

第 I 章 経済・経営環境に対応した企業の雇用戦略の変化

I.1 節 近年の日本企業による雇用の概況——統計からの把握

みずほ情報総研

I.1.1 企業における雇用戦略または雇用調整に係る仮説

雇用者のワークライフバランスにおける主要な要素としては、賃金（所得）と労働時間が挙げられるが、本節ではこれらの要素に対し、経済環境の変化がどのように影響を与えるかについて統計での把握可能性を検討するものとする。具体的には、賃金への影響として正規雇用者から非正規雇用者への転換、労働時間への影響としては正規雇用者における中核的人材の絞込みであり、これらはいずれも企業の雇用戦略に基づくものと想定される。

経営環境の変化に対し企業は経営戦略を立案あるいは見直すことによりその後の経営環境への対応をはかろうとするが、その中で雇用戦略や人事戦略においては、経営環境の変化に対するカードとして賃金や労働時間の抑制、採用、早期退職、非正規雇用者の扱いなど雇用調整を含む多様な手段が想定される。また雇用戦略や人事戦略は企業の経営資源として最も重要な“人材”に関する戦略であり、今後の企業の中核を担う“中核的人材”を経営環境の変化に応じてどのように育成、獲得、あるいは絞込んでいくかについても重要な役割を担っていると考えられる。

しかしながら、これらの雇用戦略や雇用調整が実際にどのように行われているかを把握するための統計は、現状必ずしも十分とはいえないと考えられる。

本稿では、まず経営環境の悪化に伴い、企業は雇用調整として正規雇用者から非正規雇用者への転換を進めているのではないか、この結果、景気後退に応じて非正規雇用者数が増加しているのではないか、また経営環境の悪化に際しては、企業は中核的人材を絞り込んでいるのではないか、という仮説について、現状の政府統計等によってどこまで把握することが可能かについて整理を行い、検討を進めるものとする。

I.1.2 雇用戦略または雇用調整に係る既存統計の整備状況

本節では、企業における雇用戦略や雇用調整に係る既存統計の整備状況について、前述した仮説の検証可能性を考慮しつつ、整理するものとする。

雇用戦略は企業の経営戦略の一部であり、このような経営の根幹に関わる情報を統計情報として収集することは難しいと考えられる。また、雇用戦略は画一的に定義された型があるわけではなく、企業によって考え方や表現が異なる性質のものがあるため、統計情報として馴染まない。実際、雇用戦略そのものについて調査を行っている政府統計を見出すことはできない。

ここでは、まずは企業の雇用戦略や雇用調整の結果として反映される労働需要という側面からの統計に関する整備状況について整理を行い、その過程で労働の需要面のみならず供給面をも併せた労働需給に関する統計について整理することとする。

雇用調整について唯一、政府統計または調査として把握しているのが、『労働経済動向調査』であり、本項では雇用調整方法などについて、非正規雇用者の扱いも含めて整理を

する。

また、企業活動や事業所活動に関する情報と雇用状況を関連させて分析をするための統計について整理を行う。ここでは、企業の貸借対照表や損益計算書といった財務データと、雇用形態別の雇用者数などのデータを関連させた分析の可能性について明らかにする。

最後に、中核的人材に関する統計について取り上げる。中核的人材をどのように統計で把握するかは難しい面があると考えられが、ここでは管理職や役職について焦点を当てることとし、役職に関する情報を収集している『賃金構造基本統計調査』を取り上げる。

なお、雇用戦略や雇用調整として、賃金や労働時間の面から捉えることができるが、賃金については「第Ⅱ章非正規雇用者とワークライフバランスをめぐる諸問題」にて、労働時間については「第Ⅲ章正規雇用者とワークライフバランスをめぐる諸問題」にて記述することとする。

図表 I-1-1 雇用戦略または雇用調整に関する統計調査

分類	統計名	該当する調査項目
労働力需要に関する統計	厚生労働省『職業安定業務統計』	新規求人倍率（除学卒） 有効求人倍率（除学卒）
	総務省『労働力調査』	完全失業率
	文部科学省『学校基本調査』	高卒就職率・大卒就職率
	文部科学省・厚生労働省『就職内定状況調査』	内定率
	厚生労働省『労働経済動向調査』	雇用判断 DI 労働者過不足判断 DI
	日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」	雇用人員判断 DI
雇用調整に関する統計	厚生労働省『労働経済動向調査』	雇用調整等の実施状況
企業活動と雇用状況に関する統計	財務省「法人企業統計年報」 経済産業省『企業活動基本調査』	
事業所活動と雇用状況に関する統計	経済産業省『工業統計』 経済産業省『商業統計』 経済産業省「特定サービス産業実態調査」等	
中核的人材に関する統計	総務省『国勢調査』 厚生労働省『賃金構造基本統計調査』	管理職 役職
賃金に関する統計	厚生労働省『毎月勤労統計調査』	
	厚生労働省『賃金構造基本統計調査』	
労働時間に関する統計	厚生労働省『毎月勤労統計調査』	
	厚生労働省『賃金構造基本統計調査』	

(1) 労働力需要の把握

ここでは、まずは企業の雇用戦略や雇用調整の結果として反映される労働需要という側面と供給面をも併せた労働需給に関する統計について整理することとする。

企業の外部環境の一要素である景気変動が雇用戦略に与える影響を把握することができる統計として、まずは内閣府が毎月発表していて、景気判断の材料とされる景気動向指数³における各系列に採用されている労働関連のものが挙げられる。具体的には、先行系列として厚生労働省『職業安定業務統計』における「新規求人数（除新規学卒者）」、一致系列として同じく「有効求人倍率（除新規学卒者）」、遅行系列として総務省『労働力調査』における「完全失業率」である。

①『職業安定業務統計』（新規求人数・有効求人倍率）

「新規求人数（除新規学卒者）」及び「有効求人倍率（除新規学卒者）」は、厚生労働省『職業安定業務統計』にて作成されているものである。この統計は、全国の公共職業安定所（ハローワーク）で受け付けられた新規学卒者を除く求人・求職・就職の状況（一般職業紹介状況）を、都道府県別、業種別、事業所規模別などにより集計したものであり、行政データに基づいた統計、つまり業務統計である。

これ以外の雇用関連における業務統計としては、雇用保険の適用や給付状況についてまとめた『雇用保険事業年報』などが代表的である。業務統計は、対象者全てに対して情報を収集しており、統計としてみた場合はかなりの更新頻度にて全数調査を行っているという意味で非常に有用であると考えられる。一方、業務統計は、統計として詳細に集計及び公表することを意図して作成されたものではないため、労働に関する研究や分析を意識した構成とはなっていない。このような行政データに基づいた統計は、米国においてかなり活用されている例がみられる⁴。

「新規求人数（除新規学卒者）」は、景気動向に先行して反応を示す先行系列に位置づけられ、企業が数ヶ月から1年程度先を見据えた雇用戦略と捉えることができる。また、「有効求人倍率（除新規学卒者）」は、景気動向にあわせた反応を示す一致系列に位置づけられ、まさに景気変動の影響を受けた雇用戦略そのものと捉えることができる。

本研究で課題とされる非正規雇用者に関連する項目を改めて統計マップから抜粋したのが図表 I-1-2 である。雇用形態別には、常用／臨時・季節／パートタイム、正社員／非正社員という区分で把握が可能であるが、正社員／非正社員という区分での集計は行っていない。これらの非正規雇用者の定義に関する課題については、**第Ⅱ章**を参照されたい。

³ 景気動向指数：生産、雇用など様々な経済活動での重要かつ景気に敏感に反応する指標の動きを統合することによって、景気の現状把握及び将来予測に資するために作成された指標。景気動向指数には、コンポジット・インデックス（C I）とディフュージョン・インデックス（D I）がある。C Iは構成する指標の動きを合成することで景気変動の大きさやテンポ（量感）を、D Iは構成する指標のうち、改善している指標の割合を算出することで景気の新規部門への波及の度合い（波及度）を測定することを主な目的とする。（内閣府「景気動向指数の利用の手引」より）

⁴ Census Bureau Center of Economic Studies LEHD Program など

図表 I-1-2 職業安定業務統計・労働力調査における雇用形態(統計マップ④より抜粋)

統計名	分類	雇用形態相当の区分	雇用契約期間						所定労働時間		呼称等による定性的な分類
			～18日	18日～1ヶ月	1～4ヶ月	4ヶ月～1年	1年～	無期	一般労働者	一般労働者より少な	
職業安定業務統計	一般労働者	常用				○	○	○			
		臨時			○						
		季節	○	○	○	○	○	×			
	パートタイム労働者	常用的パートタイム				○	○	○		○	
		臨時的パートタイム			○					○	
	正社員	正社員				○	○	○	○	呼称による分類	
労働力調査	従業上の地位	常雇・役員					○	○			役職による分類
		常雇・一般常雇					○	○			
		臨時雇			○	○					
		日雇	○	○							
	雇用形態	正規の職員・従業員									呼称による分類
		パート									呼称による分類
		アルバイト									呼称による分類
		労働者派遣事業所の派遣社員									労働者派遣事業所に雇用されている
		契約社員・嘱託									呼称による分類
		その他									その他の呼称
労働経済動向調査	就業形態	正社員等					○	○	○		
		臨時			○	○			○		
		パートタイム								○	
		派遣労働者									労働者派遣事業所に雇用されている

出典：厚生労働省 職業安定業務統計（一般職業紹介状況） 用語の解説より

厚生労働省『職業安定業務統計』における「新規求人数（除新規学卒者）」および「有効求人倍率（除新規学卒者）」は、研究での活用例は見られない。前述のように、景気動向指数における採用系列の要素として用いられているほか、様々な研究機関や民間企業における直近の景況判断に関するレポートの中で景気の判断材料として用いられているケースがほとんどである。

②『労働力調査』（完全失業率）

『労働力調査』は、我が国における就業及び不就業の状態を明らかにすることを目的として、国勢調査の調査区から選定された約 2,900 の調査区内から選定された約 4 万世帯を対象として毎月実施されている調査である（基礎調査）⁵。

⁵ 総務省統計局ホームページより <http://www.stat.go.jp/data/roudou/index.htm>
労働力調査の結果は、「基本集計」と「詳細集計」に分かれており、以下のような集計区分になっている。

基本集計 【基礎調査票から集計される事項】：労働力人口、就業者数・雇用者数(産業別、職業別など)、就業時間、完全失業者数(求職理由別など)、完全失業率、非労働力人口などの結果を毎月提供している。
詳細集計 【特定調査票から集計される事項】：雇用形態別雇用者数(正規・非正規雇用者など)、転職者数、仕事からの収入、仕事につけない理由、失業期間、就業希望の有無などの結果を四半期ごとに提供している。

景気動向指標では「完全失業率⁶」は、景気の動きに遅れて反応を示す遅行系列に位置づけられ、雇用戦略の結果として捉えることができると考えられる。

雇用形態区分については、正規の職員・従業員／パート・アルバイト／派遣社員といった区分となっており、こちらは四半期毎に実施されている特定調査票により調査され、集計結果は詳細集計として公表されている。また、雇用調整の要素の1つである労働時間については、“月末1週間に仕事をした時間”として尋ねている。

労働力調査における雇用形態区分などの詳細については、「第Ⅱ章非正規雇用者とワークライフバランスをめぐる諸問題」を参照されたい。

『労働力調査』の完全失業率の活用事例としては、新規求人数（除新規学卒者）や有効求人倍率（除新規学卒者）と同じように、景気動向指数における採用系列など政府景況判断の材料、あるいは研究機関や民間企業における直近の景況判断に関するレポート等として活用されているほか、経済財政白書、労働経済白書、高齢社会白書といった政府系白書にて引用⁷されている。また研究においては、失業率などの雇用政策に関する研究⁸での引用が見られるものの、雇用戦略や雇用調整といった企業側からの視点による研究例はほとんど見られない。

③『学校基本調査』及び『就職内定状況調査』

「新規求人数（除学卒）」、「有効求人倍率（除学卒）」、「完全失業率」は新規学卒者が含まれない。新規学卒者に対する統計については、文部科学省『学校基本調査』及び厚生労働省・文部科学省『就職内定状況調査』を挙げることができる。

『学校基本調査』は、学校に関する基本的事項を調査し、学校教育行政上の基礎資料を得ることを目的に、学校教育法で規定されている全国の学校、市町村教育委員会を対象として、学校数、在学者数、教職員数、学校施設、学校経費、卒業後の進路状況等の調査項目について、毎年調査を実施しているものである⁹。全国の学校における全在学者数や全卒業者の進路状況を把握しているという点で、行政データ（業務統計）に近い位置づけと考えられる。学校を単位とした調査であるため、在学者や卒業生個人に関して収集される属性情報は性別のみであり、個人の属する世帯構造、世帯主の職業、世帯所得といった情報は把握することができない。

非正規に関する情報としては、「一時的な仕事に就いた者」として把握することができる。これは“臨時的な収入を目的とする仕事に就いた者、例えばアルバイト、パート等”¹⁰といった定義となっており、派遣労働については言及がなされていない。

『就職内定状況調査』は、全国の大学、短期大学、高等専門学校、専修学校の中から、

⁶ 労働力人口(就業者と完全失業者の合計)に占める完全失業者の割合で、完全失業者は、「仕事についておらず、仕事があればすぐつくことができる者で、仕事を探す活動をしていた者」と定義される

⁷ 総務省統計局ホームページ「統計調査結果の活用事例集 労働力調査」より

<http://www.stat.go.jp/info/guide/katsuyou/roudou1.htm>

⁸ 例えば「構造的失業の再検討－失業率上昇の背景－」（2003年玄田・近藤）など

⁹ 文部科学省ホームページより

http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/1267995.htm

¹⁰ 文部科学省 学校基本調査の手引きより

設置者・地域の別等を考慮して抽出した112校（平成22年度）について所定の調査対象学生を抽出した後、電話・面接等の方法により、性別、就職希望の有無、内定状況等につき調査するものである。本調査における内定先に関しては特に定義はなく、一時的雇用や臨時雇用といった非正規社員が含まれるかどうかは定かではない。

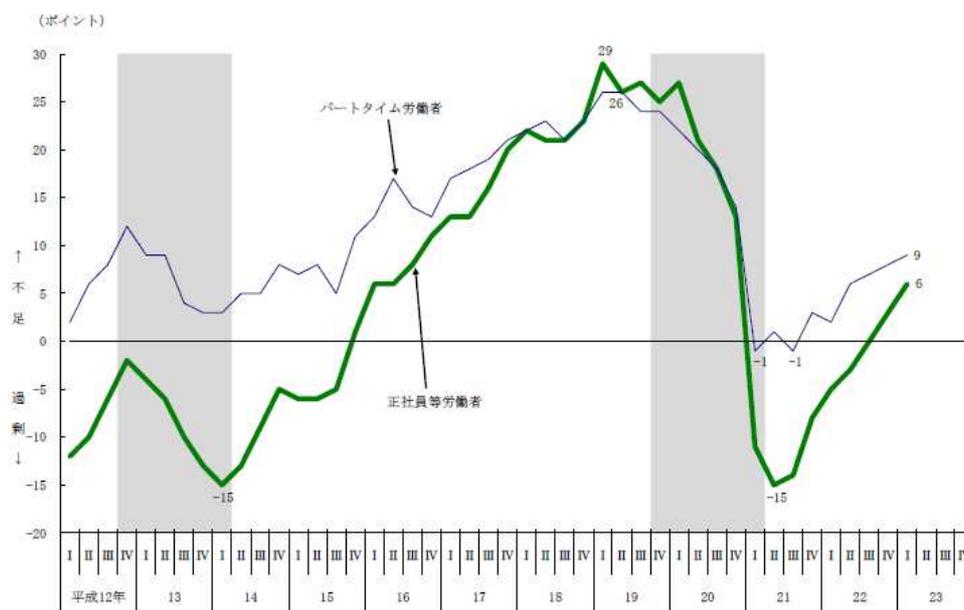
④拡散指数（Diffusion Index: DI）

各企業において雇用情勢をどのように判断をしているかについての統計としては、DI¹¹を用いた調査が挙げられる。具体的には、『労働経済動向調査』の「雇用判断DI」及び「労働者過不足判断DI」、日本銀行『全国企業短期経済観測調査（短観）』の「雇用人員判断DI」である。

『労働経済動向調査』の雇用判断DI及び労働者過不足判断DIについては、雇用形態別に集計を行っている。雇用判断DIについては正社員／パートタイム／派遣労働者、労働者過不足判断DIについては常用労働者／正社員等／臨時／パートタイムといった区分となっている。

一方、日銀『短観』の雇用人員判断DIでは、雇用形態別には把握できない。雇用形態別（常用、正社員等、臨時、パートタイム、派遣労働者）に労働者の過不足感（DI）を把握することができる点は『労働経済動向調査』の特徴といえる。

図表 I - 1 - 3 雇用形態別労働者過不足判断D. I. の推移(調査産業計)



注:1)平成20年2月調査から「常用労働者」を「正社員等労働者」に変更した。
2)平成20年IV期調査以前の数値は「医療、福祉」を含まないため、平成21年I期調査以降の数値とは厳密には接続しない。

出典：厚生労働省 労働経済動向調査より

¹¹ 拡散指数（Diffusion Index: DI）

(2) 雇用調整状況の把握

ここでは、企業が実際の雇用調整をどのような方法、順序で実施しているかを既存統計で把握できるかどうかについて検討を行う。

① 個票データによる雇用調整の把握

いくつかの先行研究を通じて、雇用調整に関する政府統計の現状をみることができる。

独立行政法人労働政策研究・研修機構（2005）では、労働政策研修機構独自の調査『リストラの実態に関する調査』と日本政策投資銀行『企業財務データバンク』の財務データをマッチングさせ、財務状況と雇用調整の関係や、雇用調整速度と希望退職募集・解雇の実施との関係について統計的に分析を行っている。また、中田（2007）は、百貨店、スーパー、自動車、電機の4業種から10企業を選択し、有価証券報告書や日経NEEDS企業財務データを用いて、2000年前後における雇用調整速度の変化について定量的な分析を行っており、業種、非正規雇用を含む場合と含まない場合、企業グループと企業単体における雇用調整速度の変化について検討を行っている。この二つの研究に共通に見られる有価証券報告書などをデータとして用いた場合、上場企業が対象となるため、中小企業を含めた分析をすることはできない。

政府統計を用いた雇用調整に関する先行研究としては、斉藤・橘木（2005）や、小川（2006）の研究が挙げられる。斉藤・橘木（2005）は、中小企業庁のアンケート調査¹²の回答結果と『企業活動基本調査』の個票データを「永久企業番号」を用いて連結し、雇用調整速度と同族会社であるか否かの関連について分析を行っている。小川（2006）は、財務省『法人企業統計年報』の個票データを用いてパネルデータを作成し、1990年代の企業における過剰債務が雇用 に及ぼす影響についての実証分析を行っている。この二つの研究では、政府統計の個票データを用い、これらの調査項目である「雇用者数」に着目した分析を行っている。

このように『企業活動基本調査』や『法人企業統計年報』は、企業活動と雇用の両面で把握可能な企業統計である。経営の結果としての業績データあるいは財務状況と、雇用者数の関連について分析することが可能である。またこれらの統計では、費用項目としての人件費を把握することができるので、雇用実態の一側面としての人件費を業績と関連付けて分析することができる。付加価値が算定可能なため、労働分配率についても分析可能である。なお『法人企業統計年報』の調査対象は、従業員や資本金規模による条件はつくものの企業であればほとんどの産業をカバーしているのに対して、『企業活動基本調査』は基本的に経済産業省管轄の産業のみしか対象になっていないことに留意が必要である。詳細は統計マップを参照されたい。

また事業所の活動と雇用の状況を捉えた統計としては、主要産業でいえば経済産業省『工業統計』、『商業統計』、『特定サービス産業実態調査』などが、中小企業に対して企業活動と雇用の状況を捉えた統計としては、『中小企業実態基本調査』が挙げられ、業種等固有の活動内容と雇用状況とを関連させた分析が可能である。

これらの企業及び事業所の統計に関する基本的情報は図表 I-1-4 の通り。

¹² 「経営戦略に関する実態調査」（2002年）、「企業経営実態調査」（2003年）

図表 I -1-4 企業及び事業所活動と雇用状況の把握が可能な統計調査の主な内容

統計調査	対象数 (概数)	頻度	損益	資産/負債	売上内容	非正規雇用
企業活動基本調査	3万8千	年1回	○	○		○
法人企業統計年報	3万5千	年1回	○	○		
工業統計	47万	年1回	○	有形固定のみ	○	○
商業統計	160万	本調査5年毎、 簡易調査2年毎	売上の み		○	○
特定サービス産業実態調査	13万	年1回	○		○	○
中小企業実態基本調査	7万	年1回	○		○	○

雇用調整として非正規雇用に着目した先行研究はほとんど見られないが、前述の『企業活動基本調査』では非正規社員について、パートタイム従業者、臨時・日雇従業者、派遣従業者という分類で把握することができるが、『法人企業統計』は非正規雇用に関する情報は収集しておらず、非正規に関する分析を行うことはできない。『工業統計』、『商業統計』、『特定サービス産業実態調査』、及び『中小企業実態基本調査』では非正規に関する情報を収集しており、他の調査項目と関連させた分析は可能である。

一方、雇用調整が具体的にどのような方法で実施され、景気の変動に合わせてどのような順序で実施されるかについて企業活動や雇用状況に関連させて分析を行いたい場合、上記の政府統計はクロスセクショナルな情報しか得られないため難しいと考えられる。斉藤・橘木（2005）が行ったように『企業活動基本調査』では「永久企業番号」を用いることにより、同調査内での連結（パネル化）や、同様の永久企業番号を用いた調査結果との接合が可能となるため、このような統一的な企業コードの整備が1つの解決策となると考えられる。

雇用調整の順序に関する先行研究としては黒田・山本（2005）の研究が挙げられ、厚生労働省『賃金構造基本統計調査』、総務省『労働力調査』などの集計値を用いて、賃金要素として「残業調整」、「年間賞与調整」、「所定内給与調整」を、雇用者数要素として「採用抑制」、「早期退職促進」を扱い、雇用調整の順序に関する分析を行っているが、パートタイム労働者の再契約停止といった非正規雇用者関連の雇用調整方法については扱っていない。

また、正規雇用者から非正規雇用者への代替化、転換化については、宇仁（2009）の研究を挙げることができる。この研究では、総務省『事業所企業統計』を用いて、正規労働とパートタイム労働、あるいは派遣・請負労働との補完性（代替性）を計測し、その結果に基づいて日本における正規労働と非正規労働とは補完的であるという通説を批判している。この中で非正規雇用による代替率を、1996年から2006年における“パート等労働者数の増加数/正規労働者数の減少数”、“派遣・請負労働者数の増加数/正規労働者数の減少

数”として、食料品、金属製品、一般機械、電気機械、輸送機械の主要 5 業種について従業者規模別に算出し、派遣・請負労働者が中から大企業において正規労働者の代替率が高いという結果を得ている。このように、事業所・企業統計の集計結果というマクロの正規雇用者数や非正規雇用者数の増減により、正規雇用者から非正規雇用者への代替化、転換化を結びつけることは可能だが、実際に個別の企業において代替化が進んでいるのかどうかといったミクロの検証や、企業活動と関連づけた分析をすることはできない。

②『労働経済動向調査』による雇用調整の把握

企業行動としての雇用調整の実施状況に関して、詳細かつ具体的に調査しているものとしては、厚生労働省『労働経済動向調査』が挙げられる。

『労働経済動向調査』は、労働経済の変化や問題点を把握するため、景気の動向、労働力需給の変化等が雇用、労働時間、賃金等に及ぼしている影響や今後の見通し等について、約 6 千事業所を対象として（回答事業所数は約 3200）、四半期毎に実施されている調査である。

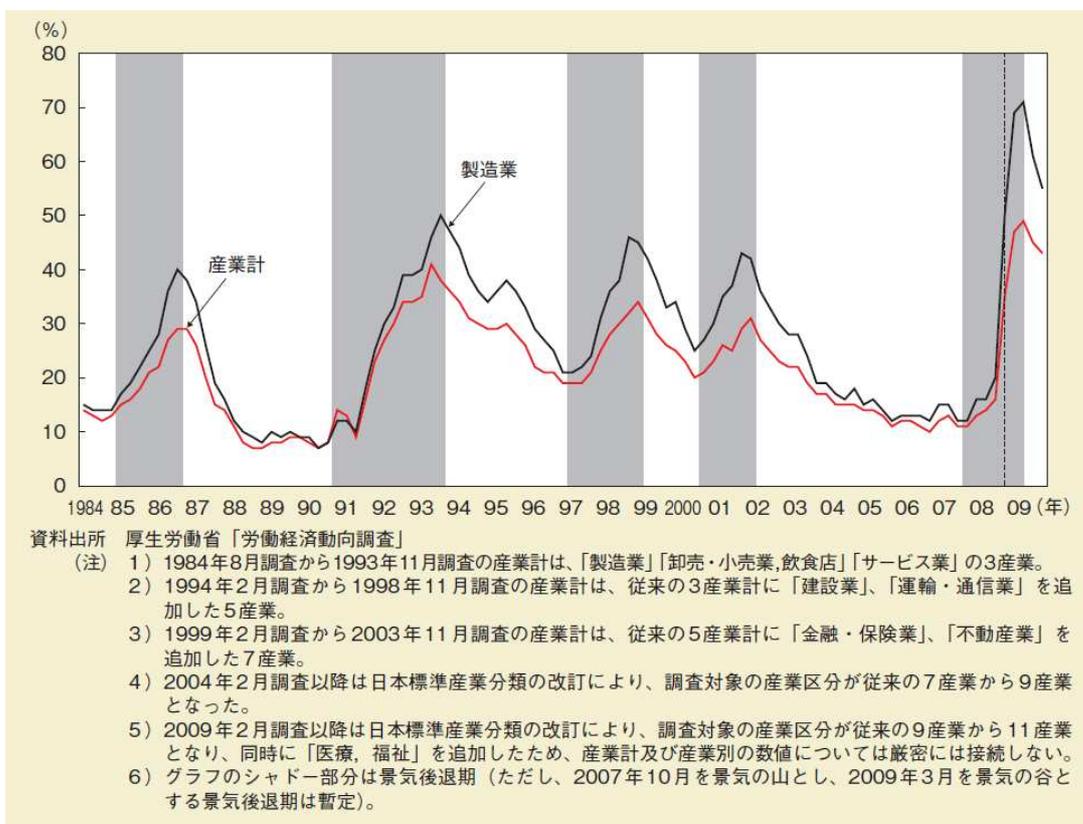
『労働経済動向調査』における雇用調整方法に関する設問を雇用調整の要素として非正規雇用、労働時間、賃金のいずれに該当するかについて整理したものが図表 I-1-5 である。非正規雇用に関する雇用調整としては、「臨時、パートタイム労働者の再契約停止・解雇」や「派遣労働者の削減」が該当する。

図表 I-1-5 『労働経済動向調査』雇用調整等の実施状況

	非正規 雇用	労働 時間	賃金	その他
残業規制		○	○	
休日の振替、夏期休暇等の休日・休暇の増加		○	○	
臨時、パートタイム労働者の再契約停止・解雇	○			
中途採用の削減・停止				○
配置転換			○	
出向			○	
一時休業(一時帰休)		○		
希望退職者の募集、解雇				○
操業時間・日数の短縮		○		
賃金等労働費用の削減			○	
下請・外注の削減				○
派遣労働者の削減	○			

先行研究では、前述の独立行政法人労働政策研究・研修機構（2005）、中田（2007）などの研究に見られるように、雇用調整方法の実態という位置づけで集計結果に言及している場合がほとんどであり、個票データを用いて研究を行っている例は見られない。また、4半期毎の実施ということもあり、民間研究機関などの研究レポートなどにおいても、足元の景気動向とからめて雇用調整の現状あるいは時系列推移を紹介するケースが多い。平成22年度労働経済白書では、雇用調整実施事業所割合の推移について『労働経済動向調査』からまとめている¹³（図表I-1-6）。

図表 I-1-6 雇用調整実施事業所割合の推移



出典：厚生労働省 「平成22年度労働経済白書」より

平成21年度労働経済白書では、『労働経済動向調査』を用いて雇用調整の実施方法について景気後退過程ごとにその上昇ポイント（年率換算）を推計しており、この中で「臨時、パート等の再契約停止・解雇」について非正規労働者に対する雇用調整が増加していると言及している¹⁴。

¹³ 平成22年度労働経済白書

¹⁴ 平成21年度労働経済白書

図表 I-1-7 景気後退過程における雇用調整実施方法の上昇ポイント(年率換算)

(単位 百分点)

	第8循環	第9循環	第10循環	第11循環	第12循環	第13循環	第14循環
残業規制	4.0	3.5	8.4	10.1	6.6	3.9	13.6
休日・休暇の増加等	0.0	0.2	1.6	0.3	0.6	1.6	4.4
臨時・パート等の再契約停止・解雇	1.6	1.1	1.1	2.3	2.5	2.5	4.4
中途採用の削減・停止	6.0	2.8	3.3	6.9	4.1	1.3	6.8
配置転換、出向	3.2	1.5	2.6	3.1	2.5	2.3	5.2
一時休業(一時解雇)	0.0	0.3	1.1	1.1	1.9	1.8	1.6
希望退職者の募集、解雇	2.8	0.4	0.9	0.5	2.2	3.5	1.2

資料出所 厚生労働省「労働経済動向調査」

- (注) 1) 標記の景気循環の景気後退過程それぞれにおいて、各雇用調整実施方法の上昇ポイント(年率換算)をタイムトレンド関数を用いて推計したもの。
 2) 第14循環については、2008年第4四半期までとした。
 3) その他については、第3-(1)-14図に同じ。

出典：厚生労働省 「平成 21 年度労働経済白書」より

このように『労働経済動向調査』は雇用調整方法について調査をしている唯一の統計といえるが、以下の点においてこの統計調査の限界をみる事ができる。第一に、本調査では、雇用調整のみならず売上増減や労働者数の増減見込み、労働者の過不足、採用計画など企業の雇用戦略に関する情報を収集しているが、全て定性的なデータであり、該当する企業の割合でしか把握することができない。このため、例えば雇用調整の結果として非正規雇用者が何人減少したかといった定量的な分析をすることができない。次に、1つの企業内において雇用調整がどのような順序によって実施されるかについて統計的に把握しようとした場合、当調査結果をそのまま時系列で整理しただけでは難しい。対象事業所を固定化することによってパネルデータ化し、対象事業所を追跡調査する、あるいは過去の雇用調整の経緯を尋ねるといった改善が必要であろう。同様に、1つの企業の中で正規社員から非正規社員への代替化、転換化が図られているかどうかを把握しようとした場合、1時点のデータのみで把握することは不可能でありパネルデータが必要となる。最後に、本調査は事業所側のデータであり、例えば雇用調整の対象となった非正規雇用者がどのような職種、年齢、世帯構成なのかといった、被雇用者に関する属性情報についてはほとんど把握することができない。このためには、事業所データと雇用者データのリンケージといった手段を講じる必要があると考えられる。

(3) 中核的人材の絞込みについての把握

①管理職・役職についての把握

ここでは、企業の経営環境に応じた雇用戦略や人事戦略を通じ、正規社員における中核的人材がどのように絞り込まれているかを既存統計でどこまで把握できるかについて整理を行う。また中核的人材の統計での把握に際し、中核的人材をどのように定義するかを整理する必要があるが、本稿では管理職や役職がここでの中核的人材にかなり近い意味を持つと考え、これらについて検討を進めるものとする。

大井(2005)では、管理職を管理・監督性の高い”狭義の管理職”と職能資格でいえば管理職と同等の資格をもちながら管理という仕事自体は行っていない”広義の管理職”という2種類のタイプに分類をしており、これら2種類の管理職について政府統計を用いて現

状の把握を試みている。この中で、『国勢調査』を狭義の管理職として、『賃金構造基本統計調査』を広義の管理職として考察を行っている。

『国勢調査』においては「本人の仕事の内容」を回答してもらい、それに基づき総務省統計局で管理職としての格付けを行っており、日本標準職業分類¹⁵の大分類「管理的職業従事者」における中分類「管理的公務員」と「その他管理的職業従事者」が相当する。大井（2005）は、国勢調査における大分類「管理的職業従事者」約200万人の約3分の2は会社・団体等の役員であるため注意が必要であると指摘している。

図表 I-1-8 日本標準職業分類の大分類「管理的職業従事者」の内訳

中分類		
01－管理的公務員	011 議会議員 012 管理的国家公務員 013 管理的地方公務員	国又は地方公共団体における課（課相当を含む）以上の内部組織の業務を管理・監督する仕事に従事するもの及び議会議員として立法関係の仕事に従事するもの。ただし、独立行政法人、国立大学法人、地方独立行政法人、特殊法人において管理的業務に従事するものは中分類[02 及び 03]に分類される。
02－法人・団体役員	021 会社役員 022 独立行政法人等役員 029 その他の法人・団体役員	会社・独立行政法人・国立大学法人・地方独立行政法人・特殊法人・公益法人・組合などの法人・団体の業務の方針決定・執行・監督の仕事に従事するもの。
03－法人・団体管理職員	031 会社管理職員 032 独立行政法人等管理職員 039 その他の法人・団体管理職員	会社・独立行政法人・国立大学法人・地方独立行政法人・特殊法人・公益法人・組合などの法人・団体における課（課相当を含む）以上の内部組織の業務を管理・監督する仕事に従事するもの。ただし、会社・団体等の役員は中分類[02]に分類される
04－その他の管理的職業従事者	049 その他の管理的職業従事者	個人が営む事業の経営・管理の仕事に従事するものなど、中分類[01～03]に含まれない管理的な仕事に従事するもの。ただし、主に経営・管理以外の仕事に直接従事する事業主・支配人・管理職員は、他の大分類のそれぞれ該当する項目に分類される。

『賃金構造基本統計調査』では「役職」として調査を行っている。大井（2005）は、この調査は企業調査であるため”広義の管理職”を捕捉している可能性が高いと指摘している。

『賃金構造基本統計調査』は、主要産業に雇用される労働者について、その賃金の実態を労働者の雇用形態、就業形態、職種、性、年齢、学歴、勤続年数及び経験年数別に明ら

¹⁵ <http://www.stat.go.jp/index/seido/shokgyou/index.htm>

かにすることを目的として、毎年6月（一部は前年1年間）の状況を調査しているものである。「役職」としては「部長級」、「課長級」、「係長級」、「職長級」、「非役職」といった分類があり、呼称もしくは構成員の人数によって定義している¹⁶。職種、性、年齢、学歴といった労働者の属性に関する調査項目と関連付けることにより、例えば年齢階級別や学歴別の役職数及び賃金といった集計が可能である。

『賃金構造基本統計調査』の具体的な集計例として、役職別、性別賃金、平均年齢について集計した結果を図表I-1-9に示す。

図表 I-1-9 役職、性別賃金、対前年増減率、役職、非役職間賃金格差及び平均年齢
(企業規模 100 人以上)

役職	男性				女性			
	賃金 (千円)	対前年 増減率 (%)	役職・非役職間賃 金格差(非役職者 20~24歳=100)	平均 年齢 (歳)	賃金 (千円)	対前年 増減率 (%)	役職・非役職間賃 金格差(非役職者 20~24歳=100)	平均 年齢 (歳)
部長級	640.5	0.7	313 (309)	51.9	535.4	-5.7	270 (284)	52
課長級	514.8	-0.2	251 (251)	47.5	431.5	0.8	217 (214)	47.9
係長級	392.1	1.9	191 (187)	43.4	342.3	-0.7	172 (172)	43.8
非役職者 (20~24歳)	204.9	-0.4	100 (100)	-	198.5	-0.8	100 (100)	-

出典：厚生労働省 「平成 22 年度賃金構造基本統計調査（全国）結果の概況」より

②昇進速度についての把握

中核的人材の絞込みの一側面として、昇進速度についての研究をみることができる。前述の大井（2005）の研究では、『賃金構造基本統計調査』を用いて、ある一定年齢における役職者比率が低下することをもって昇進の遅れとして次のような分析を行っている。

『賃金構造基本統計調査』の1979年から2004年について学歴計、男性、世代別役職者比率を調べた結果、役職者比率はどの世代も30歳代40歳代でほぼ同じで、役職者への昇進については、世代による遅れが見られない。ただし30歳代に着目すると、100人以上企業では65以降生まれの昇進が遅く、1000人以上企業ではみられないことから、2000年代の30歳代の昇進の遅れは中規模企業で起きている。また部長比率では世代による昇進の遅れが見られる。

昇進速度の考え方については、この研究でも指摘されているように、昇進速度を調べる方法として平均年齢を用いるのは、高齢の役職者が多いと昇進速度の遅れがなくても平均年齢を押し上げてしまい、歪みが生じるので注意が必要である。

また「役職別昇進年齢の実態と昇進スピード変化の動向」(財団法人労務行政研究所2010年)では、上場企業約4000社に対してアンケートを実施しており、課長昇進までに要する年数に関して「昇進までの年数の個人差が大きくなった(早い者と遅い者との差が広がった)」、昇進スピードが早くなった理由としては「若返りを図るため、若手を積極登用し

16 「わかりやすい労働統計の見方・使い方」(古田裕繁2010年)

た」が、遅くなっている理由としては「ポスト不足」との結果を得ている。このような役職の昇進といったまさに人事戦略そのものに関する項目については、政府統計では限界があり、研究者や研究機関が独自の調査を実施することにより情報を収集しているのが現状である。

図表 I-1-10 役職への昇進スピードに変化がある場合の理由(複数回答)

早くなっている理由	課長への昇進	部長への昇進
若返りを図るため、若手を積極登用した	67.6	63.2
成果主義、能力主義の浸透	56.8	60.5
資格・等級制度を改定した	21.6	13.2
昇進・昇格の基準(滞留年数や年齢)を緩和した	16.2	18.4
.....

遅くなっている理由	課長への昇進	部長への昇進
ポスト不足	73.7	71.4
昇格基準を厳格に運用している(または厳格化した)	42.1	50
事業所・拠点を集約・削減した	15.8	28.6
バブル期入社的大量採用世代が昇進対象年代となった	15.8	14.3
.....

出典：「役職別昇進年齢の実態と昇進スピード変化の動向」(財団法人労務行政研究所 2010 年) より

③ 役職者の賃金の把握

中核的人材の絞込みと併せて、その賃金がどのように変化しているかを把握することにより、人件費の抑制がどのように図られているかを見ることができる。大井(2005年)は、『賃金構造基本統計調査』を用いて役職者比率と役職者の相対賃金の比較を行うことにより、企業における役職者と賃金の構造をマクロとして捉えており、本研究に示唆するところが大きい。大井(2005年)は、役職者比率が上昇しているときは就業構造順応型、減少しているときは能力給重視型、相対賃金が増加しているときは景気順応型、減少しているときは不景気対応型と分類して分析を行い、役職者の相対賃金は一貫して減少しているが、役職者の人数の増加が大きいため、人件費は依然として高いが、1999年から2004年にかけて中規模企業に役職者比率の減少が見られ、何からの構造変化が置いている可能性が示唆される(1979年から2004年までのデータを用いた分析)、との結論を得ている。

図表 I - 1 - 11 役職者と非役職者・一般職の人件費の伸びと相対賃金

企業規模：100人以上

	消費者物価 指数の伸び	全人件費の 伸び	役職者人件費 の伸び	非役職者人件 費の伸び	役職者の人件 費比率	役職者比率 (人数)	相対賃金
1979年					27.9%	17.7%	1.80
1984年	20.9%	44.0%	65.5%	35.7%	32.1%	21.4%	1.73
1989年	5.8%	27.6%	30.7%	26.1%	32.8%	22.3%	1.70
1994年	10.4%	17.2%	18.0%	16.8%	33.1%	22.4%	1.71
1999年	2.1%	2.3%	4.9%	1.1%	33.9%	24.1%	1.62
2004年	-2.6%	-4.3%	-8.6%	-2.1%	32.4%	23.4%	1.57

企業規模：100人以上

	消費者物価 指数の伸び	全人件費の 伸び	役職者人件費 の伸び	非役職者人件 費の伸び	役職者の人件 費比率	役職者比率 (人数)	相対賃金
1979年					28.2%	17.6%	1.84
1984年	20.9%	40.7%	60.4%	33.0%	32.2%	21.1%	1.77
1989年	5.8%	32.5%	38.8%	29.5%	33.7%	22.7%	1.73
1994年	10.4%	12.6%	15.1%	11.4%	34.4%	23.0%	1.76
1999年	2.1%	-2.8%	-0.6%	-3.9%	35.2%	24.8%	1.65
2004年	-2.6%	-5.0%	-4.5%	-5.2%	35.4%	25.7%	1.59

注：人件費とは人数×年収(=きまって支給する現金給与額×12+賞与其他特別給与額)である。

全・役職者・非役職者人件費の伸びは、それぞれ前年の人件費とその年の人件費の差分を前年の人件費で除したものであ
消費者物価指数の伸びも人件費の伸びと同様に算出した。上下の表には同じ数字を示している。

相対賃金とは、役職者年収/非役職者年収である。

出典：『賃金構造基本統計調査報告』第1巻第1表、第3巻第1表男女計から大井2005年が作成したもの

①から③において先行研究として引用した大井(2005)の研究は、本稿における中核的
人材の絞込みについての統計的把握という点において、非常に示唆に富む研究であるとい
えるが、分析で用いている『賃金構造基本統計調査』の統計データについてはいくつかの
注意が必要である。

1 つは、当研究でも述べられている通り、『賃金構造基本統計調査』はクロスセクショ
ナルな情報しか把握できず、当研究においてもあくまで『賃金構造基本統計調査』の集計
結果を用いているため、例えば、同一企業内同年齢における昇進差などを検討するにあた
っては、パネル調査や『賃金構造基本統計調査』の個票データを用いる必要があるという
ことである。また『賃金構造基本統計調査』は企業側から把握したデータであるため、個
人に関する属性情報の把握については限界がある。家族構成、世帯構造、世帯年収、ある
いは仕事への満足度などといった詳細情報と関連づけて分析を行うためには、『賃金構造
基本統計調査』の調査項目を増加させるのではなく、他の統計調査との接合が現実的と考
えられ、そのための統一コードの整備などが望まれるところである。

I. 1. 3 政府統計による本章の仮説検証の可能性のまとめ

ここまでの検討を踏まえ、①経営環境の悪化に伴い企業は雇用調整として正規雇用者か
ら非正規雇用者への転換を進め、この結果非正規雇用者数が増加しているのではないか、
②経営環境の悪化に伴い企業は中核的人材を絞り込んでいるのではないか、という二つの
仮説に対して政府統計によりどこまで検証が可能かについて、以下にまとめる。

第 I 章における 仮説	政府統計による検証可能性
①経営環境の悪化に伴い、企業は雇用調整として正規雇用者から非正規雇用者への転換を進め、この結果非正規雇用者数が増加しているのではないかと、	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の雇用戦略や雇用調整について扱っている政府統計は『労働経済動向調査』のみ。しかし当調査は定性情報のみしか把握できず、非正規雇用者の増減などを絡めた定量分析、また雇用調整の順序などの分析をすることはできない。 ・ 経営環境（景気変動）と非正規雇用の関係を把握できる統計としては、『職業安定業務統計』、『労働力調査』、『学校基本調査』などがあり、他の統計の集計結果と組み合わせてマクロの分析をすることは可能。ただし非正規の定義については別途議論が必要（→第 II 章） ・ 企業や事業所の活動状況（業績や財務状況）と非正規雇用の関係をミクロ的に把握することにより、非正規雇用増減の因果を分析する統計としては、『企業活動基本調査』や『工業統計』などがある。 ・ このように関連する企業（事業所）統計がいくつか存在するが、1つの統計のみで当仮説を検証できる統計は見当たらず、統計を結合するための統一コードなどの整備が望まれる。
②経営環境の悪化に伴い企業は中核的人材を絞り込んでいるのではないかと	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中核的人材を管理職や役職と捉えたとき、管理職は『国勢調査』で、役職は『賃金構造基本統計調査』で把握することが可能。 ・ 『賃金構造基本統計調査』は年齢、学歴などの属性情報を用いて、年齢階級別や学歴別の役職数及び役職別賃金などを把握できる。また一定年齢における役職者比率を世代間で比較することにより中核的人材の絞り込み状況を把握することができる。 ・ しかし、経営環境の悪化あるいは雇用戦略と関連づけようとした場合、当調査のみでは分析することはできず、①同様、他の企業（事業所）統計とのリンケージが望まれるところである。

I.2.1 企業の経営環境と雇用状況を把握する上での視点

(1) 経営環境の変化と雇用

企業を取り巻く経営環境の変化にともない、企業とそこで働く従業員のあり方も大きく変化している。本章では、これらの変化を把握するための公的統計の整備状況および経営環境の変化にともなう雇用戦略や雇用調整についての仮説検証を行ってきた。しかしながら仮説として提示した雇用戦略や雇用調整が非正規雇用の増加・賃金減少、中核的人材の絞込み、正規雇用の労働時間の増加といった問題に与える影響は限定的であり、それらの諸問題は企業が経営活動を展開する上での様々な要因が複雑に絡み合っている。そのため企業の雇用状況を把握するためには、他の諸要因の影響について概念をきちんと整理し、その影響を考慮する必要がある。

また企業のワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）の推進状況の把握においても、概況的なマクロレベルの経済状況の把握のみでなく、企業内部の管理活動をきちんと把握することが重要である。WLBは、有能な人材を確保するための魅力的な職場環境の整備および仕事管理の再構築につながる。そのためWLBは、個々の労働者にとってだけでなく、企業経営の観点からも企業の競争力を強化する取り組みとして注目されている。

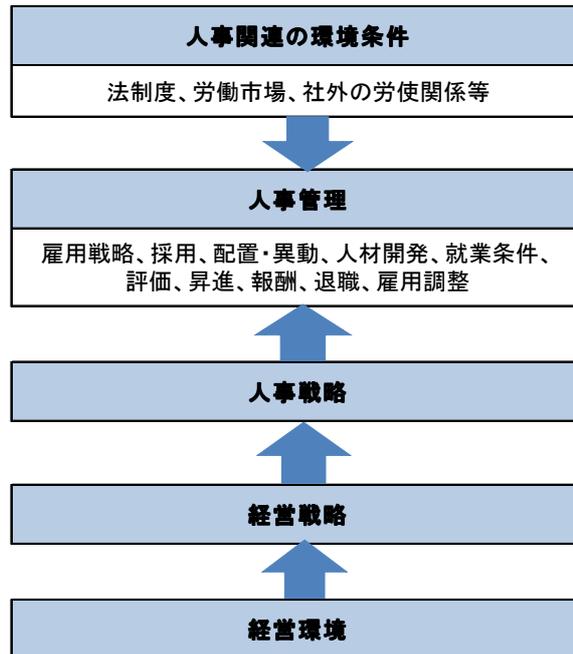
企業内において育児・介護支援制度等のWLBを支援するための施策・制度を有効に機能させるためには、配置、労働時間、評価等の人事管理システムの整備が不可欠である。つまり、WLBを推進するためには、WLBを直接支援する制度とそれらの制度を有効に機能させるための基盤となる人事制度の両者を総合的に整備する必要がある（学習院大学経済経営研究所, 2008；西岡, 2009）。そのため、企業におけるWLBの状況を把握するためには、企業のWLB推進の成果として育児休業取得率、有給休暇取得率などを把握するとともに、WLBに対する企業内部の管理活動および管理システムをきちんと把握することが重要である。

以上の問題意識をもとに本節では経営学（人的資源管理論）の視点から、企業を取り巻く経営環境の変化が雇用に与える要因およびヒトに関わる企業の管理システムについて考察し、企業の雇用状況を把握する上での公的統計の課題について提言する。

(2) 企業の経営活動と管理システム

企業において経営活動が効率的かつ効果的に行われるための管理システムのうち、ヒトに関わる機能を担うのが人事管理である。図表I-2-1に示すように、人事管理は当該企業の経営戦略に基づいて決定する人事戦略の影響を受けている。

図表 I-2-1 人事管理の捉え方



企業の経営戦略と人事戦略・人事管理の関係については、戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resources Management, 以下、SHRM 論)¹⁷の分野で研究蓄積がある。SHRM 論のなかでは、コンティンジェンシー・アプローチとベストプラクティス・アプローチといった二つの代表的な考え方がある。コンティンジェンシー・アプローチとは、あらゆる状況に妥当する唯一最善の人事戦略・人事管理は存在せず、経営戦略によって有効な人事戦略や人事管理は異なるといった考え方であり、経営戦略によって有効な人事戦略や人事管理は異なるという仮説を示している。これに対して、ベストプラクティス・アプローチは、経営戦略の違いに依存せず、あらゆる状況に普遍的で最善の人事戦略や人事管理が存在するという考え方であり、持続的に良好な企業業績を実現する企業には、共通の優れた人事戦略や人事管理が存在するという仮説を示している。いずれの考え方においても、企業の経営戦略が人事戦略・人事管理を決定し、それが組織行動に影響を与え、最終的に企業目標を達成させる。つまり、人事戦略・人事管理は経営戦略の影響を大きく受け、経営環境の変化に合わせて企業の経営戦略が変われば、人材に対する需要構造も変化し、それを実現するための人事戦略・人事管理が展開されることになる。

これら経営戦略と人事戦略・人事管理との関係、さらにそれが組織行動や企業業績に及ぼす影響については、日本においても 1990 年代後半以降、いくつかの実証研究が行われている (守島, 1996 ; 竹内, 2005 ; 守島・西村, 2009 など)。例えば、守島 (1996) は労働省 (現、厚生労働省) が 1994 年にコンサルティング会社に委託して実施した「豊かな勤労者生活を実現するための基礎的条件に関する調査」企業調査 (企業業績などについては有

¹⁷ SHRM 論については、守島(1996)、蔡(1998)、木村(2007)等で詳しく説明されている。

価証券法報告書などの他の財務データベースを使用)を、竹内(2005)は独自に実施した調査(財務データ等については東洋経済新報社が提供する会社概要データ2002年を使用)を、守島・西村(2009)は内閣府経済社会労働研究所が財団法人関西社会経済研究所に委託して実施した「平成19年度 少子高齢下での持続的成長と財政再建に関する国際共同研究調査」のデータを用いて、SHRM論に基づく仮説を検証しているが、いずれも特定のテーマに沿って実施された単年度調査もしくは研究者が独自に実施した調査であり、サンプル数の少なさ、因果関係の解釈などの課題が残る。

さらに人事管理は、経営戦略・人事戦略以外にも労働に関する様々な法律、外部労働市場の構造の変化等のヒトに関わる環境条件の影響を受ける。例えば、近年、労働力人口の構成が大きく変化し、少子高齢化、高学歴化、女性労働力の増加等に対応するために、「男性正社員」中心の人事管理から多様な人材を重視した人事管理への転換が求められている。また労働関連の法律としては、昨今問題視されている労働者派遣をはじめ、労働時間、賃金、職場の安全衛生などの管理において法律によって規定される部分が少なくない。とくに政策の立案・評価においては、これらの環境条件が人事管理に及ぼす影響について綿密に考慮する必要があるが、現行の公的統計で対応できる領域は限定的である。

(3) 人事管理に関する公的統計

人事管理の諸活動の分野別について把握可能な公的統計を示したものが図表I-2-2であり、配置・異動、評価、昇進を除く分野では対応するいくつかの調査が整備されている。そのため採用、人材開発、就業条件、報酬、退職・雇用調整は、既存調査である程度把握が可能である。しかしながら問題点として、第一に各調査が独自に実施されており、複数の調査データを統合するための共通番号等が割り振られていないため、各調査データを統合して分析することが不可能であること、第二に昇進や評価を考慮する際には企業の組織構造をコントロールする必要があり、実態の把握が困難であること、第三に仮説を検証する際に、測定すべき代理変数や把握すべき情報が研究者間で統一されていないこと、第四に多くの分野を網羅している『就労条件総合調査』等の個票データが二次的データとして公開されていないことがある。

とくに人事管理の諸分野は相互に関連しており、その相乗効果が既存研究で指摘されていることから、個別の分野を把握することに加え、人事管理を総合的に把握すること、経営戦略・人事戦略や環境条件との関係を分析することが重要であるが、現段階では公的統計で企業の人事管理を総合的に捉えることができない。同じ労働力が投入されたとしても、どういった人事戦略に基づき、それを効率的・効果的に管理されるためにどのような管理システムをとるかに違いが生じる。例えば、「終身雇用を維持する」人事戦略を前提した企業とそうでない企業では、どのような人材を採用するか、社員をどのように訓練するのか、どのような働き方を評価するのかの人事管理が異なる。

なお評価、配置等については厚生労働省「雇用管理調査」(『雇用動向調査』の付帯調査として実施)があったが、2004年度をもって廃止している。同調査は民間企業における

採用管理、採用後の諸管理及び退職管理について3年ローテーションで調査し、我が国における雇用管理の実態を明らかにすることを目的としたものであった。

図表 I - 2 - 2 人事管理分野別の主な公的統計

分野	主な統計名
採用	厚生労働省「新規学校卒業就職者の就職離職状況調査」 厚生労働省「職業安定業務統計」 厚生労働省「雇用動向調査」 厚生労働省「労働経済動向調査」 文部科学省「学校基本調査」
配置・異動	
人材開発 (教育訓練)	厚生労働省「就労条件総合調査」(労働省「賃金労働時間制度等総合調査」) 厚生労働省「能力開発基本調査」
就業条件 (労働時間・安全衛生)	厚生労働省「就労条件総合調査」(労働省「賃金労働時間制度等総合調査」) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」 厚生労働省「労働災害動向調査」 総務省「労働力調査」
評価	
昇進	
報酬 (賃金・福利厚生)	厚生労働省「就労条件総合調査」(労働省「賃金労働時間制度等総合調査」) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」 厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」 総務省「労働力調査」
退職・雇用調整	厚生労働省「就労条件総合調査」(労働省「賃金労働時間制度等総合調査」) 厚生労働省「雇用動向調査」 厚生労働省「労働経済動向調査」 厚生労働省「高齢者雇用実態調査」

(4) ミクロレベルでの把握の必要性

企業内部の管理活動およびその管理システムは企業経営の基幹部分であり、かつ多様なパターンが考えられることから既存の公的統計で捉えることは難しい。公的統計は従業員数の増減、人員構成、労働時間数、給与総額など、企業活動の出入り（インプットとアウトプット）を中心に客観的に把握可能なデータを捉えて企業の雇用状況を把握してきた。つまり、主として企業活動の結果である労働需要を中心に、マクロレベルで企業の雇用状況を把握してきた。そして調査による定義の違いなどの問題は残るものの人事管理の一部もしくは企業の労働力需要の量的、質的变化が把握可能であり、二次データを利用した有益な研究が進められている。

しかしながら、企業において「どのような人事戦略の下、どのような人事管理が行われているか」といった人事管理のプロセスに対応する公的統計は十分に整備されているとはいえない。客観的また直接的に測定することが困難であることから、公的統計を用いた分

析においては多様な指標を組み合わせてみる必要がある（有賀, 1998；児玉・小滝・高橋, 2005 など）、現段階では公的な統計で分析可能な範囲は非常に限定的である。

そのため、これまで公的統計を補足する形で調査研究機関、研究所、シンクタンク、研究者が目的に応じて独自に実施した調査結果および二次的な分析により雇用に関わる多くの実証研究が進められてきた。そして、これらの調査・研究が政策立案・評価に大きな貢献を果たしてきたことは改めて述べるまでもない。

しかしながら、これら単年度調査や独自調査は、調査規模、回答の信頼性、回答率の低さ、継続性、クロスセクションによる因果関係の曖昧さなどの多くの面で問題を抱えており、日本企業の雇用状況を把握するためには、企業の管理活動をよりミクロレベルで把握可能な大規模標本調査、継続的な調査、同一の対象を継続的に追跡するパネル調査が必要である。労働市場や社会状況が多様化、複雑化している今日、企業の雇用状況を把握するためには、マクロレベルでの経済状況のみでなく、もう一步踏み込んだ公的統計の整備が求められているのではないだろうか。

1.2.2 企業の雇用状況を把握するための公的統計の課題

以下では、①データのマッチング、②パネルデータ（企業・事業所）の整備、③主観的な指標の取り扱い、④二次データの利用といった観点から既存の公的統計の課題と改善点について考察する。

（1）データのマッチング

統計の有効性を高めるための手段の一つとして、データの接合がある。米国商務省（現地調査資料を参照）では、実在するデータを有効に活用するために企業データ（国税庁の税務データ）と個人データ（失業保険のデータ）の大規模なマッチングを行っており、政府関係者、研究者等を対象にこれら接合済みデータの提供が行われている。

複数の統計の個票データを総合的に利用することは多角的な分析を可能にするが、そのためには複数の統計を統合するためのツールの整備が必要になる。日本においては、『企業活動基本調査』の永久企業番号と『工業統計』、『商業統計』などを総務省の事業所・企業統計の名簿情報を用いることにより一部、企業データの接合が可能である。しかし、すべての公的統計において共通の企業・事業所番号が割り振られていないことから、接合できるデータは少なく、また調査項目の改正や定義の違いなどにより、分析者が望むデータが得られない場合が多い。

また財務情報との接合の面でも限界がある。上場企業については有価証券報告書の財務データ等で比較的詳細な財務情報が入手可能であるが、未上場企業においては入手できる財務データが限られている。前述の SHRM 論の分野でも指摘されているように、企業活動をみる場合にはその成果を把握するための財務情報を含めた実証分析が求められる。

さらに企業データと個人データのマッチングについては、個人情報保護の観点からほと

んど行われていないが、企業とそこで働く従業員の情報を結合させることにより得られる情報の有益性は極めて高い。

今後は米国をはじめ諸外国の公的統計を参考に、企業・事業所ベースの調査についてはそのマイクロデータの中に各省庁共通の企業・事業所番号を割り振る、個人ベースの調査については所属する企業・事業所が特定できる何らかの工夫を行うことが望ましい。また個別の統計調査について精査・検討することも重要であるが、各調査の全体の中での位置づけや、相互連携性を意識しながら、データの接合を念頭に公的統計を体系的に整備していくことも統計の有用性を確保する上で極めて重要である。

(2) パネルデータの整備

ここでは同一企業・事業所を追跡した企業・事業所レベルのパネルデータについて簡単に触れたい（個人・世帯を対象としたパネルデータの必要性やパネル調査実施の際の問題点等については後の章および米国調査の資料を参照）。

クロスセクショナル・データや時系列データに比べて、パネルデータがもたらす情報量は非常に多い。そのため企業の雇用状況を把握する際にも継続的に同一企業・事業所を追跡することにより、これまで厳密にできなかった因果関係の解明が可能となり、企業の経営活動や管理システムと企業業績、企業が実施する施策とその効果等についてより踏み込んだ分析が可能となることから、パネルデータの整備が求められている。

前述のとおり『企業活動基本調査』の個票データは永久企業番号が割り振られており、これを利用することで一部パネルデータ化が可能である。企業活動基本調査は経済産業省（旧通商産業省）が従業員規模 50 人以上かつ出資金 3000 万円以上の企業を対象として行っている全数調査であり、上場企業を対象とした有価証券報告書の財務データよりも小規模の企業も含めたカバレッジが広いということもあり、この調査データを用いた二次的分析が進められている。しかし、所属する業種分類や調査項目が時系列で微妙に変わっているものがあり、機械的に調査項目を接続してしまうと、調査項目の変化によって生じる現象を企業活動の変化として誤って捉えてしまう危険性がある。

(3) 主観的な指標の取り扱い

雇用に関連する統計を整備する際には主観的な指標の取り扱いについても考慮する必要がある。前述のとおり、人事戦略や人事管理をはじめとする企業内部の管理活動については客観的にデータを把握することが困難な場合が多い。そのため主観データを視野にいられた調査票の構築が必要となる。

しかし主観データの利用には可能性があるのと同時に慎重な考察が求められる。たとえば主観的な質問の場合には回答者によって回答が異なることが想定され、どういった質問をだれに、いつ、どこで、どのように回答してもらうのかにより回答に誤差が生じる。そのため主観データにおいては回答の代表性をいかに確保するかが問題がある。このように主観的な指標については、これまで測定不可能であった部分を明らかにする情報である一

方、その利用についてはデータの性質と信頼性について十分に考慮しなければならない。

(4) 二次的なデータ利用

近年、日本においては組織的なデータアーカイブの構築が進められており、東京大学社会科学研究所では1998年から社会科学の実証研究を支援することを目的としてデータアーカイブが構築されているほか、労働政策研究・研修機構などでも調査・研究で収集したアンケート調査の個票データを研究者等に提供するためのデータアーカイブを構築している。さらに公的統計調査においても個票データを学術目的での二次的な利用のために提供する機関が整備されている。

しかしながら、公的統計調査データの提供については運用が開始したばかりということもあり、いくつかの課題が残る。第一に、二次的な利用に際して制約が多く、利用可能な調査が限定的である。今後、データの整備とともに利用可能な統計調査の種類が増えることにより、企業の経営環境の変化に伴う企業の雇用の概況についてもより詳細な分析が可能になるものと考えられる。第二に、提供されている統計の種類や利用方法が利用対象となりうる研究者などに十分に認識されていないといった問題がある。米国の商務省（現地調査資料を参照）では毎年データ利用者を対象としたワークショップの開催しており、また東京大学社会科学研究所においては二次的な分析のための各種セミナーを実施している。総務省統計局においてもセミナーや勉強会への講師の派遣等を行っているようであるが、データが適切かつ有益に利用されるようにさらなる推進方法を検討するべきである。

<第I章 参考文献>

- 有賀健（1999）「人的資源管理の制度改革－中高年の処遇を中心に」『日本労働研究雑誌』No.474, pp.50-62.
- 宇仁宏幸（2009）「日本製造業における企業内・企業間分業構造の変化：非正規労働補完説批判」『進化経済額論集』第13集
- 大井方子（2005）「数字で見る管理職像の変化」『日本労働研究雑誌』No.545
- 小川一夫（2006）「金融危機と雇用調整：90年代における日本の経験」
- 学習院大学経済経営研究所編（2008）『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規株式会社.
- 木村琢磨（2007）「戦略的人的資源管理論の再検討」『日本労働研究雑誌』No.559, pp.66-78.
- 黒田祥子・山本勲（2005）「バブル崩壊以降のわが国の賃金変動：人件費および失業率の変化と名目賃金の下方硬直性の関係」『金融研究』2005.3
- 児玉直美・小滝一彦・高橋陽子（2005）「女性雇用と企業業績」『日本経済研究』No.52, pp.1-18.
- 齋藤隆志・橋本俊詔（2005）「中小企業のコーポレートガバナンスと雇用調整」『RIETI Discussion Paper Series』05-J-023

- 蔡芒錫 (1998) 「人的資源管理論のフロンティアー戦略的人的資源管理論 (SHRM) ー」『組織科学』 Vol.31, No.4, pp.79-92.
- 竹内 規彦(2005) 「我が国製造企業における事業戦略、人的資源管理施策、及び企業業績-。コンテンツジェンシー・アプローチ」『日本労務学会誌』 第 7 卷, 第 1 号 pp.12-27 .
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2007) 「職業安定業務統計等を活用した求職者等に関する分析方法の研究」『JILPT 資料シリーズ』 No.27
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2005) 「「リストラ」と雇用調整」『JILPT 資料シリーズ』 No.2
- 中田善文 (2007) 「日本企業の雇用調整行動は変化したのか」『ITEC ワーキングペーパー』07-06
- 西岡由美 (2009) 「WLB 支援制度・基盤制度の組み合わせが決める経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』 No.583, pp.60-67.
- 西村孝史・守島基博 (2009) 「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』 No.586, pp. 20-33.
- 守島基博 (1996) 「人的資源管理と産業・組織心理学ー戦略的人的資源管理論のフロンティアー」『産業・組織心理学研究』 第 10 卷, 第 1 号, pp.3-14.
- 古田裕繁 (2010) 「わかりやすい労働統計の見方・使い方」経営書院
- Morishima, Motohiro (1996) "Evolution of White-Collar HRM in Japan." In David Lewin, Bruce E. Kaufman, and Donna Sockell (eds.,) *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol. 7 (1996). Greenwich, CT: JAI Press, pp. 145-176.