

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

4 終身雇用の修正

関東経営者協会、『雇用形態の多様化とこれからの課題』

関東経営者協会の人事・賃金委員会は、一年余の討議を経て、八七年八月、『雇用形態の多様化とこれからの課題』と題する報告書をまとめた。これは、雇用形態の多様化がみられるが、企業の中核的従業員の終身雇用は今後も維持され、また維持されるべきこと、しかし、雇用保障の半面として能力開発・発揮が求められることなどの主張をし、一種の修正された終身雇用制を提唱している。『日経連タイムス』(一九八七年八月六日付)はこれを次のように要約している。

報告書はその中で、「雇用形態がいかに多様化しようともそしてその限りにおいて終身雇用労働者はそれだけ量的制約を受けるとしても、企業内正規従業員に対する終身雇用は維持されていくであろうし、維持していくべきものである」と述べ、一部に出ている「終身雇用衰退・崩壊論」は早計にすぎるとしている。これは、(1)終身雇用のもつメリットは、デメリットを補って余りあるほど大きい、(3)企業経営において、非終身雇用労働者が終身雇用労働者にとって替わり、量的・質的に企業を支える中枢部隊になるとは考えられない——などの基本認識によるものである。ただ報告書はその一方で、「終身雇用といえども時代の変転と無関係に存立しているのではない」と述べ、これからの終身雇用は能力主義、専門職化など、時代の進展に応じてその内容の質的なきびしさを増幅し、自らをレベルアップするという意味での変質を示しつつ、その生命を持続していくであろう、と強調している。このほか、報告書は終身雇用以外の「その他の雇用管理」についてもふれ、人間性重視の観点からとくに、(1)選択定年制については「合理化のための人減らし対策」などと受けとられるような対応は戒めなければならない、(2)出向についても、単なる親企業の雇用調整策としてなされることなく、より積極的に、系列会社の育成・強化の立場からこれを行うとともに、出向元と出向先とを合体した「企業グループ内広域人事管理」を行うため、たとえばグループ人事部というような組織の確立が必要となる——などを提言している。

なお、パートタイマー、派遣労働者等の雇用形態についても終身雇用の者と同様、人間性の尊重、自己実現型管理としては共通であるべきであるとしている。

終身雇用の修正と能力主義への転換

経済・雇用情勢が悪化するとき、これまでも終身雇用や日本的労使関係の将来が問題とされてきたが、円高と経済構造調整下の最近でも同様である。一九八七年も、前記の関東経営者協会のほかにも次の提言があった。

日本生産性本部雇用処遇研究センターは、四月ごろ『労働市場の変容と総合人材管理』と題する報告書をまとめた。この政策上の提言は、関東経営者協会と同様、終身雇用の「本質は堅持」するが、枠組みや制度面では修正を必要とするという。修正と再編の内容としては次のものをあげている。

- (1)能力主義化——能力主義人事への転換をはかり、キャリア形成(仕事や能力の継続的上昇)の推進と人材活用の機動性を高める
- (2)多様化管理——異質、異能主義にたつて個を尊重し生かす——意思と適性にしたがった

人材の評価、育成、活用

(3)女性化時代への積極的対応——女子人材の積極的育成と活用

(4)スリム化——終身雇用の比重を下げ、フレキシビリティを高める

(5)オープン化——企業内労働市場のオープン化や連合化をはかり、人材の確保・活用を有効にする

(6)労使関係の新編成

そのほか戦略的人材(技術系人材、国際事業要員)の養成をあげている。

日本経済調査協議会は、四月ごろ『新産業革命と企業——経営者の考える産業社会の将来ビジョン』をまとめた。これからの経営者にとって必要なことは、企業ビジョンの提示と新たな経営方式の構築であるとする。後者のため必要な事柄のひとつが、「人材の多様化と硬直的雇用体系の改革」である。低成長のもとでは、質を異にする多様な人材をかかえその創造性に期待することになるが、これは終身雇用・年功序列、一体感とはマッチしない。しかし、日本の経営の特色は、究極のところ平等主義(人間主義——地位にかかわらず人間として取り扱う)と現場主義(生産現場尊重)であるとする。そこで、日本的経営のもとで、異質な人材をかかえ創造性を生かすことができるはずで、そうするのが経営者の使命だとする。

この報告は終身雇用を維持しつつ年功的処遇ができるのは高成長期のみだとしており、少なくとも年功序列の否定、終身雇用の大幅修正を唱えていると解される。しかし、両者の成立した基盤は存続しているとみなすわけである。

経済同友会は、八七年三月に発表した『労働力流動化時代に備えて』において、上場企業で比較的成長度の高い企業群では、従業員の三割は流動型、七割は定着型になるだろうと将来展望するとともに、中途採用者、異職種からの異動者など異質の人が混合することによって、活力と創造力が引き出されるとみなし、専門能力ある外国人にも同じ役割を期待した(一ニーページ参照)。

この立場は終身雇用はスリム化して残存するが、異質混合が望ましいとみる点で日本生産性本部の考え方などと共通する。

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>)
