

書 評 と 紹 介

稲上 毅著

『企業グループ経営と 出向転籍慣行』

評者：平澤 克彦

1

1973年の「石油危機」は、わが国企業の収益構造に深刻な影響を及ぼしただけでなく、わが国経済の低成長経済への基調転換の契機となったことはすでに周知であろう。かかる「石油危機」にともなう景気後退とともに、わが国大企業は、いわば応急的な対応に着手するにいたったが、さらに不況が長期化するなかで、経営構造の変革をとまなう経営「合理化」、雇用調整がドラスティックに推し進められることになったのである。

こうしたなかで、重要な雇用調整の手段とされたのが、出向・転籍という手法であった。かかる出向・転籍は、子会社の設立や分社化をとまなうながら進展し、企業グループを基軸とするワイドな展開を示すにいたった。そして、このような企業グループを背景とする労働力の移動が進むとともに、「広域終身雇用」なる構想が提起され、企業グループ内における人事管理への関心が高まることになった。出向や転籍は、その後も、重要な雇用調整の手段として注目され、主として法律の分野で研究が進められてき

たのである。だが、景気後退のたびに「終身雇用」の崩壊が指摘されてきたにもかかわらず、出向や転籍と、それにかかわる企業グループ内の人事管理の実態については、わずかな例をのぞけば、実証的な研究はほとんど行われてこなかったといえる。もちろん、このような実態の解明には、企業グループ全体に対する戦略と管理の分析が求められるのである。

ここに紹介する稲上氏の労作は、このような研究の隙間を埋める実証的な研究として注目すべき業績といえる。本書で稲上氏は、90年代中葉に行われた2つの調査に基づいて「出向転籍実態」(i)の解明を試みるとともに、90年代末から2000年にかけて実施された2つの調査を基礎に、出向・転籍人事を規定する「企業グループ連結経営の解明」(ii)が、連結経営とコーポレート・ガバナンス改革、さらにそれにとまなう企業グループでの雇用管理や労使関係の分析を通じて行われているのである。ここでは、本書の要点を概観し、最後に書評の例にならって、今後の研究にとって重要と考えられる若干の問題点を指摘することにした。

2

出向・転籍なる制度は、欧米などにみられない、わが国「大企業に顕著な雇用慣行」(29)であるといえる。このような慣行は、すでに指摘したように、「石油危機」にともなう雇用調整の過程で注目されてきたのであった。第1章では、かかる雇用慣行が、いつ頃から普及し、現在、どのように変化しているのかという、出向・転籍の「歴史的変遷」(1)が、検討されている。ここで稲上氏は、まず、64年に公刊された『出向制度の実際』をもとに、出向制度が、60年代の高度成長の過程で普及したことを確認

され、さらに、2つの企業でのヒアリングに基づいて石油危機以降の出向制度の変貌を明らかにされている。

つまり80年代に深刻な不況を経験した新日鐵では、円高不況のさいに出向中の管理職の転籍が規定されるとともに、バブル崩壊後に策定された第3次中期経営計画では、組合員にも転籍が行われるようになったのである。これに対し60年代に合繊不況を経験した東レでは、75年に労使不況克服委員会が設置され、要員合理化が進められたが、86年以降、関係会社戦略人事システム、グループ基幹人材管理システムが導入され、企業グループでの人材管理が進められてきたのである。ここで明らかにされた、出向から転籍への雇用慣行の変化と、連結経営の胎動という新たな展開が、以下で検討されることになる。

石油危機以降、出向・転籍慣行は、その性格を大きく変化させてきたが、バブル崩壊後の出向・転籍の実態とその説明が、2章、3章の課題とされる。まず2章では、大企業と、労働組合員に対するアンケート調査に基づいて、出向・転籍慣行の実態を、中核企業のスリム化にともなう人事制度の大幅な見直しと、グループ企業との連携の強化による企業グループ労働市場の再編成という展開のなかで明らかにされている。さらに3章では、電機、鉄鋼、自動車、繊維という企業グループの中核企業と子会社・関連企業でのヒアリング調査をもとに「退職出向・転籍の実態と準内部労働市場の成り立ち」(36)が考察されているのである。

バブル崩壊後、事業移管・分社化を契機とする退職出向・転籍の増加、管理職の早期転籍といった従業員「排出のプレッシャー」(138)が高まる一方、企業グループ内での人材調整が行われるようになってきているというのである。稲上氏は、電機会社でのヒアリングに基づき、「企

業グループ労働市場」は、主として中核企業と連結対象の関連企業から構成され、ここでは労働条件の平準化が進んでいると指摘されている。そしてこのグループでは、一般に、「職位の逆順で関連会社・取引先などに転籍していく慣行」(60)がみられるものの、かかる慣行は、内部労働市場論の想定する熟練の企業特殊性なる仮説に反すると指摘される。この点について著者は、「中核企業の送り出しの論理」(140)に注目され、管理職人事の停滞回避と組織の活性化、そしてグループ内での人材の調整という要因を明らかにされる。

このグループ内での人材調整についてみると、B社、C社グループでは、関連会社からの指名人事もみられるものの、中核企業の意向にそって行われるというヒエラルキー型の出向転籍がみられるのに対し、繊維D社グループでは、連邦経営という企業グループ戦略に基づいて人材の戦略的配置が進められた。このグループでは、基本的な労働条件の統一が進められるとともに、関係会社に対し中核企業によるスタッフ支援や採用、教育支援といった活動が行われるなど「準内部労働市場」の成熟がみられるのである。今後、このような「準内部労働市場の成熟と定着の進む可能性がある」(143)と指摘されている。

「準内部労働市場」の趨勢を規定してきたのは、経営戦略の変化であった。4～6章では、かかる経営戦略の転換と、それにとまなう雇用・労使関係の問題が扱われる。4章では、コーポレート・ガバナンスにかかわる改革と、その人事・労使関係への影響が取り上げられる。なかでも重要な変化は、会計基準の改正などによる連結経営の台頭であり、こうしたなかで「企業グループ人事管理の拡充」(166)がみられるという。5章では、かかる経営革新にとまなう労使関係の変化が、A社での調査に基づいて明ら

かにされている。

A社では、99年に中期経営計画を策定し、資本効率の重視、連結経営の構築が打ち出されるとともに、管理職への成果主義、適材適所が実施されるが、2000年には、さらにグループ中期計画が打ち出され、グループ各社の経営管理強化のために、ROIなど業績評価制度が導入されるにいたる。こうしたなかで、「グループ総人員管理やグループ総額人件費管理」(228)という構想も生まれているとはいえ、近年、グループ関連労働組合協議会の形成が行われているものの、労使関係はいぜんとして「単社一単組間を基本」(228)とし、グループレベルの労使関係の形成にいたっていないといえる。6章では、5章で明らかにされたガバナンス改革と雇用改革の趨勢について、著者の行われた他の企業での調査結果を踏まえて、両者のあいだには「一定の距離があり、互いに一定の自立性を保っている」(245f)と指摘されているのである。最後に第7章は、本書の要約と結論となっている。

3

これまで本書の概括的な紹介を行ってきたが、出向・転籍の実態解明にとどまらず、かかる実態を規定する連結経営の趨勢をも実証的に明らかにしようとする本書の分析は、雇用・失業問題の解明に大きく寄与するものといえよう。もちろん疑問点がないわけではない。たとえば、企業グループ内での人材の移動と、その調整の存在を、「準内部労働市場」と把握されるという理解を指摘することができるだろう。近年、内部労働市場なる分析装置の有効性を問題視する見解もみられるが、内部労働市場という分析枠組みをもちいることで、企業グループ内の労働力の配分と賃金決定のメカニズムが把握できるかもしれない。だが、本書でも指摘されているように、出向・転籍のあり方は、内部労働市場の想定する熟練の性格ではなく、組織

の活性化といった管理目的に規定されているのであり、グループ内での教育や昇進のあり方は、子会社における人事職能を軽視しては、十分に考察できないであろう。本書でも指摘されている関連会社管理のための出向も、このような子会社の一定の独立性が前提となるのであり、こうした企業間関係の分析が、企業グループ内における移動の分析でも重視される必要があるように思われる。いずれにせよ、企業グループ内の労働力の配分と賃金決定の分析にあたり、準内部労働市場という分析装置をもちいるのには、さらに積極的な意味が求められるように思われる。

本書では、子会社・関連会社を中心に出向・転籍の問題が検討されてきた。連結会計に象徴されるように、諸外国でも子会社が設立されているとはいえ、下谷政弘氏によれば、そのさい株式を100%所有する完全子会社が多いという(『持株会社解禁』中公新書、127ページ)。わが国では、多様な所有形態の関連企業が存在するにもかかわらず、欧米などでは「日本の出向・転籍にあたるような雇用慣行はほとんど存在しない」(iii)のである。しかもわが国では出向・転籍という慣行が、資本関係のない取引先や外注企業にまで及んでいるのである。もちろん、著者自身「果たせなかった」(ii)とされる国際比較の視点を、強調しようというのではない。ここで注目したいのは、資本関係のない取引先や協力会社にまで出向・転籍なる慣行が広がっているのはなぜか、という問題である。たしかに著者も、この問題を検討されているものの、「準内部市場」とも把握される企業間関係のあり方を反省することなしには、出向・転籍問題を十分に解明するにはいたらないように感じられる。

5章では、A社でのグループ経営の台頭として99年に策定された中期経営計画が取り上げ

られ、それに基づいて2000年に策定されたグループ中期経営計画が位置づけられている。そのために、99年の中期計画で重要なテーマとされたガバナンス問題と、グループ経営の台頭との関連が注目されているのである。けれども、2000年3月から連結会計の適用が規定されているのであり、その意味で、グループ経営台頭への連結会計導入のインパクトをいかに考えるのかも重要な論点であると考えられる。もちろん、本書でも連結会計導入の影響が指摘されているとはいえ、連結経営の形成を指摘するには、連結会計のインパクトについてさらに立ち入った考察が求められるであろう。

これまでいくつかの論点を指摘してきたが、もちろん、そのことが本書の意義を損なうものではない。本書における出向・転籍の実態と、それを規定するグループ経営の研究は、わが国企業の雇用・労働慣行の実態とその趨勢の解明のみならず、海外で多国籍企業子会社の設立が進む現在、国際人事管理の実態解明にも大きく寄与するものであろう。

(稲上毅著『企業グループ経営と出向転籍慣行』東大出版会、2003年2月、vii + 275頁、定価4200円+税)

(ひらさわ・かつひこ 日本大学商学部教授)

月刊
ビジネス
レーバ
トレンド
3月号

Business Labor Trend

研究者などによる解説に加え、独自の調査と取材をベースに、毎月の特集では、労働の現場で今起こっていることの全体像を描出、課題解決に向けた選択肢も提示します。

11月号「フリーター・若年無業からの脱出」
12月号「基幹化する非正社員」
1月号「育児と仕事・共働き世帯の現実」
2月号「職場の若年正社員」

毎月25日発行 A4変型判 50頁程度
定価 1部500円(本体476円+税)
年間購読料 6,000円(税込)

メールマガジン労働情報
行政、統計、判例、法令、労使、海外、イベントなど労働関係の情報を週2回無料で電子メールにてお届けします

お申込みは <http://db.jil.go.jp/mm/jmm.htm>
バックナンバーはこちら <http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/bn/index.html>

対談 均等か均衡か —— パート政策の針路を探る

島田陽一・早稲田大学教授 × 土田道夫・同志社大学教授

特集
パートタイム労働の国際比較
—— 均衡処遇の現状と将来像

「総合解説」パートタイム・日米欧のトレンド
パートに関する18の疑問 —— 諸外国はどうなっているの

①パートタイムってなに ②フルもパートも同一労働・同一賃金 ③異なった扱いが許されるのは ④パートタイムの残業は ⑤フルもパートも同じ年休 ⑥パートタイムはどんな人 ⑦社会保険も税制も均等扱い ⑧フルからパート、パートからフルへ ⑨パートタイムを雇う理由 ⑩なぜパートタイムなの ⑪フルもパートも同じ労組員 ⑫パートはフレックスタイム ⑬パートの正社員、フルの臨時社員 ⑭管理職もパートタイム ⑮老いも若きもパートタイム ⑯パートの給料はいくら ⑰勤務時間は子供次第 ⑱それでも悩みが無いわけではない

第一回 地域シンクタンク・モニター 結果から
「一極化するむ地域の経済・雇用」

海外労働トピックス 世界各国の労働情報トピックスを紹介
国内労働トピックス 労働行政、法律・制度改正、労使関係など
最近の労働統計 専門家が最近の変化や見通しを分析
連載インタビュー「窓口の達人」各社の学窓から

◆ご購読のお申し込みは

労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号
Tel. 03 (5903) 6265 Fax. 03 (5903) 6115