

日本労働年鑑 第59集 1989年版
The Labour Year Book of Japan 1989

第二部 経営労務と労使関係

II 経営労務の動向

1 経営者の労務管理上の関心

日経連トップの方針

日経連は、春闘に先立って、一九八八年一月二〇日、臨時総会において「労働問題研究委員会報告——真の先進国への脱皮をめざして」を了承したが、この報告の第二部では、企業レベルの労務管理を扱っている。このなかで、終身雇用、年功制、企業別組合等とそこから生まれた日本的経営は人間重視の経営であり、これにより、これまで環境変化に対応できたが、今後とも、人間尊重の長所を生かしつつ短所の改善にとりくむべきだ、と労務管理の基本思考とみられるものを説いた。なお、短所の是正としては、シェア競争から付加価値重視へ、関連企業と共存共栄を、中小企業経営の改善の三点をあげた。また、当面および中期に労使のとりにくむべき課題として、雇用の創出、労働生産性向上の成果配分としての実質賃金の上昇と労働時間短縮、連合結成後の安定した労使関係をあげた。

恒例の日経連の経営トップセミナー(八月二二～二四日)の基調講演において鈴木永二会長は、前記報告をひきつぎ、「人間を中心にした長期的視点に立って生産性の向上をはかる」ことが日本的経営の特色であり、これを維持すべきこと、企業内組合との良好な労使関係のもとで、生活費コストの引き下げや制度・政策などについて幅広く労使間で協議してゆくべきであるとした。分科会は「国際化の進展と日本的経営の行方」「企業イメージ革新と組織活性化」「地域活性化推進と企業経営」であった。

実務レベルの志向

日経連と沖縄経協主催の第七六回全国労務管理者大会が、八八年一月三〇日～二月一日、「新しい時代の経営人事戦略を考える」とのテーマで那覇市で開かれた。『日経連タイムス』の報道によると、(1)新時代も人づくりが経営の基本、(2)人間性尊重、個性重視の日本的経営の推進、(3)創造性・自主性を基本とした企業哲学の明確化、(4)実質購買力の向上による勤労者の生活向上をめざすなどの点で参加者の意見が一致した。(1)～(3)は、トップの方針をやや具体化したものとなっており、個性・自主性など、従来の「人間尊重」の方針のもとでも、従来一般的であった集団主義とは異なった方向をめざす必要性が参加者に認められたものと解される。

『日経連タイムス』は年間回顧の記事で、労務管理については、パートタイム労働の法的規制の動向、新産業別最低賃金についての政策の動向に注目するとともに、改正労働基準法施行に関連して、個別企業で労働時間の弾力的管理が重要課題となってきたとしている。また、教育訓練について、国際的人材の育成、産業構造転換にともなう中高年社員の再教育、ミドルマネジメントの活性化が個別企業の課題となってきたとのべている。

雇用管理の課題——大企業と中小企業

労働省の雇用管理調査(八八年一月一日現在、約六〇〇〇企業)は、「雇用管理上の問題点」について回答を求めている。多肢選択回答で五〇〇〇人以上企業では、「高齢化・高学歴化にともなう中高年ホワイトカラーの配置および処遇」(四九・一%)、「高齢化にともなう中高年現業職員の配置処遇」(三五・一%)、これと関連した「団塊の世代の処遇」(二九・七%)といった、従業員の中高年齢化にともなう問題の指摘が多かった。また、新しい事業展開と国際化に関連して、これらの分野の人材難を指摘する企業が、それぞれ三五%程度におよんだ。

一方、小企業(三〇~五九人)では、「技術者の不足・採用難」(五一・九%)がもっとも多く、中高年現業職員の配置と処遇(四二・二%)、「若年社員の帰属意識・モラルの変化」(三三・四%)、新事業展開にともなう人材難、「労働時間短縮のための組織体制・要員管理の変更」がこれに次いでいる。

以上のように大企業と小企業の雇用管理では、共通の問題もあるが、規模による差もみられた。

経営課題としての人事労務

日本能率協会は、経営課題実態調査(企業については、八八年六~七月、一部、二部上場企業回答二一四社)をおこない、そのなかで「人事教育部門の課題(当面および四~五年先の課題)」を調査している。当面の課題としてかけられた二〇項目(賃金制度一般、従業員福祉などをふくまない限定されたもの)で、「きわめて重要」と答えた企業の割合が多かったのは、「事業展開(多角化、新規事業、撤退)に応じた機動的な人員配置」(五三・三%)であった。以下順に、管理職の能力開発、技術革新にともなう技術者の能力開発、組織活性化等をふくめた従業員のモラルアップ、人員削減・生産性の向上、海外要員の育成、中高年齢層の増加への対応、各部門での中枢人員の育成があげられた(五〇~三五%程度)。

経営者の関心は「人間尊重」を保持した環境変化への対応

以上をみると、日経連としては、終身雇用下の「人間尊重」の経営を保持しつつ、従業員の個性発揮などによる組織活性化により、当面する高齢化、国際化、法規制などの環境変化に対応する基本方向をめざしていると考えられる。

日本能率協会および労働省調査によると、大企業では新しい事業展開にともなう人材対策を重視し、中高年齢者増大への対応が、当面および中期的に課題とされているといえよう。また、大企業では管理者・技術者等の強化が課題であるようである。一方、中小企業では、労働省調査のように、適切な労働力の調達・確保に関心が集中している。

日本労働年鑑 第59集

発行 1989年6月26日

編著 法政大学大原社会問題研究所

発行所 労働旬報社

2000年2月22日公開開始

■ ←前のページ 日本労働年鑑第59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>)
