

日本労働年鑑 第56集 1986年版  
The Labour Year Book of Japan 1986

特集 ME化と<能力開発>

I 企業内能力開発システムの動向

1 経営環境と経営課題

経営環境・経営多角化

産業構造の激動期には、企業の売上高やその他の企業業績が所属産業によって一段と大きく規定される。第2表は回答企業の売上高の推移を最近の五年間についてみたものである。伸びている企業が抜群に多いのは電気・精密と輸送用機器とであり、それらの産業では「非常に伸びている」と「伸びている」の合計が過半数をこえている。他方、石油・石炭製品、運輸・倉庫では、企業間でバラツキが大きい、「横ばい」「停滞ぎみ」の合計が三五%を上回っている。前者の二つの好調産業では、業績の伸びを反映して、正規従業員の高齢化の割合は相対的に低く、四五歳以上の割合が三〇%以下の企業が八割に及んでいる。一方、後者では四五歳以上が三〇%以上の企業が五割ないし六割を占めている。売上高の伸びの程度と正規従業員に占める中高年齢者の比重のクロスを試みると第3表のようになる。かつての<安定した勤務先>は、いまやどちらかといえば<よい勤務先>ではないという、まことにすぎまじいばかりの激動の時代を反映している。

企業規模別にみると、一万人以上および、二〇〇〇人以上五〇〇〇人未満で電気・精密が過重にふくまれていることを勘案すると、「非常に伸びている」のはむしろ中小の企業に多いといえそうである(第2表)。中小のセクターには、また「横ばい」となんらかの程度の「停滞ぎみ」も大企業セクターに比して大きい。中小セクターでの正規従業員中の四五歳以上の割合をみると、その比率が二〇%以下と、三〇%以上とが、ともに大企業セクターに比して大きい。中小セクターでは、大企業セクターに比してさらに大きな程度で、成長と停滞とが同時に、急激に進行していることを反映している。

このような状況のもとで、多くの企業が、経営の多角化等によって資源と人員との成長セクターへの移転をはかっている。いま企業の主なる業種と主要関連事業二つ以内の業種、すなわち主要な関連業種とのクロスを検討すると、それはまさしく<ME化の時代>を映し出す。

第二次産業についてみると、少なくとも四一五社中の六割強の企業は関連事業を他業種でおこなっている。その多角化先の業種としてもっとも多いのは一般・産業機械製造業(六七件)であり、つぎに件数が多いのが電気・精密機械製造業と情報伝達・処理の業種(各四一件)である。すなわち、メカ(機械技術)トロ(マイクロエレクトロニクス)およびシステム化の諸業種にむけて多角化が進行している。

つぎに第三次産業についてみると、少なくとも二五一社中の五割は関連事業を他業種でおこなっており、その多角化先として件数をもっとも多いのは商業(二二件)と、ついで情報伝達・処理の業種(一九件)である。第三次産業の企業で、機械や電気・精密に多角化先をむけているケース(六件と四件)もある。また、第二次と第三次産業をとおして、化学工業に多角化先を見いだしているケー

ス(二八件と五件)が目立っている。それらはまさしく八〇年代の技術革新の波を反映している。企業規模別では、一〇〇〇人以上の大企業セクターで約七割の企業が、一〇〇〇人以下の中小セクターで約四分の一の企業が多角化をおこなっている。しかし、多角化先が上記のメカトロ、システム化、先端技術の諸業種である割合は大企業セクターでは六割を上回っているが、中小セクターでは三割を下回っている。

## 能力開発・人材養成計画

日本の大中の民間企業では、少なくとも六〇年代以降からは、中長期の要員計画を策定することが、かなり広範に普及してきた。しかし、要員変動見通しや採用計画にとどまらぬ中長期的な能力開発計画ないしは人材養成計画の策定がかなり広範におこなわれるようになったのは、第一次石油危機以降のことである。今回の日産訓調査では、中長期的な能力開発計画ないしは人材養成計画につき「全社を網羅した計画があり、効果的に実施中」の回答が二五%、「特定の職務・部門で計画があり、効果的に実施中」が一三%である。企業の主観的な判断からではあるが、相当程度「しっかりした計画がある」という趣旨の回答が三八%に及んでいる。その他は、「計画はあるが修正が必要」が一七%、「現在計画中」三二%、「計画はない」が一三%となっている。すなわち、なんらかの程度の〈計画〉をもっている企業は五五%となっている。しかし、「しっかりした計画がある」という趣旨の回答は一〇〇〇人以上の大企業セクターでも五割弱にとどまっており、中小セクターではその比重は三割程度となっていることが注目される。

## 能力開発をとりまく経営課題

「能力開発をとりまく経営課題」についての五年先の経営課題の認識をみると(第I図)、当面の経営課題との対比では、各規模を通じて「先端技術を活用した新製品の開発」、「経営の多角化、事業構造の変換」、「製品・商品・サービス・情報の高付加価値化」がさらに重要化するとみる企業が増加している。規模五〇〇〇人以上の大企業では、そのほかに「事業の多国籍化あるいは国際化への取り組み」が現在よりさらに重要になるとみている。

当面の課題としては、各規模を通じて「企業全体の生産性」、「間接部門の合理化」、「市場志向型経営(マーケットマインド等)の徹底」をあげる企業が多い。

しかし、企業規模によってニュアンスの差がある。いま、当面の経営課題につき重視項目別と企業規模別のクロスで示すと第2図のごとくとなる。すなわち、中小企業では、「生産性」、「高品質化」、「間接部門の合理化」を重視する企業の割合が相対的に大きい。これにたいし、大企業では「市場志向」、「多国籍化」を重視する企業の割合が相対的に大きく、また、一万人以上の企業では「先端技術」を重視する企業の割合が顕著に高い。

つぎに五年先にむけての経営課題の項目別の重視企業の割合を前掲第I図で見るとつぎのごとくとなる。すなわち、中小企業では先端技術や研究開発を課題として重視する割合を格段に強めながらも、「独自性のある製品・商品の開発」、「高品質化・高付加価値化」を重視する割合が相対的に高い。一方、大企業では「先端技術」と「多国籍化」を重視する割合が格段に大きい。しかしながら、各規模区分を通じて、ハイテク化の時代を展望しつつ、共通に、「多角化」「先端技術」「高品質化」を重要課題とする企業が相対的に大きな比重(三割以上)を占めていることが注目される。

---

■←前のページ 日本労働年鑑 1986年版(第56集)【目次】次のページ→■  
日本労働年鑑【総合案内】

---

法政大学大原社会問題研究所(<http://oisr.org>)

---