

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

4 個別企業の労務管理対策の動向

昨年以來「日本経済の現状と中期的課題」(経団連、七九年一月)、「新経済社会七カ年計画」(政府、同年八月)をはじめとして、相ついで「八〇年代構想」なるものがうちだされてきている。これらはいずれも一方で財政危機をのりきるとともに、「減量経営」による構造不況産業の整理をはかり、他方で「民間の活力」とか「企業活力」が発揮されるような経済環境条件を整備しようという内容のものである。そしてその方向にそって個別企業では「減量経営」下の安定状況を求めてさまざまなかたちでの労務管理の技法がとり入れられており、経営者団体発行の諸雑誌、たとえば『経営者』、『日経連タイムス』、『生産性新聞』などでも紹介され、さかんに検討されている。以下その概要を示そう。

(1)雇用制度の再編成を意図した要員の「少数化」、「精鋭化」、「流動化」の政策の採用がここ一年においてとくに顕著であった。企業の要員構成を計画的に改変しようとする「少数化」の方法は、自然減の不補充から希望退職、一時帰休、または二年半にもわたる長期帰休、退職勧奨や選択定年制、定年の圧縮、国の「雇用安定資金」を使った「訓練付き一時帰休」、さらには沖電気や住友重機などにみられる指名解雇などきわめて多種多様なものとなっている。また管理職にたいしても、大幅な職制機構改革で組織を簡素化するとともに「専門職制度」などを導入することにより管理職の数を減らすとか、「役職定年制」、「管理職退職勧奨」(いわゆる肩たたき)という直接的な削減策がとられている。こうして、雇用削減の一段落にともない「量から質へ」の転換をはかろうとする要員管理の「精鋭化」は、終身雇用制の見直しを通じて、一方で新規学卒者を採用しながら中高年労働者の退職を早める方法となってあらわれているが、「転職・転身援助制度」や「選択定年制」の導入などを通じて中高年労働者を関連・下請け会社や中小企業に受け入れさせるやり方が大企業において目立っている。

(2)日経連は、終身雇用制については「存続」するが、年功序列制や年功賃金制は「見直す」必要があるという立場をとり(『経営者』八四年一月号)、ここ一年の動向では、個別企業レベルでもそれはすでに通念化した。年功賃金体系の「見直し」は、能力主義の徹底化をはかることによって、具体的には、「一定年齢以降の年功給部分の昇給打切り」にみられるように年功賃金曲線を「是正」することによって賃金上昇を抑制するとか、または、「減量経営」により組織機構の拡大がとまり、職務昇進の機会がなくなってきたために、職務給よりも「職能給体系」を採用することによって、基本給に占める企業側の査定部分の拡大をはかり、年功賃金の能力主義化をおしすすめることなどである。

また管理職にたいしては、組織の「活性化」をはかるために専門職に転換し、同時に「年間契約賃金制度」(いわゆる年俸制)を採用し、「職務資格制度」と並行して「能力査定」一本やりの賃金体系を導入する企業がふえる傾向がみられる。

(3)「働きがい」のある職場づくりをめざして、「小集団活動」にテコ入れをするとともに、コスト引き下

げ運動がすすめられているのがこの一年におけるきわだった傾向といえる。たとえば、日本硝子の「TC(トータルコスト低減運動)」や東洋ゴム工業の「CCI-F(チャレンジ・コスト・イノベーション・ファイナンス)計画」に代表されるような「ヒト・モノ・カネ」のすべてを同時に合理化するためのコスト・ダウン、自主管理、提案制度および全員参加などを総合化した合理化運動の展開がそれである。同時に「AL(アスレチック・ライフ)運動」などとよばれる体カづくり運動が多くみられた。

【参考資料】(1)日経連『日経連タイムス』、(2)日経連『経営者』、(3)日本生産性本部『日本生産性新聞』、(4)総合労働研究所『季刊フォーラム』、(5)その他経営者団体発行の資料。

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>)
