

日本労働年鑑 第57集 1987年版
The Labour Year Book of Japan 1987

第二部 経営労務と労使関係

II 経営労務の動向

1 人事・労務管理の方向

労務管理上の関心

一九八六年一月二一日付の日経連「労働問題研究委員会報告」は、生産性基準原理による賃金決定について述べたほか、若干の労務管理上の方針を示した。

労働時間については、短縮は生産性向上の成果配分であるべきこと、また長い残業時間は終身雇用制と関連していることをあげた。中小企業の労働問題について前年検討をおこなったことをうけて、すぐれた人材の確保と教育訓練、人材を確保、定着させるに足る魅力ある経営づくり、近代的労務管理と労使関係の安定、その他関連公共政策について述べた。報告は高齢化にかんし、「高齢者は一般的に若年層に比し、労働能率は低下する」といいつつも、年金財政問題等があり、生きがいを感じつつ生産活動に参加できる態勢をつくる必要があるとしている。また、報告は、労働攻勢に代わって労働省攻勢が出現し、経営に影響を与える重要な要因になっていると述べた。

八七年一月二一日の日経連総会は、この年の労働問題研究委員会報告を了承した。経済・社会政策にかかわる多数の見解を表明しているが、とくに産業の空洞化、雇用問題への対処には、生産性基準原理を堅持して賃金決定をおこなうべきこと、中小零細企業に影響の大きい時間短縮より雇用確保が大事であることなどを指摘している。雇用環境として、サービス化、ホワイトカラー化、高齢化、女子化、流動的労働者層の出現などの構造変化があり、そのもとでの良好な労使関係維持の必要を説いた。

八五年秋の「全国労務管理者大会」は「新産業革命と企業の対応」をテーマとして、ME化のみならず他の新技術も視野に入れて報告がなされた。大会は、変化に対応できる人材の育成、技術基盤の確保と企業体質の強化の点で認識が一致したと『日経連タイムス』は報じた。

八六年秋の大会は、一〇月八～九日、広島で開かれ、テーマは「変革時代の人事労務管理の対応策を考える」であった。変革の要素は、さきにふれたホワイトカラー化その他であり、また急激な円高も視野に入ったものであった。主題のパネル討議では、高齢化と定年延長、男女雇用機会均等法と女子の管理、OA・FA、国際化などについて討論があった。『日経連タイムス』は経営体質の強化と生産性向上、従業員の個性を尊重した人材育成、女子社員の意識革新で、参加者と認識が一致したと報告している。

同紙の年末の回顧によると、八五年、八六年ともいわゆる労働省攻勢としての最近の労働立法に経営者が対応しなければならないことに長いスペースを割いている。とくに、八六年には男女雇用機会均等法が施行され、これに対処することが問題であったが、関東経営者協会の人事・賃金委員会の報告が打ち出した、複線型の雇用管理が差し当たりの結論であるとした。女子については、管理職・専門職に徹しようとする者、家庭責任と両立させ仕事を継続する者、未婚のとき短期間就業し引

退後さらに再雇用される者といった異なった働き方が事実上あり、企業もそれに見合ったルートを準備して、労働者に選択させようとするものである。中高年層の管理として、以前から一部の企業では複数のルートを設定していたことから、これとの接合も問題となった。また、同じ記事で高齢化・高学歴化と関連し、専門職制度や職能資格制度の導入・整備とくに権限の明確化や職務との関連づけが個別企業レベルで取り上げられたと報じている。これらは、団塊世代の人事、あるいは伝統的管理を能力主義的に修正する際の重要な手段とみなされているものである。

労働省の人事・労務管理研究会は、一九八五年七月、中間報告を出したが、そのなかで中・長期の課題は、つぎのようなものであるとした。(1)活力を生かす組織——環境変化に対応できること、ラインと専門職が両立しうること、(2)団塊世代の活力維持、(3)小集団活動などによる組織の活性化、(4)高齢者の活用と引退への円滑な移行、(5)女子労働者の能力発揮、(6)教育訓練体系の再検討、(7)企業の国際化への対応、このうち、(2)のテーマについてはその後小委員会報告が出ている(別項)。

以上は、経営者団体や専門家の見解であるが、個別企業も同じような評価をしている。すなわち日本的雇用慣行の変化の項で引用した事業所調査によると、人事・労務管理は環境変化の影響をうけて変化せざるを得ないと考えられているが、重要と思われているものは、従業員の高齢化と意識・価値観の変化であり、以下、経済成長、技術・技能変化、団塊世代の増加がついでいる。最後の項目は大規模な企業ほど重視されている。この環境変化をうけて、企業が打ち出そうとしている人事管理の方針は、人材育成、教育訓練の強化、能力主義・業績主義の徹底などで共通している。小集団活動、中高年者の能力開発、多様な形態の労働者の活用、労使関係の安定、配置転換・職種転換の積極化も二分の一から三分の一の企業で関心を示している。

以上、経営者は、いくつかの軸による構造的要因による環境の変化に当面していると認識し、従業員の能力開発、能力主義的管理、多様な労働力の編成などによって、これらに対応しようとしているといえよう。

日本労働年鑑 第57集 1987年版

発行 1987年6月25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1日公開開始

■ ←前のページ 日本労働年鑑 1987年版(第57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>)
