

〔論文〕

能力主義化する人事制度と組織人の心情 (7)

川喜多 喬

第13章 人事制度に関する個人の心情, 企業の理屈

(1) 企業の経営状況 (2000年までの予想)

表224に見るように, 組織人 (サラリーマン) と企業で企業の経営状況に関する認知に差はない。

表224 企業の経営状況 (2000年までの予想)

	サラリーマン		企業	
	人数	割合 (%)	人数	割合 (%)
1 急成長していく	8	.9%	2	.5%
2 まずまず成長していく	260	30.2	119	32.2
3 現状のままでいく	368	42.7	141	38.1
4 やや衰退する	164	19.0	51	13.8
5 かなり衰微する	43	5.0	14	3.8
6 無回答	18	2.1	43	11.6

(2) 現行人事制度の評価点

現在の人事制度についても, サラリーマンと企業の評価はほぼ同じであった。

自社の人事制度に自信がある (76点以上をつけた) サラリーマンも15%, 企業も16%だけである。

表225 「あなたの会社の人事制度の現状に仮に点数をつけるとすると」

	人数	サラリーマン		企業	
		人数	割合 (%)	人数	割合 (%)
自信満々 (76点以上)	1	132	15.3%	59	15.9%
まずまず (66-75点)	2	226	26.2	119	32.2
平均なみ (51-65点)	3	229	26.6	89	24.1
問題山積 (50点以下)	4	206	23.9	67	18.1
無回答	5	68	7.9	36	9.7

(2) 問題のある人事制度

どういう人事制度に問題があると考えているかでは, 人事考課方法, 昇進昇格階梯をあげるものの比率はほぼ同じだが, 企業の方が賃金・賞与規定や退職金規程といった労務費に関連するものと職能資格制度をあげているほどにはサラリーマンの方からはそれを問題視していな

い。

逆に言えば後者に比べ人事考課方法や昇進昇格階梯は, その改革の方向では意見が違う可能性があるが, 改革することを求める点で労使の合意が得やすい項目だと思われる。

企業が平均像のサラリーマンより重視しているもので他には高齢化対策に関わる項目がある。

表226 「あなたの会社の人事制度上で問題がある(改訂が必要だ)と思っておられる制度はどのようなものですか」
(複数回答 %)

	サラリーマン	企業
1 人事考課方法	56.6 ①	63.2 ①
2 昇進昇格階梯	39.3 ②	35.9 ④
3 賃金・賞与規定	32.3 ③	50.3 ②
4 退職金規定	24.0 ⑤	34.6 ⑤
5 職能資格制度	26.4 ④	44.3 ③
6 役職・資格ポストに関わる組織変更	20.9	20.5 ⑨
7 複線人事制度(ライン管理職と専門職を分けるもの)	20.6	27.3 ⑥
8 複線人事制度(経営幹部昇進を可能とする総合職と他を分けるもの)	10.8	13.0
9 複線人事制度(転勤のあるなしで分けるもの)	8.4	9.2
10 定年制度	12.0	10.5
11 役職定年制度	18.2	24.6 ⑧
12 出向・転籍規定	17.1	12.4
13 採用方針・区分・時期	16.4	12.7
14 福利厚生制度	17.2	16.2
15 配転・転勤規定	12.0	5.7
16 海外人事規定	7.4	10.8
17 キャリアに関わる教育制度	19.0	27.3 ⑥
18 職掌・職種区分の変更	8.2	10.8
19 その他	1.0	2.4
20 ない	2.3	

(3) 制度改定が必要な理由

人事制度改定を望む理由は平均的なサラリーマンと企業では異なっているところが多い。

企業の方が年功主義の弊害、能力の多様化、労務費の経営圧迫を言うほどにはサラリーマンはこれを強調せず、逆にサラリーマンが人材育成・能力開発を言うほどには企業はそれを強調していない。

したがって、制度改定自体には合意がえられても、その向かうところを統一していくためには、努力と時間が必要であろう。

(4) 人事考課結果の公開

時に考課の結果は企業が上司が公式に伝えるとしているほどにはサラリーマンは公式に伝えられておらず、むしろ非公式に上司から教えられることの方が多いようである。

これは上司の考課が部下に信頼をされないと

いう危惧を上司自身が持っていることの反映であろう。その結果、人事考課に透明性や説得性が欠けることになり、何となく全員がそこそこに評価され、同期の間に格差が小さく、多少の前後があっても年次で昇進するという組織の時代であれば良かったであろうが、今後のホワイトカラーの選抜がより厳しくなる予想のもとで、その個人の意欲、やる気に大きく依存するホワイトカラーの活用のためには重要な改善項目になると思われる。

表227 改訂を望む理由

(複数回答 %)

	サラリーマン	企業
12 業績低迷の中で頑張る社員の業績への貢献に報いるようにようにしてほしいから。	34.6 ①	41.9 ④
1 個人の能力がばらついてきているので、それに対応し個人差がつく人事を行ってほしいから。	34.2 ②	44.3 ②
2 社員の価値観・行動様式が多様化し、多様な処遇を求めるようになっているので対応してほしいから。	33.9 ③	42.5 ③
4 年功主義の弊害が目立つので、能力主義、実績主義を徹底するようにしてほしいから。	31.9 ④	67.7 ①
5 人材不足が目立つので、人事制度を能力開発の刺激になるようにしてほしいから。	30.0 ⑤	17.6
6 今の制度では優れた人材を確保できないし、流出も防げないから。	20.8 ⑥	25.5 ⑥
17 会社の業態・業務が大きく変わった状態に対応するようにしてほしいから。	15.9 ⑦	7.9
9 旧来の制度が作られてから時間がたち、古くなってしまっているから。	15.1 ⑧	23.5 ⑦
7 女性の活用が進むようにしてほしいから。	13.9 ⑨	10.0
8 高齢者を社内で活用するようにしてほしいから。	13.3	12.0
15 現場に近いところで働く人を優遇するようにしてほしいから。	10.8	3.5
3 労務費が経営を圧迫するようになっているので、それを避ける仕組みにしてほしいから。	9.8	29.9 ⑤
13 国際化時代にふさわしいものにしてほしいから。	9.0	12.9
14 ポスト不足が解消されるようにしてほしいから。	9.0	8.8
10 労働組合からの人事制度改定の要望を聞いてほしいから。	6.8	8.8
11 同業他社など世間での人事制度改定の動きに合わせてほしいから。	4.8	10.3
16 再就職がスムーズに進むようにしてほしいから。	4.0	2.6
18 その他	7.1	4.7

表228 人事考課結果の察知方法

(複数回答)

	サラリーマン		企業	
1 上司が公式に教える	157人	18.2%	109社	29.5%
2 上司が非公式に教える	144	16.7	38	10.3
3 給与明細や昇給で知る	530	61.6	255	68.9
4 社内の噂で知る	35	4.1	7	1.9
5 昇格・配置転換などで知る	187	21.7	73	19.7
6 労働組合を通じて知る	47	5.5	18	4.9
7 その他の方法で知る	23	2.7	20	5.4
8 わからない	123	14.3	35	9.5

(5) 能力判定・評価に必要なこと

人事考課の改善に必要な事では企業の方がより多く指摘しているものとして部下評価訓練、人事情報システムがあり、サラリーマンの方がより多く指摘しているものとして企業間の情報交

換、同期の成績の比較情報など、企業（特に人事部局）は知っていても個々の評価者は知らないことを知らせてくれというがごとき希望が強い。

しかし多少の差はあれ、人事考課権を持った

者の部下評価訓練を望む声は高かった。企業がどんな制度を作っても直属あるいはその上の考課者の評価が適正に行われ、それを部下が信頼することが一番の要点であると思われる。企業は管理職への選抜を厳しくするだけでなく、選抜された管理職の部下からの信頼を確保するために管理職の管理職としての能力開発にさらに力を入れることが必要であろう。

またそれをサポートするための人事情報シ

テムの整備が必要であろう。また管理者訓練のねらいの一つは上司による考課差を少なくし標準化することにあるが、それが完璧にはならない以上、上司の評価差を埋める人事異動の適正化が望まれる。サラリーマンへのアンケートにあるが、企業が一方的に異動させるだけでなく、公募によって自己申告で移動できる選択機会の拡大が望まれるであろう。

表229 人事考課の改善に必要なこと (複数回答：両者ともにある選択肢のみ)

	サラリーマン	企業
4 部下を評価する上司の部下評価訓練が適切に、頻繁に行われること	64.2%	75.1%
11 ローテーションを頻繁にしている上司に評価させること	36.6	32.2
1 全社員の人事情報の精緻なデータベース化、情報システム化が進むこと	26.6	48.1
12 管理職の異動を頻繁にしているいろいろな部下を見させること	25.2	26.8
8 人事権限をできるだけ現場におろしていくこと	22.1	29.2
5 主要企業の間で、人事考課の方法について徹底的な議論と情報交換を行う場があること	19.6	5.4
7 社内試験制度を充実させて、社員の能力チェックが頻繁にできるようにすること	18.7	20.0
3 上司が部下と同期の社員の成績を入手し、それと部下の成績とを比較検討できるようにすること	16.6	6.2
10 個人の自己啓発の状況をできるだけ会社に報告させ、把握すること	15.6	17.8
6 公的な資格制度がもっと充実し、それらの資格をとれる人かどうかを会社で参考にできるようになること	12.9	7.8
9 人事をできるだけ本社で直轄し、第三者の目でチェックしていくこと	8.1	4.9

第14章 平成不況と組織人

続けて、平成不況下の組織人(サラリーマン)の会社への心情を調査した結果を見てみよう⁽¹⁾。

ここで集計対象(有効回答)サンプルの性格はつぎの通りである(詳しくは注(1)を参照されたい)

- ① 企業の業種は、製造業が半数だが、小売業、金融業、商社、対個人サービスもかなりの数が集まったので、これらの業種についてはさらに詳しく集計した⁽²⁾。
- ② 所属企業の常用従業員規模は、殆どの者が300人以上(299人以下は1.5%のみ)。特に3000人以上が54.7%で、大企業サラリーマンが分析の対象者となった⁽³⁾。

③ 職位は「世間的に近いもの」という限定をつけて、課長クラスが42.9%と多く、課長クラスの意見が多く反映しているものとみられる⁽⁴⁾。

④ 現在の職掌はほとんどが事務営業系だったが、技術系のサラリーマンも13%いた。事務営業系では外交営業、店頭管理・店舗管理、経理・財務、人事・教育などが主な職掌だが、多様な職掌の人々がいた⁽⁵⁾。以下、職掌別分析の際には、特に記さない限り、30人以上の回答が得られた、経営企画・調査、人事・教育、店頭営業・店舗管理、外交営業、購買・資材、商品企画・市場開発、経理・財務、労働組合専従、技術を対象とする。

- ⑤ 回答者の7割が大学以上の最終学歴をもっていた。45.5%は法律経済経営系の大学学部卒業者で、大企業ホワイトカラーの典型であろうが、2割近く理工系の学部ないし大学院卒業者がいた。^⑥
- ⑥ 性は男性が96.5%、女性が1.9%で男性サラリーマンの意見とみてよい。
- ⑦ 年齢は30歳代、40歳代が多い。以下年齢別分析では、20代を30代前半に統合するが、ほとんどが30歳代前半である。平均年齢は40.9歳である^⑦。
- ⑧ 回答者は、昇進に関しては平均的ないしまずまず順調に昇進してきたと自負する人々である^⑧。

1 平成不況の影響

(1) 平成不況の企業、事業所、職場への影響

今回の不況の影響は、かなり深刻だと受け止められている。会社全体へかなり深刻な影響があったとするサラリーマンが4割近い。やや深刻を加えると、83.8%が深刻だとしている。

ただ会社全体への影響に比べると自分の職場(部課)への影響はそれほどでもなかったようで、ここからみるとホワイトカラーは、比較的「保護」された職場にいたのではないだろうかと推測できる。

表230 「今回の不況の影響は、貴社および貴職場ではどうでしたか」 (%)

	会社全体への不況の影響	事業所への不況の影響	職場(部課)への不況の影響
かなり深刻	38.8	28.1	16.8
やや深刻	45.0	49.1	43.4
あまり影響なし	14.7	18.8	35.3
むしろ成長	1.5	1.8	3.9
無回答	.1	2.2	.6

不況の影響は、業種によって基本的には変わらない。会社全体への不況の影響が「かなり深刻・やや深刻」をあわせて、製造業で84.8%、商社で83.7%、小売で88.3%、対個人サービスで90.0%となり、ほぼ同じであるからである。

その他、おもにわかったことは、

- ① 歴史の古い企業ほどダメだとよく俗論で言われるが、不況の深刻度は老舗企業か、戦後企業か、ベンチャーかに関わらない。
- ② 企業組織がフラットだと良いとよく言われるが、ピラミッド型かフラット型かに関わらない。
- ③ 事業開発に熱心だと良いとよく言われるが、関係はない。
- ④ 企業グループのどの地位にあるか、または独立企業であるかに関係がない。しかし、
- ⑤ 国際的、全国的に活躍している企業より、地域に特化している企業の方がやや良い。
- ⑥ 不況感ととくに関連するのは従業員の高齢化の程度である。自分の企業に中高年が多いという人ほど、今回の不況が深刻だとしているからである^⑨。

(2) 雇用調整

組織が不採算部門の整理を大幅に行ったとするサラリーマンは製造業に多く(27.3%)、常用従業員規模は1万人以上(31.2%)に多い。

会社全体で1990年以後、2割以上の人員削減があったというサラリーマンが23.0%であり、自分の職場(部課)でも19.5%のサラリーマンが、2割以上の人員削減があったとしている。

とくに常用従業員が1万人以上の巨大企業のサラリーマンでは、会社全体の人員が2割以上削減されたとする者が43.1%で、巨大企業ほど大規模な減量を行ったと推定できる。

表231 1990年以後、人員の削減がありましたか (%)

	会社全体の人員増減	事業所の人員増減	職場(部課)の人員増減
2割以上の削減	23.0	19.4	19.5
2割未満の削減	45.2	43.4	38.7
もとの人員維持	25.5	28.0	32.0
増員	6.1	7.3	9.1
無回答	.2	1.9	.7

不況下の、企業の減量は主には採用の抑制で

あろうが、出向や転勤など企業内・企業グループ内移動が行われている。同じ職場の者が出向を命じられたという者は4割強にのぼり、また未経験の職務への配転や、予想外の他事業所への配転もかなり大規模に行われたと思われる。

表232 あなた自身または同僚の不況下での経験 (問7)

	あなた自身	同じ職場の 上司同僚 部下
出向を命じられた	4.5%	43.3%
未経験の仕事に配置転換になった	7.9	36.0
予想のしない事業所間配転があった	3.2	22.7
数値責任など厳しい責任を問われるようになった	15.5	16.2
年俸制が導入された	8.4	12.0
降格を命じられた	0.8	11.1
指名や肩たたきで解雇された	0.1	9.0
退職を勧奨されたが受けなかった	1.0	6.7
社内ベンチャーを命じられた	1.2	3.5

未経験の仕事に配置転換になった者が同じ職場にいるとする者が、小売業に46.6%、対個人サービスに42.5%いる。さらに予期しない事業所配転が同じ職場の同僚にあったとする者が、小売業に33.0%、対個人サービス業に32.5%いる。小売業、対個人サービスでは社内の流動化が激しくなったと考えられる。

社外への移動では、部長クラスの12.8%が、自分が出向を命じられたとしている。

さらに厳しい雇用調整の経験をみよう。

指名や肩たたきで解雇された者が同じ職場にいるとする者が、商社には18.6%いる。

同じ職場に残っても、降格を命じられた者が同じ職場にいるとする者が、対個人サービスには30.0%いる。さらに数値責任など厳しい責任が、とくに対個人サービス業で、同じ職場の者に問われるようになったとしている (32.5%)。

このように対個人サービス業で、かなりサラリーマンが厳しい「リストラ経験」をしているものと推定される。

また自分については、より職位の高い者ほど、責任が問われるようになったとしている。部長クラスでは30.8%までが責任がより重くなった

としている⁽¹⁰⁾。

また業績と報償をより短期的に、強くリンクさせる手法として注目されている年俸制については、同じ職場の仲間全体については1万人以上の巨大企業で22.5%が導入を指摘し、自分については、金融業で、年俸制が導入されたとしている者が、比較的多い (31.8%)。

(3) 平成不況と会社への信頼

以上のように、減量経営がかなり大規模に行われているわけだが、中には、「減量が遅れたがために負債が拡大した」とするサラリーマンもいないわけではない (20.2%)。この意見は、先にみたようにもっとも厳しい変化を体験している対個人サービスのサラリーマンに、きわめて多い (47.5%)。

しかし「減量のみで知恵がない」と非難するサラリーマンの方が多く、4割になる (39.4%)。

とくに小売業に、減量のみで経営者には知恵がないと意見が多い (50.5%)。

また34歳以下の若者に、減量経営ばかりだという非難の声が強い (49.8%)。

「不況の原因に関して経営者が責任回避をしている」とする意見を持つサラリーマンが3割になる (29.3%)。

不況下の企業の行動によって「会社への信頼感が薄れた」という人が30.9%。

とくに対個人サービスでは60.0%だが、小売業でも35.9%。

そして34歳以下の社員では38.6%と、4割になる。

表233 将来性のある、成長できる企業への改革を妨げているもの (複数回答) (問18)

1 規制緩和が進まず、経営行動に縛りが多い	38.1%
2 経済環境が不透明なので、経営戦略が出せない	37.6
3 政治や政策の混乱で、経営環境が悪い	30.9
4 経営者が現場の事情をよくわかっていない	39.5
5 経営者の力不足で戦略を打ち出せないでいる	36.7
6 経営者が保守的で沈滞している	19.9

将来性のある、成長できる企業への改革を妨げているもの（複数回答）として規制緩和が進まないことを指摘するサラリーマンが多くいるのは、金融（53.6%）。いままで規制で守られてきた金融にも、それが企業成長の足かせになっているとの認識は強い。

また1万人以上の巨大企業のサラリーマンに、規制緩和が進まないことへのいらだちがより強い（その47.8%が指摘）

経営者が現場を知らないという批判は、小売業および対個人サービスのサラリーマンに強い（45.6%、50.0%）。業務上、直接顧客に接することが多いためだろう。またこれらの二業種では、経営者が力不足で戦略が出せないでいるとの批判も他業種より強い（指摘率42.7%、42.5%）。

経営者が現場を知らないという批判は、係長・主任クラスにとくに強い（その46.2%）。それでは経営者への信頼は職位が上ほど厚いかというと、そうではなく、部長には、経営者の力不足で戦略が出せないという意見を持つ者が多かった（その43.6%が指摘）。

(4) 不況と産業心理

要員減でストレスとする者の比率が高いのは、対個人サービス（その62.5%）。また係長・主任クラス（60.8%）⁽¹¹⁾。そして35-39歳層（その63.1%）。このように現場第一線監督者クラスに要員不足による疲労感が強い。

労働時間が長くなったとする者の比率が高いのは、商社（その32.6%）、小売（その32.0%）。売り上げ急減、また客単価の減少をカバーするために営業時間の延長、営業日の増加をはかっている小売業と、それに対して多頻度少量発送を迫られている商社で労働時間が伸びているのであろう。

表234 不況の産業心理等への影響（複数回答）

問15-6	人員の余裕がなくなったので、ストレスや疲れが出た	51.4%
3	ゆとりや時短論議は昔のことで、労働時間が長くなった	24.2
4	残業が減り、生活に余裕ができた	5.6

一方「成果薄き多忙」の中で、管理職、一般社員ともに将来を考えるヒマなどない、という指摘が半数のサラリーマンから聞かれた。

表235 将来性のある、成長できる企業への改革を妨げているもの（複数回答）

10	管理職が業務に追われ将来を考えるゆとりがない	51.2%
15	一般社員が業務に追われ先を考える暇がない	48.1

管理者が多忙すぎるとする者が比較的多いのは商社（62.8%）、製造（56.9%）。

主要職掌別にも差がある。人事・教育（その56.0%）、経理・財務（その57.4%）、技術（その62.0%）で、管理職が多忙すぎるという意見が強い。人事・教育は雇用調整・人事制度改革それもいわば巷に言う「後ろ向き人事」にあたっているからだろうし、経理・財務はバブル期の「財テク」の精算や、経営建て直しの、数値面での結果がたちまち出る部署にいるからだろう。技術については、聴取調査の結果からみると、先行投資の必要な研究部門への予算・人員が削られているため、しかし他方で早急に結果の出る製品や最先端商品の開発スピードを要請されているためだろう。

一般社員が多忙すぎて先を考えるゆとりがないかどうか・・・これについては職位で意見が明確にわかれており、より下の職位ほど忙しすぎるとしているが、上の者はやや冷ややかにみている。それでも、部長クラスですら、3人に一人は、一般社員も多忙すぎると考えている⁽¹²⁾。

(5) 組織人自身の問題

上では、管理職や一般社員が忙しすぎるのが先を考えるゆとりをなくしている理由だとされていることをみたが、しかし本人自身にも責任があるという意見も同じ程度にあった。「管理職が自分のセクションのことしか考えない」とする者が37.5%、「一般社員が厳しい環境をよくわかっていない」とする者が36.6%、いたからである。

表236 将来性のある、成長できる企業への改革を妨げているもの (複数回答)

12 管理職が自分のセクションのことしか考えない	37.5
9 管理職が保守的で変化に反対する	19.8
11 管理職が自分の行き先ばかりを考えている	19.2
13 一般社員が厳しい環境をよくわかっていない	36.6
16 一般社員が自セクションのことしか考えない	19.5
14 一般社員が保身的で現状に満足している	18.7

「管理職が自分のセクションのことしか考えない」という指摘は商社に多かった（その53.5%）。商社では、先にみたように、管理者が忙しすぎるという意見も他の産業より多くあり、つまりは「少数精鋭化」という言葉はきれいごとだが、少数化して忙しくなるから時間的にも、仕事の幅でも目先に追われ、自分の部署の仕事をこなすに精一杯になることを意味するにすぎない場合があることを示唆する。

また経営企画・調査に、この意見が他の職掌より多い（その48.6%が指摘）のは職務上、会社全体を考えざるをえないためであろう。

「管理職が保守的で変化に反対する」という意見は、実は管理職のトップである部長層に強い（その30.8%）。ここでいう管理職とは、同僚の部長のことを指しているのか、部下の課長層を指しているのかは不明だが。また、ここでも、経営企画・調査にこのような問題意識が強くなっている（その31.4%が指摘）。

「一般社員が厳しい環境をよくわかっていない」という意見は、とくに小売に強い（40.8%）。

また一般社員を直接指揮する第一線監督者の係長・主任クラスに一般社員の環境認識の甘さを指摘する意見が強くあった（その42.5%が指摘）。職掌では「数字に与る」経理・財務にこの意見が多い（46.3%）。またこの意見に関しては、規模と相関しており、規模が小さいほど、より多くのサラリーマンが、一般社員の環境認識の甘さを指摘している⁽¹³⁾。

「一般社員が保身的で現状に満足している」という意見は、人事・教育（その28.0%）、商品企画・市場開発（その28.9%）に指摘が多い。

(6) 不況と「日本的経営」

今回の不況とそれへの対応の遅れやまずさの原因として、しばしば俗論では「日本的経営」がよくないのでその抜本改革が必要だという議論が行われる。

しかしその「日本的経営」は、かつては、第二次オイルショック以後の日本の経済の国際競争力の要因として賛美されたものに他ならない。

今回のサラリーマンの意見でみると、年功昇進にはかなりの問題意識があるが、年功賃金については多少の修正が必要だというぐらい、終身雇用慣行に関しては悪者視してはいけないという意見がかなり強い。

また企業内労使関係を問題視する意見があるが、これを批判する議論は少ない。

表237 今回の不況の中で、かつて賛美された「日本的経営」が悪いという議論が行われているが、これへの意見

	問題が多く改めるべきだ *1	やや問題があり多少の修正が必要 *2	問題はこれにはなく、悪者視してはいけない *3	無回答 *4	問題視指数 *1を100、*2を50、*3を0、無回答を50として平均
(3) 年功昇進	41.5	51.2	5.8	1.6	67.0
(2) 年功賃金	25.5	63.2	10.2	1.2	57.0
(1) 終身雇用慣行	7.0	58.4	32.5	2.1	36.2
(4) 企業内組合との安定した労使関係	10.5	43.4	43.2	2.9	32.2

表237に示したような「問題視指数」を作ってみると、

年功昇進は、必ずしも若い層ほど問題視しているわけではない。各業界とも問題視している者が多いが、とくに商社である（問題視指数73.3）。職掌では購買・資材に比較的問題視が少なく（問題視指数56.7）、商品企画・市場開発（75.0）、経営企画・調査（71.4）、人事・教育（71.0）、経理・財務（71.3）に問題視意識が強い。

年功賃金は、商社、金融、対個人サービスに問題視する者が多い。必ずしも若い層ほど問題視しているわけではない。むしろ職掌差が大きく、労働組合専従には、問題視する者がとくに少ない（問題視指数52.3）が、対照的に問題視している職掌は商品企画・市場開発（67.1）である。

終身雇用慣行は、若い層ほど、問題視する者がやや多い。

労働組合専従には、問題視する者がとくに少ない（問題視指数27.3）が、対照的に問題としている職掌は、商品企画・市場開発（43.4）、経理・財務（42.6）、店頭営業・店舗管理（41.0）である。

企業内労使関係安定を問題視する者が比較的多いのは、経営企画・調査（問題視指数42.9）、商品企画・市場開発（39.4）で、労働組合専従（21.6）や人事・教育（21.0）と対照的である。労働組合や人事・教育の者は企業内労使関係の安定を育て、現在も支えているという自負があるからであろう。しかし経営トップへより近いと考えられる部署のサラリーマンにその意見を認めさせるには至っていない。

以上のようにみると、商品企画・市場開発職掌のサラリーマンにいわゆる「日本的経営」慣行への批判意識が強いことがわかる。

(7) 今後の成長と雇用見通し

さて、将来への見通しをきくと、成長軌道に復帰するというサラリーマンはわずかに5.7%である。

長期低迷の可能性が大きいとする者が42.2%ときわめて多く、成長しても成長と低迷とは繰り返すという者も多い。

今後の企業成長見通しについての厳しい認識には、業界差、常用従業員規模差はない。

ただ職掌による差はある。労働組合専従はやや楽観的で（長期低迷の可能性が大きいとする者が29.5%だけ）、対照的に商品企画・市場開発（60.5%）、購買・資材（50.0%）、経理・財務（46.3%）などは悲観的である。

表238 今後の企業成長の見通し

成長軌道に復帰	47	5.7%
成長・低迷を繰り返す	383	46.4
長期低迷の可能性大	348	42.2
わからない	39	4.7
無回答	8	1.0

かりに積極的な人員増加策をとるという指摘に+100、小規模な人員増に+50、現状の人員維持および無回答に0、少しずつ人員減に-50、大幅に人員減に-100という数字をあてはめて「従業員増減予想指数」をつくるとすると、平均-30.7であり、全体としては、企業は従業員を今後も減らしていくと判断されている。

表239 人材投資の基本的な見通し (問9)

積極的な人員増加策	1	21	2.5%
小規模な人員増	2	86	10.4
現状の人員を維持	3	172	20.8
少しずつ人員減	4	437	53.0
大幅に人員減	5	99	12.0
無回答	6	10	1.2

従業員数の見通しは業種によって差がある。製造、金融は大幅な減少が見込まれ、他方小売は小幅な減少にとどまるとされる⁽¹⁴⁾。小売に多い店頭営業・店舗管理は従業員数の見通しに楽観的だが、労働組合専従を除く他の職掌ではおしなべて従業員の減少を予想する者が多い⁽¹⁵⁾。

自社の2000年の雇用量の見通しは（問10）、（正社員：非正社員を含め）現状の人数を100とすると平均91.6（標準偏差15.9）で、今から1割近く減量をする予想をしている。

対個人サービスだけが増加を予想し(平均107.1), 以下, 商社(95.9), 小売(92.8), 金融(91.3), 製造(89.7)となり, 製造業のサラリーマンがもっとも大幅な減量を予想している。

また, 大企業ほど, より大幅な減量を予想している(1万人以上89.3, 3000人-9999人91.6, 1000-2999人92.4, 999人以下95.9)。

(8) 今後の仕事や組織のあり方

全体として組織のフラット化, 管理階層の縮小, 小さな本社化, 分社化とグループ経営への動きが起きるとされている。

表240 今後の会社の仕事や組織のありかたは
どう変化していくでしょうか (複数回答)

3 組織のフラット化につとめ管理階層を少なくする	545	66.1%
1 本社をできるだけ小さくしていく	488	59.2
4 分社化を進め, グループ経営を目指す	301	36.5
2 工場など現業部門を別会社化してゆく	184	22.3
7 同業他社を吸収合併する	129	15.6
5 できるだけ多くの仕事を国内の外注に任せる	122	14.8
6 できるだけ多くの仕事を海外に任せる	97	11.8
8 異業種他社を吸収合併する	76	9.2
9 同業他社に吸収合併される	53	6.4
10 異業種他社に吸収合併される	23	2.8

職掌間で将来性に差がある。

企画, 営業, 国際は充実, 総務, 人事を縮小, 物流, 生産を外注, 事務, 経理, 購買をコンピュータ化していくという傾向がそれぞれ他の職掌より目立つ。

表241 職務別の変化の見通し

(複数回答 %)

	社員を増加させ充実	業務を縮小させていく	非正社員化してゆく	外注化してゆく	コンピュータ化で省力化してゆく
10 商品企画・市場開発	49.5	8.8	3.3	4.7	8.7
6 外交営業	42.7	11.4	7.2	4.8	11.5
17 研究・技術	35.8	13.8	3.6	7.8	11.3
1 経営企画・調査	34.4	18.1	2.2	4.2	26.3
8 海外営業・海外生産管理	33.1	13.7	5.6	6.2	12.4
5 店頭営業・店舗管理	18.2	11.4	17.3	6.7	16.0
13 法務・特許	17.6	14.7	5.1	14.5	14.2
4 支店代理店関連会社管理	11.1	24.7	6.1	6.2	21.2
9 貿易事務	9.2	12.7	6.1	11.4	20.7
7 購買・資材	7.5	17.8	3.8	8.5	37.6
18 生産技能, 現場作業, 物流	6.9	13.1	17.7	25.1	23.6
11 事務処理・事務センター	1.5	8.4	12.4	20.4	59.2
12 物流	2.9	7.0	13.1	35.3	29.7
14 経理・財務	6.2	19.6	5.8	4.8	50.5
3 人事労務・教育訓練	15.2	26.7	5.7	18.9	22.2
2 総務・広報	5.5	37.8	8.8	10.1	27.2
15 労働組合専従	4.7	39.4	4.8	0.4	9.3
16 その他の事務・営業職掌	5.0	22.5	13.1	7.5	33.9

(9) 職掌の「明暗」と本人の職掌経験
 職掌の将来に明暗が出そうであるが、現在や

過去の職掌経験が「花形職掌」に一致しない者が多い。

表242 職掌の経歴と今後の予想 (複数回答：いましている職掌無回答を除いて、他を母数として集計：%)

	過去に他職掌 経験あり	いましている 職掌	過去か今 経験あり	今後する 可能性大
1 経営企画・調査	6.4	9.1④	15.4⑤	7.7②
2 総務・広報	4.3	5.6	9.9	4.0
3 人事労務・教育訓練	6.8④	7.9	14.7	6.1③
4 支店代理店関連会社管理	3.7	2.9	6.6	4.8
5 店頭営業・店舗管理	10.2②	8.9⑤	19.1④	3.8
6 外交営業	16.8①	18.0①	34.8①	6.9①
7 購買・資材	5.4	7.1	12.5	4.3
8 海外営業・海外生産管理	3.8	3.4	7.3	6.4⑤
9 貿易事務	3.1	1.7	4.7	1.1
10 商品企画・市場開発	7.0	8.2	15.2③	6.5④
11 事務処理・事務センター	5.5	5.4	10.8	2.2
12 物流	3.1	2.4	5.5	2.0
13 法務・特許	1.4	2.3	3.7	2.2
14 経理・財務	5.7	6.9	12.6	2.2
15 労働組合専従	4.8	7.5	12.4	1.8
16 その他の事務・営業職掌	8.4③	12.4③	20.8②	4.2
17 技術系職掌	6.6⑤	13.0②	19.6③	1.3
18 生産技能、現場作業、運転	6.5	4.5	11.0	1.7
19 その他	2.4	4.3	6.8	1.0

(注) 過去にしている職掌に現在の職掌と同じものを指摘していた場合は、過去にしている職掌とはみなさなかつた。また今後つくと予想している職掌に現在の職掌と同じものを指摘していた場合は、今後につく職掌とはみなさなかつた。

過去に現在の職掌以外をしていた者は61.6%である。

しかし、現在の職掌以外に一つがせいぜいで、ホワイトカラーはしばしばゼネラリストだとは言われるものの今までに(現在の職掌を含む)経験した職掌数は、1が31.1%、2が31.1%、3が17.9%、4が11.0%、5以上が8.9%である。

将来他につく職掌があるとした者は38.8%であった。

すでに自分の職掌には大きな変化が起きている。まずコンピュータ化が大幅に進んだ。また従来の「典型的サラリーマン」である「男性基幹労働力」の比重が下がってきている(女性の

登用、外注化、非正社員化)

表243 今の職務の5年間の変化(複数回答)(問22)

8 コンピュータ化が進んだ	595	72.1%
4 女性社員の、より難しい仕事への登用が進んだ	204	24.7
1 外注化が始まった・強化された	189	22.9
3 臨時雇・パートタイム・アルバイト学生に任せるようになった	186	22.5
2 人材派遣会社に任せるようになった	172	20.8
5 中途採用が増加した	105	12.7
6 契約社員の活用が進んだ	146	17.7
7 外国人社員の活用が進んだ	29	3.5

コンピュータ化が大幅に進んだが、店頭営業・店舗管理だけは、他の職掌ほどコンピュータ化が進んだとはみていない。この職掌は、今後の人員減ももっとも少ないと考えていた者の多い職掌である。

非正社員化は店頭営業・店舗管理でかなり進んだようだ。また契約社員の活用も、店頭営業・店舗管理で他より進んだようだ。この部署では機械化ができない労働力分を非正社員化に

よったと考えられる。

女性の登用が進んだとみられるのは、商品企画・市場開発、人事・教育、経理・財務、外交営業など。

外注化が進んだとみられるのは、購買・資材(ただ、その部署の職務というよりは、会社としての外注化の進展全体を指摘したのだと思われる)、人事・教育、および技術。

表244 現在の職掌別、5年間の職務の変化

現在の職掌 (主要職掌のみ)	外注化, その拡大	派遣会社 に委託	臨時, パート化	女性をより 高度な仕事へ	中途採用 が増加	契約社員 の活用	コンピュ ータ化
	行%	行%	行%	行%	行%	行%	行%
経営企画・調査	17.1%	22.9%	14.3%	20.0%	5.7%	20.0%	77.1%
人事・教育	30.0%	22.0%	8.0%	32.0%	16.0%	10.0%	78.0%
店頭営業・店舗管理	13.4%	11.9%	65.7%	22.4%	11.9%	28.4%	43.3%
外交営業	21.4%	27.8%	23.0%	28.6%	15.1%	19.0%	78.6%
購買・資材	40.0%	13.3%	13.3%	16.7%	6.7%	16.7%	86.7%
商品企画・市場開発	15.8%	13.2%	28.9%	34.2%	5.3%	15.8%	78.9%
経理・財務	13.0%	18.5%	14.8%	29.6%	9.3%	16.7%	70.4%
労働組合専従	20.5%	13.6%	20.5%	13.6%	11.4%	31.8%	61.4%
技術系	35.2%	23.1%	12.0%	15.7%	14.8%	13.0%	73.1%

(外国人社員の活用はどの職掌でも1割を上回る指摘がなく、表示を省略)

(10) 雇用形態の変化

今後の非正社員化の動きは、増加、維持、減少と3分解である。

自分の職場での非正社員の比率は(問10-2)

大幅増	30	3.6%
増加	274	33.2
現状維持	283	34.3
減少	189	22.9

大幅減 28 3.4

無回答 21 2.5

となったからである。

この動きは職掌によって若干の差はある(店頭営業・店舗管理で増加、商品企画・市場開発で減少)ものの、いずれの職掌でも意見がわかるところである。

表245 現在の職掌別 職場の非正社員の見通し

現在の職掌 (主要職掌のみ)	職場の非正社員比率の見通し					
	大幅増	増加	現状維持	減少	大幅減	無回答
	行%	行%	行%	行%	行%	行%
経営企画・調査	5.7%	34.3%	28.6%	31.4%		
人事・教育	2.0%	20.0%	50.0%	20.0%	6.0%	2.0%
店頭営業・店舗管理	11.9%	47.8%	17.9%	19.4%	1.5%	1.5%
外交営業	4.8%	34.1%	30.2%	26.2%	1.6%	3.2%
購買・資材	3.3%	40.0%	33.3%	20.0%	3.3%	
商品企画・市場開発	2.6%	26.3%	23.7%	39.5%	5.3%	2.6%
経理・財務	3.7%	29.6%	44.4%	20.4%	1.9%	
労働組合専従	6.8%	22.7%	43.2%	25.0%	2.3%	
技術系	1.9%	31.5%	38.9%	24.1%	2.8%	.9%

【注】

- (1) (財)連合総合生活開発研究所, 1997.03, 『平成8年度新時代の労使関係に関する調査研究(会社とサラリーマンの新しい関係に関する調査研究)』。詳しい調査方法などは同報告書を参照されたい。
- (2) 回答者の**産業別の比率**はつぎのとおり(%)。製造業51.0 建設業0.8 商社5.2 小売業12.5 金融業(銀行・保険)13.3 運輸業1.2 電力・ガス・通信1.2 ソフトウェア0.1 対企業サービス1.3 対個人サービス4.8 その他6.2 NA2.2。
- (3) 回答者の**所属企業の常用従業員規模**はつぎのとおり(%)。1万人以上33.5 3000人以上21.2 1000人以上29.2 300人以上12.6 100人以上1.1 100人未満0.4 無回答2.1。集計の軸においては999人以下を統合したが、その殆どは299-999人である。常用従業員規模別集計の母数は、1万人以上276人, 3000人-9999人175人, 1000-2999人241人, 999人以下116人, 無回答17人である。
- (4) 現在の職位は(世間でだいたい言う場合と想定して), 部長クラス39人, 課長クラス354人, 係長・主任クラス273人, 一般社員142人, 無回答17人。
- (5) 経営企画・調査35人, 総務・広報23人, 人事・教育50人, 支店代理店関連管理14人, 店頭営業・店舗管理67人, 外交営業126人, 購買・資材30人, 海外営業・生産管理18人, 貿易事務4人, 商品企画・市場開発38人, 事務処理・センター26人, 物流6人, 法務・特許12人, 経理・財務54人, 労働組合専従44人, 他の事務営業65人, 技術108人, 生産・作業・運転29人, その他34人, 無回答42人。
- (6) **いままで勉強をしたことがある場所**を複数回答で指摘してもらったところ(%)。職業(実業)高校14.1 普通高校56.5 高専1.3 専門学校5.2 大学の法律系学部13.1 大学の経済経営系の学部33.1 大学の文学教育教養系の学部8.2 大学の理工医系の学部19.3 法律社会科学文化系の大学院0.6 理工医系の大学院3.9となったが、ここから最終学歴を推定して、つぎのように分類した: 大学院36人, 大学(理工系)120人, 大学(法経系)375人, 大学(文教系)65人, 高専・専門・職業高校107人, 普通高校96人, 無回答26人。
- (7) 34歳以下207人, 35歳-39歳149人, 40歳-44歳165人, 45歳-49歳166人, 50歳以上120人, 無回答18人。
24歳から65歳までだが, 平均年齢が40.9歳。標準偏差が7.9歳で, おおむね33歳から49歳の者が多数を占める。
- (8) 自分の職位について「**抜擢された**」と感じる人3.6%, 「**まずまず順調**」32.6%, 「**平均的**」

- 48.2%, 「**遅れている**」14.4%, 無回答1.1%。
- (9) 自社には「**中高年が多い**」という人で, 自分の会社で今回の不況が深刻(かなり+やや)をあわせて86.3%, 「**若者が多い**」という人の場合は71.2%。
- (10) 課長クラスで19.2%, 係長・主任クラスで12.5%, 一般社員で7.7%と, 明らかに職位に比例している。
- (11) 一般社員でも55.6%。課長クラスでは44.9%, 部長クラスでは41.0%
- (12) 一般社員で56.3%, 係長・主任クラスで53.1%, 課長クラスで40.1%, 部長クラスで35.9%。
- (13) 1万人以上26.4%, 3000-9999人37.7%, 1000-2999人41.9%, 999人以下48.3%。
- (14) 「**従業員増減予想指数**」で, 製造-38.5, 金融-38.2, 商社-19.8, 対個人サービス-15.0, 小売-7.3となる。
- (15) 「**従業員増減予想指数**」で, 労働組合専従は楽観的で, -14.8にとどまる。

(続)