

日本労働年鑑 第56集 1986年版
The Labour Year Book of Japan 1986

第一部 労働者状態

II 産業合理化と経営・労務

2 経営・労務の現状

労務管理上の主要関心事

一九八五年一月の労働問題研究委員会報告は、広い範囲の問題を使用者団体の立場から扱い、生産性原理による賃金決定の基本主張のほか、人事・労務管理についても言及し、日本の労働時間の実態は、日本の好ましい条件の反映で見かけほど悪いものではないこと、高齢化にあたって生産性を維持するよう心がけるべきことなどを述べている。また、企業内教育の重要性を説いた後、高齢化の進むなかで、心身の健康管理、とくにメンタルヘルスが重要であり「密度の濃い仕事と疎外感の交錯する職場で『心のふれ合い』について十二分に意を用いる必要がある」としている。これと関連し生き甲斐ある熟年を過ごしうよう企業として協力・指導する必要があると指摘する。高齢化との関連であるが、新たな課題を指摘したといえよう(本年鑑第三部—IV「経営者団体の労働政策」参照)。

日経連はまた、一九八四年も恒例の秋の「全国労務管理者大会」を、徳島県経営者協会との共催で「低成長高齢化時代の人事処遇制度を考える」の主題で開催した。プログラムからみると、これからの人事処遇制度を、総合的にとらえ、従業員の能力を十分に発揮させることをねらいとしている。高齢化に対応し人間資源の有効利用をはかる問題関心は、ここ数年来のものと同様変わらない。今回は、とくに人事処遇をトータルに考えようとしているが、日経連が数年前から職能資格制度を軸に人事管理を統合する提案をおこなってきたことと見合うものであろう。なお、八五年の大会は、バイオテクノロジー、新素材をふくむ新技術と企業の対応をテーマとして計画されている。

さらに、『経営者』一九八五年四月号は、「一〇年後の人事労務課題」をテーマに、(1)高齢化、(2)ME化、(3)高学歴化、(4)国際化、(6)勤労意識、(6)女子労働の六つの主題についての個人論文を掲げており、編集者レベルのものながら、経営者の中長期の問題関心の所在を示している。(1)～(3)は、日経連のこれまでの関心の延長であるが、(4)～(6)にも留意し始めたと考えられる。

一方、中小・零細企業を事実上の中心とする東京都内の労政事務所の労働相談における一九八四年度の取扱状況をみると、労使合計で七割が労働条件にかんすることで、労働福祉にかんすること、集团的労使関係にかんすることが各一割程度である。労働条件のなかでは、賃金にかんするものが多く以下、解雇、退職金などとなっている。相談内容は具体的には、従来から伝統的労務問題が中心できわめて多様であったが、最近、問題となる事項がさらに多様化しつつあることも指摘されている。一般に、労働組合の一部でも、従来の伝統的活動分野をこえて新たな問題、たとえば、生涯設計と退職準備プログラム、メンタルヘルス、労働者供給事業、生活相談などに取り組む動きがあり、労働者の生活上の諸問題が、企業内労使で取り扱われる傾向がみられる。この期間にとくに問題となった単身赴任も、この種の問題のひとつである。

労働政策とのかかわりで、企業の労務管理政策が問題となったのも最近の特徴である。今期ではとくに、派遣労働、パートタイム、女子労働などの公的規制の影響や、これらの活用について話題が多かった。

産業労働調査所が一九八四年四～六月に実施したアンケート調査(三〇〇〇社中五一〇社回答)によると、人事・労務管理の個別制度で、現在実施していないが、今後実施予定している企業の比率が高く、急速に普及が予想されるもの(比率二〇%以上)は、六〇歳定年制、経歴管理制(CDP)、役職停年制、退職準備プログラム、自己啓発援助制、総合福祉ビジョン、TQC、これに次ぐもの(一五%以上)は、早期退職者優遇、昇進・昇格試験、成果配分制、退職金の本給切離し、公的資格取得者優遇制、財形年金制、メンタルヘルス対策であった。高齢化のもとでの雇用管理、福祉および効率化の個別制度であるといえよう。

定年制と企業の高齢化対策

労働省は、一九八五年六月「雇用管理調査」(同年一月実施)の結果を発表した。これによると一律定年制のある企業で六〇歳以上定年は五五・四%、今後改定することを定めまたは予定しているものをふくめると六八・七%となり、六〇歳定年もかなり普及してきた。普及率は大規模で高いが、中規模で低く、小規模で再びやや高まるというパターンを示している。定年制のある企業のうち、勤務延長制度、再雇用制度のある企業は七四・一%、そのうち最高年齢を定めていないものが六割である。最高年齢を定める場合は定年より五歳程度上のことが多い。五五歳以下定年を定めていて定年を延長しなかった理由としては、勤務延長制、再雇用制があるためとの理由をあげるものが約半数である。そのほかでは、職務内容・作業環境が不適、賃金退職金の見直しができいていないという理由がつづいている。勤務延長・再雇用制度がある企業で、原則として希望者全員を対象とするものは三分の一程度で、企業による能力主義的選択がおこなわれていると推測される。定年延長後または勤務延長・再雇用によって、役職・賃金などが「変わる」企業の割合は第34表のとおりである。

六〇歳以上定年制の普及率の高い五〇〇〇人以上の企業では定年到達予定者へのサービスをおこなう企業の割合が高い。三分の二で何らかの措置を講じているが、主な施策は再就職の斡旋、再就職相談、退職準備プログラムなどである。

再就職斡旋先は関連会社が多いが、その他の会社、高齢者会社もある。この規模の企業の二割が高齢者会社をもっている。

従業員の中高年齢化にともない、高齢者の能力開発や戦力化も問題となっている。労働省の「技能労働者需給状況調査」(八四年六月現在)で、中高年齢者の割合が増加した事業所について、職務再設計などによる能力の活用、追加的スキル付与、能力低下防止のための教育訓練を、一五%前後の事業所で実施している(複数回答)。

高年齢化にともなう人事管理にかんする包括的な検討と提言が、(財)高年齢者雇用開発協会から、八五年三月刊行された。これは前年度調査の詳細な分析や事例調査の結果である。実態にかんする部分についてみると、まず定年延長した企業では、多様な関連対策を講じて条件を整えている。しかし、定年延長の結果、大企業では適職開発、役職ポスト不足、再就職の斡旋困難などがあげられ、中小企業では生産性の低下をあげる企業がかなりみられる。専門職制度は、実態的には、高度専門能力をもつ者を専門職とする本格的なものと、単なる処遇のためのものに二分され、後者について企業は消極的に評価している。資格制度も多様であるが、一九七五年以降は低成長と高齢化にともなうポスト不足対策として用いられたものが多く、従業員の向上意欲の促進や能力開発

の機能が弱い。また、中高年労働者が定年以前に他企業に出向することも一般化している。中高年層の出向理由として企業集団強化型と排出型出向があるが、後者は、中高年排出型人事制度の一環となっている。排出型人事のひとつである早期退職制は、賃金カーブが急なほど、定年が遅いほど、定着性の低い女子比率が高いほど、管理職比率が高いほど採用されることが多い。

流動的労働力の有効利用

労働者派遣事業法制定、パートタイム労働要綱は、いずれも常用労働者以外の新しいタイプの労働者の利用にかんするものである。日本生産性本部の労使オピニオン調査（一九八四年七～八月、労使各四〇〇で回収率三分の一程度）によれば、将来、出向・転籍の活発化、女子パートタイムの活用、派遣労働者の活用を予想する企業は八～九割、管理者・技術者の引き抜き、早期退職優遇制度の採用を予想する企業は七五%前後となっており、基幹常用労働者を圧縮して、流動的なタイプの労働者を積極的に利用しようとする動きがみられる。これは、「終身雇用」関係を選択的に限定しようとする傾向とみなすことができよう。

また、労働省の「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調査」（一九八四年一〇月現在）によれば、サービス関連業務の外部委託化や別会社化が広範に進んでいる。調査対象企業の約九割で何らかの業務（輸送、給食、機械修理、警備など）を外部委託し、今後は、技術開発、ソフト開発などで委託を拡大しようとしている。また、サービス関連の別企業（大企業では販売、流通、技術サービスなどの別会社）をもつ企業が全体で三割、大企業では七割にも及ぶ実態がある。

企業内労働力の流動化と関連して注目されるのは、経済同友会労使関係プロジェクト「ME化の積極的推進と労使関係——『中間労働市場』の提案」（八四年一〇月）である（本年鑑第三部—IV「経営者団体の労働政策」参照）。これは、具体的な人事労務制度ではなく、方針の提示であるが、雇用管理の基本にふれる考え方を示している。この提案は、MEの影響として、労働の質の変化と余剰人員の増大、コンピュータ関連の人材不足が同時に起こること、とくに、ME化の立ち上り時期にプログラマー、システムエンジニアなどが一時的に必要となること、固定設備の増大と技術革新によるリスクに対応するため短期雇用の比率をふやす必要があることにかんして、これを外部労働市場依存で処理すれば従来の日本的慣行（生産現場の共同体による自律的意思決定、労使一体的な環境適応など）が失われるおそれがある、さりとて、企業内調整でも処理し切れない、このため、「市場でもあり企業内部でもあるような中間的クッション」が必要となるという。中間労働市場の担うべき役割は、高度な技能をもつ新しい人材の需給調整を機動的におこなうこと、中高年や女子労働力に技能に応じた雇用機会を提供すること、企業内の余剰人員を他企業・他職種に再配置して有効活用をはかること、再教育・再訓練・多技能的人材を育成することである。そして、「中間労働市場」の組織形態としては三種ある。(1)ソフトウェア系の人材をかかえて必要に応じて供給する人材派遣企業のタイプ、(2)現場の技能工を中心に、短期雇用をふやしたい企業に労働力を供給する組織、(3)「人材の仲介・派遣」を中心とする組織、すなわち「余剰になった人々を、当該企業に所属させたまま一時的に預かり他企業に供給するいわゆる応援体制の、人材仲介組織」。提言はこのうち(3)をとくに重視すると述べている。これが実現されるさいには、一企業に限って就業の場が確保される雇用関係でなく、出向・応援という形で複数企業の職場をわたりつないでも同一企業との継続的雇用が確保される。中間労働市場は、従来の弾力的な変化への即応能力、これと関連した終身雇用と企業別組合を修正しつつ維持しようとする途を示そうとしたものである。一定の層を流動化しつつ、従来の弾力性を保持する呼びかけと考えられる。

日本労働年鑑 第56集 1986年版

発行 1985年12月5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15日公開開始

■ ←前のページ 日本労働年鑑 1986年版(第56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>)
