

新たな雇用慣行の 確立をめざして

雇用と処遇に関する特別委員会報告

雇用処遇制度に関する調査研究

新たな雇用慣行の確立をめざして

雇用と処遇に関する特別委員会報告

財団法人 日本生産性本部

雇用処遇制度に関する調査研究
「中間報告：新たな雇用慣行の確立をめざして」

昭和55年3月 印刷 頒価 1700円

昭和55年5月 二刷

編 者 日本生産性本部
雇用と処遇に関する特別委員会

発行所 (財)日本生産性本部
労働資料センター

東京都渋谷区渋谷3-1-1 (〒150)

電話 東京 (409) 1111 (代)

印刷所 富士美術印刷株式会社

は　じ　め　に

1970年代後半以降、我が国経済・社会は低成長・高齢化時代を迎えており、それは80年代において解決すべきいくつかの課題を提起した。その中でも特に雇用・処遇の問題は各企業の労使にとって最大のものであり、戦後の高度成長を支えてきたといわれる日本的雇用慣行はその見直しが迫られている。

この雇用・処遇の問題に対する労使の考えは一樣ではなく、その解決への道程も容易ではあるまい。しかし、過去に築き上げてきた日本の労使関係の実績を踏まえ、合意への努力をおしまなければ解決も可能となろう。日本の労使関係の評価はそこにあり、問題解決への労使の一層の努力が期待されている。労使の理解と協力のもとに、日本的雇用慣行の再構築を図ることにより、雇用安定と活力ある産業社会を実現できよう。

日本生産性本部では、新たに「雇用と処遇に関する特別委員会（委員長 氏原正治郎氏）」を設け、雇用・処遇制度に関する調査研究を行なってきた。とくに本年度は、オピニオン・リーダーを対象とした雇用と処遇についての意見調査をもとに日本的雇用慣行の課題と解決への取り組み方向を明らかにし、ここに中間報告として取りまとめた。さらに今後とも調査・研究を深めていく所存であるが、ここに雇用・処遇問題へ取り組む視点と基本的姿勢を明らかにすることにより日本的雇用慣行の再構築に向けての労使の合意形成の一助となれば幸いである。

最後に、雇用と処遇に関する特別委員会の委員諸氏のご協力に感謝するとともに、調査にご協力いただいた関係各位にも感謝とお礼を申しあげる次第である。

目 次

は じ め に

第Ⅰ章 総論：日本的雇用慣行のゆくえ

第1節 日本的雇用慣行の特色と課題	3
第2節 日本的雇用慣行の再構築	8

第Ⅱ章 調査：「雇用と処遇についての日本社会のオピニ オン・リーダーの主張」にみる労使の主張

第1節 この調査の特色	15
第2節 これからの雇用処遇についての労使の基本主張	16
第3節 雇用・処遇についての労使の主張の諸相	19
第4節 従業員の企業所属意識についての労使の主張	30
第5節 労使の主張にみる労使関係課題	34

第Ⅲ章 調査：「雇用と処遇についての日本社会のオピニ オン・リーダーの主張」の概要

第1節 調査方針と調査結果の概要	39
第2節 対象企業の属性と諸制度	42
第3節 各問分析の結果	47
第4節 資 料	58

第Ⅳ章 雇用慣行の日欧比較

第1節 海外調査の狙いと問題意識	103
第2節 企業内雇用慣行の特色	105

第 I 章

総論 日本的雇用慣行のゆくえ

第1節 日本的雇用慣行の特色と課題

1. 雇用慣行の視点

高齢化・低成長時代を迎えて、高度成長を支えてきたといわれる日本の雇用慣行に対する見直し論がさかんであるが、この種の問題を考える際に大切なことは、どの視点からみるかということである。即ち、このような環境変化に対応する方途を選択するに際しては、雇用と労使関係の安定という観点は何よりも堅持されねばならない。そのためには、日本の雇用慣行のもっている機能を正しく評価し、それをいっそう発展させるには、われわれは何をなすべきかという視点を忘れてはならない。

こうした視点から、新たな環境と労働者の意識の変化に適合した労使の取り組みがなされるならば、従業員のモチベーションを高め、活力ある企業および産業社会を今後とも維持していくことは十分に可能であろう。

ところで、終身雇用、年功賃金と一般に呼ばれている制度が、実際に存在し実質的に機能しているのは、大企業のホワイトカラーと生産労働者が中心であり、中小企業や零細企業では、このような制度は制度としては存在しないといわれている。しかし、中小・零細企業の労使関係といえども、終身雇用、年功賃金などの日本的雇用慣行の底流をなしている精神においては共通するものが見られる。また、日本の労使関係の観点からおよび日本の産業構造という面からみると、重要性をもっているのは、主導的産業における大企業の雇用・賃金慣行の問題であるといっていよい。

そこで、ここでは日本的雇用慣行が具現化されたものとしての終身雇用、年功賃金を中心として、その特色と今後の方向を明らかにしたい。また、経済が高度化するに従って、第二次産業の雇用が停滞し、第三次産業の雇用の伸びが大きかった。今後の日本の雇用問題の解決の方向としては、第三次産業による雇用の吸収が望ましいという意見が一般化しているが、これにはいくつかの問題点があると思われるので合わせて指摘したい。

2. 終身雇用，年功賃金のメリット

(1) まず第一のメリットといえるのは、終身雇用慣行というのは、雇用を安定させるという点である。従業員に雇用の安定感を与えることにより、勤労意欲の上昇と生活安定に貢献してきたといえる。

(2) 経営側は終身雇用ということで、特別の事情のない限り定年まで出来るだけ従業員の解雇を行なわないという原則にたち、また労働組合は企業別組合ということで解雇に対しては反対であるという前提条件にたつとすると、本工採用の場合にはかなり厳格な選抜を行なっており、その結果、ある意味では同質的な労働者を採用するというしくみになり慣行になっている。そこで、技術の変化なり生産方法の変化なり機構の変化なりが起きた場合にも、これを人員整理ということではなく、企業内の配転や関連企業への出向、あるいは短期的であれば応援というような方法で対応してきている。これを円滑に実施するために、企業は内部の教育訓練に熱心で、関連した職務については職務遂行能力を拡大する、すなわちジョブ・スパンを広くするような教育訓練を行なってきた。また、人事の配置の場合にもジョブ・ローテーションを行ない、職務遂行能力を拡大するという方法を意識的に実施してきている。

終身雇用を前提とすればこのような労務管理が日常的に行なわれざるを得ないし、また、意識的に行なわれてきたということが、日本の場合、技術の変化や機構の変化に対する従業員の適応力を大きくしてきたという面がある。これも大きなメリットだといえよう。

(3) 次に、賃金を考えてみると、年功賃金とは、定期昇給によって本給が毎年あがることである。したがって、若年層を中心に採用を行なうとすれば、年齢が高くなるにつれて本給も高くなっていくというシステムになっている。その結果、個々の労働者のライフ・ステージの生活費の必要に応じ賃金があがるしくみになっている。このことが労働者の生涯を通じてライフ・ステージに応じた生活の保障を与えるという側面をもっており、従業員に対して安定感を与えている。

同時に、昇給の場合には、一律昇給ではなく人事考課による昇給格差がある。この面からみると、能率の評価や能力の伸長度の評価によって、昇給と昇格が行なわれ、これが、年功を基礎とした昇進もふくめて、従業員の能率なり能力伸長に対するインセンティブの役割を果たしてきたといえよう。

(4) それから、メリットとしてあげられる今一つの点は、退職金である。退職金制度が実際に従業員の生活を保障してきたとか、あるいは直接それを目的にしているかは別にしても、少なくとも退職金が従業員には生活保障的なイメージを与えており、この点で退職金もまた、従業員のモラル・アップと労使関係の安定に大いに貢献してきたといえよう。

3. 終身雇用、年功賃金の現時点におけるデメリット

しかし、以上述べたことが仮りにメリットであるとしても、今日のように経済成長が鈍化し、企業としてみれば、なるべく減量経営や合理化を推進しなければならないという環境に置かれることになり、しかも日本の人口全体が高齢化してきて、これが企業の中にも反映し、従業員の年齢構成が高くなってくるとなると、今述べたいくつかの終身雇用、年功賃金のメリットがデメリットに変わってくる危惧がある。

(1) その一つは、既にいい尽されてきたことだが、定年制をそのままにして年功賃金を維持するとすれば、定年を延長すればなおさらのこと、年功賃金は定期昇給により、本給があがることを基本とするシステムであるから、仮りにベース・アップがなくても、それだけで労務費の増大をもたらす点である。

さらに、退職金について考えてみると、退職金は本給と勤続年数の関数であり、本給も勤続年数の関数であるから二重に勤続年数が退職金にはねかえることになる。その結果永年勤続の定年退職者が増大することになれば、退職金源資の確保も大きな課題となる。

以上のように、仮りにベース・アップが行なわれなくても、月例給与の面でも退職金の面でも労務費の増加が大きくなるという点が、デメリットとしてあげられる。

(2) 第二点は、長勤続者が増えてくると、年功的昇進制度を維持することが非常に困難になってくることである。そこで昇進の頭打ちがおきることになると、今迄、年功的昇進制度がもっていた能率あるいは能力の伸長に対するインセンティブという機能が、だんだんと薄らいでいき、従業員のモラル・ダウンをもたらしかねない。

(3) もう一つは、高齢化が進めば、体力が衰えてくるのは自然の理であり、その結果、高齢従業員の能率や労働能力の停滞や低下がおこってくる。それにもかかわらず、賃金があがっていくことになると、高年齢長勤続者においては、生産性と賃金の乖離が出てくることになる。これは、企業の経済的合理性に反するが、同時に従業員の中に不公平感をもたらすことになる。

4. 第三次産業の進展と雇用問題

次に、今後の雇用慣行に強い影響を与えると考えられる雇用構造の変化、特に第三次産業の雇用問題にふれておこう。

(1) 第三次産業の類型化

ところで、第三次産業と一口にいても中味は非常に複雑で、いくつかの類型化を行なって考察する必要がある。①一つは、例えばビル・メンテナンスのような業種であり、このような業種は、いままでは製造業の中で行なわれていたものが分化し拡大したものである。そのため製造業と類似の性格を持っており、かつ、その延長だとも考えられる。このような製造業内部の合理化のため製造業から別れ、また、需要が増大したために規模が大きくなった業種がある。②もう一つは、広い意味でのレジャー産業ともいうべきもので、最近流行のファミリーレストランなどが、その一例である。③第三には、小売業の大型化したもので、たとえばスーパーマーケットのように、規格化された商品の大量販売を行なう大規模小売業ともいうべきものである。④その他、情報の収集や処理を行なう生産関連、生活関連の情報産業が伸びてきている。⑤最後にビルの清掃・管理のような不熟練労働を中心としたサービス産業が伸びてきている。

第三次産業といっても、以上のようにいくつかの類型があり、業種によっ

て態様も異なっており、そこで働く労働者の質（性別、年齢別、あるいは教育程度）、雇用形態、労働移動、採用・解雇などの労働市場の状況、労働条件、および企業の労務管理なども異なっているのが実情である。

(2) 第三次産業の雇用吸収力

ところで、たとえばスーパーマーケットのような大規模小売業の場合には、主婦のパート労働者を大量に吸収しているし、また、ビル清掃のような所では、高齢労働者を吸収している。それに比べると、例えば情報産業とか、レジャー産業は、どちらかという若年層を吸収している。全体としてみると、第三次産業の雇用吸収力を考える場合には、製造業の合理化のために発生した失業者が簡単に吸収される条件は、たとえば清掃業が高齢失業者を吸収することはあり得るかも知れないが、それほど大きいと期待することはむずかしい。またそういう業種でもすでに頭打ちの状態に近づきつつあるといわれている。

また、主婦のパート労働者が非常に増えたが、こういう労働者は、労働移動が大きいので、まさつ失業者が増加する惧れがある。これが、先進工業国で70年代に失業率が60年代と比べて1パーセントないし2パーセント上昇した理由の一つとしてあげられているほどである。

(3) 第三次産業の肥大化と賃上げ吸収

第三次産業が肥大化していくと、賃金の上昇が価格を押し上げる結果をもたらしやすい。製造業の場合には賃金の上昇を生産性の向上で吸収できると考えられる。第三次産業の中にも電算機の利用などの技術革新によってそれが可能な部門や業種があると思われるが、第三次産業全体でみると、賃金の上昇が価格を押し上げる傾向をもっているといえよう。

(4) 第三次産業についての調査研究の必要性

こういう状況の中で、研究開発、情報の収集処理、生活水準の上昇に伴なうサービス需要の増大のため第三次産業が大きくならざるを得ないという傾向も否定できないから、いろいろな角度から、第三次産業の調査研究を進める必要があろう。従来、第三次産業に雇用を吸収することは簡単であるようにいろいろな方面からいわれてきたが、その産業が必要とする労働力の質と量

や労働条件についてはわかっている部分が非常に少ないのではなかろうか。この意味で、第三次産業の実情を明らかにし、生産性と労働条件の関係を調査研究することが大変重要であろう。

第2節 日本の雇用慣行の再構築

1. 解決の方向

さて、環境変化によって従来の日本的雇用慣行に生じた矛盾をどうやって解決していくべきかが、労使の大きな課題となっているが、以下解決の方向を探ってみよう。

(1) 一つは高年齢長勤続になって能率なり労働能力の停滞や低下がおきてくるにもかかわらず、年功処遇が変わらないということから生産性と賃金の乖離が生じやすいが、それを縮める方向を考えてみたい。

第一の方向は中高年労働者の能率なり労働能力の低下をなるべく防止することである。たとえば、中高年層に適した生産技術や労働作業のやり方を開発していく、つまり、ジョブ・リデザインというような方向を考え、労働の条件や環境を変えることによって中高年労働者の能率の停滞や低下を防止することを考える必要がある。いくつかの企業で実施に移されているが、一つの方法であろう。

第二には、それぞれの企業の職場の中には、著しく重筋労働であったり、神経を使う労働であったり、労働環境が悪いため高年になると体力の面から労働が不可能な職場なり職業がある。こういうところでは、いかに高年者の能率を維持するような方法を講じようとも、その性質上できないし、労働者の健康維持の面からも望ましくない。このような場合には、青・壮年向きの職場と高年者向きの職場を整理して、それらを接続させるような方法をとることによって、なるべく雇用の安定を図っていくことが考えられる。この場合、関連会社への出向ということも含めて考えれば範囲が広くなるといえる。

第三番目としては、従業員が本人の職業生涯について一定のプログラムをたてることを奨励し、企業もそれに援助を与えていく方向がある。そして、一定の年齢段階で、その年齢段階に適した能力開発のための教育訓練の機会を十分に与えることは一例であろう。そして、このことによって転職した方が望ましいと考える者については、適職への転職の機会と援助を与えるといった方向も考えられる。

(2) 次に賃金の面から考えてみよう。日本の人事管理、企業内教育訓練のやり方からすれば、年功賃金による賃金の上昇と労働能力の伸長による生産性の上昇とはだいたい一致しているので、それを調整するとしても一定年齢以上についてであろう。一定年齢以上の者については、職業生涯の選択について、いくつかの選択肢を設けることも一法であろう。専門職のように昇進を前提しない職務と部下を指導管理する管理職というように、職業的キャリアへの道を分けて考えていくのは一例である。

それに応じて、賃金についても、年功的な部分を小さくして、職務給・職能給的部分を大きくし、一定年齢以降は、年功的要素よりも職務・職能給的要素を強めていくといった方向が考えられる。

(3) 従業員の中高年化が進むとともに、従業員の期待を満たすだけの管理職のポストを用意することは不可能であるから、管理職への昇進に変わるものとして資格制度による昇進や処遇の改善を図ることも考えられる。この場合、むしろ管理職の段階は少なくした方が従業員に公平感を与え、勤労意欲の向上に資するかも知れない。

(4) さらに、退職金については、先に述べたように、その算定に当たって本給と勤続年数の影響が大きく、本給はまた、勤続年数の影響を受けているので、二重に勤続年数が影響を与えるというシステムになっている。これを改善するためには勤続年数のウェイトを少なくしていく方向が考えられるが、これは定年延長と引き換えということでないとならば労使の合意を得ることはむずかしい。

それと同時に、退職金の企業年金化を図り、今日の退職金をめぐる矛盾を緩和すると同時に定年延長、厚生年金保険の支給開始年齢の延長といった将

来の状況に見合った生活保障制度に変えていく方向を考えていくことが大切であろう。たとえば、60歳定年と65歳年金支給開始までのつなぎの企業年金を考えるなどはその一例である。もちろん、その際、税制の改訂など労使が企業年金化を受け入れやすい条件を整備することが必要であろう。

なお、今迄のように一定の定年年齢に達した場合にのみ定年時の割増退職金を払うのではなく、定年年齢に幅をもたせて、その幅の中では定年退職と同じ退職金を払うことにより、定年退職を弾力的にしていけることも考えられる。この場合、本人が転職することが前提条件になっているので、職業生涯の中途における転職のための能力開発あるいは再開発の機会を用意することが必要である。

以上のような方向に沿って諸制度を見直すことにより、生産性の向上、雇用の安定、生活の保障を前提とし、終身雇用、年功賃金の制度を基本的には維持しながら、それを環境の変化に適應させるための修正の方向を検討することが大切である。その修正にあたっては、従業員の勤労へのモチベーションという観点を十分に配慮することが必要である。

2. 今後の長期展望と課題

日本の労使関係が、現在の環境・条件変化に対応していく方向は、以上述べたとおりである。しかし、現実の状況対応を急ぐあまり、機能集団であると同時に共同体であるという日本的な企業風土を損なうとすれば、やがては労使関係上由々しき状況をもたらすであろう。

制度としての終身雇用、年功賃金を形成する諸システムの中のいくつかが修正され、その運用の変更が行なわれたとしても、終身雇用、年功賃金、企業別組合がなくなる、または質的に変化したとはいえないのであり、今日、最も重要なことは、安定成長と高齢化社会の到来という環境の中で、終身雇用、年功賃金の諸システムの部分的修正・変更を統合する理論、イデオロギーの形成であろう。

日本的雇用慣行の部分的修正を通じて、むしろ日本的雇用慣行の根幹をなす精神を維持していくことが、労使にとっても労働者にとっても大切なこと

である。そして、その精神を企業レベルだけでなく産業社会全体のレベルにまで高めることによって、労働者の主体的な職業生涯の実現と活力ある産業社会の実現への道を拓くことが出来るものと確信する。

