

日経連

新時代の「日本の経営」

——挑戦すべき方向とその具体策

第一部 総論「日本の経営システムの今後のあり方」

(大要)

日経連は「新・日本の経営システム等研究プロジェクト」を一九九三年一月に発足させ、九五年五月にその最終報告「新時代の『日本の経営』」を発表した。この最終報告については、前号の木戸論文、さらに今号の牧野論文がそれぞれ検討・批判している。この最終報告は、そのタイトルにも示されているように、財界の二一世紀にむけた労働力政策の基本方向を打ち出した戦略的文書というべきものである。その第一部総論部分の大要を参考資料として掲載する。

(編集部)

一、挑戦を受ける日本の経営——企業をめぐって「環境変化」

日経連は、日本の経営の理念と運営について、……変えてはいけない基本理念として、「人間中心(尊重)の経営」「長期的視野に立つた経営」の二つを指摘した。

しかし、……これまで日本の経営の理念と運営を支えてきた諸条件が変わりつつあり、日本の経営はさまざまな環境変化のインパクトに対処しうよう、新たな課題に挑戦する必要に迫られている。

このような新たな挑戦を促す環境変化として、以下の点が指摘できよう。

第一に、経済成長の鈍化である。経済成長の程度は直ちに今後の労働力需給に影響を及ぼしてくる。すでに成熟化社会に達しつつあるわが国においては、かつてのような高成長を持続することは困難であろうが、雇用の維持・創出のためには相応の成長が必要である。

第二は、労働力需給についての短期、中・長期的対応である。短期的には、いわゆるホワイトカラー部門や第三次産業を中心とする低生産性部門において過剰人員が生じうる。一方、中・長期的には、一九九〇年代後半以降労働力人口の伸びは急速に鈍化し、二〇〇〇年以降は減少するとの見込みである。

第一章 環境変化にともなう経営理念の確立と経営のあり方

戦後わが国の経済・社会が、復興期、高成長期、安定成長期へと推移する中で、わが国産業・企業は、戦前からの経営のあり方に加えて、欧米先進諸国の思想や制度を学び、それを日本の社会風土に合うような形で消化・吸収し、今日、「日本の経営」といわれる「経営と労働」の仕組みをつくり上げてきた。

しかし、わが国産業社会と企業をめぐって環境は大きく変化しつつある。この「経営と労働」の仕組みも、さまざまな環境変化のインパクトに適切に対処できるよう、新たな観点から思想の再整理に取り組むことが求められている。

本プロジェクトは、こうした認識の下に、まず、わが国の経済、経営、労働環境における変化を踏まえ、新たな視点からあらためて日本の経営について考えようという形で、今後の企業経営のあり方を検討したものである。

第三は、企業のリストラクチャリング（事業の再構築）、高コスト体質改善への取り組みの強化である。たとえば、企業内の情報化・システム化のさらなる促進によって、特にホワイトカラー部門での人員余剰が避けられない。

第四は、産業構造の転換にともなって生じる余剰人員と産業間・職種間の労働移動の活発化という問題である。

市場開放、公的規制の緩和・撤廃の要請は、すべての産業分野において競争原理の一層の徹底を求める。とりわけ、効率化が遅れている非製造業等の部門では、生産性向上による構造改革によって人員余剰が生じるが、一方で人を必要とする新たな産業・職種との間に労働移動を円滑化させる必要がある。

第五に、円高とアジアを中心とする途上国の経済発展によってわが国産業・技術・国内雇用の空洞化の懸念が現実化していることである。

特に、賃金その他の経営コストは円高によって先進諸国に比べ最高レベルにまで達していることもあり、企業は存立上、生産拠点を海外にシフトしているが、製造技術の海外移転が一度行なわれれば、再びわが国にもどってくることはなく、そのことによってかなりの余剰労働力を発生させることになる。

二、日本の経営の基本理念の再検討と新たな課題への挑戦

わが国経済と企業経営が、こうした環境変化に見舞われている以上、これらを踏まえて、われわれは日本の経営の理念と運営について再検討し、新たな課題に挑戦しなければならない。

(1) 基本理念の再検討

これからの日本の経営を考えるにあたって、まず第一の問題は、以上のような環境条件の変化によって、前述の基本理念を変更する必要があるか否かという点である。

結論をいえば、環境条件の変化によって、日本の経営の運営面では変えなければならぬ問題はいくつもあるが、二つの基本的理念の重要性を改めて認識する必要があると考える。

欧米先進諸国は、日本の経営について、いわゆる終身雇用慣行、年功賃金制度、企業別労働組合の三つを象徴的な特徴としてとらえているほか、経営行動としては企業間の系列関係、株式の持ち合いなどもわが国の特徴と指摘している。

しかし、日本の経営の特質は、終身雇用慣行や年功賃金制度といった制度・慣行ではなく、

く、そうした運営の根本にある「人間中心（尊重）の経営」「長期的視野に立った経営」という理念が日本の経営の基本である、とわれわれは考える。（略）

まず、「人間中心（尊重）の経営」は、人間関係が経営の基本であるという哲学を表わすもので、わが国企業が雇用の維持に最大限の努力を払い、安定的な労使関係をもたらしている理念である。

また、「長期的視野に立った経営」は、わが国企業の実績と競争力の源泉であり、「人間中心（尊重）の経営」と理念の土壌を同じくするものである。

長期的視野に立った事業計画、設備投資、人材育成など長期志向の経営姿勢は長期継続雇用の上に成り立つものであり、わが国企業の長所と考えるべきであろう。（略）

(2) 日本の経営の新たな課題への挑戦と新展開

（略）われわれは、日本の経営が直面している以下のような新たな課題に挑戦し、「人間中心（尊重）の経営」と「長期的視野に立った経営」という二つの理念について、新たな展開を図らなければならない。

ここでの課題は、いずれも雇用問題にかかわるが、第一に、経済成長と新技術開発に関

する問題である。

今後わが国は、雇用の維持・創出、高齢化社会の準備のために相応の成長が必要である。成長を遂げるには、新たな産業や成長市場の育成が不可欠であり、長期的視点から新技術の開発、基盤整備に取り組まなければならない。(略)

第二は、市場開放、規制緩和による産業構造の転換と企業のリストラにともなう問題である。

市場開放、公的規制の緩和・撤廃は不可避であり、それにもなつて効率化の遅れた非製造業等の構造改革は進行しよう。同時に、円高やアジアとの競争激化により、製造業はリストラの推進と賃金などの高コスト体質の改善に迫られている。

こうした課題への対応の過程で、雇用の過剰が表面に出てくるが、雇用不安を深刻化させないために、前述の新規・成長市場群を中心に新たな雇用機会を創出し、企業内外の労働移動の円滑化を支援する仕組みの充実・強化が求められる。(略)

基本的には雇用の確保こそ「人間中心(尊重)の経営」理念の目標である。これから「人間中心(尊重)の経営」の理念は、企業経営にとどまらず、産業政策、国、社会のレベルでも重視されなければならない。

第三に、日本的経営の理念をどのように深化、新展開させるかという問題である。

(略) 今後の企業経営においては、従来の経営の長所を生かしつつ、「変化に柔軟に対応するダイナミックでチャレンジングな創造性豊かな企業経営」を目指さなければならない。

まず、「人間中心(尊重)の経営」については、従業員個々人の主体性を尊重しつつ、企業や職場全体といった集団を活性化させる運営が望まれる。個性を尊重する姿勢から新技術の可能性が開けるし、そこに創造的経営の土壌が培われよう。

集団と個人の関係については、従来、ともすれば集団の価値・意思が優先され、個人が集団に埋没してしまうとの批判があったが、これからは、多様な個性を確立した個人を凝集力のある人間集団に組織するという方向に、「人間中心(尊重)の経営」の理念を深化させる必要があろう。

したがって、人事管理面では従業員の個性と創造的能力を引き出す工夫と同時に、従業員のニーズに即して多様な選択肢を用意することが必要となる。そのためには、能力・成果重視の処遇を徹底することが必須であるし、仮に企業での能力発揮が満たされなかった場合、働く個々人の能力を社会全体で活用

するために、企業を超えた横断的労働市場を育成し、人材の流動化を図ることが考えられなければならない。

さらに、女性の一層の社会進出の促進に取り組むことは、「人間中心(尊重)の経営」の理念の深化、拡大の一環といえよう。能力・業績評価を適正に処遇にリンクさせ、同時に、女性の就労機会の拡大を阻害する法律の全面改正が必要である。

高齢者についても、同様の視点から、個々人の能力・体力等の多様性に応じて、多様な就労態様と労働環境の整備に一層の努力が望まれる。(略)

三、これからの企業経営と経営者のあり方

こうした理念を踏まえて、これからの企業経営と経営者のあり方については、以下の点を認識しておくことが重要である。

第一に、高コストは正に向けて徹底した自由競争原理の貫徹が求められる中では、安易な行政依存的意識の払拭と自己責任の下での公正・公平なルールに則った経営、経営倫理の確立が必要である。チャレンジングで創造性に満ちた企業家精神もこうした姿勢がないと生まれない。

第二に、海外市場においても国内市場にお

いても、こうした公正競争を原則に、市場の透明性を高め、企業の競争体質を強めていくことが、ひいては内外価格差の解消と国際経済・社会における日本の経営の普遍性への理解を通じてわが国への理解を高めることにつながることをあらためて認識すべきである。

第三に、国際対応の面では、常にグローバルな視点に立って、世界に役立ち、貢献する行動が望まれる。特にアジアとの関係ではわが国の資本力、技術力、経営力を最大限に生かしてその着実な発展に貢献すべきである。

経営力の面では、「人間中心（尊重）の経営」や「長期的視野に立った経営」が、雇用の安定、働く人の生きがい、能力向上、チームワークづくり、良好な労使関係をもたらすという点を強調すべきであろう。こうした理念にもとづく経営こそ海外に通用する普遍性があると考ええる。（略）

第四に、今日まで幾多の厳しい環境の変化を労使協議制などを通じて十分話し合い、労使の信頼と理解の下で乗り越えてきたわが国の企業別労使関係を今後とも重視していくことが大切である。しかし、これからは物価、年金、税制など企業別労使関係では対処できない問題も出てくるため、ナショナルセンターなど上部団体との関係も従来以上に重要性を増すことになろう。（略）

第二章 雇用・就業形態の多様化と今後の雇用システムの方向

一、雇用システムのあり方

(1) 長期継続雇用の果たしてきた役割と課題

長期継続雇用は戦後わが国に定着し、人材の育成・活用、労使関係・雇用の安定によるモラルアップの維持などを通じて、企業の発展に大いに寄与し、わが国社会全体も企業社会のよき概念として認識してきたし、今後とも基本的に大切にすべき雇用慣行であると思われる。

しかし、この雇用慣行にも経営環境の変化を通じていろいろな問題提起がなされている。（略）

(2) 雇用調整と雇用慣行

わが国の雇用慣行は長期雇用をベースに硬直的であるとみられることが多いが、現実の企業経営は、柔軟性に富んでいるといえよう。

最近の雇用調整等、一連の動きによって、これまでに確立された長期継続雇用が崩壊する方向にあるとみる向きもあるが、それは正しい理解の仕方ではない。

過去幾度かの景気調整期において何らかの形で雇用調整を余儀なくされたが、それによってわが国の長期雇用慣行の軸がブレたという理解にはなっていない。

それは、「長期的視野に立った経営」をベースに、労使が柔軟に対応してきたためである。むしろ、雇用調整のシステムの存在が長期継続雇用の慣行を支えてきたと理解すべきであり、その考え方は、今後激変が予想される経済環境の下でも堅持していくべきであろう。

なお、雇用維持を前提とした短期・中期の雇用調整策として、今次不況を通じて、次のような施策がとられている。

- ① 時間外労働の弾力的運用
- ② 賞与・一時金の業績反映による総額人件費管理の重視
- ③ 事業主の雇用保険負担にかかる雇用調整助成金の活用

これらの施策の雇用維持に果たす役割は大きいと、今後の課題として生産性の維持・向上との調整を図りつつ、ドイツで行なわれたような賃金分割をとまなうワークシェアリング

グの導入も検討に値するものと考ええる。

(3) 雇用慣行の新しい理念と方向

わが国の雇用慣行は、時代の諸環境の変化に柔軟に対応して今日にいたっているが、長期的視点に立つて、人間中心（尊重）の下、従業員を大切にしていこうという基本的な考え方は変わっていない。

新しい雇用慣行は、この理念をもちながら、産業の構造的転換、労働市場の構造的変化、従業員の就労・生活意識の変化に柔軟に対応できるようにその内容を整えることが大切である。それは長期継続雇用の重視を含んだ柔軟かつ多様な雇用管理制度を枠組みとし、企業と従業員双方の意思の確認の上に立つて運営されていくものと考ええる。

したがって、雇用関係においては企業と従業員個々人の意思が明確にされることが基本になり、個別管理の方向がより明らかになる。

これらのことを実施することによって、個人の働きがいや自己実現を達成することになる。

(4) 今後の雇用システムの方向

(略)

最近の雇用形態の動きから今後のあり方を

想像してみると、だいたい次の三つのタイプに動いていくものと考えられる。

一つは、従来の長期継続雇用という考え方に立つて、企業としても働いてほしい、従業員としても働きたいという、長期蓄積能力活用型グループ。能力開発はOJTを中心とし、Off・J・T、自己啓発を包括して積極的にこなす。処遇は職務、階層に応じて考える。

二つは、企業の抱える課題解決に、専門的熟練・能力をもつて応える、必ずしも長期雇用を前提としない高度専門能力活用型グループであるが、わが国全体の人材の質的レベルを高めるとの観点に立つて、Off・J・Tを中心能力開発を図るとともに自己啓発の支援を行なう。処遇は、年俸制にみられるように成果と処遇を一致させる。

三つは、企業の求める人材は、職務に応じた定型業務から専門業務を遂行できる人までさまざまで、従業員側も余暇活用型から専門的能力の活用型までいろいろいる雇用柔軟型のグループで、必要に応じた能力開発を行なう必要がある。処遇は、職務給などが考えられる。

もちろん、こうしたグループは固定したものではない。企業と従業員の意思でグループ相互間の移動も当然起きるであろう。ただ、

雇用の動向を全体的にみれば、好むと好まざるとにかかわらず、労働市場は流動化の動きにある。

企業としてもこのような多様化した従業員を十分に活用していくためには、企業の求める人材と従業員の意識がでるだけマッチするような多様な雇用形態、処遇システムを常に選択肢として用意し、意欲と能力のある従業員を適切に処遇することが必要である。

(5) 雇用ポートフォリオの検討

厳しい企業競争が続く中、企業にとって人材の育成と業務の効率化を図りつつ、仕事、人、コストを最も効果的に組み合わせる企業経営が求められる。これは企業規模、業種の特性によって異なることは当然で、今後は経営環境の変化に応じて、どのような従業員が何人必要かといった「自社型雇用ポートフォリオ」の考えに立った対応が必要であろう。

二、採用のあり方

(1) これからの要員・採用管理のあり方

(略)

わが国経済の構造変化の中で「人間中心（尊重）の経営」を堅持するためには、少数

精鋭の徹底と多様な人材を戦略的に配置していく要員・採用管理が必要となる。したがって、これからは経営方針、経営計画と人事労務管理制度のあり方について、より厳密な整合性が求められる。

(2) 要員・採用管理の具体的視点

要員・採用管理を具体化するためには次のような視点が大切である。

第一に、必要な時点で必要な人数と能力を確保し、充足することを原則とし、人材は、従来以上に弾力的に活用していくとの基本方針を確立していくことである。(略)

第二に、採用管理のあり方としては、新規卒業者の一括採用が今後も中心となるであろうが、一方で人材のスキルや適性を求め、職種別採用、企業グループ一括採用、いわゆる第二新卒、中途採用などの通年の募集・採用等が試みられるべきである。

また、必要な時点で必要な人数と能力の確保・充足のために、たとえば雇用期間、労働時間・労働日、職種、プロジェクト、勤務地等々による柔軟な採用も検討されるべきであろう。

さらに、いわゆる六〇歳定年法の施行や六五歳年金への移行にともない、高齢者の一層の活用が求められている。六〇歳までは企業

は、職務・処遇の見直しを図りつつ有効活用を努力しているが、それ以降については、「選択的再雇用制」や「賃金・労働時間を組み合わせた個別契約更改制」の導入など、従業員の心身や健康状態を考慮して企業と従業員のニーズがマッチするような制度を導入しつつ有効活用をすることが望まれる。

第三章 賃金決定システムの見直しと職能・業績にも

とづく人事・賃金管理
の方向

一、人間中心(尊重)と「個」重視の人事制度の両立

(1) 人事制度の基本的考え方

(略)

各人の人事・賃金等の処遇は、能力、成果をベースにした需要と供給との関係によって決まるため、基本的には能力、成果を中心とする処遇制度にしていくなければならぬ。……その際、「人間中心(尊重)」と「個人の主体性の確立」という基本理念をベースに、従来の減点志向ではなく、努力次第で過去の失敗をいっつも取り戻せる、いわゆる「敗者復

活」が可能となるチャレンジ型、加点点型の制度を導入する必要がある。そのことはまた、従業員の働きがいの重視と独創性の発揮等をいちだんと強めることになるであろう。

具体的には、人間を大切に、従業員の働く意欲を尊重し、個人個人が能力を最大限に発揮できるような多様な処遇制度を用意するとともに、能力、業績を反映させたチャレンジ型の人事制度を構築していかなければならない。以下の制度は第二章で述べた長期蓄積能力活用型グループの従業員を念頭に置いた制度であるが、他の高度専門能力活用型グループ、雇用柔軟型グループに適用可能なものもある。

(2) 複線型人事システムの導入

高齢化や従業員意識の多様化により、人事制度も、これからは従来のライン昇進を中心とした単線型から、人事制度の中心的役割を職務(仕事)、能力にもとづく職能資格制度に置き、各人の能力、適性、意欲等を考慮して公正に処遇する、いわゆる複線型のものへと変えていく必要がある。

複線型人事制度は、総合職、一般職といったものから職能資格制度、役職制度、専門職制度といったタイプ、あるいは職掌別に処遇するタイプなどが考えられるが、いずれの場

合も職能・業績重視という考え方に立って、自社の実態に合ったものを導入すべきである。

職能・業績にもとづく処遇をするためには、それらを測定する基準と運用のルールが明確になっていることが必要である。処遇制度が成功するか否かのカギは運用の仕方にあるため、これからの複線型人事制度においては、職能資格基準や昇進・昇格基準を明確化し、ある一定の資格以上は昇進・昇格の選別を強めるとともに、企業の努力によっても期待された職能が発揮できない場合は降格も行なうなど、制度の趣旨を踏まえて的確に運用することが重要となる。

(3) 専門職の育成・活用制度の確立

今後とも低成長が予想される一方で、経営の効率化、専門化が求められるが、従業員の能力を有効に活用し、従業員個々人が意欲をもつて働いてもらうためには、得意とする分野で専門職として大いに能力発揮をしてもらうことである。

そのためには、従業員自身も自己啓発に努めることはもちろんであるが、企業としても複線型処遇制度を導入し、専門職については企業内外に通用するように各人の能力・適性を考慮しつつ、専門能力の開発・育成制度を

確立し、有効に活用していくことが必要である。

(4) 重視される人事評価の役割

(略)

これからの人事評価制度の役割は、賃金・賞与の査定にとどまらない。公正な昇進・昇格、適性配置、能力開発・育成が重要であり、そのためには人事評価を通じて各人の情報を的確にとらえ、それを積極的に能力開発、処遇に反映させていく必要がある。

二、企業経営と総額人件費のあり方

(1) 経営計画にもとづく総額人件費管理の徹底化

マクロの賃金決定においては、日経連がかねてから提唱している生産性基準原理の考え方に沿って対応すべきであるが、個別企業においては厳しい経営環境を反映して、総額人件費管理のあり方が問われてきている。

わが国経済が今日まで比較的順調に発展してきたこともあって、人件費管理への対応が甘かったといつてよい。……これからは、経営環境が厳しくなる上、高齢化時代を迎えるため、高コスト経営がいちだんと強まること

になり、企業は従来以上に企業経営の状況に的確に把握し、雇用・賃金はもちろん、賞与、退職金、法定内外の福利費等を常にパッケージにした上で、経営計画を踏まえて人件費管理の徹底をしていくことが必要である。

(2) 賃金決定システムの再検討

わが国経済が成熟化し、経済も厳しい状況で推移することが予想される。一方、賃金がすでに世界のトップクラスになっている今日、賃金は毎年上がるものという、従来の定額昇給、ベースアップ方式による賃金決定システムは再検討すべき時期にきている。定期昇給およびベースアップは企業の支払能力と

《詰将棋解答》

▲2三銀○同玉▲2四飛○1三玉▲2三飛成○同玉▲1三金まで
(七手詰)

《解説》

初手▲2一桂成は○同玉▲1二銀に○3一玉とされて詰みません。
まずは▲2三銀が好手で、○同金は▲3二飛があります。○同玉には▲2四飛と打ち、○1三玉に▲2三飛成の両王手が決め手となります。

密接に関係しており、とりわけベースアップは、生産性向上との関係で実施の有無が決定される性格をもっている。

現在、あるいは将来のわが国の経済・経営環境を考えた場合、従来のように毎年ベースアップを実施できるような状況でなくなってきたといつてよい。

(略)

これからは、従来の年功序列賃金体系下で成立した年功的定期昇給制度を再検討し、職能・業績を重視した職能昇給への移行や、ある一定資格以上は職務・職能給や業績を反映する年俸制を導入することによって、一定の資格以上は定昇をストップするなど、定期昇給制度の仕組み等を見直す必要があろう。

(略)

三、職能・業績反映型賃金管理システムの確立

(1) 賃金管理の新たな視点

賃金管理は人事制度と表裏の関係にあり、賃金管理も人事制度同様、年功賃金から職能・業績反映型への見直しが求められている。今後は、従業員意識の多様化や企業の国際化がいちだんと進むことが考えられるため、賃金管理を考えていく場合に、次の三つの視

点が重要である。

一つは、企業の支払能力を反映した賃金水準であること

二つは、従業員の納得性が得られる支払方法でなければならないこと

三つは、国内外の企業で通用する尺度で考えなければならないこと

それらを実現するには、基本的には職能・職務・業績（成果）をベースにして職務内容や階層に応じた複線型の賃金管理を導入していくべきである。

(2) 職務内容に応じた賃金管理の導入

(略) 基本的賃金の今後の方向としては次のような賃金体系が考えられる。

長期蓄積能力活用型グループについては、一定の資格まで「職能給」と「年齢給」の二本立てとするが、主体は「職能給」にした。年功的要素も多少考慮した「職能給」一本にし、それ以上のクラスについては裁量労働の拡大適用を図り、専門職・監督職・管理職とともに「洗い替え方式（複数賃率表）」による「職能給」ないしは「年俸制」の導入などを推進していくことが考えられる。

また、高度専門能力活用型グループに対しては「年俸制」を適用する。雇用柔軟型グループについては、仕事の内

容に応じて「職務給」などが検討されるべきであろう。各グループの賃金水準は、基本的には各企業の経営方針、支払能力、生計費等がベースになって検討されるが、その際、職務内容、能力はもちろん、雇用関係、賞与、退職金、福利厚生等も含めて妥当な賃金水準を決定すべきであろう。

また、企業によっては職掌に応じて別々の賃金体系を導入することも検討されるであろう。たとえば、一般事務・技能職は既述のような「職能給十年齢給」の賃金体系を導入するが、研究職や営業職はすべて「職能給」一本型や「年俸制」を導入するなどいろいろな方法がある。

このような賃金体系の改正は、当然のことながら、昇給カーブや定期昇給制度の見直しをともなうことになる。

(略) また、現在、賞与の年間賃金に占めるウェイトは三〇〇程度であるが、今後は賞与のウェイトを高める方向で検討し、業績・貢献度反映の度合いを高めていく必要があるう。

総じていえば、従来の比較的一本調子の右肩上がりの賃金カーブから、これからは、ある一定資格以上は業績によって上下に格差が開く、いわばラッパ型の賃金管理を志向すべきである。

(3) 業績反映型賞与制度と貢献度に応じた個人配分

賞与は年収の約三〇%を占めており、一般的には「企業業績と従業員の勤務成績によって支給されるもの」といわれている。しかし賞与の支給実態をみると、……業績が的確に反映して決定されていないとの指摘も多く、雇用安定重視の中で、業績に対応して柔軟性を増すような改善が求められている。

(略)

賞与を企業経営との関係で的確に行なうためには、業績との関連を明確にし、賞与の各人への支給は、企業業績に対する貢献度を公正に評価して行なうべきである。

毎年ほぼ右肩上がりできた賞与も、これからは従来以上に業績反映型に切り替えていかざるをえない状況にあり、年間賃金に占める賞与の割合を若干高める方向で検討する必要がある。企業はこれらの点を従業員に認識させるとともに、従業員も賞与とは業績に応じて支払われるものとの考え方の下で生活設計を見直す必要がある。

(4) 貢献度反映型退職金の方向

賃金にリンクした年功的退職金算定システムは高齢化によるコストアップや能力・業績

反映型の処遇制度との一貫性を考慮して抜本的に見直すべきとの声が強まっている。

(略)

従業員が流動化しつつある現在、退職金制度の新しい時代における意味合いを再検討し、将来の経営環境の変化に対応したものに変わっていく必要がある。

従業員の流動化を阻害せず、功労報償を反映した適切な退職金制度にするための一つの方法は、職能資格制度などをベースにした貢献度反映型の退職金を導入することである。

この制度によれば年々の貢献に応じた退職金の積み上げとなるため、従業員が流動化してもその都度精算され不利にならない。

また、将来的には、税制の見直し等も含めて、退職金の年金化を促進し、どこかの企業に移っても従業員が不利な取り扱いを受けない、いわゆる年金のポータブル化も検討する必要がある。

四、画一的時間管理から多様化した時間管理への移行

(1) 新しい労働時間管理のあり方

労働時間は、職務内容が変化する一方で、従業員の意識が多様化し、従来のような画一的な管理では対応できなくなっている。

時間短縮といった労働時間管理の見直しは、従業員の意識改革をとらなくてはじめて成功する。

これからは、働いている労働時間の長さに重きを置くのではなく、働いた成果によって従業員の仕事ぶりを評価し処遇するとの視点に切り替えることが必要である。そのことによって、従業員の意識が変わり、仕事と余暇のメリハリのある生活の実現が可能となる。

(2) ホワイトカラーの生産性向上と労働時間管理の方向

わが国においては、ブルーカラーの生産性は高いがホワイトカラーの生産性は低いとよくいわれている。ホワイトカラーの生産性向上が、今後の国際競争との関係で、きわめて重要なカギを握るため、わが国企業も本格的・抜本的な取り組みが要請されている。

(3) 業務内容に応じた多様な労働時間管理の推進

(略)

わが国の場合は、裁量労働に該当する業務について現在、労働基準法施行規則において、研究開発等五業務に限られているが、本来、ホワイトカラーの一定資格以上の仕事の仕方については、米国でみられるとおり、

勤務の形態、あるいは勤務の場所を問わず、労働時間の量により評価するのではなく、労働の質や成果で評価すべきであり、労働時間で管理すること自体が大きな障害になっている。この点については、裁量労働の対象業務を拡大することが重要な課題である。

第四章 動態的組織編成のあり方

一、組織編成の動向と基本的考え方

(1) 経営環境の変化と組織編成の方向

企業の組織は、経営目標を達成するための手段であり、当然効率的に編成する必要がある。企業が今後とも永続的に存続し、発展し

ていくためには、変化する経営環境と組織編成との間にギャップが生じ、適応力や順応力を失って硬直化しないよう常に組織を見直すことが重要である。

(略) 今後は、組織間の垣根を低くし、経営環境に柔軟に対応していくために創造性・弾力性のある動態的な組織編成を目指していく必要がある。これは、組織に人間をあてはめるのではなく、人間活用のために組織を動かす日本の経営のあり方に通じるものである。

(2) 今後の組織編成の方向

今後の組織編成としては、

- ①産業構造の転換、情報化社会の到来等、経営内外の環境変化に即応できる柔軟で機動性に富んだ組織
- ②ポスト不足を解消し、人材を十分活用できる組織
- ③管理階層のフラット化により意思決定が

迅速にでき、成果を公平に評価できる自己完結的な組織

等を考えていくべきであるが、その際、次の二点について留意する必要がある。

一つは、情報化時代を迎えて仕事の仕方が大きく変わっており、これからは経営目標を最も効果的に達成するため、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの考え方に立つて、組織を再編成していくことである。

具体的には、情報インフラを整備し、インターネット・システムにより、情報の収集、分析、意思決定が迅速、的確にできる効率的・機動的組織を目指すことが求められている。(略)

二つは、人間集団に対して機能をあてはめていくという日本の経営の中で、組織内構成員の相互協力、相互補完によって発現してきた目標に向かっての高い集団凝集性を失うものであつてはならないということである。つ

伊勢神宮

藤谷俊雄・直木孝次郎著

新日本新書 税込定価700円＋税110

日本のメッカなどともいわれ、天皇制と常に結びついてきた伊勢神宮。その起源、発展、今日の意味に科学的照明をあてた初めての通史。

新日本出版社
東京・渋谷・千駄ヶ谷4-25-6
☎03(3423)8402 151

まり、ホロニック組織のように個と集団が常にそれぞれの機能を果たしつつ、企業全体の生産性、活力を高める組織を志向するということである。

それらを具体化する一つの方法が目標管理を活用した組織の活性化である。

(略) 組織目標と個人目標とを統合させることは、人間集団の凝集力を重視する日本的経営の基本であり、その上で職務を通じて結果責任を明確化できるよう権限を委譲した自己完結的な組織とすることで、日本的経営のネガティブな側面である個々人の組織への埋没、個人責任の曖昧さの払拭が可能となる。

二、課題解決志向の大括りされた複合職能組織の編成方法

ビジネス・プロセス・リエンジニアリングとの関係で特に着目すべきは、いわゆるホワイトカラーを中心とする本社機構・組織のあり方であろう。

生産から販売、アフターサービスまで含め、すべての仕事の流れと仕事の仕方を根本的に見直す必要に迫られている中で、これまでの本社と工場、支店、営業所の機構、さらには事業部制のあり方について、権限、責任、役割分担、仕事の内容、ラインとスタッフの職掌などの再検討が必須となる。

ホワイトカラーの集中する本社機構は、生産性向上の観点からも組織管理を抜本的に再検討することが望まれる。

(略) 従来の細分化された組織をフラット化するにより、環境変化への迅速な対応や、課題に対応して柔軟な組織編成ができるため、従業員の能力の活用や人材の効率的配置が可能となり、ポスト不足にも対応することができ。(略)

第五章 個性重視の能力開発

一、能力開発の新しい視点

(1) 「個性」重視の能力開発

(略)

今後の雇用形態は、正規従業員のほか、派遣社員、契約社員、パートタイム労働者などいろいろな雇用形態の人たちと共同で仕事を行うことになるし、採用の仕方をもても新規採用、第二新卒、中途採用のほか、職種別採用など多種多様なものになっていくであろう。

う。したがって、社内の能力開発は、それぞれの雇用や採用のタイプにマッチさせるためにも、選択が可能な多数のメニューをそろえた複線型の能力開発体系を導入することによって対応しなければならない。

(2) 自助努力による能力開発

企業の行なう能力開発に従業員は積極的に参加することはもちろん、自己啓発などにより、より一層の自己実現を図るようにより自らの能力は自らが高めるとの意識をしつかりもつことが何より大切である。

それらの意欲を実現するために、企業は、丸抱えの能力開発から本人希望にもとづくものとするともに、内外諸制度を活用して多種多様なメニューをそろえた自己啓発の援助制度を導入し、資格取得やリフレッシュ教育、専門能力の習得などを支援する体制を整える必要がある。

(3) 国際社会に通じる人材育成

わが国の経済力は高まり、国際社会の中で協調を図りながら行動していくためには、語学力はいうに及ばず、各国の歴史、国土等に通じるとともに、日本人としてのしっかりした価値観と歴史観をもち、国際社会に通じる人格と教養を兼ね備え、豊かな感性を磨くこ

とが重要である。

一方、国際化にともなう文化活動や社会貢献など、地域社会との交流が一層求められる。よき産業人は、よき市民であらねばならず、ボランティア活動や地域社会活動に積極的に参加することが望まれる。

二、複線型能力開発体系

従業員構成が複雑になり価値観が多様化してくると、企業内能力開発は、生産性や効率に加えて、創造と多様な価値判断のできる人材の養成を重視しなければならない。

(略) 第一は、人事システムと連動して生涯学習計画を展開することである。入社から退職までのキャリアと生涯生活設計の下にライフステージに対応した能力開発を展開する。

第二は、集合研修の運用面では、人事および能力開発担当部門が主導で行なう研修とは別に、個々人の特性に応じ、自主的な啓発の機会と研修内容を選択できるカリキュラムを併用することである。この選択型カリキュラムは、本人の意欲や上司の育成方針にもとづいて作成され、公開を原則とする。

第三は、独創性と複数の専門能力が習得できるシステムをもつことである。今後は、各

人に専門的能力を付与しつつ育成する、いわゆる「一專多能」を実践することが求められるため、それに沿った能力開発を考えていく必要がある。専門的能力を保有していれば、経営環境の変化、経営戦略の変更にともなう職種転換や他社への転籍、出向などという事態になっても対処しやすい。端的にいえば、これからは社外でも通用する人材の育成を目指すべきである。(略)

三、中高年齢者の能力開発 (略)

四、中堅・中小企業における能力開発 (略)

第六章 福利厚生の方

福利厚生の方

一、福利厚生を取り巻く環境の変化

- (1) 経済・社会環境の変化 (略)
- (2) 企業の考え方の変化 (略)
- (3) 従業員の考え方の変化 (略)

二、福利厚生の今後の基本的方向

- (1) 法定福利の今後の基本的方向 (略)
- (2) 法定外福利の今後の基本的方向

厳しい経済・経営環境の中で、法定福利費は大幅な増加が予想されているが、法定外福利費は抑制されていくであろう。したがって、限られた予算の中で効果的に行なうため、総花的でなく有効なものを重点的に実施していくことが求められる。そのためには既存の制度の思い切った統廃合も行なっていく必要がある。

(略)

企業によっては、企業が直接福利厚生として行なっているもののほかに、年金基金、健康保険組合、互助会や共済会、労働組合等で福祉事業を行なっている場合があり、これらの間での事業の連携や調整が検討されるべきである。

さらに、効率化策として事業の委託化、請負化、別組織化、共同化も今後さらに推進されるべきである。これらの例としては、食堂の外部委託、委託型保養所・保育所の共同利用、契約型介護施設の共同利用などがあげら

れる。(略)

三、福祉施策に関する行政・個人と企業の役割 (略)

- (1) 企業の役割 (略)
- (2) 行政の役割 (略)
- (3) 個人の役割 (略)

第七章 これからの労使関係と

企業の対応

一、労使関係をめぐる環境変化

(1) 環境変化とこれからの労使関係課題

経済成長の鈍化、産業構造や創造型企業経営への転換など、わが国の経済社会を取り巻く環境変化は、労使関係にも大きな影響を及ぼしている。その主な点としては、次のことが考えられる。

- ① 中・長期的に右肩上がりの成長が望めず、従来の成果配分重視の交渉パターンでは解決できない多くの問題が発生しているため、政策・制度課題重視への転換が求められること
- ② 円高による製造業の空洞化、規制保護の

撤廃による非製造業の業績悪化などに起因する産業構造の転換によって、雇用問題が発生すること

③ 創造型企業経営への転換により、ホワイトカラーの生産性向上をめぐる新しい仕事のあり方や働き方とそれを公正かつ納得性のある形で評価や処遇をする制度が求められること

(2) 組織率低下とその背景 (略)

二、これからの労使関係と企業の対応

(1) 重要性を増す企業別労使関係

企業別労働組合Ⅱ労使関係は、いわゆる終身雇用慣行、年功賃金制度とあわせて日本的経営システムの特徴の一つとして評価されてきた。この企業別労働組合Ⅱ労使関係の機能・役割は、労使協働を中心とした各種企業内コミュニケーション施策を通じて、技術革新にともなう柔軟な職務編成、配置・職種転換などに対処し、企業の実業・成長と雇用の安定に大きく寄与してきた。今後の外的な環境変化の中、企業が変化に耐え、存続し、雇用を維持し続けるためには、このような企業別労働組合Ⅱ労使関係の基本的な機能・役

割は今後も維持されなければならない。

すなわち、経済成長の鈍化により、労働条件が従来のように向上することがむずかしくなってきたことに加え、産業構造の転換にともなう企業経営の多角化や高度化と雇用・就業構造の変化によって、労働条件の向上や雇用安定について企業別労使関係は新たな課題に直面している。

たとえば、低成長下における労働条件向上をめぐる問題、出向・転籍への対応や高齢化対策、あるいは企業内に多種多様な職務・職能の特性をもつ従業員が複合的に存在することによって発生する問題への対応などいろいろある。

このような諸課題への対応にあたっては、企業の実業・成長と雇用の安定、労使あるいは従業員との良好な関係などがあって、はじめて図られるものである。

今後とも企業内の労使の安定的な関係を維持・発展させていくためには、基本的には、引き続き、

- ① 企業経営情報の提供、共有を目指した企業内コミュニケーション諸施策を通じた労働組合あるいは従業員による参画やチェック機能の充実を図る
- ② 雇用の維持・安定に努力する
- ③ 労働条件の変化・改革への協力・納得に努

める

ことなどに留意しつつ、とりわけ本報告書の各章で提起している雇用・就業形態、人事賃金制度、能力開発、福利厚生などのあり方をめぐる諸課題について日頃から十分な意思疎通を図っていくことが必要となる。

したがって、経営環境が常に変化し、それに柔軟に対応していくためには、企業別労使関係は従来以上に重視されることになるであらう。

(2) ナショナルセンターの労使関係

連合はナショナルセンターについて、「産業別組織によって構成し、産業別組織の強化を通じてナショナルセンターの強化を図る」とし、産業別組織重視の組織体制づくりを目標としている。

ナショナルセンターとしての連合の機能・役割は基本的には、

- ① 全般的な労働条件の改善
- ② 政策・制度の改善等をめぐる調整あるいは合意形成機能

にあると位置づけている。

このうち、労働条件の改善については、企業別労使関係で主として対応されることになろうが、政策・制度課題への取り組みは連合に期待される役割といえる。これまで、連合

と日経連との共同取り組みには、内外価格差の是正、物価の引き下げ、土地・住宅問題、減税問題などがあるが、引き続き実績の上がる、また成果の見える取り組みを行なっていくことが課題となる。とりわけ、規制緩和、市場開放によって実質生活の向上を目指す国内構造改革問題では、これに関係する労使にかかる、いわゆる既得権の見直しを含む取り組みが期待される。

いずれにしても、中・長期的な成長鈍化が見込まれる中で、生活にゆとり・豊かさの実現を図るといふ労使共通の課題は、従来型の賃上げを中心とした取り組みではなく、まさに政策・制度の改善による取り組みの強化に向け一層の協力と努力が必要となる。

政治・行政改革と並んで経済改革が実行の段階にある。労使も率先して痛みを分かち合い、お互い血を長す覚悟での真剣な取り組みが必要であらう。

(3) 新たな産業別労使関係の役割と課題

ナショナルセンターを支える産業別組織について、連合は「当該産業労働者の労働条件と総合生活の維持、向上、産業の健全な発展、雇用の安定のため統一行動・闘争を柱として運動を進める組織」と位置づけている。この考え方のベースには、産業別組織強化

を通じてナショナルセンターの強化を図るという産業別組織の大同結集・統合（いわゆる再編成）による交渉力の強化と新しい産業政策の確立を目指している。

産業別労使関係は、個別労使では十分な対応ができない産業内の諸課題についての話し合いを積み重ねていくことになろうが、労働条件等、個別企業にかかわる問題については、すでにふれたように今後とも企業実態に柔軟に対応できる企業別労使関係が担うべきであらう。

(4) 高まるローカルセンターの労使関係の役割

地方分権への社会的要請が高まる中で、産業政策、雇用開発、環境問題など地方・地域振興のあり方をめぐる労使の役割が高まっている。特に、地方分権は規制緩和と並ぶ行革の中心課題であり、行革審でも地方分権の大綱方針を策定することなどの最終答申が行なわれている。

こうした地方レベルでの労使関係の推進にあたっては、

- ① 地方連合との定例懇談会の推進
 - ② 地方審議会への労使の積極的参加
 - ③ 各種公労使会議への参加
- などの取り組みが必要となる。