

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

II 経営労務の動向

2 経営者の労務管理上の関心

日経連の労務管理に関する見解

一九八七年春闘の準備として日経連が作成した『労働問題研究委員会報告』(八七年一月二一日)は、その第一章を「産業の空洞化」とし、円高と、賃金の国際比較における高騰を主因として、国内雇用問題が生じたと論じた。対策としては、マクロ的な諸政策が主であったが、個別企業の労務管理としては、数年来問題としている中小企業の労働問題として、人材の確保、生産性成果配分としての時間短縮、また、大企業もふくめ一般的に経済・社会の構造変化に対応して企業内教育の新しい取り組みが必要であると指摘した(くわしくは、本年鑑第二部I「経営者団体の動向」一一一～一一四ページを参照)。

日経連の恒例行事である経営トップセミナー(八月二六～二八日)は、「産業構造転換時代の対応策』を総合テーマとするものであった。また、地域雇用問題の集中した感のある北海道で、九月三〇日と一〇月一日の両日開かれた「全国労務管理者大会」は「産業構造変革期の経営・人事を考える」がテーマであった。急速な円高とその影響のもとで、産業構造の転換への対応が経営者にとって関心事となったといえよう。

トップセミナーでは、新任の鈴木永二会長が基調講演を行ったが、マクロ的な分析と政策の提起が中心であった。経営者としては、日本の伝統である人間尊重の企業観を維持して対応してゆくと説いた。『日経連タイムス』によれば、セミナーの「雇用問題の行方と企業の対処」の分科会では、高齢者について、大量出向ではなく最後まで面倒をみる姿勢が必要である、専門職業能力を修得した「仕事人」が重要となる、情報ネットワーク社会にマッチした質の労働力の確保が必要である、などの討議のまとめがなされた。

一方、実務家レベルの前記大会では、(1)人材の活性化こそが企業の安定成長の鍵となる、(2)従来の終身雇用システムを基本としながらも変化に対応するには柔軟性が必要などの点で参加者の認識が一致したとされる。(1)の具体策としては、TQC、定年まで効果の及ぶOJT、排出よりは内部で展望を与える、専門職群の工夫、研究職における適性の早期把握、個人のニーズと全体目標の適合などが示唆された。(2)について報告者の藤田至孝亜細亜大学教授は、終身雇用を基本としつつもその核を縮小し、硬直的でなく複線的・多様な制度運用を提唱するとともに、企業レベルの労使共同で生涯総合福祉プランをもち、総額労務費の観点で管理すべきことを提唱した。

二つの会合で参加者から発言のあった、終身雇用を基本的には維持しつつ多様化も図るという方針は、別項の関東経営者協会の委員会報告に体系化されており、今後の人事労務管理の基本的考え方となっていく可能性も考えられる。

『日経連タイムス』は年末に、一年の回顧を行ったが、労務管理に関しては、職能資格制度とその運用、コース別人事制度(人事の複線化)、研究・開発技術者についての専門職と処遇に関する企業の関心が強かった、と述べている。企業内教育では、前年にひきつづき女子の活用がめざされたほか、産業構造転換にともなう中高年社員の再教育、職種転換教育に企業の関心が高かったとしている。また、労働立法と労務管理が関連するところが大きく、労働時間の弾力化、産業雇用安定センターの設立、障害者雇用対策等において、公共政策に企業が対応・協力しなければならなくなっていることを指摘した。

以上をみると、社会経済の構造変化への中長期の対応もつづいているとみられるが、円高と経済構造調整の進展が予想されるなかで、それに随伴する諸問題、たとえば海外直接投資に関する問題、配転・出向等が重要になってきたとみられる。終身雇用システムと複線化、活性化等の名称による能力開発と有効活用が日経連を中心とする経営者の労務管理上の課題と意識されたようである。

人事管理の課題は能力開発と活性化

今期には、経営者の人事・労務管理の関心等に関する調査は少なかった。

日本能率協会が継続して実施している部門別の「経営課題実態調査」(一九八六年六～七月、回答上場企業一九〇社)によると、人事・教育部門の当面の課題として、この部門の長に「きわめて重要」とみなされているのは、「管理職の能力開発」「組織の活性化等を含めた従業員のモラルアップ」「人員削減、生産性向上(少数精鋭化の推進)」「技術革新にともなう技術者の能力開発」「事業展開に応じた機動的な人員配置」であった(半数前後)。

次に、「重要」という指摘が多かったのは、「健康管理の充実」「女子社員の能力開発・有効利用」「OA化推進への対応」「均等性確保の上からの賃金・昇進などの処遇」「各部門での中枢人員の育成」「労使関係の安定」であった。

選択肢に福利厚生などがなく、調査機関の性格もあってか、能力開発と活用に重点がおかれている。伝統的人事・労務の分野外ともいえる組織の活性化が、「きわめて重要」の第二位を占めたことは注目してよからう。労働省の人事・労務管理研究会の「組織活性化専門委員会」および「団塊世代の活性化専門委員会」のレポートが公表されたが(八七年六月一日刊行)、この分野での処方箋として注目される。

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

■ ←前のページ 日本労働年鑑 1988年版(第58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>)
