

日本労働年鑑 第55集 1985年版  
The Labour Year Book of Japan 1985

第一部 労働者状態

III 産業合理化と経営労務

2 経営労務の現況

労務管理上の主要関心事

日経連は、一九八四年一月一日の臨時総会で、春季賃上げ交渉にのぞむ経営者の態度を示す「労働問題研究委員会報告」を承認した(本年鑑第三部—V「経営者団体の労働政策」の「日経連『労働問題委員会報告』参照)。このうち、個別企業の労務管理と関係の深いものとしては、生産性基準原理を賃金改定の基本にすえ、定期昇給の実施についても支払能力がなければならないことに注意を喚起し、また、労働時間短縮、週休二日制についても、生産性基準原理に立脚したものであるべきだとしている。また、高齢化は社会全体としての生産性の低下をとめない、これに対処するには省力的技術の導入が必要であり、企業収益もこのため投入しなくてはならないとしている。これはME化の促進とつらなると思われるが、ME化について、経営者としては、従業員・労働組合とのコミュニケーションをよくし、ME機器導入の必要性、雇用安定の努力、配置転換する際の配慮について十分説明するとしている。

一方、日経連は、定期的に「全国労務管理者大会」をおこなっている。最近は年二回開催され、一回は春闘対策、他の一回は秋に地方経営者協会との共催により、労務管理に関する主題でおこなわれる。経営者、管理者が共通課題について討議する趣旨の会合である。定員五〇〇名程度、中小企業ではトップ経営者、大企業では労務担当の部課長が出席し、講演や事例発表と討論がある。最近数年の秋の大会の主題は、一九七八年「構造不況下の日本経済と労務管理——高齢化・高学歴化時代を迎えて」、七九年「高齢化社会への対応策を探る」、八〇年「人事労務管理の新しい展開を求めて」、八一年「人事労務管理の新しい展開」、八二年「企業経営の効率化を考える——人と組織の活かし方」、八三年「組織活性化と人材の有効活用の方角を探る」である。このところ、二年周期のテーマとなっているが、八二年には、具体的に小集団活動、提案制度、OAなどが取り扱われ、八三年には、組織活性化と人材の有効活用、改善提案などが、講演と事例発表の内容となった。以上、日経連レベルの労務管理への主要関心は、高齢化・高学歴化への対応、組織の活性化と人間資源の有効利用、MEの円滑な導入の支援などにあると考えられる。

八三年の雇用管理調査(労働省)の雇用管理上の問題点をもつ企業の割合は、「高年齢化にともなう中高年齢者の配置および処遇」(一〇〇〇人以上規模で七～八割)、「高学歴化にともなう高学歴者の配置および処遇」(同二～三割)となっている。中小企業でも高年齢化にともなう問題を感じている企業は少なくないが、「若年労働者の採用難」「管理者の管理能力不足または人材不足」と答えたものが大企業と比較して相対的に多い(二割台)。

労働組合の組織された分野では、組合の要求により経営者が労務管理上の対応を迫られている。たとえば、労働省統計情報部の「昭和五八年労働組合実態調査」によって、労働組合自身によ

る組合活動の重点課題をみると、これまでの組合活動の重点事項は、「賃金・一時金」(八七%)「労働時間・休日問題」(六八%)「退職金・年金問題」(四七%)「定年制問題」(四七%)「企業内厚生福利問題」(三〇%)にある。今後の重点事項でも上位四位は同じであるが、五位に「雇用確保問題」が登場している。大規模においては「経営参加問題」と「組合員の生涯生活設計福祉ビジョン」がともに三割を超えている。労働組合も、高齢化問題に関心が強いこと、使用者にくらべて労働時間、雇用への関心が強いこと、また大企業分野で生涯生活設計ビジョンへの関心が最近広まっていることが特徴である。

## 高年齢化対策

この問題に関する中心的課題は、依然として定年延長にあると考えられる。労働省は一九八五年までに六〇歳定年の実現を呼びかけてきたが、このことをふくめ使用者団体は過度の行政の介入に警告している。この期間には「労働省雇用管理調査」の結果が二回発表されているが、六〇歳以上定年を定めている企業は、八三年一月調査で、一律定年制のある企業の四九・四%、八四年一月調査で五二・一%と、はじめて過半となった。八四年の調査で、改定を決定している企業までふくめると六〇歳以上定年は規模五〇〇〇人以上企業で八三・五%、一〇〇~二九九人で四八・七%などとなっており、中規模での延長の遅れが目立っている。

労働省委託による(財)高年齢者雇用開発協会の「高齢化と人事管理」に関する調査(一九八四年一~二月、上場・非上場三〇〇三社、回収率三九%)によると、定年延長により生じている問題としては、賃金・退職金支払額の増大、役職ポストの不足をあげるものが相当数みられるのは当然として、「高年齢者の適職開発のむずかしさ」をあげる企業(五九五企業中四五・五%)、「高年齢者体力の低下」をあげるもの(二二・五%)などが目立った。定年延長をできない理由としてあげられるものもおおむね類似しているが、「勤務延長・再雇用制度があるため」とするものが半数(五六三企業中四九・七%)に及び、定年以外の方法で対応しようとしている企業があることがわかる。

この調査によって、高齢化に関連のある人事諸制度の実施済、検討中などの状況は第27表のとおりで、年功賃金の見直し、退職金の算定方式の見直しと年金化、資格制度などすでにかなりおこなわれている施策が、さらに一般化することが予想される。現在の普及率は高くないが、今後普及の可能性があるのは「中高年職種の開発・職務再設計」「能力再開発・教育訓練」などであり、徐々に普及が予想されるものは「専門職制度」「役職定年制」「選択定年制」「資格取得援助制」などである。これらの管理は、企業における高年齢化対策に目的を限定されておらず、たとえば資格制度にしても、従業員の意欲をひき出したり能力開発のためという目的をあげる企業が多い。専門職制度についても、専門的能力を有する人を処遇することを目的にかかげる企業が多い。これら全体を通じて、大企業・中堅企業においては、企業内の高齢化傾向を背景に、能力主義的な管理を追求しており、また、勤続年数の相対的に長い者には、企業からの自立化をうながす対策もとっているといえ、伝統的な年功制および「終身雇用」の修正が徐々になされているといえよう。

## ME化に関する経営者の態度

ME化に関する経営者の指針としては、一九八三年二月に発表された経済同友会のものがあり、労働時間の短縮、精神衛生面での配慮にも言及して注目をひいたが、この期間には、日経連ME化小委員会の報告、関西経営者協会の調査報告が発表された。

関西経協のメカトロニクス時代の人事労務管理研究委員会は、約一年の検討結果を八三年夏にまとめたが、この報告は、ME化を従来からの技術革新の延長上にあるととらえ、労働への影響に

についても、機器によって消滅する労働もあるが、プログラミングをはじめ、現場では段どり、監視、異常時の対処、事務・管理部門では判断と意思決定、人との応接、計画、企画といったことは人がおこなわなければならない。採算の関係で単純労働も残るだろうと予想する。そこで、メカトロニクス化への対応は、従来の機械化自動化への対応と基本的に同様であるとする。従業員は就職でなく「就社」し、企業内訓練をうけて、運命共同体となる日本的労使関係や労務管理のよいところを生かしてゆくべきであろう、とする。そして合理化は企業にとって不可欠であるが、ME機器をいかに使いこなすかは人間の役割であり、主体は人間であると結論している。これは日本的労使関係の対応力に自信を示したものといえる。

日経連では、「マイクロ・エレクトロニクスの企業経営と雇用に及ぼす影響検討小委員会」を八二年四月に設置して、検討した結果を八四年二月に発表した。ここではME化の進展が個別企業の雇用の量に直接的影響を与えていないと楽観的に判断している。その理由とするのは、FAでは配置転換で処置しているし、OAはいまだ利用の緒についたばかりであること、他方、ソフトウェア要員や研究開発要員が必要なためである。しかし、質の面では工場において技能の二極分解的傾向が認められ、事務部門では、高度な企画・判断能力が必要とされているとしている。

個別企業の当面の対応と報告書の結びは以下のとおりである(『日経連タイムス』による)。

(……)ME化を促進するためには、職場における人間の主体性を確立し、機械との調和を図ることが大切となる。そのためには良好な労使関係を維持・確立すると同時に、人事労務管理面での柔軟な対応が必要となる。

1 良好な労使関係の維持・確立——労使協議の場を活用するなどによって労使間の意思疎通を深めることが大切であり、同時に終身雇用慣行を基本的には維持する姿勢も必要となろう。

2 職場活性化の施策——職場におけるスムーズなME化を図るためには、従業員のモラルを高め、ME化に伴うさまざまな摩擦を解消するよう努力することが大切となる。人事労務管理の面では、つぎのような諸点について積極的な取り組みが望まれる。

(1)個人の能力・適性を把握する個別人事管理の徹底とそれに基づいた適切な人員配置・人員シフトの実施

(2)従業員の年功的要素をも勘案したバランスのとれた能力主義人事管理の徹底

(3)従来技能の上に新たなME知識・技能を積み上げる教育訓練システムの整備・確立

(4)従業員の自己啓発意欲・自助努力を促進するための企業の取り組み

(5)中高年層を活用する視点に立った中高年対策の推進

(6)就労条件面、安全衛生面からの、ME化に即応した労働環境の基盤整備

むすび——将来にわたってME化の普及・定着を図るためにはさまざまな課題がある。産業・労働政策のレベルでは、産業間・企業間の円滑な労働移動を図り、コンピュータ・ソフトウェア要員等ME化の進展に伴って必要となる新たなマンパワーの育成・確保に努力すべきである。

日経連の場合も、基本的には、従来の人事労務管理の延長上で対応する姿勢であるといえよう。

## 福利厚生と資産形成

「労働者福祉施設制度等調査」(一九八二年分)は、企業の労働費用を明らかにしているが、労働費用の一五・六%、一人一ヵ月平均五万一三一二円が「現金給与以外の労働費用」である。このうち四八・八%は法定福利費、一八・〇%が法定外福利費、二二・八%が退職金等の費用である。法定外福利費・退職金には、規模別格差が大きく、規模五〇〇〇人以上対三〇~九九人で、一人当

たり法定外福利費は一〇〇対二八・七、退職金等については一〇〇対三五・六であった。法定外福利費の内容として規模間で大きな差があるのは、金額・率とも住居に関するものが目立っている。

資産形成に関する企業の援助制度は、八二%の企業でおこなわれているが、ここでも規模間に差がある。巨大企業で普及率が高いのは、(1)「貯蓄に関する制度」、(2)「持家援助に関する制度」、(3)「持株援助に関する制度」である。従業員を被保険者とする生命保険等の保険料の一部または全部を負担する「社内保険援助制度」は三七・九%の企業で採用され、規模による普及率の差はない。(1)には勤労者財産形成貯蓄制度、八二年一〇月発足した勤労者財産形成年金貯蓄制度、社内預金制度がふくまれるが、それぞれの普及率は六四・〇%、四・〇%、一五・三%である。財形貯蓄はさらに普及すると見込まれる。(2)の主要な内容は住宅資金融資や住宅相談、あつ旋などである。(3)は上場会社の七二%に普及している。援助の内容としては奨励金の支給、事務費等の援助、購入資金の貸し付けなどである。通常は、従業員持株会などが設けられてこれを通じて参加資格ある者が自社株式を取得する。この制度のある企業の労働者の約四割が加入し、従業員持株会が所有する株式は、当該株式にたいし一・七%に達している。なお、従業員持株制度は、所有における参加の形態であり、企業と従業員の一体感を促進する方法とみなされているとよい。

日本労働年鑑 第55集 1985年版

発行 1984年12月15日

編著 法政大学大原社会問題研究所

発行所 労働旬報社

2001年8月21日公開開始

---

■ ←前のページ 日本労働年鑑 1985年版(第55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>)

---