

日本労働年鑑 第51集 1981年版
The Labour Year Book of Japan 1981

第三部 労働政策

VI 経営者団体の労働政策

3 労働力高齢化問題小委員会報告

急速に進行するわが国の労働力高齢化にたいし、今後企業としてとるべき対応方を探る目的で、七八年四月に、日経連の労務管理特別委員会の下部機構として発足した「労働力高齢化問題小委員会」の報告書がまとめられ、七九年七月二三日の日経連常任理事会で承認された。報告書は二部構成で、第一部「高齢化問題の基本的認識」では、高齢化問題が国家、企業、および個人の連繋による総合的努力を必要とする課題であるとした上で、企業のとりくみ方を明示し、さらに政府への要望をおこなっている。第二部「高齢化に伴う問題点と対応の方向」では、企業経営上の主要問題を指摘し、それらへの対策を明らかにしている。以下に、報告の主な内容をみてみよう。

第一部「高齢化問題の基本的認識」では、企業をとりまくきびしい環境条件＝制約条件のなかで、欧米諸国をはるかに上回る早さで進行している高齢化問題をいかに克服していくかが、わが国企業に与えられた最大の課題であるとし、それへの対策として、労働引退年齢まで「生きがい」のある労働機会に参画できる雇用の維持と、それ以降の老後生活をふくめた生涯設計の援助とをあげている。そして、これらの方策は、ひとり企業のみで達成できるものではなく、国家、個人との調和のとれた連繋と適切な負担をとおして、総合的に解決されるべき性格のものであるとしている。

企業の基本姿勢としては、増加する高齢層を積極的に活用し、企業、社会のバイタリティーを保ちつつ、個人の「生きがい」を実現する方向を志向すべきであり、これを前提として、(1)雇用機会の提供と(2)生涯設計の援助という二つの具体策をすすめるべきであるとする。ただその際、各企業の置かれている立場や背景によって、高齢化問題へのとりくみ方には差があり、時期や内容について一律に設定するのは困難であるとの留保を付している。

雇用機会の提供については、当面六〇歳までを努力目標としている。その方法としては、定年延長、再雇用、勤務延長のほか、選択定年制の導入、再就職のあっせん等の弾力的措置をふくめて考える必要があるとしている。六五歳までの雇用確保については、六〇歳までの雇用にまつわる諸問題を解決した上での、つぎのステップの課題として位置づけている。

生涯設計援助の内容としては、住宅の確保、子女の教育費等の財産形成という物的、経済的側面と、計画的ローテーション、企業内教育等によるキャリア形成という精神的、能力的側面とをあげている。そして、これら企業による施策に対応して、個人としても、従来の考え方とは発想を異にした堅実な生活ビジョンを志向すべきことを求めている。

つぎに報告は、高齢化対策を展開するなかで、企業が従来実施してきた人事労務管理の諸制度の見直しが必要であるとしている。これは、いわゆる日本的経営管理方式の持つ長所を損うことなく、新しい事態に適応させるという問題であるとし、今後とも維持すべきものとして、日本的経営の基

盤となっている集団主義的志向をあげている。終身雇用制については、これを従来より広い概念でとらえ、労働者と企業との一体感の強化に役立てるとともに、企業別労使関係についても、より安定した関係を確立すべきであるとしている。一方年齢、勤続年数、学歴等を重視した昇進、配置、賃金、退職金等の諸制度については、従業員の意識改革を求めながら、より能力、業績にもとづく管理へと漸進的に変容させていくべきであるとする。

第一部の最後では、政府にたいし、あくまで個別企業における労使の自主的な解決努力を主とし、政府はその側面から援助するという方針を政策の基本にするよう求めた上で、今後政府に期待することとして、つぎの諸点をあげている。(1)雇用の創造と高齢者職場の開発、(2)公的年金の改善、(3)退職金、年金の税制面での緩和と財産形成制度の拡充、(4)職業訓練、能力開発体制の整備充実。

第二部「高齢化に伴う問題点と対応の方向」では、(1)人件費増大、(2)人事、組織上の問題、(3)能力開発と生涯設計のあり方の三つの問題を指摘し、それへの対応策について述べている。

人件費増大の問題のうち賃金については、高齢者の雇用を維持しコスト増に対処するための賃金体系を策定する必要があるとし、その条件として、(1)職務または能力を反映できるもの、(2)高齢者の雇用機会創出が比較的容易にできるもの、(3)人件費の硬直化を防止する、(4)年功賃金の特性に配慮する、という諸点をあげている。そして、これらの条件を考えた上での将来のあるべき賃金曲線のイメージは、能力の伸張期は従来よりもやや上に凸な放物線を描き、成熟期には職務、能力差が大きくなるため扇形に開き、高齢期の五〇歳台から定年年齢前後にかけては徐々に低下の傾向をとり、雇用延長後の賃金にスムーズに結びつくかたちとなっていく、としている。また、職務給の導入については、職務編成を大ぐりにするなど職務と人の弾力化や従来年の功給との調和をはかりながら、漸次職務対応部分のウェイトを強めていくことが必要であり、職能給については、職務との関連度を強め、昇級基準の明確化、昇格運用の厳正化をはかることなどが必要であるとしている。

退職金、年金制度については、一般的な退職金の算定方法である「退職時の賃金×勤続係数」のままでは、退職金の累増を招くのでこの算定方式の修正など退職金制度全体の見直しが必要であるとしている。また、雇用期間の延長にともない、退職一時金という意味合いも薄れてくるので、年金化をはかるべきであり、その原資としては退職金の一部を移すほか、本人拠出制を加味すべきであるとする。

つぎに報告は、高齢化の進展にともなう人事処遇の停滞感や組織活力の低下の問題を指摘し、その対策を、能力活用と意識変革の二面に求めている。能力活用面では、従業員の能力構造と職務構造の乖離を防ぎ、能力・意欲を活用するための制度を整備する必要があるとし、その例として、組織の柔軟化、専門職制度の活用、および資格制度を整備した上での職位と資格の分離をあげている。

意識変革の面では、真の意味での能力主義、実力主義を企業内に確立するよう意識変革をはかるべく人事諸制度を運用することが必要であるとし、昇進ルートの多元化、管理職位就任の初発年齢の維持、新陳代謝の活発化、役割の多様化を提言している。

また、職務再設計、設備の改善、高齢者専門ショップ・会社の設立など高齢者むけ職務や職場の開発を積極的に推進するほか、定年延長に関連して、選択定年制の役割についての認識、および同制度の導入の必要を説いている。

最後に、高齢者の能力開発と老後生活をふくめた生涯設計の問題がとり上げられている。能力開発については、現在の中高年層を対象とするものと、今後の高齢化に対応した長期的対策の二つに分けられ、前者に関しては、(1)配置・職種転換に対応した中高年むけの訓練技法の開発、(2)身体的機能の低下防止のための体力づくりと心の健康維持のための管理監督者教育の一環としてのカウンセリング教育等の導入、(3)退職前教育の実施、をあげている。(2)に関しては、(イ)基礎的技能訓練の強化、(ロ)専門性を深める教育に重点を置くべきだとしている。

生涯設計については、個人が職業生活のなかで不断の努力をつづけるとともに、各人のライフサイクルに応じた人生目標を設計し、着実にその実現にむけて努力するという個人の自助努力を主としつつ、企業においても、財産形成やキャリア形成をはじめとするバック・アップ措置を講じていく必要があるとしている。また、個人の自己啓発努力を支える社会システムとしての生涯教育制度の充実を求めている。さらに、定年後の「生きがい」追求について、地域社会に役立つ仕事への参画の意義を説き、それが地域社会の安定と発展にも寄与するものであると結んでいる。

日本労働年鑑 第51集 1981年版

発行 1980年11月25日

編著 法政大学大原社会問題研究所

労働旬報社

****年**月**日公開開始

■←前のページ 日本労働年鑑 1981年版(第51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>)
