

日本労働年鑑 第54集 1984年版

The Labour Year Book of Japan 1984

第三部 労働政策

V 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

日本経済の安定成長のもとで、労働力人口の高齢化、女子労働力の急増などに対応するために、個別企業では、さまざまな労務・人事管理の諸施策がすすめられている。前年にひきつづき定年延長プランや専門職制度の導入がおこなわれ、女子労働力の戦力化もはかられた。また、本年は能力開発・職場活性化の施策の展開が目立った傾向であった。

能力開発・職場活性化の施策

小田急百貨店では、会社ぐるみの教育訓練「ファミリートレーニング」を始めた。「OD20」と呼ばれるこのトレーニングは、全員参加による組織開発と利益生産性向上をねらいとし、各部・課単位による合宿方式をとっている。「職場の問題点の洗い出し」、「問題解決技法の修得」、「グループ討議」、「改善目標の設定」の順に合宿はすすめられる。訓練のメリットは「職場メンバー全員参加による一体感の醸成と能力開発の促進」にあるといわれる。一六部署の合宿が終わり、受講者も一〇〇〇人を超えている。なお、百貨店業界では、「高島屋のOJTチーム制」、「そごう百貨店の職場生産性懇談会」など、体質強化と経営効率化をねらった施策が打ち出されてきている。

日本製鋼所では「人材開発プログラム」を実施することになった。資格・役職別に体系づけられた同プログラムは、社員の能力向上とともに、新入社員から部長クラスにいたるまで、徹底的に「経営感覚」を身につけさせようというものである。同プログラムは、「専門技術力の強化プログラム」と「マネジメント能力の強化プログラム」の二つに分かれており、いずれも資格・役職に対応した階層別教育体系になっている。それらのねらいは「知識集約・技術集約型企业に適應する人材の育成および、リーダーシップの涵養と協同と創造を尊び、働きがいのみずからもとめる気概の養成」の二点となっている。

麒麟麦酒は「職場活性化研修」で人材の活性化をはかっている。研修は、階層別に「トップコース」、「アドバンスコース」、「ベーシックコース」の三つに分かれ、「自由な発想で活力増進」の方針から、各コースともフリーディスカッション中心ですすめている。

女子労働力の戦力化

大和証券では「女子リーダー制度」を導入し、小集団活動をベースにした女子社員の活性化にとりくんでいる。同社は全従業員七〇〇人のうち女子は半分弱の三二〇〇人を占めている。「女子リーダー制度」は女子の教育の中核として導入されたものである。女子リーダーは職場の部店長が選任し、選任されたリーダー一五〇人が「女子リーダー研修」を受講することになる。その内容は、自主性を引き出しながら女子社員の能力アップをはかろうというものであり、「職場における女子教育体制の組織化」、「新人教育の強化」に結びつけるねらいもあるとされる。

リッカーでは、大卒女子社員の営業幹部育成のテストケースとして、訪問販売の実習や主婦向けの文化教室の企画運営を担当させ、女子社員のアイデア開発、戦力化をはかっている。同社はミシンを主力にしており、ユーザーのニーズを敏感にキャッチした営業活動を展開することが販売戦略上重要だとされ、まず、女子の営業幹部を育成することが必要となり、このテストケースの実施となった。

女子労働力の活用の施策として、小田急百貨店は、「退職女子社員再雇用制度」と「身分移行制度」を確立している。再雇用制度は結婚や出産などのために退職した女子社員が、再び就職を希望する際には優先的に再雇用しようというものである。このところ流通業界をはじめとして、再雇用制度を導入する企業が増えてきている。西武百貨店の「ライセンス制度」、丸井の「キャリア・エントリー制度」などがあるが、いずれも正社員がその対象である。小田急百貨店の再雇用制度の特徴は、定時社員(実勤務時間一日六時間)まで対象にふくめている点である。また、「身分移行制度」は、退職はしなくても短時間勤務をすることで、継続して勤務可能であれば、身分を変更することができるというものである。女子労働力の能力を十分に活用し、さらに在職中の従業員に安心感を与えモラルのアップをもはかろうというのが両制度のねらいである。

定年制導入にともなう諸施策

東京海上火災保険は、定年を六〇歳に延長したのにもない、新しい人事制度を設定した。新制度によると、五五歳に到達した社員は、一律に管理職を離れ、「特別従業員」となる。そして特別従業員にだけ適用される人事考課制度「職能段階制度」を新設し、定年延長後も昇級・昇格の可能性をもたせることになった。

三和テッキも定年延長とともに、能力主義を基本に組織の活性化、高齢者の戦力化をはかる制度をもうけた。その制度の特色は、定年を雇用保障期間である「雇用定年」と、資格制度による処遇の最終年限を示す「年功停年」との二本建てとしているところである。雇用定年は普通いう定年で、六五歳がその最終年限である。一方、年功停年とは、各資格別に定年を設け、ある一定の年齢に達しても同一資格に滞留している場合は、そこで資格制度による処遇を打ち切られるものである。年功停年は、「この年齢までには、これだけの職務遂行能力を身につけよ」といったガイドライフを示したものと見える。定年制と社員の能力開発、組織の活性化とを結びつけた制度である。年功停年は五〇～五五歳とされている。

伊勢丹は、「オレンジプラン」および「クローバープラン」と名づけた人生設計プログラムをスタートさせた。前者は、四〇歳社員を対象にした研修プログラムで、これまでの会社生活を振り返り、さらに今後の目標をもたせようというものである。後者は、定年(六〇歳)を間近にひかえた五七歳社員を対象に、定年後の生活設計のアドバイスをしようというものである。また、京王百貨店の「人生設計プログラム」は、四五歳以上の妻帯者社員を対象に、二泊三日の合宿をおこない、健康、住居、家族などの定年後の不安を解消させ、定年までの職場・家庭生活を活性化させようというものである。

【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)その他経営者団体発行の資料

日本労働年鑑 第54集 1984年版

発行 1983年11月30日

編著 法政大学大原社会問題研究所

発行所 ●

2001年8月28日公開開始

