

## 「千葉県内の雇用調査」

－常用雇用の減少続く－見直し進む雇用慣行・賃金体系

財団法人 千葉経済センター

千葉県内民営事業所の全従業者数は、1996年をピークに減少しているが、その減少幅はそれほど大きくない。しかし、従業者のなかの中核をなしている常用労働者は減少幅がかなり大きくなっている。個別企業の動きをみると、雇用削減は先行した大企業から、最近は中小企業にも広がっており、なかには雇用スリム化がかなり進んで、ぎりぎりの雇用水準で経営を行っている向きもみられる。こうした向きでは、人材確保には社外の労働市場を積極的に活用しようとする動きをみせている。

### 1. 県内の雇用動向

#### (1) 県内の雇用情勢～県内従業者数は96年まで増加を続けたあと減少に

千葉県の全従業者数は、96年を境に減少に転じている(図表-1)。

「事業所・企業統計調査」で民営事業所の従業者数の動向をみると、81～86年には+15.5%と埼玉県(+17.9%)に次いで東京圏で第2位となっており、全国平均の2倍強の増加率となっている。その後は、86～91年+20.3%、91～96年+8.5%と全国平均を大きく上回り、東京圏のなかで最も高い増加率が続いており、本県の民営事業所の従業者数は、高水準で増加を続けてきた。96～01年になると、県内従業者数は△1.1%と減少に転じている。この期間は全国平均では、△4.6%、東京圏でも神奈川県△4.9%、東京都△4.3%、埼玉県△2.0%となっており、本県民営事業所の全従業者数は全国平均や他の東京圏の都県と比べると減少度合いが小さい。

図表-1 東京圏の従業者数・事業所数増減率の推移〔民営〕

(上段は従業者数、下段括弧内は事業所数)

(単位: %)

|      | 1981年            | 1986年            | 1991年           | 1996年          | 2001年          |
|------|------------------|------------------|-----------------|----------------|----------------|
| 千葉県  | +20.1<br>(+31.4) | +15.5<br>(+9.2)  | +20.3<br>(+5.7) | +8.5<br>(+1.0) | ▲1.1<br>(▲4.1) |
| 埼玉県  | +22.0<br>(+29.2) | +17.9<br>(+11.3) | +18.2<br>(+5.9) | +7.9<br>(+2.4) | ▲2.0<br>(▲4.2) |
| 神奈川県 | +4.9<br>(+21.5)  | +13.5<br>(+6.8)  | +15.8<br>(+5.1) | +4.2<br>(+1.1) | ▲4.9<br>(▲5.7) |
| 東京都  | +5.1<br>(+15.7)  | +6.7<br>(+0.9)   | +11.4<br>(▲2.5) | +2.3<br>(▲0.8) | ▲4.3<br>(▲6.4) |
| 全国   | +5.8<br>(+16.3)  | +7.1<br>(+3.5)   | +11.8<br>(+0.7) | +4.7<br>(▲0.6) | ▲4.6<br>(▲5.3) |

(資料)「事業所・企業統計調査」千葉県統計課、総務庁統計局

(注)2001年は速報値。

96年から01年にかけての従業者数の減少は、倒産・廃業等により事業所数が減少していること（千葉県△4.1%、全国△5.3%等、図表-1参照）が影響していることが考えられる。しかし、2001年事業所・企業統計調査で初めて実施された1996年調査以降の新設・廃業事業所別従業者数調査によれば、この5年間で廃業62,333事業所、新設49,919事業所と廃業事業所が新設事業所を上回っている一方で、新設・廃業事業所別の従業者数では、新設事業所の従業者増加477,453人、廃業事業所の従業者減少444,905人と新設事業所の従業者増加が廃業事業所の従業者減少を上回っており、96年から01年の間継続して事業を行ってきた事業所で従業者が減少している（図表-2）。

96～01年の県内従業者数の動きを規模別でみると、従業者数50人以上の大規模事業所では僅かながら事業所数が増加し、従業者数も増加しているが、49人以下の中小・零細事業所では事業所数が減少となり、従業者数も減少している（図表-3）。

図表-2 千葉県種類別事業所数・従業者数  
(1996年→2001年)

(単位: 事業所、人)

|            | 事業所数    | 従業者数      |
|------------|---------|-----------|
| 新設事業所(増加数) | +49,919 | +477,453  |
| 廃業事業所(減少数) | ▲62,333 | ▲444,905  |
| (差し引き)     | ▲12,414 | +32,548   |
| 存続事業所(実数)  | 150,179 | 1,457,613 |

(資料)「事業所・企業統計調査」千葉県統計課

(注)2001年は速報値。

図表-3 千葉県規模別従業者数・事業所数増減率の推移〔民営〕  
(上段は従業者数、下段括弧内は事業所数)

(単位: %)

|         | 1991年            | 1996年            | 2001年          |
|---------|------------------|------------------|----------------|
| 大規模企業   | +11.6<br>(+28.3) | +15.4<br>(+14.0) | +2.7<br>(+1.8) |
| 中小・零細企業 | +11.7<br>(+5.3)  | +5.0<br>(+0.7)   | ▲3.2<br>(▲4.2) |

(資料)「事業所・企業統計調査」千葉県統計課、総務省統計局

(注1)大規模企業は従業員50人以上、中小・零細企業は同49人以下とする。

(注2)2001年は速報値。

## (2) 業種別の雇用動向～建設業、製造業で減少が広がる

県内従業者数の96年から01年までの5年間の動きを業種別にみると、建設業(△14.9%)、製造業(△12.9%)、金融・保険業(△14.8%)の減少が目立っている。建設業では土木工事業、建築工事業がともに大幅な減少となっている。製造業では、高炉メーカーや電子部品・デバイス製造業などで従業者の減少が目立っている。その一方、近年の千葉県鉱工業生産指数(全産業)は、東京圏で減少幅が最も少なく底堅い動きをしており、県内製造業は、素材メーカーや電機メーカーなどの大企業を中心に、生産量をある程度維持しつつリストラが進められた(96～01年の間の生産指数減少率:千葉県△3.8%、埼玉県△10.9%、神奈川県△12.4%、東京都△20.7%、全国△5.3%)。一方、卸・小売・飲食店は、96～01年には増加率がほぼ横ばいとなっている。コンビニ(各種食料品小売業)などの成長業種では増加がみられる一方、セルフ給油所の台頭による燃料小売業、酒ディスカウンターの進出等から酒小売業が大幅減少となるなど、構造的な変化が起きている。こうしたなか、サービス業は、医療分野や老人ホームなどの社会福祉分野の増加もあって増加を続けており、県内雇用の受け皿を担ってきた(図表-4)。

図表-4 千葉県業種別従業者増減率の推移〔民営〕

(単位:千人、%)

|                | 従業者数<br>(県内シェア)  | 1981年 | 1986年 | 1991年 | 1996年 | 2001年 |
|----------------|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 全産業            | 1,935<br>(100.0) | 36.8  | 15.5  | 20.3  | 8.5   | ▲1.1  |
| 建設業            | 164<br>(8.5)     | 34.5  | 2.9   | 22.3  | 4.7   | ▲14.9 |
| 製造業            | 305<br>(15.8)    | 7.6   | 9.6   | 5.7   | ▲5.9  | ▲12.9 |
| 運輸通信業          | 149<br>(7.7)     | 55.8  | 24.1  | 32.3  | 6.7   | 2.8   |
| 卸売・小売業,<br>飲食店 | 649<br>(33.5)    | 41.3  | 13.8  | 15.3  | 13.6  | 0.5   |
| 金融・保険業         | 54<br>(2.8)      | 33.6  | 12.7  | 24.2  | ▲2.5  | ▲14.8 |
| 不動産業           | 35<br>(1.8)      | 60.0  | 6.0   | 49.3  | ▲6.1  | ▲2.4  |
| サービス業          | 564<br>(29.2)    | 48.2  | 34.7  | 38.0  | 19.6  | 11.0  |

(資料)「事業所・企業統計調査」千葉県統計課、総務庁統計局

(注) 県内シェア1%未満の業種は掲載していないのでシェア合計は100にならない。

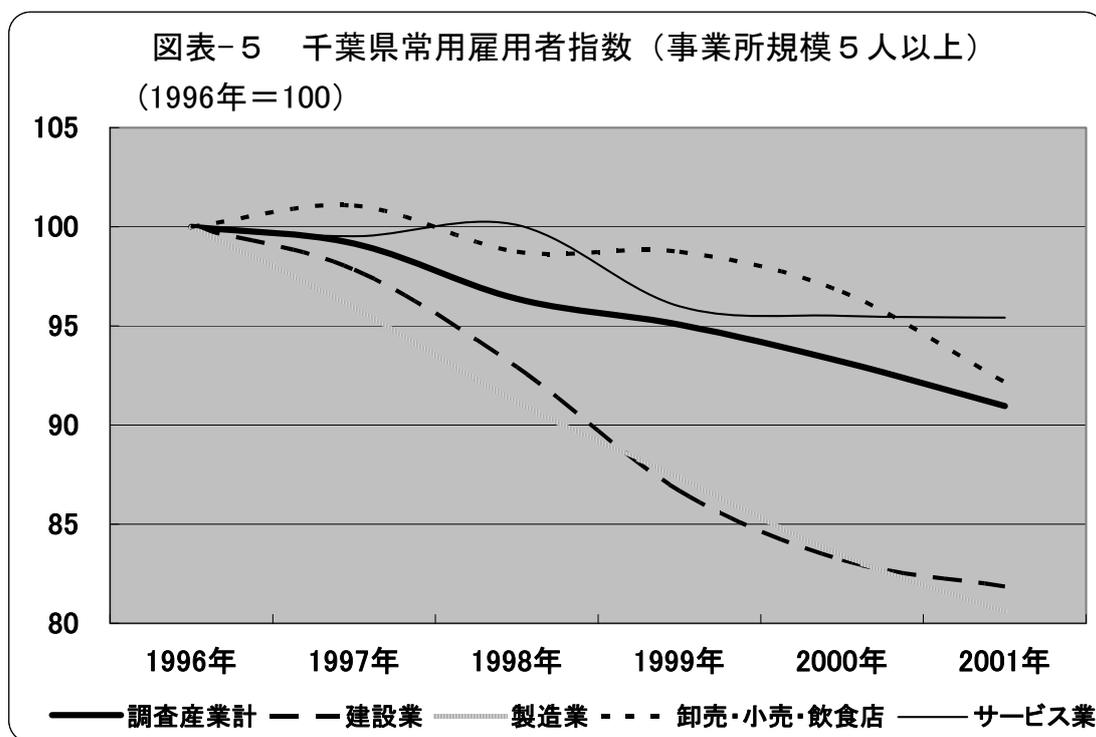
### (3) 常用労働者の減少幅が大きくなっている

以上では県内民営事業所の全従業者数の動きをみてきたが、ここでは毎月勤労統計調査により「常用労働者（注1）」の動きをみてみよう（図表-5）。

（注1）「事業所・企業統計調査（＝5年毎の全数調査）」では2001年の常用労働者の計数が公表されていない。このため、ここでは「毎月勤労統計調査」を使用することとした。「毎月勤労統計調査」は、無作為に指定された、常時5人以上の常用労働者を雇用する県内の約1,000事業所に対して行なわれるサンプル調査である。なお、1996年「事業所・企業統計調査」によれば常用労働者は全従業者の80.4%を占めていた。

県内常用労働者（全産業計）は、96～01年には△9.0%の大幅減少となっており、「事業所・企業統計調査」の従業者数の減少幅（同期間△1.1%）よりかなり大きい。また、常用労働者（全産業計）の減少幅は、東京圏各都県と比べても神奈川県と同率でその大きさが目立っている（東京都△2.7%、埼玉県△3.6%、神奈川県△9.0%）。

業種別にみると、建設業（同△18.1%）、製造業（同△19.4%）の常用労働者の減少幅が大きい。卸・小売・飲食店は、97年以降は減少が続き、最近になって減少幅が拡大した（同△7.8%）。県内雇用の受け皿を担ってきたサービス業も、99年にマイナスとなり当該期間全体で同△4.6%の減少となっている。



(資料)「毎月勤労統計調査」千葉県統計課

本統計はサンプル調査であり、前出の「事業所・企業統計調査」と同列ではみられないとしても、こうした常用労働者の大きな減少をみると、県内企業では、常用労働者中心に雇用削減が進められていることが推察される。

#### (4) 最近、新規求人数が増加している

千葉県の雇用環境が極めて厳しいなかで、最近新規求人数〔季調済〕が増加している(図表-6)。千葉県の新規求人数は2001年4月にディズニーシー開業に向けての募集増から25,365人に増加したあとは2002年6月まで減少を続けてきたが、7～9月には前期比+15.5%増加し、つれて有効求人倍率も上昇した。こうした動きは、輸出の増加を受けて、製造業を中心に新規求人増加の動きがみられたことによるものである。10月は経済の先行き不透明感が広がり新規求人数も減少したが、雇用環境が厳しいなかで新規求人数が大幅に増加したのは注目される。

県内の労働環境をみると、従業者ベースでは96～01年には減少となっているが、96年までの雇用増を考えると調整の進みが遅いようにみえる。しかし、常用労働者ベースでは大幅減少していることから、雇用調整が進展している企業では、経営環境の好転に対し、即座に雇用増で対応しなければならないほど、ぎりぎりまで雇用者数を絞って経営していることも考えられる。

図表-6 有効求人倍率と新規求人数の推移〔千葉県・全国〕  
(単位: 倍、千人)

|       |     | 有効求人倍率 |      | 新規求人数 |     |
|-------|-----|--------|------|-------|-----|
|       |     | 千葉県    | 全国   | 千葉県   | 全国  |
| 2001年 | 1月  | 0.55   | 0.65 | 19.3  | 648 |
|       | 2月  | 0.55   | 0.64 | 19.4  | 643 |
|       | 3月  | 0.54   | 0.61 | 19.5  | 719 |
|       | 4月  | 0.63   | 0.62 | 25.4  | 633 |
|       | 5月  | 0.57   | 0.61 | 20.6  | 574 |
|       | 6月  | 0.55   | 0.61 | 17.7  | 560 |
|       | 7月  | 0.56   | 0.60 | 19.9  | 593 |
|       | 8月  | 0.55   | 0.59 | 19.2  | 584 |
|       | 9月  | 0.54   | 0.57 | 17.9  | 582 |
|       | 10月 | 0.51   | 0.55 | 19.1  | 611 |
|       | 11月 | 0.50   | 0.53 | 19.3  | 546 |
|       | 12月 | 0.49   | 0.51 | 17.7  | 446 |
| 2002年 | 1月  | 0.47   | 0.51 | 17.9  | 593 |
|       | 2月  | 0.48   | 0.50 | 19.1  | 597 |
|       | 3月  | 0.46   | 0.51 | 16.7  | 665 |
|       | 4月  | 0.45   | 0.52 | 17.2  | 623 |
|       | 5月  | 0.44   | 0.53 | 17.7  | 574 |
|       | 6月  | 0.44   | 0.53 | 16.0  | 543 |
|       | 7月  | 0.45   | 0.54 | 19.2  | 620 |
|       | 8月  | 0.47   | 0.54 | 18.6  | 590 |
|       | 9月  | 0.49   | 0.55 | 21.0  | 616 |
|       | 10月 | 0.48   | 0.56 | 18.6  | 676 |

(資料)「職業安定業務統計」千葉県労働局、厚生労働省職業安定局  
(注)千葉県・全国有効求人倍率と千葉県新規求人数は季節調整済み。

このように雇用統計をみると雇用調整が緩やかなものにとどまっているとみられる面（事業所・企業統計ベース）と、ある程度進展していると見ることが出来る面（毎月勤労統計ベースなど）とが混在している。

そこで以下では県内個別企業が雇用に関してどのような動きをしているかについてアンケート調査を実施し、個別企業にヒアリングを行って実状をみてみた。

## 2. 県内企業の雇用の現状と対応策－アンケート調査の結果

2002年10月4～18日にかけて、県内企業に雇用の現状と、企業が考えている対応策についてアンケート調査を行なった。対象は県内に本社または事業所を有する法人1,530社で、470社から回答を得た（有効回答率30.7%）。規模別集計にあたっては、特記してあるものを除き中小企業基本法の資本金区分によった（回答企業内訳／製造業：大企業〈資本金3億円超〉35社、中小企業184社、非製造業：大企業〈資本金：運輸業3億円超、卸売業1億円超、サービス業・卸・小売業0.5億円超〉70社、中小企業181社）。集計結果は次のとおり。

### (1) 業況が悪化した企業の割合は中小企業の方が多い

直近3年間の業況は、大幅に悪化した先が17.2%、少し悪化した先は34.7%と半数超が悪化している（図表－7）。規模別には大企業より中小企業の方がより厳しくなっている。今後の見通しについては、直近3年間よりは悪化見込み先がわずかに減少しているが厳しい状況が予想されている。

図表－7 業況（直近3年間→今後3年間）

（単位：％）

|         |       | 大幅に好転 | 少し好転 | 横ばい  | 少し悪化 | 大幅に悪化 |
|---------|-------|-------|------|------|------|-------|
| 合 計     | 直近3年間 | 4.5   | 15.1 | 28.4 | 34.7 | 17.2  |
|         | 今後3年間 | 3.1   | 20.4 | 39.6 | 29.9 | 7.0   |
| 大 企 業   | 直近3年間 | 6.7   | 20.2 | 28.8 | 29.8 | 14.4  |
|         | 今後3年間 | 5.9   | 23.5 | 44.1 | 21.6 | 4.9   |
| 中 小 企 業 | 直近3年間 | 3.9   | 13.6 | 28.3 | 36.1 | 18.1  |
|         | 今後3年間 | 2.3   | 19.5 | 38.2 | 32.3 | 7.6   |

（資料）アンケート結果を図表にまとめたもの（以下の図表8～17も同じ）

(2) 従業者数の推移～小規模事業者で雇用削減の動きが強まる

3年前と現在の従業者数を比べると、全体では△4.4%減少している（図表－8）。資本金規模で見ると大企業では△6.8%の減少、中小企業では△0.5%の減少と、大企業の人員削減が大幅である。従業員規模別にみると、300人以上の企業では△4.8%減、100～299人の企業では＋0.4%増、50～99人△2.2%減、49人以下△16.2%減となっており、49人以下の小規模企業の人員削減が相当進んでいる。

図表-8 従業者数の増減率  
(3年前→現在)

(単位: %)

| 区 分      | 増 減 率 |
|----------|-------|
| 合 計      | ▲4.4  |
| 大 企 業    | ▲6.8  |
| 中 小 企 業  | ▲0.5  |
| 従業者数別    |       |
| 300人以上   | ▲4.8  |
| 100～299人 | 0.4   |
| 50～99人   | ▲2.2  |
| 49人以下    | ▲16.2 |

(3) 正社員が減少しパート社員が増加

3年前と現在の従業者数の割合は、正社員（3年前 67.8%→現在 62.1%）が減少し、パート社員（同 27.0%→32.3%）が増加している（図表－9）。規模別にみると、大企業で、正社員減少・パート社員増加が進んでいる。

図表-9 従業者の就業上の地位別割合の推移

(単位: %)

|           | 正社員  | パート社員 | 派遣・契約社員 |
|-----------|------|-------|---------|
| 合 計(3年前)  | 67.8 | 27.0  | 5.2     |
| (現在)      | 62.1 | 32.3  | 5.6     |
| 大企業(3年前)  | 67.1 | 27.4  | 5.5     |
| (現在)      | 60.2 | 33.9  | 5.9     |
| 中小企業(3年前) | 68.9 | 26.4  | 4.7     |
| (現在)      | 65.0 | 29.8  | 5.2     |

(4) 雇用過不足感～大企業では「不足」超となっている

規模別にみると、全体では雇用が過剰（大幅に過剰＋やや過剰）とする企業が 27.3%と雇用が不足とする企業（23.6%）を上回っているが、大企業では不足（25.9%）とする向きが、過剰（21.2%）とする向きを僅かながら上回っている。

(5) 当面の雇用に対する考え～中小企業の3割は今後リストラを視野に入れている

全体では、「現状の雇用人員を守る」とした企業が半数以上を占めているが、①「リストラもやむを得ない」とする企業が 21.6%、②「具体的にリストラを検討している」企業が 5.9%ある。①②の企業は中小企業の方が割合が多くなっている（図表－10）。

図表-10 当面の雇用についての考え

(単位: %)

|         | 現状の雇用人員を<br>守る | 雇用を増やす<br>ことを考えている | リストラもやむを<br>得ない | 具体的にリストラ<br>を検討している | 特になし |
|---------|----------------|--------------------|-----------------|---------------------|------|
| 合 計     | 54.6           | 10.8               | 21.6            | 5.9                 | 7.0  |
| 大 企 業   | 54.9           | 15.7               | 13.7            | 4.9                 | 10.8 |
| 中 小 企 業 | 54.5           | 9.4                | 23.9            | 6.3                 | 6.0  |

(6) 希望退職を募った企業は 13.7%

直近3年間で雇用調整を実施した企業の割合は、59.9%となっている。雇用調整の上位項目をみると、「新卒採用の削減・停止 (22.2%)」、「残業規制 (20.3%)」、「配置転換 (14.8%)」と既存の雇用は維持しながらの雇用調整が上位にきているが、「社員からパートへ切り替え (14.2%)」「希望退職 (13.7%)」もかなりの率になっている。

(7) 給与体系を改訂した企業は 1/3 を超え、今後予定している企業は 28%

給与体系を改訂した企業は 36.1%に達しており、今後予定している企業 (1年以内に実施予定+時期未定) も 28.1%ある。大企業では「既に実施した」企業が 44.8%あり、中小企業でも 33.5%とかなりの割合となっている。

給与改訂による給料の変動状況を見ると、大企業では 53.0%、中小企業では 62.8%の企業が給与改訂により給料を削減したとしている。給与体系改訂の内容は中小企業のほうがより厳しいものとなっている (図表-11)。

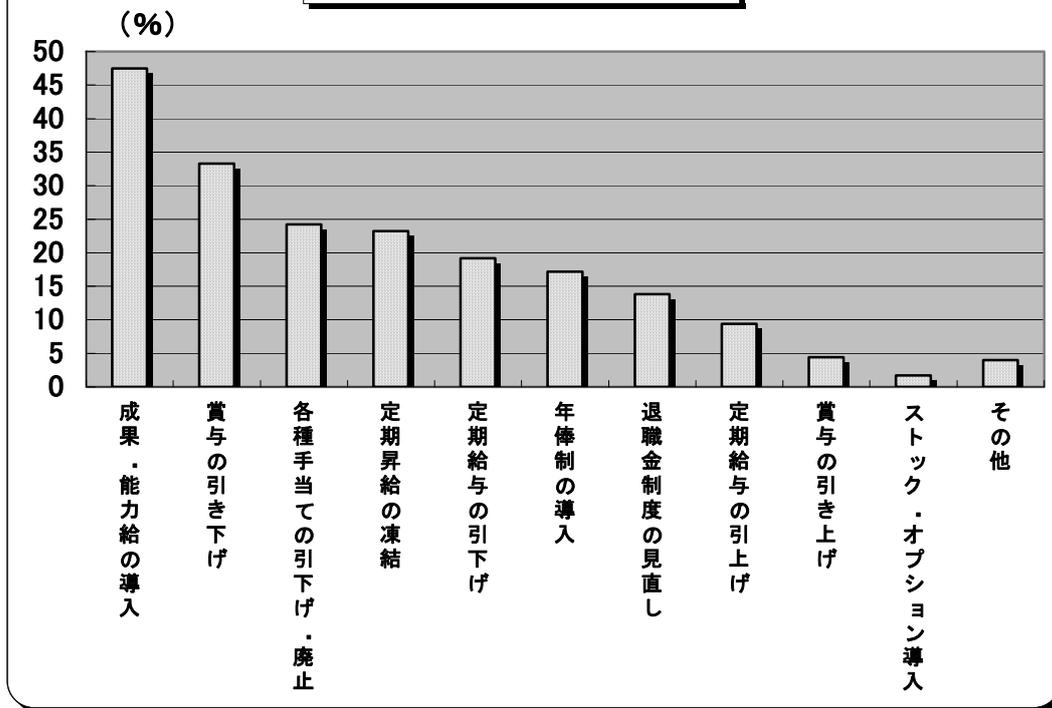
給与体系改訂の上位項目をみると、「成果・能力給の導入」、「賞与の引き下げ」、「各種手当の引き下げ・廃止」の順となっている (図表-12)。

図表-11 給与体系の改訂における賃金の変動幅

(単位: %)

|         | [ 変動幅 ] ← ▲10% ▲5% 0 +5% +10% → |      |      |      |     |     | [ 変動幅未定 ] |
|---------|---------------------------------|------|------|------|-----|-----|-----------|
| 合 計     | 8.4                             | 20.5 | 31.3 | 22.9 | 2.0 | 0.8 | 14.1      |
| 大 企 業   | 1.5                             | 7.6  | 43.9 | 28.8 | 1.5 | 1.5 | 15.2      |
| 中 小 企 業 | 10.9                            | 25.1 | 26.8 | 20.8 | 2.2 | 0.5 | 13.7      |

図表-12 給与体系の改訂内容



(注) 複数回答可につき合計は100%にはならない

(8) 人件費比率の引き下げは中小企業の方が進展している

直近3年間の人件費比率の動きをみると、大幅に減少した企業が8.2%、少し減少した企業が26.0%となっている(図表-13)。一方、大幅に増加した企業は5.2%、少し増加した企業は32.3%となっており、減少した企業と増加した企業が相半ばしている。規模別にみると、大幅に減少した企業は大企業4.9%、中小企業9.2%と中小企業で比率が高い。

図表-13 人件費比率増減〔直近3年間〕

(単位: %)

|      | 大幅に増加 | 少し増加 | 横ばい  | 少し減少 | 大幅に減少 |
|------|-------|------|------|------|-------|
| 合計   | 5.2   | 32.3 | 28.4 | 26.0 | 8.2   |
| 大企業  | 6.9   | 35.3 | 24.5 | 28.4 | 4.9   |
| 中小企業 | 4.7   | 31.4 | 29.4 | 25.3 | 9.2   |

(9) 日本的雇用慣行を見直そうとする向きが増加(図表-14)

① 長期継続雇用を前提としない雇用を考える企業は増加方向

今後3年間の雇用方針の動きをみると、「長期継続的雇用」を中心と考える企業は

54.0%に減少し（現状は 80.9%）、「長期継続的雇用を前提としない雇用」とする企業は 18.0%（現状は 6.7%）に増加する。規模別にみると、大企業・中小企業とも変化の度合いはほぼ同様である。

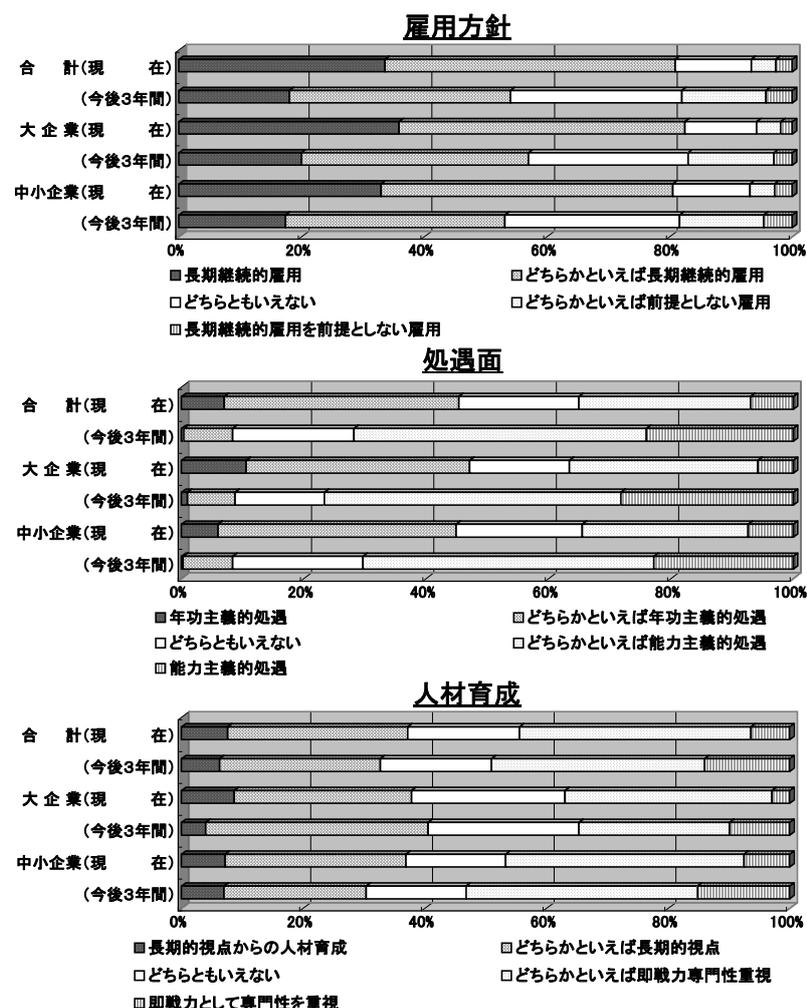
### ② 処遇面～今後は能力主義的処遇が主流に

今後の処遇面の動きをみると、「年功主義的処遇」が大幅減少となり、「能力主義的処遇」が大幅に増加する。「能力主義的処遇」+「どちらかといえば能力主義的処遇」＝大企業 76.7%、中小企業 70.4%と規模による差はあまりみられない。

### ③ 人材育成～中小企業の一部では流動化した雇用市場を積極的に活用する向きがみられる

今後の人材育成の動きをみると、「長期的視点からの人材育成」は、やや減少となり、「即戦力として専門性を重視」が増加している。中小企業では、「即戦力として専門性を重視」とする向きが過半数を超えている。

図表-14 現在と今後3年間で重要性が高まる経営方針



(10) 今後の雇用人事戦略～成果・能力主義を高める動きが強まるなか、能力給の評価が難しいとの声も

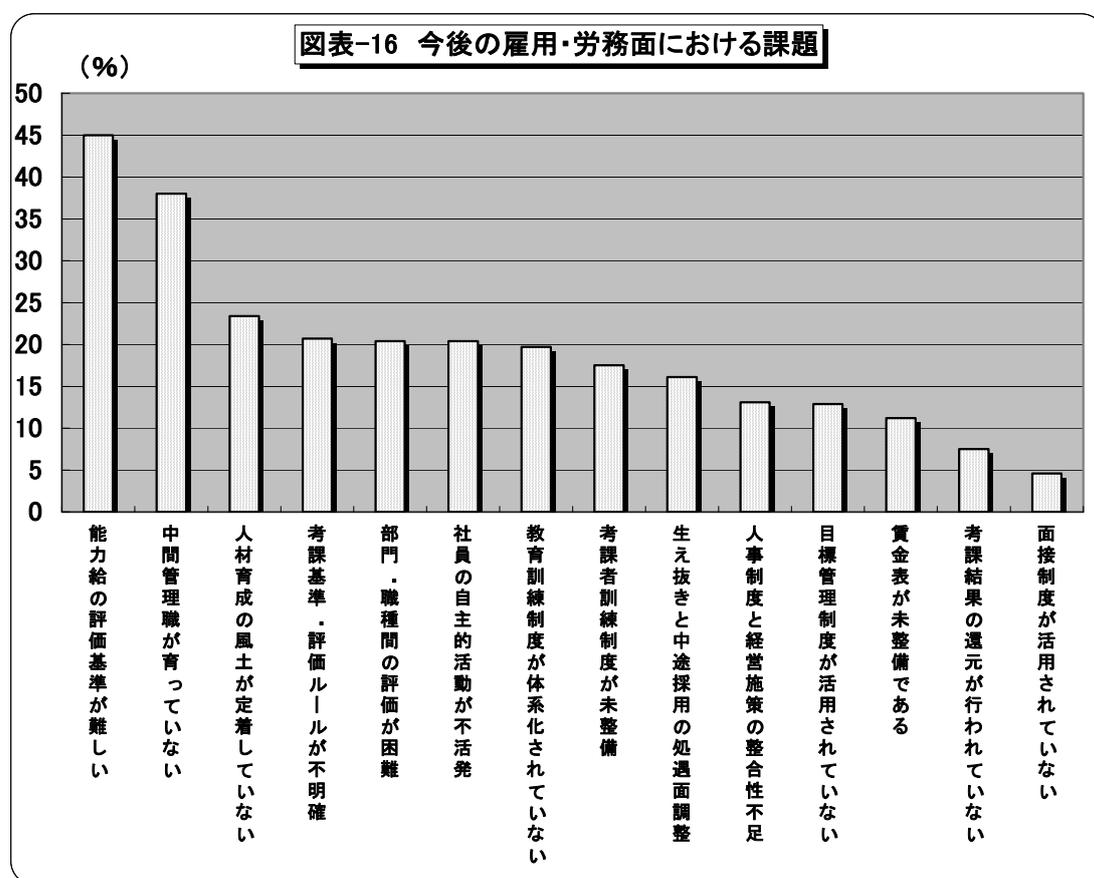
今後の雇用人事戦略をみると、大企業では「バランスの取れた戦略を目指す」、中小企業では「能力主義の比重を高める」が最多となっている（図表-15）。また、「雇用調整を進め適正人数を実現する」の割合は大企業（11.8%）より中小企業（16.7%）の方が高くなっている。

今後の雇用労務面の課題としては、「能力給の評価基準が難しい」をあげる向きが多い（図表-16）。また、バブル後に雇用を絞った影響や、雇用流動化の強まりなどから、「中間管理職が育っていない」、「人材育成の風土が定着していない」や、「社員の自主的活動が不活発」など社員の資質向上についての問題を意識している企業が多い。

図表-15 今後の雇用人事戦略

（単位：%）

|      | 能力主義の比重を高める | バランスの取れた戦略を目指す | 従業員の質の向上に努める | 雇用調整を進め適正人数を実現す | その他 |
|------|-------------|----------------|--------------|-----------------|-----|
| 合計   | 35.4        | 27.2           | 20.3         | 15.5            | 1.6 |
| 大企業  | 31.4        | 33.3           | 20.6         | 11.8            | 2.9 |
| 中小企業 | 36.6        | 25.3           | 20.2         | 16.7            | 1.2 |



（注）複数回答可につき合計は100%にならない

### (11) ワークシェアリングの実施状況は低レベル

ワークシェアリングの実施状況は、「実施経験があり今後も実施したい（2.0%）」、「実施経験があるが今後は実施したくない（1.0%）」と実施状況は極めて低水準である（図表-17）。

図表-17 ワークシェアリングの実施状況について

（単位：%）

|      | 実施経験があり<br>今後も実施したい | 実施経験あり今後<br>は実施したくない | 実施経験なし<br>今後実施予定あり | 実施予定はない |
|------|---------------------|----------------------|--------------------|---------|
| 合計   | 2.0                 | 1.0                  | 7.6                | 89.4    |
| 大企業  | 2.9                 | 1.0                  | 4.9                | 91.2    |
| 中小企業 | 1.6                 | 1.0                  | 8.4                | 89.0    |

### 3. 個別企業の雇用対応は中小企業でも進展—県内企業のヒアリング調査から

県内企業へのアンケート調査の結果は、前章でみたように、中小企業でもかなりの雇用削減が進んでいる。大企業の方が正社員からパート社員へのシフトが大きい等、80年代から90年代前半の労働力不足期あるいはバブル崩壊後の大企業先行のコスト削減策を映じて、大企業と中小企業における対応に差がある面もみられるが、経営者の雇用あるいは人件費に関する意識については殆ど差がみられなくなってきている。本章では、個別企業の対応についてのヒアリングに基づいて県内企業の動向をみてみた。

#### （1）雇用方針～雇用削減や人件費比率引き下げなど中小企業でも進展がみられ、大企業・中小企業間の雇用に対する考え方の差は縮まっている

最近の県内企業の動向をみると、中小企業においても、社長の強い危機意識に基づいたリーダーシップのもと、柔軟かつ大胆に雇用の再構築に向けた取組を行なっている向きがみられる。

—A社（鉄鋼・非鉄金属製造業・中小企業）では、需要後退によるユーザーからの値下げ要請の強まりをうけて収益環境は厳しい状況が続いた。こうしたなか収益を確保できる企業体質への脱却に向けて社長が陣頭に立って社員に対する仕事の要求水準を意識的に高めた。その結果、会社への「ぶら下がり」社員は順次退社し、社員数は半減した。年功序列賃金も事実上無くなり、経営効率は上がり、売上は前年比増加を続けている。受注の増加を現在は残業増でしのいでいる。今後は従業員と相談しつつ、残業増か雇用増か決めるとしている。

—B社（卸売業・中小企業）では、市況の低迷から売上低迷が続き、早期退職優遇制度などで社員の約1割を削減した。残った社員とは開かれた雇用関係を目指し、毎月の収支は全社員に社内LANで公開し、目標利益を全社員に徹底した。また、社員会を創設し社員に発言の場を与えて経営への参画意識を持たせた。最近では、若

手社員中心に経営効率化に向けた意見がみられるなど、社内の雰囲気は活性化した、としている。

- C社（建設業・大企業）では、直近3年間のリストラで正社員を2割強減少させた。しかし、まだ雇用過剰感は強く、あと2割程度減らしたいとしている。土木部門は、これまで有能な人材の温存が必要と考えていたが、公共工事の売上増加は見込めず、戦略的な観点から早急に人員整理を行う方針に転換した。

## （2）雇用のスリム化を進めている企業は必要な場合は社外の労働市場から即戦力の人材を採用しようとの考えにシフトしつつある

雇用流動化が強まるなかで、人材の獲得に向けて質・量ともに外部労働市場から即戦力の人材を採用しようとする考え方が広がっている。特に、スリム化を進める一方で新分野への進出を行う向きではその分野の専門家を外部労働市場から確保する考え方が強まっている。

- D社（建設業・大企業）では、雇用過不足感を年齢別に見ると、高齢者層で過剰感が高く、逆にバブル崩壊で雇用を絞った時期があり、30代の中間管理職層は不足している。職種別にも管理部門は過剰感がある反面、現場の型枠工など常に不足している職種もある。業況が厳しさを増すなかで、過剰部門はリストラを行う一方、不足している職種は中途採用で積極的に補強を図るなかで、部門間の過不足を解消し経営体質改善をはかる、としている。
- E社（小売業・大企業）は、直近3年間で分社化などにより2割の雇用削減を行ってきた。一方で、本年には中古車買取業に進出し、買い取り業務のスペシャリストを4名雇用した。この業務は目利きが命であり、一般的な募集の仕方では雇用に至らないことが多く、縁故による紹介により社外から引抜きをはかるなどしてようやく人材を確保できた、としている。
- F社（小売業・中小企業）では、店内に華やかさを出すためホームファッション分野に進出するとともに、輸入家具の取扱いの増加から直接貿易をはじめた。ホームファッションへの進出にあたり、商品を取り扱ったことのある経験者を3名雇用した。また、直接貿易については、社内で知識のある人を該当部署に吸い上げ、空いたポジションには社外の勤務経験のある人間を中途採用した。同業間の雇用流動化が進んでいるが定着率の悪さから雇用コストのロスが生じている。

## （3）従業員の処遇に関しては成果・能力主義の導入の動きが広がっているが、導入後の問題点も指摘されている

県内企業の、成果・能力主義導入の動きは、大企業が先行して取り組んできたが、最近では、その動きが中小企業にも広がっている。その一方で、成果・能力主義導入や運用に当たっては、企業ごとに様々な問題点も指摘されている。

- G社（建設業・大企業）では、5年前に営業手当を廃止し報奨金制度とするなど、能力・成果主義を強めた。営業部門の給与をみると、新卒では固定給7：実績給3の割合であるが、加齢に伴い実績給の割合が増加していき、部課長クラスになると、固定給2：実績給8となっている。営業部門は数字で考課できるため分かりやすいが、設計部門・工事部門では評価基準が明確でないため評価が難しく実績給のウェイトをあまり高くできないとしている。
- H社（リース業・中小企業）では、営業部門には平均で売上高の2%程度のインセンティブをつけている。また、毎月「売上高、新規開拓」などの分野でコンペを行っており、上位の社員には報奨金を与えている。こうしたインセンティブと報奨金を合計すると、最高の人で毎月の固定給と同じ程度となっている。また、自社の他営業所からのレンタルは斡旋する社員の個人売上実績に計上されないことから、従来は活発に行われず企業としてのビジネスチャンスを逃していた。そこで、売上高プラス粗利の概念を導入し社員間の不公平感がでないようにしている。同社では社長の発案でこうした成果・能力主義を導入してきたが、当業界は離職率が高い職場であり、所長会議などで社員の声を聞きながら施策を進める方針、としている。
- I社（石油・化学製造業・中小企業）では、「目標管理制度」を導入した。評価はS～Eまでの6段階評価とし、上下の格差は1.8倍の開きとした。しかし、面接で部下に結果をフィードバックするため厳しい評価はつけ辛いことから、実際は殆どの社員がA～B程度の評価に納まっている。社員の間では目標達成が励みとなって社内が活性化したとの評価の由である。管理職以上には年俸制導入が検討されたが、考課者訓練が難しいとして見送られている。

#### 4. 雇用調整は今後も進む

千葉県内の雇用動向をみると、1996年以降、正社員を中核とした常用雇用の減少が顕著であることが分かった。規模別にみると中小規模の事業所で従業者の減少が急速に進みはじめている。

アンケート調査およびヒアリング調査による県内個別企業の対応状況をみると、大企業で先行して行われていた雇用削減が、中小企業でもかなり進んでおり、雇用に対する経営者の考え方が事業所の規模の如何を問わず厳しいものとなっている。デフレ的経済動向からの脱却がみえてこない厳しい経営環境のなかで今後雇用調整がどう動いていくかを考えてみた。

##### （1）全体としては雇用削減の動きがなお続くとみられる

個別企業ベースの雇用効率化の動きについては、大企業の大規模なリストラ策が世間の注目を集め大企業中心に雇用削減が進んでいる印象があるが、小規模企業で雇用量

を削減しつつ、働きに応じた賃金への質的变化も取り入れて、同時に経営を改革していくという思い切った行動をとっている例が少なからずみられたのは大変注目されることである。環境変化が経営に大きく影響する小規模企業の宿命といえなくもないが、そうしたなかで厳しい対応を実施してきた企業では、環境の若干の好転で雇用増加を考える状況になるほど経営スリム化が進んでいる。このような経営スリム化の進展はまだ緒についた段階であり、アンケート結果でも今後「社員のリストラもやむをえない」、「具体的にリストラを検討している」とする先が4分の1超を占めているように厳しい状況にある。企業規模の如何を問わず全体としては雇用スリム化の動きが続く可能性が大きいと思われる。

### **（２）人材が必要な場合は社外の労働市場から調達する向きが増えていこう**

全体として常用労働者が減少傾向を示しているなかで、7～9月に新規求人数が大幅に増加したことの位置づけを考えておこう。本年夏から秋にかけて、製造業をはじめとして多くの業種で新規求人数が増加した。製造業では輸出増加で生産活動が上向いたことが大きいですが、製造業に限らず多くの業種で新規求人数が増加したのは、業種を問わず先行して雇用者数の削減を行ってきた企業で経営環境が若干でも好転すれば労働力増加をはかることが必要になるほど労働力のスリム化が進んでいることを示唆している。

このように、労働力を思い切ってスリム化した企業では社内で人材の温存をはかるより、必要な場合は社外の労働市場からの調達で有能な人材を確保する方向に進んでいる。新規業務に進出した企業が新たな分野では社外の労働力市場からの人材調達で成果を挙げているということは、こうした企業の社外労働市場への依存に対する不安感を減じていくこととなろう。企業が社外の労働市場への依存に対して抵抗感を減じていけば雇用者の就業の機会が増加していく。

### **（３）地域経済の発展には県民の自発的能力開発が不可欠**

現状では失業者に即効性のある職業教育を行うことが求められている。厳しい雇用環境のなか、社会のセーフティーネットとして、求職者が就職可能となるような直接的で即効性のある能力開発策が期待される。

やや長い目でみると、企業が長期継続的雇用を前提に、社員への職業教育の役目を担っていたものが、雇用の流動化が進むにつれて、企業は自社による教育訓練よりも即戦力の人材確保に向けて社外の労働市場を積極的に活用しようとする方向に進む可能性が高まっている。そうした動きに対応出来る労働者個人ベースでの不断の自発的能力開発が求められる時代になりつつある。

（関 寛之）