

日本労働年鑑 第67集 1997年版
The Labour Year Book of Japan 1997

特集 高齢者就業・雇用の現状と課題－新しい日本型雇用・賃金システムへの転換

第三章 雇用編成のディレンマ

一 労働力編成のディレンマと日本型雇用調整

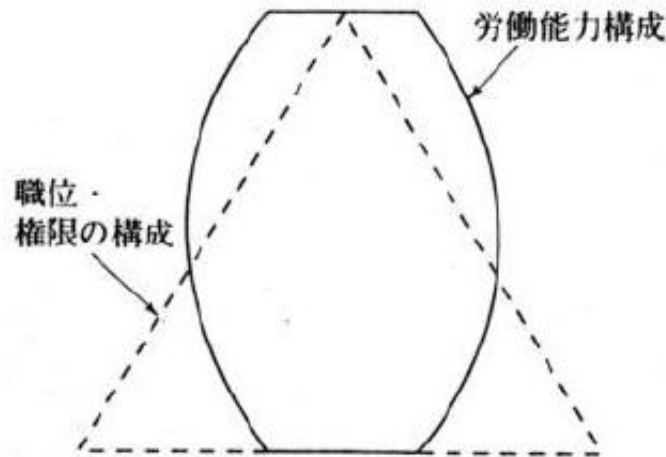
1 労働能力と職位・権限のギャップの調整

前述のような多様な人材の輩出とそれにもとづく昇進システムの複線化は、一九六〇年代を中心とした高度成長時代の終焉とともにすでに必然化していた。

第一次石油ショック前後で、二桁の実質成長は一桁成長に転換したわけだが、戦後のベビーブーマーの若い層が大量に大学を卒業し、“大学紛争”世代として世に出たのは、ちょうど第一次石油ショックの直前だった。したがって、彼らまで高度成長期の大量採用で就職することができたわけである。しかし八〇年代半ばになれば、こうした団塊の世代は四〇歳前後に達するので、ホワイトカラーなら課長などの管理職中下級、ブルーカラーなら職長・組長などの監督職への昇進可能性が大きくなっていった。こうした状況で、しだいに問題になっていたポスト不足問題が否応なくクローズアップされることになった。

他方、大企業を典型として大きな組織ほど官僚制が発達しやすいが、日本のように上司一部下の意思疎通がかなりスムーズな場合も含めて、官僚制の職位と権限の構成は、第1図のようなピラミッド型にならざるをえない。それでも、高度成長期には毎年のように底辺に入社する新人数が増えたから、労働能力構成もピラミッド型に適合しつつ増大したとみてよい。低成長期に入ってからその適合は崩れ、労働能力の構成は八〇年半ばごろになると、ビヤ樽型になったとみられる。いかに年功制度のもとでも年齢イコール能力ではないが、新卒の定期採用－長期雇用がシステム化している大企業ではほぼそうみてよいだろう。

第1図 労働能力構成と職位・権限ピラミッドのギャップ



そうすると、ビヤ樽型の上半分はピラミッド型の上半分を上回ってはみ出すことになる。現にそうなった企業もあるだろう。大した仕事もなく、部下もいない“窓際族”の悲哀も耳にすることになったのである。そのころでも、ある推計によれば、四〇歳以上の中高年はその半数前後が部課長に昇進できたのに、その役職ポスト数がこのまま増えないとすると、団塊の世代が五〇歳を超える二〇〇〇年には、部課長への昇進率が二五%前後に低下することになる。とくにホワイトカラーは、内部昇進によって給料が増え、仕事のやり甲斐も増してくるので“二四時間戦っていた”のが、そうはいかないということになった。

こうした職位・権限ピラミッドを上回る労働能力ビヤ樽のぜいたくなギャップをいかに調整するか。(1)部長の下に次長、課長の下に補佐などの役職を設けて、縦長のラインにゼネラリストを重ね、事実上のスペシャリストもそのなかに押し込める。(2)管理組織を分化させ、部課長の数を横に増加させる。(3)職務と能力を洗い直して、管理職と専門職のライン・スタッフを再編成する。(4)ピラミッドのはみだし部分は、子会社などの関連会社に“天下り”させ、昇進させる。

2 専門職志向の世代差

多くの企業はいろいろな対応を試みたが、そのなかで専門職制度の確立は評判が悪いと考えられていた。しかし、そのころ、労働省の研究会が調査してみた結果では、興味深い事実が明らかになった。それまでに注目されるようになってきていた、新しいライフスタイル意識が調査されたのだが、世代差だけでなく、人事管理者と本人の意識ギャップも明らかになったからである。

例えば、(1)人事管理者は中高年なら「残業・休日出勤を嫌う」ことが少ないだろうとみていたのが、その倍近くも中高年本人は嫌っていた。(2)管理者は中高年なら「好条件の転職志向」はほとんどないと思っていたが、一〇%近くの中高年は志向を持っていた。(3)団塊世代では仕事より「私生活の重視」がある程度著しいとみていたら、本人はそれほどもなかった。

問題の「専門職への志向」では、管理者は中高年でも少しは持つだろうとみたが、ほとんどいなかったのに対し、団塊世代では二〇%ほどとみたのに対し、当の本人たちの三%も持っていたのである。それに対し若手なら三〇%とみられたが、二六%に止まっていた。概して人事管理者は若手に対しニュー・スタイルの意識の広がりを想定したが、「社外の交友志向」以外は過剰な想定だっ

た。それでも若手に対する予想ギャップは意外に小さいのに対し、人事管理者と世代差の小さいはずの中高年に対しては、団塊世代の倍くらいも思い違いをしていた。人事管理者は、組織全体を対象とするスタッフの専門職である。それなのに縦の管理職思想が強いせい、横の同世代に対する誤解があまりにも大きくなっていったのである。

そのために専門職制度が確立されないのではなかろうが、第1図のギャップのうち、おもにピラミッドの上半分を超える部分は関連会社などへの出向、転籍などによって、さらにピラミッドの下半分の足りない部分は、パートや派遣などのさまざまな非正社員や外注などによって調整されたとみてよい。こうした二つの調整が行われるのが、とくに大企業の特徴なのである。

3 大企業の日本型雇用調整

巻頭色刷りの図3は、少数ながら一万人以上も含め、一〇〇〇人以上の企業について集計した結果である。大卒ホワイトカラーを対象として余剰人員ベースでいろいろな余剰対策のシェアを示している。(1)全体として「定年等の自然減」が主流になっている。しかし、(2)リストラの最中の調査であり、それに雇用調整をリードしていた一万人以上規模では、関連企業も多いだけに「グループ内の企業に出向・転籍させる」が最も多くなっている。(3)同時に、「企業内に抱えておく」「早期退職優遇を拡充する」は規模の大きさに応じて少なくなり、それに代わって「グループ外の企業に出向・転籍させる」が拡大し、一万人以上では一九%に増大している。

これによって、とくにバブル期に大量の新規大卒を採用し、バブル崩壊後の中高年ホワイトカラーの過剰感を深めたために行われた調整が、大企業ほど関連企業などの「出向・転籍」を主流としていることが明らかになった。「出向・転籍」だから、継続雇用と再就職の両方を進める雇用調整ということである。もっとも、この調査では「企業内で抱えておく」場合も、専門職制度を確立し、その職務の適性者を管理職から配転したかどうかまで立ち入っていないので、余計、継続雇用と再就職が目立つことになったのだろう。

二 賃金－貢献の関連と賃金カーブ論争

1 賃金－貢献の関連とその条件

その代わりこの調査では、前述の余剰感の重要な根拠である「賃金に見合うだけの貢献をしていない」従業員の比率を年齢階層別に明らかにしている。それによると、どの階層でも非「貢献」者がいることになるが、ここでは三〇%以上いる比率で比較しておこう。五歳刻みで二五歳から五五歳を対象として、三〇%以上の比率が最も多い五五歳で四八%に達するのに対し、最も少ない三〇歳では一四%に止まっている。因みにバブル期間中に大量採用された二五歳では二一%となっている。その理由は、この世代の特性か、選考側の手落ちなのか。

さらに、非「貢献」率五〇%以上でみると、最高の五五歳二五%、最低三〇歳八%のように、大量採用の二五歳一二%は別として、高齢化によって上昇する傾向を示している。もしこのように貢献度が低下するとして、それに応じて年功賃金の調整は行われていないのだろうか。

同じ調査によれば、(1)「漸減」を含め、ダウンさせている企業は二七%に止まる。明確にダウンさせる年齢は五六歳とみてよい。(2)それに対し上昇させつづける企業は四一%もあり、結構多い。だが、その大部分は「上昇鈍化」であり、全体の三〇%以上を占めている。そして、五二～五三歳から

「鈍化」させる、ということである。おそらくこの程度だから大卒ホワイトカラーの過剰感も強いに違いない。もっと早くから、大幅に「鈍化」させることができれば、かりに若者を大量に採用しても、雇用調整はもっと小規模で済んだらう。

もとより、「鈍化」させること自体が問題なのではない。市場経済では労働能力さえも賃金などの労働条件(価格)を介して売買され、組織メンバー全体あるいは多くのモラルを高め、またそれによって労働力の販売者の生活も保障する、ということが原理になる。それを基準としてどうか、ということが問題なはずである。したがって、企業経営上従業員が過剰だとしても、その判断はいかに算出された人件費を基準とするのか、さらにいかなる制度でいかに従業員に人件費が配分されるのか、その結果、今日ならリストラを支えるようなモラルや能力開発・発揮がいかになされているかが問われるはずである。

この調査では、金融・保険業などをはじめ、多くの産業で、できるだけ「終身雇用」を維持しようと回答しているが、それを「可能とする条件」として、多回答で、「専門職制度の拡充」五六%、「実力主義に徹し抜擢／昇格人事」四七%、「一定年齢以上で賃金カーブ右下り」四二%、「役職定年制度の導入・拡充」三五%と回答している。根拠もはっきりしない「賃金カーブ右下り」は別として、まさしくこのような制度改革が問題にされる事項の一つになるのだらう。

また、企業に「貢献」するかどうかといっても、そのための職務に、例えば「アフター・ファイブ」の接待勤めなどが含まれるのかどうか、貢献度の評価はなにかが問われねばならない。それなしにやみくもに「一定年齢以上で賃金カーブ右下り」などというのは、検討や合意のコストを節約する日本的集団主義のやり方に過ぎず、下手すれば高能力者ほどモラルを低下させ、退職させる契機となるのだらう。

2 賃金カーブ論争の問題点

こうした「一定年齢以上で賃金カーブ右下り」というような発想は、その前提として、高齢者は「賃金に見合うだけの貢献」をしておらず、青年層は「貢献」しているだけ賃金が支払われていない、という最近流行の考え方に立っているのだらう。第2図は、こうした年功型賃金－能力の関連を示すための概念図だが、「賃金－カーブ右下り」説はA線を賃金とみる考え方だらう。

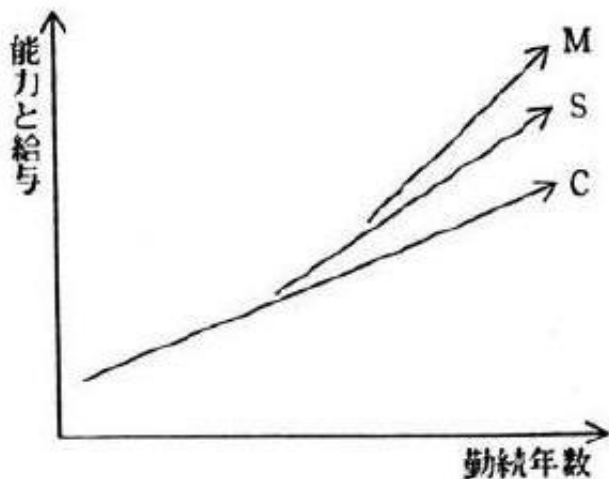
しかし、条件の設定いかんはB線を賃金とみることもできる。つまり、青年は能力が低いのに、例えばすでにみた労働力展望のように労働力供給の不足で、能力やその発揮度を上回る賃金を支給しなければ確保できないのに対し、例えば団塊の世代のように供給が多く、需要を上回るとすれば、職務能力やその発揮度を下回る賃金でも確保することが可能だらう。

あるいはまた、労働市場の需給関係でA線が決定されたとして、青年がそれ以上の能力やその発揮で「貢献」し、高齢者がその逆となるのは、大幅な技術革新などによって職務とそれに必要な能力の質がまったく変化してしまい、青年はそれへの適応が早いため高能力者となり、高齢者は適応しにくく低能力者に転落してしまったような状況においてであらう。

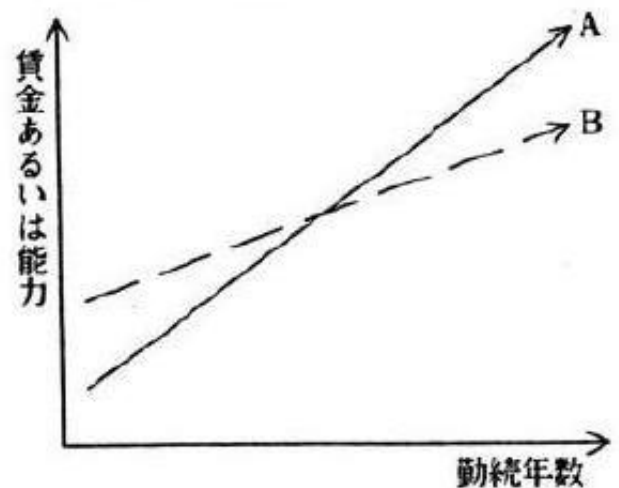
このように、ここでの吟味は、新古典派流の限界労働力による賃金決定という需要要因だけでなく、労働力の供給要因も登場させ、労働市場の現実にも一步接近させてみたが、それでもまだ不十分だらう。A線といい、B線といっても、それは平均線に過ぎず、現実はその前後に多かれ少なかれ分散するはずである。その場合、青年も個々人によって分散するだらうが、高齢者はすでに強調したよ

うに能力もその発揮度も、より大きく分散しているに違いない。

第3図 ホワイトカラーの職務分化モデル



第2図 年功型能力-賃金モデル



かりに大卒ホワイトカラーに限定しても、今後は第3図のように、高齢化するにつれて能力の分散に応じて職務も分化し、M線のような管理職、S線のような専門職、C線のような一般職に分化するようになると思わなければならないだろう。それを基準として考え直してみると、第2図のように単線で把握できるのは、能力的に管理職や専門職に適合しない一般職に限られるだろう。

三 企業の高齢化対策と先行事例

1 企業の高齢化対策と能力再開発

これまでみてきたように、団塊の世代が四〇歳代を迎えた八〇年代半ば以降、労働能力の蓄積と職位・権限のギャップが問題となり、大企業を中心として企業グループ内外の企業への「出向・転籍」などによって過剰な中高年従業員を削減してきた。「定年等の自然減」も行われているので、時間がかかるうえに、定年後の雇用延長も進まない。「企業内に抱えておく」場合、専門職の導入などがどれだけ進められているかはわからない。

また賃金調整も遅れているが、五〇歳を超えてから賃金カーブを「上昇鈍化」させるとか、「右下り」にするだけでは、それが個々人の能力やその発揮に対応するかどうか、なんの保証もない。こうした発想の背後にある賃金-能力の関係についても、十分検討してみなければならない。ましてや、高齢者だからというので、一律に「賃金に見合うだけの貢献をしていない」と決めつけるわけにはいかないのである。

こうした事態への企業の対応は、巻頭色刷り図5のような「出向・転籍」などだけではない。図5は、高齢期に向けて中高年従業員に対しいかに援助しているか、上位の三事項を示している。(1)五〇〇〇人以上では、「子会社・関連会社等への出向・転籍のあっ旋」は四六%だが、第三位になっている。それ以上に「高齢期に向けた職業生活設計・自己啓発のための研修、教育訓練」と「各種講座・通信教育等の受講費用の援助」が、いずれも五〇%を上回っている。(2)それに対し三〇〇~九九九人と一〇〇〇~四九九九人規模では、「出向・転籍」は二位に浮上し、三〇〇~九九九人では「各種資格、専門技術取得のための情報提供」が三位に登場している。(3)さらに、この「情報提供」は一〇〇~二九九九人規模では三三%で二位となり、三〇~九九九人規模では四〇%で一位に浮上している。

このように中規模以下で「情報提供」に止まり、大企業では「研修、教育訓練」、「費用の援助」の実施率が高いのは、経営力の差を示しているのだろう。また、こうした「費用の援助」などの目標は「各種資格、専門技術取得」も含む能力再開発に向けられているに違いない。場合によっては、さきの「定年等の自然減」より時間はかかるかも知れないが、雇用にとってはより基本的な課題であるといえてよい。さきの「六〇歳代前半への雇用延長」の課題としてはあまり取り上げられなかったが、そのための前段としても重要な対策であろう。

とくに大企業で顕著になっている「高齢期に向けた職業生活設計」の「研修」も、別の意味の重要性を持っている。(1)「職業生活設計」は一人一人が家族構成の変化などの予想に即して独自に作成しなければ意味がない。まずその設計手法を体得する必要がある。(2)「職業生活」の設計である以上、どのような部門、職務への就業を希望するか、そのために「各種資格、専門技術取得」にいかに関与的に取り組むかも明らかにする必要がある。(3)こうした「職業生活設計」に個人個人が取り組むことになると、教育訓練などをやらされるのとは異なり、主体性が明確になり、「自己啓発」などの成果がより上がるに違いない。(4)さらに、前述のように産業・職業構造の転換期だけにOJTでは不可能な、こうしたOff-JTが個人個人にとって重要になっていることにも注目しなければならない。

このような企業の対策や公共政策の支援と「自己啓発」のもとで、はじめて「出向・転籍」の高齢者にとっての意味も深まることだろう。また企業としても専門職制度の導入、それにとまなう昇進制度の改革などを進めながら、定年延長を進めている先行事例があるので、若干取り上げておこう。ここではとくに正社員の中高齢化と高学歴化が進んでいる代表的な総合商社とデパートのケースについて考察する。いずれも、六〇歳への定年延長などにとまなう諸改革の先行事例である。

2 総合商社の全員専門職化

まず、ある総合商社では、女性社員が三〇%以上を占め、そのなかには短大卒も多いが、男性社員には四年制大卒以上が多く、しかも四五歳以上が過半を占めるほど中高年化していた。そのうえ、これまで多くの子会社などの関連企業に対し、おもに経営体制を強化するため、在籍や転籍の出向を行ってきたが、それも必要がなくなってきた。なぜなら、関連企業の経営体制も固まり、また内部で人材が育成されてきたからである。その結果、かつては五七歳の定年退職者の大部分が関連企業の役員や管理職として再就職し、平均六二歳くらいまで就業していたが、しだいに役員や管理職などの適職者に限定されることになり、定年退職者の半数以下しか再就職できなくなっていた。

その結果、職務構成と人員構成がほぼ第1図のように変化しつつあった。職務構成は、部長一次長一代理一課長一補佐一代行のように管理職を重層化したので、ピラミッド型より砲弾型になり、それに対し人員構成は短冊型になりつつあった。したがって、六〇歳までの定年延長は、社会的機運と同時に内部人事の必要からも推進されたわけである。

そこで六〇歳までの定年延長、六〇歳以上の必要に応じての再雇用という人事改革と同時に、(1)全員専門職制度に転換し、管理職は部長一室長一グループ長に簡素化して業務上の必要に応じて少数に限定し任期制とする、(2)これまでの部長以下、中間補佐職を含む重層のランクは、そのまま資格制度に移行する、(3)給与体系は資格一本にまとめ、それに五〇歳までの逡減型定昇をプラスする。したがって五〇歳以上はベースアップのみとなり、退職金(一時金・年金)はその算定基礎を給与から切り離すと同時に、勤続給は三〇年頭打ちとし、資格ランク系数を加味して算定する、(4)ランク別専門職を従業員全員に適用することに対応して、職種別能力開発プログラムCDPを実施し、

早期から専門能力を育成するように改革された。

総括的にみて、かなり妥協的だが、それが当面現実的だったのだろう。

もともと、総合商社では、管理部門は別として営業の第一線は、場合によっては二～三人以下の少人数で担当し、独立採算型の小組織に分化していた。それがプロジェクト・マネジャーなどのもとに専門職集団として明確に位置づけられることになった。そして、蓄積してきたノウハウをはじめ、アイデア、情報、資金力、人脈などによって“アミーバ”のようにいかなる事態にも対応しつつ、組織を活性化させようとしている。

3 デパートの専門管理職化

それに対しAデパートは、とくにファッション・リーダーとして著名な百貨店だったが、他のデパートや専門店などとの競争が激しくなったうえに、アパレル産業が経営力をつけ、デパートとの関係が逆転し、デパート側が選択され、リードされるようになってきていた。そこで、とくに衣料ファッション・リーダーとしての地位を回復すると同時に、ホビー商品をはじめ、食品・リビング商品に力を入れ、より大衆化しようとしたのである。

このデパートは、人事制度などの改革でも著名であるが、すでに七〇年代には男女とも定年六〇歳に延長し、六五歳までの再雇用が制度化されていた。したがってまた、男性を中心とする中高年齢化も進み、男性従業員は三〇%に止まるが、青中年層の大卒が主流になるにつれて学歴差が拡大してきていた。というのは、五〇歳代後半以上の従業員には地方出身の優秀な高卒が多いが、中高年化するにつれてマイホーム化してしまい、能力再開発が停滞してしまったからである。

それに対し大卒の場合は、「社外の交友志向」が強く、現代の消費リーダーとして商品のファッション化・ホビー化、いろいろな生活情報の充実などの担い手になっているのである。もちろん高卒の場合も、経験の蓄積によって接客、苦情処理、仕入れ、在庫管理などの能力が向上すると同時に、例えば呉服部門や婚礼などの相談のヴェテランに成長していたが、あまりにマイホームに落ち着いてしまうといろいろな面で好奇心が薄れ、とくにファッションに弱くなる、ということである。

このような事態に対し、他店よりこのデパートが先行して、(1)売場ごとの独立採算制に踏み切り、仕入れから広告の仕方まで売場にまかせ、(2)三〇歳以上で係長以上の全員に専門職制を導入し、そのなかから管理職を選択する、(3)その結果、一、二の専門職と評価されなければ、単に“人使いがうまい”だけでは管理職に昇進できないように転換し、(4)その管理職も任期制としたのである。

それに応じて、従来の勤続年数に応じた職能給から、主要な専門ごとの経験年数に応じた職能給に転換した。その結果、旧体系では職能資格が一ランク低くても勤続が長ければ一ランク上の給与より高くなったのを改定し、ランク昇進なしには給与が上昇しない制度に転換した。

こうして総合商社、デパートの両社ともほぼ全員の専門職制度を導入したり、それを指向しているわけだが、そこで注目されるのは、一つの専門だけに止まらず、複数の専門が要請されていることである。現に産業・職業の興亡が激しくなり、今後ますます激しくなることが予測される今日、広域型の専門職が要請されるようになってきている。本来、専門職が広域化するというのは矛盾することだが、個々の具体的な職務能力に限らず、異なった職務にも専門的に適応できるような普遍化した能力が要請されるわけである。今後の中高年の能力開発にとって大きな課題になるだろう。

もう一つ注目されるのは、両社とも低成長化と団塊の世代の中年化による昇進閉塞に対して、単にそれを解決するだけでなく、同時に経営全体を活性化する課題を正社員全体の問題とし、時間をかけて労使共同で検討されたことである。しかも、原案作成レベルでは経営者側だけでなく、労働組合としても一般社員の意見をまとめ、それぞれを踏まえて最終プランを協議し決定したのである。そのプロセスで全社員がそれぞれ意識変革を進めると同時に、労働組合として合理化・活性化案の作成能力を開発することになった。したがって労働組合の経営参加も、発言・協議レベルに止まらず、原案作成までレベルアップしたことにも注目しなければならない。

日本労働年鑑 第67集

発行 1997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

2006年9月28日公開開始

■ ←前のページ 日本労働年鑑第67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>)
