

JILPT 調査シリーズ

No.71

2010年6月

# 今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



JILPT 調査シリーズ No. 71

2010 年

## 今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training



## まえがき

2008年9月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、世界経済に衝撃を与えた、いわゆる「リーマンショック」によって、それまで好景気が続いていた日本経済が一気に冷え込み、非正規雇用（派遣労働者を含む）の雇い止めを中心とした雇用調整がなされたといわれている。近年、日本企業は非正社員比率を高め、社外人材活用を進めてきたが、リーマンショック以降の景気低迷は非正社員や社外人材の活用にどのような影響を与えたのだろうか。当機構では、リーマンショック前後で、非正社員比率の上昇や社外人材の活用のなかで、企業の人事戦略がどのように変化しているのかを把握するとともに、今後の採用動向や社外人材の活用方針を明らかにするため、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」を実施した。

なお、本調査は、2005年に実施した「企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査」及び、2007年に実施した「雇用システムと人事戦略に関する調査」をベースとして設問設計をしており、コーポレートガバナンスや雇用調整などの設問で時系列比較が可能となっている

本調査の設計・分析にあたって、獨協大学教授・阿部正浩氏、同志社大学教授・川口章氏、国士舘大学講師・熊迫真一氏、大阪府立大学教授・野田知彦氏、カリフォルニア大学教授・星岳雄氏、カリフォルニア大学大学院博士課程・Jess Diamond氏にご協力いただいた。ここに心より感謝を申し上げます。

2010年6月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 稲 上 毅

「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」研究会

氏名

所属

あべ まさひろ  
阿部 正浩

獨協大学経済学部教授

かわぐち あきら  
川口 章

同志社大学政策学部教授

くまさこ しんいち  
熊迫 真一

国士舘大学政経学部講師

ジェス ダイヤモンド  
Jess Diamond

カリフォルニア大学サン・ディエゴ校  
国際関係・環太平洋地域研究大学院博士課程

ほし たけお  
星 岳雄

カリフォルニア大学サン・ディエゴ校  
国際関係・環太平洋地域研究大学院教授

のだ ともひこ  
野田 知彦

大阪府立大学経済学部教授

ふじもと まこと  
藤本 真

労働政策研究・研修機構研究員

ぐんじ まさと  
郡司 正人

労働政策研究・研修機構調査・解析部主任調査員

おくだ えいじ  
奥田 栄二

労働政策研究・研修機構調査・解析部調査員

(注) 調査シリーズのとりまとめは主に奥田が行った。

## 目 次

### 第 I 部

第 1 章 調査要綱 .....	1
1. 調査研究の趣旨 .....	1
2. 調査の概要 .....	1
第 2 章 調査の概要 .....	3
1. コーポレートガバナンスの現状 .....	3
1-1. 経営者の属性 .....	3
1-2. 利害関係者の発言力と企業の重視傾向 .....	3
1-3. 利害関係者の時系列比較（2009 年調査、2007 年調査、2005 年調査） .....	4
1-4. 重視している経営指標——「これまで」「現在」「今後」 .....	5
1-5. 重視している経営指標の時系列比較 .....	6
2. 企業の財務戦略と買収防衛策の導入 .....	6
2-1. 最近 2 年間の財務戦略 .....	6
2-2. 買収防衛策の実施状況 .....	8
3. 株主広報活動（IR）や株主志向の取り組み .....	10
3-1. 株主広報活動（IR）の状況 .....	10
3-2. 株主総会における株主志向の取り組み状況 .....	12
4. リーマンショックと雇用調整 .....	13
4-1. リーマンショックの影響 .....	13
4-2. 雇用調整助成金 .....	13
4-3. 雇用調整策の実施企業 .....	14
4-4. 雇用調整策の実施内容 .....	16
4-5. 雇用調整と社員教育の方針（一律底上げ教育と選抜教育）の状況 .....	19
4-6. 雇用調整と福利厚生 .....	19
5. 雇用ポートフォリオと人事戦略 .....	20
5-1. リーマンショック前後の増減状況、及び将来（景気回復期）の 雇用・受け入れ方針 .....	20
5-1-1. リーマンショック前の雇用の増減状況 .....	20
5-1-2. リーマンショック後の雇用の増減状況 .....	22
5-1-3. 将来（景気回復期）の雇用・受け入れ方針 .....	23
5-2. 正社員雇用に対する考え方 .....	28
5-2-1. 終身雇用に対する考え方 .....	28

5-2-2. 正社員雇用の考え方（現時点と景気回復時点） .....	29
5-3. 非正社員・派遣労働者の雇用・活用理由 .....	31
5-3-1. 就業形態別の雇用・活用理由 .....	31
5-3-2. 将来（景気回復期）の雇用・受け入れ方針別にみた就業形態別の雇用・活用理由 .....	32
5-4. 非正社員及び派遣労働者の人事労務管理制度 .....	36
5-4-1. 就業形態ごとの教育訓練の実施状況 .....	36
5-4-2. 非正社員を対象とする人事労務管理制度 .....	38
5-5. 正社員の雇用区分 .....	40
5-5-1. 「総合職」「一般職」の採用区分 .....	40
5-5-2. 正社員の雇用区分 .....	40
6. 仕事と家庭の両立支援 .....	42
6-1. 育児休業制度の内容 .....	42
6-2. 「男性でも育児休業を取得したいとの声が強くなっているか」についての認識 .....	44
6-3. 男性の育児休業の利用実績 .....	45
6-4. 仕事と家庭の両立支援制度 .....	46
6-5. 「社員から仕事と家庭の両立を求める声が強くなっているか」についての認識 .....	47
7. ポジティブ・アクション .....	48
8. 年次有給休暇の取得促進と長時間労働抑制の促進の状況 .....	51
8-1. 年休取得率の取得促進策 .....	51
8-2. 年休取得率 .....	51
8-3. 労働時間管理の適正化の取り組み .....	53
8-4. 1カ月の残業時間が60時間を超える正社員の割合 .....	54
<b>第Ⅱ部 資料</b> .....	<b>57</b>
資料1 今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査 .....	59
資料2 付属統計表 .....	77