

日本労働年鑑 第58集 1988年版
The Labour Year Book of Japan 1988

第二部 経営労務と労使関係

I 経営者団体の動向

3 雇用

5 労働市場の変貌のもとでの雇用のあり方をめぐる意見

ここでは、経営者団体が発表したいくつかの報告書を紹介する。

まず関東経営者協会の人事・賃金委員会(今村久寿輝委員長)は、一九八七年夏に「雇用形態の多様化とこれからの雇用管理の方向」と題する報告書をまとめた。最近進展している労働市場の流動化に対し、終身雇用を限定的ではあれ、維持しようという姿勢を主張したものである(要旨については、第一部・II「経営労務の動向」の一三七ページを参照)。

経済同友会『労働力流動化時代に備えて』

経済同友会の報告書『労働力流動化時代に備えて』は、社会問題委員会・雇用問題小委員会(委員長・石井公一郎ブリヂストンサイクル会長)がとりまとめ、三月四日付で発表したもので、「二〇〇〇年をめざした長期的な観点から諸対策を論じたもの」である。以下、『経済同友』(一九八七年三月号)所載の要約を掲載する。

【労働力流動化時代に備えて】

- 一、〈略〉
- 二、労働力流動化促進による経済社会の活性化

変革期の企業経営者には、労働力の流動化を企業活性化のテコとする積極性が求められる。上場企業のうち比較的成長度の高い企業群を抽出すれば、従業員の三割が流動型に属し、七割が定着型といった比率に近い将来に常識化するであろう。

従来は同質の人材をそろえることが、企業活動の効率上有利であったが、今後は、(1)年齢別階層、(2)異業種・異職種の人材、(3)女性、(4)外国人、(5)身体障害者、など異質と思われていたものとの混合によって多少の摩擦と戸惑いの中から企業の新しい活力を引き出さなければならない。

三、ミスマッチへの対応

企業は従業員の生涯能力開発の観点から、集合教育(OFF・JT)の頻度を増やし、内容を充実させなくてはならない。また必要に応じ、外部の教育機関(大学・短大・専修学校・その他)を積極的に活用することが望ましい。特に学校教育については、小中高を通じてコンピューターの利用度を高めていくことが望まれる。

二〇歳を新卒就業者の平均年齢と仮定すれば、今年から一九九四年にかけて労働力の新規参入は増え続けるが、それ以降はかなりのテンポで減少することになる。また

来世紀に入る頃からは、若年労働力だけでなく総労働人口の不足が顕在化するので、高齢者の高い就労率が望まれるようになる。

民間主導による教育訓練機能を備えた「人材開発・仲介センター」設立を要望する気運も高まっており、意欲のある企業が率先してこれを事業化することが望まれる。

四、環境変化に伴う労働形態
企業経営者はFA・OAの活用による生産性向上によって今世紀末までに労働時間の一割程度の削減に踏み切るべきである。

勤務時間のフレックス化とサテライトオフィス、レジデントオフィス(在宅勤務)の拡大に努める必要がある。こうした一連の動きは大都市集中による諸悪を改善し、実り豊かな地方の時代を実現していく契機となろう。わが国では単純な仕事も尊重するという美風が長く継承されてきた。この伝統は、雇用確保に引き続き大きな役割をはたすことになろう。また、こうした分野への外国人労働者の参加については、将来、当該国との友好関係の阻害要因となる恐れもあるので、安易にそれに頼ることは慎重を期さねばならない。

経済同友会『EI確立のための意識改革』

経済同友会は九月一八日付で、『EI確立のための意識改革』と題する報告書を発表した。これは、教育問題プロジェクト(委員長＝杉浦英男・本田技研工業相談役)がまとめたもので、CI(企業理念)に結びついたEI(教育理念)の確立が必要との観点から、企業内教育のあり方について提言を行っている。とくに女性の活用について一章を設けている。以下、『経済同友』(一九八七年一〇月号)所載の概要を紹介する。

【EI確立のための意識改革】

第I章では、具体的な企業内教育の方法として、(1)社風の継承より社風の創造をめざした教育、(2)EIの社内各階層への徹底した浸透、(3)現場主導型による多彩な教育の実施と評価、(4)基本的能力向上をめざした計画的な事前教育、(5)ジョブ・ローテーション、目標管理、社外ネットワークづくり、長期研究休暇などの多様な教育機会の提供、(6)人材育成報告書、教育投資ランキングの作成などによる教育のフォローアップ、などの具体策を提示している。特徴的なことは、各企業によって確立されたEIを社内のすみずみまで浸透させること、教育のフォローアップに心懸けることの重要性を強調していること、である。

第II章は、女性活用の問題であり、女性を企業にとって実質的な戦力としていくためには、女性・男性・企業それぞれの側での意識改革が求められているとし、さらに能力発揮のための多様な人事システム、女性の永続的活動を可能とする前提としての母性保護のための全社会的な環境整備の必要性を説いている。

第III章では、意欲と能力をもった人材を最大限に活かす組織の今後の望ましいあり方として、開放的な「場貸し的」企業、「おもしろ仕事集団」など、一部先進的な業種・企業における傾向などの例を引いて論じている。

第IV章では、本意見書の基本テーマであるCIIに即したEIの確立を十全なものとするためには、経営トップも従来からの企業経営上のさまざまな努力に加えて、(1)若い人々とのベクトル合せ、(2)情報読み合せのパートナーをもつこと、(3)あらゆる意味でスマートであること、(4)企業広報においても企業の「顔」であるとの自覚をもつこと、など新しい

視点からの自己改革への努力の必要性について指摘している。

経済同友会『ソフト化と企業経営』

経済同友会は一月一六日、『ソフト化と企業経営』と題する報告書を発表した。これは、ソフト化経済の展望プロジェクト(委員長=近藤道生・博報堂会長)がまとめたもので、今後企業が対応しなければならない課題を、流動化・異質化・知的高度化の三点にあるとし、これへの対応策を提起している。以下、『経済同友』(一九八七年二月号)所載の概要を抜粋して紹介する。

【ソフト化と企業経営】

一～三<略>

四、「動」「異」「知」への対応は既存の思考法では成し遂げられない。従来の「いかに効率よく実施するか」というHOW型思考から、これからは課題自体が「何であるか」を自力で探し出すWHAT型思考へと経営のあり方の重心を移すことが必要である。

五、具体的には、次の四つの高度専門職によって変化への対応はなされる。

(1)システム人間——「動」への対応を担当し、柔軟性のあるシステム作りという組み立て機能を担う人材。従来のHOW型をより高度化した人材であり、高度働き人とも呼べよう。

(2)インターフェース人間——「異」への対応を担当し、外と内、内と内の異質なものを接合する触媒機能を果たす。HOW型のシステム人間とWHAT型のディスカバー人間の間を調整するという高度苦勞人である。

(3)ディスカバー人間——「知」への対応を担当し、時代感受性が高く、創造性にあふれた人材で、発見機能を担う。WHATに強く志向した高度遊び人である。

(4)バックアップ人間——HOWからWHATへ経営の重心が移り、しかもHOWの分野でも高度化、システム化が進む中で、人材の再教育という保守機能を担当する高度育て人である。

六、ソフト化に対応するためには、経営者も高度専門職になる必要があり、とくにディスカバー機能をを持った「夢名人」になるべきである。

七、高度専門職によって構成される柔軟な組織をスターフィッシュ(ヒトデ)組織という。これは、システム化されたHOW的機能と大胆なWHAT的機能を高度に複合化した組織である。〈以下、略〉

日本労働年鑑 第58集 1988年版

発行 1988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

****年**月**日公開開始