

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

2 雇用慣行の修正

日本的雇用慣行の変化

経済社会の構造的変化にともない、また、円高不況の急展開に関連して、日本的雇用慣行、とくに終身雇用の変質が改めて問題とされている。労働省では一九八五年、「経済社会環境の変化と日本的雇用慣行に関する研究会」(主査・稲上毅法政大学教授)を設けて調査研究をおこない、その一環としてアンケート調査などを実施していたが、八六年七月、研究報告とアンケート調査結果が公表された。以下主としてアンケート調査(従業員一〇〇人以上の企業を対象とする企業調査と個人調査)のうち、終身雇用、年功賃金にかんする部分で顕著な傾向を紹介する。

(1) 終身雇用

いわゆる終身雇用について、企業が基本的にどう考えているかをみると「原則として定年まで雇用する」が現状において支配的で、将来もそうであるが、わずかながらこの考え方をとる企業の割合は低い。とくに管理職、専門職、現業監督職などでそうである。これに代わり、関連会社への出向等が考慮されている。

おおむね七～八割の企業は、今後の労働力の移動は変わらないとみているが、一般職、専門職、また、二〇歳台層での自発的転職は増えるとみる企業が若干ある。なお、二三%の企業で早期退職制があり、二一%では新たに導入しようとしている。

他方、管理職、現業監督職、また中高年層(男・女)の定着性は増すとみる企業も同様に若干ある。企業規模別には、大規模で移動が高まり、中小規模で定着が進むとみられている。

採用については、多肢選択回答で、終身雇用に親和的な「新規学卒採用を重視してゆく」が企業の六九%、定年後の再雇用、勤務延長が二二%である。これと反対の傾向の「パート、アルバイトなどの活用」五一%、正社員の中途採用増加二一%、スカウトによる採用一六%、「派遣社員を積極的に受け入れる」一二%などとなっている。その結果、非正規従業員の比率は将来増加が見込まれ、正規従業員にたいしパートタイマーが一〇%以上の企業は現状の二九%から四一%へ増加する。派遣労働者、アルバイトについても同様である。

以上をみると、終身雇用制は関連会社への出向等の修正があり、また他社からの引き抜きや自発的な転職が一部で進むことがあっても基本的には維持されるが、多様な労働力が正規従業員とともに働く状況が広がると、企業は考えていることになる。

個人調査では、定年まで現企業で勤めることができると思っている者は四二%、関連会社への出向等を含めても五割程度である。この意識は層別に異なり、管理職、専門職、現業監督職、男子中

高年齢層で終身雇用を期待する者の割合が高い。積極的に転職したいと考える者は少ないが、将来的に、あるいは条件がよければ転職したいと考える労働者は、すべての職種や年齢層で三分の一を超えており、とくに男子若年層や営業職が多い。

層別傾向は、企業側と一致しているが、労働者側の意識としては、終身雇用を当然とみなす風潮は一般的でなくなっている。仕事を選ぶ時の条件として、「高い収入が得られる」が第一位で、「失業の心配がない」を上回ったこともこれと対応しているといえよう。

(2) 年功と能力

年功賃金については、現状では何らかの程度で年功を考慮してきた企業が約四割であったが、今後は能力を重んじる方針が一般的である。これまでも年功より能力重視の傾向であったが今後も能力を重視してゆくとするものが三七%、残りは、今後は能力主義をとり入れる、強化するなどが大部分で、年功重視の方針をとる企業はほとんどない。賃金制度の変更の方向としては「昇格・昇給を能力主義的に運用する」「基本給の能力主義的要求を増やす」が七～八割の企業の方針である。一方、個人調査では同期入社者との賃金格差について、「非常に」または「やや」気になる者が大部分である。

企業は、従業員の勤労意欲は将来ともあまり変わらないとみている場合が多いが、その維持向上策としては、能力発揮できる仕事をさせたり、権限を与えたり、教育研修の機会を充実することが六～七割の企業で考えられている。賃金賞与の改善、小集団活動、経営方針の明示、賃金制度の改善、各種の仕事を経験させること等をあげる企業が四～五割である。一方、個人調査では、「人一倍努力しても、いい仕事をしたい」とする者が七八%もあった。しかし、仕事をめぐる意識は複雑で、同じ調査から、ひとつには仕事以外の生活も重視していること、他面では「仕事」と「会社」が同義であることもあれば異なっていることもあると思われることが読みとれる。

昇進については、企業の選別的政策があらわれている。第一に、今後は最初から実力差により選択をおこないたいという意向が明らかにされている。第二に、企業内のキャリア・ルートが複線化し、専門職制度が三%の企業で導入され、導入予定も四%ある。従業員調査で能力が発揮できる機会があれば昇進にこだわらないという意見や、ライン管理職よりもスタッフとして専門的知識を生かすポストにつきたいとする意見も六～七割に及んでいる。昇進をめぐる対策は、別項の団塊世代の調査と見合っている。

多様な就業形態と相互関連

一九八六年には、男女雇用機会均等法の施行に人事・労務管理上対応するため複線的雇用管理が注目されたが、従来から企業の業務の一部委託、別会社化、派遣労働者・パート労働者の利用等もおこなわれている。これらについては実態も不明であったが、今期にはこれらについての実態調査結果もいくつか発表され、企業の管理のあり方をうかがわせる情報も得られた。

第一に、労働者派遣法の実施に先立って、業務処理請負業の大規模な実態調査が労働省の委託でおこなわれた。これによると業務処理請負契約等によって他社の労働者を自社内で利用している事業所は一六・四%であるが、利用は拡大する見通しであった。対象とされる業務は多様であったが、後に請負と派遣が区別され、後者については、業種の指定がおこなわれ、以降労働者派遣法にもとづく管理がおこなわれることになった。調査結果では、業務処理請負等が多様であることを示した『職業安定広報』の紹介から、目立った結果を示すと、つぎのとおりである。

・他社労働者を活用する理由のうち、もっとも割合の高いものをあげると、事務処理業務では「一時的な欠員補充のため」、情報処理関係業務では「専門的な業務のため」、ビル管理・警備業務では「正規従業員と勤務形態が異なるため」等となっており、業務によりかなり異なっている。

・業務に知識経験が「かなり必要」という回答が多いのは、ファッション関係業務、技術・設計関係業務等であり、「ある程度必要」という回答が多いのは、データ入力、ホテル・旅館関係業務等である。ビル管理・警備業務では知識経験が「ほとんどいらない」とした事業所の割合が他と比較して多い。

・他社で就労している労働者の性別をみると、事務処理業務、通信業務等では女性が多く、また、主たる年齢層をみると、販売宣伝業務、情報処理関係業務等では比較的若く、ビル管理、警備業務では高年齢者が多い。

第二に、製造業におけるサービス経済化を調査した労働省の「昭和五九年産業労働事情調査」は、従業員の構成における管理・間接・補助部門のウエイトが高いこと、営業・研究開発などの拡大する雇用需要には、大企業では新規学卒採用、配置転換、小企業では中途採用で対応している。他方、縮小する流通関連部門や情報処理では、業務を外部に委託したり、別会社化したりしている。委託される業務は、輸送、給食、機械修理、警備、信用調査などで、前記調査で登場する業務と一部重複している。委託の今後の見通しでは、技術開発、従業員教育、ソフト開発などの専門的分野があるのが注目される。委託理由は、社内に処理能力がない、委託した方が質が高い、コストが安いなどである。

企業の分離独立によりサービス関連の別会社をもつ企業は三割(大企業で七割)に及ぶ。販売・営業の別会社をもっとも多く、流通関連がこれに次ぐ。

第三に、雇用職業総合研究所「系列会社に対する出向・転籍に関する調査」は、上場企業で従業員おおむね二〇〇〇名以上の会社を調査し、平均二二社の系列会社があること、それを増大させる傾向にあると報告した。これによれば、新分野・異業種への進出、製品の販売強化、部門の独立採算化、本体の肥大防止、さらに高齢者の職場開発のためなど、前掲の製造業の調査より多様な目的のため系列会社が作られる。親企業従業員の七%に当たる人員が親企業から系列企業に出向・転籍していた。出向・転籍者全体としては一般職の者が多いが、系列企業側からみると従業員の一五%は親企業から受け入れた者であり、その役員・管理職中に親企業からの出向者の比率が高い。また、これらの転入者に専門的知識や経験を期待していることも多い。別項のように、定年を待たず出向する雇用管理が近年拡大しつつあるが、これに見合う調査結果である。

第四に、労働省の「サービス産業の経営戦略と労働面での対応に関する調査」がある。これは、八五年九月現在で、従業員の伸びの大きい商業サービス業二五業種の五〇人以上の企業を対象としたものである。対象業種は個人消費向けの業種が多いが、製造業から外部化されたサービス分野も含まれている。これらの企業では、消費者ニーズ、企業ニーズの多様化に応じて、新商品・新サービスの開発、マーケティング部門の強化、顧客サービスの充実といった経営戦略をとっている。これを実現するための人事・労務政策は、正規従業員以外を用いたり(非正規従業員が四割。これを主力とする企業もある)、能力主義に徹するなど、従来知られているものと著しく異なった管理をおこなっていることが特徴である。

■←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>)
