

関係会社の分類と出向者の 人事管理

西山 昭彦

はじめに

- 1 A社の関係会社群の構造分析
- 2 A社関係会社の位置
- 3 A社の出向人事

まとめ

はじめに

(1) 研究の目的

大企業から関係会社への出向が日常的に行われているが、それを吟味すれば、いくつかの疑問が湧いてくる。なぜ社外なのに日常的に人事異動が可能なのか、その出向は出向者のキャリアを豊富にするのかどうか、出向者の処遇は社内と変わらないのか等の点である。

はじめの人事異動については、親会社社員の出向を受け入れる関係会社は、親会社の社外にあるのに、なぜ親会社本体と同じく人事異動が行える範囲内なのかという問題である。資本的に支配しているから、出向が可能なのか。相互に人事管理が連動しているのか。定期的に人事情報を交換する仕組みがあるのか、その都度異動を調整するのか等の疑問が出てくる。それを調べるには、親会社と関係会社の関係を多面的に分析し、その関係をとらえた後、人事異動について詳細にみていくことが必要である。

出向者のキャリアについては、キャリアが出向先に拡張されると、出向中に親会社本体で経験できない分野や役職、職場を経験することができ、キャリアの縦と横の面で広がりを持つ可能性がある。とりわけ、親会社で経験できない新規分野に従事するなら、出向者にとって横のキャリアの開拓になる。出向先では出向元より高位の役職に就くのが通例であれば、縦のキャリアで相対的に早期にマネジメント機能を経験することになる。これらの点が果たされていれば、出向はキャリアを豊富にし、向上させる機会を提供する可能性がある。

また、関係会社の中には役割や位置付けの違う会社があり、それによって出向者のキャリアも異なってくると考えられるが、実態はどうなのだろうか。さらに、キャリアを豊富にする関係会社では、その分能力向上、発揮がはかれるので処遇も高いのだろうか。これらの出向中のキャリアを

とらえるには、出向者が経験する関係会社の業務内容の分析が必要であり、それを相互に比較しなければならない。

本稿では、ここで提起した問題に答えるため、親会社と関係会社の関係を資本面等から多面的に分析する。その後、関係会社への人事異動の実際を詳細に検討する。さらに、関係会社のうち経営の自主性が高い会社とそうでない会社で、出向者のキャリアや処遇がどう異なっているかをみていくこととする。

(2) 調査の対象

分析の方法としては、事例研究を採用した。個々の社員のキャリアをとらえるには企業から詳細な個別データを入手し分析することが必要であり、質問紙調査や統計分析ではその解明が難しい。この問題では、特定企業の事例研究の方が、より深く分析できると考えられる。

事例研究の対象は、エネルギー産業に属する大企業A社を対象とした。A社は創立後100年を越える歴史があり、資本金は1千億円以上である。社員数は約1万3千名だが、社員構成では、大卒社員は約2割にすぎない(1996年3月末)。

関係会社は53社(1996年3月末)あり、経営の多角化はある程度行われ、それに伴って社員の出向がさかに行われている。

業績に関しては、A社の売上高は1985年度の821,384百万円から95年度は831,740百万円(伸び率1.3%)と増加した。一方、経常利益は80,635百万円から34,841百万円(伸び率▲56.8%)に、当期利益も同じく▲48.1%と大幅に減少している。この間は、微増収大幅減益である。企業として成熟段階に入ったかの様相を見せている。

一方、A社関係会社の経営については、1985年度の売上高は168,929百万円で、95年度は332,092百万円(伸び率96.6%)である。経常利益は4,645百万円から5,974百万円(伸び率28.6%)に増えている。

以上の特徴を持つA社を対象とした分析結果が、他の大企業にそのまま当てはまるとはいえない。しかし、そのいくつかは、適用範囲は限られたとしても、該当する点があると考えられる。大企業の人事制度、グループ経営には共通性が見られるからである。

特に、キャリアを見る場合、A社は社員数は多いが、大卒ホワイトカラー採用が少数である。ということは、大卒者1人1人の評価や適性が把握しやすく、それに応じた昇進、配置が可能な企業といえる。それは小池[1991a]のいう電力、紡績型の企業⁽¹⁾に当たると思われる。それらの企業では、A社のキャリア分析はより有効な部分が多いと考えられる。

また、A社は規制が相対的に多く事業の公益性の高い産業分野に属する。そのため、同様に規制の多い電力、通信事業などと事業の共通性があると見られる。これらの企業では、親会社自身での経営多角化については厳しい規制がある半面、関係会社の設立については相対的に規制が少ない。

(1) 小池[1991a]は、調べた企業すべてが遅い選別ではないふたつの例外があった。例外の一つは、紡績や電力などで、なお大卒をかつてのように幹部候補生として育てようとする傾向が残っている。大卒の採用数も他業種に比べて少ないと述べている。

しかも設立後は、本業に比して事業活動の自由度は増大する。このため、関係会社の設立と運営に関しては、規制が少なく親会社が新規事業を展開できる企業より、ある意味で進んでいる面もある。したがって、グループ企業経営に関して、A社の分析結果は上の規制の多い事業に限定されず、大企業一般のグループ企業分析にも有効な面があると考えられる。

なお本稿では、出向の定義は、永野〔1992〕の見解を使用する。すなわち、出向とは出向元の企業の従業員としての身分を保持しながら、他企業（出向先）の指揮監督下で就業することである。同じく他企業で働く人材派遣と比べると、出向先企業とも雇用関係がある点が異なる。転籍は出向元との雇用関係が打ち切られた形を指し、移籍とも呼ばれる。出向及び転籍は企業を超えた移動ではあるが、出向元企業の権限による移動である点で、通常の労働移動とも異なる。A社では、転籍の制度がないので、出向のみを対象とする。

（3）親企業と関係会社との関係分析

親企業と関係会社の関係は、資本、人事、取引、事業運営などの各面からとらえることができる。本稿では、関係会社の経営の自主性に注目し、親会社の下でこれらの諸点がどの程度自主的になされているかを判断の基準とする。

本稿では、A社関係会社を事業内容により分類した上で、経営の自主性を見るため、人事などの面で、それらが親会社の支配下で行われているのか、あるいは独立して行われているのかを調べる。調査の方法は、関係会社の会社案内や経営資料を入手するとともに、親会社統括部門、関係会社の経営幹部への聞き取りを行なう。

仮説としては、多くの関係会社は、資本的、人的には親会社の支配下にあるものの、親会社内の部門とは意思決定の仕組みや権限が大きく異なり、日常の経営活動は関係会社の自主性に委ねられている部分が多いと考えられる。したがって、多くは内部組織に近いが内部組織とは同一ではなく、準内部組織とも呼ぶのが適当ではないかというものである。

その理由としては、多くの関係会社が親会社と異なる市場分野で激しい競争にさらされている。関係会社が異分野で経営を続けていくには、事業分野が異なる親会社による経営指導は難しいと想像できる。各社が競争に勝つには、独自の経営活動と市場戦略が不可欠となる。そのためには、親会社の経営支配下の内部組織では機能できない。

もちろん、一部に親会社の業務を代行するような子会社で、経営的に支配下にある内部組織の会社も存在する。

なお、企業間の諸活動の調整が発生した場合には、最終的には資本的に支配している親会社の一元的権限が行使されるので、関係会社が中間組織でないことは明白に見える。

（4）出向者の人事管理

親会社と関係会社の関係が解明された後は、その中での出向人事の詳細について見ていく。関係会社への出向と通常の社内の異動が給料、労働条件、人事管理、昇格等の面で違うのかどうかをみる。それらが違わなければ、内部労働市場といえるはずである。

また、関係会社は各々その事業や役割が異なり、一律にとらえることができない多様性があるの

で、出向についても出向先企業によりキャリアと処遇が異なると考えられる。競争市場で経営の自主性が高い会社に出向している者が、親会社本体にいる者や経営の自主性の低い会社に出向している者に比べて、キャリアが豊富で処遇も高いのかどうかを明らかにする。

具体的には、A社の社員が社内で異動するのと関係会社へ出向する場合に、人事の取り扱い上、給料、労働条件、人事考課、昇格等の面でいかなる違いがあるのか。また、出向先によってキャリア、処遇に差があるのかどうかを分析する。これは、人事帳票類、人事部資料の分析と、親会社人事部門、関係会社管理部門、関係会社人事担当者等へのヒヤリングにより調べる。

この点に関して、仮説は、関係会社の範囲では社内の人事異動と実体的差異はほとんどないというものである。なぜなら、出向者が相当数になると、出向者の人事管理を一元的に親会社人事部が運用していかないと、本社、関係会社相互の人材需給の調整が難しくなり、たちまちグループ全体の人事異動が機能しなくなると考えられるからである。そのためには、同一の人事管理が欠かせないはずである。

もし差がないとすると、出向は中間労働市場という説と異なり、関係会社への出向は親会社から見て内部労働市場ということになる。

さらに、出向先により労働条件や求められる労働、能力が異なり、プロパー社員の処遇は異なる。出向者についても、内部労働市場としての性格は同一でも、出向者のキャリアと資格昇格等の処遇は当然異なると推定できる。競争が激しい分野にあり経営の自主性が高い会社では、出向者はより高い能力を要求されキャリアも豊富になる。その結果、成果があがった場合には処遇も高くなると考えられる。他方、親会社の支配下の会社では、安定的経営が行なわれるものの、求められる能力も相対的に低くなり、処遇も高くないと推定される。

1 A社の関係会社群の構造分析

(1) 構造分析の方法

グループ企業の分析に関しては、沼崎（現代企業研究会編 [1994]）が、一般に企業間関係には人的な結合、資金的な結合、取引による結合の3種類があるとし、人的結合は、役員兼任、役員派遣、出向者などによりもたらされる。資金的な結合は、株式所有や融資によってもたらされる。取引は、商品売買などのもっとも普遍的な関係であると説明している⁽²⁾。

(2) グループ企業分析にあたり、組織間関係論を総括的に研究している山倉 [1993] は、組織間関係の分析には、資源・情報交換、非対称的パワー関係、協力の仕組み、組織間構造、価値共有などの視点が重要としている。

清家 [1995] は、人事の集中を組織間で実現するのは困難で、社外への影響力には限界があるとし、この人事の集中にかかわる手段の一つとして、商品の開発、生産に関する企業グループ内の分配の集中化手段をあげている。トヨタ自動車の場合、これが企業グループ内で自動車とそれに関わる職務と技術が移動するポディーローテーション（プロダクトローテーション）であるという。

原田 [1992] は、グループ経営をネットワーク経営という視点からとらえ、このようなネットワークが何を基軸にして運営されているか考察しているが、人によるネットワーク、資本によるネットワークに加え、情報によるネットワークと取引ネットワークをあげている。

A社の分析では、このヒト、モノ、カネの三つの経営資源をベースに、人事（社長をはじめとした役員の派遣など）、資本（出資比率）、取引（取引比率など）、事業計画・運営（自主性）の点で関係会社の独立性をみる。

その場合に、関係会社全体と同時に、関係会社の事業分類別に業務の差異、自主性の差異もあわせて見ていく。

（2）関係会社の分類

① A社による分類

関係会社の事業による分類を行なうに当たり、まずA社自身による関係会社の分類をみる。同社では、平成7年度末現在53社ある関係会社を5つに分けている。

地域社会向け、産業向け、都市開発、住関連、新規という5分類である。これは、顧客の対象と事業の内容の二点から分類したものといえる。

第一は国内海外のエネルギーの販売関連事業であり、16社が該当する。この分野は、本業のノウハウが直接的に活用できるので、事業の運営にはそれなりの安定性が保てると見られる。

第二は産業向けの物販・サービス提供の分野である。8社が該当し、本業を展開する中で発生する副産物を活用するものや、本業で培った技術を別会社化し他社に提供するものがある。この分野では、他社と比べて差別化できる商品を持っており、その競争力は比較的高いと見られる。

第三は都市開発関連事業で、8社がこれに従事している。本業で所有していた不動産の活用を中心に、施設の開発、運営を行なっている。これらは、不動産の取得が相当以前になされており、土地の価格が相対的に低い事が、施設の競争力を高めている。

第四は住生活に関する施工やサービスを提供する事業であり、8社が該当する。建物の建設から設備施工、メンテナンス、機器の販売などで、本業から発注を受ける分は売上増になるが、その外の部分では他社との激しい競争を展開している。

第五は都市生活に関する新規事業の分野である。このグループは最も範囲が広く、自動車のリースからレストラン、フラワー事業など多種多様で、14社が従事している。いずれも設立は新しく、本業の土地や施設の利用や一部売上依存等はあるものの、基本的に商品・サービスは一般競争市場での展開を行なっている。従って、収支状況は他のグループより厳しいという特徴がある。

② 事業内容による分類

上の分類は、関連する事業をまとめたもので、経営の自主性を見る点からは、そのままでは有効とはいえない⁽³⁾。

(3) 企業グループの内部構造分析では、下谷 [1993] が新日鉄の分析で、経営多角化をになう中核企業、本体の機能を分担する機能分担企業、本体の事業をささえる事業協力企業という3分類をしている。また、坂本・下谷 [1987] では、松下電器産業の分析で、現場活動（生産、販売子会社）、事業活動（本体事業部に当たる）、独立（独自の事業活動）の3分類をしている。榎本は、現代企業研究会編 [1994] で、NECをとりあげ、内部子会社（親会社と完全に一体化できる。本体からのスピノフ多く、内部組織といえる）、自律的子会社（事業活動に自ら責任を負う。あとから系列化が多い。中間組織といえる）、周辺的子会社（専属的な取引業者の位置。本体の事業の一部になる。将来的に先の二つに編入の可能性あり）に分けている。

このため、ここでは、事業内容と機能から以下の四つに分ける方法をとった⁽⁴⁾。分類の基準は、対象とする市場の性格と親会社との関係である。(表1参照)。

第一は、同社の5分類の第一とおなじで、本業と同等の事業からなる。商品、事業形態が近く、本業のノウハウの活用が可能である。ただし、海外と国内が一緒にされているが、両者の企業形態は異なるので、うち区分として海外を除外した国内を設けた。

第二の親会社向け事業は、親会社の土地、ビル管理をしており、ほとんど親会社専用向けに事業をしている三社である。これらは一般市場向けに事業展開していない点から、同社区分では分けられていなかったが、別区分とした。

第三の周辺事業は、本業に関連ある分野で、本業のリソースを何らかの形で利用し又はかつて利用して、一般市場向けに事業を行なっている会社である。

第四の新規事業は、同社5分類の第五と同じ区分で、本業とは距離のある分野で新規に一般市場向けに事業展開している分野である。本業のリソースの利用はないか、あってもきわめて限定的でしかない。

つまり、A社自身の5分類のうちエネルギー販売と新規事業の2つは同じままで、残りの3つを合体し、そこから親会社向け専門3社を控除したのが周辺事業である。以下の分析では、この四分類による比較を随時行なっていく。

表1 A社グループ企業構造

	内 容	対象とする市場	親会社との関係
1. 本業と同業 (うち国内)	地域子会社、エネルギー	一般市場、一部独占	親会社の本業と同等事業でノウハウの活用が可能
2. 親会社向け事業	土地、ビル管理事業	親会社向け	親会社の物件を管理する専用サービス提供
3. 周辺事業	事業部相当の多角化事業	一般市場、競争強い	親会社の本業周辺の事業で親会社のリソース活用が可能
4. 新規事業	ベンチャー型新規事業	一般市場、競争強い	親会社のリソース活用ができず競争相手と同等の条件

(3) 人事面の分析

はじめに人事の面では、関係会社群に関して、経営トップを親会社が派遣しているかどうかが重要になる。したがって、関係会社社長、役員を中心とした人的関係を見ていく。

① 関係会社全体

A社の関係会社社長は、役員OBが7社、社員OBが23社、社員出向者が15社、親会社役員・社員兼任が6社、その他が2社である(1996年7月末)。兼任の6社は、事業活動が主というより資

(4) 深澤・丸山・斎藤[1992]は、大分類として、将来事業の開発(新規、海外)、既存事業の拡大、減量経営、外部経営資源の短期戦力化(買収、合併)をあげている。

産運用型で、社員数も0－1名である。その他の2社は、プロパー社員出身ではなく、事業提携先の出身者である。社長は53社中51社（96.2%）と、ほとんどすべての会社で親会社が出向する者が占めている。

役員全体については、表2のとおり、役員数191名のうち、A社出向者87名（45.5%）、A社OB80名（41.9%）、プロパー社員13名（6.8%）、他社出向8名（4.2%）、他社OB3名（1.6%）である。役員のうち親会社から87.4%がついており、取締役会もA社の完全な支配下にあるといえる。

管理職については、1,651名のうち、出向者622名（37.7%）、A社OB121名（7.3%）、プロパー社員848名（51.4%）、他社出向・OB60名（3.6%）である。役員と異なり、管理職は親会社から45.0%、プロパー社員から51.4%がついており、ほぼ半々となっている。

一般社員の構成は、4,585名のうち、出向者502名（10.9%）、A社OB150名（3.3%）、プロパー社員3,886名（84.8%）、他社出向・OB47名（1.0%）である。ここでは、圧倒的にプロパー社員が多い。

人事制度は、親会社のものを修正し利用している会社が多いので似ている点もあるが、各社が独自に作成している。給与水準は各々の会社が属する業界水準と企業規模をベースにしているので、親会社より低く、各社ごとに異なっている。親会社出身者を除き、採用、昇格、昇進も各社独自で行っており、親会社の直接的関与はない。

以上から、全体ではプロパー社員が多い中で、A社出身者は経営陣をほぼ完全に支配しており、人的な面での親会社支配は明らかである。

② 4分類別分析

先に区分した関係会社の4分類で役員構成を見ると、親会社出身者が圧倒的で、大きな差は見られない。管理職では、親会社向けと新規事業がプロパー社員比率は6.0%、16.8%と低く、同業67.4%、周辺56.3%と対比できる。一般社員では、親会社向けでプロパー社員比率が37.8%以外、残り3分類は76.1%－92.1%と高い。

表2 関係会社の人事構成 単位：上段人、下段構成比(%)

		A社出向	A社OB	プロパー	他社出身	計
役 員	第1分類	17	14	2	2	35
		48.6	40.0	5.7	5.7	100
	第2分類	3	8	0	1	12
		25.0	66.7	0.0	8.3	100
	第3分類	49	46	9	8	112
		43.8	41.1	8.0	7.1	100
	第4分類	18	12	2	0	32
		56.3	37.5	6.3	0.0	100
	合 計	87	80	13	11	191
		45.5	41.9	6.8	5.8	100
管理職	第1分類	27	8	89	8	132
		20.5	6.1	67.4	6.1	100
	第2分類	52	22	5	4	83
		62.7	26.5	6.0	4.8	100
	第3分類	447	81	731	40	1299
		34.4	6.2	56.3	3.1	100
	第4分類	96	10	23	8	137
		70.1	7.3	16.8	5.8	100
	合 計	622	121	848	60	1651
		37.7	7.3	51.4	3.6	100
社 員	第1分類	16	11	356	6	389
		4.1	2.8	91.5	1.5	100
	第2分類	235	77	190	1	503
		467	15.3	37.8	0.2	100
	第3分類	167	57	3051	38	3313
		5.0	1.7	92.1	1.1	100
	第4分類	84	5	289	2	380
		22.1	1.3	76.1	0.5	100
	合 計	502	150	3886	47	4585
		10.9	3.3	84.8	1.0	100

（1996年7月）

以上から、管理職で親会社向けと新規事業のプロパー社員比率が低いこと、社員で親会社向けのプロパー社員比率が低いことが特徴といえる。親会社向けは、親会社出身者が全階層で相対的に多いという特徴がある。

総じて、関係会社は、社長、役員比率では圧倒的に親会社出身者が占めていた。人的関係からは親会社が完全に経営をコントロールしている点で内部組織と規定できる⁽⁵⁾。

(4) 資本面の分析

① 全体

関係会社の資本面の特質を考えるには、その資本構成をみる必要がある。資本的な構成は、表3のとおり、A社グループ100%出資が31社（58.5%）と最も多く、50%以上が20社（37.7%）で、50%未満は2社（3.8%）しかない。その2社のうち、1社はA社が40%の筆頭株主であり、残り60%を8社が各7.5%ずつ出資している。もう1社は、地方公共団体56%、A社44%の構成である。2社のどちらも、社長にはA社出身者がついており、実質的には経営権を握っているといえる。

A社グループの出資者の内訳を見ると、A社本体の出資が26社（49.1%）、グループ会社の出資つまりA社の孫会社が27社（50.9%）である。出資の点からは、A社直接出資の会社は、グループ内の位置が高く、孫会社の位置はそれに準じると見ることができる。

② 4分類別

4分類で資本構成が親会社の直接出資か間接（親会社の孫会社）かを見ると、新規で直接3、間接11と間接が多いが、それ以外の3区分では直接が多い。この理由は、新規では、グループ内金融会社が区分内の出資者と位置付けられているからである。新会社は新規分野に多く、その新規分野で間接出資が増えていることを考えると、全体で今後間接が増えていくことが示唆される。

出資比率は、同業国内のみ100%4社、50%以上6社と、50%以上の方が多くなっている。同業国内で100%の方が少ないのは、地元企業等との合併による進出が多いからと見られる。また、周辺のみ、50%未満が2社ある。これは、既述の通り、他企業との共同出資だが、実質的な経営は社長を出しているA社が行なっている。

以上、資本面では、A社がほとんど過半数を抑えており、株主として支配している。資本面からは、内部組織といえる。

(5) なお、関係会社と異なり、取引先企業については、基本的には取引上の依存関係にあるものの、過半の株式を有せず、経営的には自主的判断が行われているのが通常である。ただし、その一部には、取引関係から発展し、過半ではなくとも資本参加から社長などの派遣による人的支配が行われている会社もある。これらの企業では、実態は関係会社に限りなく近くなっており、清家[1995]がいうとおり、様々な形が入り組んでいるのが現実である。

(5) 取引面の分析

① 全体

取引関係では、各社の親会社向け対それ以外向けの売り上げ比率を見る⁽⁶⁾。親会社以外の外部売上げが80%以上ある会社が20社、60%－80%が5社、40%－60%が10社、20%－40%が3社、20%未満が15社である。

売上げの90%以上自立している会社は16社で、それ以外の90%未満つまり親会社依存度が10%以上の会社は37社（69.8%）である。これらは、親会社からの発注があって収支が成り立ち経営が安定している面もあると見られ、親会社依存をすぐにはやめられない。したがって、収支的に経営依存している可能性のある会社は約7割ある。しかし、約3割は取引の面では親会社依存が10%以下で、人事、資本の依存度に比べて自立型であり、異なった様相を示している。

② 4分類別

1社あたり売上高は、周辺が13,126百万円と圧倒的に高く、新規が1,357百万円と最も低い。1社あたり経常利益は、周辺234百万円、親会社向け222百万円が多く、新規は唯一2百万円の赤字である。

売上、利益とも周辺事業が高く、競争力と市場開拓の成果が見られる。新規は売上、利益とも少ない。これは設立後の年数が少なく事業の立上げ中である、ないしは親会社のリソースが活用できないため利益があがりにくいことをうかがわせる。

表3 4分類別によるグループ企業構造分析

単位	社数	設立 年	投資		持株比率			会長有 社	売上高 百万円/社	経常利益 百万円/社	経常利益率 %	配当		社員数 人/社	外部売上 %
			直接 社	間接 社	100% 社	50%以上 社	50%未満 社					あり 社	なし 社		
1.本業と同業	16	1974	9	7	8	8	0	3	2,460	42	1.7	7	9	35	61.5
うち国内	10	1970	5	5	4	6	0	3	3,761	67	1.8	7	3	54	71.2
2.親会社向けビジネス	3	1987	2	1	2	1	0	1	3,738	222	5.9	1	2	145	4.7
3.周辺事業	20	1980	12	8	12	6	2	8	13,126	234	1.8	12	8	223	53.2
4.新規事業	14	1990	3	11	9	5	0	0	1,357	-2	-0.1	2	12	32	55.3
合計	53	NA	26	27	31	20	2	12	6,266	113	1.8	22	31	111	53.3

収益性については、売上高経常利益率で親会社向けが5.9%と他より断然高く、本業、周辺とも1.7－1.8%である。親会社向けの利益率が高いのは、親会社の単価設定が市場に比べて子会社支援型になっていると想像できる。この利益率は、親会社の政策で容易に変動しうるものである。

取引の親会社以外の外部比率は、親会社向けが4.7%と圧倒的に低く、残りの区分はいずれも50%を越えている。ここから、親会社向け企業の特長が見える。親会社向け事業を、他の一般市

(6) グループ内の売り上げ比率を見る方法も考えられるが、ヒヤリングでは親会社との取引と、支配関係のない兄弟会社との取引は全く異なるという意見があり、この方法とした。兄弟会社から発注をとるのは、ほとんど商業ベースによるとのことである。

場向け企業と同一にとらえることはできないことがわかる。

以上、取引に関しては、親会社依存度が10%以下と自立した会社が3分の1ある。一方、親会社向け企業では、親会社へほぼ全面的な依存がなされている。

(6) 事業計画・運営

全体および4分類別

事業計画の立案は、基本的に関係会社自身によりなされる。事業戦略、事業目標もその中に含まれる。各社は、親会社へのヒヤリング時にそれを説明する。その際、全面的に異議が申し立てられることはほとんどなく、あくまで意見として親会社の見方が提出されるのが通例である。

ただし、ヒヤリングに毎回出ている関係会社役員によれば、三つの点が親会社の指導方針にあるという。ひとつは、対前年比で増益を目標とすることが奨励される。経営環境等で不可能な場合もあり、無理な押し付けはないが、基本スタンスは増益にあるという。

第二に、取引の親会社依存度の低下を、ほとんどの会社が親会社より要請されている。例外は、親会社向け専用サービスに従事している企業のみである。実際、それ以外の関係各社は親会社依存低下を念頭において経営に当たっているという。

第三に、赤字企業には強い指導がなされるということである。この場合には早急な黒字転換が求められ、そのための施策が双方協議の上決められていく。

これらを別とすれば、取り扱い商品・サービスの選定、開発、販売から仕入先、販売先、取引先の選定などの日常的事業活動については、各社が自主的に判断しており、親会社の指導がない会社が4分類のうち、周辺と新規である。

そもそも、親会社と関係会社の業種が異なる場合には、親会社の持つノウハウでは指導は不可能に近く、実際の事業活動は自主的判断でせざるをえない。関係会社は、その事業にかかわる分野の情報を独自に入手し、独自の戦略を立てている。

しかも、日々激しい競争市場で事業を展開しており、この面からも毎日機敏な対応が求められる。そのために、日常的な運営でも、各社の自己判断で行なわざるをえない。実際、この分野の企業では、通常の運営では親会社の指導は眼中になく、むしろ同業他社との競争に関心が置かれている(関係会社社長)。この競争に勝ち抜くことが主題となり、その結果として政策も運営も市場に規定される。

一方、親会社向け専用ビジネスをしている会社と親会社と同等の事業では、事情は全く異なる。前者は顧客が親会社であるから、その意向が唯一絶対のものであり、政策立案や運営も親会社の指示にしたがってなされている。ほとんどの案件で、親会社への相談を欠かさず、合意の上で活動している。

後者では、事業が同業種であるため、その分野でリーディング企業である親会社のノウハウへの依存が必然的に多い。役員、担当者は親会社各部との連絡を緊密にし、日常的に接触をとっている。官庁の動きや業界、親会社の対応等も、親会社から聞いてくる。そうすることが経済合理的でもある。実際の日常の運営は、結果としてほとんど親会社の影響下に入っている。

それ以外の点として、親会社との協力は、4分類すべてで、さまざまな形でなされている。販売

提携や支援は、各社ごとに必要に応じて行われている。本社各部は、関係会社の要望も、他部からの要望に準じた対応をするのが慣例である。たとえば、関係会社の要望により、その会社の商品の営業のために、本社部員が顧客の紹介をすることは日常的に行われている。また、新商品や新技術の開発が、関係会社と共同チームで行われているケースもある。この場合は、親会社のリードによる場合がほとんどだが、成果は関係会社の商品化にも結びつく。数は少ないが、ノウハウの提供またはノウハウを得るために関係会社社員が逆出向し、親会社のチームに加わる場合もある。これらの点は、4分類とも共通だが、既述の通り、本業と同業の事業では協力を得られる範囲が広く、実績も最も多くなっている。

以上、日常的な事業計画、運営は、周辺と新規では各社の裁量に委ねられており、自主性は高い。一方、親会社向け専用と同業では、計画、運営とも親会社依存が高く、自主性は低い。それ以外に、いずれも親会社の協力を得ることは日常的に行われており、A社の協力下にあるといえる。

2 A社関係会社の位置

(1) 各側面からみた自主性

以上の諸点から、A社のグループ企業について4つの分類でみてきたが、人的には、社長、役員を親会社が派遣しており、支配下にある。資本的には、ほぼ全部で親会社の過半の株式所有がなされ、同じく支配下にある。

他方、取引関係は、16社が90%以上外部取引とほぼ自立しているが、残りは親会社依存なしでは経営維持は難しいと見られる。親会社向け事業では、全面的に親会社に依存していた。

事業計画、日常的な事業運営は、周辺、新規事業で各社の自主性が発揮されていた。同業、親会社向け事業では、自主性は低かった。

(2) 既存の区分の見直し

これまでの内部組織、中間組織、外部市場に区分する見方と、A社の事例を比較してみる。

A社の関係会社は資本的、人的に完全支配下にあるので、中間組織ではない。この面では親会社の内部組織といえる。しかし、関係会社の中には、日常の経営活動では自由度が高く、自主的に判断している会社がある。この点は、親会社内の部門の内部組織とは大きく異なる。典型的な例としては、必要な人材がでた場合各社は自由に採用できるが、親会社内では人事部一括採用であり部門独自の採用ができない点などがある。

したがって、坂本・下谷[1987]、下谷[1993]の関係会社群または子会社群全体を内部組織という規定は、ここでは適用できないように見える。たしかに、50%超の株式所有があれば、コンフリクトが発生すれば、最終的には親会社のイニシアティブで調整される。しかし、関係会社が自主的に展開している日常の経営活動の範囲と、親会社内の部門の活動範囲は明らかに異なる。それを無視して、同一のものとしていいのかという疑問がわく。事業面で全面的に親会社に依存する会社や専門的に親会社向け業務をする会社が内部組織に該当するとしても、会社の経営の自主性に着目すると、関係会社の中で内部組織である会社は一部ということができる。

結論として、内部組織に近いが、純粹の内部組織と異なる会社をとらえるため、新たに準内部組織という定義が必要になる。中間組織、準内部組織、内部組織の区分について、まとめておきたい。

中間組織：資本所有、人的支配の面では中核企業からのコントロールはなく、経営は独立している。一方、取引面での関係は強い。この事例としては⁷⁾、協力企業群が該当すると見られる。

準内部組織：資本、人的支配の面では親会社が多くを供給する。しかし、取引、日常的な事業展開では、経営の自主性を発揮し、市場で独自の戦略で競争をしている。A社の関係会社群の多くが該当する。

内部組織：資本、人的支配、取引、経営のすべての面で、親会社がほぼ完全に支配する。A社関係会社の一部がこれにあたる。

(3) A社関係会社の区分

A社の関係会社群には、事業と機能から四つの分類ができた。ここで上の内部組織、準内部組織という区分で、それらをとらえ直してみたい。

本業と同等の事業では、外部向けに販売はしているが、事業ノウハウは親会社のものを利用して。親会社各部に技術、情報等もほとんど依存している。したがって、日常的に経営ノウハウの提供と指導が行われているので、内部組織といえる。

親会社向け事業は、親会社で行っていた業務の分社であり、今日でも売上のほとんどすべてを親会社にたよっている。親会社の発注単価に経営が左右され、経営の親会社依存は避けられない。各社の自主的経営の余地がほとんどないので、内部組織といえる。

周辺と新規事業は、親会社の資源等を部分的に活用している会社があるものの、親会社とは異なる事業分野で売上の50%以上は一般市場向けに販売をしており、日常的に自主的な事業運営をしている。以前の親会社の業務を分社したものもあるが、その後親会社と異なる事業分野の競争市場でもまれることにより、独自のノウハウが積み上がっている。ヒヤリングでは、実際上は「親会社には技術保存がなく、日常的に求められるニーズの変化が早いので、もはや親会社がやろうとしても

(7) トヨタ自動車の分析では、佐藤〔1988〕が、対象に協力的会社も含め、トヨタ自動車の企業グループの分析を行っている。分析の視点は、取引比率、持ち株比率、人的関係であるが、特に役員派遣・兼任には詳細な分析を加えている。

それによれば、トヨタの企業グループは、生産、技術の關係に裏付けられた製品取引をベースとしながら株式持合い、融資、役員の兼任・派遣を通じて利害の調整、強化をはかり、そのグループの範囲を広げていく。企業グループにおける意思決定およびリーダーシップは、トヨタ（中核会社）を中心とした競争と協調の中で、共通した統一目標（利益追求）、統一意識（運命共同体）に基づいて実行されていく。役員兼任の分析では、9社のサブグループが役員兼任關係の中心的役割を果たしているが、自工の中心的役割と強い影響力が明らかになったとしている。

経営指導することも不可能」（関係会社役員）という意見もある。

もちろん、これらも人的、資本的支配は貫かれており、最終経営権は親会社が握っているのも、中間組織ではない。あくまでその支配下での経営の自主性の発揮ということになる。これらの点から考えて、準内部組織ということができる。

以上の通り、A社関係会社は分類してみると、会社により内部組織と準内部組織の二つにわかれることがわかった。

3 A社の出向人事

(1) 資格制度と出向者

A社では、職能資格の昇格は、年1回である。同社では、一番下の1級から一番上の15級まで15段階の資格がある。

職能資格の分布は、1995年6月の時点で、12級以上の特別管理職が947名（全体の7.3%）、8級から11級の管理指導職が2,749名（21.1%）、7級以下の一般職が9,345名（71.6%）である。

A社の出向社員比率について、過去3年の推移を見ると、1995年3月末の社員数12,853名のうち、出向者は1,143名（8.9%）、うち関係会社900名（7.0%）である。97年3月に、社員数12,475名、出向者1,178名（9.4%）、うち関係会社969名（7.8%）となっている。この3年間、出向比率は若干の変化はあるが、全社員の1割弱が出向し、うち約8割が関係会社に出向している。

表4 社員分布

	人数（人）	構成比（%）
特別管理職	947	7.3
管理指導職	2,749	21.1
一般社員	9,345	71.6
合計	11,041	100

（1995年6月）

表5 出向者

	1995年	1996年	1997年
出向者（人）	1,143	1,096	1,178
同比率（%）	8.9	8.6	9.4
うち関係会社出向者	900	862	969
同比率（%）	7.0	6.8	7.8

注：各年3月末。

(2) 人事異動と出向

A社では、親会社在籍者も出向者も定年は60歳で、定年前の転籍はない。また、本人の希望以外の早期退職もない。雇用面では出向も親会社内部と同じということができる。

新卒採用で入社した者が、そのまま関係会社に出向するケースはみられない。しかし、早いものは20代から出向を始める。それに対して、本人も周囲も、全く社内の異動と同じ受け止め方をする。若年出向は、3年程度で帰社するケースがほとんどである。30代以降は、出向は日常茶飯事となり、社内との差はまったくなくなる。

出向先の職位は、平社員はそのままだが、A社本係長は課長、課長は部長、部長は役員と、出向時に職位がアップするのが通常である。担当業務はさまざまだが、大卒社員の場合は本社で経営戦略の一部を担当する者が多く、現場支店長などはあまり見られない。

出向中も、給与システム上は社内と全く同じ扱いである。給与は同額（関係会社から親会社にそこの給与が戻入され、本人には本社から支給される）である。ただし労働条件が異なる場合があ

り、非管理職（時間外支給の対象者）には時間換算で差額が支給される。能力考課、賞与査定は、出向先の上司でA社の出向者かOBにより行われるのが通常である。プロパー社員の上司は、その会社での評価権は持つが、出向元の人事に関する権利がないのが通常である。

異動の取り扱いでは、A社社員が年1回記入し会社へ提出する人事関係の申請用紙の中の「異動希望欄」には、本社のみならず全関係会社が記入できる形になっている。とくに、「出向専用の欄」があり、出向を（希望する・しない）に○をつけることになっている。

人事異動時は、関係会社への異動は社内の異動と同じ時期に内示され、発令も同時に公表される。

異動の扱いは、新規に社員を出向させる時は、出向先の人事担当者に対して親会社人事担当者が事前に当該出向者の受け入れを打診する。原案は原則として親会社人事部が作成し、それに対して関係会社人事部が応対する形を取る。関係会社人事担当者は出向者かOBであり、実質的に社内異動と方式は変わらない。受け入れ側が不適格と認めれば、拒否は可能であり、日常的に行われている。その場合は、代替のものを選定してもらう。それでも不可だと、その異動は見送りになる。この点は親会社各部と同じである。

出向者の帰社については、本人の希望、上司の意向等から候補を選定する。若年者は約3年のローテーションでほぼ機械的になされるが、30代以降はその時点のニーズが左右する。親会社人事部へ異動先を依頼する場合もあるし、提示を受けて考える場合もある。そして、双方が同意すれば、その異動は実現する。多少どちらかに不満があっても、大勢でよければ受け入れられる。

なお、組合員の場合、5年以上経つ出向者に対しては、本人の意向を人事担当者が聞くというルールが労働組合との合意事項に入っている⁽⁸⁾。しかし、現実にはそれ以上の人はいくらでもおり、本人が異議を申し立てない限り、延長は可能である。

人事異動に占める出向の割合を見てみる。1996年6月、97年6月の人事異動のうち、12級以上の特別管理職の出向者の帰社、新規出向を見たのが表6である。96年の人事異動全体のうち、帰社が10.1%、出向が23.1%、合計が33.2%と、全体の約3分の1の割合を占める。97年でも、帰社が12.9%、出向が19.4%、合計が32.3%である。ここから、上位資格者では、出向が社内の異動と同じく日常的に行われているばかりか、約3分の1とかなりのシェアを持つことがわかる。

さらに、帰社よりも出向がすべての資格で上回っており、関係会社での役職に就くものが増加していることを示している。人数的に12級の異動全体が多いのは、その資格に該当するものが多いことを反映しているが、13級帰社出向の小計は12級より多くなっている。しかも、12級では帰社出向は97年で1名差だが、13級では出向が7名多い。帰社は、15級では両年とも2名と少なく、高位資格ではA社復帰がかぎられていることがうかがえる。

(8) 出向者が出向元に対して、合理的な出向期間を経過したとして復帰の合意に関する申し込みをしてきた場合、出向元はその申し込みを承諾すべきである。合理的な期間は、長くても5年と考えるとされている（石寄 [1998]）。

表6 A社人事異動における出向の割合

単位：人，（）内は異動全体の構成比%

資格	帰社		出向		小計		異動全体	
	96	97	96	97	96	97	96	97
15級	2(8.3)	2(6.3)	6(25.0)	7(21.9)	8(33.3)	9(28.2)	24(100)	32(100)
14級	7(14.3)	6(12.0)	12(24.5)	11(22.0)	19(38.8)	17(34.0)	49(100)	50(100)
13級	5(7.0)	13(15.5)	21(29.6)	20(23.8)	26(36.6)	33(39.3)	71(100)	84(100)
12級	10(10.6)	15(13.3)	16(17.0)	16(14.1)	26(27.6)	31(27.4)	94(100)	113(100)
計	24(10.1)	36(12.9)	55(23.1)	54(19.4)	79(33.2)	90(32.3)	238(100)	279(100)

注：出向は、関係会社への出向のみで、その他への出向は含まない。

(3) 資格昇格

資格の昇格の査定は、人事部が候補者全体を一覧にして、上司からあがってきた能力考課と研修時の評価などを総合化して行われる。この際、出向者の別枠等の区分は一切ない。出向者は、在籍者と同じく現在の職場でどれだけ能力発揮したかがひとつの判断基準になる。

ここで、社員資格15級（最上級）に昇格したもののうち、親会社社内在籍者と出向者の過去4年間の比較をしてみた。

表7 15級昇格者数

単位:人

	社内昇格者	出向昇格者	昇格者計	社内14級	出向14級	14級計
1994年	10	5	15			
1995年	9	3	12	82	31	113
1996年	10	2	12			
1997年	13	5	18			
平均	10.5	3.8	14.3	82	31	113

注1：社内14級人数は、1995年6月現在の数字を使用

注2：出向14級人数は、1995年7月現在の数字を使用

社内昇格者／社内14級＝ 0.13

出向昇格者／出向14級＝ 0.12

昇格者計／14級計＝ 0.13

一瞥すると、出向者の昇格3.8名は全体の昇格者の26.6%を占めており、毎年昇格の一定割合を占めている。社内と出向を比較するには、15級候補者である14級の者が社内、出向の各々にどのくらいいるかを調べ、それを母数にして昇格率を出し比べることが必要である。

社内の14級は82名、出向中の14級は31名（1995年）である。15級昇格者比率は、社内で12.8%、出向で12.3%である。その結果はほぼ同じで、どちらかが昇格に有利という見方はできない。ここから、出向者の昇格は社内と同等であるといえることができる。

以上のとおり、雇用、異動、給与、労働条件、資格昇格のすべての面で、グループ企業への出向は社内異動と同じといえることができる。したがって、A社の方から見た場合には、関係会社の範囲の出向は中間労働市場ではなく内部労働市場といえることができる。

(4) 関係会社別昇格状況

次に、昇格に関して、出向した関係会社間で差があるかどうかを調べてみた。先に行った事業の4分類に基づき、それぞれの区分に入る会社の中で、特別管理職（12级以上）出向者の第一次選抜の者の人数をまず調べた。ただし、対象は大卒新卒入社で、同期で現資格昇格時に第一次選抜でな

った者で、かつ名簿等から把握できた者のみである。それと、その会社への出向者の数、および役員として出向している者の数を調べ、比率を出してみた。

表8 4分類別昇進比率

単位：人，％

	A第一次選抜者	B出向者	C役員出向者	A／B	A／C
本業と同業	1	67	14	1.5	7.1
親会社向け	0	137	1	0	0
周辺事業	18	619	54	2.9	33.3
新規事業	5	149	16	3.4	31.3
計	24	972	85	2.5	28.2

注1：Aの全員が役員で出向しているわけではないので、A／Cは構成比ではない。

注2：Aは1997年7月，B，Cは1996年7月現在。

その数字を見ると、親会社と同等の事業では、一選抜の者の数は1名であった。親会社向け専用サービスを提供している事業では、0名である。この2つの事業分野では、競争が多い市場にいて経営の自主性が高い周辺事業、新規事業の后者の二つより、一選抜の者の数が少ないことがまずあげられる。

つぎに、一選抜の者の出向者に占める割合をみても、前者の二つが1.5％と0％に対して、后者の二つが2.9％、3.4％と大きい。さらに、一選抜の者の役員出向者における割合を見ると、前者が7.1％、0％に対して、后者が33.3％、31.3％と二極化した状況にある。

先の区分に従えば、前二者の内部組織への出向者は昇格比率が低く、準内部組織への出向者は昇格比率が高いことがわかった。さらに、昇格率の平均は社内在籍者と出向者はほぼ同じだったから、内部組織への出向者の昇格は社内より低く、準内部組織への出向者の昇格は社内より高いということになる。

以上から、出向者はA社社内在籍者に比べて昇進は全体では同等であるが、出向先の性格、つまり競争が激しく経営の自主性が高い市場にいる会社の出向者の方が昇進は優位にあるといえる。その理由としては、勤務場所により能力発揮や業績の程度が異なる、つまり競争市場の方が実績を出しやすいという見方、あるいは競争市場にある会社に対してより評価の高い人材を投入しているという見方ができる。いずれにしても、関係会社役員として経営を担当する場合、日常的な競争の中で自主的経営判断をしていくことが出向者の能力向上、発揮につながるが、親会社依存ではそれができにくいことが想像できる。

まとめ

(1) 関係会社の分類

本稿では、中間組織、準内部組織、内部組織という区分を設けた。A社の関係会社群を事業と機能から四つに分類し、この区分と照合した。その結果、本業と同等の事業では、外部向けに販売はしているが、事業ノウハウは親会社のものを利用し、技術、情報等もほとんど依存している。日常的に経営ノウハウの提供と指導が行われているので、内部組織といえる。

親会社向け事業は、今日でも売上のほとんどすべてを親会社にたっており、経営の親会社依存

は避けられない。各社の自主的経営の余地がほとんどないので、内部組織といえる。

周辺と新規事業は、親会社のリソースを部分的に活用している会社があるものの、親会社とは異なる事業分野で売上の50%以上は一般市場向けに販売をしており、日常的に自主的な事業運営をしている。

もちろん、これらも人的、資本的支配は貫かれており、最終経営権は親会社が握っているのも、中間市場ではない。したがって、あくまでその支配下での経営の自主性の発揮ということになり、準内部市場ということができる。

以上の通り、関係会社は分類してみると、会社により内部組織と準内部組織の二つにわかれた。これまでの内部組織と中間組織という区分だけでは、説明できないことが明らかになった。

（2）出向者の処遇

次に、関係会社への出向を通常の社内の異動を対比して、給料、労働条件、人事管理、昇格等の面での差異を見た。

その結果、A社の関係会社への出向をみると、すべての面で、関係会社への出向は社内異動と同じ扱いであり、関係会社の範囲の出向は、内部労働市場と位置付けられた。出向が社内在籍者より不利という説は成り立たなかった。

さらに、競争市場で経営の自主性が高い会社に出向している者が、親会社にいる者や経営の自主性の低い会社に出向している者に比べて、キャリアが豊富になるのにもとない、処遇も高いかどうかを調べた。その結果、出向者は社内在籍者と平均では昇進比率は同等だが、準内部市場の競争が激しく経営の自主性が高い会社の方が、内部市場にある完全子会社より昇進は優位であった。より難易度の高い仕事に従事し実績をあげた場合、昇進が優位になることが示され、実力主義が貫かれていることがわかった。

（3）今後の課題

今日大企業においては、資本関係のない取引先や全く資本・取引関係すらない企業に対する出向も行われている。取引先企業および企業グループ外で出向を受け入れている企業では、各社の独自の意志で出向者を受け入れているのみならず、給与、労働条件、役職も独自に設定している。これは先の区分では、中間労働市場の概念に該当すると見られる。

出向の拡大とともに、内部労働市場の一部といえる関係会社から、中間労働市場である取引先、協力企業、さらにそれ以外の一般企業へと出向先が広がっていると考えられる。今回A社の事例では対象としなかったが、この分野での分析と今回との比較が今後望まれる。

（にしやま・あきひこ（株）アーバンクラブ取締役企画部長、法政大学経営学部非常勤講師）

【参考文献】

浅沼萬里『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社、1997年。

石寄信憲『配転・出向・転籍 こんな時どうする』日本経営協会総合研究所、1998年。

井関利明、佐野陽子、石田英夫編著『労働市場と情報』慶応通信、1982年。

伊丹敬之, 松永有介「中間労働市場」『日本労働研究雑誌』312号, 1985年5月。

伊藤秀史, 林田修, 湯本祐司「中間組織と内部組織」『ビジネスレビュー』一橋大学産業経営研究所, Vol.39, No. 4, 1992年3月。

伊藤秀史編『日本の企業システム』東京大学出版会, 1996年。

今井賢一, 伊丹敬之, 小池和男『内部組織の経済学』東洋経済新報社, 1982年。

今井賢一, 小宮隆太郎『日本の企業』東京大学出版会, 1989年。

今井徹「配置転換・出向について」『関西経協』1993年5月号。

川喜多喬, 岩村正彦, 高木晴夫, 永野仁, 藤村博之『グループ経営と人材戦略』総合労働研究所, 1997年。

企業研究会『最新出向派遣・交流制度の実際』企業研究会, 1992年3月。

企業の労働力調整システムに関する研究会『企業の労働力調整システムに関する調査研究報告書』労働問題リサーチセンター, 1988年3月。

現代企業研究会編『日本の企業間関係: その理論と実態』中央経済社, 1994年。

小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社, 1991年a。

小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社, 1991年b。

小池和男『日本の雇用システム—その普遍性と強み』東洋経済新報社, 1994年。

後藤晃「日本の企業集団」『ビジネスレビュー』一橋大学産業経営研究所, Vol.30, No. 3/4, 1983年3月。

後藤晃「中間組織, 系列, 継続的取引」『ビジネスレビュー』一橋大学産業経営研究所, Vol.39, No. 4, 1992年3月。

小西国友「出向, 再出向, 復帰の法的基本構造」『季刊労働法』総合労働研究所, 160号, 1991年。

小西重康『どんとこい! 出向・転籍』中経出版, 1996年。

雇用促進事業団, 社会経済生産性本部『中高年からの能力開発と高齢者雇用の促進のための調査研究』1996年3月。

坂本和一, 下谷政弘編『現代日本の企業グループ』東洋経済新報社, 1987年。

佐藤義信『トヨタグループの戦略と実証分析』白桃書房, 1988年。

下谷政弘『日本の系列と企業グループ その歴史と理論』有斐閣, 1993年。

清家彰敏『日本型組織間関係のマネジメント』白桃書房, 1995年。

趙栄来「企業グループ形成史に関する一考察」『法政大学大学院紀要』35号, 1995年。

寺本義也編著『日本型グループ経営の戦略と手法(1)』中央経済社, 1994年。

寺本義也編著『日本型グループ経営の戦略と手法(2)』中央経済社, 1996年。

永野仁『企業グループ内の人材移動の研究〈普及版〉—出向を中心とした実証分析』多賀出版, 1992年。

永野仁『日本企業の賃金と雇用』中央経済社, 1996年。

西山昭彦『出向の達人』読売新聞社, 1998年。

西山昭彦「大企業ホワイトカラーの最終キャリアーA社における最終選抜」『日本労働研究雑誌』464号, 1999年2・3月。

原田行男「グループ経営と出向制度に関する現状と課題」『BUSINESS RESEARCH』1992年8月。

ビューティフルエージング協会「出向革命」『ビューティフルエージング』2号, 1996年秋号。

深澤郁嘉, 丸山啓輔, 斎藤碩『現代経営管理論』同友館, 1992年。

古城武士『子会社を経営する人の社長学』中経出版, 1991年。

前田達男「グループ経営と出向・配転」『季刊労働法』160号, 1991年夏。

山倉健嗣『組織間関係 企業ネットワークの変革に向けて』有斐閣, 1993年。

労働基準調査会「最近の出向制度をめぐって」『先見労務管理』34巻, 1052号, 1996年3月10日。

労務行政研究所「不況下における高年齢者出向の実態をみる」『労政時報』3224号, 1995年9月15日。

労務行政研究所「平成7年編集版企業内高年齢層の処遇実態」『労政時報別冊』1995年。