機付けなどの非構造的で創造的な業務により多くの時間が割り当てられ、むしろその機能が強化されると主張している。Burlingame(1961)も、コンピュータ活用にとまなう集中化は、コンピュータ中心の情報処理システムに限定されるだけであって、集権化傾向は現れないだろうとした上で、むしろ

情報技術の導入と活用は、管理者たちの必要な情報資料を提供することによって彼らの判断と意思決定に役立ち、分権化を強化すると主張している。しかし、1980年代以降は、状況によってその影響が異なるという分析も多い。例えば、Boddy & Buchanan(1986)によると、情報技術は組織を「決定する(determining)」のではなく「可能にする(enabling)」という性格をもっているとされる。彼らは、情報技術が組織構造にもたらす影響を大きく、単位部署の役割ならびに機能変化によって部署の再編成を誘発させる水平的次元の影響と、各経営階層の役割変化によって権限及び責任関係の再調整を要求する垂直的次元の影響とに分けている。ところが、この中で水平的次元の変化は、ある程度不可避性をもっている場合もあるが、それは各機能の特性によって異なった形で現れる。すなわち、組織構造の変化が回避可能な場合とは、新技術によって既存の職務の必要性がなくなるか、新しい職務が要求される場合を意味する。例えば、米国保険産業の場合、コンピュータの利用によって過去に必要とした図表作成、統計分析、文書管理などの機能が情報システムに吸収され、結局このような業務を担っていた部署が撤廃されるという比較的大きな組織構造の変化を経る体験をしたとされる。一方、事務の自動化及び生産の自動化の拡大によってプログラマー、モニター要員、システム管理要員、ユーザー支援の要員などの新しい技能者が求められ、このような要求は結局、組織構造の変化圧力として作用すると主張した。このように新技術によって直接的な影響を受ける職務が既存の部署で核心的な機能であった場合、組織構造に重要な変化が発生するが、その職務がそれほど重要でない機能ならば組織構造には特別な変化は起こらない可能性もあると考えたのである。一方、Kramer & King(1988)も、組織構造と情報技術には直接的な因果関係があるわけではなく、組織文化などの状況変数によってその因果関係は異なる可能性を提示している。

しかし、90年代以降の研究では、このような視点を変えて、どのような組織構造が情報技術の成果に影響を与えるかという議論が多くなっている。例えば、Gupta et al.(1997)は、アメリカ企業に対する実証研究で情報技術と組織構造との相互作用を強調しながらも、分権化が情報技術の成果に正の影響を与えると主張した。さらに、Andersen&Segars(2001)も、分権化が企業の財務成果と正の関係があると主張した。近年の研究でも、組織構造が情報技術導入の成果に与える影響を分析する研究が増加している。例えば、Jiang et al.(2003)はアメリカの企業を対象にして、集権化と標準化という組織構造と情報システム(IS)プロジェクトチームの成果との関係を分析した。その結果、彼らは集権化がISプロジェクトチームと正の関係があると主張した。一方、Wang & Tai(2003)は、標準化はIS計画の実行の改善に寄与するが、集権化は負の関係があるという結果を示している。

以上のように意思決定における集権化と分権化に関する議論があるものの、未だにも情報技術と組織構造との関係を一般化しにくいのが現状である。ただし、1990年代以降の情報機器のダウンサイジングやネットワーク化によって、分権化や標準化の傾向が強くなっていると考えられる(国領, 1995; 朴, 2003a)。日韓企業を対象にしたアンケート調査を分

析した朴(2003c)の研究でも、パソコン、電子メール、インターネット、ERPなどの統合システムは、企業組織の分権化と相関関係があるという分析結果が見出された。

もし先行研究のように情報技術によって組織構造のうち分権化が促進されるとすれば、上層の経営者と下位レベルの組織構成員の間の直接的な意思疎通が可能になり、中間管理職の役割は減少される可能性がある。一方、IT化の進展は、逆にこれまでより組織が扱う情報量が極端的に増加し、それをフィルタリングする中間管理職の役割は、従来より増加される可能性もあり得る。とすれば、中間管理職は、これまでの下位の実務者と上層の経営層を繋げる単純な役割から、もっと創造的な仕事を担う役割が求められると考えられる。本稿では、このような情報技術と中間管理職の役割変化との関係を第一の課題として検討する。

## 2.2 情報技術と組織成果

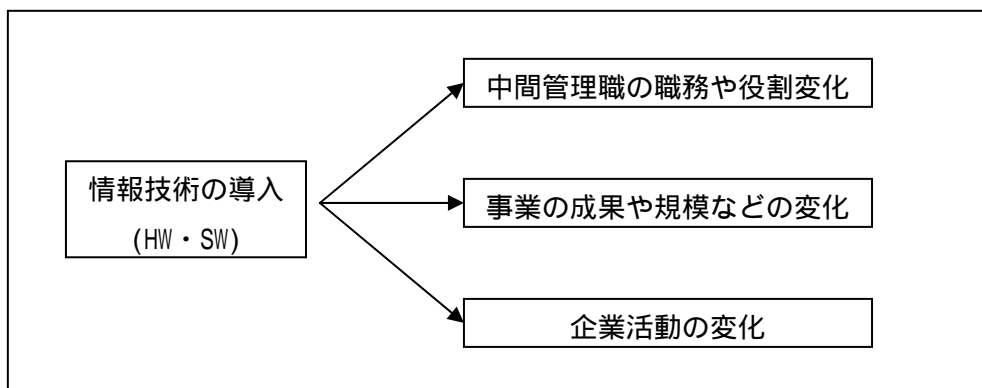
次に、情報技術は、組織の成果に寄与すると考えられている。それゆえ、上述したとおり1990年代以降ほとんどの組織が情報技術を導入している。例えば、日本経済新聞によると、1990年代半ば以降すでにパソコンひとり1台体制をめざす企業も多数現れている(日本経済新聞, 1995. 7. 26)。さらに日本労働研究機構による2001年実態調査では、パソコン一台以上の企業の割合は、5割に至っている。しかし、アメリカのITバブルが崩壊した以来、IT投資の効率性が問われているのも現状である。2000年の経済企画庁の調査では、IT化が進めば生産性が高くなると報告しているが、日本企業において情報技術の導入が、企業組織の成果まで結びついているのであろうか。朴(2003c)の日韓企業の調査結果では、情報技術の導入が組織成果と相関関係があると報告された。しかし、すべての組織で情報技術の導入が成功に至らないことも事実である。そのため、朴(2003b)は、情報技術の中で統合的な情報システムの場合、自社のコア・コンピタンスとの適合性、そして生産技術、経営者や従業員の参加などを考慮して情報技術を導入しなければならないと主張する。以上の議論から、本稿では情報技術と中間管理職の役割変化との関係を検討した上で、組織成果との関係も検討する。次は、この研究課題を分析するための研究手法と研究仮説を提示する。

## 3. 研究方法論

### 3.1 モデルの設計

本稿では、前述した研究課題を検討するために、従業員300人以上の10000社を対象に2000年12月実施した日本労働研究機構のアンケート調査結果を利用し、情報技術の導入による中間管理層の役割変化や企業組織の成果への影響を検討することにする。情報技術の導入による、中間管理職の職務や役割変化、そして組織成果との関係を検討する本稿の研究課題をモデル化し、図1に示す。

図1 本稿のモデル



### 3.2 研究仮説

本稿のモデルに基づき、情報技術の導入度(進展度・普及度)<sup>1</sup>が、組織構造や組織階層へ影響を与えると仮定する。具体的には、パソコンの導入度と電子メールなどのソフトの導入度と中間管理職の役割変化と事業成果や企業活動との関係を考察する。

仮説1：IT導入度(進展度)は、中間管理職の役割変化と相関関係がある。

情報技術と組織構造との関係で検討したように、情報技術の導入は、直間接的に組織の階層や役割に影響を与えられるので、仮説1を立てる(Leavitt & Whisler, 1958; Anshen, 1960; Burlingame, 1961; Boddy & Buchanan, 1986; Jiang et al., 2003; 朴, 2003c)。

仮説2：IT導入度(進展度)は、組織成果と相関関係がある。

情報技術は組織成果に影響を与えている。そのため、情報技術の導入度と売上高や経常利益などの量的成果、その他の事業成果などとも関連があると仮定し、仮説2を立てる(経済企画庁報告書, 2000; 朴, 2002b; 朴, 2003c)。

仮説3：IT導入度(進展度)は、企業活動の変化と相関関係がある。

仮説2につながるが、情報技術の導入は企業活動の変化とも関係があるとされている(朴, 2003b)。これを確認するため、仮説3を立てる。

### 3.3 分析に用いたデータの再定義

本稿の研究課題を検討するために、まず分析に用いたデータを再定義する必要がある。

そのため、ここでは2001年日本労働研究機構のIT活用企業についての実態調査報告書のアンケート項目を、本稿の分析目的に合わせて再定義する。

まず、IT導入度を用いた統計分析を行うため、ハードウェアの導入度とソフトウェアの導入度とに分けて得点を与えた。ハードウェアの導入度は、「パソコンの普及状況」(問1)の選択肢の中で普及率が最も高いものに5点、以下選択肢に応じて普及率が下がるにつれて、4点から0点までの得点を与えた。ソフトウェアの導入度は、「電子メールの導入状況」、「グループウェアの導入状況」、「インターネットの利用状況」、「電子商取引の導入・利用状況」(以上問2)の回答結果を用いて、各々選択肢「導入している」には5点、同「導入を検討している」には3点、同「導入する予定はない」には1点といった具合に得点を与えた<sup>2</sup>。

さらに、事業規模や成果などの変化、そして企業活動の変化との関連性を検討するために、問6、問7に対して、各々「拡大・増加した」に5点、「変わらない」には3点、「縮小・減少・簡素化した」に1点を付与した。

なお、中間管理職の役割の変化との関連性を検討するために、問10を利用し、他の問いとの連携のために、「重要性が高まっている」に4点、「重要性がやや高まっている」に3点、「特に変わらない」に2点、「重要性が低下している」には1点の得点を付与した。

表1 得点の付与の結果

区分	項目	項目の得点付与
IT導入度(ハードウェア)	問1	「1人1台超」=5点、「1人1台」=4点、「2-3人に1台」=3点、「4-5人に1台」=2点、「6人以上に1台」=1点
IT導入度(ソフトウェア)	問2	「導入している」には5点、同「導入を検討している」には3点、同「導入する予定はない」には1点
事業規模や成果などの変化	問6	「拡大・増加した」に5点、「変わらない」には3点、「縮小・減少・簡素化した」に1点
企業活動の変化	問7	「向上・上昇した」に5点、「変わらない」には3点、「低下した」に1点
中間管理職の役割の変化	問10	「重要性が高まっている」に4点、「重要性がやや高まっている」に3点、「特に変わらない」に2点、「重要性が低下している」には1点

注) 2001年実態調査の報告書の得点付与と異なる。

#### 4. 分析結果

#### 4.1 IT導入度(ソフトウェア)の再分類

本稿の仮説を検証する前に、まずIT導入度のうち6つのソフトウェアのIT導入度を再分類するために、因子分析を行った。因子分析を通して、ソフトウェアのIT導入度(進展度)を再分類した結果、表2のように、二つのグループ分けが可能であると考えられる。すなわち、基本的なSW(ソフトウェア)のITと、業務支援用SW(ソフトウェア)のITとに分けられる。ソフトのITのうち、電子メール、インターネット、ホームページを基本的なIT導入度と名付けたが、三つの情報技術は、ある組織が情報技術を導入する際に、もっとも最初に導入するものであり、直接業務と関係なく導入する場合も多いと考えられたため、因子1を基本的なIT導入度とした。それに対して、因子2として分類された、グループウェア、ERPなどの統合システム、電子商取引の情報技術は、直接的に業務支援の目的で導入されたと思われる。そのため、因子2を業務支援IT導入度と名付けた。

表2 IT進展度(ソフトウェア)の因子分析の結果

因子分析	因子1 (基本的IT導入度)	因子2 (業務支援IT導入度)
IT(SW-電子メール)	.779	.157
IT(SW-グループウェア)	.402	.529
IT(SW-インターネット)	.827	-.037
IT(SW-ホームページ)	.540	.320
IT(SW-ERPなどの統合システム)	-.031	.798
IT(WS-電子商取引)	.159	.659
Eigen値 = 1.049、 累積分散 = 54%		

#### 4.2 IT導入度(進展度)と中間管理職の役割変化との関係

これからは、再分類したIT導入度を用いて、本稿の研究仮説を検証する。まず最初に、IT導入度と、IT化による中間管理職の職務や役割の変化との関係を検証した。ここで用いられたIT導入度は、上述のとおり、ハードのIT導入度とソフトのIT導入度に分けて考察し、ソフトのIT導入度は、基本的なIT導入度と業務支援ITの導入度に分けて、相関分析を行った。その結果、ハードのIT導入度との関係では、部門間の利害調整や既存業務の適切な運用管理、顧客開拓の項目を除き、有意な相関関係が見出された。ただし、大多数の項目の相関係数が低いものの、ハードのIT進展度と組織の活性化を促す組織管理の役割との相関関係が少し高く示され、中間管理職においてパソコン普及度が高い企業ほど、組織の活性化を促す組織管理の役割が重要であることが分かる。

しかし、ソフトの導入度と中間管理職の役割との関係を検討すると、基本的なITの導入度と業務支援ITの導入度の間では、異なる結果が示された。基本的なITの導入度は、組

織の活性化を促す組織管理とのみ相関関係が確認された。しかし、有意水準 10%であり、さほど関連性は高くないと考えられる。

一方、業務支援 IT の導入度と中間管理職の役割との関係では、部門間の利害調整と部下の指導・教育を除き、相関関係が見出された。その中でも、新規事業や業務改善の企画、組織の活性化を促す組織管理とは関連性がもっとも高いことがわかる。

表3 IT 導入度と中間管理職の役割変化との相関関係

相関関係	部門間の利害調整等	部下の指導・教育	情報の重要性の判断	会社方針等の部下への伝達	組織の活性化を促す組織管理	既存業務の適切な運用管理	新規事業や業務改善の企画	顧客開拓	社外人脈の活用による情報収集
ハードの IT 導入度	0.039	0.086 **	0.105 ***	0.094 ***	0.134 ***	0.034	0.111 ***	0.024	0.097 ***
基本的な IT の導入度	0.011	0.000	0.030	0.028	0.047 +	-0.005	0.032	0.022	0.045
業務支援 IT の導入度	0.036	0.026	0.114 ***	0.098 ***	0.115 ***	0.049 +	0.116 ***	0.089**	0.114 ***

さらに、六つのソフトの IT のそれぞれと中間管理職の役割変化との関係を検討しても、ほぼ同じ結果が見出された。つまり、電子メールやインターネット、ホームページなどの基本的な IT の導入度は、いくつかの項目を除き、中間管理職の役割と相関関係が確認されなかったものの、グループウェア、ERP などの基幹業務系の統合システム、そして電子商取引などのような業務支援 IT の導入度は、中間管理職の役割変化とある程度関連性が見出された。

この結果の意味を考察すると、二つの可能性が考えられる。まず、第一に、電子メールやインターネット、ホームページのような基本的な IT は、ほぼすべての組織構成員が利用しており、特に中間管理職の役割変化とは関係がないと考えられる。しかし、グループウェア、ERP、電子商取引などの業務支援 IT の導入の場合は、IT 導入が組織成果に結びつくまで多くの管理・調整の過程が必要であり、このような役割を担当する中間管理職の役割と相関が見られたと考えられる。

次に、導入の期間差によって相関関係が異なる可能性もある。電子メールやインターネット、ホームページは、報告書の記述統計の結果でも提示されたように、多くの企業では導入済みである。それゆえ、3 年前と比較してみると、中間管理職の役割の変化と相関が見られなかったかもしれない。一方、業務支援 IT は、いまだに導入中であり、そのため中間管理職の役割の変化と相関が見られたとも考えられる。

表4 IT導入度と中間管理職の役割変化との相関関係(6つのSW 個別的)

相関関係	部門間の利害調整等	部下の指導・教育	情報の重要性の判断	会社方針等の部下への伝達	組織の活性化を促す組織管理	既存業務の適切な運用管理	新規事業や業務改善の企画	顧客開拓	社外人脈の活用による情報収集
SW(電子メール)	0.025	-0.027	0.038	0.045+	0.043	-0.003	0.011	-0.011	0.010
SW(グループウェア)	0.042	0.019	0.089**	0.068*	0.085**	0.032	0.074**	0.063*	0.072**
SW(インターネット)	0.009	0.040	0.047+	0.016	0.053*	0.006	0.059*	0.034	0.058*
SW(ホームページ)	-0.012	0.010	0.036	0.039	0.027	0.000	0.061*	0.093***	0.074**
SW(統合システムERP)	0.042	0.023	0.093**	0.077**	0.097***	0.052+	0.078**	0.041	0.078**
SW(電子商取引)	-0.009	0.018	0.071**	0.051+	0.067*	-0.007	0.084**	0.074**	0.092**

#### 4.3 IT導入度と企業成果及び規模との関係

##### 4.3.1 IT導入度と企業成果との関係

ITの導入度と企業成果や事業規模との関係を検討すると、IT導入度と売上高や経常利益などとは相関関係が見出された。この結果は、ITの導入度と企業の量的成果の間では、正の関係があることを示唆する。これまで、IT投資が実際に企業の成果に寄与するかどうかといった議論が数多く行われているが、この結果は量的成果にも寄与していることを示唆する。もちろん、量的成果が高い企業ほど、IT導入度が高いという逆の可能性も考えられるが、IT導入と量的成果の間で正の関係が見られたことは意義があるだろう。

一方、費用の面で捉えると、売上高に占める在庫管理に係る費用と、IT導入度との相関関係は、ハードのIT導入度とソフトのIT導入度の間に違いが見られる。統計的に有意な結果は、ソフトのIT導入の中でも、業務支援ITの導入とのみ関係があることが分かる。この結果をより具体的に分けてみると、6つのソフトのIT導入の中で、グループウェアやERPなどの統合システムとは有意な相関関係が見られる。つまり、グループウェアやERPなどのように、直接企業の在庫管理などに係り、既存業務の効率性を高める業務支援ITシステムは、すでに多くの調査で報告されているように、費用の削減と関係があることが分かる。

次に、事業分野の拡張にはすべてのITと相関関係があり、ITが事業分野の拡張と関係があることが分かる。一方、支店・営業所の規模においては、ハードのIT導入度のみに有意な相関関係が見られ、パソコンの導入の増加と、支店・営業所の規模の増加と関係がある



ことが分かる。おそらくパソコンの導入が進めば進むほど、パソコンの置き場などが増加せざるを得ない状況を反映していると考えられる。しかし、間接部門との関連においては、業務支援 IT の導入度のみ負の相関が見られる。業務支援 IT の中でも、BPR などの目的で用いられる ERP のような統合システム、販売店などのオフラインを経ず直接顧客に製品販売を可能にするネットワーク上の電子商取引などの IT の導入は、企業の既存間接部門を減らす可能性がある。

最後に、リストラの目的で用いられると言われる IT の導入が、企業の従業員や中間管理職の数を減らすのかという問いに答えるために、IT の導入度と従業員の全体の数、中間管理職の数との相関関係を分析した。その結果、ハードの IT の導入、すなわちパソコンの導入度は、従業員の全体の数及び中間管理職の数と正の相関が見られ、従業員を減らすのではなく、かえって増加と関係があるようである。一方、ソフトの IT の導入は、統計的に有意ではないが、負の関係があるように見える。ただし、電子メールやインターネット、ホームページなどの基本的な IT の導入は、中間管理職の数と正の相関関係が見られ、中間管理職の増加と関係があるのではないかと考えられる。なぜ基本的な IT の導入が中間管理職の数の増加と関係があるのかは、議論の余地はあるが、電子メールなどの基本的な IT は、前述したとおり BPR などの目的より基本的な情報化の目的のため導入され、それを管理するためのサポートメンバーが必要であり、ある程度従業員の増加と関係があると考えられる。一方、ハードの IT の導入は、パソコンのメンテナンスなどの要因のため、従業員の増加と関係があると考えられる。

表5 IT 導入度と企業成果などとの相関関係

相関関係	事業分野	売上高	経常利益	従業員全体の数	中間管理職の数	売上高に占める在庫管理に係る費用	支店・営業所の規模	間接部門
ハードの IT 進展度	0.144 ***	0.144 ***	0.159 ***	0.140 ***	0.070 **	-0.008	0.055 *	0.027
基本的な IT の進展度	0.077 **	0.077 **	0.117 ***	-0.002	0.063 *	-0.001	0.024	0.022
業務支援 IT の進展度	0.087 **	0.070 **	0.056 *	-0.020	-0.020	-0.101 **	0.003	-0.085 **
SW(電子メール)	0.072 **	0.101 ***	0.125 ***	0.024	0.066 **	0.026	0.058 *	0.038
SW(グループウェア)	0.043 +	0.061 *	0.059 *	-0.025	0.008	-0.095 **	-0.017	-0.040
SW(インターネット)	0.091 ***	0.046 +	0.084 **	-0.006	0.032	-0.001	0.005	0.017
SW(ホームページ)	0.075 **	0.054 *	0.075 **	0.009	0.043 +	-0.017	0.032	-0.007
SW(統合システム ERP)	0.090 **	0.042	0.051 +	-0.013	-0.012	-0.077 *	0.003	-0.067 *
SW(電子商取引)	0.055 *	0.066 **	0.045 +	-0.003	-0.009	-0.031	0.028	-0.046 +

#### 4.3.2 3年前から企業活動の変化との関係

最後に、ITの導入が、企業活動の変化とはいかなる関係があるのかを検討ために、ITの導入度と、3年前と比較した際の企業活動の変化との関係を考察した。その結果、製品・サービスの価格の項目を除き、新製品・サービス開発のスピード、社内情報の整理・伝達のスピード、顧客とのコミュニケーション、社内外における情報共有化と正の相関関係が見出された。言い換えれば、直接的な製品の価格の低減より、製品の開発、情報の伝達や共有、顧客との関係のように、付加価値を創出する過程で、ITは役に立つことが分かる。

一方、大部分のITの導入が、製品・サービスの価格の低減と負の相関関係が見られる。ただし統計的には有意ではないため、ITが製品価格の低減と関係があるとは言にくい。しかし、前述したように、既存の販売店を経ず取引ができるようにする電子商取引は、製品・サービスの価格の低減にも直接的に影響を与えることが分かる。一方、統計的には有意ではなかったが、ホームページの導入は、製品・サービスの価格と正の相関が見られ、ホームページは製品の価格を増加させる原因になる可能性も考えられた。この結果の原因としては、ホームページというものは、直接的な製品開発などの過程より、企業全体の広報などの役割が多く、ホームページのメンテナンスコストなどのため、製品開発の価格低減には貢献できず、かえって増加させる原因として扱われている可能性があると考えられる。

表6 IT導入度と企業活動変化との相関関係

相関関係	製品・サービスの価格	新製品・サービス開発のスピード	社内情報の整理・伝達のスピード	顧客とのコミュニケーション	社内外における情報の共有化
ハードのIT導入度	-0.006	0.218***	0.206***	0.167***	0.251***
基本的なITの導入度	-0.014	0.077**	0.205***	0.120***	0.193***
業務支援ITの導入度	-0.042	0.138***	0.133***	0.110***	0.191***
SW(電子メール)	-0.043	0.046+	0.166***	0.094***	0.188***
SW(グループウェア)	-0.038	0.142***	0.256***	0.107***	0.250***
SW(インターネット)	-0.025	0.074**	0.153***	0.096***	0.120***
SW(ホームページ)	0.043	0.076**	0.083**	0.081**	0.146***
SW(統合システムERP)	-0.021	0.102***	0.105***	0.061*	0.101***
SW(電子商取引)	-0.064*	0.083**	0.064*	0.117***	0.134***

## 5. まとめ

大雑把であるが、2001年実態調査に基づき、情報技術の導入と組織構造及び成果などと

の関連性を検討したが、最初の仮説とおり情報技術は組織の中間管理職の役割や組織成果と関係を持っていることが分かった。一次的な分析に止まり、他変数との関連性は深く考慮されなかったものの、これまで議論されてきた情報技術による中間管理職の役割変化について、大量のデータを持って実証的に検証できたことに本稿の意義があると考えられる。

分析結果を具体的にまとめると、三つのポイントで整理できる。第一に、ITの導入度(進展度)と中間管理職との関係を考察すると、ハードウェアの導入度、そしてソフトウェアの導入度の中で業務支援 IT の導入度とは、相関関係がある程度見出された。相関係数自体が低いため、相関関係が高いとは言えないが、ソフトの導入度の中で基本的な IT 導入度と業務支援 IT の導入度との間で異なる結果が示されたという点では、興味深い発見だと考えられる。すなわち、電子メールやインターネット、ホームページのような基本的な IT は、ほぼすべての組織構成員が利用しており、特に中間管理職の役割変化とは関係がないと考えられるが、グループウェア、ERP、電子商取引などの業務支援 IT の導入の場合は、IT 導入が組織成果に結びつくために、多くの管理・調整の過程が必要であり、このような役割を担当する中間管理職の役割と相関が見られたと考えられる。

第二に、情報技術の導入度と組織成果や規模などとの関連性を検討した際に、情報技術は直接的に企業の量的成果と関係があることが分かった。一方、費用の面で捉えると、売上高に占める在庫管理に係る費用と、IT 導入度との相関関係は、ハードの IT 導入度とソフトの IT の導入度との間に違いが見られた。統計的に有意な結果は、ソフトの IT 導入の中でも、業務支援 IT の導入とのみ見出された。グループウェアや ERP などのように、直接企業の在庫管理などに係り、既存業務の効率性を高める業務支援 IT システムは、すでに多くの調査で報告されているように、コスト削減と正の関係があることを確認した。次に、事業分野の拡張にはすべての IT と相関関係があり、IT が事業分野の拡張と正の関係があることが確認された。一方、支店・営業所の規模においては、ハードの IT 導入度のみ有意な相関関係が見られ、パソコンの導入が増えるほど、支店・営業所の規模が増加している可能性が考えられた。おそらくパソコンの導入が進めば進むほど、パソコンの置き場などが増加せざるを得ない状況を反映していると考えられる。しかし、間接部門との関連においては、業務支援 IT の導入度のみ負の相関が見られた。業務支援 IT の中でも、BPR などの目的で用いられる ERP のような統合システム、販売店などのオフラインを経ず直接顧客に製品の販売が可能なネットワーク上の電子商取引などの IT の導入は、企業の既存間接部門を減らす可能性があると考えられる。また、情報技術の導入が、企業の従業員や中間管理職の数を減らすかどうかという課題を検討した際に、ハードの IT の導入、すなわちパソコンの導入度は、従業員の全体の数及び中間管理職の数と正の相関が見られ、従業員を減らすのではなく、かえって増加と関係があることを示唆した。一方、ソフトの IT の導入の中で、電子メールやインターネット、ホームページなどの基本的な IT の導入は、中間管理職の増加をもたらす可能性が見られた。なぜ基本的な IT の導入が中間管理職の数の増加と関

係があるのかは、議論の余地はあるものの、電子メールなどの基本的な IT は、BPR などの目的より基本的な情報化の目的のため導入され、それを管理するためのサポートメンバーが必要であり、ある程度従業員の増加と関係があると考えられる。

第三に、IT の導入が、企業活動の変化とはいかなる関係があるのかを検討した結果、製品・サービスの価格の項目を除き、新製品・サービス開発のスピード、社内情報の整理・伝達のスピード、顧客とのコミュニケーション、社内外における情報共有化と正の相関関係が見出された。言い換えれば、直接的な製品の価格の低減より、製品の開発、情報の伝達や共有、顧客との関係のように、付加価値を創出する過程で、IT は役に立つことが分かった。しかし、既存の販売店を経ず取引ができるようにする電子商取引は、製品・サービスの価格の低減とも直接的な関係があることが分かる。一方、統計的には有意ではなかったが、ホームページの導入は、製品・サービスの価格と正の相関が見られ、ホームページは製品の価格を増加させる原因になる可能性も考えられた。

以上で、日本労働研究機構の 2001 年実態調査に基づき、情報技術の導入と組織構造や成果との関係を検討したものの、本稿では変数間の相関関係にとどまり、これから情報技術と組織構造の間の因果関係を深く考察する研究が必要であると考えられる。

#### 参考文献

- Andersen, T.J. and Segars, A.H. (2001), "The impact of IT on decision structure and firm performance: Evidence from the textile and apparel industry," *Information & Management*, Vol.39, pp.85-100.
- Anshen, M.L. (1960), "Manager and the black box," *Harvard Business Review*, Vol.38, No.6(November-December), pp.85-92.
- Boddy, D. and Buchanan, D.A. (1986), *Managing New Technology*, Oxford: Basil Blackwell Ltd., pp.148-149.
- Burlingame, J.F. (1961), "Information Technology and decentralizations," *Harvard Business Review*, Vol.39, No.6(November-December 1961), pp.121-126.
- Dearden, J. (1983), "Will the computer change the Job of top management?," *Sloan Management Review*(Fall), pp.57-60.
- Gupta, A., Chen, I.J. and Chiang, D. (1997), "Determining organizational structure choices in advanced manufacturing technology management," *Omega: International Journal of Management Science*. Vol.25, No.5, pp.512-523.
- Harrington, J. (1991), *Organization structure and Information Technology*, London, Prentice-Hall International(UK) Ltd.
- Heckscher, C. and Donnellon, A. (1994), *The post-bureaucratic organization: New*

- perspective on organization challenge*, Beverly Hills, CA, Sage Publishing, Inc.
- Jiang, J.J. (2003), "The impact of IS department organizational environments upon project team performances," *Information & Management*, Vol.40, pp.213-220.
- Kramer, K. and King, J. (1998), "Implementation of Strategic Information System," in K. Laudon and J. Turner (eds.), *Information Technology and Management Strategy*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Leavitt, H.J. and Whisler, T.L. (1958), "Management in the 1980's," *Harvard Business Review*(November-December), pp.41-48.
- Simon, H.A. (1960), "The corporation: Will it be managed by machine?" in Anshen, E. L. and Bach, G. L. (eds.), *Management and Corporation*(Ny: McGraw-Hill Book Co., 1960), pp.17-55.
- Wang, E.T.G. and Tai, J.C.F. (2003), "Factors affecting information systems planning effectiveness: Organizational contexts and planning systems dimensions," *Information & Management*, Vol.40, pp.287-303.
- 朴英元(2002a)、「日本における情報システムのアウトソーシングの歴史について 日経のデータベースを用いた内容分析」、『帝京大学情報処理センター年報』、第4巻、pp.131-145。
- 朴英元(2002b)、「組織構造及び組織文化が情報技術の導入と成果に及ぼす影響 韓国企業を対象にした実証研究」、『国際ビジネス研究会年報』、第8号、pp.185-197。
- 朴英元(2003a)、「情報技術と組織に関する歴史的考察 1990年代を中心にした文献展望」、『帝京大学情報処理センター年報』、第5巻、pp.135-148。
- 朴英元(2003b)、「ERP システムの導入とコア・コンピタンスに関する研究 - 韓国中小企業を対象にしたケース・スタディー」、『2003年度 経営情報学会研究発表大会 報告要旨』、pp.376-379。
- 朴英元(2003c)、「組織構造及び組織文化と情報技術の成果 - 共分散構造分析による日韓企業の比較分析」、『2003年度 情報通信学会全国大会 報告要旨』、pp.307-314。
- 経済企画庁調査局(2000)、「IT化が生産性に与える効果について—日本版個ニューエコノミーの可能性を探る」、『政策効果分析レポート(10月)、No. 4。
- 国領二郎(1995)、『オープン・ネットワーク経営』、日本経済新聞社。
- 日本労働研究機構(2001)、「IT活用企業についての実態調査報告書」。
- 米国商務省著・室田康弘訳(2000)、『デジタル・エコノミー』、東洋経済新報社。
- 李学鍾(1998)、『情報技術と現代経営』、博英社。
- 『日本経済新聞』、1995年7月26日。
- 『日本経済新聞』、2002年8月25日。

## 謝辞

二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターSSJ データ・アーカイブから「IT 活用企業についての実態調査報告書、2001」( 寄託者：労働政策研究・研修機構労働政策研究所情報解析部( 旧日本労働研究機構 )) の個票データの提供を受けました。

---

<sup>1</sup> 本稿では、IT 導入度を IT 進展度、IT 普及度と区別せず利用している。具体的には、2001 年実態調査のパソコンの導入の割合と 6 つのソフトの導入の割合に得点を与え、その程度を IT 導入度と名づけた。

<sup>2</sup> 本稿では、2001 年実態調査の報告書の得点付与を採用しなかった。主に 5 点尺度を用いるために、得点付与が報告書と異なる。2001 年実態調査の得点付与は、報告書 43 ページを参考していただきたい。

## 第2章 正社員およびパートの需要とリストラの影響

石原真三子

### 1. はじめに

本稿では、正社員およびパート・アルバイトそれぞれの需要を企業がどのように決定するのか、その要因を考察する。とくに近年の企業のリストラ（人員削減）が、企業の労働需要にどのような影響を与えているのか、正社員とパート・アルバイトの需要との関係を探る。

1990年代後半以降、日本経済全体で非正規社員の増加と正社員の減少が観察されている。企業の人員削減（リストラ）が、原因のひとつと考えられることが多い。すなわち、企業は人件費削減のために人員削減によって正社員を減らし、パート・アルバイトなどの非正規社員に置き換えるというものである。しかし一方で、パート・アルバイトは雇用調整の手段であり、人員削減をおこなう場合、まず非正規社員の雇用を減らすとする企業も多いと考えられる。

日本の労働市場に関する先行研究では、Houseman and Abraham(1993)が、「パートタイマーなどを多く含む女性労働者は雇用調整のためのバッファー」という議論を検証し、製造業についてこれを支持する結果を得ている。また、宮本・中田（2002）では大型百貨店およびスーパーを対象に、パートの比率が高いほど正社員の削減確率を低下させることがわかっている。これらの研究からは、パートは企業の雇用調整の手段として雇用されており、企業は正社員の雇用を削減する前にまず非正規社員を減らしていることがうかがえる。

しかし、石原(2003)によると、事業所の割合は少ないものの、1990年代後半にはパートタイムの雇用創出の半分近くがフルタイムの雇用喪失事業所から生じている。すなわち、パートの雇用が増えた場合、その半分近くで同時にフルタイムが減っているのである。このようなパートは、雇用調整の手段とはいえないだろう。

本稿では、まず企業の人員削減が正社員およびパート・アルバイトの需要にどのような影響を与えるのかを考察する。人員削減をおこなっている企業は正社員と非正規社員の両方を削減しているのだろうか、それとも正社員を削減して非正規社員を増やしているのだろうか。あるいは、正社員を削減する前にまず非正規社員を削減しているのだろうか。さらに、人員削減をおこなっていない企業の正社員、パート・アルバイトそれぞれの需要がどのような要因で決定されているのかを考察する。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、データおよび分析の方法を説明する。第3節では、過去あるいは現在の人員削減が、当該企業の正社員、パート・アルバイトそれぞれの需要にどのような影響を与えているのかを考察する。さらに、人員削減がある場合とない場合に正社員とパート・アルバイトの需要はどのように決定されるのかを分析する。

第4節で本稿の結果を整理する。

## 2. データおよび分析の方法

### 2.1 分析の方法

完全競争市場で、生産要素として正社員とパート・アルバイトという2種類の労働がある場合の企業の労働需要関数を考える。このとき、 $t$ 期の正社員の需要( $F_t$ )は、 $t$ 期の正社員の賃金( $w^F_t$ )、パート・アルバイトの賃金( $w^P_t$ )、生産量( $Y_t$ )、生産技術( $A_t$ )によって決まる。

$$\log F_t = \alpha_0 + \alpha_1 \log w^F_t + \alpha_2 \log w^P_t + \alpha_3 \log Y_t + \alpha_4 \log A_t$$

正社員の需要の予想は、期待値であらわすことができるので、将来( $t+1$ 期)の正社員の需要は、

$$E(\log F_{t+1}) = E(\beta_0 + \beta_1 \log w^F_{t+1} + \beta_2 \log w^P_{t+1} + \beta_3 \log Y_{t+1} + \beta_4 \log A_{t+1}) \quad (1)$$

となる。将来の賃金、生産量の予想は、現在( $t$ 期)の賃金、生産量によって決まるとすると、

$$E(\log w^F_{t+1}) = b_0^F + b_1^F \log w^F_t + e^F$$

$$E(\log w^P_{t+1}) = b_0^P + b_1^P \log w^P_t + e^P$$

$$E(\log Y_{t+1}) = b_0^Y + b_1^Y \log Y_t + e^Y$$

とあらわすことができる。また将来の生産技術の予想は、現在の生産技術と企業の戦略( $S$ )によって決まるとする。したがって(1)は、

$$E(\log F_{t+1}) = \gamma_0 + \gamma_1 \log w^F_t + \gamma_2 \log w^P_t + \gamma_3 \log Y_t + \gamma_4 \log A_t + \gamma_5 \log S_t + \varepsilon \quad (2)$$

と書ける。今後の正社員の増減 $\Delta F$ は、

$$\Delta F = \frac{E(F_{t+1})}{F_t} \quad (3)$$

$$\log \Delta F = E(\log F_{t+1}) - \log F_t$$

となるので(2)と(3)より、

$$\log \Delta F = \gamma_0 + \gamma_1 \log w^F_t + \gamma_2 \log w^P_t + \gamma_3 \log Y_t + \gamma_4 \log A_t + \gamma_5 \log S_t - \gamma_6 \log F_t + \varepsilon \quad (4)$$

今後のパート・アルバイトの増減 $\Delta P$ も同様に考えることができるので、

$$\log \Delta P = \delta_0 + \delta_1 \log w^F_t + \delta_2 \log w^P_t + \delta_3 \log Y_t + \delta_4 \log A_t + \delta_5 \log S_t - \delta_6 \log P_t + \eta$$



(5)

となる。将来の正社員の需要について(4)を、将来のパート・アルバイトの需要について(5)をそれぞれ分析する。

人員削減を考慮した場合に、これらの正社員およびパート・アルバイトの需要関数がどのように変化するかを分析する。

## 2.2 データについて

以下の分析では、日本労働研究機構(現労働政策研究・研修機構)がおこなった「事業再構築と雇用に関する調査」を用いる。このデータは従業員数300人以上の企業10,761社に対するアンケート調査の結果である。有効回収数は1,683社(有効回収率15.6%)、調査期間は2002年1月～2月である。分析には企業票を使用する。

被説明変数の正社員およびパート・アルバイトの需要は、これらの人数を今後3年間に①増やす、②減らす、③不変を選択する設問を使用する。正社員およびパート・アルバイトそれぞれについて、「増やす」を1、それ以外を0とする増加ダミーと、「減らす」を1、それ以外を0とする減少ダミーを作成する。

また、パート・アルバイトを雇用していない企業は、需要を増やすことはできるが減らすことはできない。したがってパート・アルバイトの需要に関しては、パート・アルバイトを雇用している企業に分析を限定する。

リストラ(人員削減)の変数は、人員削減に関して、①人員削減を実施した(すでに完了した)、②現在人員削減を実施中、③今後人員削減を実施(人員削減計画策定中)、④これまでに人員削減は実施しておらず、実施の計画もない、の4項目から選択する設問を使用する。①人員削減完了を1、それ以外を0とする完了ダミー、②実施中と③計画策定中を1、それ以外を0とする人員削減実施ダミー、および④実施も計画もない場合を1、それ以外を0とする人員削減無しダミーを作成する。

現在の生産技術をあらわす変数として、正社員の需要予測(4式)に関しては、現在のパート・アルバイト数の従業員全体に占める割合を使用する。パート・アルバイトの需要予測(5式)に関しては、現在の正社員数の従業員全体に占める割合を使用する。

リストラ戦略については、「事業再構築」(リストラクチャリング)の戦略についての7項目の質問について、あてはまると答えたものを1、それ以外を0としてダミーを作成する。①生産・サービスの内容、方法の多様化、②生産・サービスの内容、方法の絞り込み、③新製品・新サービスの開発強化、④生産性向上のための省力化、⑤事業の統廃合や不採算部門の縮小、撤退、⑥他社との開発、販売等の提携、⑦海外進出・強化、国際部門の強化の7項目を使用する。

生産量をあらわす変数は、売上高を代理変数として使用する。

賃金をあらわす変数はアンケート調査に含まれていないので、2002年の「賃金構造基本

調査」を利用する。正社員の賃金は産業大分類別・企業規模別の一般労働者の平均年収を使用する<sup>2</sup>。平均年収は、一般労働者の決まって支給する現金給与額を12倍にしたものに年間賞与その他特別給与額を加えることで求める。パート・アルバイトの賃金は、同じ調査の産業大分類別・企業規模別のパートタイム労働者の平均年収を使用する。パートタイム労働者の平均年収は、実労働日数×1日あたり所定内実労働時間×1時間あたり所定内給与額を12倍にしたものに年間賞与その他特別給与額を加えることで求める<sup>3</sup>。このように賃金の変数は、個々の企業が本来直面している賃金レベルとは異なるので、むしろ、産業・企業規模の特徴をあらわす変数として考察する。

売上高、賃金、現在の正社員数、現在のパート・アルバイト数は対数に変換して使用する。

### 3. 分析の結果

#### 3.1 人員削減の影響

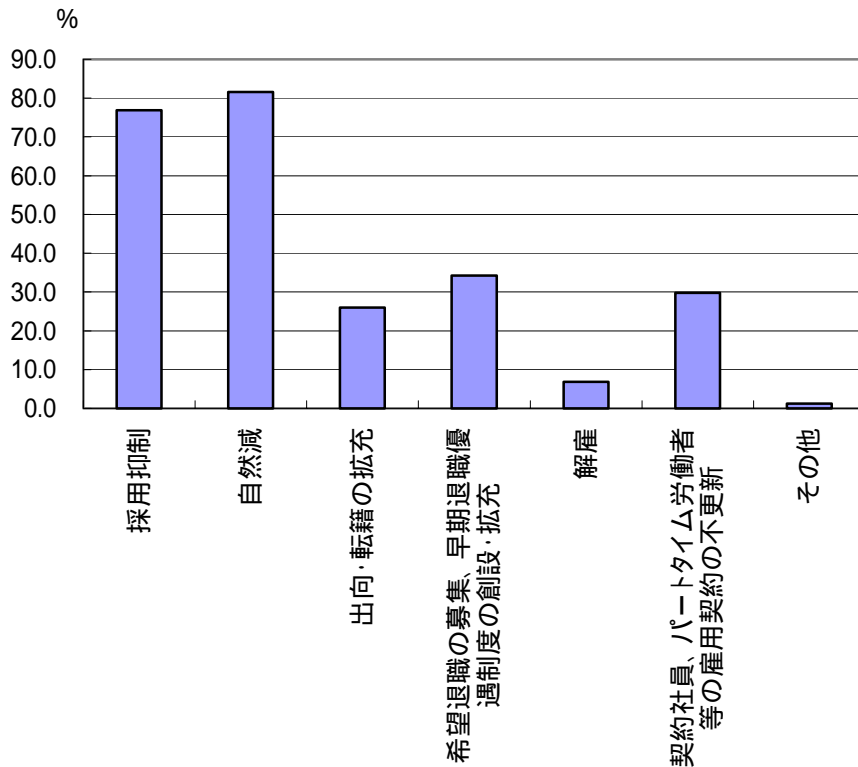
図1は、計画中也含めて人員削減を実施したと答えた企業874社に対して、人員削減の方法を尋ねた結果である。複数回答で、対象企業中のどれくらいの割合の企業が、その方法を利用したかが示されている。採用抑制や自然減といった緩やかな方法以外に、出向・転籍の拡充、希望退職の募集、パートタイム労働者等の雇用契約の不更新を、3割前後の企業がおこなっていることがわかる。出向・転籍の拡充および希望退職の募集は、正社員を対象に、雇用契約の不更新は非正規社員を対象にしたものであり、この図から、企業の人員削減によって正社員と非正規社員の両方が影響を受けていることがわかる。

一方、対象の企業のうち、パート・アルバイトを雇用している企業は約8割であることを考慮すると、パート・アルバイトを雇用する企業うちの6割以上が雇用契約の不更新を人員削減の手段としていないことになる。パート・アルバイト等の非正規社員はどの程度企業の雇用調整の手段になっているのだろうか。

図2は人員削減を実施（完了）したか、実施中か、人員削減をしていないかで企業を分けての、正社員およびパート・アルバイトに対する企業の需要予測である。人員削減を実施中の場合だけでなく、すでに人員削減を完了した企業でも正社員を減少させる企業が圧倒的に多いことがわかる。これに対して、パート・アルバイトは、人員削減なしの場合に比べて人員削減中に需要が減少する企業は多いが、正社員のように圧倒的に多くはない。人員削減中でも、パート・アルバイトを増やす企業の割合は減少させる企業よりもやや多いくらいである。

これらの結果から、人員削減を実施中のみならず完了した企業でも、正社員の需要に対して人員削減の影響が大きいことがわかる。パート・アルバイトの需要は、人員削減によって減少する場合もあるが、増加する場合も多い。

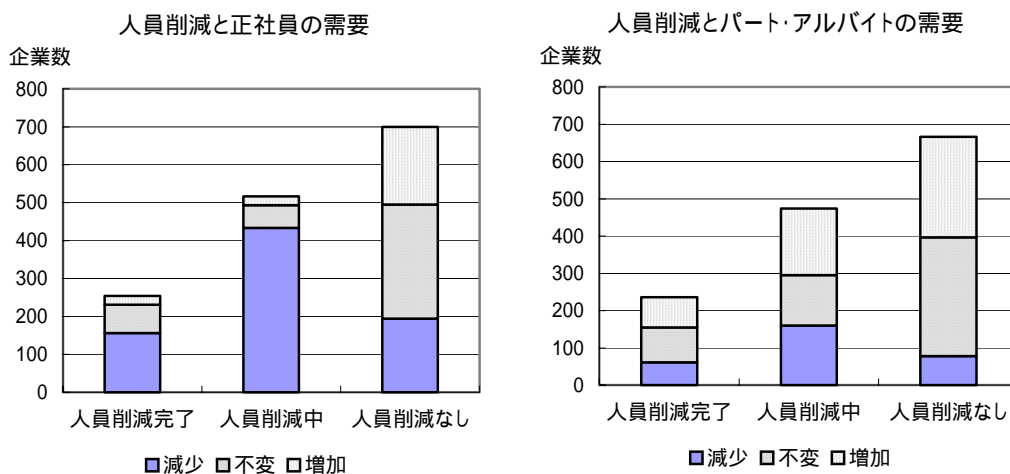
図1 企業の人員削減方法の利用の割合



注) 人員削減を行った、あるいは人員削減(計画)中の企業874社を対象とした。複数回答。

資料出所: 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査」企業票

図2 人員削減と企業の労働需要



注) 正社員およびパート・アルバイトの人数を今後3年間に①増やす, ②不変, ③減らすかどうかを選択する設問を使用。対象企業数は、正社員については1470社、パート・アルバイトについては1376社。

資料出所: 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査」企業票

表1は正社員の需要、すなわち(4)式について人員削減ダミーを加えてロジット分析をおこなった結果である。人員削減ダミーは1%および5%の水準ですべて有意である。人員削減を完了した企業に比べて、人員削減中の企業は有意に正社員の需要を減らし、人員削減のない企業は有意に正社員の需要を増やしている。図2と同様に、正社員の需要予測には人員削減の影響が大きいことがわかる。

一方、パート・アルバイトの需要については、表2に示す通りである。人員削減を完了した企業に比べて、人員削減中の企業も人員削減のない企業もともに5%と10%の水準であるが、有意にパート・アルバイトを増やす。すなわち、パート・アルバイトに関しては、人員削減が完了したときに比べて人員削減中に需要が増えることがわかる。

以上の結果から、人員削減をおこなっている企業は正社員を削減しており、その影響は人員削減が完了した後も続くことがわかる。またパート・アルバイトは人員削減中に減ることはなく、むしろ増える傾向にある。企業で人員削減がおこなわれる場合、パート・アルバイトは雇用調整のために削減されるのではなく、逆に人員削減が完了した後に比べて増加するのである。

表1 今後3年間の企業の正社員需要についてのロジット分析

被説明変数	今後3年間に正社員増加=1 変化無しまたは減少=0		今後3年間に正社員減少=1 変化無しまたは増加=0	
	係数	z値	係数	z値
説明変数				
ln(2002年の正社員賃金)	0.726	0.520	-1.261	-1.070
ln(2002年のパート賃金)	-2.446	-2.640 ***	2.228	2.800 ***
ln(売上高)	-0.005	-0.060	0.087	1.340
従業員に占めるパートの割合	0.458	0.930	0.673	1.530
ln(現在の正社員数)	-0.024	-0.110	0.022	0.130
リストラ戦略ダミー				
生産・サービスの内容,方法の多様化	0.288	1.410	-0.582	-3.260 ***
生産・サービス内容,方法の絞込み	-0.033	-0.140	0.295	1.500
新製品・新サービスの開発強化	0.320	1.540	0.152	0.850
生産性向上のための省力化,合理化投資	-0.432	-2.110 **	0.412	2.350 **
事業所の統廃合や不採算部門の縮小,撤退	-0.850	-3.540 ***	0.703	3.840 ***
他社との開発,販売等の提携	0.394	1.470	-0.315	-1.310
海外進出・強化,国際部門の強化	-0.484	-1.310	0.051	0.190
人員削減ダミー(人員削減完了)				
人員削減実施ダミー	-0.873	-1.920 *	1.063	4.070 ***
人員削減無しダミー	1.372	4.260 ***	-1.514	-6.940 ***
定数項	9.389	0.730	-6.073	-0.570
サンプル数	827		827	
決定係数	0.1849		0.2587	
対数尤度	-321.616		-423.062	

注1) \*, \*\*, \*\*\*はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で統計的に有意であることをあらわす。以下同様。

注2) リストラ戦略ダミーは、質問に対して「あてはまる」と答えた場合を1、それ以外を0としている。以下同様。

注3) 人員削減ダミーのリファレンス・グループは人員削減完了企業。以下同様。

資料出所：日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査」企業票

表2 今後3年間の企業のパート・アルバイト需要についてのロジット分析

被説明変数	今後3年間にパート増加 = 1 変化無しまたは減少 = 0		今後3年間にパート減少 = 1 変化無しまたは増加 = 0	
	係数	z値	係数	z値
説明変数				
ln(2002年の正社員賃金)	-0.042	-0.050	-1.926	-1.730 *
ln(2002年のパート賃金)	-1.339	-1.930 *	2.890	3.230 ***
ln(売上高)	-0.018	-0.310	0.132	1.770 *
従業員に占める正社員の割合	-0.838	-1.540	-0.375	-0.560
ln(現在のパート数)	0.188	2.440 **	-0.007	-0.080
リストラ戦略ダミー				
生産・サービスの内容, 方法の多様化	0.048	0.300	0.082	0.410
生産・サービス内容, 方法の絞込み	-0.452	-2.530 **	0.324	1.560
新製品・新サービスの開発強化	-0.041	-0.260	-0.105	-0.540
生産性向上のための省力化, 合理化投資	0.116	0.730	0.040	0.200
事業所の統廃合や不採算部門の縮小, 撤退	-0.146	-0.860	0.181	0.890
他社との開発, 販売等の提携	0.578	2.650 ***	-0.331	-1.220
海外進出・強化, 国際部門の強化	-0.269	-1.090	0.026	0.090
人員削減ダミー(人員削減完了)				
人員削減実施ダミー	0.457	2.010 **	0.192	0.800
人員削減無しダミー	0.413	1.910 *	-1.053	-4.060 ***
定数項	9.488	1.080	-6.385	-0.590
サンプル数	756		756	
決定係数	0.0775		0.0835	
対数尤度	-480.729		-355.180	

注) パート・アルバイトを雇用している企業に限定して分析した。

資料出所: 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査」企業票

表3 人員削減中の企業のパート・アルバイト需要

被説明変数	今後3年間にパート増加 = 1 変化無しまたは減少 = 0	
	係数	z値
説明変数		
ln(2002年の正社員賃金)	2.751	1.480
ln(2002年のパート賃金)	0.830	0.570
ln(売上高)	-0.079	-0.610
従業員に占める正社員の割合	0.078	0.070
ln(現在のパート数)	0.153	0.960
リストラ戦略ダミー		
生産・サービスの内容, 方法の多様化	-0.483	-1.330
生産・サービス内容, 方法の絞込み	-0.566	-1.560
新製品・新サービスの開発強化	-0.243	-0.750
生産性向上のための省力化, 合理化投資	0.848	2.450 **
事業所の統廃合や不採算部門の縮小, 撤退	-0.208	-0.600
他社との開発, 販売等の提携	0.020	0.040
海外進出・強化, 国際部門の強化	0.492	0.980
過去の従業員増減ダミー		
過去3年間に正社員増加	-0.208	-0.300
過去3年間に正社員減少	-0.144	-0.230
過去3年間にパート増加	1.774	4.320 ***
過去3年間にパート減少	-0.640	-1.350
定数項	-30.191	-1.720 *
サンプル数	235	
決定係数	0.2245	
対数尤度	-125.72	

注) 人員削減中のパート・アルバイトを雇用している企業に限定して分析した。

資料出所: 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査」企業票

### 3.2 人員削減中のパート・アルバイトの需要

前節で、企業の人員削減は正社員の需要を減らすのが、パート・アルバイトの需要は減少しない傾向にあることがわかった。図 2 をみると、パート・アルバイトの需要は圧倒的に増加しているわけでも減少しているわけでもない。企業が人員削減をおこなっているとき、パート・アルバイトの需要はどのような場合に増加し、どのような場合に減少するのだろうか。人員削減中の企業に限って (5) 式を推計する。ダミー変数として、過去 3 年間の正社員およびパート・アルバイトの増加、減少ダミーを加える<sup>4</sup>。

表 3 に、人員削減中の企業に限定した場合の、パート・アルバイトの需要についてのロジット分析をおこなった結果を示す。過去 3 年間にパートが増加したダミーが 1 % の水準で有意に正の値である。過去にパートが増加した場合には将来のパートの需要も増える、すなわち、人員削減中であってもパート・アルバイトを増やそうとする企業は、それ以前から継続してパート・アルバイトを増やしていることがわかる。逆に、パートを減らす場合は人員削減以前から、パートを減らしていたと考えられる。また戦略ダミーのなかでは、生産性向上のための省力化、合理化投資ダミーが有意にパートの需要を増加させる。

以上の結果より、雇用削減中にパートの需要を増やす企業は、人員削減実施以前からパートを増やし、合理化投資をして正社員を減らすのではないかと考えられる。また雇用削減中にパートを減らす企業は、雇用調整の手段としてパートを雇用しており、人員削減以前からパートを減少させていたのではないかと考えられる。

### 3.3 人員削減のない場合の労働需要

最後に、人員削減がおこなわれていない場合、正社員およびパート・アルバイトの需要がどのように決まっているのかを考察する。人員削減がおこなわれていない企業について、(4) 式と (5) 式をそれぞれ推定した結果を表 4 に示す。

正社員の需要についての推定結果から、前段と同様に、過去の正社員の動向が有意に将来の正社員の需要を左右することがわかる。過去 3 年間に正社員を増加(減少)させた企業は、今後の正社員の需要を有意に増やす(減らす)。戦略ダミーについては、事業所の統廃合や不採算部門の縮小がおこなわれている場合に、正社員の需要が減少する。また、パートの賃金が低い産業・企業規模で正社員の需要が増加することもわかる。

パート・アルバイトについての推定結果でも、同様に、過去 3 年間にパートを増やしたダミーが 1 % の水準で有意に正の値をとる。人員削減中と同じように、人員削減を行っていない場合でも、パート・アルバイトを増加させる企業は、それ以前から継続してパート・アルバイトを増やしている。戦略ダミーについてみると、生産・サービス内容、方法の絞込をおこなっている企業で、パート・アルバイトの需要が減り、他社との開発・販売の提携をおこなっている企業で需要が増えることがわかる。

表4 人員削減のない場合の企業の労働需要

被説明変数	今後3年間に正社員増加 = 1 変化無しまたは減少 = 0	
説明変数	係数	z値
ln(2002年の正社員賃金)	2.485	1.280
ln(2002年のパート賃金)	-4.220	-3.040 ***
ln(売上高)	-0.160	-1.510
従業員に占めるパートの割合 ln(現在の正社員数)	0.976 -0.056	1.300 -0.200
リストラ戦略ダミー		
生産・サービスの内容, 方法の多様化	0.214	0.770
生産・サービス内容, 方法の絞込み	0.100	0.320
新製品・新サービスの開発強化	0.536	1.900 *
生産性向上のための省力化, 合理化投資	-0.343	-1.240
事業所の統廃合や不採算部門の縮小, 撤退	-0.956	-2.700 ***
他社との開発, 販売等の提携	0.416	1.120
海外進出・強化, 国際部門の強化	-0.527	-1.070
過去の従業員増減ダミー		
過去3年間に正社員増加	2.746	5.570 ***
過去3年間に正社員減少	-0.123	-0.220
過去3年間にパート増加	-0.520	-1.480
過去3年間にパート減少	-0.020	-0.050
定数項	8.401	0.450

サンプル数	400
決定係数	0.287
対数尤度	-177.137

被説明変数	今後3年間にパート増加 = 1 変化無しまたは減少 = 0	
説明変数	係数	z値
ln(2002年の正社員賃金)	-0.311	-0.190
ln(2002年のパート賃金)	-3.013	-2.390 **
ln(売上高)	0.009	0.080
従業員に占める正社員の割合 ln(現在の正社員数)	-2.790 -0.110	-3.010 -0.830
リストラ戦略ダミー		
生産・サービスの内容, 方法の多様化	0.192	0.690
生産・サービス内容, 方法の絞込み	-0.736	-2.350 **
新製品・新サービスの開発強化	0.291	1.040
生産性向上のための省力化, 合理化投資	-0.445	-1.610
事業所の統廃合や不採算部門の縮小, 撤退	-0.460	-1.470
他社との開発, 販売等の提携	0.854	2.250 **
海外進出・強化, 国際部門の強化	0.199	0.430
過去の従業員増減ダミー		
過去3年間に正社員増加	-0.205	-0.470
過去3年間に正社員減少	0.511	1.120
過去3年間にパート増加	2.349	6.140 ***
過去3年間にパート減少	-0.121	-0.250
定数項	25.311	1.570

サンプル数	361
決定係数	0.2909
対数尤度	-177.147

注) 人員削減をおこなっていない企業に限定して分析した。

資料出所: 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査」企業票

さらに、従業員に占める正社員の割合が小さい場合、言い換えると、非正規社員の割合が大きい場合に、パート・アルバイトの需要は有意に増加する。また、正社員の需要と同様に、パートの賃金が低い産業・企業規模でパート・アルバイトの需要は増える。

以上の結果から、人員削減をおこなっていない企業での正社員およびパート・アルバイトの需要は、以下のように決定されると考えられる。

まず正社員、パート・アルバイトともに、過去に増加（減少）した場合に継続的に需要が増加（減少）する傾向がある。正社員の需要が減少するのは、事業所の統廃合や不採算部門の縮小がおこなわれている場合である。一方、パート・アルバイトの需要が減少するのは、生産・サービス内容、方法の絞込をおこなっている場合で、他社との開発・販売の提携をおこなっている企業では、パート・アルバイトの需要は増える。企業の非正規社員の割合が大きい場合にも、パート・アルバイトの需要は増加する。

さらに、正社員、パート・アルバイトともに、パートの賃金が低い産業・企業規模で需要が増える。パート・アルバイトの需要が、パートの賃金が高い場合に減少し、低い場合に増加することから、パート・アルバイトの需要は賃金による調整がおこなわれていると考えられる。これに対して、正社員の需要は、パートの賃金に左右されるが、正社員自身の賃金の影響は受けない<sup>5</sup>。正社員の需要は賃金による調整が難しいことが窺がえる。

#### 4．おわりに

企業の労働需要は何によって決定され、近年の人員削減によってどのような影響を受けているのだろうか。本稿では正社員とパート・アルバイトの需要について、それぞれ分析をおこなった。

まず、正社員の需要が減少する企業は、人員削減の影響が非常に大きく、その影響は人員削減が完了した後も続く。パート・アルバイトの需要は人員削減によって減ることはなく、むしろ増える傾向にある。企業で人員削減がおこなわれる場合、主な対象となっているのは正社員であると考えられる。

人員削減をおこなっていない企業に限定して分析をおこなった場合、正社員、パート・アルバイトともに、パートの賃金が低い(高い)産業・企業規模で需要が増える(減る)が、正社員の賃金については有意な結果が得られない。パート・アルバイトの需要は賃金による調整がおこなわれていると考えられる。これに対して、正社員の需要はそうではないことが推察される。賃金による調整が可能な労働力、すなわちパートに関して、企業は人員削減を必要としないが、賃金による調整がおこなわれていない労働力、すなわち正社員については、企業は人員削減によって雇用の調整をおこなっているのではないだろうか。

人員削減中の企業のパート・アルバイト需要についての分析の結果、人員削減中にパート・アルバイトを増や(減ら)そうとする企業は、それ以前から継続してパート・アルバイトを増や(減ら)していることがわかった。雇用削減中にパートの需要を増やす企業は、合



理化投資によって正社員を減らして、それ以前から継続的にパートを増やしている。すなわち、正社員をパートに置き換えていると考えられる。一方、雇用削減中にパートを減らす企業では、人員削減以前からパートの減少が継続している。このような企業では、雇用調整の手段としてパートを雇用し、正社員に対する人員削減がおこなわれる以前から、すでにパートの雇用を減らしていたのではないだろうか。

### 参考文献

Houseman, Susan N. and Katharine G. Abraham(1993) “Female Workers as a Buffer in the Japanese Economy” *American Economic Review Papers and Proceedings* Vol.83 No.2 pp.45-51

石原真三子 (2003) 「パートタイム雇用の拡大はフルタイムの雇用を減らしているのか」『日本労働研究雑誌』 No.518, pp.4-16

原ひろみ(2003) 「正規労働と非正規労働の代替・補完関係の計測ーパート・アルバイトを取り上げてー」『日本労働研究雑誌』 No.518, pp.17-30

宮本 大・中田喜文 (2002) 「正規従業員の雇用削減と非正規労働の増加」『リストラと転職のメカニズム』 玄田有史・中田喜文 (編)、東洋経済新報社

### 謝辞

二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターSSJ データ・アーカイブから「事業再構築と雇用に関する調査、2002」（寄託者：労働政策研究・研修機構労働政策研究所情報解析部（旧日本労働研究機構））の個票データの提供を受けました。

---

<sup>1</sup> 派遣社員の従業員全体に占める割合も考慮したが、有意な結果は得られなかった。派遣社員の割合を変数に含めることによってサンプル数が大幅に減少するので、派遣社員の割合は考慮しないことにした。

<sup>2</sup> このため産業は製造業、卸売・小売業・飲食店、金融・不動産、サービス業の4分類のみについて分析をおこなった。企業規模は1000人以上、100～999人の2分類に分けられた。

<sup>3</sup> [http://www.dbtk.mhlw.go.jp/toukei/kouhyo/indexkr\\_4\\_5\\_1.html](http://www.dbtk.mhlw.go.jp/toukei/kouhyo/indexkr_4_5_1.html)

<sup>4</sup> 正社員およびパート・アルバイトの過去の増減ダミーは、これらの人数を過去3年間に①増やした、②減らした、③不変を選択する設問を使用する。正社員およびパート・アルバイトそれぞれについて、需要の変数と同様に、「増やした」を1、それ以外を0とする増加ダミーと、「減らす」を1、それ以外を0とする減少ダミーを作成する。

<sup>5</sup> パートの賃金が低いときに正社員とパート・アルバイトの需要がともに増加するということは、正社員とパート・アルバイトが補完的である可能性がある。正社員とパート・アルバイトの補完性については、原（2003）で議論されている。

### 第3章 雇用削減後の士気の低下や人材流出は どのような条件下で抑えられるのか

熊迫真一

#### 1. はじめに

近年、日本においても雇用削減<sup>1</sup>を実施する企業が増えている。余剰雇用を抱える企業にとって雇用量を減らすことは、競争力を維持するために避けられないことであると認識されているようだ<sup>2</sup>。

雇用削減が企業の競争力の維持向上に寄与するかどうかは、人件費削減によるコスト面での効果と、従業員への影響によって決まると考えられる。解雇や希望退職等を行うと従業員の士気<sup>3</sup>の低下や優秀な人材の流出を招くというのが、雇用削減が従業員へ与える影響に対する一般的な認識であろう<sup>4</sup>。

このような悪影響はなぜ発生するのであろうか。Brockner[1988]によると、仲間への不公正に対する憤慨や、暗黙の契約不履行に対する不満などにより、残った従業員の士気が低下すると解釈される。これらの憤慨や不満を招かないような仕組みがとれば、雇用削減の従業員への悪影響を抑えられ、雇用削減の企業競争力向上に対する効果は高まるかもしれない。

本稿の目的は、雇用削減後の従業員の士気の低下や優秀な人材の流出が、どのような条件下であれば抑えられるのかを考察することである。

#### 2. 想定される要因

従業員の士気が低下する主な理由としては、先に触れた仲間への不公正に対する憤慨や、暗黙の契約不履行に対する不満などに加えて、同僚が退社することからくる喪失感などが考えられる<sup>5</sup>。

仲間への不公正に対する憤慨は、削減対象者選定に起因することが多いように思われる。これは、従業員の考える削減対象となるべき人と、実際に削減対象となった人とが大きく異なる場合に発生するであろう。これには、選定基準に問題がある場合や運用に問題がある場合などが考えられる。また、雇用削減時の評価のみならず日常の評価も関係するであろう。日頃、納得感の高い評価が行われ、個々の従業員の優劣が明確になっている場合には、このような問題は起こりにくいと想像される。

暗黙の契約不履行に対する不満は、主に雇用期間に関することだと考えられる。期待勤続年数の低下からくる不満とも言い換えることができよう。これらは、雇用削減の対象となった人と残った従業員との差が見出しにくい場合に発生する。よってこの場合にも、日常の評価が重要になると考えられる。

同僚が退社することからくる喪失感は、既に在籍していた従業員に対して雇用削減が実施された場合に、共通して発生するものである。そのため、雇用削減方法によって影響が異なり、採用抑制などのように在籍している従業員の雇用に関係しない方法のほうが、解雇や希望退職などの方法より、士気の低下を招きにくいと考えられる。

優秀な人材が流出する理由としては、転職した場合の便益がその企業にとどまった場合の便益を上回るためと考えられる。一般に解雇や希望退職等により退職すると割増退職金等の支給が行われることから、これらの方法は従業員にとって退職することの便益が高まり、人材流出が起こりやすくなると考えられる。特に社外においても優秀だと評価される人材は、働きに見合った報酬が得られていなければ、流出しやすいと考えられる。また、外部労働市場で労働需要が低ければ、人材流出にはマイナスの影響があるだろう。

社内で優秀だと評価される人材が社外でも同等の便益を得るということは、企業特殊的投資が低い状態だと考えられる。大企業と比べて中小企業の方が、企業特殊的投資は相対的に低いと考えられることから、中小企業ほど優秀な人材の流出度合いは高いと考えられる。

このように見てみると、従業員の士気の低下や優秀な人材の流出を抑える要因として、評価や報酬といった人事管理システムが特に重要であるように思われる。

### 3．使用データ、分析方法と変数

#### 3.1 使用データ

使用するデータは、2002年に日本労働研究機構が実施した「事業再構築と雇用に関する調査(企業調査)」である。この調査の対象は従業員規模300名以上<sup>6</sup>の企業10,761社であり、有効回収は1,683社(有効回収率15.6%)となっている。このうち人員削減を実施したと回答し、かつ必要な項目全てに回答した261社のデータのみを用いる。

なお、本稿のように従業員の意識に関して分析するのであれば、従業員に直接調査したデータを使用する方が望ましいであろう。今回使用する「事業再構築と雇用に関する調査(企業調査)」は、同時に従業員調査も実施している。しかしながらその内容は、「再就職の状況に関する調査(個人調査)」という名称にも表れているように、再就職の問題に絞ったものであり、雇用削減に対する意識を調べられるような内容ではない。

#### 3.2 分析方法と変数

##### 3.2.1 分析方法

本稿の分析では、雇用削減が従業員に与える影響を示す各変数に対して、雇用削減方法などの各要因の影響を調べる。被説明変数が2値データになることから、プロビット分析を用いる。

また、人事管理システムの違いによって、各説明変数の影響する向きが異なる可能性が

あることから、全サンプルを対象とした推計と、人事管理システムの区分によって対象を分けた推計とを行う。

### 3.2.2 被説明変数

被説明変数には、「従業員の士気の向上」「従業員の士気の低下」「優秀な人材の流出」「自己都合離職の増加」を用いる。

「従業員の士気の向上」と「従業員の士気の低下」を正反対の概念と捉えて1つの変数に集約することも考えられるが、このような想定を積極的に支持する材料が無いため、独立した変数として双方を分析することとした。

「自己都合離職の増加」を用いるのは、従業員全般の流出を見るため、「優秀な人材の流出」の結果と比較する。

これらは雇用削減にともなう影響を尋ねる設問において、複数選択させる項目である。該当の場合を1、非該当の場合を0とする2値データとなっている。

### 3.2.3 説明変数

説明変数は、雇用削減方法や雇用削減理由、人事管理システム、業種、企業規模に関する設問に基づき設定する。また、外部労働市場の需給状況を表す変数を公刊されているデータによって設定する。

雇用削減方法に関する設問は、「採用抑制」「自然減」「出向・転籍の拡充」「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」(以下、「希望退職等」とする。)"解雇"「契約社員、パートタイム労働者等の雇用契約の不更新」(以下、「契約社員等の契約不更新」とする。)の中から、該当するものを全て選択させるものである。これらの各項目毎に、該当の場合を1、非該当の場合を0とする独立した変数とする。

雇用削減理由に関する設問は、「現在の重大な経営上の困難に対処するため」(以下、「現在の困難への対処」とする。)"将来表面化が予想される重大な経営上の困難に対処するため" (以下、「将来の困難への対処」とする。)"現在の一時的な収益低下に対処するため" (以下、「一時的な収益低下への対処」とする。)"得意分野に特化するなど、収益の一層の向上を図るため" (以下、「収益の向上」とする。)の4項目の中から最も当てはまる1項目選択させるものである。「現在の困難への対処」をベースとするダミー変数として用いる。

人事管理システムに関する設問としては、業績連動型報酬システムの導入状況を尋ねるものがある。「既に導入している」を1、「導入を予定している」「導入予定はない」を0とするダミー変数を用いる。

業種に関する設問は、12区分の中から選択させるものである。本稿ではそれらを「製造業」「建設業」「運輸通信」「卸売小売」「サービス」「その他」の6区分に集約し、「製造業」をベースとするダミー変数として用いる。

企業規模に関する設問としては、2002年1月1日現在の従業員数を尋ねるものがある。本稿ではそれらを「300名未満」「300名以上1000名未満」「1000名以上」に区分し、「300名以上1000名未満」をベースとするダミー変数として用いる。

外部労働市場の需給状況を表す変数としては、日本銀行短観の雇用人員DIを用いる。雇用人員DIとは、雇用人員が「過剰」と考えている企業の割合から「不足」と考えている企業の割合を引いたものである。本稿の分析では「事業再構築と雇用に関する調査」の調査時期に最も近い2001年12月分の産業別のデータを使用する。

## 4. 分析結果

### 4.1 従業員の士気への影響

#### 4.1.1 全サンプル対象の分析結果

表1に「従業員の士気の向上」と「従業員の士気の低下」を被説明変数とした分析結果を示す。

「従業員の士気の向上」を被説明変数とした分析（以下、「分析01」とする。）では、どの説明変数も有意にはならなかった。

「従業員の士気の低下」を被説明変数とした分析（以下、「分析02」とする。）では、雇用削減方法に関しては「解雇」「採用抑制」「希望退職等」の順で、士気の低下に有意に正の影響を与えている。「解雇」が最も士気の低下をもたらすのは想定された通りであるが、「希望退職等」より「採用抑制」の方が士気の低下をもたらすというのは、一般的な認識とは異なるであろう。

削減理由では、「収益の向上」が士気の低下に対して有意に負の影響を与えている。「現在の困難への対処」という差し迫った理由でなく「収益の向上」を目指した、言わば戦略的な理由によるものであれば、士気の低下をもたらしにくいと言える。

外部労働市場に関しては、雇用が余剰であるほど士気の低下が見られることが示されている。確かに外部の労働需要が低いほど、従業員にとって雇用削減は厳しいと言えるだろう。

人事管理システムに関しては、分析01と分析02の双方において有意ではなかった。

#### 4.1.2 人事管理システム別分析結果

分析対象を、業績連動型報酬システム導入済企業と未導入企業とに分けて分析を行なった。その結果を表2に示す。

表1 従業員の士気への影響（全サンプル対象）

	従業員の士気の向上(分析01)				従業員の士気の低下(分析02)			
	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)
雇用削減方法								
採用抑制	-0.0636426 (0.234343)	-0.0134184 (0.0501761)	-0.1082472 (0.2282557)	-0.0238374 (0.0515169)	0.5687422 *** (0.1989077)	0.2230442 (0.0766992)	0.5822389 *** (0.1954609)	0.2284176 (0.0752037)
自然減	-0.2419984 (0.2369528)	-0.0532794 (0.0549743)	-0.2086619 (0.2299695)	-0.0470485 (0.0542154)	-0.0891643 (0.2030774)	-0.0346338 (0.0784755)	-0.0914424 (0.1983101)	-0.035591 (0.0767916)
出向・転籍の拡充	0.138606 (0.2284908)	0.0298701 (0.0510589)	0.0923378 (0.2250944)	0.0203042 (0.0506945)	0.2544809 (0.198294)	0.0976078 (0.0744275)	0.282051 (0.1937187)	0.1082081 (0.0725494)
希望退職等	-0.3211586 (0.2289146)	-0.0670711 (0.0478934)	-0.3509086 (0.2233628)	-0.0757801 (0.0482577)	0.3974902 ** (0.1894326)	0.1543002 (0.0726735)	0.4104947 ** (0.1841205)	0.1595898 (0.0706839)
解雇	-0.5147988 (0.3561886)	-0.0853436 (0.0451672)	-0.5161266 (0.3459982)	-0.0888252 (0.0457612)	1.163701 *** (0.3017317)	0.3667111 (0.0660196)	1.153768 *** (0.2939948)	0.3665111 (0.0654979)
契約社員等の契約不更新	0.1950525 (0.2213241)	0.0424279 (0.0502727)	0.203742 (0.216672)	0.0458483 (0.050953)	-0.229763 (0.1939323)	-0.0902794 (0.0764635)	-0.2500005 (0.1916626)	-0.098403 (0.07565)
削減理由(ベース:現在の困難への対処)								
将来の困難への対処	0.1912153 (0.2370402)	0.0413213 (0.0532172)	0.1695167 (0.2285315)	0.0376625 (0.052443)	-0.2047756 (0.2000398)	-0.080352 (0.0787423)	-0.1940713 (0.1921209)	-0.0762625 (0.0757034)
一時的な収益低下への対処	-0.0450621 (0.3250724)	-0.0091791 (0.0649476)	-0.0230529 (0.3187497)	-0.0049008 (0.0671217)	0.126408 (0.2637015)	0.0487704 (0.1004554)	0.0953833 (0.2589025)	0.0369994 (0.0995619)
収益の向上	0.4340909 (0.402473)	0.1094009 (0.1185048)	0.247692 (0.3844179)	0.0594652 (0.1019711)	-0.9712047 ** (0.3831646)	-0.365624 (0.1223541)	-0.7526847 ** (0.3692869)	-0.2913074 (0.1309898)
評価制度								
業績連動型報酬システム	0.1957859 (0.2189304)	0.0422442 (0.0489131)	0.1655826 (0.2089285)	0.0366834 (0.0476546)	-0.0918939 (0.185735)	-0.0359616 (0.0728494)	-0.0944807 (0.178273)	-0.0370437 (0.0700424)
外部労働市場								
雇用DI			0.0014787 (0.0078657)	0.0003173 (0.001687)			0.0189783 *** (0.0066327)	0.0074201 (0.0025886)
産業(ベース:製造業)								
建設業	-0.5619293 (0.5071452)	-0.0868843 (0.0544663)			0.6474246 (0.4376645)	0.2261101 (0.128074)		
運輸通信	-0.5369564 (0.4307844)	-0.0860202 (0.0503451)			-0.0090355 (0.3197368)	-0.0035283 (0.1249481)		
卸売小売	-0.1075868 (0.298424)	-0.0214912 (0.0572519)			-0.3891919 (0.2454)	-0.153669 (0.0966808)		
サービス	-0.1382461 (0.3095467)	-0.0272956 (0.0579305)			-0.5841644 ** (0.257399)	-0.2296883 (0.0988518)		
その他	0.3717978 (0.3287065)	0.0903421 (0.0914339)			-0.8415649 *** (0.3093466)	-0.3237604 (0.107707)		
規模(ベース:300名以上1000名未満)								
300名未満	-0.1868171 (0.4730256)	-0.035122 (0.0798458)	-0.1201708 (0.4579609)	-0.0242482 (0.0865968)	-0.0071592 (0.4190088)	-0.0027954 (0.1637176)	-0.0189218 (0.3991223)	-0.0074102 (0.1565585)
1000名以上	-0.0078007 (0.2593188)	-0.001615 (0.0535541)	-0.066106 (0.2567114)	-0.0138882 (0.0527878)	0.1050856 (0.213688)	0.0407107 (0.0821017)	0.1377674 (0.2098065)	0.0533588 (0.0803494)
定数	-0.8203209 (0.3671949)		-0.8486281 ** (0.3377529)		-0.1406635 (0.3193138)		-0.7585263 ** (0.2940328)	
N	261		261		261		261	
LR chi2	13.42		7.98		60.23		51.13	
Prob > chi2	0.7074		0.8449		0		0	
Pseudo R2	0.063		0.0375		0.1686		0.1432	
Log likelihood	-99.815182		-102.53684		-148.44505		-152.99339	

\*\*\*:1%有意、\*\*:5%有意、\*:10%有意

表2 従業員の士気への影響（人事管理システム別）

	業績連動型報酬システム-導入済							
	従業員の士気の上昇(分析03)				従業員の士気の低下(分析04)			
	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)
雇用削減方法								
採用抑制	0.9014713 * (0.5286522)	0.1261177 (0.0668293)	0.4896186 (0.462272)	0.0848155 (0.0714626)	0.1612381 (0.3482834)	0.0640278 (0.1383302)	0.1913492 (0.3291086)	0.0761328 (0.1307454)
自然減	-0.1123562 (0.5614929)	-0.0192674 (0.1000061)	0.0851029 (0.4958193)	0.0159434 (0.0901954)	0.5996602 (0.4073118)	0.2355282 (0.1544237)	0.6104803 (0.39613)	0.2392262 (0.1488086)
出向・転籍の拡充	0.54332 (0.4816407)	0.1074083 (0.1123786)	0.3528814 (0.4372036)	0.0745706 (0.1018567)	0.268789 (0.372032)	0.1054022 (0.1436643)	0.3174079 (0.3519523)	0.1247277 (0.1358455)
希望退職等	-0.1728782 (0.5005135)	-0.029014 (0.0856186)	-0.1049738 (0.4691246)	-0.0203386 (0.0912591)	0.4909082 (0.3673622)	0.1931659 (0.1420479)	0.3474116 (0.3453146)	0.1376179 (0.1356088)
解雇	0.0781446 (0.6661525)	0.0134317 (0.1182604)	-0.114389 (0.5836775)	-0.0208409 (0.1011405)	0.8146621 (0.5418211)	0.2903206 (0.1602478)	0.8381002 (0.5098938)	0.3008166 (0.1521111)
契約社員等の契約不更新	0.9817093 ** (0.4773153)	0.2145975 (0.1252951)	0.9801583 ** (0.4374473)	0.2428076 (0.1241177)	-0.195338 (0.3757601)	-0.0776332 (0.1493347)	-0.0915599 (0.3554074)	-0.0364465 (0.1415692)
削減理由(ベース:現在の困難への対処)								
将来の困難への対処	1.313176 ** (0.6273721)	0.2760856 (0.1381028)	0.7457145 (0.4883975)	0.1626091 (0.1121411)	-0.7790205 ** (0.3673702)	-0.3031011 (0.1358422)	-0.5739475 * (0.3374037)	-0.2258674 (0.1291615)
一時的な収益低下への対処	2.320169 *** (0.8329619)	0.7098949 (0.2135965)	1.632855 ** (0.6461727)	0.5135352 (0.220832)	-0.8237332 (0.5740979)	-0.3129145 (0.1932271)	-0.6009889 (0.5411736)	-0.233506 (0.196955)
収益の向上	3.240625 *** (1.047069)	0.8936331 (0.1043723)	2.053776 ** (0.8224153)	0.6689708 (0.2356125)	-1.130708 * (0.6487216)	-0.4041496 (0.1780752)	-0.6681231 (0.6007734)	-0.256872 (0.2107055)
外部労働市場								
雇用DI			0.0019279 (0.0164764)	0.0003703 (0.0031592)			0.0039828 (0.0122501)	0.0015834 (0.0048699)
産業(ベース:製造業)								
建設業					0.8185672 (0.9323135)	0.2855541 (0.2562454)		
運輸通信	-0.9006101 (0.8597221)	-0.0906314 (0.056461)			0.4154107 (0.6501623)	0.1579872 (0.2318147)		
卸売小売	-0.1326087 (0.5198538)	-0.0214294 (0.0824004)			-0.3912245 (0.3818598)	-0.1549177 (0.1497724)		
サービス	-0.5277833 (0.7673338)	-0.0698756 (0.077016)			0.3090389 (0.4875706)	0.1200503 (0.1838583)		
その他	1.891915 * (1.131104)	0.6026339 (0.3763914)			-1.353651 * (0.7415636)	-0.4536865 (0.1614075)		
規模(ベース:300名以上1000名未満)								
300名未満					-0.2201672 (0.8491152)	-0.0876484 (0.3371366)	-0.3016651 (0.729091)	-0.1197218 (0.285081)
1000名以上	1.228847 ** (0.5989404)	0.284224 (0.1543715)	0.6954804 (0.4899299)	0.16011 (0.1259579)	-0.4269114 (0.3988199)	-0.1690189 (0.1556742)	-0.2008743 (0.3683723)	-0.0799549 (0.1463839)
定数	-3.322571 *** (1.153957)		-2.702938 *** (0.8747121)		-0.19589 (0.6093324)		-0.5479228 (0.5052186)	
N	77		81		85		85	
LR chi2	23.08		17.13		20.45		12.15	
Prob > chi2	0.0591		0.104		0.2004		0.4334	
Pseudo R2	0.316		0.2297		0.174		0.1034	
Log likelihood	-24.971061		-28.723412		-48.543029		-52.693346	

\*\*\*:1%有意、\*\*:5%有意、\*:10%有意

表2 ( 続き ) 従業員の士気への影響 ( 人事管理システム別 )

	業績連動型報酬システム-未導入							
	従業員の士気の向上(分析05)				従業員の士気の低下(分析06)			
	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)
雇用削減方法								
採用抑制	-0.2433064 (0.3152224)	-0.0422822 (0.0591562)	-0.3128301 (0.3015465)	-0.059353 (0.0621762)	0.8313473 *** (0.2693184)	0.3213484 (0.0997235)	0.7688038 *** (0.257653)	0.2982339 (0.0965559)
自然減	-0.4158255 (0.3205168)	-0.0748998 (0.063162)	-0.3652357 (0.3045492)	-0.0693246 (0.0622635)	-0.3494956 (0.2639039)	-0.1308119 (0.0955005)	-0.284938 (0.2490302)	-0.1075652 (0.0917494)
出向・転籍の拡充	0.157341 (0.3146166)	0.0267409 (0.0563553)	0.1209345 (0.3070019)	0.0217448 (0.057447)	0.2375745 (0.2646608)	0.0894001 (0.0971353)	0.2911036 (0.2553326)	0.1092366 (0.0928454)
希望退職等	-0.5247041 * (0.3169413)	-0.0849186 (0.0515676)	-0.6106037 ** (0.2991538)	-0.1061062 (0.0517559)	0.4223341 * (0.2486526)	0.1610254 (0.0934351)	0.5038403 ** (0.2319826)	0.1919581 (0.0865299)
解雇	-1.124096 * (0.575886)	-0.1071201 (0.0323588)	-1.13637 ** (0.560018)	-0.117114 (0.032883)	1.474304 *** (0.4097375)	0.4120824 (0.0677284)	1.384507 *** (0.3909655)	0.3992426 (0.0696274)
契約社員等の契約不更新	-0.24984 (0.3136209)	-0.0376668 (0.0443351)	-0.2348953 (0.3029127)	-0.0382323 (0.0463674)	-0.2096014 (0.25211)	-0.0812344 (0.0983235)	-0.2090739 (0.2463937)	-0.0811851 (0.0962572)
削減理由(ベース:現在の困難への対処)								
将来の困難への対処	-0.0592248 (0.3108728)	-0.0093814 (0.0484422)	-0.0537408 (0.2960654)	-0.0091542 (0.0497142)	0.0428239 (0.2671206)	0.0164093 (0.1020731)	-0.0193277 (0.2499771)	-0.0074494 (0.0964468)
一時的な収益低下への対処	-1.196085 ** (0.5835586)	-0.1131383 (0.0325694)	-0.9961535 * (0.5335106)	-0.1106632 (0.0359664)	0.3944952 (0.3253492)	0.1438204 (0.1109392)	0.3173365 (0.3149123)	0.117515 (0.111097)
収益の向上	0.021917 (0.5382145)	0.0035739 (0.0888445)	-0.1715429 (0.5095989)	-0.0268849 (0.0721201)	-0.8178852 (0.5276521)	-0.3165006 (0.1876104)	-0.7313225 (0.5031337)	-0.2850504 (0.184495)
外部労働市場								
雇用DI			0.0038917 (0.0102188)	0.0006724 (0.0017615)			0.0263205 *** (0.0083995)	0.0101341 (0.0032222)
産業(ベース:製造業)								
建設業	-0.2836506 (0.5680653)	-0.0386719 (0.0647429)			0.5575132 (0.5378851)	0.193195 (0.1599819)		
運輸通信	-0.728083 (0.5773373)	-0.079369 (0.0403258)			-0.0990283 (0.3830513)	-0.0384058 (0.1497877)		
卸売小売	-0.1398435 (0.4665252)	-0.0209669 (0.0648578)			-0.2063654 (0.3563636)	-0.0805997 (0.1407943)		
サービス	-0.2084341 (0.4221808)	-0.0307804 (0.0568462)			-1.073358 *** (0.340708)	-0.4079624 (0.1155907)		
その他	0.5137385 (0.400795)	0.1056243 (0.1008)			-0.8526173 ** (0.3600551)	-0.3298054 (0.129218)		
規模(ベース:300名以上1000名未満)								
300名未満	0.1952877 (0.5691068)	0.0352798 (0.1144769)	0.2010231 (0.5463049)	0.0389031 (0.1174288)	-0.1552999 (0.5096222)	-0.0606064 (0.2013481)	-0.161337 (0.4971132)	-0.0630977 (0.1967371)
1000名以上	-0.50687 (0.4083323)	-0.0662552 (0.0425456)	-0.5232581 (0.3974989)	-0.073418 (0.0441504)	0.1621068 (0.2853691)	0.0612911 (0.1058966)	0.2106865 (0.2725314)	0.0794373 (0.1001955)
定数	-0.0418619 (0.4778114)		-0.1065327 (0.4350138)		-0.234822 (0.4104534)		-1.071141 *** (0.3791116)	
N	176		176		176		176	
LR chi2	20.25		14.97		55.63		47.85	
Prob > chi2	0.2093		0.2432		0		0	
Pseudo R2	0.1484		0.1097		0.2329		0.2004	
Log likelihood	-58.107775		-60.747524		-91.611325		-95.497073	

\*\*\*:1%有意、\*\*:5%有意、\*:10%有意



業績連動型報酬システム導入済企業では、「従業員の士気の向上」を被説明変数とした分析（以下、「分析 03」とする。）において、「収益の向上」「一時的な収益低下への対処」「将来の困難への対処」の順で士気の向上に対し正の影響を与えている。これは、緊急度の低い削減理由であるほど士気の向上につながっていると言えるだろう。

削減方法では、「契約社員等の契約不更新」「採用抑制」が有意に正の影響を与えている。これらは現在在籍している正規の従業員の雇用に直接関係しない雇用削減方法であり、業績連動型報酬システムを導入している企業においては、これらの方法が士気の向上に寄与しそうである。

「従業員の士気の低下」を被説明変数とした分析（以下、「分析 04」とする。）においては、「将来の困難への対処」と「収益の向上」が士気の低下に有意に負の影響を与えている。その程度は「収益の向上」の方が大きく、緊急度の低い削減理由であるほど士気の低下に負の影響を与える結果になっていると言えよう。これは分析 03 における削減理由の結果とも整合的である。

削減方法や外部労働市場に関しては、分析 04 においては有意ではない。

業績連動型報酬システムを未導入の企業では、「従業員の士気の向上」を被説明変数とした分析（以下、「分析 05」とする。）において、「解雇」と「希望退職等」が士気の向上に有意に負の影響を与える結果となっている。これらは現在在籍している正規の従業員の雇用に直接関係する方法であり、これらが士気の向上に負の影響があるのは、分析 03 の結果の解釈と整合的である。

削減理由では「一時的な収益低下への対処」が有意に負の影響を与えている。これは分析 03 の結果と相反するもので、業績連動型報酬システムの有無による違いが表れている。業績連動型報酬システムを導入していない企業では、従業員の評価が明らかにされておらず、対象者選定の納得性が低い中で、差し迫った理由もなく雇用削減を実施することが士気の向上に負の影響を及ぼしているのではなかろうか。

「従業員の士気の低下」を被説明変数とした分析（以下、「分析 06」とする。）においては、「解雇」「採用抑制」「希望退職等」の順で、士気の低下に有意に正の影響を与えている。これは分析 02 の結果と同様である。

外部労働市場では、雇用が余剰であるほど士気の低下が見られることが示されている。これも分析 02 の結果と同様で、一般的な認識とは異なるものである。

なお、削減理由に関しては有意ではなかった。

## 4.2 優秀な人材の流出への影響

### 4.2.1 全サンプル対象の分析結果

表 3 に「優秀な人材の流出」と「自己都合離職の増加」を被説明変数とした分析結果を示す。

表3 優秀な人材の流出への影響（全サンプル対象）

	優秀な人材の流出(分析07)				自己都合離職の増加(分析08)			
	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)
雇用削減方法								
採用抑制	0.116145 (0.2008005)	0.0428822 (0.0733417)	0.153648 (0.1970161)	0.0567551 (0.0717359)	-0.1710387 (0.2216296)	-0.0404208 (0.0543686)	-0.1585308 (0.2196118)	-0.0374577 (0.0537266)
自然減	0.4999347 ** (0.2100244)	0.1767058 (0.069071)	0.4616426 ** (0.2059473)	0.1647542 (0.0689838)	0.2185857 (0.2279388)	0.0472358 (0.0467496)	0.2108397 (0.2269633)	0.045772 (0.0468486)
出向・転籍の拡充	-0.0617519 (0.1978171)	-0.022899 (0.0729239)	-0.0123275 (0.1937636)	-0.0046094 (0.0723732)	0.0959672 (0.2256368)	0.022353 (0.0537481)	0.1094593 (0.223335)	0.0256481 (0.0536791)
希望退職等	0.6317177 *** (0.1912985)	0.231536 (0.0677634)	0.6823811 *** (0.186989)	0.2503671 (0.0659001)	0.3375414 (0.2198093)	0.0764257 (0.049288)	0.343136 (0.21621)	0.077895 (0.0486066)
解雇	0.3094314 (0.2722885)	0.1190826 (0.10697)	0.33928 (0.2682959)	0.131138 (0.1056974)	0.0551623 (0.3148459)	0.0128111 (0.0746398)	0.0556354 (0.3079227)	0.0129573 (0.0732102)
契約社員等の契約不更新	-0.0988193 (0.1950182)	-0.0365489 (0.0714738)	-0.1040904 (0.1934567)	-0.0386315 (0.0711149)	-0.1160821 (0.2319503)	-0.0257064 (0.0499796)	-0.1296086 (0.2296668)	-0.0286917 (0.0493035)
削減理由(ベース:現在の困難への対処)								
将来の困難への対処	-0.4134319 ** (0.1966344)	-0.1486014 (0.0674723)	-0.3648773 * (0.1915514)	-0.1324043 (0.0668733)	-0.2658116 (0.2343035)	-0.057322 (0.0477465)	-0.254923 (0.2289858)	-0.0552473 (0.0470324)
一時的な収益低下への対処	-0.811858 *** (0.3037759)	-0.2563078 (0.0749351)	-0.8217931 *** (0.3010977)	-0.2604151 (0.0742421)	0.0433825 (0.3037144)	0.0100284 (0.0713585)	0.0463921 (0.3030335)	0.0107646 (0.0715427)
収益の向上	-0.5273151 (0.3772909)	-0.1751847 (0.1071119)	-0.4184097 (0.368894)	-0.1438576 (0.1134899)	-0.1329219 (0.3977883)	-0.0284156 (0.0797103)	-0.090179 (0.3889778)	-0.0197246 (0.0815268)
評価制度								
業績連動型報酬システム	-0.0075515 (0.1844118)	-0.0028148 (0.0687083)	0.0357036 (0.1795282)	0.0133932 (0.0674808)	0.1158256 (0.2103826)	0.0269009 (0.0498302)	0.1200609 (0.2034675)	0.0279793 (0.0483799)
外部労働市場								
雇用DI			0.010647 (0.0065622)	0.0039853 (0.0024544)			-0.0124562 (0.0078036)	-0.0028397 (0.0017681)
産業(ベース:製造業)								
建設業	0.3368278 (0.3571448)	0.1305167 (0.1415877)			0.2552183 (0.4072489)	0.0647982 (0.1139145)		
運輸通信	-0.0808168 (0.3201988)	-0.0297608 (0.116331)			0.4167194 (0.3662588)	0.1113597 (0.1116202)		
卸売小売	0.0208023 (0.2421537)	0.0077759 (0.0907254)			0.3087806 (0.2929903)	0.0772949 (0.0797432)		
サービス	-0.35121 (0.2606473)	-0.1245587 (0.0868743)			0.4753319 (0.2982788)	0.1249101 (0.0877849)		
その他	-0.7651804 ** (0.3506433)	-0.2405371 (0.08554)			0.2162234 (0.3669126)	0.0536393 (0.0984748)		
規模(ベース:300名以上1000名未満)								
300名未満	-0.1211195 (0.4276133)	-0.044186 (0.1522285)	-0.1497989 (0.415055)	-0.0545719 (0.1466328)	0.1449479 (0.4724454)	0.0352426 (0.1223199)	0.162662 (0.4632242)	0.0399619 (0.1219571)
1000名以上	0.036262 (0.2134713)	0.0135734 (0.0801977)	0.0875261 (0.2089887)	0.0330361 (0.0794868)	-0.1590474 (0.2480016)	-0.0344354 (0.0510023)	-0.1504456 (0.2458606)	-0.0327515 (0.0509944)
定数	-0.7230507 ** (0.3180531)		-1.118813 *** (0.3003556)		-1.420306 *** (0.3845142)		-0.9782429 *** (0.3433954)	
N	261		261		261		261	
LR chi2	50.26		44.21		8.35		7.93	
Prob > chi2	0		0		0.9584		0.8483	
Pseudo R2	0.1447		0.1272		0.0374		0.0355	
Log likelihood	-148.58575		-151.61409		-107.61353		-107.82688	

\*\*\*:1%有意、\*\*:5%有意、\*:10%有意

まず「優秀な人材の流出」を被説明変数とした分析（以下、「分析 07」とする。）では、「希望退職等」や「自然減」による雇用削減を行った場合に有意に正の影響が見られた。「希望退職等」が優秀な人材の流出を招くのは想定通りの結果である。「自然減」とは自己都合退職や定年退職により発生した欠員を補充しないことを意味することから、自己都合退職や定年退職によって優秀な人材が流出する現象が見られるのであろう。

削減理由では、「一時的な収益低下への対処」や「将来の困難への対処」の場合に、有意に負の影響が見られた。「収益の向上」も有意ではないが符号はマイナスであることを考えあわせると、「現在の困難への対処」のように差し迫った状況での雇用削減は優秀な人材の流出を招きやすいと考えられる。

人事管理システムや外部労働市場に関しては、有意とはならなかった。

次に、「自己都合離職の増加」を被説明変数とした分析（以下、「分析 08」とする。）であるが、どの説明変数も有意にはならなかった。

#### 4.2.2 人事管理システム別分析結果

表 4 に、業績連動型報酬システム導入済企業と未導入企業とに分けて分析した結果を示す。

業績連動型報酬システム導入済企業では、「優秀な人材の流出」を被説明変数とした分析（以下、「分析 09」とする。）において、「希望退職等」と「自然減」が有意であった。これは分析 07 の結果と同様である。

削減理由や外部労働市場に関しては、有意にはならなかった。

「自己都合離職の増加」を被説明変数とした分析（以下、「分析 10」とする。）では、削減理由の「将来の困難への対処」以外の変数は有意ではなかった。

業績連動型報酬システムを未導入の企業では、「優秀な人材の流出」を被説明変数とした分析（以下、「分析 11」とする。）において、「希望退職等」と「自然減」が有意であった。これは分析 07 や分析 09 の結果と同様である。

削減理由では、「一時的な収益低下への対処」や「将来の困難への対処」の場合に、有意に負の影響が見られた。これも分析 07 の結果と同様で、差し迫った状況での雇用削減は優秀な人材の流出を招きやすいと考えられる。

外部労働市場に関しては、雇用 DI が優秀な人材の流出に有意に正の影響を与えている。これは外部の労働需要が低いほど優秀な人材の流出がもたらされることを意味する。

「自己都合離職の増加」を被説明変数とした分析（以下、「分析 12」とする。）では、「希望退職等」が有意に正の影響を与えている。分析 08 と分析 10 において雇用削減方法が有意でなかったことを考え合わせると、この結果は業績連動型報酬システムを導入していない場合には、従業員は自らの実力が把握できないことによる過度な期待感から、希望退職等を利用しての自己都合離職が増加すると解釈できるのではないかと。

表4 優秀な人材の流出への影響（人事管理システム別）

	業績連動型報酬システム-導入済							
	優秀な人材の流出(分析09)				自己都合離職の増加(分析10)			
	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)
雇用削減方法								
採用抑制	0.2890417 (0.3621926)	0.1098175 (0.1345074)	0.2248563 (0.3417501)	0.0863479 (0.1293329)	-0.2989884 (0.4487438)	-0.0669721 (0.1058769)	-0.1784961 (0.4171263)	-0.0411677 (0.0993531)
自然減	0.6629113 * (0.3973379)	0.2394873 (0.1296985)	0.6142356 (0.3914201)	0.225223 (0.1317297)	0.0779619 (0.500467)	0.0160714 (0.1008354)	-0.0260204 (0.4810859)	-0.0058376 (0.108654)
出向・転籍の拡充	0.3223408 (0.3713275)	0.1260721 (0.1458252)	0.3435173 (0.3489148)	0.1348558 (0.1372251)	-0.3480695 (0.4585887)	-0.0676474 (0.0825397)	-0.2628614 (0.4351375)	-0.0551968 (0.0858901)
希望退職等	0.7187839 * (0.3688183)	0.2689171 (0.1307635)	0.7658615 ** (0.3590159)	0.2872445 (0.1267573)	-0.497498 (0.4443064)	-0.1082396 (0.097672)	-0.4239268 (0.4259243)	-0.0968079 (0.0976624)
解雇	0.1062638 (0.5171283)	0.0414463 (0.2032448)	0.1921179 (0.4965918)	0.0755985 (0.1970491)	0.4803073 (0.5809269)	0.122381 (0.1700687)	0.3774988 (0.5655849)	0.0971797 (0.1632022)
契約社員等の契約不更新	0.2504074 (0.3713968)	0.0978619 (0.1459875)	0.2441912 (0.3601722)	0.0957898 (0.1419736)	-0.5396761 (0.5366038)	-0.0980639 (0.0807946)	-0.6393367 (0.5295216)	-0.120177 (0.0797352)
削減理由(ベース:現在の困難への対処)								
将来の困難への対処	-0.1632612 (0.3554686)	-0.0626746 (0.1353032)	-0.0856858 (0.3371723)	-0.0331962 (0.1301645)	-0.8742019 * (0.4754995)	-0.160818 (0.073066)	-0.9375607 ** (0.4571583)	-0.1811582 (0.072501)
一時的な収益低下への対処	-0.521017 (0.5967404)	-0.1859093 (0.189806)	-0.4175624 (0.5729792)	-0.1533704 (0.1945297)	-0.7891783 (0.755592)	-0.1145548 (0.070061)	-0.8129964 (0.716319)	-0.1248188 (0.0708095)
収益の向上	0.5903948 (0.7305631)	0.2321568 (0.2789563)	0.2652301 (0.6581935)	0.1048013 (0.2619678)	-0.2432191 (0.7264848)	-0.0455378 (0.1188752)	-0.3035965 (0.6404926)	-0.0586075 (0.1046962)
外部労働市場								
雇用DI			-0.0060961 (0.0122331)	-0.0023692 (0.0047538)			-0.0037514 (0.0151082)	-0.0008357 (0.0033577)
産業(ベース:製造業)								
建設業	-0.2575243 (0.7841681)	-0.0958356 (0.2779016)			1.2125 (0.7931019)	0.3897541 (0.3016379)		
運輸通信	-0.7810792 (0.7738239)	-0.2599063 (0.2013319)			0.1185115 (0.8064604)	0.0263903 (0.1888303)		
卸売小売	0.0698381 (0.3754948)	0.0270675 (0.1458617)			0.5423974 (0.5077766)	0.1265014 (0.1273378)		
サービス	0.4393688 (0.4636282)	0.1729121 (0.182295)			0.1926083 (0.6300768)	0.0434896 (0.1509889)		
その他	-0.4091754 (0.7977988)	-0.1476774 (0.2618594)			0.9383761 (0.7674593)	0.2846534 (0.2843693)		
規模(ベース:300名以上1000名未満)								
300名未満					-0.345406 (0.9849068)	-0.0604732 (0.13795)	0.0742971 (0.8497071)	0.0171536 (0.2033001)
1000名以上	-0.1376131 (0.3692066)	-0.0527234 (0.1400095)	-0.0647714 (0.3583708)	-0.0250807 (0.1382231)	0.3005078 (0.468061)	0.0686036 (0.1142627)	0.1594403 (0.4430838)	0.0369987 (0.1067277)
定数	-1.401195 ** (0.6528566)		-1.273573 ** (0.5465758)		-0.5218579 (0.7783562)		-0.0442431 (0.6445645)	
N	81		81		85		85	
LR chi2	12.8		9.79		12.4		8.75	
Prob > chi2	0.6181		0.5495		0.7157		0.7238	
Pseudo R2	0.1161		0.0888		0.1566		0.1105	
Log likelihood	-48.699544		-50.202806		-33.408006		-35.233233	

\*\*\*:1%有意、\*\*:5%有意、\*:10%有意

表4（続き） 優秀な人材の流出への影響（人事管理システム別）

	業績連動型報酬システム-未導入							
	優秀な人材の流出(分析11)				自己都合離職の増加(分析12)			
	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)	係数 (標準誤差)	限界効果 (標準誤差)
雇用削減方法								
採用抑制	0.1294682 (0.2665274)	0.0463322 (0.0939111)	0.151685 (0.2576204)	0.0546312 (0.0911532)	-0.2701287 (0.2908009)	-0.0574496 (0.0663434)	-0.2623664 (0.2850325)	-0.0572261 (0.0663964)
自然減	0.5462842 ** (0.2720018)	0.1863783 (0.08553)	0.4807233 * (0.2585221)	0.1671327 (0.0840632)	0.3952779 (0.292595)	0.0712206 (0.0482138)	0.3794944 (0.2876378)	0.0707491 (0.0492238)
出向・転籍の拡充	-0.0859653 (0.2588013)	-0.0308896 (0.092046)	-0.0115476 (0.2531068)	-0.0042211 (0.0924069)	0.1624421 (0.3021353)	0.033705 (0.0656059)	0.1117362 (0.2977082)	0.0234917 (0.0645476)
希望退職等	0.6620099 *** (0.246576)	0.2371378 (0.0854247)	0.734128 *** (0.2336883)	0.2642076 (0.0806915)	0.747991 ** (0.2943172)	0.149854 (0.0584271)	0.6925554 ** (0.2811912)	0.1424382 (0.057192)
解雇	0.375271 (0.3442673)	0.1423416 (0.1342715)	0.3080378 (0.3343899)	0.1168867 (0.1301651)	0.1079837 (0.3982878)	0.0223276 (0.0859451)	0.1828577 (0.3882095)	0.0400616 (0.0909237)
契約社員等の契約不更新	-0.3496194 (0.2549757)	-0.1223543 (0.0853138)	-0.3295721 (0.2513709)	-0.1167247 (0.0854398)	0.1891375 (0.3059169)	0.0390734 (0.065733)	0.1737125 (0.2986257)	0.0367759 (0.0655093)
削減理由(ベース:現在の困難への対処)								
将来の困難への対処	-0.5778334 ** (0.2584888)	-0.195937 (0.0805974)	-0.571094 ** (0.2478991)	-0.1958549 (0.0783376)	0.1525933 (0.3144494)	0.0312878 (0.0666377)	0.1401699 (0.29622)	0.0294755 (0.0642075)
一時的な収益低下への対処	-1.085966 *** (0.3881437)	-0.3064212 (0.0755276)	-1.096707 *** (0.3795882)	-0.3129393 (0.0739285)	0.5430517 (0.3825154)	0.1317679 (0.1084134)	0.4475286 (0.3693049)	0.1077038 (0.1018326)
収益の向上	-0.6704779 (0.5154259)	-0.203929 (0.1225031)	-0.6291983 (0.4967226)	-0.1965398 (0.1243497)	-0.4371709 (0.6215348)	-0.0683288 (0.073733)	-0.3292685 (0.5960433)	-0.0564007 (0.0839276)
外部労働市場								
雇用DI			0.0174335 ** (0.0082713)	0.0063805 (0.0030191)			-0.0179365 * (0.010268)	-0.003649 (0.0020622)
産業(ベース:製造業)								
建設業	0.563111 (0.4430957)	0.2176532 (0.1748124)			-0.3962049 (0.602095)	-0.0635331 (0.0753795)		
運輸通信	0.0307042 (0.3781456)	0.0112015 (0.1386491)			0.5669112 (0.448852)	0.1420951 (0.1350881)		
卸売小売	0.0480394 (0.3458127)	0.0175689 (0.1274125)			-0.0610009 (0.4297467)	-0.0117307 (0.0803528)		
サービス	-0.7314744 ** (0.352011)	-0.2318775 (0.0925999)			0.6595363 * (0.3822078)	0.1621855 (0.1104398)		
その他	-0.7802655 * (0.4135639)	-0.2360679 (0.0964663)			-0.0316074 (0.4800454)	-0.006159 (0.0921918)		
規模(ベース:300名以上1000名未満)								
300名未満	0.4165454 (0.5377254)	0.1600635 (0.2133249)	0.3556115 (0.5176964)	0.1366361 (0.2050034)	-0.0585715 (0.6793275)	-0.011217 (0.1259015)	-0.0129646 (0.658603)	-0.0026197 (0.1321704)
1000名以上	0.1383541 (0.2845803)	0.0510711 (0.1066372)	0.2069229 (0.272398)	0.0774776 (0.1038715)	-0.275092 (0.3378493)	-0.0491089 (0.0540954)	-0.2944288 (0.3293334)	-0.0538257 (0.0537247)
定数	-0.6428415 (0.3966832)		-1.172291 *** (0.374143)		-1.935475 *** (0.5019775)		-1.374963 *** (0.4349398)	
N	176		176		176		176	
LR chi2	49.37		41.89		14.57		11.82	
Prob > chi2	0		0		0.5564		0.4601	
Pseudo R2	0.212		0.1799		0.1013		0.0822	
Log likelihood	-91.750473		-95.490398		-64.639351		-66.013279	

\*\*\*:1%有意、\*\*:5%有意、\*:10%有意

削減理由は、有意には表れなかった。

外部労働市場に関しては、雇用 DI が自己都合離職の増加に対して有意に負の影響を与えている。これは外部の労働需要が低いと自己都合離職は増加しないことを意味する。これは分析 11 の外部労働市場に関する結果と異なる。優秀な人材と一般的な人材の違いが表れていると思われる。

なお、規模による特徴は、分析 01 から分析 12 を通して明確には表れなかった。

## 5 . おわりに

本稿の分析によりいくつかの興味深い示唆が得られた。

まず、採用抑制は希望退職等よりも従業員の士気の低下をもたらす可能性があるという点である。これは一般的な認識とは異なると思われる。採用抑制をしている職場では、新たな人材が流入せず、停滞感による士気の低下が起きているのかもしれない。

もっとも業績連動型報酬システムを導入している企業においては、雇用削減方法による士気の低下への影響は有意ではなく、削減理由が有意となっている。このことから、雇用削減を実施しようとする企業においては、まず業績連動型報酬システムを導入し、その上で雇用削減を早期に実施すると、士気の低下を小さくできると考えられる。

次に、外部の労働需要が厳しい状況において、優秀な人材の流出が見られるという点である。一般的な人材の場合は外部の労働需要が厳しいと離職しにくいという結果であったことから、外部の労働需要が厳しい状況では、優秀な人材が流出して優秀でない人材が残ることを意味する。このことは、希望退職等の実施が優秀な人材の流出に正の影響を及ぼすという結果とも整合的である。

但し、業績連動型報酬システムを導入している企業では、外部の労働需要は優秀な人材の流出に対して有意ではなく、符号もマイナスである。これを積極的に解釈すれば、業績連動型報酬システムを導入していると、優秀な人材も相応の処遇が受けられ、外部の労働需要が厳しければ優秀な人材の流出も起こりにくくなると考えられるのではないか。

この他にも、業績連動型報酬システムを導入している企業では、従業員の士気の低下と外部労働需給とは有意でないのに対し、業績連動型報酬システムを導入していない企業では、外部の労働需要が低いと士気の低下が見られるなどが興味深い点であった。

## 参考文献

- Brockner, J. [1988], "The effects of work layoffs on survivors : research , theory , and practice", *Research in Organizational Behavior*, Vol.10, pp.213-255.
- Lazear, E.P. [1998], *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, Inc., New York ( 樋口美雄・清家篤編[1998], 『人事と組織の経済学』, 日本経済新聞社 ).
- 大竹文雄・谷坂紀子[2002], 「雇用削減は株価を上げるのか」, 『新世紀の労働市場構造変化への展望に関する調査研究報告書( )』.
- 清家篤[2002], 『労働経済』, 東洋経済新報社.
- ニューヨークタイムズ[1996], 『ダウンサイジング・オブ・アメリカ』, 日本経済新聞社.

## 謝辞

二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターSSJ データ・アーカイブから「事業再構築と雇用に関する調査、2002」( 寄託者：労働政策研究・研修機構労働政策研究所情報解析部( 旧日本労働研究機構 ))の個票データの提供を受けました。ここに記して謝意を表します。

---

<sup>1</sup> 労働力を調整することは一般に「雇用調整」という。「雇用調整」には、解雇や希望退職など従業員数を減らす行動のみを指す場合と、残業規制など労働時間を減らす行動まで広く含める場合とがある。本稿では前者は「雇用削減」とし、後者は「雇用調整」とすることで区別する。また「雇用削減」には、解雇や希望退職といった現在在籍している従業員を直接減らす行動と、採用抑制のように補充されるべき従業員を採用しないことにより間接的に減らす行動がある。本稿においても「雇用削減」には双方の意味を持つものとして取り扱う。

<sup>2</sup> 一例として雇用削減アナウンス後の株価の変動が挙げられる。大竹・谷坂[2002]は雇用削減を実施した企業は株価が上昇することを明らかにしている。これは投資家が、雇用削減を実施した企業の業績は向上すると判断しているからだと解釈できる。

<sup>3</sup> 士気(モラル)は、職場全体や従業員個人の、勤労意欲や職務への満足感、組織への帰属意識などをあらわすとされ、非常に幅の広い概念である。本稿では、従業員の仕事全般に対する意欲を表すものとしてとらえる。

<sup>4</sup> 清家[2002]やLazear[1998]などによる。

<sup>5</sup> このような残された従業員の意識に関しては、ニューヨークタイムズ[1996]などに実例が紹介されている。

<sup>6</sup> 但し、従業員数の設問において、300名未満であると返答した企業が相当数存在した。よって分析にあたっては、従業員数300名未満のカテゴリーを設けている。

<sup>7</sup> 削減理由が「現在の困難への対処」に該当しない状態を意味する。

# IT活用企業についての実態調査

## ■調査ご協力をお願い

この調査は、三井情報開発株式会社が日本労働研究機構の委託を受けて行うものです。  
本調査は、統計以外の目的に使用することはありませんので、事実をありのままに記入してください。  
ご多用のことと存じますが下記の点にご留意のうえ調査にご協力くださいますようお願い申し上げます。

1. 該当する番号に○印をつけるか、または該当する数字をご記入ください。
2. 調査内容は、原則として平成12年12月1日現在の状況についてご記入くださるようお願いいたします。
3. 同封の返信用封筒（切手不要）で、平成12年12月22日までにご投函ください。
4. 調査について不明な点がありましたら、下記までお問い合わせください。

※ この調査についてのお問い合わせ

三井情報開発株式会社

総合研究所 経済社会研究センター

担当：柴田、高野、樋口

東京都中野区東中野 2-7-14 〒164-8555

電話 03-3227-5810 ファクシミリ 03-3366-6709

## ■本調査におけるIT化の定義

この調査においてIT化とは、企業活動に関わる情報をデジタル化、ネットワーク化し、企業組織や業務に情報技術を利用することを指します。具体的には、コンピュータの利用、LAN等を利用した企業内情報化、電子メールによる情報交換、ネットワーク（インターネットを含む）を利用した情報の収集や伝票処理、受発注、販売等の実施がこれにあたります。



問1 貴社の事務系正社員のパソコン普及状況として、選択肢のうちから最もよくあてはまるものをひとつ選び、○をつけてください。

1. 1人1台超	2. 1人1台	3. 2～3人に1台
4. 4～5人に1台	5. 6人以上に1台	6. 装備していない

問2 貴社では、以下の①～⑥に示すツール等の導入・利用はどの程度進んでいますか。項目ごとに選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

① 電子メール

1. 導入している	2. 導入を検討している	3. 導入する予定はない
-----------	--------------	--------------

② グループウェア

1. 導入している	2. 導入を検討している	3. 導入する予定はない
-----------	--------------	--------------

③ インターネット

1. 社内から利用可能	2. 利用を検討している	3. 導入する予定はない
-------------	--------------	--------------

④ 自社ホームページ

1. 既に構築し、情報発信を行っている	2. 構築を検討している	3. 構築する予定はない
---------------------	--------------	--------------

⑤ 基幹業務系の統合システム（エンタープライズ・リソース・プランニング（ERP）等）

1. 導入・利用をはじめている	2. 導入を検討している	3. 導入する予定はない
-----------------	--------------	--------------

⑥ 電子商取引（ネットワーク（インターネットを含む）を利用した仕入・調達、企業向け販売の受注、消費者向け販売の受注等をいう）

1. 導入・利用をはじめている	→SQ2-1にお進みください
2. 導入を検討している	
3. 導入する予定はない	

SQ2-1（問2⑥電子商取引で「1. 導入・利用をはじめている」と回答された企業の方へ）  
電子商取引の規模はどの程度ですか。それぞれ（ ）内に割合の概算をご記入ください。

- ① 年間総仕入高に占める、電子商取引による仕入高の割合は、どの程度ですか。  
約（ ）%
- ② 総売上高に占める、電子商取引による企業向け販売による売上高の割合は、どの程度ですか。  
約（ ）%
- ③ 総売上高に占める、電子商取引による消費者向け販売による売上高の割合は、どの程度ですか。  
約（ ）%

<問3にお進みください>

問3 貴社における、①～⑨に示す業務部門ごとのIT化の状況を、選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください（該当する業務がない場合には、選択肢1に○をつけてください）。

業務部門	1. 当該業務部門 はない	2. 当該業務部門 はあるが情報 機器は導入し ていない	情報機器を導入しているがネットワーク化はしていない		情報機器を導入しており、ネットワーク化もしている	
			3. ホストコンピ ュータ（メイン フレーム）によ る処理が主体	4. ワークステー ション、パソ コン等による 処理が主体	5. 自社内で閉じ ている	6. 自社の企業 ともつながっ ている
①経営・企画	1	2	3	4	5	6
②総務・人事	1	2	3	4	5	6
③経理・財務	1	2	3	4	5	6
④営業・販売	1	2	3	4	5	6
⑤生産管理・生産（現業）	1	2	3	4	5	6
⑥物流・在庫管理	1	2	3	4	5	6
⑦研究開発・設計・技術	1	2	3	4	5	6
⑧情報処理・情報システム	1	2	3	4	5	6
⑨その他（ ）	1	2	3	4	5	6

問4 貴社のIT化の推進体制についてうかがいます。

(1) 情報システム担当の職員数は何名ですか。

①専任の職員	約( )名	②兼任の職員	約( )名
--------	-------	--------	-------

(2) 情報システム担当業務の外部委託を行っていますか。

1. 行っている	2. 行っていない
----------	-----------

(3) 情報システム担当の職員は、どのように確保していますか。選択肢のうちから最も多い確保方法をひとつ選び、○をつけてください。

1. 新規採用	2. 中途採用
3. 関連企業等からの出向・転籍	4. 社内のお部門からの配置転換

問5 貴社の推進するIT化の目的として、特に重視しているものは何ですか。選択肢のうちから該当するものを2つまで選び、○をつけてください。

1. 既存の市場や顧客の拡大	
2. 新規の市場や顧客の獲得	
3. コストの削減	→SQ5-1にお進みください
4. 世の中の流れにあわせること	
5. その他(具体的に: )	

SQ5-1 (問5で「3. コストの削減」と回答された企業の方へ)

IT化によるコスト削減は、具体的にどのようなコストの削減を特に重視していますか。選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

1. 仕入れコスト 2. 人件費 3. 在庫管理コスト 4. 営業・販売コスト 5. その他の費用

<問6にお進みください>

問6 貴社の事業規模等の変化についてうかがいます。貴社では、以下の項目について3年前と比較して、どう変化しましたか。項目ごとに選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

①事業分野	1. 拡大した	2. 変わらない	3. 縮小した	4. わからない
②売上高	1. 増加した	2. 変わらない	3. 減少した	4. わからない
③経常利益	1. 増加した	2. 変わらない	3. 減少した	4. わからない
④従業員全体の数	1. 増加した	2. 変わらない	3. 減少した	4. わからない
⑤中間管理職の数	1. 増加した	2. 変わらない	3. 減少した	4. わからない
⑥売上高に占める在庫管理に係る費用	1. 増加した	2. 変わらない	3. 減少した	4. わからない
⑦支店・営業所の規模	1. 増大した	2. 変わらない	3. 縮小した	4. わからない
⑧間接部門	1. 拡大した	2. 変わらない	3. 簡素化した	4. わからない

問7 貴社の企業活動の変化についてうかがいます。各設問の項目ごとに選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

(1) 貴社では、以下の項目について3年前と比較して、どう変化しましたか。

(2) また、今後どう変化すると思いますか。

	(1) 3年前から現在				(2) 今後(3年程度)			
	1. 上昇した	2. 変わらない	3. 低下した	4. わからない	1. 上昇する	2. 変わらない	3. 低下する	4. わからない
①製品・サービスの価格	1	2	3	4	1	2	3	4
②新製品・サービス開発のスピード	1	2	3	4	1	2	3	4
③社内情報の整理・伝達のスピード	1	2	3	4	1	2	3	4
④顧客とのコミュニケーション	1	2	3	4	1	2	3	4
⑤社内外における情報の共有化	1	2	3	4	1	2	3	4

問8 IT化による、貴社の「中間管理職」の職務や役割の変化についてうかがいます。各設問の項目ごとに選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

(1) 貴社の「中間管理職」の職務や役割は、IT化によって3年前と比較して、どう変化しましたか。

(2) また、今後(3年程度)IT化によって、どう変化すると思いますか。

	(1) 3年前から現在					(2) 今後(3年程度)				
	1. 重要性が高まっている	2. 重要性がやや高まっている	3. 特に変わらない	4. 重要性が低下している	5. IT化とは関係ない・IT化を行っていない	1. 重要性が高まる	2. 重要性がやや高まる	3. 特に変わらない	4. 重要性が低下する	5. IT化とは関係ない
①部門間の利害調整等	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
②部下の指導・教育	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
③情報の重要性の判断	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
④会社方針等の部下への伝達	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑤組織の活性化を促す組織管理	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑥既存業務の適切な運用管理	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑦新規事業や業務改善の企画	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑧顧客開拓	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑨社外人脈の活用による情報収集	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

問9 IT化による、貴社の「一般職(非管理職)」の仕事のウェイトの変化についてうかがいます。各設問の項目ごとに選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

(1) 貴社の「一般職(非管理職)」の仕事のウェイトは、IT化によって3年前と比較して、どう変化しましたか。

(2) また、今後(3年程度)IT化によって、どう変化すると思いますか。

	(1) 3年前から現在					(2) 今後(3年程度)				
	1. ウェイトが高まっている	2. ウェイトがやや高まっている	3. 特に変わらない	4. ウェイトが低下している	5. IT化とは関係ない・IT化を行っていない	1. ウェイトが高まる	2. ウェイトがやや高まる	3. 特に変わらない	4. ウェイトが低下する	5. IT化とは関係ない
①定型的な仕事(決められた手順で同じ作業を繰り返す定型的な業務)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
②創意工夫の余地の大きな仕事	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
③専門性の高い仕事	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
④商談、折衝などの対人的な仕事	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑤文書、図面、プログラムの作成などの非対人的な仕事	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑥グループ単位で共同して行う仕事	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑦ひとりで行う作業	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑧個人の仕事の裁量性(仕事の進め方に関する自己管理の度合い)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑨仕事の自己完結性(一連の業務をはじめから終わりまで一貫して行う度合い)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

問10 IT化による、「中間管理職」に求められる能力や知識の重要性の変化についてうかがいます。各設問の項目ごとに選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

(1) 貴社の「中間管理職」に求められる能力や知識の重要性は、IT化によって3年前と比較して、どう変化しているとお考えですか。

(2) また、今後(3年程度)IT化によって、どう変化すると思いますか。

「中間管理職」に求められる能力や知識	(1) 3年前から現在					(2) 今後(3年程度)				
	1. 重要性が高まっている	2. 重要性がやや高まっている	3. 特に変わらない	4. 重要性が低下している	5. IT化とは関係ない・IT化を行っていない	1. 重要性が高まる	2. 重要性がやや高まる	3. 特に変わらない	4. 重要性が低下する	5. IT化とは関係ない
①インターネット等を活用して必要な情報を検索、収集する能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
②収集した情報を整理、分析する能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
③収集した情報を活用して自分自身で新たな企画を生み出す能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
④プレゼンテーション能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑤市販のアプリケーションソフトなどを使いこなす能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑥既存業務改善の能力や知識	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑦情報システムでは入手できないような情報に関する敏感さや感性	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑧迅速な判断力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑨個々の企業に特有の仕事の仕方や企業文化に関する知識	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑩社内で良好な人間関係を築いたり、意見調整を上手に行う能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑪社外人脈の広さ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑫英語をはじめとする語学力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

問11 IT化による、「一般職（非管理職）」に求められる能力や知識の重要性の変化についてうかがいます。各設問の項目ごとに選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

(1) 貴社の「一般職（非管理職）」に求められる能力や知識の重要性は、IT化によって3年前と比較して、どう変化しているとお考えですか。

(2) また、今後（3年程度）IT化によって、どう変化すると思いますか。

「一般職（非管理職）」に求められる能力や知識	(1) 3年前から現在					(2) 今後（3年程度）				
	1. 重要性が高まっている	2. 重要性がやや高まっている	3. 特に変わらない	4. 重要性が低下している	5. IT化とは関係ない・IT化を行っていない	1. 重要性が高まる	2. 重要性がやや高まる	3. 特に変わらない	4. 重要性が低下する	5. IT化とは関係ない
①インターネット等を活用して必要な情報を検索、収集する能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
②収集した情報を整理、分析する能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
③収集した情報を活用して自分自身で新たな企画を生み出す能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
④プレゼンテーション能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑤市販のアプリケーションソフトなどを使いこなす能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑥既存業務改善の能力や知識	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑦情報システムでは入手できないような情報に関する敏感さや感性	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑧迅速な判断力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑨個々の企業に特有の仕事の仕方や企業文化に関する知識	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑩社内で良好な人間関係を築いたり、意見調整を上手に行う能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑪社外人脈の広さ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑫英語をはじめとする語学力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

問12 IT化による、貴社の従業員（正社員）数の変化についてうかがいます。IT化による雇用の削減効果のうち、貴社の状況に最も近いものをひとつ選び、○をつけてください。

1. 定型的業務のITへの代替等を進めたことにより、雇用の削減効果があった	→SQ12-1にお進みください
2. 定型的業務のITへの代替等を進めたが、業務の質を高める等に寄与しており、雇用の削減効果はない	
3. 定型的業務のITへの代替等がまだ進んでいない	→SQ12-2にお進みください
4. その他 (具体的な削減効果： )	

SQ12-1 (問12で「1. 定型的業務のITへの代替等を進めたことにより、雇用の削減効果があった」と回答された企業の方へ)

(1) 具体的に、どのような業務での雇用削減効果が大きいですか。以下の選択肢から該当するものを大きい順に選び、回答欄に番号を記入してください。

(回答欄)

①1位 ( )      ②2位 ( )      ③3位 ( )

(選択肢)

- |               |                |            |
|---------------|----------------|------------|
| 1. 経営・企画      | 2. 総務・人事       | 3. 経理・財務   |
| 4. 営業・販売      | 5. 生産管理・生産(現業) | 6. 物流・在庫管理 |
| 7. 研究開発・設計・技術 | 8. 情報処理・情報システム | 9. その他 ( ) |

(2) 職階別、年齢層別、学歴別にみて、それぞれどういった雇用削減効果が大きいですか。項目ごとに選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

①職階別	1. 中間管理職	2. 一般職 (非管理職)	3. 特に違いはない		
②年齢層別	1. 若手社員 (29歳以下)	2. 中堅社員 (30~44歳)	3. 中高年社員 (45歳以上)	4. 特に違いはない	
③学歴別	1. 大学・ 大学院卒	2. 専門学校・ 高専卒	3. 短大卒	4. 中・高卒	5. 特に違いはない

(3) 貴社において、IT化によって「中間管理職」が減少したのは、具体的にどのような理由であると思いますか。選択肢のうちから該当するものを2つまで選び、○をつけてください。

- |  |
|--|
| 1. 電子メールやグループウェアを導入したことで、中間管理職の情報仲介者としての役割が低下した<br>2. パソコン等を導入したことで従業員の作業上のミスが減り、中間管理職一人あたりの監督可能な部下の人数が増加した<br>3. 部門間の情報共有化が進み、他部門との調整者としての中間管理職の役割が低下した<br>4. 情報の共有化により、従業員一人ひとりが自律的に判断できる事項が増加したため、権限の委譲が進んだ<br>5. その他(具体的に: ) |
|--|

(4) 貴社において、IT化によって減らされた「中間管理職」のその後について、選択肢のうちから多いものを2つまで選び、○をつけてください。

- |  |
|--|
| 1. 他部署の管理職<br>2. チームやプロジェクト等のリーダー<br>3. 部下のいない専門職<br>4. 一般の非管理職<br>5. 出向・転籍<br>6. 定年退職<br>7. 定年以外の退職 |
|--|

(5) IT化によって、正社員からパート・アルバイトへ代替する動きはありますか。選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

- |              |              |
|--------------|--------------|
| 1. 代替する動きがある | 2. 代替する動きはない |
|--------------|--------------|

<問13にお進みください>

SQ12-2. (問12で「3. 定型的業務のITへの代替等がまだ進んでいない」と回答された企業の方へ)  
IT化によって雇用の削減効果はあると思いますか。最も近いものをひとつ選び、○をつけてください。

- |  |
|--|
| 1. 今後削減効果は出てくると思う<br>2. 今後も削減効果は出てこないと思う<br>3. その他(具体的な削減効果: ) |
|--|

<問13にお進みください>

問13 IT化による、貴社の従業員（正社員）数の変化についてうかがいます。IT化による雇用の拡大効果のうち、貴社の状況に最も近いものをひとつ選び、○をつけてください。

1. IT関連の商品やサービスの拡大あるいは創出によって、雇用の拡大効果があった
2. IT化による価格低下や品質向上等が、売上増加に寄与したことから、雇用拡大効果があった
3. IT化による価格低下や品質向上等が、まだ売上増加に寄与していないことから、雇用拡大効果がない
4. IT化による価格低下や品質向上等が、まだ売上増加に寄与していないが、今後（3年程度）売上増加に寄与するとみられ、これにともなって雇用拡大効果がでてくると思う
5. IT化による雇用の拡大効果は、今後もないと思う
6. その他（具体的な拡大効果： \_\_\_\_\_）

SQ13-1（問13で「1. IT関連の商品やサービスの拡大あるいは創出によって、雇用の拡大効果があった」または、「2. IT化による価格低下や品質向上等が、売上増加に寄与したことから、雇用拡大効果があった」と回答された企業の方へ）

(1) 具体的に、どのような業務での雇用拡大効果が大きいですか。以下の選択肢から該当するものを大きい順に選び、回答欄に番号を記入してください。

(回答欄)

①1位 ( )	②2位 ( )	③3位 ( )
---------	---------	---------

(選択肢)

1. 経営・企画	2. 総務・人事	3. 経理・財務
4. 営業・販売	5. 生産管理・生産（現業）	6. 物流・在庫管理
7. 研究開発・設計・技術	8. 情報処理・情報システム	9. その他 ( )

(2) 職階別、年齢層別、学歴別にみて、それぞれどういった雇用拡大効果が大きいですか。各項目ごとに選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

①職階別	1. 中間管理職	2. 一般職 (非管理職)	3. 特に違いはない		
②年齢層別	1. 若手社員 (29歳以下)	2. 中堅社員 (30~44歳)	3. 中高年社員 (45歳以上)	4. 特に違いはない	
③学歴別	1. 大学・ 大学院卒	2. 専門学校・ 高専卒	3. 短大卒	4. 中・高卒	5. 特に違いはない

<問14にお進みください>

問14 IT化による雇用の削減効果と拡大効果は、どちらが大きいと思いますか。

(1) 貴社の現状（3年前から現在）について、最も近いものをひとつ選び、○をつけてください。

(2) また、今後（3年程度）の効果について、最も近いものをひとつ選び、○をつけてください。

	1. 雇用削減効果が 大きい	2. 雇用削減効果が やや大きい	3. 雇用削減効果と 雇用拡大効果は同程度	4. 雇用拡大効果が やや大きい	5. 雇用拡大効果が 大きい
(1) 現状（3年前から現在）	1	2	3	4	5
(2) 今後（3年程度）	1	2	3	4	5

問15 IT化による、貴社の各業務部門における職員数増減員の方法についてうかがいます。

(1) 増員の方法について

- ①過去3年間で最も多い方法を選択肢のうちからひとつ選び、○をつけてください。  
 ②また、今後(3年程度)予想される方法を選択肢のうちからひとつ選び、○をつけてください。

	1. 新規採用	2. 中途採用	3. 出向・転籍	4. 配置転換
①過去3年間	1	2	3	4
②今後(3年程度)	1	2	3	4

(2) 減員の方法について

- ①過去3年間で行った方法を選択肢のうちからすべて選び、○をつけてください。  
 ②また、今後(3年程度)予想される方法を選択肢のうちからすべて選び、○をつけてください。

	1. 配置転換	2. 出向・転籍	3. 退職者不補充	4. 退職者募集	5. 解雇
①過去3年間	1	2	3	4	5
②今後(3年程度)	1	2	3	4	5

問16 貴社の採用活動におけるインターネットの活用についてうかがいます。貴社では、インターネットを活用して以下のよ  
 うなことを行っていますか。項目ごとに選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

	1. 実施中	2. 計画中	3. 特にしていない	4. 利用環境がない
①ホームページ上に採用情報を流す	1	2	3	4
②応募者と電子メールのやり取りをする	1	2	3	4
③インターネット上の求職者情報を積極的に活用する	1	2	3	4
④海外の人材に向けて求人を行う	1	2	3	4
⑤その他(具体的に )	1	2	3	4

問17 ITに関する技能は、貴社の情報システム関係を除く職員の採用や評価に、どの程度影響していますか。項目ごとに選  
 択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

	1. 大きく影響している	2. ある程度影響している	3. ほとんど影響していない	4. 影響していない	5. わからない
①新卒者採用	1	2	3	4	5
②中高年中途採用	1	2	3	4	5
③賃金	1	2	3	4	5
④昇進	1	2	3	4	5

問18 貴社における非正社員の比率や業務に占める外部委託のウェイトは、IT化によって、今後(3年程度)、新たに増加  
 あるいは減少すると思いませんか。項目ごとに選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

	1. 増加する	2. 変わらない	3. 減少する	4. 利用しない
①派遣社員	1	2	3	4
②パート/アルバイト	1	2	3	4
③業務の外部委託	1	2	3	4

問19 IT化による、貴社業務の外部委託の変化についてうかがいます。設問ごとに選択肢のうちから該当するものをすべて  
 選び、○をつけてください。

- (1) 貴社では、IT化によって、3年前から現在にかけて、どの業務の外部委託が進みましたか。  
 (2) 貴社では、IT化によって、今後(3年程度)どの業務の外部委託が進むと思いませんか。

	1. 経営・企画	2. 総務・人事	3. 経理・財務	4. 営業・販売	5. 生産管理 ・生産(営業)	6. 物流 ・在庫管理	7. 研究開発 ・設計・技術	8. 情報処理 ・情報システム	9. その他 ( )
(1) 過去3年間	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(2) 今後(3年程度)	1	2	3	4	5	6	7	8	9



問20 今後のIT化による雇用ニーズの変動への対応の考え方についてうかがいます。選択肢のうちから考えに近いものをひとつ選び、○をつけてください。

1. IT化の下で、ある部門で過剰人員が生じた場合、教育訓練や配置転換によって雇用責任を果たすことを優先すべきであり、これによって業務改善や新規事業創出等が遅れてもやむを得ない。
2. IT化の下で、ある部門で過剰人員が生じた場合、業務改善や新規事業創出等を優先すべきであり、これによって雇用責任を果たせなくなってもやむを得ない。
3. IT化の下で、ある部門で過剰人員が生じた場合、業務改善や新規事業創出等を行いつつも、教育訓練や配置転換によって可能な限りの雇用責任を果たすべきである。
4. わからない

問21 貴社の賃金制度についてうかがいます。設問ごとに選択肢のうちから最も近いものをひとつ選び、○をつけてください。

- (1) 現在の賃金制度
- (2) 3年前の賃金制度
- (3) IT化によって、賃金制度において、どの要素が高まるとお考えですか。

	1. 年功主義的な要素の高い賃金制度（生活給など）	2. 能力主義的な要素の高い賃金制度（職務給など）	3. 成果主義的な要素の高い賃金制度（実績給など）
(1) 現在の賃金制度	1	2	3
(2) 3年前の賃金制度	1	2	3
(3) 今後の賃金制度	1	2	3

問22 貴社の従業員の情報機器利用に関する現状についてうかがいます。(1)～(3)の設問の項目ごとに選択肢のうちから最も近いものをひとつ選び、○をつけてください。

- (1) ①仕事で情報機器を使う必要がある職員の割合は、どの程度ですか。
- ②また、そのうち情報機器を使える職員の割合はどの程度ですか。

	すべて ほとんどすべて	9割程度	7割程度	5割程度	3割程度	1割程度	ほとんどいない	わからない
①情報機器を使う必要がある職員	1	2	3	4	5	6	7	8
② ①のうち、情報機器を使える職員	1	2	3	4	5	6	7	8

- (2) ①若手・中堅社員のうち、仕事で情報機器を使う必要がある職員の割合は、どの程度ですか。
- ②また、そのうち情報機器を使える職員の割合はどの程度ですか。

	すべて ほとんどすべて	9割程度	7割程度	5割程度	3割程度	1割程度	ほとんどいない	わからない
①若手・中堅社員のうち、情報機器を使う必要がある職員	1	2	3	4	5	6	7	8
② ①のうち、情報機器を使える職員	1	2	3	4	5	6	7	8

- (3) ①中高年社員のうち、仕事で情報機器を使う必要がある職員の割合は、どの程度ですか。
- ②また、そのうち情報機器を使える職員の割合はどの程度ですか。

	すべて ほとんどすべて	9割程度	7割程度	5割程度	3割程度	1割程度	ほとんどいない	わからない
①中高年社員のうち、情報機器を使う必要がある職員	1	2	3	4	5	6	7	8
② ①のうち、情報機器を使える職員	1	2	3	4	5	6	7	8

問23 貴社の業務ごとの情報機器利用に関する現状についてうかがいます。以下の各業務について、①情報通信機器を利用する必要がある職員の割合 ならびに、②利用する必要がある職員のうち情報機器を使える職員の割合 を、選択肢のうちから最も近いものをひとつ選び、○をつけてください。

		すべて ほとんどすべて	9 割程度	7 割程度	5 割程度	3 割程度	1 割程度	ほとんど いない	わから ない
(1) 経営・企画	①情報機器を使う必要がある職員	1	2	3	4	5	6	7	8
	②①のうち、情報機器を使える職員	1	2	3	4	5	6	7	8
(2) 総務・人事	①情報機器を使う必要がある職員	1	2	3	4	5	6	7	8
	②①のうち、情報機器を使える職員	1	2	3	4	5	6	7	8
(3) 経理・財務	①情報機器を使う必要がある職員	1	2	3	4	5	6	7	8
	②①のうち、情報機器を使える職員	1	2	3	4	5	6	7	8
(4) 営業・販売	①情報機器を使う必要がある職員	1	2	3	4	5	6	7	8
	②①のうち、情報機器を使える職員	1	2	3	4	5	6	7	8
(5) 生産管理・ 生産(現業)	①情報機器を使う必要がある職員	1	2	3	4	5	6	7	8
	②①のうち、情報機器を使える職員	1	2	3	4	5	6	7	8
(6) 物流・在庫管理	①情報機器を使う必要がある職員	1	2	3	4	5	6	7	8
	②①のうち、情報機器を使える職員	1	2	3	4	5	6	7	8
(7) 研究開発・設計 ・技術	①情報機器を使う必要がある職員	1	2	3	4	5	6	7	8
	②①のうち、情報機器を使える職員	1	2	3	4	5	6	7	8
(8) 情報処理 ・情報システム	①情報機器を使う必要がある職員	1	2	3	4	5	6	7	8
	②①のうち、情報機器を使える職員	1	2	3	4	5	6	7	8
(9) その他 ( )	①情報機器を使う必要がある職員	1	2	3	4	5	6	7	8
	②①のうち、情報機器を使える職員	1	2	3	4	5	6	7	8

問24 仕事で情報通信機器を利用する必要がある職員のうち、①～⑥に示すIT能力が求められる職員の割合を、選択肢のうちから最も近いものをひとつ選び、○をつけてください。

	すべて ほとんどすべて	9 割程度	7 割程度	5 割程度	3 割程度	1 割程度	ほとんど いない	わから ない
①ワープロを使った基本的な業務	1	2	3	4	5	6	7	8
②インターネットを使った情報収集	1	2	3	4	5	6	7	8
③電子メールを使った事務連絡	1	2	3	4	5	6	7	8
④表計算ソフトを使った基本的な業務	1	2	3	4	5	6	7	8
⑤基幹業務系統合システムや電子商取引に係るシステムを使って行う業務	1	2	3	4	5	6	7	8
⑥①～⑤よりも専門的な業務(システム構築など)	1	2	3	4	5	6	7	8

問25 仕事で情報機器を使う必要があるが、使えない職員に対して、貴社ではどのような対策を講じていますか。選択肢のうちから該当するものをすべて選び、○をつけてください。

- |              |                 |
|--------------|-----------------|
| 1. 配置転換      | →SQ25-1にお進みください |
| 2. IT能力開発    | →SQ25-2にお進みください |
| 3. 特に何もしていない |                 |

SQ25-1. (問25で「1. 配置転換」と回答した企業の方へ)

配置転換前および配置転換後のそれぞれで、最も配置転換の多い業務をひとつ選び、○をつけてください。

	1. 経営・企画	2. 総務・人事	3. 経理・財務	4. 営業・販売	5. 生産管理 ・生産(現業)	6. 物流 ・在庫管理	7. 研究開発 ・設計・技術	8. 情報処理 ・情報システム	9. その他 ( )
(1) 配置転換前の業務	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(2) 配置転換後の業務	1	2	3	4	5	6	7	8	9

SQ25-2. (問25で「2. IT能力開発」と回答した企業の方へ)

IT能力開発を受講した職員のうち、以下の各項目について最も習得程度はどの程度ですか。若手・中堅社員、中高年社員の別に、選択肢から最も近いものをひとつ選び、○をつけてください。

	(1) 若手・中堅社員				(2) 中高年社員			
	1. 十分に習得できている	2. 概ね習得できている	3. あまり習得できていない	4. 習得できていない	1. 十分に習得できている	2. 概ね習得できている	3. あまり習得できていない	4. 習得できていない
①ワープロを使った基本的な業務	1	2	3	4	1	2	3	4
②インターネットを使った情報収集	1	2	3	4	1	2	3	4
③電子メールを使った事務連絡	1	2	3	4	1	2	3	4
④表計算ソフトを使った基本的な業務	1	2	3	4	1	2	3	4
⑤基幹業務統合システムや電子商取引に係るシステムを使った業務	1	2	3	4	1	2	3	4
⑥①～⑤よりも専門的な業務(システム構築など)	1	2	3	4	1	2	3	4

問26 社員のIT化適応のための教育訓練の必要性についてうかがいます。

(1) 貴社では、社員のIT化適応のための教育訓練の必要性をどの程度感じていますか。選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

- |          |       |            |         |          |
|----------|-------|------------|---------|----------|
| 1. とても必要 | 2. 必要 | 3. あまり必要ない | 4. 必要ない | 5. わからない |
|----------|-------|------------|---------|----------|

(2) 貴社では、社員のIT化適応のため以外の教育訓練の必要性をどの程度感じていますか。選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

- |          |       |            |         |          |
|----------|-------|------------|---------|----------|
| 1. とても必要 | 2. 必要 | 3. あまり必要ない | 4. 必要ない | 5. わからない |
|----------|-------|------------|---------|----------|

問27 貴社における、従業員のIT化適応のための教育訓練についてうかがいます

(1) 貴社では、社員がIT化に適応していくための教育訓練をどのように行っていますか。中間管理職と一般職の別に、選択肢のうちから該当するものをすべて選び、○をつけてください。

(2) また、今後(3年程度)何に重点をおいていく予定ですか。中間管理職と一般職の別に、選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

	(1) 教育訓練の 現状		(2) 教育訓練の 今後の重点	
	① 中間 管理 職	② 一 般 職 ( 非 管 理 職)	① 中間 管理 職	② 一 般 職 ( 非 管 理 職)
1. 機器を導入したメーカーから講師を呼んで説明を受けている	1	1	1	1
2. ソフトウェア会社が主催する説明会や研修プログラムに社員を派遣し、講習を受けさせている	2	2	2	2
3. 自社独自の研修会を開催している	3	3	3	3
4. OAやコンピューターの教育・研修プログラムを持っている	4	4	4	4
5. 社内での技能・能力テストもしくは資格認定制度を持っている	5	5	5	5
6. 社員個人の自主的な意思による活動を時間面、金銭面等で支援している	6	6	6	6
7. 社内各部署におかれたIT能力の高いIT推進担当者が、ITに関する相談を受けたり、OJTによる教育訓練を行ったりしている	7	7	7	7
8. 特に行っていない	8	8	8	8

問28 IT化に適応していくための教育訓練を実践する場合に、障害になっていることは何ですか。以下に示す職階等の別に、選択肢のうちから該当するものをすべて選び、○をつけてください。(実際に教育訓練を行っている場合にも、行っていない場合にもご回答ください)。

	① 中間 管理 職	② 一 般 職 ( 非 管 理 職)	③ 新 規 採 用 者	④ 中 高 年 中 途 採 用 者
1. 実践すべき教育訓練の内容が確定できない	1	1	1	1
2. 教育訓練に関するノウハウがない	2	2	2	2
3. 教育訓練を行える人材(講師等)がない	3	3	3	3
4. 教育訓練に関する情報が少ない	4	4	4	4
5. 教育訓練に費用がかかりすぎる	5	5	5	5
6. 教育訓練施設・設備がない	6	6	6	6
7. 教育訓練にあてる時間がない	7	7	7	7
8. その他(具体的に: )	8	8	8	8
9. 特になし	9	9	9	9

問29 IT化に適応していくための教育訓練の実施に関して、行政に対してどのようなことを期待しますか。選択肢のうちから該当するものをすべて選び、○をつけてください。

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1. 給付金等の金銭的援助       |  |
| 2. 教育訓練の場（施設等）の開放   |  |
| 3. 教育訓練機会の提供        |  |
| 4. 講師等の情報提供         |  |
| 5. 教育訓練コース等の情報提供    |  |
| 6. 各種教材の情報提供        |  |
| 7. 資格制度の充実          |  |
| 8. その他（具体的に： _____） |  |
| 9. 特に期待しない          |  |

問30 社員のIT化に適応するための自己啓発を推進するための取り組みとして、どのような事項を重視していますか。選択肢のうちから該当するものを3つまで選び、○をつけてください。

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. 通信教育の受講料等の金銭的援助          |  |
| 2. 講座、セミナー等の開催              |  |
| 3. 有給教育訓練休暇の付与              |  |
| 4. 就業時間への配慮（フレックスタイム制適用等）   |  |
| 5. 教育訓練に関する情報提供（社外研修機関の紹介等） |  |
| 6. その他（具体的に： _____）         |  |

問31 貴社では、従業員がその能力を十分に発揮し、創造的に仕事を行うことができる環境整備について、どのような対応をしていますか。項目ごとに選択肢のうちから該当するものをひとつ選び、○をつけてください。

	1. 既に 取り 組ん でい る	2. 将 来 的 に 取 り 組 み た い	3. 今 の と こ ろ 関 心 な い
① 労働時間の弾力化（裁量労働制、フレックスタイム制の導入）により、従業員が自律的な時間管理ができるようにする	1	2	3
② 会議の回数や時間を削減したり、外部との対応時間を見直すことにより、従業員が集中して業務を遂行できるようにする	1	2	3
③ 特別休暇制度（リフレッシュ休暇、記念日休暇等）の導入により、従業員の心身のリフレッシュを図る	1	2	3
④ パーティションの配置やシンキングルームの設置など執務環境の独立性を高めるためのオフィス環境の整備を図る	1	2	3
⑤ 相談員の配置やストレス対策など、メンタルヘルス面の対策を充実させる	1	2	3
⑥ 個々の従業員の能力や業績（貢献）をより反映できるよう人事考課制度の見直しを行う	1	2	3
⑦ 情報ネットワークを通じた情報共有化を推進し、連絡・調整や伝達等の業務の効率化・軽減化を図る	1	2	3
⑧ その他（具体的に： _____）	1	2	3

.....<<最後に、貴社のことについてうかがいます。>>.....

F1 貴社の主な業種は、次のどれにあたりますか。複数の業種にまたがる場合は、年間売上高の最も多いものひとつに○を付けてください。

1. 農林水産業	2. 鉱業	3. 建設
4. 機械製造業	5. 鉄、非鉄金属	6. 化学、石油
7. 繊維	8. 紙・パルプ	9. 窯業・土石
10. 食品	11. その他製造業	12. 電気・ガス・水道業
13. 運輸・通信業	14. 卸・小売業、飲食店	15. 金融・保険業
16. 不動産業	17. 情報サービス業	18. その他サービス業
19. その他 ( )		

F2 貴社の規模などについて、以下の各設問にお答えください。

(1) ①~⑩に示す項目の回答欄に数字をご記入ください。

①従業員数（派遣社員を除く）										人
②①のうち正社員の人数										人
③①のうちパート・アルバイトの人数										人
④派遣社員の人数										人
⑤正社員に占める大卒者の割合								約		%
⑥正社員の平均年齢								約		歳
⑦正社員の平均勤続年数								約		年
⑧資本金規模										百万円
⑨売上高（昨年度）										百万円
⑩会社創業年								西暦		年

※ それぞれ右詰でご記入ください。

(2) 貴社は、株式公開されていますか。

①株式公開	1. 一部上場	2. 二部上場	3. 非上場	4. 非公開
-------	---------	---------	--------	--------

お忙しい中、ご協力くださいました、まことにありがとうございました。

本調査にお答えくださった方には、お礼といたしまして、本調査事業の終了後、報告書をお送りさせていただきますので、下記にご連絡先のご記入をお願いいたします。

貴社名			
所在地	〒	電話番号	
お名前	部 課 名		

## 事業再構築と雇用に関する調査(企業調査)

### ■調査ご協力をお願い

この調査は、三井情報開発株式会社が日本労働研究機構の委託を受けて行うものです。本調査は、統計以外の目的に使用することはありません。差し支えない範囲で結構ですので、事実をありのままに記入してください。

ご多用のことと存じますが下記の点にご留意のうえ調査にご協力くださいますようお願い申し上げます。

1. 該当する番号に○印をつけるか、または該当する数字をご記入ください。
2. 調査内容は、原則として2002年1月1日現在の状況についてご記入くださるようお願いいたします。
3. 同封の返信用封筒(切手不要)で、2002年2月8日(金)までにご投函ください。
4. 調査について不明な点がありましたら、下記までお問い合わせください。

### ※ この調査についてのお問い合わせ

三井情報開発株式会社

総合研究所 経済社会研究センター

担当：高野<sup>こうの</sup>、新野<sup>にいの</sup>、樋口

東京都中野区本町1-32-2ハーモニータワー21階  
〒164-8721

電話 03-5304-7202

ファクシミリ 03-3375-4223

■はじめに お読みください

本調査において、「事業再構築」（リストラクチャリング）とは企業の成長や価値の増大を目的として、組織構造や人員配置などを再構築することを指しています。

問1 貴社における「事業再構築」（リストラクチャリング）の戦略について伺います。貴社の戦略にあてはまるものを全て選び、番号に○をつけてください。

- |                        |  |
|------------------------|--|
| 1. 生産・サービスの内容、方法の多様化   |  |
| 2. 生産・サービスの内容、方法の絞り込み  |  |
| 3. 新製品・新サービスの開発強化      |  |
| 4. 生産性向上のための省力化、合理化投資  |  |
| 5. アウトソーシング化           |  |
| 6. 事業所の統廃合や不採算部門の縮小、撤退 |  |
| 7. 事業部門等の子会社化          |  |
| 8. 他社との開発、販売等の提携       |  |
| 9. 海外進出・強化、国際部門の強化     |  |
| 10. その他（具体的に： _____）   |  |

問2 貴社における「事業再構築」（リストラクチャリング）の戦略形成の背景となっている経営環境について伺います。以下の各選択肢について、戦略形成に与える影響の大きさとして、あてはまるものを選び、番号に○を付けてください。

	1. 影響は とても 大きい	2. 影響は 大きい	3. どちらとも いえない	4. 影響は 小さい	5. 影響は ない/ 無関係
(1) 国内における競争の激化	1	2	3	4	5
(2) 海外企業との競争の激化	1	2	3	4	5
(3) 市場の成熟化、需要不振	1	2	3	4	5
(4) 会計基準の変化	1	2	3	4	5
(5) 技術革新の進展	1	2	3	4	5
(6) コーポレートガバナンスの変化	1	2	3	4	5
(7) 資金調達方法の変化	1	2	3	4	5
(8) 雇用に係る長期的な債務負担の増大	1	2	3	4	5
(9) 企業の合併・譲渡(M&A)の活発化	1	2	3	4	5
(10) 企業内の人材調達の困難	1	2	3	4	5



問3 貴社における雇用戦略について伺います。貴社の戦略にあてはまるものを全て選び、番号に○をつけてください。

(1) 採用方針

	1. 拡大方向	2. 現状維持	3. 縮小方向
① 新規学卒者採用	1	2	3
② 中途採用	1	2	3
③ 契約社員・派遣労働者活用	1	2	3
④ 臨時・季節・パート労働者活用	1	2	3

(2) 報酬・就労面でのインセンティブ付与

	1. 既に導入している	現在、導入していない	
		2. 導入を予定している	3. 導入予定はない
① 業績連動型報酬システム	1	2	3
② 裁量労働制	1	2	3
③ 確定拠出年金	1	2	3
④ 社内F A／社内公募制	1	2	3

(3) 人材育成方針

	1. 拡大方向	2. 現状維持	3. 縮小方向
① 自己啓発支援	1	2	3
② 企業内での能力開発	1	2	3
③ 外部機関による能力開発の活用	1	2	3

(4) (問3 (1) 採用方針②中途採用で「1. 拡大方向」を選択された企業の方に伺います)

① 中途採用者の職種は、次のどれにあたりますか。あてはまるもの全てに○を付けてください。

- |            |   |
|------------|---|
| 1. 専門職・技術職 | → |
| 2. 管理職     | → |
| 3. 事務職     | → |
| 4. 販売職     | → |
| 5. 技能・製造職  | → |
| 6. その他     | → |

② 中途採用にあたって、年齢や経験年数による採用基準や方針はありますか。

a. 年齢		b. 経験年数	
1. 基準や方針あり	2. 基準や方針なし	1. 基準や方針あり	2. 基準や方針なし
1	2	1	2
1	2	1	2
1	2	1	2
1	2	1	2
1	2	1	2
1	2	1	2

問4 貴社における事業再構築（リストラクチャリング）を行う上での人材、労働力の調整（人員の削減）について伺います。最近3年間で、国内の従業員に関して、人員削減を実施しましたか。または人員削減計画を立てましたか。

- |                               |   |               |
|-------------------------------|---|---------------|
| 1. 人員削減を実施した（既に完了した）          | } | →問5～9にご回答ください |
| 2. 現在、人員削減を実施中                |   |               |
| 3. 今後、人員削減を実施（人員削減計画策定中）      |   |               |
| 4. これまでに人員削減は実施しておらず、実施の計画も無い |   | →8ページへお進みください |

「人員削減」とは：採用抑制、退職者の不補充、出向・転籍、希望退職募集、解雇などにより企業全体ないし特定部門において人員削減することを指します。

<<問5～問9は、問4で「1」「2」「3」のいずれかを選択された企業の方がご回答ください。>>

問5 人員削減の内容について、以下の各問にご回答ください。特に計画的に行っていない場合は、問6にお進みください。

(1) 規模

①-a. 全体	( ) 人	①-b. 全体のおよそ	( ) %
②-a. 正規社員	( ) 人	②-b. 正規社員のおよそ	( ) %
③-a. 非正規社員	( ) 人	③-b. 非正規社員のおよそ	( ) %

※非正規社員：契約社員、パートタイム労働者等を指します。

(2) 実施の範囲

- |                   |
|-------------------|
| 1. 全事業所・部門にわたって実施 |
| 2. 特定の事業所または部門で実施 |

(3) 実施期間

① 開始年月	( ) 年	( ) 月より
② 期間	( ) か年	( ) か月程度

問6 人員削減の理由について伺います。次の選択肢の中から最もあてはまるものをひとつ選び、番号に○を付けてください。

- |   |
|---|
| 1. 現在の重大な経営上の困難に対処するため                    |
| 2. 将来表面化が予想される重大な経営上の困難に対処するため            |
| 3. (経営上重大な困難とはいえないものの) 現在の一時的な収益低下に対処するため |
| 4. (経営は順調であるが) 得意分野に特化するなど、収益の一層の向上を図るため  |

問7 人員削減にともなう影響について伺います。次の選択肢の中からあてはまるものを全て選び、番号に○を付けてください。なお、人員削減を予定している企業の方は、予測される影響をご回答ください。

- |                |
|----------------|
| 1. 従業員の士気の向上   |
| 2. 従業員の士気の低下   |
| 3. 従業員の生産性の向上  |
| 4. 従業員の生産性の低下  |
| 5. 従業員の労働時間の増加 |
| 6. 優秀な人材の流出    |
| 7. 採用の困難化      |
| 8. 自己都合離職の増加   |
| 9. その他(具体的に: ) |

問8 人員削減の方法について伺います。次の選択肢の中からあてはまるものを全て選び、番号に○を付けてください。

- |   |                 |
|---|-----------------|
| 1. 採用抑制（新規学卒、中途採用の他、臨時・季節・パートタイム労働者等を含む）    |                 |
| 2. 自然減（定年、自己都合退職の他、従前からの早期退職優遇制度・出向・転籍等を含む） |                 |
| 3. 出向・転籍の拡充                                 |                 |
| 4. 希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充                   | →問8-1～4にご回答ください |
| 5. 解雇                                       | →問8-5～8にご回答ください |
| 6. 契約社員、パートタイム労働者等の雇用契約の不更新                 |                 |
| 7. その他（具体的に： _____）                         |                 |

問8で「4.希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」を選択された企業の方に伺います。

問8-1 希望退職や早期退職優遇制度の対象者の適用基準や制限について伺います。

<p>(1) 制度の適用にあたっての基準や制限が定められているものを全て選び、番号に○を付けてください。</p>		<p>(2) 制度の適用にあたっての基準や制限が定められているものについて、その基準などをご回答ください。</p>	
1. 年齢	⇒	( ) 歳以上	( ) 歳以下
2. 勤続年数	⇒	( ) 年以上	( ) 年以下
3. 役職	⇒	1. 部長を超える職	2. 部長 3. 課長 4. 係長 5. その他
4. 職種	⇒	1. 専門職・技術職	2. 管理職 3. 事務職 4. 販売職 5. 技能職・製造職 6. その他
5. 部門	⇒	1. 経営・企画	2. 総務・人事 3. 経理・財務 4. 営業・販売 5. 生産管理・生産（現業） 6. 物流・在庫管理 7. 研究開発・設計・技術 8. 情報処理・情報システム 9. その他

問8-2 希望退職や早期退職優遇制度の措置内容について伺います。

(1) 次の選択肢に掲げるメニューの中から、あてはまる番号に○を付けてください。

	1. 対象者全て に適用	対象者の一部に適用可		4. 実施して いない
		2.メニュー の中から選 択できる	3.ある基準 に達したもの が利用できる	
①退職金の割増	1	2	3	4
②再就職斡旋会社による再就職の相談・斡旋	1	2	3	4
③会社による再就職の相談・斡旋	1	2	3	4
④特別な有給休暇の付与	1	2	3	4
⑤教育訓練プログラムの提供	1	2	3	4
⑥開業資金等の提供・斡旋	1	2	3	4

(2) 「2.メニューの中から選択できる」優遇措置のうち、最も利用が多いものの番号をひとつだけ選び下欄に記入してください。

最も利用が多いもの ( ) ←

(3) 「①退職金の割増」について、平均的(あるいはモデル)ケースを下欄にご記入ください。

通常退職金の( )か月分増

問8-3 すでに当初予定した募集期間が終了したものについて伺います。

(1) 応募状況について、あてはまるものをひとつ選び、番号に○を付けてください。

1. 予定以上の応募であった
2. ほぼ予定どおりの応募だった
3. 予定には達しなかった

→ (2) 予定に達しなかった場合の対処方法を全て選び、番号に○を付けてください。

- |            |                 |
|------------|-----------------|
| 1. 募集期間の延長 | 2. 募集範囲の拡大      |
| 3. 優遇措置の拡充 | 4. 応募の勧奨の強化     |
| 5. 解雇の実施   | 6. 解雇以外の人員削減の実施 |
| 7. 特に何もしない |                 |

問8-4 労働組合または従業員代表との事前協議の有無について伺います。次の選択肢の中からあてはまるものをひとつ選び、番号に○を付けてください。

1. 事前協議を行った
2. 事後に協議や報告などを行った
3. 行っていない

問8で「5.解雇」を選択された企業の方に伺います。

問8-5 解雇の対象者の適用基準について伺います。

(1) 解雇にあたっての基準が定められているものを全て選び、番号に○を付けてください。		(2) 解雇にあたっての基準が定められているものについて、その基準をご回答ください。	
1. 年齢	⇒	( ) 歳以上	( ) 歳以下
2. 勤続年数	⇒	( ) 年以上	( ) 年以下
3. 役職	⇒	1. 部長を超える職 4. 係長	2. 部長 5. その他 3. 課長
4. 職種	⇒	1. 専門職・技術職 4. 販売職	2. 管理職 5. 技能職・製造職 3. 事務職 6. その他
5. 部門	⇒	1. 経営・企画 4. 営業・販売	2. 総務・人事 5. 生産管理・生産(現業) 3. 経理・財務 6. 物流・在庫管理
6. 従業上の地位	⇒	7. 研究開発・設計・技術	8. 情報処理・情報システム 9. その他 1. 正規社員 2. 契約社員 3. パート・アルバイト

問 8-6 解雇をできる限りさけるために、何か行いましたか。次の選択肢の中からあてはまるものを全て選び、番号に○を付けてください。

1. 残業抑制、所定労働時間の短縮
2. ワークシェアリング
3. 賃金の削減
4. 配置転換
5. 自然減の不補充
6. 出向・転籍の拡充
7. 希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充
8. 契約社員、パートタイム労働者の雇用契約の不更新
9. その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )
10. 特になし

問 8-7 解雇にあたって講じた特別な措置の内容について伺います。

(1) 次の選択肢の中から実施しているものを全て選び、番号に○を付けてください。

1. 退職金の割増
2. 再就職斡旋会社による再就職の相談・斡旋
3. 会社による再就職の相談・斡旋
4. 特別な有給休暇の付与
5. 教育プログラムの提供
6. 開業資金等の提供・斡旋
7. 特になし

➤(2) 退職金の割増について、平均的(あるいはモデル)ケースを下欄にご記入ください。  
通常退職金の( )か月分増

問 8-8 労働組合または従業員代表との事前協議の有無について伺います。次の選択肢の中からあてはまるものをひとつ選び、番号に○を付けてください。

1. 事前協議を行った
2. 事後に協議や報告などを行った
3. 行っていない

<<最後に、貴社のことについて伺います>>

F 1 貴社の業種について伺います。次の選択肢の中から、あてはまるものをひとつ選び、番号に○を付けてください。なお、複数の業種にまたがる場合は、年間売上高の最も多いものをひとつ選んでください。

1. 建設業	2. 消費関連製造業
3. 素材関連製造業	4. 機械関連製造業
5. 運輸・通信業	6. 卸売・小売業、飲食店
7. 金融・保険業	8. 不動産業
9. 情報処理・情報サービス業	10. その他対事業所サービス業
11. 対個人サービス業	12. その他の産業

F 2 貴社の従業員などについて、以下の各設問にお答えください。

	(1) 現在の数 (2002年1月1日現在)	(2) 3年前から現在にかけて			(3) 今後3年間		
		増えた	減った	不変	増やす	減らす	不変
①従業員数	約( )名	1	2	3	1	2	3
②①のうち正規社員数	約( )名	1	2	3	1	2	3
③①のうちパート・アルバイト数	約( )名	1	2	3	1	2	3
④派遣社員数	約( )名	1	2	3	1	2	3
⑤他社からの出向社員数	約( )名	1	2	3	1	2	3

F 3 貴社の資本金規模などについて、以下の各設問にお答えください。

①資本金規模	( ) 百万円
②売上高(昨年度)	( ) 百万円
③株式持合い比率	( ) %
④外国企業の株式保有比率	( ) %
⑤総出荷額に占める輸出比率	( ) % : 製造業の方のみ
⑥会社創業年	西暦( ) 年

お忙しい中、ご協力くださり、  
まことにありがとうございました。

本調査にお答えくださった方には、お礼といたしまして、本調査事業の終了後、報告書をお送りさせていただきますので、差し支えなければ下記に報告書ご送付先のご記入をお願いいたします。

貴社名			
所在地	〒	電話番号	
お名前	部 課 名		

# 再就職の状況に関する調査

(「事業再構築と雇用に関する調査」 再就職者調査)

<< 調査ご協力をお願い >>

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

本調査は、「事業再構築と雇用に関する調査」(企業調査)の一環として、最近再就職をされた従業員の方を対象に、再就職の実態を明らかにすることを目的としております。なお調査の実施は、三井情報開発株式会社が厚生労働省所管の外郭団体である日本労働研究機構の委託を受けて担当しております。

本調査は匿名調査であり、あなたのお名前などが流出する可能性は一切ありません。つきましては、ご多用中誠に恐縮に存じますが、本調査の趣旨や手順をご理解の上、調査にご協力賜りたく、何とぞよろしくお願い申し上げます。

敬具

平成14年1月

日本労働研究機構

計量情報部長 等々力 正夫

厚生労働省

労働政策担当参事官室

労働経済調査官 酒光 一章

## ■記入上の注意 (ご回答の前にお読みください)

1. 本調査票は、貴社ご担当の方に、過去1年間に貴社へ再就職で入社された正規社員の方々を5名程度お選びいただいて、配布いただいております。
2. 該当する番号に○印をつけるか、または該当する数字をご記入ください。
3. 調査内容は、原則として2002年1月1日現在の状況についてご記入くださるようお願いいたします。
4. 同封の返信用封筒(切手不要)で、2002年2月8日(金)までにご投函ください。
5. 調査について不明な点がありましたら、下記までお問い合わせください。

(お問い合わせ)

三井情報開発株式会社 総合研究所 経済社会研究センター

担当：新野、高野、樋口

〒164-8721 東京都中野区本町1-32-2 ハーモニータワー21階

TEL 03-5304-7202 FAX 03-3375-4223

日本労働研究機構(会長：花見 忠)

日本労働研究機構は、厚生労働省所管の外郭団体です。1)労働に関する総合的な調査研究、2)労働に関する情報の収集・提供、3)労働分野における国際交流、などの活動を行うとともに、広く一般の人々の労働に関する知識と理解を深めることを目的としています。

【あなたが現在のお勤め先に再就職されたときの状況についてお伺いします】

問1 あなたは、どのような方法で現在のお勤め先に再就職されましたか。あてはまる番号に○をつけてください。

(○は1つだけ)

1. 職安（パートバンク、人材銀行含む）の利用
2. 学校（専修学校等含む）の紹介
3. 前の会社からの斡旋、援助
4. 仕事上の知人・友人による紹介
5. 縁故（家族や仕事以外の知人など）
6. 募集広告（求人情報誌を含む）による応募
7. 民間就職斡旋機関の利用
8. その他（ ）

問2 あなたの再就職に際して、会社から評価されたのはどのような点だと思いますか。次の中であてはまる番号に○をつけてください。

(○はいくつでも)

1. これまでの実務経験
2. 保有資格
3. 語学力
4. 熱意・積極性
5. 協調性
6. 独創性
7. 学校歴
8. 在学中の専門
9. 若さ
10. その他（ ）

問3 あなたの現在の仕事は、これまでのご経験が活かされていますか。次の中であてはまる番号に○をつけてください。

(○は1つだけ)

1. 大いに活かされている
2. 活かされている
3. あまり活かされていない
4. 全く活かされていない

問4 賃金は前の勤め先と比べるとどうですか。次の中であてはまる番号に○をつけてください。また、年収ベースでどれだけ変化をしたか、おおよその数字で結構ですので、お答えください。

(○は1つだけ)

1. 3割以上増加した ⇒おおよそ（ ）%
2. 1割以上3割未満増加した
3. 1割未満増加した
4. 変わらない
5. 1割未満減少した
6. 1割以上3割未満減少した
7. 3割以上減少した ⇒おおよそ（ ）%



問5 あなたは、現在の仕事に満足していますか。次の中であてはまる番号に○をつけてください。

(○は1つだけ)

- |              |             |            |
|--------------|-------------|------------|
| 1. とても満足している | 2. やや満足している | 3. どちらでもない |
| 4. やや不満である   | 5. とても不満である |            |

【直近のお勤め先についてお伺いします】

問6 離職の理由は何でしたか。次の中であてはまる番号に○をつけてください。

(○は1つだけ)

- |                                  |                    |
|----------------------------------|--------------------|
| 1. 会社の倒産・廃業                      |                    |
| 2. 契約期間の満了                       |                    |
| 3. 会社都合による雇用契約の不更新               |                    |
| 4. 退職を勧奨された                      |                    |
| 5. 従来からある早期退職優遇制度に応じた            | ⇒問6-1にお答えください      |
| 6. 希望退職に応じた、創設・拡充された早期退職優遇制度に応じた | ⇒問6-1、問6-2にお答えください |
| 7. 解雇                            |                    |
| 8. 自己の申し出による退職                   | ⇒問6-3にお答えください      |
| 9. その他（具体的に；                     | ）                  |

問6-1 早期退職優遇制度を利用された方にお聞きします。

(1) 早期退職優遇制度を利用された理由は何ですか。あてはまる番号に○をつけてください。

(○はいくつでも)

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1. 会社に失望した                         |   |
| 2. 会社の将来に不安があった                    |   |
| 3. 賃金、退職金等の労働条件が低下していた、または低下が見込まれた |   |
| 4. 優遇の条件がよかった                      |   |
| 5. 会社の（事実上の）勧奨があった                 |   |
| 6. 応募しなくても整理解雇される恐れがあった            |   |
| 7. 新しい仕事にチャレンジできるよい機会だった           |   |
| 8. 残って会社に迷惑をかけたくなかった               |   |
| 9. 自分の能力を活かせる仕事が会社になくなった           |   |
| 10. その他（                           | ） |

(2) 早期退職優遇制度に応募する時点で再就職の見込みはありましたか。あてはまる番号に○をつけてください。

(○は1つだけ)

- |                          |             |
|--------------------------|-------------|
| 1. 再就職先は（おおむね）決まっていた     |             |
| 2. 再就職先は比較的容易に見つかると思っていた | ⇒小問にお答えください |
| 3. とくに再就職先についての見込みはなかった  |             |
| 4. 自分で事業を始めるつもりでいた       |             |
| 5. その他（                  | ）           |

小問 実際に再就職活動をされた後のご感想は、当初お考えの通りでしたでしょうか。あてはまる番号に○をつけてください。

(○は1つだけ)

- |  |
|--|
| 1. おおむね考えていた通り<br>2. 考えていたよりは厳しかった<br>3. その他 ( ) |
|--|

(3) 早期退職優遇制度の内容は何でしたか。あてはまる番号に○をつけてください。

(○はいくつでも)

- |   |
|---|
| 1. 退職金の割増 ⇒通常の退職金の約 ( ) か月分増<br>2. 再就職の相談・斡旋（民間サービスの利用含む） ⇒ <u>小問にお答えください</u><br>3. 特別な有給休暇の付与<br>3. 教育関連プログラムの提供<br>4. 開業資金等の提供・斡旋<br>6. その他 ( ) |
|---|

小問 あなたが利用した再就職の相談・斡旋は効果的でしたか。あてはまる番号に○をつけてください。また、相談・斡旋を受けた期間をお答えください。

i.再就職相談	再就職相談をどこで受けたか	1. 自社による相談 2. 民間サービス会社による相談 3. その他 ( ) 4. 相談は受けていない
	再就職相談の満足度	1. 満足している 2. やや満足している 3. やや不満 4. 不満
ii.再就職斡旋	斡旋をどこで受けたか	1. 自社による斡旋 2. 民間サービス会社による斡旋 3. その他 ( ) 4. 斡旋は受けていない
	斡旋の満足度と効果	1. 斡旋先に満足し、就職した 2. 斡旋先に満足はしたが、就職には結びつかなかった 3. 斡旋先に不満だったが、就職した 4. 斡旋先が不満であったので、就職には結びつかなかった
iii. 相談・斡旋を受けた期間	( ) か月	

問6-2 希望退職に応じた、または、創設・拡充された早期退職優遇制度に応じた方(問6で「6」に○をつけた方)にお聞きします。退職募集される以前から離職の意思をお持ちでしたか。次の中であてはまる番号に○をつけてください。

(○は1つだけ)

- |        |         |            |
|--------|---------|------------|
| 1. あった | 2. なかった | 3. その他 ( ) |
|--------|---------|------------|

問6-3 自己都合で退職をされた方(問6で「8」に○をつけた方)にお聞きします。自己の申し出による退職の理由は何ですか。あてはまる番号に○をつけてください。

(○はいくつでも)

- |                          |
|--------------------------|
| 1. 賃金や労働時間など労働条件に不満だった   |
| 2. 職場での人間関係がうまくいかなかった    |
| 3. 仕事内容や昇進に限界を感じた        |
| 4. 会社や仕事が自分に合わなかった       |
| 5. 会社の現状や将来に対する不安から      |
| 6. 自分の能力を活かせる仕事が会社になくなった |
| 7. 新しい仕事に挑戦してみたかった       |
| 8. 勤務地が遠く、通勤が大変だった       |
| 9. 結婚や病気、介護などの都合で        |
| 10. その他 ( )              |

**【求職活動の状況についてお伺いします】**

問7 離職されてから現在お勤めの会社に再就職するまでに、期間はありましたか。次の中であてはまる番号に○をつけてください。

(○は1つだけ)

- |                                    |                |
|------------------------------------|----------------|
| 1. 再就職までに期間があった → およそ ( ) 年 ( ) か月 | ⇒ 問7-1にお進みください |
| 2. 再就職までに期間はなかった                   | ⇒ F1にお進みください   |

問7-1 期間があったと回答された方にお聞きします。その期間はどのように過ごされましたか。次の中であてはまる番号に○をつけてください。

(○は1つだけ)

- |   |              |
|---|--------------|
| 1. ずっと仕事を探していた                                |              |
| 2. 一定期間学校や訓練施設に通っていた                          | ⇒ およそ ( ) か月 |
| 3. 一定期間自己または家族の都合などで仕事を探していなかった (いわゆる充電期間を含む) | ⇒ およそ ( ) か月 |
| 4. 仕事はとくに探していなかった                             |              |
| 5. その他 ( )                                    |              |

問7-2 あなたは、離職中の生活をどのように賄いましたか。次の中であてはまる番号に○をつけてください。

(○はいくつでも)

- |                |            |               |
|----------------|------------|---------------|
| 1. 他の家族の収入     | 2. 財産の取り崩し | ⇒ 小問1にお答えください |
| 3. 一時的なアルバイト収入 | 4. 雇用保険の受給 | ⇒ 小問2にお答えください |
| 5. 事業収入        | 6. 年金      |               |
| 7. 借り入れ        | 8. その他 ( ) |               |

小問1 実際に取り崩した財産について、あてはまる番号に○をつけてください。

(○はいくつでも)

- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| 1. 貯蓄の切り崩し      | 2. 株式等有価証券の売却 |
| 3. 生命保険の解約      | 4. 住宅の売却      |
| 5. その他自動車等財産の売却 |               |

小問2 - 雇用保険の受給と再就職の時期的な状況について、あてはまる番号に○をつけてください。

(○は1つだけ)

- |                               |
|-------------------------------|
| 1. 受給中に再就職をした ⇒受給終了のおよそ( )か月前 |
| 2. 再就職と受給終了がほぼ同時              |
| 3. 受給終了後に就職 ⇒受給終了のおよそ( )か月後   |

問7-3 雇用保険を受給しなかった方(問7-2で「4」に○をつけなかった方)にお聞きします。あなたが、雇用保険を受給しなかった理由は何でしょうか。最もあてはまる番号に○をつけてください。

(○は1つだけ)

- |                                   |
|-----------------------------------|
| 1. 雇用保険に加入していなかった                 |
| 2. 受給資格に満たなかった(例:被保険者期間が不足していたなど) |
| 3. 給付が始まる前に就職をした                  |
| 4. すぐに就職する予定であったので手続きをしなかった       |
| 5. 雇用保険制度や受給手続きをよくしなかった           |
| 6. その他( )                         |

**【最後にあなたご自身についてお伺いします】**

F1 あなたご自身について、以下の設問にお答えください。

性別	1. 男性	2. 女性	
年齢	( ) 歳		
被扶養者の有無	1. 有	2. 無	
最終学歴	1. 中学 3. 専修学校 5. 大学(文科系) 7. 大学院(文科系)	2. 高校 4. 高専・短大 6. 大学(理科系) 8. 大学院(理科系)	
再就職に役立った資格の有無	1. 有(具体的に: )	2. 無	
外国語	1. 自信がある	2. ふつう	3. 自信はない
転職回数	( ) 回		

F 2 最後に、あなたがお勤めの会社、以前にお勤めの会社について、以下であてはまる番号に○をつけてください。

(1) 現在お勤めの会社

産業	1. 建設業 3. 運輸・通信業 5. 金融・保険業 7. 情報処理・情報サービス業 9. その他の産業	2. 製造業 4. 卸売・小売業、飲食店 6. 不動産業 8. その他サービス業
従業員規模	1. 1000人以上	2. 500~999人 3. 300~499人
外資系企業か	1. いわゆる外資系企業	2. いわゆる外資系企業ではない
職種	1. 専門・技術職 3. 事務職 5. サービス職 7. 運輸・通信職 9. その他の職業	2. 管理職 4. 販売職 6. 保安職 8. 生産工程・労務職
勤続年数	( )年( )か月	

(2) 直前にお勤めの会社

産業	1. 農林漁業 3. 建設業 5. 運輸・通信業 7. 金融・保険業 9. 情報処理・情報サービス業 11. その他の産業	2. 鉱業 4. 製造業 6. 卸売・小売業、飲食店 8. 不動産業 10. その他サービス業
従業員規模	1. 1000人以上 4. 100~299人 7. 4人以下	2. 500~999人 5. 30~99人 8. 官公営 3. 300~499人 6. 5~29人
外資系企業か	1. いわゆる外資系企業	2. いわゆる外資系企業ではない
従業上の地位	1. 正規社員 3. パートタイム・アルバイト	2. 契約社員 4. 自営業主、家族従業者
職種	1. 専門・技術職 3. 事務職 5. サービス職 7. 運輸・通信職 9. その他の職業	2. 管理職 4. 販売職 6. 保安職 8. 生産工程・労務職
勤続年数	( )年	

(3) 最も長くお勤めの会社（直前にお勤めの会社に最も長くお勤めされていた場合には、ご記入いただく必要はありません）

産業	1. 農林漁業 3. 建設業 5. 運輸・通信業 7. 金融・保険業 9. 情報処理・情報サービス業 11. その他の産業	2. 鉱業 4. 製造業 6. 卸売・小売業、飲食店 8. 不動産業 10. その他サービス業
従業員規模	1. 1000人以上 4. 100~299人 7. 4人以下	2. 500~999人 5. 30~99人 8. 官公営 3. 300~499人 6. 5~29人
外資系企業か	1. いわゆる外資系企業	2. いわゆる外資系企業ではない
従業上の地位	1. 正規社員 3. パートタイム・アルバイト	2. 契約社員 4. 自営業主、家族従業者
職種	1. 専門・技術職 3. 事務職 5. サービス職 7. 運輸・通信職 9. その他の職業	2. 管理職 4. 販売職 6. 保安職 8. 生産工程・労務職
勤続年数	( )年	

調査にご協力いただきまして誠に有難うございました