

経営の多角化がおよぼす

雇用とその管理への影響について

——味の素株式会社の場合を事例として——

平野文彦

目次

はじめに

I 企業の概要

II 経営多角化の展開と方法

III 多角化が雇用面に与えた影響

IV 多角化に関連した関係会社における雇用上の諸問題

V 結論

はじめに

“飽食の時代”⁽¹⁾を迎えて、食品産業の経営環境にはますます厳しいものがある。いわば、一定の総需要の中での競争である。したがって、食品業界において売上げと利益を拡大していくためには、多角化あるいは総合化を進める以外に方法はない。しかも、食品そのものの相互代替性の強さに加えて、革新的な技術開発はほとんどありえないという業界の特質が食品産業の参入障壁を低くし、このような方向に拍車をかけている。

事実、食品産業各社は、大勢的には、すでに少品種大量生産から多品種少量生産への移行を基礎として、絶えず“製品の多角化”を進めているし、また有力企業の多くは、“事業立地の多角化”ともいうべき国際化の戦略や、高加工化の戦略、あるいは他事業への進出など、経営の多角化を積極的に進める傾向にある。

また今日、食品産業に限らない一般的傾向として、従業員の高齢化が進行しているが、これに対応すべき企業としては、いわゆる人材の有効活用を基本的な課題としている。そして、このことがまた、事業の多角化に拍車をかけていることを見逃せない。

しかし、この反面で経営の多角化は、一般には“企業の生き残り”戦略としての性格をもつものであり、それ故に、従業員の雇用という面に対して、量的にもまた質的にも様々な影響を及ぼしていることもまた見逃せない。そしてその概要は、すでに労働省の「産業労働事情調査(昭和59年)」⁽²⁾によっても統計的に明らかにされたところである。

本研究は、これを個別企業について、より具体的に把握しようとするものである。つまり、多角化を進めている企業では、実際に、雇用管理面にどのような影響が生じているのか、またそれらはどのように解決されてい

るのか、さらには今後、労使関係にはどのような問題が懸念されるのか、といった点について、わが国における化学調味料のトップメーカー、味の素株式会社の場合を素材として、ヒアリングを含めて、実証的に考察しようとするものである。

I. 企業の概要

味の素株式会社（以下味の素）は、化学調味料「味の素」の製造・販売から出発し、その後“脱調味料”を目指し、油脂、加工食品、医薬・化成品にまで多角化を進めた、わが国における代表的な総合食品・ファイン企業である。原事業である調味料事業において最大手の地位を維持しつつ、複数の商品を柱に育て上げてきたことから、巷間、“食品多角化の優等生”⁽³⁾と呼ばれることがある。また世界的で総合的なアミノ酸技術を軸として、多角化と同時に国際化を進めており、わが国の食品メーカーのなかでは特異な多国籍企業となっている。さらにバイオテクノロジー（生命工学）での先端企業として、MITガン研究所との提携などにより研究開発の強化に力を入れている。

昭和60年（1985年）3月現在の資本は約243億円、従業員数は、5,587名（男子4,559、女子1,028名）、国内に14事業所（うち工場は4）と海外生産法人を8カ国に13社を有している。

製品別の売上高構成比は「調味料」22%、「油脂製品」21%、「食品」37%、「アミノ酸」12%、「その他」8%となっており、製品の種類は約1,150種にのぼっている。これらによる売上高は4,475.7億円（食品業界での売上高は第6位）、経常利益は295.95億円（税引後利益118.7億円）となっている⁽⁴⁾。

II. 経営多角化の展開と方法

1. 多角化の推移

(1) 調味料事業

味の素は明治41年(1908年)に化学調味料「味の素」の生産を開始し、その後昭和30年代の中ごろまでの長期にわたり、この独占的な商品の高収益に支えられて、いわゆる堅実経営を保ってきた。

しかし、昭和31年に、協和発酵工業株式会社が、それまで味の素が採用していた「抽出法」という小麦や大豆を原料とするグルタミン酸ソーダの製造方法に代わるものとして「発酵法」という画期的な製造方法を開発した。これは①プラント建設コストが10分の1以下で済む、②工程数が少なく、連続的で自動的な操作が可能である、③減量(澱粉や糖蜜)が豊富、かつ安価で収率がよい、④製造期間も短く、⑤副産物が殆ど出ない、などの特徴をもつものであったことから、味の素が永年にわたって築き上げてきた数々の参入障壁を突き崩すものとなった。

これに対して味の素は、①協和発酵との間にグルタミン酸の購入契約を締結、②昭和35年には、従来の抽出法から、直接発酵法および合成法へ切り替え、これらを契機として、より積極的な戦略に取り組むこととなった。つまり、①新製品開発、②販売力強化(広告キャンペーン、プレミアム・キャンペーン、値下げ、6,000人総セールスマン運動など)、③調味料の新分野開拓などであった⁽⁵⁾。

また昭和30年代後半からは、高度経済成長と大衆消費社会が出現し、この時流の中で、わが国の食生活の変化が進み、調味料の多様化もまた進むこととなった。これに呼応して味の素は35年および37年に調味料の新製品を発売するが、加えて他社(武田薬品、ヤマサしょうゆ、旭化成)からも複合調味料が発売され、競争は激化することとなった。そしてその後は、

昭和45年、52年、および53年に調味料の新製品を発売している。

(2) 油脂事業

同社は、すでに昭和10（1935）年には食用油・てんぷら油の生産を開始しているが、昭和30年代に入り、需要の増大に伴う市場拡大期を迎え、昭和53年にサラダ油を発売している。その後、調味料の価格低下への対応と効果的な生産体制の確立のためには、副産物の高度利用が不可欠であったことから、35年には従来副産物として製造されていた大豆油、澱粉、味液の事業を独立して育成する事が決定され、39年から油脂事業部が置かれ、独立採算的運営体制を採っている。そして39年にコーンサラダ油、ごま油を相次いで発売、54年にはドレッシング専用油を製品ラインに加えている。

なお、生産面では、昭和37年、41年、そして42年に既存の油脂メーカー3社に、それぞれ35%、53.9%、30.8%の出資を行い関係会社とし（いずれも筆頭株主）、さらに43年には全額出資の子会社を設立し、現在、これら4つの関係会社が同社の油脂製品の生産を担当する体制となっている。

(3) 加工食品事業

多角化事業の中心となってきたのは「加工食品」の分野である。その概要は第1図表にみるとおりであるが、ここではわが国には前例のない「総合食品メーカー」⁽⁶⁾を目ざすために主として、欧米の一流食品企業との合弁事業ないしは技術提携という方法によっている。しかもその際、多くの場合、味の素のブランドと技術と販売力（流通チャネル）に着目した、相手企業からの強力なアプローチが重要な契機となっている。

また「冷凍食品事業」の場合も、自社の経営資源の優位性を利用して業界に参入するそれまでのパターンとは異なっている。ここでは一部資本参加による関係会社での生産があるが、基本的には味の素の100%出資の子会社が生産を担当する形態をとっている。それは、この分野は相対的に大きな付加価値を望めない分野であることと関係しているようである。つまり、

〔第1図表〕食品多角化の推移

進出事業	進出年	進出形態・方法
1. コーンフレーク類	昭和37(1962)	米国KE社との「提携」により製造・販売
2. スープ類	38(1963)	米国のC社との「合弁」(出資比率50%)によりK社(株)設立。製造のみで販売は味の素。
3. マヨネーズ事業	43(1968)	C社からの「技術供与」。
4. マーガリン事業	45(1970)	C社からの「技術供与」。食用油の高次加工化。
5. 冷凍食品事業出	45(1970)	調理冷凍食品の製造会社を設立(I商事との「共同出資」。51年100%出資の「子会社」となる(「AR社」)。48年, AF社設立(全額出資), 48年冷凍米飯製造のF社に出資(40%), 52年, KF社設立(全額出資), 54年, CF社設立(全額出資)。
6. コーヒー関連事業	48(1973)	米国G社と「合弁」(出資比率50%)会社設立。AG社と改称。
7. チルド商品事業 (フレッシュチーズ類, ヨーグルト類)	55(1980)	仏国のJ社との「合弁」(出資比率50%)によりAD社設立。

子会社化と地方での工場設立には、地域別生産体制の必要性とともに、人件費コスト競争力の視点、物流コストの低減が基本的な動機となっているようである。なおこの販売については本体のもつ流通チャネルが有効に活用されている。またこの食品分野では、現在9社(うち4社が子会社)の関係会社を有している。

(4) アミノ酸・医薬・化成品事業

味の素はもともとアミノ酸技術を中核とする企業であり、「アミノ酸の多目的高度利用技術の展開」が基本的な成長戦略である。これには次の3つの分野が含まれる。

① ケミカル事業

これには「塩化パラフィン等化学工業薬品の製造，天然系調味料の製造包装」，「活性炭，吸着樹脂の製造販売，および関連プラントの設計・施工」，および「界面活性剤，油脂製品，触媒，金属有機化合物，医薬品中間体製造」の事業がある。現在これらの各々を事業内容とする3社が関連会社（いずれも非連結子会社）となっている。なお関係会社となったのは，それぞれ昭和17（1942）年，同25（1950）年，同36（1961）年である。

② ライフサイエンス事業

(1) 医薬品事業

これは「調味料に次ぐ高収益源の確保と，医薬品の技術を確立することによって他事業分野への技術波及効果がねらえる」⁽⁷⁾ことがその動機となっている。より具体的には，「伸び悩む化学調味料，競争激化で低収益を余儀なくされる食品，市況品で安定性を欠きかつ伸び悩みの油脂などの中で，医薬品部門にかけられる期待は非常に大きい」⁽⁸⁾ものと考えられる。したがって既に昭和31年から輸液用アミノ酸や医薬品原料などのバルク製品の供給事業を始めているが，翌32年には既存の製薬会社に資本参加（33.3%）し，さらに昭和49年には，本格的に医薬品事業に取り組むことを決定している。そして56年には最終医薬品を発売し，さらに60年7月には医薬開発室を新設している。なお，販売面では筆頭株主となっている製薬2社を土台に自社販売力の確立を進めている。

(2) 実験動物の飼育・販売関連事業

これは実験動物の飼育・販売及び飼料・飼育器剤の販売を営業種目とする事業であり，米国C社との合併企業により始めている（昭和53年）。味の素グループへの売り上げ，仕入・購買は，ともに全体の5%程度で大きく

ない。

(3) 甘味料・飲料事業

味の素の甘味料はアミノ酸系低カロリー甘味料であり、健康意識の高まりへの対応戦略によるものでもある。そしてこのために昭和58（1983）年に新事業部を設立、翌59年1月に製品を発売している。また飲料も自社のアミノ酸技術の応用であり、いわゆる健康飲料市場への参入である。昭和54年に事業部を設立して開始したが、現在では委託生産となっている。

これらはいずれも基本的には「“うま味”の追求過程で培われた抽出技術、合成技術、発酵技術などを総合的に確立し得たことと、アミノ酸を中心とした技術体系を確立したこと」⁽⁹⁾がその基礎となっており、“アミノ酸産業”として発生した味の素にとっては、結局“アミノ酸への回帰”⁽¹⁰⁾と性格付けられるものでもある。また21世紀に向けての事業展開として最も期待される分野と考えられている。

(4) 関連・周辺業務

① 販売事業

これは(1)自社商品及び関連加工食品の卸店、小売店、加工業者への販売、(2)医薬品・化粧品及びその原材料の製造・販売、(3)自社海外法人向機材及び医療器機、食品雑貨の輸出、農水産品輸入などを営業種目とする分野である。現在、6社（うち2社が100%出資の連結子会社）が関係会社となっているが、いずれも15年以上前に設立ないしは資本参加した企業である。

② 物流事業

これは(1)運輸・倉庫、物品包装、損害保険代理、(2)冷蔵倉庫事業、通運事業、(3)一般港湾運送業、通関業、内港海運業、貨物自動車運送業、倉庫包装業、などを営業種目とする分野である。いずれも昭和30年代の設立または資本参加により、現在4社（いずれも連結子会社）が関係会社として同社の物流業務を請負う形をとっている。

③ サービス・他事業

これは主として、本体の事業から見て、付随的ないしは周辺的な特定の事業を本体から切り離すことによって、人材の有効活用、あるいは分離・独立による外延の拡大とそれによるグループの力の強化などを目的とするさまざまな営業種目である。具体的には、サービス関係では、現在、(1)販売促進、電算、保険代理などの業務(昭和34年、全額出資)、(2)食品用軟包装材料事業(53年、全額出資)の2社、その他では、(1)産業用機械鑄造品・保全工事事業(24年、全額出資)、(2)総合エンジニアリング事業(48年、共同出資)など3社があり、合計5社(いずれも非連結子会社)が関連会社となっている。

2. 多角化の特色

すでにみたように味の素は総合食品会社を旨として、多品種・高付加価値化の「新製品開発戦略(食品多角化)」と「多角化戦略」を継続的に進めてきている。第2図表は製品別の売上高構成比の変化をみたもの⁽¹¹⁾であるが、これによれば、同社の経営多角化がいかに急速に、かつ効率よく進められたかがわかる。そして今後は「食品・アミノ酸を核に、医薬品やファインケミカルも手がける生活企業(ライフ・インダストリー)を目指す」⁽¹²⁾とし、これらの非食品部門の売上高構成比率を、現在の20%から中・長期的には30%まで引き上げたいとしている。

もちろん、同社の経営多角化の展開そのものについては、何らの問題もないわけではないが⁽¹³⁾特徴としては次の4点を指摘できよう。

第1は、それまでの高収益を支えてきた調味料商品「味の素」の市場における競争が激しくなってきたこと、また本業のグルタミン酸ソーダの需要が昭和40年代前半にはピークに達したこと、などがその発端的な動機となっている。しかもこの時期が高度成長期に当たり、加工食品が伸び盛り

〔第2図表〕売上高構成比の変化（各年3月）

（単位：％）

	調味料	油脂製品	食品	アミノ酸類 (医薬用等)	その他
昭和40年	53	12	—	—	35
45	38	27	—	6	29
50	24	28	21	6	21
55	25	23	35	9	8
60	22	21	37	12	8

注。「その他」に含まれる製品項目は、年度により若干の違いがある。

40年＝澱粉(6), 味液(8), その他(21)

45年＝澱粉(2), 味液(4), 味えさ(11), その他(12)

50年＝味液(3), 味えさ(15), その他(3)

55年＝味液, 澱粉, 化成品等

60年＝味液, 澱粉, 化成品等, ロイヤリティ

の状況にあったことが食品多角化を効率よく運ばせた背景として見逃せない。またその後は食生活の多様化, 健康指向, さらにはファッション化など「市場の変化への対応」が基本的な動機となって多角化が進められていることである。

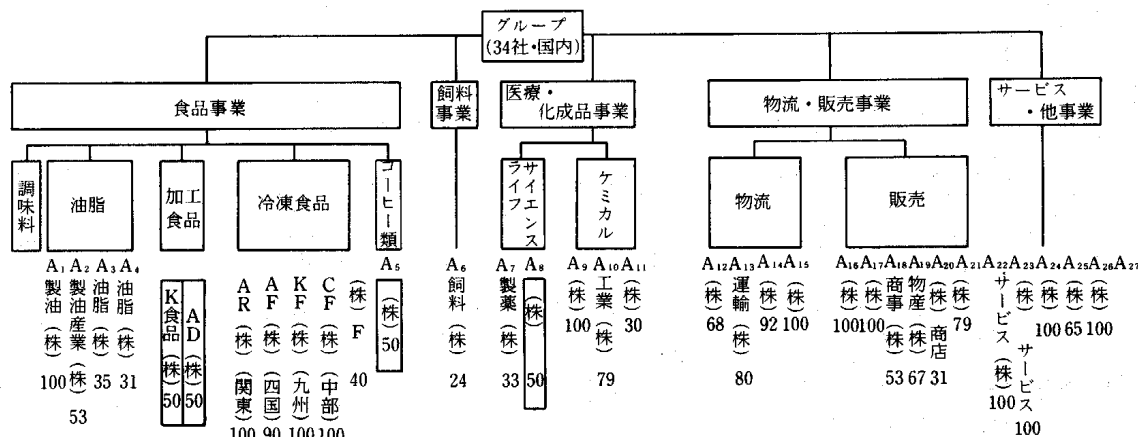
第2に, 同社の歴史を誇るこの調味料商品「味の素」は, アミノ酸を主成分とするものであるが, これが単に「うま味」の源というだけでなく, 蛋白質の構成成分であり, 生命の基幹物質であることから, もともと調味料以外の食品や飼料の添加剤, 栄養剤, その他医薬品などへの広範な用途がある⁽¹⁴⁾。味の素における主たる多角化は, このアミノ酸技術に直接・間接に関連した方向にあるということが出来る。

第3にマーケティング面では, すでに述べたような独自の高度なアミノ酸技術を土台としつつ, (1)総合食品メーカーとして蓄積したノウハウを生かして商品差別化を徹底していること, (2)有力な販売網を活用していること, (3)ブランド・イメージが生かせる商品に絞っていること⁽¹⁵⁾, に特色が

あるといえよう。要するに、同社が有するあらゆる経営資源を活用して積極的に市場ニーズの変化に対応するものとなっている。

そして第4は、多角化のための組織についてである。すでにみたように同社の経営の多角化の展開にとって、その基幹となっているのは子会社や関連会社である。それらを含めたグループとしての多角化の現況は、第3図表のように示される。グループ企業数は51社（うち海外17社）に及び、昭和60（1985）年3月の場合、連結対象企業23社（連結子会社20社＝うち海外8社、持分法適用会社3社＝うち海外1社）はいずれも黒字決算となっている。そして、単独売上高が4,476億円に対して、連結売上高は5,108億円で1.14倍、そして単独利益が295.95億円に対して、連結利益（経常利益）は347億円で1.73倍に達している⁽¹⁶⁾。また連結利益の内訳をみると、親会社54.0%、海外子会社33.6%、国内子会社12.4%となっている。さらに関係会社からの受け取り利息、配当金（41億円）およびロイヤリティー収入は親会社の経常利益296億円の4分の1近くを占めるまでになり⁽¹⁷⁾、多角化は見事に成功している。

〔第3図表〕 味の素グループにみる多角化の現況



注1. 数字はA社の出資比率
 2. □は1.外国2.資本との合併事業

III. 多角化が雇用面に与えた影響

多角化事業の展開は、多くの場合、労働者の雇用問題との間に重要な関係をもつ。ここでは、主として昭和50年から60年3月までの10年間について考察することにした。

この時期においては、味の素は、それまでの多角化事業を継続的に展開しているが、新規に次の7件の多角化事業に取り組んでいる。

- ① 医薬品事業（昭和51年にファイン事業部発足＝アミノ酸部と化成品部の統合）
- ② 食品用軟包装材料の製造及び販売事業（昭和53年に関係会社の設立）
- ③ 実験動物の飼育・販売関連事業（昭和53年に米国C社との合弁企業を設立）
- ④ 飲料事業部（昭和54年に新事業部設立）
- ⑤ 乳製品事業（昭和55年に合弁会社設立）
- ⑥ 甘味料事業（昭和58年に新規事業部設立）

1. 雇用の量的側面への影響

(1) 事業部制による展開

まず、①医薬品、②飲料、⑥甘味料の、比較的最近における新規事業はいずれも事業部制による取組みである。しかかしながら、これらの事業部はいわゆる独立採算的な利益単位ではないために、事業部としての人員変動の把握は難しい。

味の素の場合、昭和53年から55年の3ヵ年経営計画の課題「重点志向と合理化の徹底的追求」に呼応して、“企業体質改善運動”（ジャンプ運動と呼んでいる）に労使で取り組んでいる。この運動の目的は、従業員1人当

たりの生産性を25%向上させることにより、①既存の従業員の中から、新製品、新事業の展開のための要員および既存事業の新たな充実・拡大のための要員を生み出し、②同時に、既存事業の収益力を維持し、③さらには、このような取り組みを通じて、企業の体質改善や、全体の意識改革を図ろうとするものであった。これによる要員の見直しの結果、2年間で従業員総数の約20%にあたる1,114名の要員を生みだし、これを既存部門から削減すると同時に、新たに誕生させた新規事業へ、また一部は生産部門から販売部門への戦略的再配置を実施している。

ヒヤリングによれば、その具体的な展開と、雇用面での対応は次のとおりである。

- ① 生産業務は既存の工場の中で行われており、生産要員の手当は、いずれも既従業員のリ配置(場内掘出、工場間ローテーション、出向者の戻し)を主体に対応している。このための新規採用を強化したことはない。なお新人採用者の部門による傾斜配置を行っている。
- ② しかし現段階では医薬と甘味料については、その生産増に伴って関係従業員は増加の傾向にあり、むしろ3交替化のための工場要員が不足するに至っている。
- ③ 次に新規製品の販売については、医薬は提携製薬会社に、また飲料および甘味料については全支店の営業で対応しており、全体としての人員増はほとんどない。

要するに51年からの「合理化の徹底的追求」と53年からの「ジャンプ運動の展開」による「900人の戦略的再配置」計画により、「事業部制による多角化」を原因とする人員の削減など、全体としての雇用の量的側面には大きな問題はなかったと考えられる。むしろ、「合理化による人員削減」と「多角化事業への吸収」がスムーズに進められているように思われる。

(2) 関係会社による多角化と雇用

次に、②食品用軟包装材料の製造及び販売事業、③実験動物の飼育・販売関連事業、および⑤乳製品事業の3件の多角化事業であるが、これについては、「関連会社の設立」⁽¹⁸⁾による方法をとっている。これらについて人員の推移を見たものが第4図表である。

これによれば、むしろプロパー従業員数が58人から114人へと約2倍に増加しているし、特にその男子については12人から67人へと3倍増となっており、多角化による新規の雇用創出効果が明らかである。

また同社労使からのヒヤリングを含めて検討すると、次のような特色が把握される。

(1) 多角化事業③においては、出向者数は設立時から減少することなく、若干ながら増加の傾向にさえある。これはこれらの事業の本体がもつ高度な技術に関連する、専門性の高い事業展開によるものと考えられ、「立ち上がり」段階で終わることなく、「常軌化」の段階に入っても出向者が引き続き専門的に重要な役割を果たしていることによるものと考えられる。さらに60年に第2工場が建設され、プロパー従業員の採用も含めて、引き続き増加している。

〔第4図表〕 関連会社による多角化の展開と雇用量

A = 出向者数, B = プロパー従業員数, () 内は男子数と女子数,
T = 正規従業員総数 (A + B), P = パート・臨時の従業員数

事業 年 従業員 区分	②		③		⑤	
		55	59	54	59	56
T	61	89	50	104	129	110
A	53	52	40	54	89	83
B	8	37	10	50	40	27
(男)	(8)	(34)	(4)	(24)	(0)	(9)
(女)	(0)	(3)	(6)	(26)	(40)	(18)
P		15 = 臨時		3		33

(2) 多角化事業⑤は全体の正規従業員の4分の3が出向者であり、しかも男子プロパー従業員は1割に満たない。また全従業員の4分の1がパート・タイム労働者である。これは新規生産部門の独立という性格によっているものと考えられる。

(3) パート、臨時従業員に関してはその雇用創出効果は現在のところ小さい。これは一定の技術と品質等の責任の重要性による部分があること、専門性の高い分野への進出であること、さらに、特に②においては、多角化による本体従業員の雇用の場の創出・確保が意図されていること、などによるものと考えられる。

なお、多角化に関連して設立された関係会社（多角化会社）における、雇用上の具体的な問題については次節において検討する。

(3) 本体全体の雇用への影響

1. 量的側面

まず、昭和50年からの10年間に本体の従業員数にどのような変化が生じたかを見てみよう。第5図表によれば、多角化との関連では次の諸点が特

〔第5図表〕 本社の従業員数の推移（各年3月）

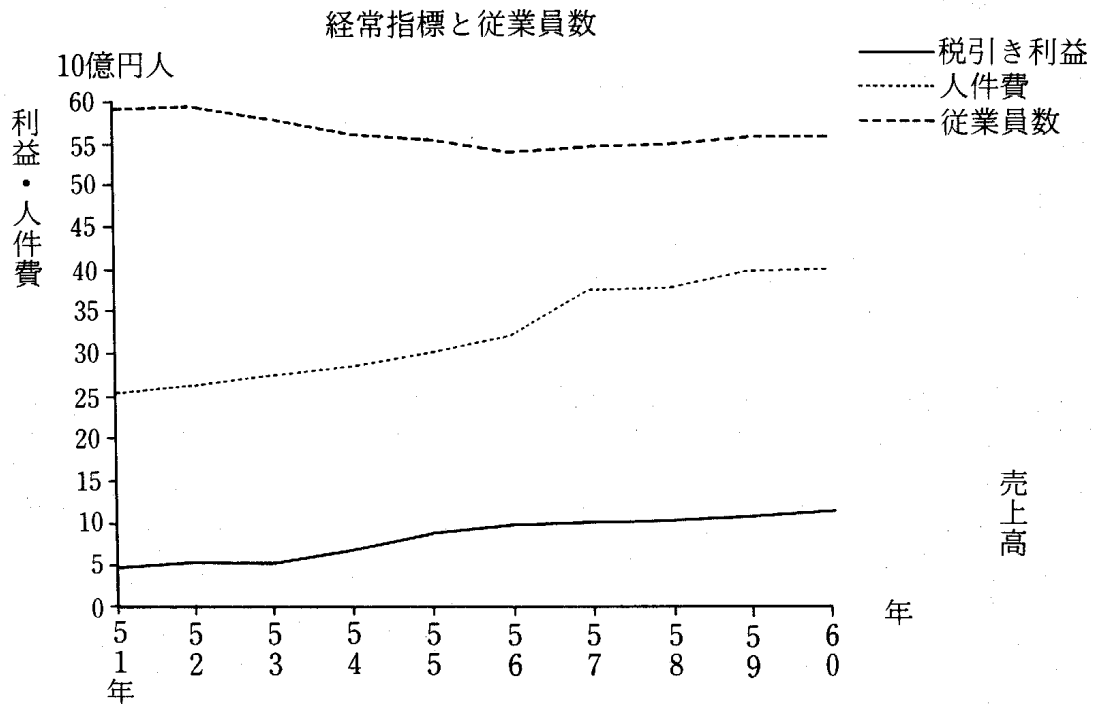
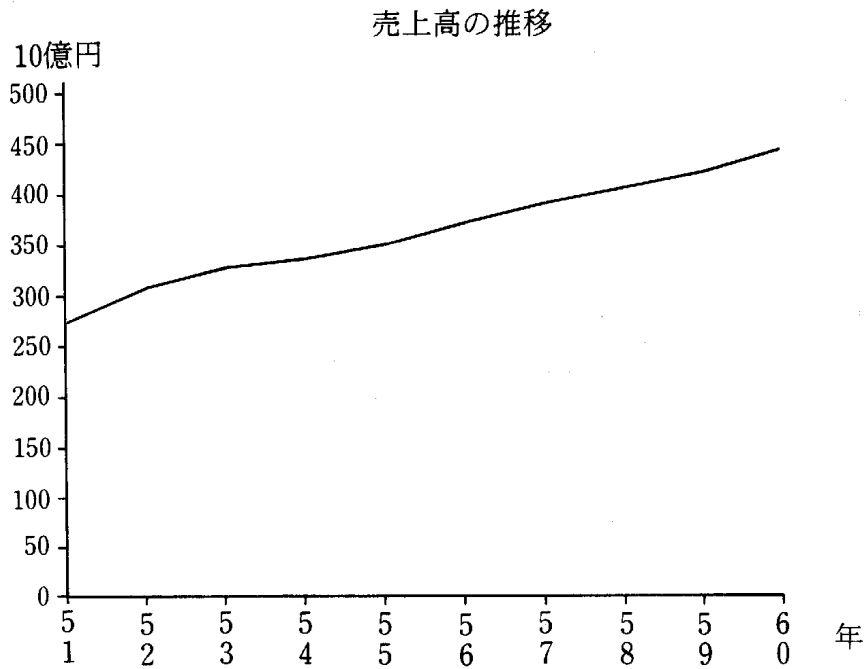
年	総数	男子(%)	女子(%)	4工場人員 (対従業員比)	本社・販売部門	研究所
50	5,910	4,715(79.8)	1,195(20.2)	2,903(49.1)	2,116	841
51	5,934	4,691(79.1)	1,243(20.4)	2,858(48.2)	2,287	789
52	5,787	4,641(80.2)	1,146(19.8)	2,710(46.8)	2,361	716
53	5,583	4,588(82.2)	995(17.8)	2,506(44.9)	2,435	642
54	5,510	4,546(82.5)	964(17.5)	2,347(42.6)	2,517	646
55	5,393	4,481(83.1)	912(16.4)	2,186(40.5)	2,600	607
56	5,422	4,473(82.5)	949(17.5)	2,109(38.9)	2,700	613
57	5,472	4,499(82.2)	973(17.8)	2,047(37.4)	2,793	632
58	5,556	4,535(81.6)	1,021(19.4)	2,045(36.8)	2,871	640
59	5,573	4,549(81.6)	1,024(19.4)	2,023(36.3)	2,891	659
60	5,587	4,559(81.6)	1,028(19.4)	1,981(35.5)	2,941	665

色として把握できる。

- ① 従業員総数としては5%程度の人員減となっているが、出向者を除いた数字では8.5%（ただし52年から59年）に及ぶ人員合理化がみられる。これはすでにみたように52年からの「企業体質改善運動」によるものである。
- ② 要員は、50年からの10年間の合理化によって、32.8%の減少を見せているが、これは退職者の不補充、さらには本社ならびに支店における販売要員への戦略的再配置と、この部門への強化・充実のための傾斜配置によっている⁽¹⁹⁾。
- ③ 出向者総数は、52年から59年の間に、関連会社が2社減っているものの、67%の増加を示しており、本体総従業員数比で見ると、6.3%から11.0%に増加している。
- ④ 女子の減少は時期的変動を除いてはほとんどみられない。
- ⑤ 研究所所属の人員については、昭和50年には総数841人で、全従業員数に占める割合は14.2%であったが、60年には665人で11.9%となっている。46年の18%水準と比較すると表面的には減少が著しいが、これはかつて研究所内に付属のプラントを擁し、オペレーター（工場からの要員）を抱えていたことによるもので、現在は研究員および研究補助員を主体としており、さらには一部をテクニカル・サービス部員として営業や本社の開発スタッフとして配置したことによるものである。

第6図表は⁽²⁰⁾、従業員数と売上高および経常利益の推移を比較したものであるが、これから明らかなように、多角化の推進によって、売上高と利益はかなりの上昇を示しているのに対して、本体の従業員は、ほぼ横這いに維持されてきていることが分かる。

〔第6図表〕 従業員数と売上高および経常利益の推移
(各年3月)



2. 質的側面

次に多角化が雇用の質に及ぼした影響について、4つの面からその特質を把握しておこう。ヒアリングによれば以下のように整理できる。

第1に従業員の「採用」については、次のような特質がある。

- ① 従業員の採用面では、開発部門で「スペシャリストの養成を目的とした新規学卒採用」が重視され、第7図表にみるように、最近では新規採用者総数に占める大卒男子の割合は40%を超えている。
- ② また「即戦力となる専門的な技術、知識を有する者の中途採用」ならびに「パートタイム労働者の採用」は現在のところ少ない。
- ③ 技術・研究職については、新規大卒男子採用者全体に占める割合は徐々に高まっており、最近では事務・営業職と相半ばするに至っている。またその中身も、バイオテクノロジーの展開に伴って、発酵・合成とともに、生物化学の重視へと量的・質的充実が図られているということである。
- ④ 現場部門については、43年以降現業採用をストップしてきたが、技術継承・高齢化対策など質的充実のために、57年より高卒男子現業の採用を開始している。

第2に「出向・配置・教育」の面については、次のような特質がある。

- ① 多角化の展開に伴って、「専門的能力を有する者の出向」を促進してきたが、「中高年齢者を中心とした出向」は一部を除いては、促進はしていな

〔第7図表〕採用状況と大卒以上の職種内訳（各年4月1日）

年	採用人員 総数	うち大卒 以上男子	事務・ 営業職	研究・技術職 (全大卒比)	うち高卒 男子現業職
50	276	53(19.2%)	32	21(40%)	0
53	160	39(24.4%)	24	15(38%)	0
56	251	105(41.9%)	65	40(38%)	0
59	216	90(41.7%)	51	39(43%)	15
60	223	97(43.5%)	50	47(48%)	15

い。なお両者とも転籍はない。

② 人材の効率的活用ならびに能力開発のために積極的に配置転換を実施している。

③ 教育・訓練に関しては OJT を促進・強化しているが、CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）による方法はとっていない。

第3に「賃金管理」の面では、59年度から人事・処遇制度の一部を改訂⁽²¹⁾しているが、そこでは次のような特質がある。

① 賃金については、本給一本の体系および運用の仕組みは、48年の導入時と変わっていない。つまり、初任本給に、毎年5段階評価の結果に基づき「定期昇給額表」の該当金額を積み上げる仕組みである。

② 初任本給は、学歴別・職種別に設定されているが、職種区分の変更に伴い、基準を再編成している。

③ 従来2段階（7年以降および16年以降）で行っていた定昇額の漸減のうち、16年以降の漸減を廃止している。

そして第4に「労使関係」の面であるが、味の素では、多角化に伴って、労使関係に緊張をもたらすような特段の問題は発生していない⁽²²⁾。これには“行き放し出向”や転籍の政策は行わず、また出向に伴う労働条件面の格差補填（賃金・労働条件の水準保障また休日・休暇の日数と消化を含む労働時間の格差の問題）などの問題が、労使間の出向協定を中心として、現実的に解決されていることによるものと考えられる。

以上、「採用」、「出向・配置・教育」、「賃金」、および「労使関係」の4つの面から見るかぎりにおいては、少なくとも従業員の雇用が脅かされるような特段の質的問題は生じていないものと判断される。

IV. 多角化に関連した関係会社における 雇用上の諸問題

1. 関連会社の従業員数

多角化に関連した関係会社においては、従業員の雇用に関連して、量的・質的に、どのような問題が生じているだろうか。まず、この間に関連会社全体での従業員数にどのような変化を生じたかを見たもよが第8図表である。ここから次のような特色が把握される。

- ① 関連会社全体のプロパー従業員は、男子で微増ないしは横這いの傾向に対して、女子は10%以上の減少を見せている。これは多角化会社においても、合理化が進んでいることによるものと考えられる。
- ② 関連会社全体では、出向者比率（全従業員に占める出向者数・%）は、52年から59年の間に社数が2社減ったにもかかわらず、5.2%から8.5%に高まっている。これは関係会社における業態の拡大、職務の多様化などに

〔第8図表〕 関係会社の従業員数の推移（各年3月）

年	従業員 総数	プロパー 総数(男子)	従業員 (女子)	本体からの出向者数 (総数に占める比)	社数
52	6,987	6,621(4,510)	(2,111)	366(5.2)	35
53	6,865	6,420(4,275)	(2,145)	445(6.5)	33
54	6,784	6,283(4,156)	(2,127)	501(7.4)	32
55	6,912	6,313(4,399)	(1,914)	599(8.7)	35
56	7,483	6,812(4,667)	(2,145)	671(9.0)	35
57	7,351	6,712(4,711)	(2,001)	639(8.7)	34
58	7,343	6,697(4,744)	(1,953)	646(8.8)	34
59	7,110	6,559(4,710)	(1,849)	611(8.5)	33

よるようである。

2. 子会社 α 社のケース

ここでは調理冷凍食品の製造会社として昭和45年に設立された予会社、 α 社（群馬県）を一つのケースとして、多角化が雇用の量的側面と質的側面にどのような影響を及ぼしたかについて考察してみたい。

(1) 雇用の量的側面への影響

第9図表は昭和50年から60年までの10年間の、 α 社における人員の推移である。ここでは次の諸点が特色として把握される。

- ① 出向者は、新たに設立された研究所への出向者の増加を除けば漸減傾向にある。そのうち管理職者の数はほぼ一定であるが、一般職の減少がやや大きい。
- ② 設立当初より管理職のすべてが出向者であるが、出向者のうち出向先での管理職者は30%内外にとどまっておき、残り70%が一般職で多数にのぼる。
- ③ プロパー従業員は全体としては52年と53年のピークから4割近い減員となっている。これには女子の半数以下への減少が強く影響している。しかも男子についてはほぼ一定数が維持されている。
- ④ 臨時・パートタイム労働者については、52年のピークからは大きな減少を見せているが、これは男子臨時労働者(学生定時社員、季節従業員等)の全廃による。また、女子についてはほぼ一定数が維持されており、特別な増加または減少の傾向にはない。
- ⑤ 地元高校からの新規卒業者の採用状況をみると、昭和49年には男16、女23、合計49であったが、その後は極端に減少し、59、60年ともほぼ0となっている。要するに地元高卒労働市場からの採用は、きわめて少なく、この面での新規の雇用創出効果は消滅している。これには内部合理化努力

〔第9図表〕 α 社の人員の推移 (各年3月末)

		50	55	60
総人員 (A+B)		358	380	299
出向者計(A)		62	77	56
	管理者	18	23	18
	非管理者	43	54	38
プロパー計(B)		297	303	243
	(男子)	64	105	114
	(女子)	233	198	129
パート・臨時計		29	36	30
	(男子)	23	24	14
	(女子)	6	12	16
地元高卒	(男)	19	3	0
	(女)	15	11	1

注 55年からの出向者の増加は、この企業内に新設された「研究所」への13—15名の出向者の増加によるものである。またこの研究所には若干名のプロパー社員が当初より所属している。

による生産性の向上効果、製造関係に限定された職種、3交替ないしは2交替労働の忌避、あるいは近辺工業団地への電機・自動車・ハイテクなどの企業の進出による労働移動等の背景があるようである。

以上の点から、 α 社は、一定数については本体の“受け皿”的機能を果たしてきた面があるものの、現在ではその歴史的使命を終え、必ずしも本体に頼らない経営を目指している。むしろ、その後の合理化により、一定数の“転籍に近い出向者”と男子プロパー従業員を維持しつつ、特に女子の合理化を進めているように思われる。

(2) 雇用の質的側面への影響

次に経営の多角化に関連して設立された企業においては、労働者の雇用

面でどのような影響が現われているだろうか。ヒヤリングによれば次のような影響が指摘される。

まず第1に「プロパー従業員の能力向上に伴う処遇問題」がある。これは具体的には、プロパーの従業員の管理職昇格の時期とポストにかかわる問題であり、ここで出向者との調整が問題となりつつある。また、これに伴って従来の技術・技能教育、生産性教育（意識教育）と併せて、マネジメント教育が必要となりつつある。

第2に「出向者の問題」がある。総じて現業部門の出向は、創業時以来のものであり、基本的には転籍に近い形をとっている（身分は本体在籍であり、労働条件の格差は保障されている。就労は出向先の労働協約、就業規則による）。また管理職、スタッフ、研究所の出向者は、事務・技術系であり、ローテーションの対象になっている。しかし現業部門においては、すでにプロパー従業員が育ってきており、従来、出向者が占めていた係長・班長ポストは、殆どプロパー従業員に替わってきており、最近に至っては、プロパー従業員の課長が誕生していることから、プロパー従業員の問題とは逆に、「出向者のモラル維持」が新たな問題として提起されている。このような実情から、この出向者の問題は、すでにグループ労働組合協議会の主要テーマの一つとなっている。

第3は「労使関係上の諸問題」である。労働組合はプロパーの組合員（出向者を除く）だけで組織されており、親会社の労働組合とは、グループ労働組合協議会（12労組で構成）の主要メンバーとして深い関係にある。労使関係は良好であり、定期的な労使協議会において、種々の問題が議論され、解決されている。

労働条件については、地域社会および同業の中での他社比較では、かなり高い水準にあるとのことであるが、企業自体が新しいということもあり、労働条件面では親会社との間に格差がある（これは出向者との差でもある）。

したがって常に本体水準が目標とされ、いかに近づけるかが課題となっている⁽²³⁾。

一方、親会社との関係では、営業が本体にあり、生産機能のみを担っているために、独立した企業でありながら、必ずしも独自の将来像を描きにくいという面があり、これがプロパー組合員にとって、意識面での充足感をいまひとつ得られにくい原因となっていることも否めない事実のようである。

第4は「多角化会社の多角化問題」である。それは多角化会社においても、市場の変化への対応のため、多品種化のニーズに対応や業務用の比重を高めるなど、できる範囲内の多角化が必要となっており、同時に従業員の高齢化進行対策としての受け皿会社も必要となっている。したがって多角化会社もまた、現在、本体がかかえている問題と同じ問題を、早晚、抱えることになるように思われる。

V. 結 論

これまでの検討を総合すると、味の素における、経営多角化が及ぼした従業員の雇用への影響については、次のように要約することができよう。

① 昭和50年3月から60年3月までに、味の素の売上高は1.6倍、税引後利益で2.6倍、付加価値で1.9倍と、企業業績はオイルショック後の50年を底に急ピッチで回復しているのに対して、従業員数は5.5%の減少となっている。したがって本体の雇用量に関しては、少なくとも増加させる効果は果たしていない。

しかしながら、要員見直しによる余剰人員を販売部門と多角化事業に再配置することによって、人材を積極的に活用し雇用の場を創出し、結果として人員整理を回避してきたという面こそ高く評価されねばならない。

またこの間の人件費総額も1,58倍と相応の増加を示していることから、雇用の質的側面でも、その維持・改善につながっているものと考えられる。

② 次に、グループ全体としての雇用量については、業界全体における減少傾向の中で、プロパー男子従業員については4.4%（52年から59年まで）と若干ながら増加が見られる点に着目しなければならない。しかも本体の男子従業員が4,549人に対して、関連会社の男子プロパー従業員総数は4,710人に達していることから、いわば本体1企業分のプロパー従業員が生まれていることになる。このことから同社における多角化事業は雇用創出に多大な効果をもっていることが分かる。

③ 多角化会社の設立は、一般には、本体従業員の雇用確保の場として一定の役割を果たすことは言うまでもない。同社の場合、多角化会社の設立は、いわゆる“労務政策的”な性格は顕著ではなく、むしろ出向者を核とした“新たな時代に対応できる企業作り”としての性格がかなり明確である。したがって新たな雇用創出に果たした役割と同時に雇用の維持・確保に果たした影響も大きかったと考えられる。

④ プロパー従業員の成長が一定の程度まで進んだ多角化会社においては、プロパー従業員と出向者との間にさまざまな問題が生じることは、ある面では否めない。しかし一般的に、特に本体従業員の高齢化が進行すると、多角化会社を作って特定の従業員を出向させるケースが多くみられるが、本体にとっての、いわばご都合主義での企業経営は不可能である。同社では、本体と多角化会社との間の共存・共栄の関係が労使双方において適切に理解されていることに着目しなければならない。

⑤ 本体組合員と多角化会社の組合員との間には、共通する問題が少なくないことから、両者の労働組合の果たすべき役割は大きいものがある。味の素の場合、事業の多角化に伴う出向や再配置などのさまざまな問題が、建設的な労使関係の中で適切な対応がなされており、労使関係に特段の緊

張を持たらすような問題は発生していない。また多角化会社における労働組合もまた、出向者や親会社の事情を踏まえた適切な活動を展開している。さらに両組合員に共通する問題については、本体労働組合と関係会社の労働組合で構成する「グループ労働組合協議会」において、若干の問題が協議されている。特に親企業の労働組合による指導が重要な役割を果たしているようである。

⑥ また多角化会社においても、雇用の側面から考えれば、本体からの自立は不可避であり、その意味では、絶えず「人員の見直し」—「事業の見直し」—「新規事業の摸索と展開」という図式が必至の流れであるように思われる。したがって現在、本体がかかえている問題と同じ問題を、多角化会社もまた、早晚、抱えることになるものと考えられる。

以上、味の素の場合を具体的なケースとして、経営の多角化に伴う雇用上の諸問題について考察してきたわけであるが、ここではあらゆる問題が、経営側と労組側の普段の努力と協力によって回避または解決されており、むしろレア・ケースであったと言ってよいであろう。つまり、多くの企業では、「多角化に伴う雇用問題」ももちろん重要であるが、むしろ「雇用問題に伴う多角化の展開」こそ現実的な課題とされ、その影に様々な雇用上の問題が覆われているのではないだろうか。労働省の調査⁽²⁴⁾によっても、今後の労働面での課題が統計的に明らかにされているが、全日本食品労働組合連合会（食品労働）も雇用不安の懸念を表明している⁽²⁵⁾。ここではこのような点も含めて、一般論として、さらに次の3点を結論として指摘しておきたい。

第1に、多角化の展開に伴って、ともすると量的側面における問題、つまり雇用不安の問題が懸念されるところであるが、これについては、優れた経営陣による、環境の変化を見誤らない積極的な経営を基本とすれば、労使の積極的努力の中で、これをほぼ十分に回避することが可能と言えよ

う。むしろ、人員整理という最悪の事態を回避するためには、新規事業の探索は不可決の経営努力であるときえいえよう。そしてこれが新たな雇用創出の効果を生むことも十分に期待されると言ってよいであろう。ただし、それによって生まれた雇用の場については、特にその質的側面からの調査と分析が、改めて必要であるように思われる。

第2に、このように雇用不安が回避されるにせよ、雇用の質的側面が受ける影響を看過できない。具体的には、「出向」「転籍」「職種の転換」などに伴う様々な「労働条件の低下」などの問題である。特に居所の変更を伴う「出向」の問題、多角化会社におけるプロパー従業員の人事・処遇、その他の様々な問題、現業・技能職から営業職への転換に伴う問題などは、労働者と労働組合にとっては極めて深刻なものがあることは言うまでもない。出向者・転籍者の偽らざる意識を含めた実態把握とともに、企業としては、環境の変化と事業の変化に対応できる人材の系統的・長期的育成が必須のものとなるように思われる⁽²⁶⁾。

そして第3には、多角化に伴う雇用問題の回避と解決については、何よりも前向きな労使関係の維持が不可欠のものと考えられるが、特に本体の労働組合と多角化会社の労働組合との間の実のある協力と、それとの間の労使協力がいよいよ不可欠のこととなってきているように思われる。

注

1. 新経済社会7ヵ年計画による見通しによると、昭和53年から60年の間における一人1日当たりのカロリー量は2,500kcalで、年成長率は0%とされている。また、実質飲食費は、40年から48年は8.1%の年成長率であったが、53年から65年は3.1%増に過ぎない。
2. 労働大臣官房政策調査部「製造業におけるサービス経済化の進展と労働面への影響に関する報告書」(昭和59年 産業労働事情調査)昭和60年12月)は次のように報告している。

経営の多角化がおよぼす雇用とその管理への影響について (平野)

多角化に伴う労働面での変化

質 問 事 項	大企業	中企業	小企業	計	食品・たばこ
1. スペシャリストの養成を目的とした新規学卒採用の重視	64.8	61.5	60.6	61.4	68.8
2. 人材の効率的活用のための積極的配転換の実施	67.1	59.8	47.2	53.1	65.1
3. 即戦力となる専門的な技術・知識を有する者の中途採用の重視	32.2	31.9	40.7	37.3	47.1
4. 専門的能力を有する者の出向・転籍の促進	13.2	15.5	14.5	14.6	20.3
5. オン・ザ・ジョブ・トレーニング(OJT)の促進・強化	21.3	19.1	10.6	14.3	16.2
6. パートタイム労働者の採用の重視	5.7	9.0	15.7	12.7	26.9
7. キャリア・ディベロップメント・プログラム(CDP)をはじめとする教育訓練の充実・強化	18.9	12.5	9.6	11.5	8.1
8. 資格制度, 専門職制度等人事管理の見直し	18.7	13.8	6.8	10.2	15.7
9. 職務・職能給の導入等賃金制度の見直し	9.5	7.6	4.7	6.1	12.9
10. 中高年齢者を中心とした出向・転籍の促進	3.3	0.9	2.8	2.4	12.8
11. その他	1.3	3.3	5.5	4.3	5.9

(回答企業は、5年前にくらべて、「経営の多角化」「特定部門の強化」「外部委託業務の内製化」を理由として、労働者数が増加した企業である。回答は3つまでの複数回答であり、合計は100にならない。)

3. 「味の素」(「NRI Search」1981.9.25) P.28
4. 有価証券報告書総覧「味の素株式会社」映和60年3月
5. 「味の素株式会社—多角化事業—」(慶応義塾大学ビジネス・スクール)
6. 上野明「5年後の優良企業」講談社61年2月 P.61
7. 「味の素株式会社—多角化事業—」(同上)
8. 「月刊産業と経済」(株)産業と経済 1986年2月 P.99)
9. 「味の素」(「NRI Search」1981.9.25) P.30
10. 「味の素」(同上)
11. 有価証券報告書総覧「味の素株式会社」(昭和60年3月)より作成。
12. 味の素株式会社「長期経営構想」
13. 「日経ビジネス」(1983. 2. 7号)日本経済新聞社
14. 「味の素」(同上)
15. 上野明・前掲書, P.63
16. 「週間ダイヤモンド」1985. 9. 28号(ダイヤモンド社) P.103
17. 「週間東洋経済」61. 1. 18号(東洋経済新報社) P.21
18. 「ぐるーぷ—関係会社要覧—」(味の素株式会社関係会社部) 参照。
19. 長谷川正「味の素の経営戦略」(評言社) 57年4月 P.66
20. 「会社案内」「心さわげ, 身よ躍れ。」味の素株式会社
21. 進藤大二(本社人事部主任)稿「味の素における人事諸制度改訂の経緯」(「賃金実務」昭和59年11. 15号, 産業労働調査所)
22. 「'70年代の記録」味の素株式会社
23. 「第11会定期大会議案書」α社労働組合 p.23
24. 労働大臣官房政策調査部, 前掲報告書は次のように報告している。(p.42)

企業規模及び今後の労働面の課題別企業割合

(M.A.) (%)

労働面の課題	計	大企業 (1,000人以上)	中企業 (300~999人)	小企業 (100~299人)
計	100.0	100.0	100.0	100.0
専門的技術・知識を有する者の採用	54.4	40.4	48.0	57.6
小集団活動, 目標管理制度等の導入・推進	48.0	28.7	45.7	50.6

経営の多角化がおよぼす雇用とその管理への影響について (平野)

職務・職能給の導入など賃金制度の見直し	37.0	24.2	37.3	38.1
高年齢者の配置・処遇	35.7	47.9	35.6	34.6
資格制度、専門職制度等人事管理の見直し	29.4	41.8	38.8	25.5
オンザ・ジョブ・トレーニング(OJT)の促進・強化	18.9	18.3	22.1	18.1
キャリア・ディベロップメント・プログラム(CDP)をはじめとする教育訓練の充実・強化	17.8	38.9	24.3	13.9
配置転換・出向の促進	12.1	22.8	12.2	11.0
余剰人員の活用	9.3	14.3	8.6	9.1
労使協議制度の導入・充実	6.3	3.0	4.2	7.2
その他	0.8	0.6	1.0	0.8

25. 「食品産業の情勢と政策方向・課題」1983年9月(全日本食品労働組合連合会)

26. 「企業の多角化と人材育成」(「賃金実務」昭和60年6月15号)も人材育成の重要性指摘し、次の6点を提言している。①人事部門は、企業の経営戦略に大きくかかわれ、②10年先を見た人材育成を、③人材在庫の把握を、④バランスのとれた人材育成を、⑤人材育成に王道はありえない、⑥人の育つ、人を育てる組織風土の醸成を。※ なお、食品大手5社の経営多角化については、拙稿「企業の組織・人事戦略—食品産業における経営多角化との関連において」(「環境変化と組織・人間」南窓社・所収)にその概略を述べた。

(付) 本稿は、社団法人・国際産業・労働研究センターが雇用促進事業団・雇用職業研究所から依頼を受けた昭和60年度労働省依頼研究「食品産業における新分野の開拓等経営多角化の雇用への影響に関する研究」に参加し、報告書の一部としてまとめたものに加筆・訂正したものである。本研究にあたり、味の素本社の労使、川崎工場の労使の方々、関係会社の労使の方々などからご協力とご指導をいただいた。記して感謝の意を表するものである。1986. 9. 30)