

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（理事長 稲上毅）
調査・解析部
主任調査員 郡司 正人
調査員 奥田 栄二
（電話）03-5903-6284、5903-6282

「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」

《 雇用調整を実施した企業の半数は、非正社員の雇い止めを実施 》

《 景気が回復した場合でも、派遣労働者を「減らす」企業が「増やす」企業を上回っている 》

・調査結果のポイント

《リーマンショックに非常に深刻な影響を受けた企業の9割が雇用調整を実施》

2008年9月のリーマンショック以降の金融危機について、約8割の企業が「影響があった」（「非常に深刻な影響」34.5%、「やや深刻な影響」45.3%）と回答している（p.3、図表1）。過去2年間の雇用調整については、76.7%の企業が何らかの施策を実施しており（p.4、図表3）そのうち、リーマンショックに非常に深刻な影響を受けたとする企業では90.9%が雇用調整を実施している（p.4、図表4）。

《雇用調整策としては、新規採用抑制、雇用契約不更新、賃金抑制等を中心に実施》

過去2年間に実施した雇用調整の内容について2007年調査と2009年調査を比較すると、2007年調査では「出向・転籍」「不採算部門の縮小・廃止、事業所閉鎖」などを中心に雇用調整が実施されていたが、2009年調査では、それらに加え、「新規採用抑制」（53.2%）、「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約不更新」（52.0%）、「一時金のカット」（42.1%）、「残業規制」（42.1%）などを中心に実施されている（p.5、図表5）。

《リーマンショック後の雇用増減、いずれの就業形態も「減った」が「増えた」を上回る》

2004年頃から2008年半ばまで（リーマンショック前までの）雇用の増減状況は、正社員では「増えた」とする企業と「減った」とする企業が同程度で、非正社員、派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）いずれも、「増えた」が「減った」を上回っていた（p.6、図表6）が、2008年9月のリーマンショックを経た後（2008年半ばから現在まで）の増減状況を見ると、いずれの就業形態も「減った」が「増えた」を上回っている。とくに、派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）の増減は、「増えた」とする企業はほとんどいない（p.6、図表7）。

《景気が回復した場合でも、派遣労働者を「減らす」企業が「増やす」企業を上回っている》

将来（景気回復期）の雇用・受け入れ方針は、いずれの就業形態も「現状維持」とする割合がもっとも高いが、正社員、非正社員、請負・アウトソーシングでは「増やす」が「減らす」を上回っている一方で、派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）ではいずれも、「減らす」が「増やす」を上回っている（p.7、図表8）。

また、将来、派遣労働者（物の製造系）を「減らす」とする企業のうち58.9%が、将来、請負・アウトソーシングを「増やす」と回答している（p.7、図表9）。

．調査の概要

1．調査趣旨：

近年の非正社員比率の上昇や社外人材の活用のなかで、企業の人事戦略にも変化がみられる。これらの変化を踏まえ、企業の非正規雇用、社外人材の活用が人事戦略に及ぼす影響等を明らかにするため、当機構では2009年9月、「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」（以下、「2009年調査」と略）を実施した。

なお、本調査は、2007年に実施した「雇用システムと人事戦略に関する調査」（以下、「2007年調査」と略）と雇用調整に関する項目など一部同一の質問を設けており、2007年調査と2009年調査の比較が可能である。

< 2007年調査 >

2007年調査の調査結果については、調査シリーズNo.53「雇用システムと人事戦略に関する調査」<http://www.jil.go.jp/institute/research/2009/053.htm>参照。

2．調査名「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」

3．調査期間 2009年9月4日から9月30日

4．調査方法 郵送による調査票の配布・回収

5．調査対象 上場企業全数（東京1部・2部、大阪1部・2部、名古屋1部・2部）
2009年調査：2,453社
参考：2007年調査、2,552社

6．有効回収数 2009年調査：223社（有効回収率、9.1%）
参考：2007年調査、298社（有効回収率、11.7%）

7．回答企業の属性 11頁参照。

・調査結果の概要

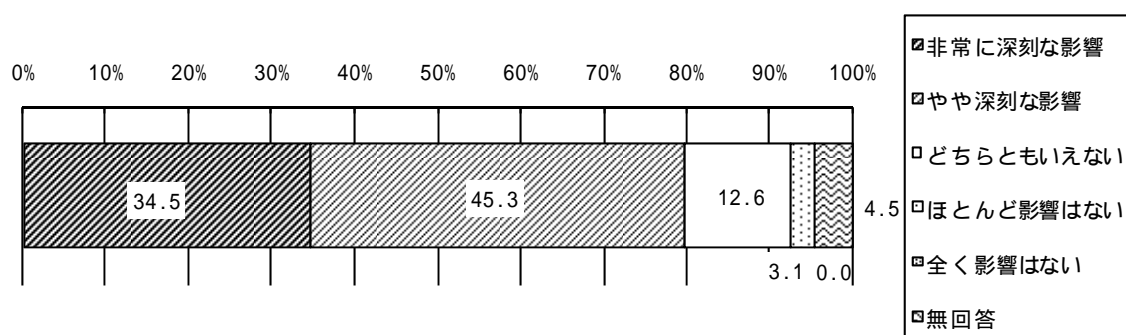
1. リーマンショック¹と雇用調整

< 8 割弱の企業がリーマンショック以降の金融危機の影響を受けたと回答 >

2009年調査では、2008年9月のリーマンショック以降の金融危機の影響について尋ねている。それによれば、「非常に深刻な影響」(34.5%)、「やや深刻な影響」(45.3%)を合わせて「影響があった」とするのは、79.8%だった(図表1)。

規模別にみると、「5000人以上」「300~1000人未満」で「影響があった」割合が高くなっている。これを業種別にみると、「非常に深刻な影響」とする割合がもっとも高いのは「運輸業・情報通信業」(47.1%)で、次いで「製造業」(46.7%)となっている(図表2)。

図表1：リーマンショック以降の金融危機の影響【2009年調査】



図表2：リーマンショック以降の金融危機の影響についての認識(単位=%)【2009年調査】

	n数	非常に深刻な影響	やや深刻な影響	どちらともいえない	ほとんど影響はない	全く影響はない	無回答
計	223	34.5	45.3	12.6	3.1	0.0	4.5
< 規模別 >							
300人未満	47	38.3	42.6	12.8	2.1	0.0	4.3
300~1000人未満	64	40.6	46.9	9.4	0.0	0.0	3.1
1000~5000人未満	66	22.7	48.5	19.7	6.1	0.0	3.0
5000人以上	35	42.9	42.9	8.6	2.9	0.0	2.9
< 産業別 >							
建設業	23	30.4	43.5	17.4	0.0	0.0	8.7
製造業	92	46.7	43.5	9.8	0.0	0.0	0.0
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34	23.5	55.9	14.7	5.9	0.0	0.0
運輸業・情報通信業	17	47.1	47.1	0.0	5.9	0.0	0.0
金融・保険業、不動産	22	31.8	40.9	18.2	4.5	0.0	4.5
サービス業	18	22.2	44.4	22.2	11.1	0.0	0.0

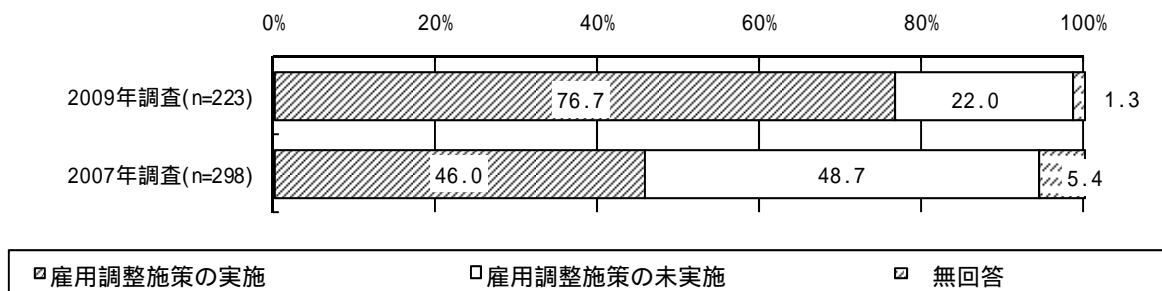
¹ ここでの「リーマンショック」とは、2008年9月15日にアメリカ大手証券会社リーマン・ブラザーズが経営破綻し、世界経済に与えた衝撃のこと(以下同じ)。

< 76.7%の企業がここ2年間に雇用調整を実施。リーマンショックで深刻な影響を受けたとする企業では9割が雇用調整を実施 >

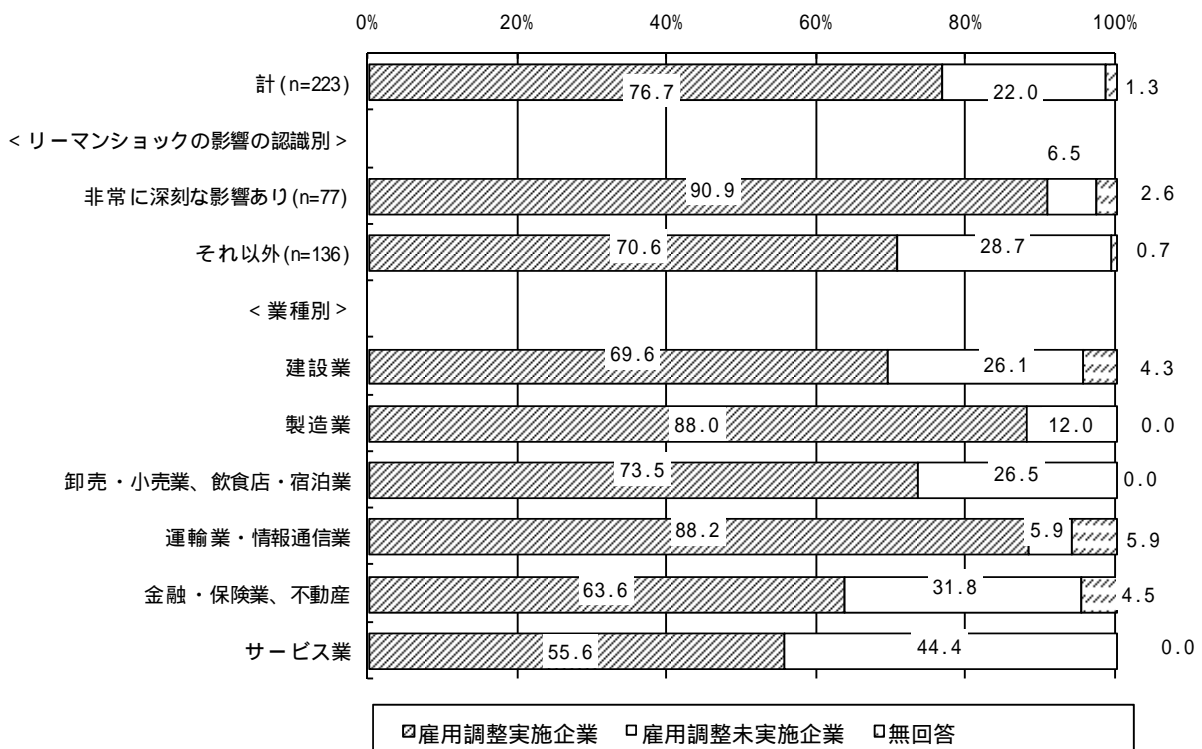
2009年調査では、2007年調査と同じ設問形式で、過去2年間の雇用調整にかかわる施策の実施状況について尋ねた。それによれば、2009年調査では、76.7%の企業が何らかの雇用調整にかかわる施策を実施²しており、2007年調査と比較すると、30.7ポイント上昇している（図表3）。

2009年調査について、リーマンショックの認識別³にみると、リーマンショックに非常に深刻に影響を受けたとする企業で雇用調整を実施した企業は90.9%であった。これを業種別にみると、「運輸業・情報通信業」で88.2%、「製造業」で88.0%とその割合が高くなっている（図表4）。

図表3：過去2年間の雇用調整施策の実施状況（時系列比較）



図表4：過去2年間の雇用調整施策の実施の状況〔2009年調査〕



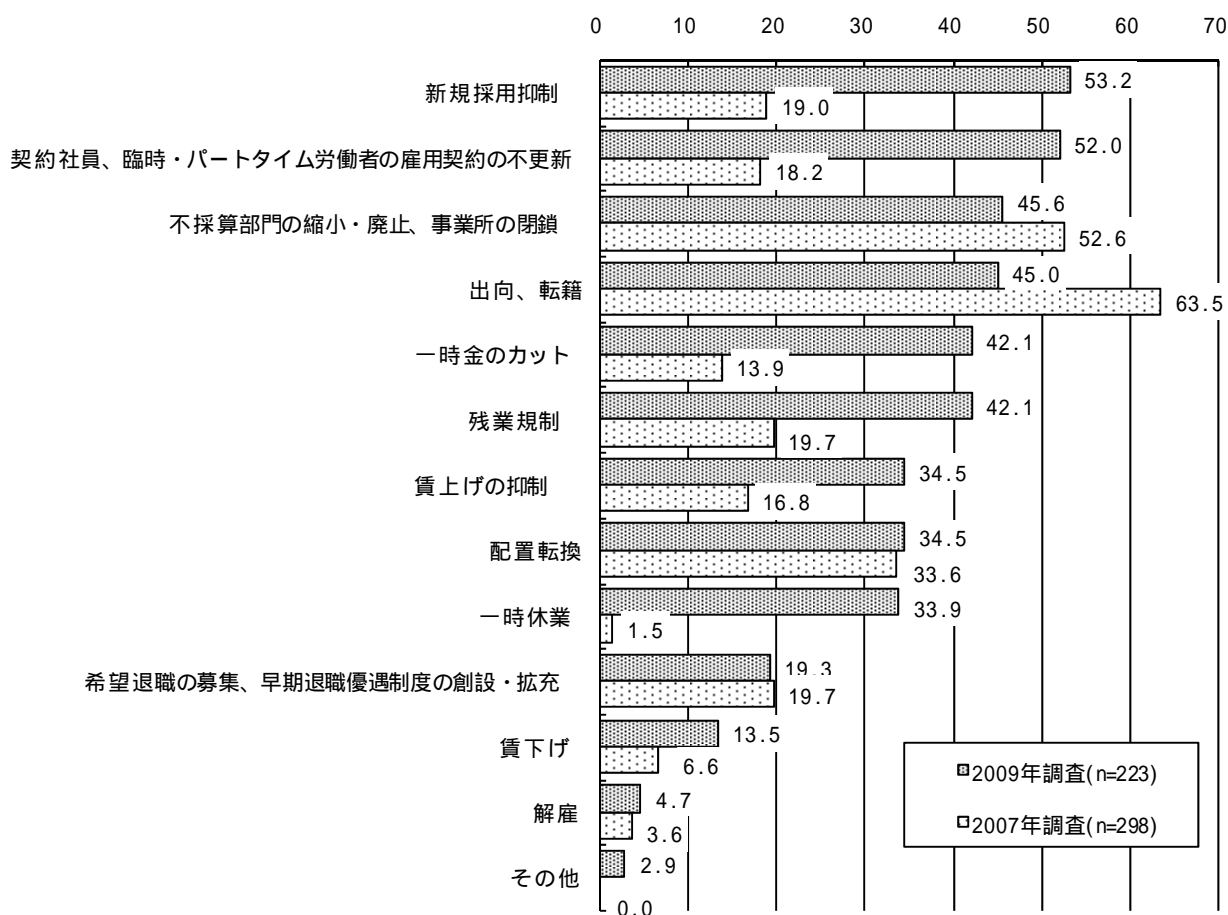
² ここでの「雇用調整施策の未実施」とは、本設問で、「過去2年間に雇用調整にあたることはしていない」を選択した企業のこと。「雇用調整施策の実施」とは、「解雇」「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」「出向、転籍」「一時金のカット」「賃上げの抑制」「賃下げ」「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「一時休業」「新規採用抑制」「配置転換」「残業規制」「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「その他」のいずれかを選択した企業のこと（以下、同じ）。

³ 2008年9月のリーマンショック以降の金融危機の影響について、「非常に深刻な影響」と回答した企業とそれ以外に分けた。

< 雇用調整で約半数の企業が、「新規採用抑制」、「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約不更新」などを実施 >

過去2年間の雇用調整の具体的な内容について2007年調査と2009年調査を比較したところ、2007年調査では「出向・転籍」「不採算部門の縮小・廃止、事業所閉鎖」「配置転換」を中心に雇用調整が実施されていたが、2009年調査では、「新規採用抑制」(53.2%)、「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約不更新」(52.0%)、「不採算部門の縮小・廃止、事業所閉鎖」(45.6%)、「出向・転籍」(45.0%)、「一時金のカット」(42.1%)、「残業規制」(42.1%)などの順となっている。ただし、2007年調査、2009年調査ともに、「解雇」や「賃下げ」の割合が低いことは共通しており、「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」も2007年調査が19.7%、2009年調査が19.3%とほとんど同じ割合となっている(図表5)。2009年調査での雇用調整策は、現在在籍している正社員の雇用を維持しつつ、新規採用抑制や非正社員の雇用契約不更新を中心になされたことが示唆される。

図表5：過去2年間の具体的な雇用調整策〔時系列比較〕
(複数回答、単位=%)



過去2年間の何らかの雇用調整を実施した企業を対象に集計。

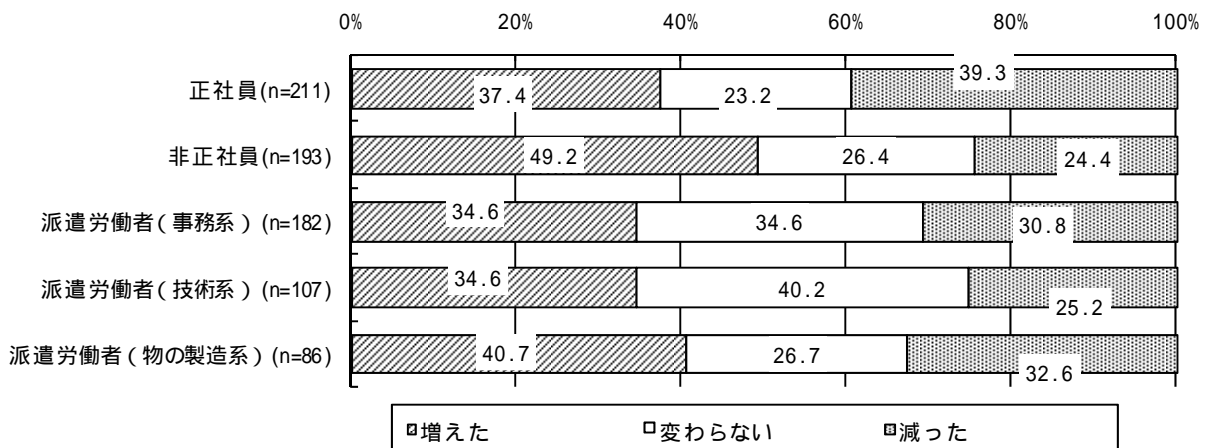
2. リーマンショック前後の各就業形態の増減状況

＜リーマンショック後、いずれの就業形態も「減った」とする企業割合が「増えた」とする企業割合を上回る。とくに、非正社員、派遣労働者で「減った」とする企業割合が高い＞

(1) リーマンショック前の雇用の増減状況

2004年頃から2008年半ばまでの雇用の増減状況（2004年頃からリーマンショック前まで）を尋ねたところ、正社員が「減った」が39.3%で、「増えた」の37.4%とほぼ拮抗している。非正社員の増減をみると、49.2%と約半数の企業が「増えた」としており、その割合は「減った」とする企業割合（24.4%）を上回る。派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）も「増えた」とする企業割合が「減った」とする企業割合を上回った（図表6）。リーマンショック前、企業は非正社員を中心に雇用を増やしてきた姿が垣間見える。

図表6：2004年頃から2008年半ばまで（リーマンショック前）の増減状況（2009年調査）

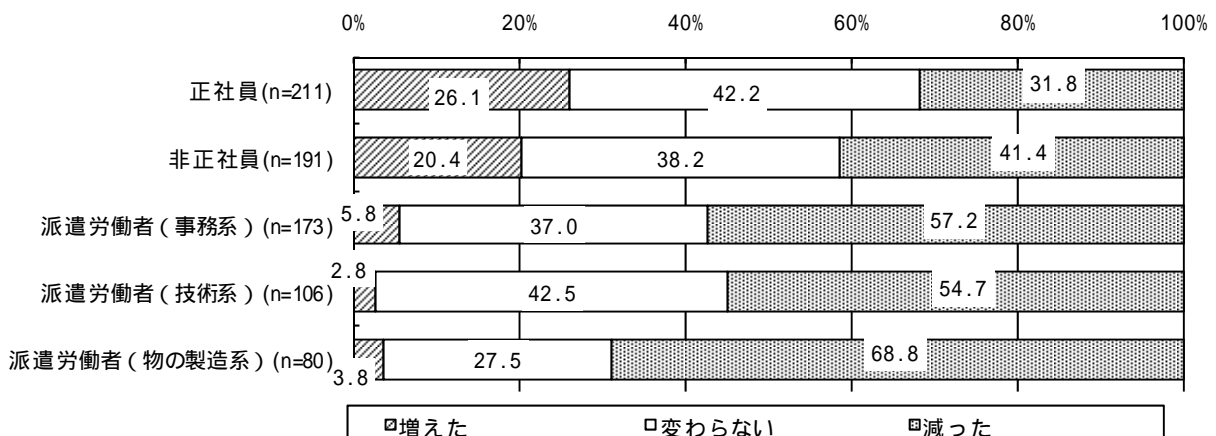


無回答、「2004年も2008年半ばも該当する者がいない」を除いて集計。

(2) リーマンショック後の雇用の増減状況

次に、2008年半ばから現在まで（リーマンショック後から現在まで）の増減状況を尋ねたところ、正社員が「減った」が31.8%で、「増えた」の26.1%を上回っている。非正社員も「減った」が41.4%で「増えた」の20.4%を上回っている。また、派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）の増減は、「増えた」とする企業はほとんどなく、「減った」とする企業割合は、事務系が57.2%、技術系が54.7%、物の製造系が68.8%となっている（図表7）。リーマンショック後、派遣労働者を中心に雇用を削減した現状が示唆される。

図表7：2008年半ばから現在まで（リーマンショック後）の増減状況（2009年調査）



無回答、「2008年半ばも現在も、該当する者がいない」を除いて集計。

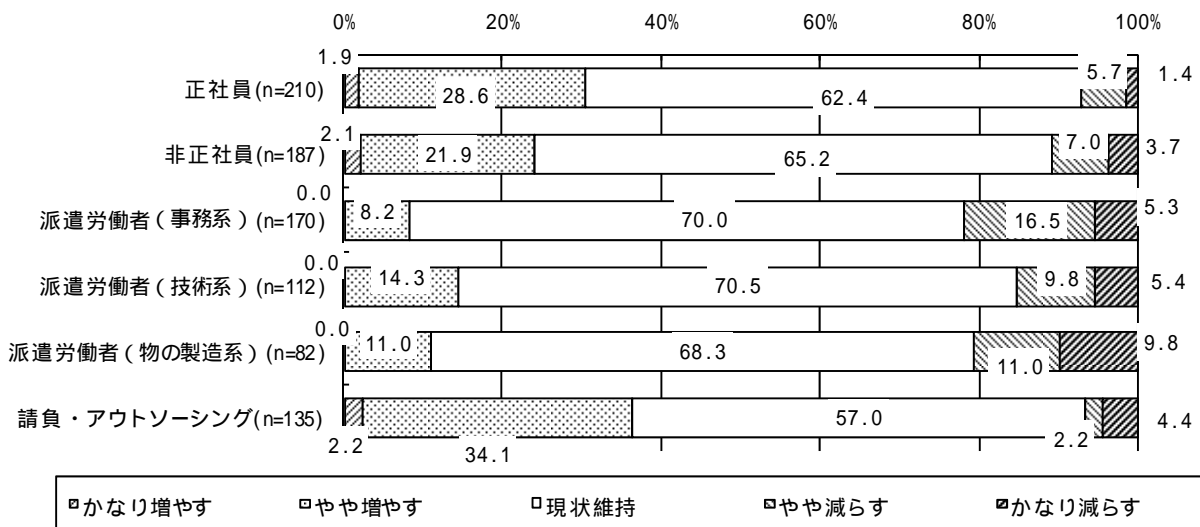
3. 将来（景気回復期）の各就業形態の雇用・受け入れ方針

＜将来、正社員、非正社員、請負・アウトソーシングの雇用・受け入れは「増やす」が「減らす」を上回る。派遣労働者は「現状維持」が約7割で、「減らす」が「増やす」を上回る＞

将来、景気が回復した際（例えば、2008年9月のリーマンショック以前の景気水準への回復等）の雇用・受け入れ方針を尋ねたところ、いずれの就業形態も「現状維持」とする割合がもっとも高いが、正社員では、「増やす」（「かなり増やす」+「やや増やす」。以下同じ。）が30.5%となっており、「減らす」（「かなり減らす」+「やや減らす」。以下同じ。）の7.1%を上回っている。非正社員も、「増やす」が「減らす」を上回っている（図表8）。将来、景気が回復した場合、正社員、非正社員を中心に雇用を「増やす」意向を持つ企業割合は、「減らす」とする企業割合よりも高い。次に、派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）についてみると、いずれも「減らす」が「増やす」を上回っている。その一方で、請負・アウトソーシングは、「増やす」が「減らす」を大きく上回っている（図表8）。

将来の派遣労働者（物の製造系）の受け入れ方針別に、請負・アウトソーシングの受け入れ方針をみると、派遣労働者（物の製造系）を「減らす」とする企業の58.9%（「かなり増やす」11.8%+「やや増やす」47.1%）は、将来、請負・アウトソーシングを増やすと回答している（図表9）。

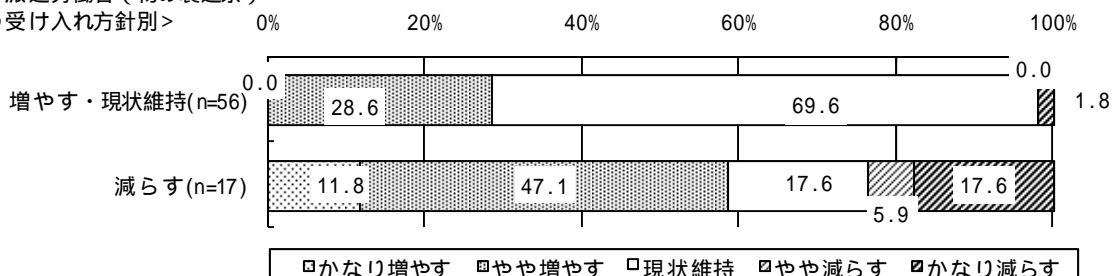
図表8：将来景気回復した際の雇用・受け入れ方針〔2009年調査〕



無回答、「該当者する者がいない・受け入れ方針なし」を除いて集計。

図表9：将来の派遣労働者（物の製造系）受け入れ方針別にみた請負・アウトソーシングの受け入れ方針〔2009年調査〕

＜派遣労働者（物の製造系）の受け入れ方針別＞



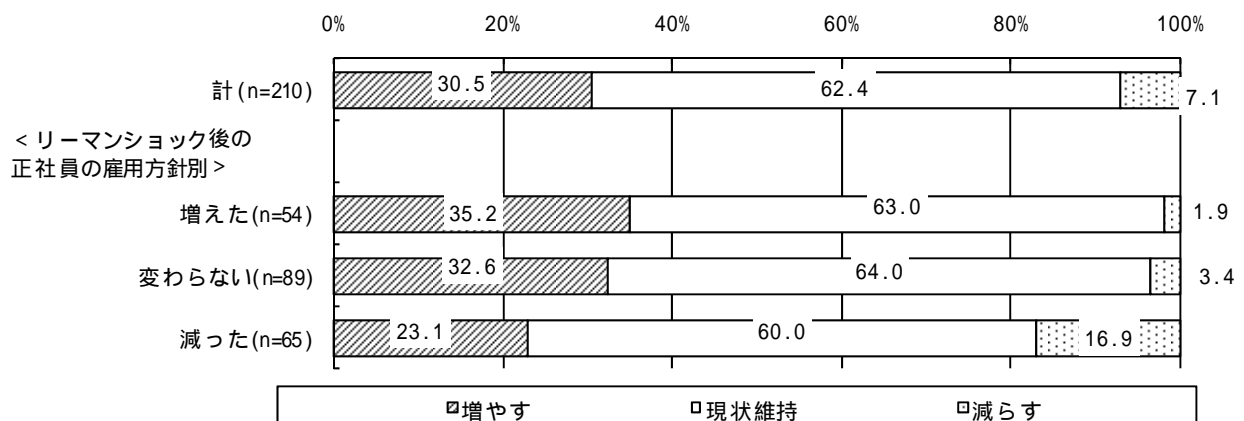
無回答、「該当者する者がいない・受け入れ方針なし」を除いて集計。

4. リーマンショック後の雇用減少企業の将来（景気回復期）の雇用・受け入れ方針

＜リーマンショック後に正社員を減らした企業のうち、将来の正社員の雇用について、6割が「現状維持」で、「増やす」という企業は23.1%＞

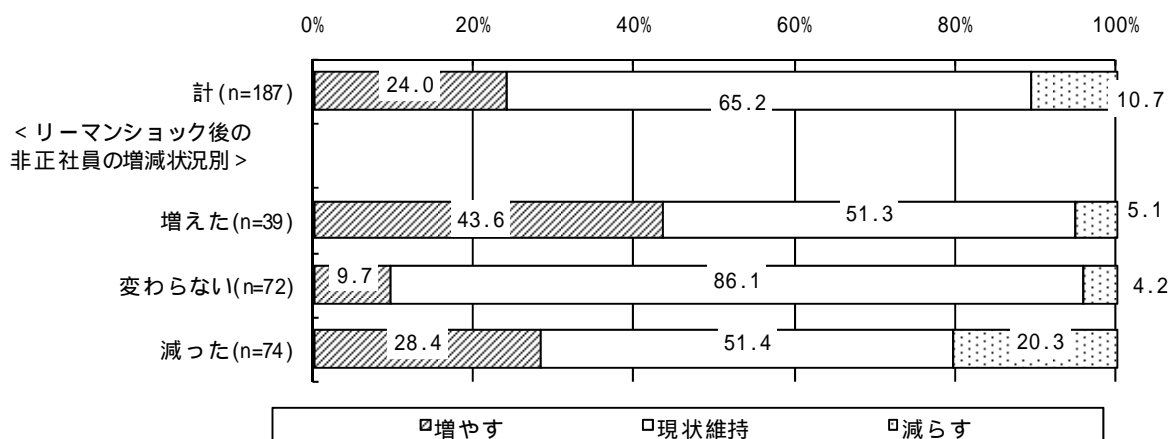
2008年半ばから現在まで（リーマンショック後）の正社員の増減状況別に、将来（景気回復期）の正社員の雇用方針をみると、リーマンショック後の正社員の雇用の増減にかかわらず、将来景気回復したとしても、正社員の雇用を「現状維持」とする企業が6割となっている。とくにリーマンショック後に正社員が「減った」企業では、将来景気が回復したとしても、正社員の雇用を「増やす」とする企業は23.1%であり、「減らす」とする企業（16.9%）をわずかに上回っている程度となっている（図表10）。また、リーマンショック後の非正社員の増減状況別に、将来（景気回復期）の非正社員の雇用方針をみると、リーマンショック後に、非正社員が「減った」とする企業でも、将来、「現状維持」とする企業が51.4%と最も多くなっている。「増やす」とする企業は28.4%であり、「減らす」（20.3%）をわずかに上回っていた（図表11）。

図表10：リーマンショック後の正社員の増減状況別にみた
将来（景気回復期）の正社員の雇用方針〔2009年調査〕



無回答、「該当するものがない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」と「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」と「やや減らす」の合計。

図表11：リーマンショック後の非正社員の増減状況別にみた
将来（景気回復期）の非正社員の雇用方針〔2009年調査〕

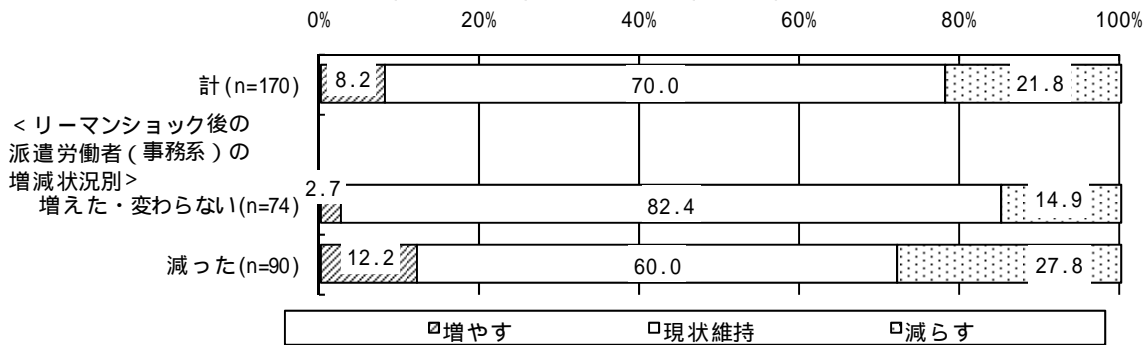


無回答、「該当するものがない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」と「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」と「やや減らす」の合計。

<リーマンショック後に派遣労働者を減らした企業では、将来の派遣労働者の受け入れについて、約6割が「現状維持」で、事務系、物の製造系では「減らす」が「増やす」を上回る>

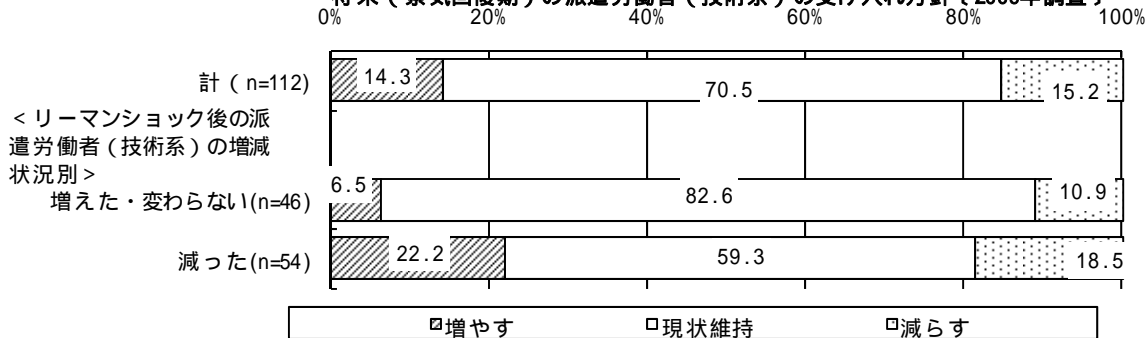
派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）について、2008年半ばから現在（リーマンショック後）の増減状況別にみると、派遣労働者が「減った」とする企業では、いずれも、将来、約6割の企業が「現状維持」と回答している。とくに事務系、物の製造系の派遣労働者では、「減らす」が「増やす」を上回っている。技術系派遣労働者では、「増やす」（22.2%）が「減らす」（18.5%）をわずかに上回っている（図表12、図表13、図表14）。

図表12：リーマンショック後の派遣労働者（事務系）の増減状況別にみた将来（景気回復期）の派遣労働者（事務系）の受け入れ方針〔2009年調査〕



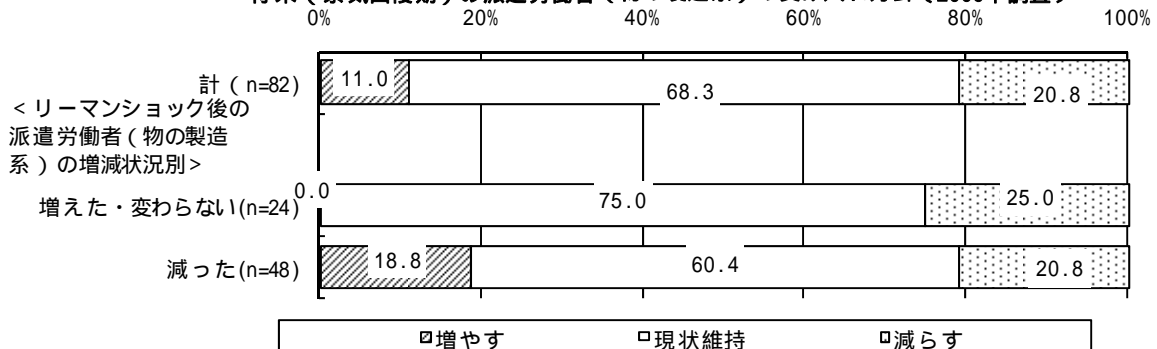
無回答、「該当するものがない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」と「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」と「やや減らす」の合計。

図表13：リーマンショック後の派遣労働者（技術系）の増減状況別にみた将来（景気回復期）の派遣労働者（技術系）の受け入れ方針〔2009年調査〕



無回答、「該当するものがない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」と「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」と「やや減らす」の合計。

図表14：リーマンショック後の派遣労働者（物の製造系）の増減状況別にみた将来（景気回復期）の派遣労働者（物の製造系）の受け入れ方針〔2009年調査〕



無回答、「該当するものがない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」と「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」と「やや減らす」の合計。

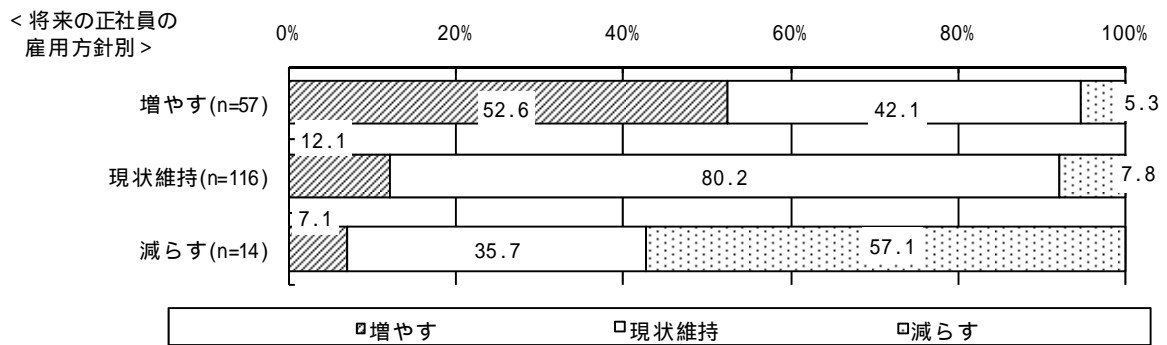
5. 将来の正社員の雇用方針別にみた非正社員・派遣労働者の雇用・受け入れ方針

＜将来（景気回復期）正社員を「増やす」企業の半数は非正社員も「増やす」と回答するが、派遣労働者（事務系）については、「現状維持」が6割となっている＞

将来（景気回復期）の正社員の雇用方針別に非正社員の雇用方針をみると、将来、正社員を「増やす」とする企業の52.6%は非正社員も「増やす」としている。正社員を「増やす」とする企業では、正社員と連動して「非正社員」も増やしたいと考える傾向にあるようである。一方、正社員を「減らす」とする企業の半数（57.1%）は、非正社員も「減らす」と考えている（図表15）。

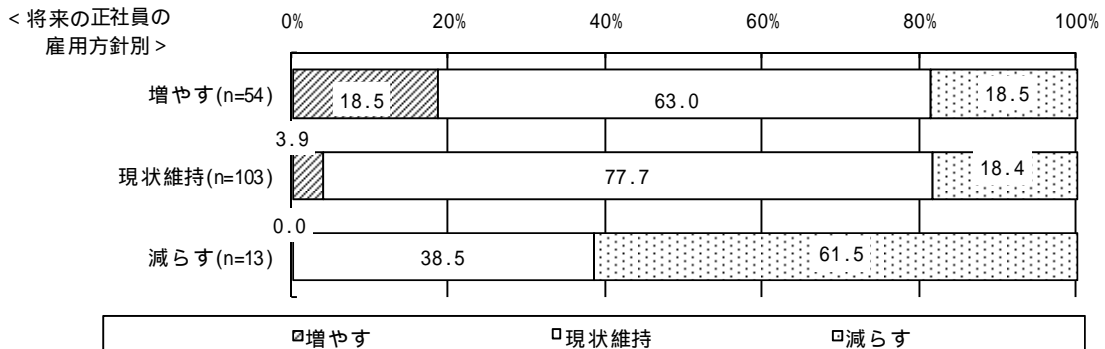
同様に、派遣労働者（事務系）についてみると、将来、正社員を「増やす」とする企業では、派遣労働者（事務系）の受け入れを「現状維持」とする割合がもっとも高く、「増やす」が18.5%、「減らす」も18.5%と両者は拮抗している。一方、正社員を「減らす」とする企業の6割（61.5%）は、派遣労働者（事務系）も「減らす」と考えている（図表16）。

図表15：将来（景気回復期）の正社員の受け入れ方針別にみた非正社員の雇用方針（2009年調査）



無回答、「該当者する者がいない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」「やや減らす」の合計のこと。

図表16：将来（景気回復期）の正社員の雇用方針別にみた派遣労働者（事務系）の受け入れ方針（2009年調査）



無回答、「該当者する者がいない・受け入れ方針なし」を除いて集計。「増やす」は「かなり増やす」「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」「やや減らす」の合計のこと。

回答企業の基本属性

参考：回答企業の属性(単位 = %)

		2009年 調査 (n=223)	2007年 調査 (n=298)
従業員規模	300人未満	17.9	15.1
	300～1000人未満	26.5	23.2
	1000～5000人未満	26.9	40.6
	5000人以上	22.0	13.8
正社員規模	300人未満	21.1	18.1
	300～1000人未満	28.7	31.2
	1000～5000人未満	29.6	33.2
	5000人以上	15.7	11.7
業種	鉱業	0.0	0.3
	建設業	10.3	9.1
	製造業	41.3	44.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	3.1	2.3
	卸売業	8.1	9.1
	小売業	5.8	5.4
	飲食店・宿泊業	1.3	1.7
	運輸業	4.0	4.4
	情報・通信業	3.6	3.7
	金融・保険業	6.7	8.4
	不動産業	3.1	2.0
	サービス業	8.1	7.7
会社設立年	1949年以前	45.3	52.7
	1950年代	14.3	16.8
	1960年代	6.3	8.7
	1970年代	6.7	7.7
	1980年代	4.0	2.7
	1990年代	2.7	3.7
	2000年以降	5.4	2.3
株式公開時期	1949年以前	14.3	12.4
	1950年代	7.6	8.4
	1960年代	13.9	18.8
	1970年代	5.8	5.0
	1980年代	10.8	8.7
	1990年代	13.0	16.4
	2000年以降	12.6	14.1

総数には従業員規模等が不明の企業含む。

		2009年 調査 (n=223)	2007年 調査 (n=298)
経営者の属性	オーナー	23.3	26.2
	生え抜き	51.6	49.3
	親会社・関連会社出身	14.8	14.1
	金融機関出身	3.1	3.7
	天下り(官公庁出身) その他	0.4 4.0	2.0 4.0
労働組合の有無	労働組合がある	69.5	73.2
	労働組合はない	26.5	25.2
労使協議制の有無	労使協議制がある	70.4	74.2
	労使協議制はない	22.4	20.5
人事・労務管理 制度の導入 状況	職能資格制度	73.1	72.1
	個人の業績を月例賃金に反映する制度	49.8	51.7
	部門の業績を月例賃金に反映する制度	12.6	13.1
	企業全体の業績を月例賃金に反映する制度	13.0	13.4
	裁量労働制	24.7	25.5
	目標管理制度	80.7	81.9
	考課者訓練	73.1	72.8
	評価に対する苦情処理制度	46.6	40.3
	社内公募制度・自己申告制度	70.4	67.1
	複線型人事制度	41.3	38.6
	非正社員の正社員への転換制度	52.0	56.0
	再就職(転職)支援制度	34.5	35.9
	従業員持ち株制度	95.1	94.0