

第6期研究テーマ

日本労働研究機構委託調査研究

長期雇用の変質と

人事・労務政策のゆくえ

—— 中京地区自動車産業の事例から ——



平成6年6月

(財)中部産業・労働政策研究会

第6期 研究テーマ
平成6年6月

長期雇用の変質と 人事・労務政策のゆくえ

—— 中京地区自動車産業の事例から ——

(財)中部産業・労働政策研究会

序 文

この報告書は、当研究会が日本労働研究機構の委託をうけて行った「長期雇用の変質と人事労務政策のゆくえ — 中京地区自動車産業の事例から —」の調査結果をまとめたものである。

これまで順調に成長・拡大を続けてきた自動車産業も、バブルの崩壊を契機に、本格的成熟化段階を迎えつつある。こうした中で、中間管理層を中心とする余剰感の高まりや、早期出向・退職、若年層の離・転職の増大等により、健全な労使関係発展の基盤を成してきた「終身雇用」、「年功制といったコンセプトや、それを裏打ちする長期雇用奨励型の人事労務諸制度の説得性が次第に失われつつある。

企業にとってこれまでのような長期雇用の維持が難しくなりつつある中でも、なお健全な労使関係を持続し、産業成熟化や今後切実さを増す高齢化に適応していくために、これまでの「日本の雇用慣行」にどのような変質が求められるのか。とくに企業内の人事・労務政策はどう変質をとげるべきか。

そうした問題意識に立って、賛助会員企業労使への聞き取り調査と企業内の特定部門を対象とした具体的事例研究、及び人事・労務政策の将来方向に関する企業と従業員を対象としたアンケート調査の両面から問題点・課題を抽出し提言をとりまとめた。

調査結果の細部は本文にゆずるとして、全体を通じて明らかにされたことを整理すると、雇用の確保に対して企業は非常に積極的である反面、賃金や処遇の面では、企業・従業員ともに圧倒的に年功から能力重視の方向を指向していることが明確に表れている。また、不況下にもかかわらず、転職を肯定的に受け止める割合が高い。人事諸制度ならびに運用に関する企業ヒアリングの結果を総合すると、既に年功制の枠の中で能力重視の傾向は強まっている。また部門や組織を超えた新たな経営課題に対応するために、従来の「管理職キャリア」とは異なる新しいキャリア類型も芽生えはじめている。

こうした状況の上に展望する将来の方向は、本人の能力・適性と会社ニーズとの双方向的な調整の上に立った終身雇用の枠組みの柔軟な運用（縮小）と、内部再配置による雇用保証から外部労働力市場を前提にした柔軟な雇用調整システムへの転換を進めることであり、そしてそのためにも、能力評価の客観性確保と、新しいキャリア類型も含めた能力開発プログラムなりキャリアプランの再構築が必要となろう。

他方、これまで終身雇用や年功制の下で培われてきた人を育て活かす風土や意識が、産業・社会の健全な発展を支えてきたことも忘れてはならない。こうした能力重視への転換に際しては、エリート主義や選別意識に安易に走らずに従来以上にきめ細かな制度運用上の工夫が求められるであろう。

この報告書は、中京地区の自動車産業の事例研究をもとに一つの方角を提言したものである。各産業・企業の置かれた状況や環境に照らした上で、本報告書で明らかにされた実態や提言が少しでもお役に立てば幸いである。

1994年6月

財団法人 中部産業・労働政策研究会
理事長 梅 村 志 郎

目 次

第Ⅰ部 調査結果

第1章 提 言	1
第2章 報告要旨	11
2－1 産業分業構造の再編成と雇用構造の変化（要旨）	11
2－2 経営環境の変化と雇用管理制度の「転換」（要旨）	14
2－3 従業員意識の動向と雇用制度・慣行のゆくえ（要旨）	20
2－4 長期雇用と労働意欲（要旨）	23
第3章 産業分業構造の再編成と雇用構造の変化	26
3－1 この章の目的	26
3－2 自動車産業の分業構造とカーメーカーの対応	31
3－3 産業分業構造の再編と雇用問題	37
3－4 分業構造の再編と長期雇用の将来	41
第4章 経営環境の変化と雇用管理制度の「転換」	46
4－1 終身雇用制度の定義と成立条件	46
4－2 経営環境の変化	48
4－3 対照的な評価	51
4－4 雇用の多様化・流動化	60
4－5 「能力主義」と生活ミニマム	66
4－6 「能力主義」とキャリア形成	69
4－7 組織改革と「職際型キャリア」	73
4－8 人事管理方式の改革	82
4－9 むすび	85
第5章 従業員意識の動向と雇用制度・慣行のゆくえ	87
5－1 従業員意識の動向と雇用制度・慣行	87

5-2	雇用にたいする見方	89
5-3	職業生涯	94
5-4	望ましい処遇の原則	100
5-5	制度の運用の基準	102
5-6	新しい制度	104
5-7	まとめ	105
第6章	長期雇用と労働意欲 — 鉄鋼業にみる長期雇用の重要性 —	108
6-1	問題の所在	108
6-2	長期雇用と労働意欲の関係	112
6-3	鉄鋼労連意識調査に見る雇用削減と労働意欲	118
6-4	雇用の安定性と労働意欲	133

第Ⅱ部 資料編

1. 研究体制
2. 活動日程・内容
3. 企業アンケート単純集計結果
4. 従業員アンケート単純集計結果

第1章 提 言

1 優先すべき終身雇用の維持

終身雇用関係は、従業員の高いモラルや安定した労使関係の基盤としてばかりではなく、なによりもまず長期にわたりすぐれた人材を育成するための基盤である。したがって、終身雇用の維持には高い優先順位があたえられ、そのために労使が努力をかたむけるべきであろう。しかし、成長から「成熟」へ市場の基調がかわるなど、経営環境がますます厳しさを加えるなかで、これまでどおり終身雇用を維持することはむずかしい。そのためには終身雇用をささえる制度の中・長期的な改革がさけられないであろう。

2 適正な「能力」評価による分配の公正化

経営環境の変化のなかでこれまでのように終身雇用を維持するためには、賃金や昇進・昇格機会の配分のしくみを変えざるをえない。

- 1) ワークシェアリング：全体としての雇用量を守るため、仕事総量の減少に応じて一人ひとりの仕事量=賃金を減らして、賃金支払い総額を抑制する方法である。ワークシェアリングは一時帰休の形で部分的には実施されているとはいえ、その本格的な実施のためには、労使の広範な合意を前提とする。そうした合意形成の制度的基盤の弱いわが国の労使関係の下でこれがはたして可能だろうか。わが国の場合、ワークシェアリングはむしろ、従業員のモラルを阻害することが案じられる。
- 2) 年功賃金カーブのフラット化：とくに余剰を指摘されている中高年層の雇用をまもるために、中高年層での賃金カーブの上昇を抑制する方法である。しかし、雇用を守るために年功的な賃金カーブの上昇を抑制することは、終身雇用のいま一つの重要な要素である、安定的な雇用関係の下で長期にわたる競争をつうじての人材育成、個々の従業員にとっては勤続を重ねながら能力を高めていくための動機づけをいちじるしく弱め、終身雇用それ自体を目的化することにもつながりかねない。
- 3) 能力評価に基づく賃金配分の公正化：上記の方法は勤続と賃金のつながりに目をつぶって、雇用を守ろうとするものである。これにたいして、勤続と賃金のつながりではなく、能力と賃金のつながりを重視し、生産性の向上によって人件費負担を吸収・軽減することで終身雇用を維持しようとするのが、能力評価に基づく賃金配分の公正化である。若年労働力供給の減少と高齢化社会の到来を目前にして、わが国雇用制度・慣行の中・長期的な変化の方向は、

ここにあるように思われる。

3 「選択」としての終身雇用

経営環境の変化に対応して、組織のスリム化や人事の新陳代謝の必要性を考えれば、採用政策の多様化・雇用関係の流動化はさけられないように思われる。終身雇用の適用対象はこれまでより限られたものにならざるをえない。「所与」としての終身雇用にかわって、「選択」としての終身雇用という考え方がしだいに広まるであろう。「選択」は適正な能力評価にもとづいてはじめておこなわれる。詳細は後述のとおりであるが、能力評価によって経営と従業員の間の期待のミス・マッチが明らかになろう。経営、従業員それぞれが適切な対応を迫られることになる。期待の不一致を解消するような努力が、多くの場合、従業員によって払われるであろう。そうした努力をうながすような人事管理制度をぜひ用意したい。しかし、どうしても不一致を埋めることができないケース、転身を図った方が双方にとってのぞましいケースも少なくないであろう。そうした場合、すでにかかなりの企業で採用されている早期退職優遇制度あるいは選択定年制度等を拡充することによって、雇用関係の流動化をすすめることが考えられてもよいのではあるまいか。そのための条件についてはつぎにのべるが、そのメリットは、

- 1) 今次の不況下でみられたように、とりわけ中高年層を対象に「突然」希望退職を募集するような急激な雇用調整の必要が少なくなる。
- 2) 適正な能力評価にもとづいて期待のミス・マッチが示されることで、従業員のやる気を高めることができる。
- 3) 従業員にとっては、「追いつき・追いこし」や「キャリア再構築」の機会をふくめて、自らの職業的生涯について選択の余地が拡大する。

4 「選択」のための条件

「選択」としての終身雇用制度を採用するためには、次のような条件整備が前提となる。

◆「選択」動機づけのための条件

- 1) 能力開発プログラムの一層の充実：個人の能力は、経営の提供する能力育成システムのあり方に大きく左右されることは周知のところといえよう。その意味で、経営が従業員にどのような能力を、どのレベルで期待するのかを明らかにするために、能力開発プログラムが一層充実されねばならない。それは後述の能力評価の基礎でもある。
- 2) 能力評価に基づく処遇の強化：賃金や昇進が従来以上に能力評価に基づいて決定されなければならない。それによって双方の期待のミス・マッチはより明瞭に示され、「選択」への動機づけとして作用することになる。

◆雇用関係流動化のための条件

- 1) 仕事経験の「客観化」：企業内における仕事の経験が、転職後まったく評価されないのでは雇用関係の「選択」が成り立たない。企業内の仕事経験がどこでも正当に評価されるよう客観化する工夫が不可欠である。
- 2) 離・転職が個人の不利とならないような仕組み作り：現行の退職金・年金制度は長期雇用を前提として形成されており、それが双方の仕事上での期待のミス・マッチにもかかわらず、離・転職しにくい大きな要因となっている。それを改革して、どうしても解消できない仕事上での期待のミス・マッチが、離・転職によって解消できるようにしなければならない。

◆外部労働市場の機能強化の進め方

- 1) 外部労働市場の機能強化：「選択」としての終身雇用制度は、経営環境が激しく変化するなかで、労働力配分機構としての内部労働市場の機能低下を、外部労働市場の活性化によりおぎなおうとする側面をもっている。とはいえ外部労働市場の機能強化は容易ではない。なによりもまず企業にとっても個人にとっても正確な情報の蓄積が必要であろう。また、大企業と中小企業の労働条件・福利厚生面の格差も外部労働市場の機能を妨げている大きな要因である。その点では、企業グループを中心とする広域人事圏を足がかりに、順次同一業種、産業というように外部労働市場の機能強化・拡充を図っていくのが現実的な方策であろう。そのために労働組合の連合組織のはたすべき役割は今後ますます大きくなるものと考えられる。

5 非常用労働力の人事管理を

市場の成熟にともない、雇用の柔軟性の保持は終身雇用をささえるためにますます必要になるだろう。そのために現業ばかりでなく、定型的な事務処理や情報処理業務を中心に、非常用労働力の利用が拡大するであろう。非常用労働力の増加にともない、その能力とモラルの向上のために、労働条件のミニマムの確保と人事・労務管理の必要が今後重要な経営課題の一つとなるであろう。

6 「能力主義」人事管理への転換

- 1) 勤続年数をおもな指標とした人事管理制度としての年功制度にかわって、能力評価を指標とした人事管理制度への転換がすすむであろう。現在すでに広く普及している職能資格制度においても、等級があがるほど、処遇決定における非定型的な仕事の処理能力にかんする評価の比重は著しく高まるのが一般であるが、今後より等級の低い、勤続年数の短い従業員層についても、処遇決定におけるそうした能力評価の重要性は高まるであろう。その結果、入

社後より早い段階で、賃金や昇進に格差が生ずることになろう。この年功的人事管理から「能力主義」管理への振れは、「選択」としての終身雇用の前提でもある。

2) しかし、「能力主義」へ極端に振れた場合、平均的従業員のモラルへの悪影響が懸念される。それを避け、制度の移行を段階的に進めるためには、処遇における「生活ミニマム」への配慮と昇進・昇格における「追いつき・追いこし」機会の提供によって、年功的人事管理と能力主義管理の間のバランスに配慮することが肝要となろう。

3) 「能力主義」管理への転換にあたって、次の諸点に配慮することがその硬直化の弊害を避けるために必要となろう。

(1) 説得性：仕事の実態に即した適正な能力の把握。後述するように、経営環境の変化とともに、事務・技術・管理職については非定型的な仕事遂行能力の育成・向上がますます求められよう。しかし、それと比較して、現業職については定型的な仕事のしめる比重は相対的に大きく、また、仕事遂行能力がチームに依存するところも大きい。こうした仕事の実態をふまえて「能力主義」への振りはばが決められるべきであろう。

(2) 公正さ：能力評価のバイアスを極小化する工夫。

(3) 中堅層のモラルへの配慮：キャリア・パスにおける「追いつき・追いこし」の機会の設定

4) 「能力」評価を厳正に行うためには、能力育成が行われる現場での評価基準の設定、評価の実践が欠かせない。その結果、人事部権限の現場への委譲がすすむことになろう。人事部権限は部門間の調整やモニター業務に移行する傾向が強まるだろう。

7 意義深い「職際型キャリア」の導入

とくにホワイトカラー層のキャリア形成にあたって、従来のライン管理職キャリアとならんで、「職際型キャリア」を設定する。従来のキャリアは、各機能（ライン）部門の管理能力の習得を目標にデザインされてきた。そうしたライン管理組織やライン管理職キャリアは、経営活動を支える足腰として、その重要性は決して失われるものではない。しかし、経営環境の激しい変化にともない、部門の枠を超えた広い視野から、それにすみやかにかつ柔軟に対処できる能力の育成が求められている。そのために事務・技術・管理職のキャリア・パスをおもな対象として、「職際型キャリア」の育成を意識的に図ることがのぞましい。具体的に説明する。

1) 従来のキャリア育成方式は、あえていえば各機能部門における管理能力の育成を目標にしてきた。その枠組みの中で、定型業務から判断業務そして管理業務へと、従業員は仕事能力の積み上げを図るように求められてきた。経済が右肩上がりに成長する間は、このようなキャリア育成方式によって必要な人材を効率的に供給することができた。部門ごとの人材育

成の最適化は、経営全体の人材育成効率の最適化にむすびついていた。

- 2) 経営環境の変化に伴い、こんにち経営はたえず新たな課題への取り組みを求められている。例えば、地球環境への配慮は新たな開発課題への取り組みを必要とする。また、国際化の展開は戦略的な思考をもった人材を必要とするであろう。また、産業の成熟化にともない量の拡大が見込めないという厳しい条件の中で、部品・設備メーカーのなかには、完成車メーカーの系列を超えたあらたな経営戦略を模索する動きがみられる。あらたな経営課題を発見し、それに対処できる人材の育成が強く求められている。
- 3) そうした人材育成のためには、ライン管理職の育成を目的とする従来の人材育成方式はかならずしも有効とはいえない側面をもっている。というのは、ライン管理型キャリアの育成には、部門内の権限関係や「代理関係」から派生する視野の狭さが往々にしてつきまとうからである。そうした制約を克服するために、機能部門の仕事と利害の枠組みをはずれ、経営的な観点から課題に取り組む経験を、キャリア育成の過程に導入することがのぞまれよう。「職際型キャリア」は、そうした職務経験を比較的早い段階から従業員にさせることを目的とする。
- 4) 「職際型キャリア」をライン管理職キャリアと別個のキャリア・パスとすべきか、それともライン管理職キャリアの育成プログラムに入れ込むべきかは、それぞれの経営の直面する状況によってさまざまであろう。だが、これまでのわが国のキャリア育成が、長期にわたり従業員に広く仕事を経験させながら行われてきたことを考慮するならば、キャリア入替えの機会を広く提供することが、「選別」意識を払拭するためにもものぞましいだろう。

8 組織のフラット化

ライン管理型組織は管理権限に基づく階層制（ヒエラーキー）を組織の基本的な属性とし、情報の独占によって支えられる。このようなライン管理型組織では、組織改廃を含む職際的な課題への取り組みを期待することはむずかしい。課題をより広い経営的見地から考究するためには、権限の影響力を弱め、機能部門を超えて情報が自由に利用できなければならない。そのためにライン管理型組織のヒエラーキーをフラット化し、柔構造の組織に改編しなければならない。こうした組織改革は「職際型キャリア」導入の前提条件である。

9 管理職の意識改革を

「職際型キャリア」は、端的に言えば、課題の発見であり、その解決のための経営資源の組織化である。それは異常事態をつかみだし、それをマネジメントすることに外ならない。そうした経験をキャリアの早い段階から機会を与えて訓練させようとするのである。そのためには、

なによりもまず、管理職が意識変革を成し遂げなければならない。問題発見のための環境作り、問題解決のための組織としての協力、そして「職際型キャリア」の能力評価など、従来の機能部門の枠にとらわれない経営的な視点に立った対応が求められよう。

10 専門職制度の充実を

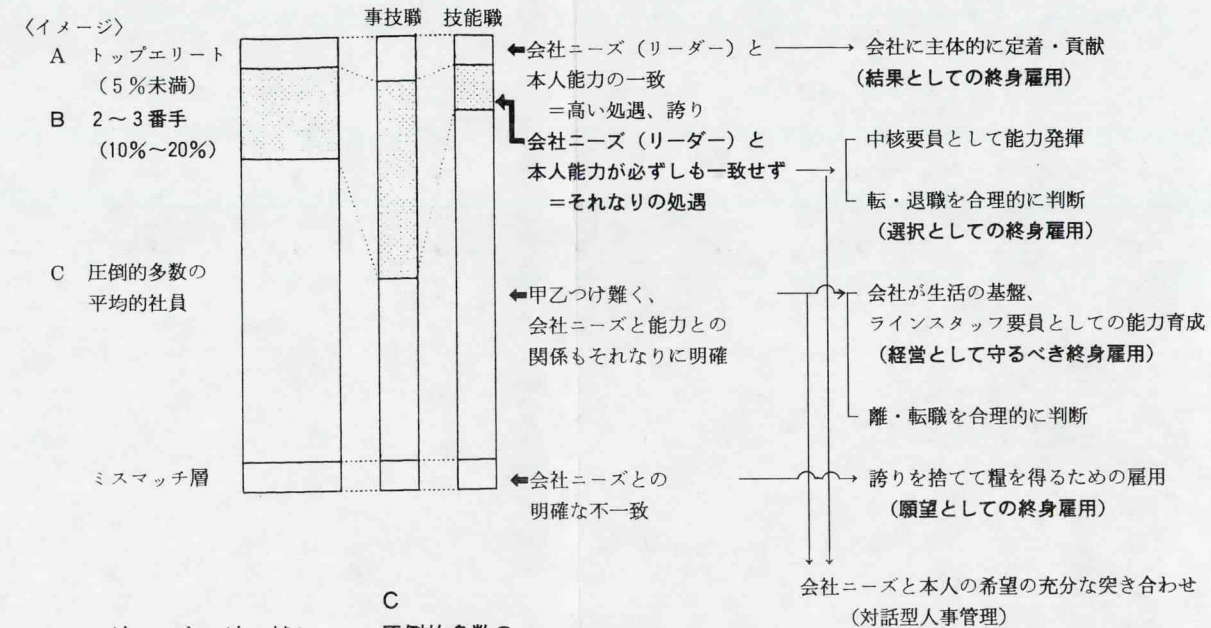
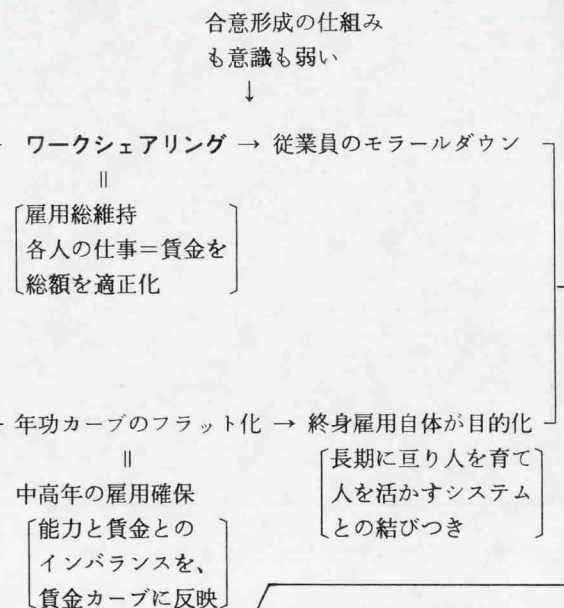
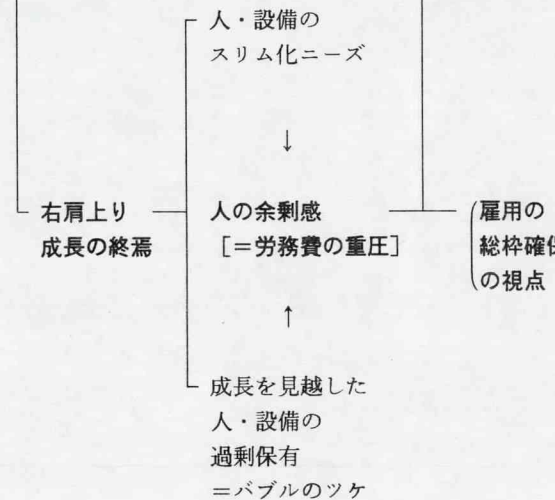
専門職制度の必要性はかなりひろく感じられており、大企業を中心にすでに導入されているところも少なくない。専門職として特定の機能業務・部門業務に精通したエキスパートも存在する。しかし、総じてライン管理職キャリアが支配的であるかぎりには、専門職はどうみても、ライン管理職になれなかった従業員のための処遇上の必要から設けられたものという性格を拭い去ることができない。「職際型キャリア」の設定によって専門職は、機能部門とは異なる経営的な視点に立った、スタッフ的な職能をもつ独自のキャリアとして実質を与えられるであろう。

11 到達度管理から付加価値管理へ

人事管理方式も従来の「到達度管理」から目標管理に基づく「付加価値管理」へと転換されなければならない。管理権限に基づく仕事の細分化を基盤として、これまでは定型―判断―管理の大枠の下で設定される安定的な能力評価基準が存在した。しかし、「職際型キャリア」では、そうしたできあいの基準が働く余地は小さく、仕事の「非定型的」な部分の評価こそ重要になる。できあいの職務基準への「到達度」によって能力は測りきれない。従業員が上司との対話を通じて設定する目標が、経営活動にいかなる価値を加えることができるか、その目標の達成度が能力評価のための尺度となろう。したがって、人事考課も「目標」設定、目標達成度の評価、そのためのコスト評価など、評価者と被評価者の対話を通してのみ可能となる。こうした人事考課を適正に行う能力も、先に述べた「職際型キャリア」育成のための管理能力に加えなければならない。

選択としての終身雇用イメージ

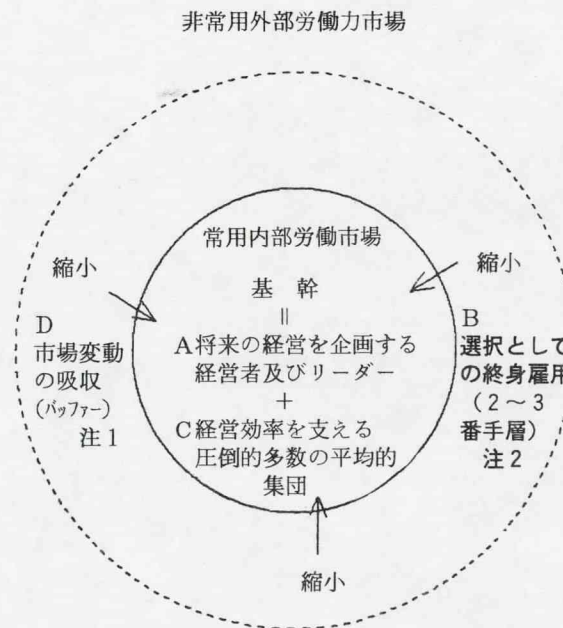
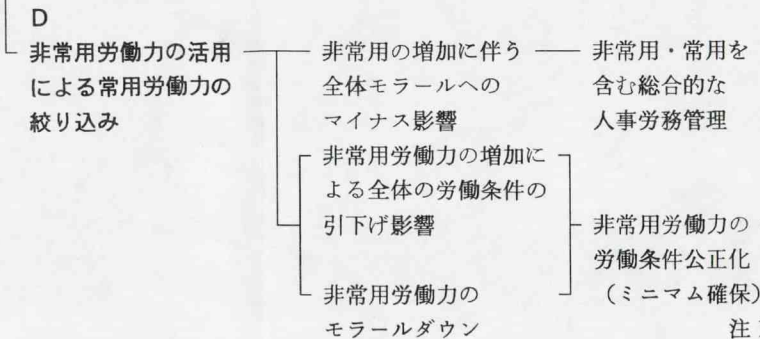
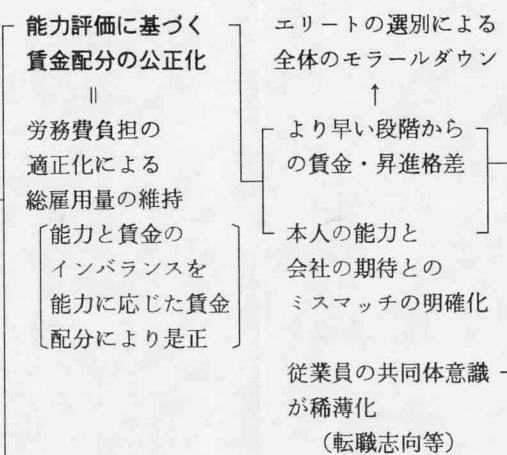
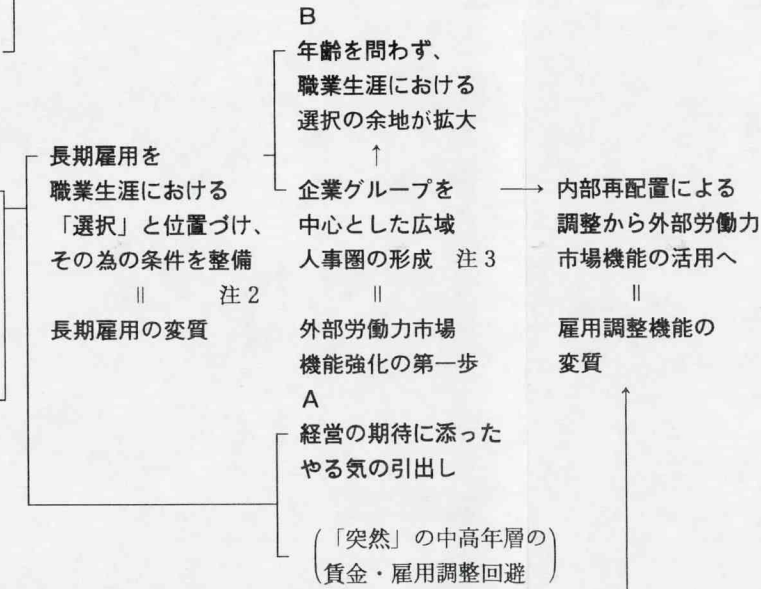
中長期的な若年労働力不足 → 若年労働力の安定的確保 → 安定した新規採用の維持と人の新陳代謝



追いつき・追い越し キャリア入替え等 上手な運用

職種、年齢別 Min 基準の設定

C 圧倒的多数の平均的集団のパワーへの期待 チームワークの重視



- （充すべき条件は）
- 注1・公正な労働条件の確保と常用労働力を含む総合的人事労務管理
- 注2・能力評価に基づく処遇の強化とその基礎としての能力開発プログラムの充実
- ・仕事経験（キャリア・能力）の企業の枠を超えた客観評価
- 長期勤続奨励型人事・福利厚生制度の見直し
- 注3・企業グループ内でのオープンな労働力市場形成を試行
- …労働条件・福利厚生格差の調整や、人事情報の共有化等条件整備も必要

第2章 報 告 要 旨

2-1 産業分業構造の再編成と雇用構造の変化（要旨）

1) 本章の目的

わが国の自動車産業は、1950年代の半ばから90年にかけて順調に発展してきたが、バブル崩壊後の不況で生産量が大幅に落ち込んだ。今回の不況は、自動車産業にとって、2つの点でこれまでの不況とは違った性質を持っている。ひとつは、国内市場の成熟化であり、他のひとつは、国内需要の不振を輸出でカバーできなくなったことである。日本の自動車市場も、アメリカと同じように、一定周期で需要の増減が交互に訪れるようになった。また、①海外生産拠点の成長、②円高、③貿易摩擦の3つの要因によって、外需を頼りにした生産量の維持が困難になった。このような環境変化の中で、自動車産業の分業構造の再編はどのように進み、雇用問題はどうかを検討することがこの章の目的である。

2) 分業構造再編の3つのシナリオ

- ① 第1のケースは、カーメーカーによる集約・内製化である。部品・設備メーカーの全部または一部をカーメーカーが内部に取り込むというシナリオである。このシナリオがとられた場合、自動車産業全体の過当競争が是正され、投資効率が良くなると考えられる。しかし、他方で、カーメーカーの強大化による弊害やカーメーカーの経営硬直化（大企業病）が懸念される。短期的にはプラスの効果がでるだろうが、中長期的にはマイナスの効果が大きくなると考えられる。
- ② 第2のケースは、企業グループを中心としたスリム化である。カーメーカーを核として、カーメーカーと力のある部品・設備メーカーが連携し、グループとしての効率性を高めるというシナリオである。このシナリオがとられた場合、最も体系的かつ効率的なスリム化が達成されるが、同時に、日本的系列の基盤も強化される。いろいろな意味での犠牲が最小限になるシナリオではあるが、この方向での再編は国際的な非難を受けかねない欠点を持っている。
- ③ 分業構造再編の第3のケースは、部品・設備メーカーによる自主再編である。減少するパイをめぐって部品・設備メーカーの間で激しい競争が起こり、淘汰が進むというシナリオである。自由競争に任せておけば最適な部品・設備メーカーが生き残ると考える。このシナリオをとった場合、部品・設備メーカーの独自性は強化され、海外メーカーの参入機

会も拡大する。通商摩擦の緩和につながり、国際関係の面ではメリットが大きい。しかし、特定分野での寡占が起こったり、カーメーカーと部品・設備メーカーの取引関係が不安定になるといった弊害も考えられる。メリットとデメリットのどちらが大きいかは即断できない。

3) 分業構造再編の雇用への影響

- ① 第1のシナリオ、すなわちカーメーカーによる集約・内製化がおこなわれると、カーメーカー本体の雇用は増大するが、部品・設備メーカーの雇用は大幅に減少すると考えられる。特に、自動車依存度が高く開発力も弱い二次仕入れ先への影響が大きくなる。雇用調整の規模は大きく、短期的には部品・設備メーカーからカーメーカーへの人の移動が発生する。
- ② 企業グループ強化の方向で再編が進んだ場合（第2のシナリオ）、雇用調整は段階的に進むと考えられる。カーメーカーにおける雇用調整は軽微ですむが、一部の部品・設備メーカーにおいては、大幅な調整が必要となる。ただ、このシナリオがとられた場合、経営側も労働組合側も交渉の場を持っているために、調整を計画的におこなうことが可能である。カーメーカーを中心として構成される企業グループの役割が重要になるため、グループ内の人的つながりが強まると予想される。
- ③ 第3のシナリオ、自由競争による再編が起こると、雇用調整は大幅になると考えられる。まず、カーメーカーの間で差が出る。上位グループの雇用は安定するが、下位メーカーの雇用は不安定になる。これは、部品・設備メーカーにも影響を与える。下位のカーメーカーについていた部品・設備メーカーが離散し、そこから失業者が発生する。また、部品・設備メーカーで競争に破れたところからも失業が出る。全体として雇用調整は大規模であり、人の動きは活発になる。特に、技術力を強化しようとする部品・設備メーカーが、カーメーカーから人材を調達する動きも出てくる。
- ④ シナリオとしての現実性は、企業グループの役割強化を中心とした第2のシナリオがもっとも高い。ただ、実際には、これら3つのシナリオが同時並行して進んでいくと考えられる。ある分野では第1のシナリオが選択され、他の分野では第3のシナリオが選ばれる。また、企業によって、経営者の思想によって、シナリオの選び方が変わってくるだろう。分業構造の再編は、まだ始まったばかりである。

4) 分業構造の再編と長期雇用の将来

雇用調整・削減の方法として、次の6つの可能性を検討した。①企業グループを単位とし

た人材の再配置、②ワークシェアリング、③自然減による調整、④既存の調整機能を充実・強化、⑤希望退職による人員削減、⑥独立採算を前提とする人事機能の包括的な移管。その結果、現実の雇用調整はこれらの方法の組み合わせですすんでいることが明らかになった。余剰人員が生じたとき、企業は、まず国内移転型調整と自然減による調整で対応しようとする。調整幅が大きく、これら2つの方法では不十分なとき、希望退職の募集が始まる。早期退職優遇制度は、余剰人員に関係なく常におこなわれている。自動車産業でも、人員削減が現実のものとなりつつある。ここで検討した削減方法がどのような組み合わせで実施されるか、また、そうした雇用環境の変化が日本的雇用慣行にどのような中長期的な変質をもたらそうとしているか。企業及び従業員を対象とした実態調査の中から取り組むべき課題を抽出し変質の方向を見極める必要がある。

2-2 経営環境の変化と雇用管理制度の「転換」(要旨)

1) 終身雇用制度の定義

短期的には収益体質の改善のためにすすめられている組織のスリム化やリストラクチャリング(事業再構築)、また、中・長期的には市場の成熟化、労働力の高齢化や若年労働力不足、さらには従業員の価値観の変化などにともない、終身雇用と年功的人事管理制度をおもな柱とする日本型雇用制度・慣行は変質を余儀なくされているように思われる。日本型雇用制度・慣行のどの側面が、いかなる方向へむけて変化を遂げようとしているのかを明らかにすることが本調査・研究の課題である。限られた能力と調査期間でこの課題に接近するために、本章ではあらかじめ日本の雇用制度・慣行について以下のように定義を行い、それを構成するそれぞれの要素について、企業アンケート調査ならびに聞き取り調査にもとづいて、その変化と方向の検討をこころみた。

- (1) 新規学(高)卒を採用し、
- (2) 原則的に定年まで雇用する安定的な雇用関係の下で、
- (3) 長期にわたりキャリアを育成するしくみであり、
- (4) 技能(能力)が勤続年数とともに高まることを前提にして、もっともマギレの少ない能力の代理変数として、勤続年数をおもな指標とする昇進・昇格ならびに賃金管理制度・慣行をいう。

2) 終身雇用支持と「能力主義」指向

全体的に見て、終身雇用すなわち長期・安定的な雇用関係に対する企業の支持は根強いものがある。だが、人員余剰感をたずねた結果では、大・中企業の管理職や大企業・事務職について、余剰を感じる企業がかなり高い割合にのぼり、とくにこれらホワイト・カラー層でこれまでのような終身雇用の維持が難しくなっている実態が明らかになった。他方、勤続年数をおもな指標とする人事管理制度である年功制度については、賃金配分や昇進・昇格において「能力主義」を重視する方向へ変化するという見方が広範にみられ、終身雇用と対照的な結果がえられた。終身雇用に対する根強い支持と人事管理における「能力主義」の強化、日本型雇用制度・慣行を支える二つの柱をめぐるこの対照的な評価が、いかなる論理によって結びつけられているのだろうか。

3) 採用制度と雇用関係に見る流動化の動き

終身雇用制度について、その要ともいべき採用政策(要素1)についてみると、採用政策

では、「新規学（高）卒採用重視」が企業規模に関係なく大きな割合をしめている。わずかに大企業で「新規採用重視」が7割を割り込んでいるのが注目される。しかし、「定年退職者の採用」や「中途採用重視」あるいは「パート活用」や「女子労働力の活用」なども、3分の1強から4分の1強という大きな割合をしめ、採用政策の多様化がすすむことがうかがわれる。とくに「中途採用重視」については、中・小企業では「新規採用難」などをその理由に挙げる企業が多いが、大企業では「専門職不足」など、経営環境の変化に柔軟に対応するための要員として中途採用を重視する企業が多いことが注目される。

つぎに、長期にわたる安定的な雇用関係（要素2）についてみると、上述のとおり、全体的にはこれまでのようにその存続を図りたいという企業が多いが、とくに大企業・管理職についてはすでに「選択定年制」を採用する企業が4分の1強をしめるだけでなく、今後、大企業・管理職、事務職を中心に、「選択定年制」をとる企業が大幅に増加するとみられる。また、出向・転籍の今後の動向をみても、大企業で「増加」が6割近い割合をしめる。以上の観察結果から、大企業ホワイトカラー層を中心に、雇用関係流動化の動きが今後しだいに強まることが予想される。こうした採用政策の多様化、雇用関係の流動化の動きが、短期的には大企業のホワイトカラーを中心とした人員余剰感に、また、中・長期的には市場の成熟をはじめ、経営環境の変化にたいする柔軟な対応の必要性に規定されていることは明らかであろう。

4)「選択」としての終身雇用

その根幹において終身雇用を維持したいとする企業は多い。しかし、経営環境の変化の中で、従来どおりこれを維持することはむずかしく、採用政策の多様化や雇用関係の流動化をつうじて、終身雇用の対象を絞り込むことが避けられない。とすれば、終身雇用を自明であるかのように考え、ある程度勤続年数を重ねたのち、十分な準備もないままに、雇用関係が打ち切られることになって、企業も従業員もそして労働組合も対応に苦慮するよりも、終身雇用をはじめから「選択」されたものととらえ、「選択」がより適切に、より小さなコストで行うことができるよう関連する制度の整備をすすめるべきではないだろうか。雇用関係を継続するか、転身するか、その判断をもっとも強く左右するのは、企業と従業員のあいだの期待の不一致の程度であろう。その意味で「選択」の基準としてはやはり「能力」評価が中心にすえられるべきであろう。そうした施策は一見すると唐突に思われるけれども、従業員意識に照らしてみても、受け入れ基盤はしだいに整いつつあるように思われる。「選択」としての終身雇用の条件として、(1)外部労働市場の活性化、(2)企業をこえたキャリア評価の基礎としての「能力」評価の客観化、そして(3)長期勤続をうながすような退職金・年金制度の改革

などがあげられる。

5)「能力主義化」への動き

年功制度の下で、勤続年数はもっともマギレの少ない、その意味で「公正な」人事管理の指標として機能してきた(要素4)。だが、調査結果にしたがえば、こんにち勤続年数に基づく「横並びの平等主義的」処遇は「公正さ」「納得性」を欠くものと、企業側も多くの従業員もみている。その基底にある意識は個人主義といってよいだろう。個人の能力を適正に評価し、それに基づく処遇が強く求められている。こうした動向を「年功制度から能力主義へ」とあらわすことができる。それは実際にはいかなる形で進められているだろうか。

能力主義にもとづく賃金体系として多くの企業が職能資格制度を採用している。だが、多くの事例で資格等級間の賃金がオーバーラップしていたり、あるいは等級間の年齢分布が重視されるなど、運用の実態は年功原理にもとづく場合が少なくない。そうした事例の中で、運用上の年功原理の介在を極力排し、賃金体系の「能力主義化」をすすめたケースを検討してみた。その結果、(1)役職以前の従業員の職能給の比重は40%程度で、残る部分は事実上「年功」を強く反映した賃金部分からなる。「能力主義化」といいながら、企業が従業員の「生活ミニマム」の保障を重視している。これは企業が「平均的従業員のモラル」の維持・向上に強く配慮していることを示す。(2)だが、それだけでは賃金の「公正さ」を保持し、従業員のモラル・アップを図ることはできず、ひいては経営環境の変化に対処できる人材を育成することはむずかしい。職能資格給制度のおもな目的はこうした要請にこたえることにある。端的に言えば、賃金体系の「能力主義化」は「生活ミニマム」と能力評価のバランス、いいかえれば平均的な従業員と優秀な従業員双方のモラル・アップのバランスをとりながらすすめられているといえよう。勤続年数を重ねるにつれて、とりわけ役職につくあたりになると、「生活ミニマム」への配慮に比べて、能力評価の比重が高まり、企業によっては能力評価に基づく年俸制をとり入れるなど、「能力主義化」が徹底されるのは、こうした人事管理政策の意図を反映するものといえよう。

6)「能力主義化」の中身

年功制度は勤続とともに能力が高まることを前提とする、長期にわたるキャリア育成システムである(要素3)。したがって、「年功制度から能力主義へ」という動きは、キャリア育成システム自体に何らかの変化が生じていることを暗示する。職能給制度を相対的に純粋に追求した先駆的な事例を検討した結果、つぎのことが明らかになった。能力評価項目のなかに、あらかじめ定められうる定型業務遂行能力の到達度ばかりでなく、知的活動能力や管理

能力など非定型業務の遂行にかかわる評価項目を導入することで、従業員の多面的な仕事能力を評価することが可能となった。しかし、このうち非定型業務にかかわる評価項目のしめる比重は、勤続の短い若い従業員では低く設定され、定型業務の遂行能力とモラルのしめる比重が高い。勤続を重ね、資格等級があがるにつれて非定型業務遂行能力の評価の比重がしだいに高くなる。こうしたことから、(1)非定型業務の遂行能力を明示的に評価項目の中に入れたことで、標準化された職務遂行能力の「到達度」という形だけで、能力評価を行うのではなく、それぞれの従業員がもっている個性的・多面的な能力を評価することが原理的に可能になった。職能資格給制度本来の目的はここにおかれるべきであるように思われる。(2)だが、非定型業務の遂行能力にかかわる項目の比重は、若い・勤続年数の短い従業員については小さく、既定の職務基準への「到達度」評価の比重が高いため、実質的に昇進・昇格格差は勤続年数の短いあいだはさほどめだってはあらわれないであろう。むしろ、評価項目の設定をつうじて、処遇上の格差があまりにはやく生じてしまうことをコントロールしたいという姿勢すら、そこにはうかがわれるのである。したがって、「長期にわたるキャリア形成」という年功制度の特徴は、「能力主義化」によっても大きく損なわれるわけではない。昇進・昇格格差が生ずる時期はこれまでより早まるとする企業は多数をしめる。また、実際にも、早まるであろう。しかし、それは例えば、国家公務員のいわゆるキャリア組のような「特急グループ」を設けるといったことではない。せいぜい比重は小さいながら、非定型業務遂行能力を評価項目の中に導入したことで、従来よりも若干は能力格差が入社後比較的早い時期に明らかになるだろうということであって、仕事遂行能力がかなり長期にわたる企業内の職務経験を通じて習得されるという認識は、年功制度の場合とさほど変化しているわけではないように思われる。

「能力主義化」の実態がこのようであるとすれば、職務類型により「能力主義化」のあり方には違いがあるのが当然であろう。ことに現業職の場合には、ホワイトカラーと比べて、定型業務のしめる割合ははるかに高く、くわえて集団で従事する仕事が多く、個性的・多面的な能力が求められる余地は小さいであろう。その点で現業職の「能力主義化」がホワイトカラーと異なるのは当然のことであろう。

7)「ライン管理型キャリア」と「職際型キャリア」

現に進行している「組織のスリム化」や「リストラ」の動きをみると、これまで想定されてきた各部門での人材育成効率の最適化が、はたして経営全体の人材育成効率の最適化につながるのか、という疑問が生ずる。従来から技能育成は基本的に各部門において行われてきた。だが、部門内の権限=代理関係を基盤とした育成方式の下では、いわゆる「型にはまっ

た」人材の育成は可能でも、経営環境の変化に柔軟に対応できる、リーダーシップを備えた人材の育成はむずかしいのではあるまいか。こうした観点から、聞き取りを行った企業の多くでこころみられている「組織のフラット化」に注目した。なかでも完成車メーカーはもっともすすんだ事例を提供している。そこでの仕事の特徴は、(1)ライン管理組織の権限=代理関係から離れ、横断的なプロジェクト・チームを核として、経営的な観点から課題に取り組むこと、(2)したがって、課題に取り組む視点、方法から「段取り」をしなければならないこと、(3)プロジェクト・メンバーとは原理的に権限関係はなく、したがって知的活動能力をあげて自らのリーダーシップを発揮するよう求められること、(4)最後に、権限の大きさによって定められた仕事をこなすことによってではなく、課題の解決にいかなる貢献をしたかによって仕事能力が評価されることである。このような仕事の経験を「職際型キャリア」とよび、各機能部門の管理職育成を目的とした「ライン管理型キャリア」と範疇的に区別したい。

「職際型キャリア」が従来のライン管理型キャリアを排除するわけではない。事例においても、「職際型キャリア」に従事する従業員の割合はせいぜい2割程度である。ライン管理型キャリアは経営活動にとり今後とも不可欠の役割をはたしつづけることはいうまでもない。また、「職際型キャリア」をライン管理型キャリアから独立したキャリア・パスとして設定するのがのぞましいかどうか、なお検討の余地がある。いずれにせよ、「職際型キャリア」が経営環境の変化に対応する、柔軟で視野の広い管理職の形成に貢献することを期待する企業は、大企業を中心にかなり大きな割合をしめるのである。他方、重要なキャリア類型として増大が予想されながら、ライン管理組織の下では管理職より一段低くみられた「専門職」のひとつのあり方として、「職際型キャリア」を位置づけることも可能であろう。「職際型キャリア」についてはなお今後の調査に待たねばならない点が多い。しかし、その必要と可能性については十分考慮に値するといえよう。

8) 「付加価値」管理と「対話型人事管理」

能力主義への転換、「職際型キャリア」の育成にともない人事管理方式もまた変わることになる。ライン管理型キャリアの場合には、権限=代理関係に基づいて階層的に細分化された仕事をこなすことができるかどうか、その「到達度」で仕事能力が評価された。「職際型キャリア」ではどのような貢献をしたかが評価のポイントとなる。「能力主義」という場合も、本来は非定型業務の遂行能力こそ評価の中心となろう。その意味で人事管理方式も「到達度」管理から「付加価値」管理へと移るであろう。それを測る出来合いの尺度は原理的にはない。度のような貢献をしたいか、してほしいか、経営と従業員の間でその点を確認することが、能力評価の出発点となる。したがって、経営の一方的な評価ではなく、「対話型人事

管理」が求められることになるだろう。しかし、この点では現状は大きく遅れているといわざるをえない。

2-3 従業員意識の動向と雇用制度・慣行のゆくえ（要旨）

1) 従業員意識の動向と雇用制度・慣行

人事制度（たとえば職能資格制度）の中に従業員を格付けたり、すべての仕事は平等であるという思想によって、これまで包括一元管理は支えられてきた。この包括一元管理においても制度は変更していなくても実態としては、ずれてきている面があった。さらに、従業員個人に個性化や創造性が求められたり、環境の変化により新たな職種や属性の従業員層が表れてきており、従来の包括一元管理の枠の中にははまりきらなくなってきた。

従業員層の中にもいろいろな不満や不公平感が表れてきている兆しが見える。この不満を解消しようとする他の層の不満を引き起こす可能性がある。不満が顕在化してくるのは一つには全従業員間の利害を対立させないような共同体理念の物的な仕組みや理念そのものが変質してきたからだと考えられる。

従業員意識の調査におけるキー・クエスチョンは、(1)従業員がどのような共同体理念を保持しているのか、(2)職業生涯や仕事を会社との関係でどう考えているのか、(3)現在の処遇制度のどこに不満を感じているのか、(4)制度の運用の基準としてどのようなものが求められているのかという4つである。

2) 雇用に対する見方

従業員の雇用に対する見方は、共同体理念がどのように持たれているのかを反映したものである。まず組織に対してはいわゆる会社人間タイプは減少し、相対的な価値観を有するようになっていることが明らかになった。

仕事と会社生活の将来についてみると、平均としては会社との長期的な交換関係についての信頼は保持されているが、中堅層（25-34歳、勤続3-5、7-15年層）で長期的な交換に対するやや消極的な意識が明らかになった。

定年まで今の会社で働き続けるという会社との同一化を見ると、「雇用の安定感や安心感」という衛生的要因（マズロー）が強いようである。また、転職について肯定的に考える人々も増えている。今の職場に満足しているので転職を考えないという積極的な転職否定意見は弱くなってきている。

3) 職業生涯

回答結果では専門職への志向が強まってきている。詳細に見ると、管理職か専門職かという点で回答者が判断しかねている面がある。しかし、過去の類似の設問を有する調査と比較

してみると専門職への志向はかなり強くなったと見ることができる。また、専門職の具体的なイメージも明確になってきている。専門職について十分に周知され理解されてきている結果であろう。

仕事能力の向上については、社内でいろいろな仕事を経験することであると考えられている。仕事が会社とは無関係なものではなく、会社で働くことを通じて仕事というものが考えられているためである。勤労意欲（モラル）の源については、まず、仕事を任せられ、信頼されていると感じることである。次には、現業職では昇給や昇進が重要であり、事技職では周囲から能力・役割を承認されることである。回答結果から見る限り、職種別に配慮する必要が示唆されている。

4) 望ましい処遇の原則

年功制度については、ある程度の修正はやむをえないという考えが多かった。その理由は、成果と報酬のアンバランスや能力と地位処遇のアンバランスがあるためである。中堅層では成果と報酬のアンバランスが指摘されていた。また、4割の人々は勤続年数に応じて毎年確実に昇給していく制度を望ましい処遇の制度として考えていた。6割の人々は能力、業績、仕事・職務に応じた給与制度を望ましいものとした。

中堅層に不満があるのは否定できないにしても、その不満がどうしたら解消できるのかということについて回答者はまだ具体的なイメージを持っていないと言えるだろう。

5) 制度の運用の基準

同僚との競争について明確な選考基準の下でフェアな競争をすることについて抵抗感を有する人々は減ってきている。人事考課のフィードバックの受け入れについても従業員の意識は準備されているようである。さらに、目標管理と結びついた育成型の考課への期待も高いという結果が出た。

目標あるいは評価の基準を可能な範囲で明示して公開するという方式を導入する準備が整っていると理解できる。

6) 新しい制度

長期リフレッシュ休暇、介護休暇制度にたいするニーズは高かった。反対に、有給教育訓練休暇や勤務地限定制度へのニーズは比較的低い。また、役職定年制度や年俸制度に対してはかなり消極的であった。役職定年制度、年俸制度についてはその意義を周知するなり、あるいはほかの方法でのフォローアップが必要と考えられる。

中高年層の処遇については、能力開発を柱にする場合には35歳以前の段階から準備しておく必要があるようである。

7) 雇用制度・慣行のゆくえ

従業員意識調査に基づく以下のようにまとめられる。まず、人事制度の根幹にある考え方は前提として将来も維持していくのが望ましい。職業生涯のとらえ方が、たとえば、専門職への志向の強まりに見られるように変化してきているので、それに対応するように人事制度を変化させていく必要が生じるだろう。

従業員の持つ組織観（共同体理念）が変質してきていることは考慮にいれる必要がある。変質したとしても、ある部分については再構築することが十分に可能と思われる。しかし、再構築しきれない部分については対応を考えておく必要がある。たとえば、従業員間の利害の対立が生じた場合には、その対立のすべての側面を従業員の共有する組織観の中で解消することはできない。したがって、規則・基準の明示化と運用手続きの公開性へのニーズが高まるものと予想される。従業員の意識から見る限り、このための準備はかなり整っている。

2-4 長期雇用と労働意欲（要旨）

1) 長期雇用研究の重要性

この章の目的は、鉄鋼業における先行事例研究の中から長期雇用と労働意欲の関係を明らかにすることである。諸外国で高い評価を受けているわが国企業の経営方式は、長期雇用を基礎として組み立てられている。にもかかわらず、バブル崩壊後の不況の中で「終身雇用制見直し論」が盛んである。労働力の流動性を高めることが日本経済の活力維持にとって重要である、という主張がいろいろなところできられる。労働市場が労働力の適正な再配分機能を果たすことは必要である。しかし、それが度を越して、長期雇用慣行を否定するようになっては、かえって問題が出てくる。長期雇用慣行は、従業員の労働意欲を高め、長期的な視点で仕事に取り組むようにするための必要条件である。長期雇用と労働意欲の関係を理論的、実証的に明らかにする。

2) 長期雇用と労働意欲の関係

長期雇用の重要性を明らかにするために、長期雇用と労働意欲の概念整理をおこなう。仕事の進め方にそって、長期雇用慣行と労働がどのような関わりを持っているかを検討した。その結果、長期雇用慣行が存在しない場合、次の6つの問題が発生する可能性が指摘された。

① 課題設定は短期の視点からおこなう→中長期の発展には無関心

長期雇用慣行がなくなると、課題設定において短期の視点がより重視されるようになる。これは、評価基準の設定のしかたが変わることによって発生する。雇用が不安定になったとき、従業員は、1年か2年で成果があがるような課題を志向し、数年がかりで取り組まなければならない課題に対して消極的になる。その結果、中長期の発展に必要な仕事をおこなう人がいなくなり、企業の発展が阻害される。

② 他社でも通用する一般的能力の向上に努める→企業特殊的能力の要請には消極的

課題の実行にともなって要請される2つの能力うち、他社に移っても通用する一般的能力の向上に従業員は励むようになり、その企業でしか役に立たない企業特殊的能力の向上に対する関心が薄れてくる。このことは、短期的にはさしたる影響を与えないが、中長期的には深刻な問題となってくる。それは、企業組織を円滑に運営していくためには、企業特殊的能力を持った人が一定数必要だからである。

③ 自分に与えられた課題遂行のみに努力する→組織全体の生産性向上は二の次。組織内の助け合いを軽視＝誰もしない仕事が発生

課題の実行にあたって、自分の課題遂行には熱心になるが、組織全体の課題達成にはあまり興味を示さなくなる。これは、評価基準と密接に結びついている。長期雇用がない場

合、評価は短期の業績に基づいておこなわれる。組織全体の課題達成への貢献を評価基準の中に盛り込むことは可能であるが、その場合には「仲間の仕事を助ける」という抽象的な表現では不十分である。「Aさんの仕事のうちX部分についてはBさんが助け、Y部分についてはCさんが助ける」といった形で、具体的に指示することになる。これは、とりもなおさず、個人の課題設定である。組織全体の課題達成への貢献とは、個人の課題設定から漏れてしまった仕事をカバーすることである。どんなに細かく個人の課題を決めても、組織の中には誰も担当しない仕事必ず残る。長期雇用慣行の崩壊は、組織全体の効率を落としてしまう危険性を含んでいる。

- ④ 仲間の雇用を危うくすることはしない→要員削減につながるような改善には取り組まない

長期雇用が保障されない場合、生産性向上努力がおこなわれなくなる可能性がある。生産現場で繰り広げられている改善活動にはさまざまな種類があるが、究極のテーマは、より少ない人数で同じ生産量と品質を維持するにはどうすればよいかという点である。この活動の前提条件となっているのは、工数低減＝要員削減は仲間の雇用減にはならないという、経営に対する信頼感である。雇用の安定が崩れた場合、仲間のクビがとぶような改善活動に従業員は取り組まなくなる。

- ⑤ 上司の評価を第一に考える→顧客満足を忘れる

評価が短期の視点でおこなわれると、個人の関心は上司が自分の仕事をどう見ているかという点に集中する。そこで犠牲になるのは、顧客満足である。組織の中での課題達成を第一に考えると、顧客満足が二の次になる場合が出てくる。ある案件について、顧客にとってはLという方法で処理するのがもっとも望ましいのだが、組織の中で「その案件の処理はMという方法による」と決められていると、誰もLの方法をとろうとはしない。取り残されるのは顧客であり、嫌気のさした顧客は他の企業に移っていく。この企業は、中長期的に顧客を失い衰退していくことになる。

- ⑥ 金銭的報酬に固執＝今期の業績を直ちに報酬化→来期以降につながる仕事の停滞

長期雇用慣行の崩壊は、評価の方法を通して報酬の部分にも影響を与える。従業員は、この企業に何年勤めるかわからないので、将来の報酬よりも現在の報酬をより多く求めることになる。具体的には、金銭である。昇進は、組織の中でのパワー獲得とともに給与の上昇も含んでいる。しかし、この企業にいつまでいるかわからないので、将来の所得の増加を期待してもしかたがない。いま手に入れることのできる報酬として、ボーナスや金一封により大きな魅力を見いだすことになる。従業員がこのような行動基準を持つようになると、すでに②でも述べたような問題が発生する。すなわち、従業員は中長期の目標を持って仕事をしなくなるのである。

3) 鉄鋼労連意識調査に見る長期雇用と労働意欲の関係

前節で整理した概念の妥当性を鉄鋼労連の調査を使って検討した。その際、次の2つの作業仮説を置いた。

- ① 雇用調整を経験した鉄鋼業では、人員削減の前と後で従業員の労働意欲や組織への貢献意欲に差が認められる。すなわち、削減後の労働意欲や貢献意欲は、削減前に比べて低下する。
- ② 従業員は、中長期の課題に対する取り組み意欲を失い、より短期の成果を求めて行動するようになる。

その結果、次の点が明らかになった。

- (ア) 仕事のやりがい感は減少傾向にあるものの、会社発展に精一杯努力する人の割合は増えていた。鉄鋼業では、生産量が減少しても従業員の雇用は守るという政策を通してきたため、従業員側に経営に対する信頼感が培われてきた。このことが、状況が悪いといわれながらも、労働者のモラルの低下となってあらわれてこない原因だと考えられる。
- (イ) 雇用の不安定性が労働者の短期志向を高めている証拠は見つからなかった。というよりも、鉄鋼業では生クビがとばないという意味で雇用が守られているため、労働者は仕事に対して短期的な見方をしないのだと考えられる。

4) 雇用維持の努力と労働組合の役割

鉄鋼業では、配転や出向はおこなってもナマ首は切らないことで労使双方が努力してきた。雇用の安定性が失われるような状況になっても、労働者の勤労意欲に悪い影響が出ていないのは、この点が大きく関係していると考えられる。ただし、労働者に不満がないわけではない。雇用不安に対する憤りは労働組合にふがいなさに対して向けられているといえよう。

たとえ配転や出向の対象となったとしても、会社を離れては生きていけないので、与えられた仕事を精一杯こなそうとする。しかし、人々は常に割り切れないものを感じている。その不満を、会社に対してあからさまに向けるわけにはいかない。やる気のなさを見せてしまうと、次にどこにまわされるかわからないからである。そこで、不満は労働組合に向くことになる。自分たちがこのような境遇に陥ってしまわないように組合は手を打てなかったのか。経済情勢の悪化というどうしようもない力を認めながらも、慣れ親しんだ仕事を手放さなければならない不満を、労働組合に向けることによって解消していると考えられる。不満を聴く機関としての労働組合の役割は大きい。

第3章 産業分業構造の再編成と雇用構造の変化

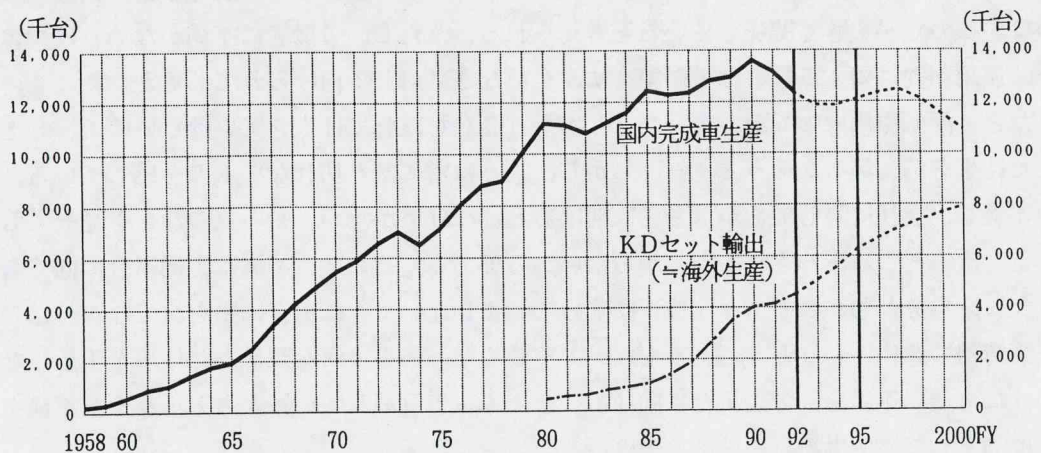
3-1 この章の目的

この章の目的は2つある。ひとつは、自動車産業における産業分業構造の再構築をどう進めるかを考えることであり、他のひとつは、分業構造の再構築にともなって発生する雇用問題の解決策を示すことである。

1) 自動車産業の状況

自動車産業は、1950年代の半ばから90年にかけて順調に発展してきた。図3-1は、1958年以降の国内完成車生産量を示したものである。今回のバブル崩壊にともなう不況を除けば、対前年比で生産量が減少したのは、74年、81-82年、86年の3回だけであった。不況のために生産量が若干減少した年もあったが、次の年には順調に回復し、全体として生産量の伸びは着実であった。この傾向に陰りが出たのが今回の不況である。生産量は、90年をピークとして91、92、93年と3年連続して減少している。94年は、景気回復と買い替え需要によって前年実績を上回ると予想されているが、その増加もさほど大きくない。1990年の水準を再び実現するのは、今世紀中には不可能だろうと考えられている。

図3-1 わが国自動車生産台数の推移

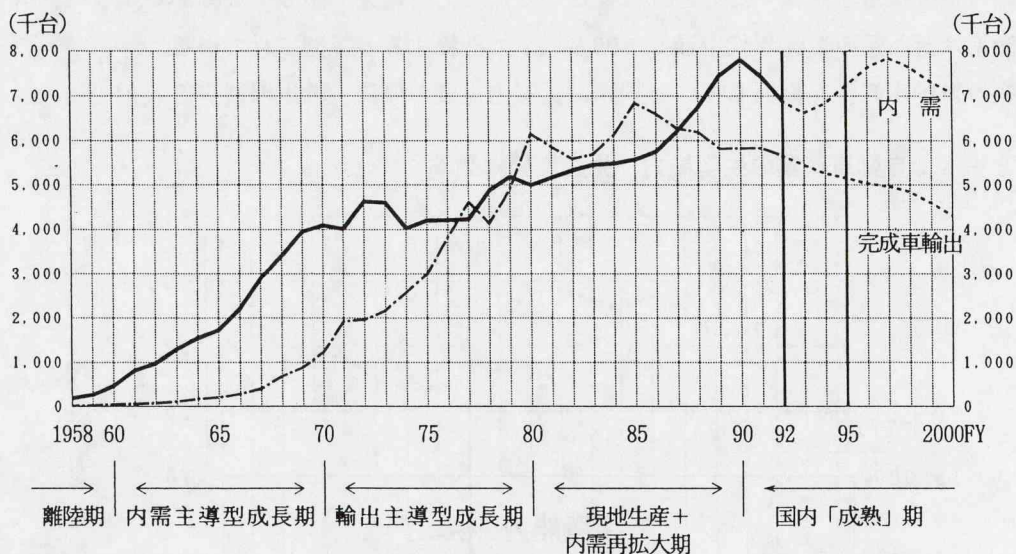


(出所 興銀調査262, 1993 No.4)

今回の不況は、自動車産業にとって、2つの点でこれまでの不況とは違った性質を持っている。ひとつは、国内市場の成熟化である。図3-2にあるように、第1次と第2次オイル

ショック後の不況の影響を受けて国内需要は一時的に停滞したが、すぐに持ち直し、再び堅実な増加傾向を見せた。それに対して今回は、87年以降の増加が大幅だったこともあって、3年続けて需要が大きく落ち込んだ。これだけ大きく需要が減少した原因として、バブル期の先取り消費があげられる。1986年までのトレンドに比べて、87年以降の需要の伸びは異常であった。86年までの傾向をそのまま延ばせば、93年の販売実績である647万台が正常な姿であるといえる。ただ、93年を底として再び拡大基調に入るかという点、必ずしもそうならない。今回の需要減少は、バブル期の過大消費の反動という一時的な現象で片づけられるようなものではなく、国内市場の成熟化を背景にしているからである。

図 3 - 2 自動車の国内需要と輸出台数



(出所 図 3 - 1 に同じ)

日本社会の高齢化によって、重要な自動車購買層である若年人口は今後減少していくし、自動車の絶対数増加による交通渋滞の慢性化は、自動車保有に対するインセンティブを低くする。図 3 - 2 に描かれている国内需要の予測値が、700万台前半を中心にして緩やかに上下しているのは、国内市場の成熟化以外の何物でもない。日本の自動車市場も、アメリカと同じように、一定周期で需要の増減が交互に訪れるようになったのである。

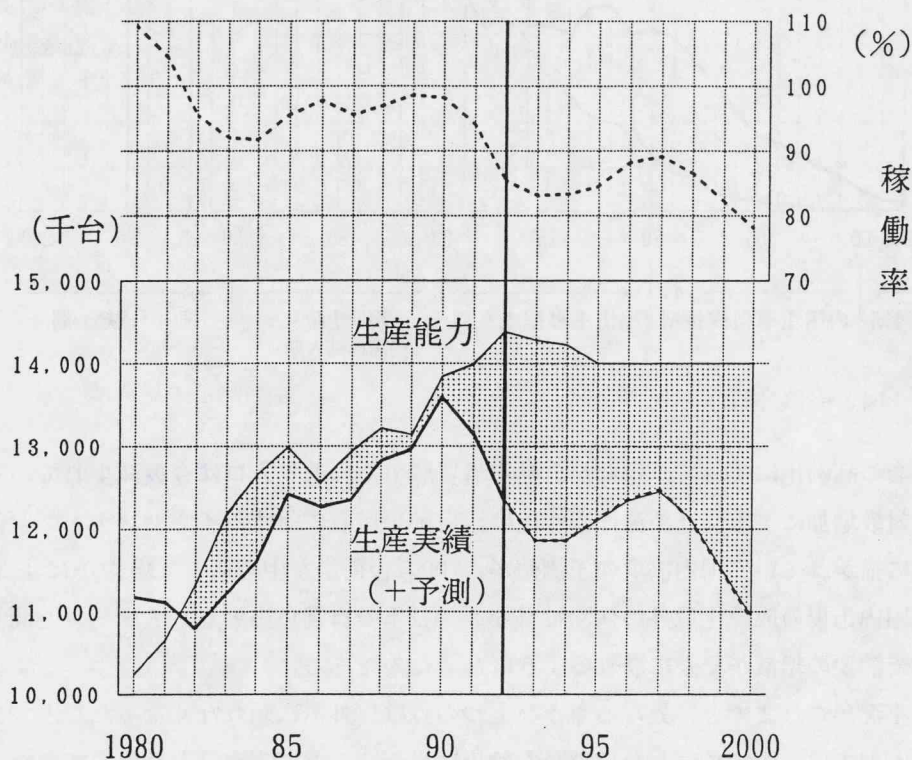
今回の不況がこれまでとは異なるもうひとつの点は、外需に頼れなくなったことである。これまでの不況では、国内で売れない部分を輸出にまわすことで生産量を確保してきた。しかし、今回は3つの理由からその方式がとれなかった。まず、海外生産拠点の成長である。1980年代にどの会社も積極的な海外展開をおこない、北米、ヨーロッパ、アジアに生産拠点を築いた。

その工場が80年代終わりになって軌道に乗り、本格操業を始めたのである。第2の理由は円高である。1ドル=100円という為替相場だと、日本で作って持って行くよりも現地工場で生産した方がはるかに安い。場合によっては、日本国内で販売する車も外国で作る方が有利であるという状況が生まれた。3番目の理由は貿易摩擦である。日本の貿易黒字に対する国際的な批判が大きく、国内の余剰を海外で売って切り抜けることは到底許されない環境になった。

国内市場の成熟化と国際的な環境変化の他に、過剰な生産設備の問題も自動車産業を悩ませている。国内の自動車組立会社は、バブル期の拡大した需要に合わせて生産設備を大幅に増やした。その結果、1992年の生産能力は1400万台を超えるまでになった。国内需要の落ち込みを輸出で補うことができれば設備の稼働率も上がっただろうが、さきに述べたような理由で、外需に頼って生産量を確保することはできなかった。その結果、図3-3にあるように、91年以降稼働率は落ち込み、90年代を通して90%以下で推移すると予測されている。

現在の自動車産業が直面している課題は、国内需要の停滞、輸出の減少、過剰設備という3

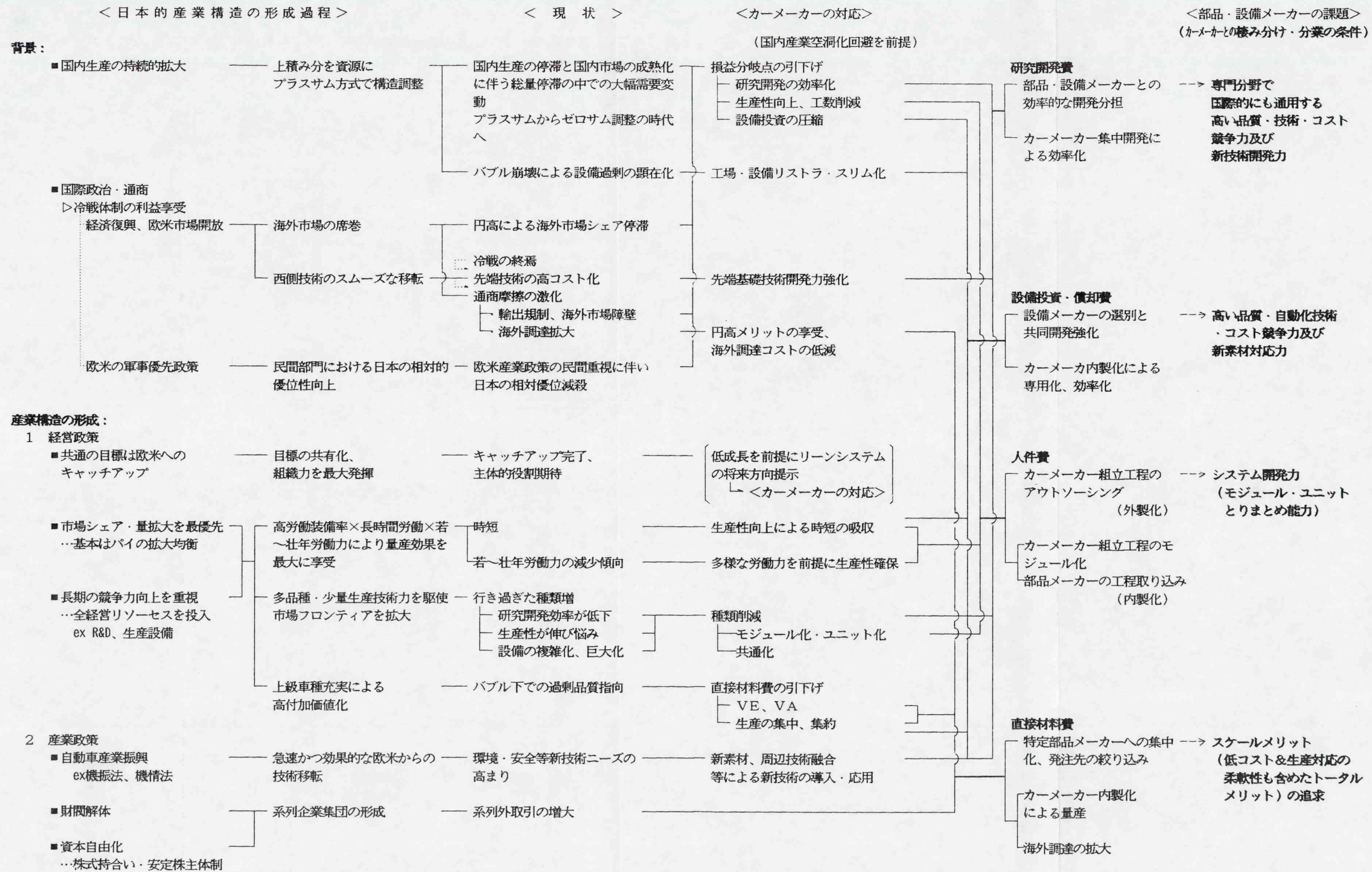
図3-3 自動車産業の生産能力、生産実績稼働率



(注) 今後の生産能力減は既に発表されたもののみカウント。

(出所 図3-1に同じ)

図3-4 日本の産業構造形成過程と現状、カーメーカーと部品・設備メーカーとの分業の条件



つの問題をいかに解決するかという点である。この章では、これらの問題を解決する際に発生する過剰雇用はどう対処するかを中心に検討を進める。

2) この章の構成

この章は、3つの部分からなっている。自動車産業の分業構造分析、産業分業構造の再編と雇用への影響、過剰雇用の調整方法がそれである。

まず、現代日本の自動車産業がおかれている状況と産業内の分業構造を分析し、環境変化にカーメーカーがどう対処しようとしているかを整理する。その際、産業構造の形成過程とそれを可能にした条件にも目を向ける。その上で、カーメーカーと部品・設備メーカーが産業構造再編の過程で取り組むべき課題を明らかにする。

次の作業は、産業構造の再編にともなって発生する雇用問題を3つの可能性から検討することである。カーメーカーに生産を集中する形での再編、企業グループを強化する形での再編、部品・設備メーカーの競争・淘汰を通じての再編の3つのケースについて、どの程度の量と質で雇用問題が発生するかを明らかにする。

第3の課題は、雇用減少への対処の方法を考えることである。雇用減に関する6つの可能性を整理し、それぞれがどのような波及効果をもつのか、どの方策が最も現実的かを検討する。そして最後に、全体のまとめとして、自動車産業における長期雇用の将来を考える。

3-2 自動車産業の分業構造とカーメーカーの対応

図3-4は、わが国自動車産業の現状と分業構造を明らかにするために作られたものである。左半分が産業構造の形成過程と現状を示し、右半分がこれからのカーメーカーと部品・設備メーカーの関係をあらわしている。また、左半分の上部は、わが国の自動車産業が成長を遂げてきた背景を説明し、下部は経営政策と産業政策を整理している。これからの産業分業構造を扱った右半分は、自動車製造における重要な4つの費目（研究開発、設備投資・償却、人件、直接材料）を軸にまとめた。産業構造の形成過程、現状、これからの分業構造の順に見ていこう。

1) 産業構造の形成過程

わが国の自動車産業の発展を支えたのは、旺盛な国内需要と国際政治における冷戦構造であった。わが国経済は、1960年代から70年代はじめにかけて高い経済成長を達成した。経済成長は国民の購買力を上昇させ、自動車の需要を増大させた。1960年代半ばから、国民の間に自

動車が急速に普及していった。国内市場の成長とともに、日本のカーメーカーは国際市場でも実績を積み重ねた。冷戦構造は、わが国の産業にとって2つの面で有利に働いた。ひとつは、西側の先進技術を比較的安価に手に入れることができたことであり、他のひとつは、わが国経済が軍事支出に足を引っ張られることなく民生部門への投資を活発におこなうことができた点である。また、第2次大戦後の対ドルレートが低く設定されていたことも幸いした。

このような状況のもとで、日本政府は自動車産業を育成するためにさまざまな政策をとった。機振法や機情法といった法律を制定するとともに、通達や行政指導を通して、欧米からの急速かつ有効な技術移転を進めた。また、カーメーカー各社も、生産技術や生産管理面での努力を積み重ね、自動車産業をわが国の中核的産業に押し上げていった。カーメーカーがめざしたのは、欧米へのキャッチアップであり、欧米に追いつくためにライバル企業間の協力も行われた。

国内需要も輸出も拡大していく中で、カーメーカー各社は長期の競争力を重視して活発に設備投資をおこなった。また、市場でのシェア拡大を第一目標として行動した。シェア拡大がそのまま収益の上昇につながったからである。

わが国の労働力構成もこのような企業行動を支えた。頑健な若年労働力が農村部から豊富に供給され、長時間労働に従事した。設備投資を少しでも早く償却するには、設備の稼働率をあげる必要がある。経営側の要請にわが国の労働力は十分に応えた。9年間の義務教育を終え基礎的な知識を持った人々が、高い集中力を長時間維持して働いた。自動車産業で働くことは、従業員にとっても生活水準の向上を意味した。経営側の方針と従業員の期待が一致して、わが国の自動車産業は量産効果を最大限に享受した。

わが国のカーメーカーは、単に大量生産だけをおこなっていたのではない。ジャスト・イン・タイムやカンバン方式といった生産管理手法の革新に取り組み、多品種少量生産を大量生産と同じコストでおこなうことに成功した。わが国の生産方式の強みは、エンジニアと現場作業者の強い協力関係をもとに、「品質を作り込む」体制をとったことにある。堅調な需要とそれにきめ細かく対応する供給側の努力によって、わが国の自動車産業は大きく発展した。

2) 自動車産業の現状

しかし、こうして伸びてきたわが国の自動車産業も、1990年を境として成熟段階にはいった。ここでいう「成熟」とは、需要が着実に伸びていかないという意味である。まず、国際情勢が変化した。ソ連の崩壊によって冷戦構造が終わりを告げ、資本主義国間の通商摩擦が第一の国際問題になった。日本の貿易黒字が批判の対象となり、円高傾向が加速したことも影響して、海外市場への輸出が困難になった。また、冷戦構造下で同盟国の発展のために安価で供与され

ていた先端技術が、それ相応のコストをかけないと調達できなくなった。他の先進諸国が、軍事技術から民生技術へ重心を移したこともわが国の優位性を失わせる要因となった。国際政治の転換とそれにとまなう市場の変化は、わが国の自動車産業に大きな影響を与えた。

もうひとつの重大な変化は、国内市場で起こった。それまで着実に伸びていた国内市場の成長が止まったのである。バブル期に大幅に伸びた反動としての需要の一時的な落ち込みではなく、需要はこれ以上大きく伸びないという成熟化の段階に達した。しかし、国内カーメーカーはどこも、バブル期の需要に合わせて生産設備を増強したため、わが国の自動車産業は多くの過剰設備を抱えることになった。バブル期に拡大した車種数の多さもカーメーカーの重荷になった。

変わったのは、以上のような市場環境だけではない。日本政府の政策も、環境や安全といった社会的な側面に重心が移った。地球温暖化や資源の浪費に対する国民意識の高まりから、日本政府は環境にやさしい車づくりをカーメーカーに要請するようになった。また、交通事故死の増加が社会問題となり、より安全な車づくりをカーメーカーに要求した。

企業を取り巻く環境の変化は、労働力人口にもおこった。若年層の絶対数が減少し中高年の割合が増加する人口構成の高齢化、慢性的な人手不足、労働時間短縮への要請、若年層を中心とした製造業離れなど、自動車産業にとって不利な状況ばかりが発生した。

わが国のカーメーカーは、以上のような環境変化の中で生き残りを図るべく、部品・設備メーカーとの分業構造の見直しに着手した。

3) 産業分業構造の再編

研究開発

わが国カーメーカーの損益分岐点はすでに90%を超えており、これに営業経費を加えるとはとんど利益の上がらない体質になっている。カーメーカーの課題は、ここまで伸びきった損益分岐点をいかに下げるかにある。生産性向上・工数削減や設備投資の圧縮とともに、研究開発の効率化が検討されている。先端技術を外国から購入する費用が高くなってきたこともこの項目の重要性を高めている。効率的な研究開発には、2つの方向が考えられる。ひとつは、部品・設備メーカーとの連携をこれまで以上に高めて効率的な開発分担をめざす方向であり、もうひとつは、カーメーカーの集中開発による効率化である。

前者の場合、これまでカーメーカーが取り引きしてきた部品・設備メーカーをしぼり込み、専門分野で国際的にも通用する高い技術力を持った会社とだけ共同開発するようになる。その結果、部品・設備メーカーの淘汰が発生する。後者のケースでは、カーメーカーが部品・設備メーカーの一部を内部に取り込んで集中化することになる。この場合でも、当然のことながら、

部品・設備メーカーの相当部分が切り捨てられることになる。これら2つの方向のうちどちらが主流になるかは、研究開発の分野によって異なる。ただ、いまのところは、前者が採用される分野が多いようである。

設備投資

設備の分野でまず求められるのがリストラ・スリム化である。バブルの時代に大幅に増えた生産設備を減らすことが、カーメーカーに求められている。カーメーカーと部品・設備メーカーの関係は、研究開発の時と同様に2つの方向が考えられる。ひとつは、設備メーカーを選別して共同開発を強化することであり、他のひとつは、カーメーカーの内製化による専用化・効率化である。どちらの方向がとられたとしても、高い自動化技術とコスト競争力を持ち、新素材にも対応できる設備メーカーは生き残っていく。それは、カーメーカーだけの設備開発力には限界があり、どうしてもその分野で高い技術力を持った設備メーカーの援助が必要になるからである。

人件費

人件費の分野では、労働力人口の変化にカーメーカーとしてどう対処していくかが問題になる。労働時間短縮や若年人口の減少に対応するには、自動化や省力化を進め、少ない人員で無理なく作業できる体制を作らなければならない。そこで考えられているのが、モジュール化、ユニット化である。ある部品群を単位として自動組付けをおこない、機械化が難しいとされる組立職場での自動化を進めようという試みである。この方式はすでに一部で実用化されており、今後もますます進んでいくと考えられる。

カーメーカーと部品・設備メーカーの関係はここでも2つの道がある。ひとつは、更なる外注化を進めることであり、他のひとつは、カーメーカー内に部品メーカーの工程を取り込むことである。この2つの道は両方とも、一部の生産において現実のものとなっている。これからも両者が並行して進んでいくと予想されるが、部品メーカーのなかでシステム開発力（モジュール・ユニットとりまとめ能力）をつけたところがより多くの注文をとって生き残っていくと考えられる。

直接材料

この分野は、部品メーカーにとって深刻である。これまでは、系列取引によってある程度の長期契約が期待できた。しかし、円高によってカーメーカー自身の国際競争力が低下している現在、コスト削減のためにカーメーカーは海外からの部品調達に積極的になっている。それに加えて、貿易摩擦を背景とした外国からの圧力もあり、海外部品の購入は増える一方である。

ただ、自動車に必要な部品すべてを海外調達することはできない。ここでも、カーメーカーが自社内に取り込む部分と特定部品メーカーへの大量発注によってコスト削減をねらう部分の

図 3-5 分業構造の再編と産業・雇用への影響

① 各シナリオの前提条件

事業領域区分 **	駆動系基幹部品メーカー	先端技術部品メーカー	汎用形状部品メーカー	汎用機能部品メーカー	設備メーカー
品目	車両基本性能を決定する部品・ユニット ex (T/M・A/T、アスル・T/F、シャフト類) (アイシン、三五)	メカの制御等安全・環境要請に対応 ex (電子制御ユニット、ABS、エアバッグ) (電装、日立)	内外装デザインを形成する部品 ex (バルブ、シート、インパ、天井) (豊田合成、アラコ)	汎用・標準品、小物機能部品 ex (小物プレス・鍛造品、サスペンション) (光洋、曙、中発、小糸)	機械、設備 ex (プレス、溶接機、ライン設備、型) (豊田工機、鬼頭、豊臣)
業容	カーメーカーの事業部的存在のメーカー	少数の専門メーカーor大手電機メーカー	比較的多数の専門メーカー	多数の専門メーカー	多数の専門メーカー
ピラミット上の位置	一次仕入先が中心	一次仕入先が中心	一次～二次が中心	一次～三次まで幅広く分布	一次～三次まで幅広く分布
課題＝様々分け・分業の条件	専門分野において、国際的に通用する 高い品質・技術・コスト競争力	専門分野において、国際的に通用する 高い品質・技術・コスト競争力 新技術開発力	システム開発力 (モジュール・ユニット化) 低コスト化、スケールメリット追求	低コスト化、スケールメリット追求	高い品質・自動化技術力・コスト競争力、 新素材対応力
対応可能性	シナリオ1	×	×	×	×
	2	△ (メーカーorレベルバラツキ)	△ (同左)	△ (同左)	△ (同左)
	3	○	○	○	○

(注) *海外生産の拡大による国内空洞化シナリオは除外

**日立製作所ビジネスシステム開発センター「自動車部品業界における経営戦略課題」(1993年)をもとに、カーメーカーを含む産業・雇用への影響および雇用調整の特徴等について分析結果を加えて編集

② シナリオ及び、産業・雇用への影響

区分	駆動系基幹部品メーカー	先端技術部品メーカー	汎用形状部品メーカー	汎用機能部品メーカー	設備メーカー
シナリオ					
シナリオ1 カーメーカーによる 集約・内製化	吸収・事業部化	内製化、 吸収・事業部化	高付加価値工程の 内製化	高付加価値・ 量産部品の内製化 一方で、量産部品メーカーと、 深い専門性を有する中小企業は、 カーメーカーに吸収される方向 他方で、低賃金＝低コストのみを売り 物にする零細企業は、 産業の底辺として存続	吸収・事業部化 型・治具の内製化
[主役] カーメーカー					
シナリオ2 カーメーカーを核に、 カーメーカーと力のある 部品・設備メーカーが連携し、 業界のスリム化を推進	品質・技術力に 応じた、生産分担 の最適見直し	新技術開発力に 応じた、開発・ 生産分担の最適 見直し	ユニット化・モジ ュール化による カーメーカーとの 工程分担の再編成 (システム力、 低コスト化 技術を有する 部品メーカー への外注化)	コスト、スケール メリットに応じた 集中化 スケールメリットを追求しながら事業 規模を拡大する中堅と、 深い専門性を有する中小企業と、 低賃金＝低コストのみを売り物にする 零細企業に3極分化	品質・技術力及び 新素材対応力に 応じて、開発分担 ・発注先の見直し
[主役] 企業グループ、 系列中核メーカー					
シナリオ3 部品・設備メーカー による自主再編 (減少するパイを巡る 競争を経て淘汰・ 整理)	製品・企業特性 から大きな変化 なし	新技術開発力、 品質・技術力を 背景に一層寡占化	システム化・ 低コスト化技術の あるメーカーが他 を圧倒	活発な競争を経て、 分野別に業界規模が適正化 集中化によるスケールメリット追求が 更に強まり、加えて円高による安価な 海外部品の流入等もあり、 低賃金＝低コスト零細企業は縮小傾向 深い専門性を有する中小企業は生き残 る	
[主役] 自動車業界全体、 個別メーカー					

産業

効果と懸念

・過当競争の是正
・投資効率の最大化

・カーメーカーの強化による弊害
・力づくの再編批判
・カーメーカーの経営硬直化
(大企業病)
・短期的にはコストアップ
(労務費格差)

・日本の系列の基盤は
再強化
・最も体系的かつ効率的
なスリム化、
(犠牲の最小化)

・米・ECからの
系列批判の強まり

・部品・設備メーカー
の独自性強化
・海外メーカーの
参入機会拡大
(通商摩擦の緩和)

・特定分野で、部品・
設備メーカーの寡占に
よる弊害
・カーメーカーと部品・設備
メーカーの取引関係の
不安定化

雇用

調整の特徴

[量]
大幅
かつ
表面化

[質]
カーメーカーの事業・
技術領域の拡大
に対応する為に、
部品・設備
メーカーからカー
メーカーへの人の
移動
(or)
「カーメーカー内で
人材を育成

段階的
かつ
計画的に
推進

カーメーカー
・雇用機会は拡大

部品・設備メーカー
・大規模雇用調整
特に自動車依存が
高く開発力も弱い
二次仕入先への
影響が深刻、
大量失業発生の
懸念

部品・設備メー
カー間で、雇用
調整のレベルに
バラツキ
・雇用調整は、
カーメーカー
以上に深刻

大幅
かつ
水面下で
行われる

カーメーカー
・雇用調整は軽微

部品・設備メー
カー間での優勝・
劣敗がダイレクト
に個別企業の雇用
に反映

結果として大量
失業発生の恐れ
(… 強者の合理化
+ 敗者の失業
放出)

反面、下位メー
カーが一層弱体化
(… 協力部品・
設備メーカーの
離散)

部品・設備メー
カーサイドでの技術
開発・経営企画
力強化に向けて、
「カーメーカーも含
む関係先から部品・設
備メーカーへの
人の移動
(or)
「独自に人材
を育成

2つに分かれる。どちらにしても、バブル期にふくれあがった部品点数を整理し、車種間の部品共通化を図ることによってコストを下げていかなければならない。

4) この節のまとめ

この節では、図3-4を用いて、自動車産業の分業構造の現状と再編の方向を整理した。その結果、カーメーカーと部品・設備メーカーの関係には、大きく2つの方向があることが確認できた。ひとつは、カーメーカーが自社内に部品・設備メーカーの工程を取り込んで、巨大化していく方向である。いまのところ、この方式が広く普及するとは考えられないが、一部の分野ではカーメーカーの取り込みが始まっている。

カーメーカーと部品・設備メーカーの関係を規定するもうひとつの方向は、分業構造を強化する形での取引先の絞り込みである。カーメーカーは、国際的に通用する技術力や開発力を持った特定の部品・設備メーカーとの結びつきを強め、協力して開発やコスト削減に取り組むのである。現在進みつつある再編成は、この方式が中心である。ただ、今後どのように推移していくかは予断を許さない。

3-3 産業分業構造の再編と雇用問題

前節で検討した産業分業構造の分析をふまえて、この節では、分業構造の再編が雇用にどのような影響を与えるかを検討する。まず、部品・設備メーカーを大きく5つに分け、部品・設備メーカーが分業構造再編の中で生き残っていくための条件を明確にする。その上で、分業構造再編に関する3つのシナリオを提示し、各シナリオにおける雇用への影響を考える。ここでは、海外生産の拡大による産業空洞化は起こらないことを前提として議論を進める。

1) 部品・設備メーカーと分業の条件

図3-5は、カーメーカーと部品・設備メーカーの分業構造の変化が雇用にどのような影響を与えるかを検討するために作られたものである。まず、①各シナリオの前提条件を検討しよう。ここでは、部品・設備メーカーを品目ごとに5つのグループに分け、分業構造における位置づけと生き残りの条件を示した。

① 駆動系基幹部品メーカー

トランスミッション、アクスル、シャフトといった車両の基本性能を決定する部品・ユニットを製造しているメーカーである。カーメーカーの事業部的存在であり、一次仕入れ先が中心となっている。カーメーカーとの棲み分け・分業の条件は、専門分野において国際的

に通用する高い品質・技術・国際競争力を持つことである。

② 先端技術部品メーカー

電子制御ユニットやエアバッグといった機械の制御や安全、環境要請に対応する部品を作っているメーカーである。少数の専門メーカーや大手電機メーカーが中心であり、一次仕入れ先である。棲み分け・分業の条件は駆動系基幹部品メーカーとほぼ同じであるが、新技術の開発力もあわせて要求されている。

③ 汎用形状部品メーカー

バンパーやシート、天井といった内外装デザインを形成する部品を作っているメーカーである。比較的多数の専門メーカーがあり、一次と二次の仕入れ先が混在している。このメーカー群の棲み分け・分業の条件は、モジュール化やシステム化を進める上でのシステム開発力であり、いかに低コスト化が実現できるかである。スケールメリットの追求も、このグループの課題となる。

④ 汎用機能部品メーカー

小物プレス、サスペンションといった汎用・標準品や小物機能部品を製造するメーカーである。多数の専門メーカーが存在し、一次から三次の仕入れ先まで幅広く存在する。このグループの棲み分け・分業の条件は、スケールメリットを追求しつつ低コスト化をどこまで実現できるかである。

⑤ 設備メーカー

プレスや溶接機といった機械設備を製造するメーカーである。多数の専門メーカーが存在し、一次から三次の仕入れ先まで幅広い。これらメーカーの棲み分け・分業の条件は、高い品質、自動化技術開発力、コスト競争力、新素材対応力を持つことができるか否かである。

以上、部品メーカーを4つに分け、設備メーカーと合わせて5つのグループについて、その特徴と棲み分け・分業の条件を示した。分業構造の再編に関する3つのシナリオの中で、これらのグループがどのように行動すると予測されるか。また、その行動は雇用にどのような影響を及ぼすのか。この点を検討するのが、次の課題である。

2) 分業構造再編の3つのシナリオと産業への影響

分業構造再編の方式として、3つのケースを考えることができる。第1のケースは、カーメーカーによる集約・内製化である。部品・設備メーカーの全部または一部をカーメーカーが内部に取り込むというシナリオである。ここでの主役はカーメーカーである。具体的には、内製率の高いアメリカのカーメーカーを思い浮かべていただきたい。この第1シナリオをとった場合、汎用機能部品メーカーと設備メーカーの内部が大きく二極分化すると考えられる。量産

部品メーカーと深い専門性を有する中小企業はカーメーカーに吸収されるが、低賃金・低コストを売りものにする零細企業は産業の底辺として存続するからである。

第1のシナリオがとられた場合、自動車産業全体の過当競争が是正され、投資効率が良くなると考えられる。しかし、他方で、カーメーカーの強大化による弊害やカーメーカーの経営硬直化（大企業病）が懸念される。短期的にはプラスの効果がでるだろうが、中長期的にはマイナスの効果が大きくなると考えられる。

第2のケースは、企業グループを中心としたスリム化である。カーメーカーを核として、カーメーカーと力のある部品・設備メーカーが連携し、グループとしての効率性を高めるというシナリオである。このシナリオがとられた場合、部品メーカーと設備メーカーは生産分担の見直しを迫られる。特に、汎用機能部品メーカーと設備メーカーは、スケールメリットを追求しながら事業規模を拡大する中堅、深い専門性を有する中小企業、低賃金・低コストのみを売りものにする零細企業の3つに三極分化することが考えられる。

このシナリオがとられた場合、最も体系的かつ効率的なスリム化が達成されるが、同時に、日本の系列の基盤も強化される。いろいろな意味での犠牲が最小限になるシナリオではあるが、この方向での再編は国際的な非難を受けかねない欠点を持っている。それは、系列取引がアメリカやECからの批判をあびているからである。分業構造の再編が終わって系列が強化されたとき、国際的な批判にどうこたえるかが問題になる。

分業構造再編の第3のケースは、部品・設備メーカーによる自主再編である。減少するパイをめぐる部品・設備メーカーの間で激しい競争が起こり、淘汰が進むというシナリオである。自由競争に任せておけば最適な部品・設備メーカーが生き残ると考える。このシナリオをとると、駆動系基幹部品メーカーにはあまり大きな変化は生じないが、先端技術部品メーカーと汎用形状部品メーカーでは、優勝劣敗がより鮮明になり寡占化が進む。汎用機能部品メーカーと設備メーカーでは、集中化によるスケールメリット追求がさらに強まり、円高による安価な海外部品の流入もあって、低賃金・低コストを売りものにする零細企業は縮小傾向になり、深い専門性をもつ中小企業は生き残ると予想される。

このシナリオをとった場合、部品・設備メーカーの独自性は強化され、海外メーカーの参入機会も拡大する。通商摩擦の緩和につながり、国際関係の面ではメリットが大きい。しかし、特定分野での寡占が起こったり、カーメーカーと部品・設備メーカーの取引関係が不安定になるといった弊害も考えられる。メリットとデメリットのどちらが大きいかは即断できない。

以上、分業構造再編に関する3つのシナリオとそれが引き起こす効果を検討した。次になすべき作業は、3つのシナリオに対応して雇用量はどうかという点である。

3) 雇用への影響

第1のシナリオ、すなわちカーメーカーによる集約・内製化がおこなわれると、カーメーカー本体の雇用は増大するが、部品・設備メーカーの雇用は大幅に減少すると考えられる。特に、自動車依存度が高く開発力も弱い二次仕入れ先への影響が大きくなる。雇用調整の規模は大きく、短期的には部品・設備メーカーからカーメーカーへの人の移動が発生する。

企業グループ強化の方向で再編が進んだ場合（第2のシナリオ）、雇用調整は段階的に進むと考えられる。カーメーカーにおける雇用調整は軽微ですむが、一部の部品・設備メーカーにおいては、大幅な調整が必要となる。ただ、このシナリオがとられた場合、経営側も労働組合側も交渉の場を持っているために、調整を計画的におこなうことが可能である。カーメーカーを中心として構成される企業グループの役割が重要になるため、グループ内の人的つながりが強まると予想される。

第3のシナリオ、自由競争による再編が起こると、雇用調整は大幅になると考えられる。まず、カーメーカーの間で差が出る。上位グループの雇用は安定するが、下位メーカーの雇用は不安定になる。これは、部品・設備メーカーにも影響を与える。下位のカーメーカーについていた部品・設備メーカーが離散し、そこから失業者が発生する。また、部品・設備メーカーで競争に破れたところからも失業が出る。全体として雇用調整は大規模であり、人の動きは活発になる。特に、技術力を強化しようとする部品・設備メーカーが、カーメーカーから人材を調達する動きも出てくる。

4) シナリオの現実性

これら3つのシナリオのうち、どれが最も現実的だろうか。いまのところ、企業グループの役割強化を中心とした第2のシナリオが選択される可能性が高い。ただ、仮に第2のシナリオがとられたとしても、労働組合の調整能力に限界があるために、雇用調整の規模が大きくなる可能性は否定できない。

実際には、これら3つのシナリオが同時並行して進んでいくと考えられる。ある分野では第1のシナリオが選択され、他の分野では第3のシナリオが選ばれる。また、企業によって、経営者の思想によって、シナリオの選び方が変わってくるだろう。分業構造の再編は、まだ始まったばかりである。

3-4 分業構造の再編と長期雇用の将来

前節の考察から、産業分業構造の再編は、さまざまな分野で雇用調整を発生させることが明らかになった。この節では、具体的にどのような形で雇用削減がおこなわれるのかを考える。わが国の自動車産業は、長期雇用を前提として従業員を採用し、訓練してきた。雇用削減が起こったとき、この長期雇用の慣行はどう変化していくのかという点についても検討を加える。

図3-6は、1つの雇用創出法と6つの雇用削減法について、それぞれの産業イメージ、政策と効果、政策の評価、現実性、分業シナリオとの関係をまとめたものである。雇用創出法を掲げてはいるものの、これは中長期の課題であり、すぐに実行できる可能性は小さい。また、この節の関心はもっぱら雇用削減にあるので、雇用創出法は参考程度に止めておきたい。では、さっそく、雇用削減法の検討に入ろう。

1) 企業グループを単位とした人材の再配置

国内余剰人材の海外移転型調整と余剰人員の国内移転型調整は、どちらも企業グループを前提とした人材の再配置をめざすものである。要らない人材を外へ出すのではなく、それぞれの能力に応じた仕事のできる場所へ動いてもらうという考え方である。特に、海外法人への人材配置は慎重でなければならない。本人の仕事上の能力だけでなく、家族も含めた異文化適応力が必要とされるからである。

この方式での人材再配置がおこなわれると、雇用削減は最小限ですませることができる。適材適所によって、企業グループの総合力が高まり、従業員の信頼感も増す。企業グループを単位とした長期雇用の維持である。ただ、この方式は短期的には効果を持つが、中長期的には中核会社と子会社の間に人事権の問題を生じさせる。すなわち、子会社が独自に採用した人材と中核企業から送られてくる人材をどう調整するかという問題である。

2) ワークシェアリング

現在の人員を減らすことなく生産量の減少に対応する方法として、ワークシェアリングがある。これは、ヨーロッパで盛んにとられる方法であるが、わが国で採用されたことはほとんどない。この方式は、短期的には危機意識をバネにしたモラルアップが期待できるし、長期雇用慣行の維持にもなる。しかし、生産量の減少が長期にわたると、低い賃金でどこまで持ちこたえられるかという問題が出てくる。また、これまで進めてきた多能工化や仕事の領域拡大に向けての支援・奨励政策に反するという問題点も持っている。ワークシェアリングがわが国企業で採用される可能性はほとんどないが、ひとつの方策として検討の対象にした。

3) 自然減による調整

新規採用をおこなわず定年退職者や自発的離職者のあとを補充しなければ、企業の人員は確実に減っていく。少なくとも現在雇用している人々については長期雇用を維持する方策である。短期的には有効な方法であり、わが国企業の多くが採用している。しかし、中長期的には従業員構成の高齢化や技術開発の停滞という問題を発生させ、企業体質を弱くしてしまう欠点を持っている。緊急避難的な方策としては有効であるが、長く続けることはできない。

4) 既存の調整機能を充実・強化

これは、早期退職優遇制度を使って緩やかな人員削減をおこなおうとするものである。転職自立のための支援プログラムを用意し、企業の外に活躍の場を求める人が企業から出やすいようにしようとするものである。この方式はすでにいろいろな会社で採られているが、外部労働市場が十分に整備されていないために、この制度を利用した退職者は少ない。

5) 希望退職による人員削減

希望退職の募集によって、人員を削減できる。この方式は、第1次オイルショック後の不況の時に急速に普及した。残された従業員の企業への帰属意識や信頼感を維持できれば、希望退職の募集はとても有効な人員削減法である。しかし、希望退職を募集した時点で、長期雇用の慣行は崩れたと考えざるを得ない。

6) 人事機能の包括的な移管

人員削減のもうひとつの方法として、部門独立採算を前提に人事権を各部門長に移管することが考えられる。部門長は、部門採算確保の視点から余剰人員を削減せざるを得ない。アメリカ企業の方式とも言える。個人の能力の公正な評価と各人の納得性が確保できれば、個人の付加価値に応じた賃金・処遇が実現され、中高年問題の解決にもつながる。しかし、現実はこの方式を採っている日本企業はまずない。この方式は、少数のエリートにとってはいいかもしれないが、大多数の平均的な人たちのモラルに良い影響を与えるとは考えられないからである。

7) この節のまとめ

以上、図3-6にもとづいて、雇用削減方法とその影響を検討した。現実の雇用調整は、この図に表された方法の組み合わせですすんでいる。余剰人員が生じたとき、まず国内移転型調整と自然減による調整で対応しようとする。調整幅が大きく、これら2つの方法では不十分なとき、希望退職の募集が始まる。早期退職優遇制度は、余剰人員に関係なく常におこなわれて

図3-6 雇用削減と長期雇用

：前提として 1.雇用を創出する対応と 2.雇用減を前提とする最悪のシナリオの下で、長期雇用がどう変質するのかを考える

対 応 の 方 向	産 業 イ メ ージ	具 体 的 政 策 と 効 果	評 価	現 実 性 ま た は 実 行 可 能 性	分業シナリオの対応 (1) (2) (3) (4)			
1 将来に向けて拡大が期待される分野で、かつ自動車産業の人・技術リソースを必要とする新事業分野の開拓	電子・電気等他産業との産業・技術分野での融合 ex) 電気自動車 (脱、BENZ 内熱機関) 磁気浮上 (脱、ダンロップ空気入りタイヤ)	技術・商品企画キャリアの再編・強化 新分野への人材投入 〔含、既存分野からの人の移動〕 → 一企業内で長期雇用を確保・新分野への人の移動を通じて、既存分野の緩やかな雇用調整が進む	(観) 新分野への先行投資負担が増大し、短期の厳しさは加重されるが、それをしのぐ体力と、グループ全体を含め効率的な事業転換ができれば、 ↓ 長期的には、先行の利益を享受し、新分野の拡大による第2の成長を享受することができる	経営企画及び新商品開発力とそれを裏付ける財務(貯蓄)力等を備えた、体力のあるカーメーカーに限られる	○	(○)		
2 雇用減のシナリオ(：すなわち、事業分野の大きな拡大は無く、自動車の国内生産量の拡大も見込まれないという前提での対応)								
2-1 国内余剰人材の海外移転型調整	海外生産拠点の積極的拡大によるグローバルビジネスへの飛躍 但し、国内生産ラインアップを維持することにより空洞化の回避が前提	海外生産拠点への大量転籍 → 長期雇用は海外子会社を含むグローバルベースへ変質	(観) 国際人材の早急な育成や、国際感覚の高揚を併行してすすめれば、 ↓ 事業の国際化や、グローバルビジネスを支える人材基盤を確立するチャンスとして活かすことができる	海外戦略を独自に展開できるカーメーカー・グループに限られる	○	○		
2-2 余剰人材の国内移転型調整	分社化や自動車製造・販売周辺のビジネスの充実による自己増殖	子会社・関係会社への積極的出向・転籍 → 周辺子会社を含め、実質的に長期雇用を確保	(観) 出向先の経営を考慮した適切な人選と、併せて上手な調整システムの運用面による従業員の会社への信頼をつなぎ止められれば、 ↓ 大企業病の防止と、小規模ビジネスのバイタリティーによって全体の再活性化を実現することができる	中核としての自動車ビジネスの健全性が前提となることと、周辺ビジネスへの波及力という面から、カーメーカー・グループに限られる	○	○		
		グループ、系列内に独自の労働市場を形成 〔余剰人材を企業グループor系列内で有効活用〕 → 長期雇用を一企業の枠を超えて、グループ、系列内で実現	(観) 賃金・労働条件を始め一切の既得権にとらわれない、双方向的な労働市場が形成できれば、 ↓ 企業への信頼感も確保され、グループの総合力は一層高まる 将来の外部労働力市場形成への布石にもなる	カーメーカー、部品・設備メーカー間での対等の力関係が前提		○	○	
2-3 ワークシェアリング	(現状維持)	各人の担当業務領域の縮小再配分により、雇用機会を拡大 → 長期雇用は守るが、業務領域の縮小に応じて賃金も額減	(観) 各人が既得権へのこだわりを捨て、かつ難局克服に向けての運命共同体ないし一体感が従業員の間に醸成できれば、 ↓ 危機意識をバネにした全体のモラールアップが期待できる	これまでの多能工化や、仕事の領域拡大に向けての支援・奨励政策に逆行する				○
2-4 余剰人材を自然減により調整	(縮小均衡)	自然減不補完 新規採用見合わせ → 現在の正社員について → 長期雇用を保証	(観) 高齢化による一人当たり人件費負担増の吸収や、昇格や賃金格差拡大による一体感の低下を、上手く回避できれば、 ↓ 企業へのロイヤリティーの高揚や、総労務費の軽減による収益メリットを享受できる	長期的には人員構成の面から長期雇用自体の維持も難しくなり、欧米型への割り切りを迫られる				○
2-5 要員適正化に向けて、既存調整機能を充実、強化		早期退職優遇制度と併せて、転職自立のためのシステムを整備・充実 → 緩やかな人員整理	(観) 性急な制度適用・効果を求めなければ、 ↓ 従業員に大きな動揺を与えることなく雇用調整を進めることができる	転職・自立支援システムの実効性を確保するためにも、外部労働市場の早急な整備が必要				○
2-6 雇用調整・人員削減		枠を明示した希望退職 勧奨と対象者の選別 → 紛れのない長期雇用の放棄	(観) 残された従業員の企業への信頼or帰属意識や、再建に向けてのモラールを確保できれば、 ↓ 最も効果的かつ短期間に、余剰人員の削減・スリム化が実現できる	従業員のモラール確保が難しく、縮小均衡・ジリ貧に陥った例が多い				○
		人事権を各部門に委管、部門採算確保の視点から各部門トップの責任で雇用を調整 → 長期雇用のみならず、日本的人事管理システム自体の放棄につながり、欧米型への転換が進む	(観) 個人の能力の公正な評価、ないし全社的公正と各人の納得性が確保できれば、 ↓ 個人の付加価値に応じた適正な賃金・処遇が実現され、中高年問題の解決にもつながる	少数のエリートのみでなく、大多数の平均人のモラールアップも実現できるかどうか疑問が残る				○

いる。

自動車産業でも、人員削減が現実のものとなりつつある。ここで検討した短期的な雇用調整、削減方法がどのような組み合わせで実施されるか、また、そうした雇用環境の変化が、日本的雇用慣行にどのような中長期的な変質をもたらそうとしているのか、次章以降で企業及び従業員を対象とした実態調査の中から、取組むべき課題と変質の方向を探ることにしたい。

第4章 経営環境の変化と雇用管理制度の「転換」

4-1 終身雇用制度の定義と成立条件

1) 課題と方法

わが国の雇用制度の柱は、終身雇用制度と年功的人事管理制度（本文中、特にことわずにこれら2本の柱をあわせて「終身雇用制度」と呼ぶ場合がある）である。これらは相互に補いあい、日本の経済成長を支えてきたと自他ともに認められている。だが、現在進行している経営環境の大きな変化の過程で、終身雇用制度は揺らいでいる。どこが揺らいでいるのか、またいかなる方向へむかって変化しようとしているのか、これらをおもに企業アンケート調査ならびに聞き取り調査結果にもとづいて検討することが本章の課題である。だが、限られた能力と調査期間でもってこの大きな課題に接近することはむずかしい。そこで本論に先立ち、終身雇用制度の定義と成立条件について確認し、その構成要素に即しながら、課題の解明に取り組みたい。

あらかじめ調査の概要を記しておこう。課題に接近するために企業アンケート調査（調査表は参考資料として本報告書末尾にのせてある）、従業員アンケート調査（調査表は参考資料として本報告書末尾にのせてある）、ならびに、聞き取り調査を行った。企業アンケート調査は、全トヨタ労連傘下の組合一企業および財中部産業労働政策研究会の会員企業、計107社を対象に1993年7月に実施、さらに、自動車産業と対比させる目的で、連合愛知傘下の組合一企業から、製造業、従業員規模100名以上の地元民間企業135社を対象に同年8月に実施した。回収率は7月調査が88.8%（95件）、8月調査は57.0%（77件）であった。企業規模ならびに業種別の回答企業の分布は、表4-1に記されているとおりである。従業員アンケート調査は、7月調

表4-1 業種・企業規模別アンケート回答企業の分布

	大企業 (1000人以上)	中企業 (300~999人)	小企業 (299人以下)	計
自動車関連	36	33	33	102
製造業	35.3%	32.4%	32.4%	59.3%
他製造業	15	13	21	49
	30.6%	26.5%	42.9%	28.5%
非製造業	10	3	8	21
	47.6%	14.3%	38.1%	12.2%
計	61	49	62	172
	35.5%	28.5%	36.1%	100.0

査の対象となった企業107社の従業員の中から、従業員規模5,000人以上の企業は従業員数のおよそ0.1%、1,000～4,999人はおよそ1.0%、1,000人未満の企業はおよそ5.0%の割合で、ブルーカラー（現業職と現業監督職）とホワイトカラー（事務・技術・管理職）の比率がおよそ1対1になるように抽出、労働組合を通じて'93年8月終わりから9月はじめにかけて配布・回収を行った。回収された回答は総数2,867、回収率は約96.4%であった。回答者のおもな属性は巻末資料の回答者プロフィールのとおりである。さらに、聞き取り調査は、企業アンケート調査の回答企業の中から自動車関連企業11社を選び、各社の人事担当責任者に、雇用管理・慣行の実情ならびに今後の施策などを中心に、2時間程度聞き取りをお願いした。聞き取り企業の業種別・従業員規模別の分布は表4－3に示されているとおりである。

表4－3 聞き取り調査企業の業種別・規模別分布

	5,000人超	1,000～4,999人	999人以下
完成車メーカー	1		
系列部品メーカー	2	3	3
独立系部品メーカー		1	
自動車ディーラー		1	
計	3	5	3

2) 終身雇用制度の定義

終身雇用制度はつぎのように定義できよう。

- (1) 新規学（高）卒を採用し、
- (2) 原則的に定年まで雇用する安定的な雇用関係の下で、
- (3) 長期にわたりキャリアを育成するしくみであり、
- (4) 技能（能力）が勤続年数を重ねるとともに高まることを前提として、もっともまぎれの少ない能力の代理変数として、勤続年数をおもな指標とする昇進・昇格ならびに賃金管理制度・慣行をいう。

終身雇用制度は、なによりもまず、安定した雇用関係を前提に、やさしい仕事からしだいにむずかしい仕事へ、また、相互に関連するより広い仕事を経験させることで、高い仕事遂行能力をつちかう人材育成システムとして機能してきた。終身雇用制度の下では、一般従業員と役職者はキャリアの段階が異なるだけで、一般従業員にとって役職者は自分の明日の姿であり、役職者にとって一般従業員は昨日の自分の姿に重なる。こうした関係は相互の利害対立よりも、その共通性を浮き立たせる。このような関係の下で、従業員それぞれが自らの持ち場でがんば

ることが、企業の発展を介して、昇進と所得の増加を可能にした。終身雇用制度はかくして従業員の動機づけシステムとして機能してきた。日本の雇用関係はしばしば企業共同体的であるといわれるけれども、むしろ、人材育成システム、動機づけシステムとしての終身雇用制度に、従業員の利害の共同性が支えられているというべきであろう。

こうしたしくみが成立し機能するためには、いくつかの条件が必要である。おもな成立条件としてつぎの3つを指摘したい。

- (1) 従業員が勤続を重ねるとともに昇進し、賃金が増加するためには、企業の成長＝組織の拡大が中・長期的にみこまなければならない。オイル・ショック以後の経済の動きをふりかえてみると、何度か大きな景気後退を経験しているが、成長基調は維持されてきた。とくに自動車産業については、国内需要の高まりと輸出の急増に支えられて高い成長が維持された。企業の成長＝組織の拡大という構造的な条件が続くなかで、終身雇用制度は維持されてきた。
- (2) 終身雇用制度は、企業の従業員構成がいわゆるピラミッド型である場合に安定的に運用される。そのためには（イ）若年労働力の潤沢な供給が確保され、（ロ）勤続年数を重ねるとともに、しだいに従業員の一部が「淘汰」されるか、企業の成長＝拡大が十分に大きく、長期勤続者に所得の増大と昇進機会を保証できなければならない。
- (3) 終身雇用制度はきわめて固定的な雇用関係であり、景気変動に柔軟に対応することがむずかしい。そこで雇用の柔軟性を保持するために、上で述べた「淘汰」のメカニズムとならんで、バッファーとして非常用労働力や産業分業構造を介した下請け企業の利用が広く行われる。

4－2 経営環境の変化

これら終身雇用制度の成立条件は、経営環境の変化にともない、短期的にも中・長期的にも大きく変わりつつある。その点を議論に必要な範囲で箇条書にまとめれば以下のとおりである。

1) 市場構造の変化

- (1) 国内需要の低迷・円高による現地生産の進展＝輸出の減少により、自動車の生産は頭打ちになるとともに、景気変動に感応的になる。
- (2) その結果、設備投資負担・人件費負担は企業に重くのしかかり、収益体質を脆弱にする。とくに、この間のホワイトカラーの増大が人件費負担を大きくする。しかも、現業部門とは異なり、ホワイトカラーが増大してきた割に、その生産性向上については、これまでは

とんど検討されてこなかった。

- (3) 収益体質を強化するために、企業は組織のスリム化・リストラクチャリング（事業再構築）に取り組まざるを得ず、その結果、従来のように、「勤続年数」に基づく賃金増額やポストの提供は困難になる。賃金やポストの配分原理を変える必要が高まる。
- (4) 市場の変化に伴い、自動車のコンセプトにも変化が生ずる。安全や環境など技術開発の方向が変わる。また、購買・販売戦略や国際化戦略も変化を余儀なくされる。こうした変化に対応できる人材育成が必要となる。

2) 労働供給・労働者意識の変化

- (1) 中長期的に若年労働力の供給は減少する。また、「個人主義」の定着、自己実現欲求の高まりなど若・青年層の価値観の変化は今後、キャリア・デザインの明確化、仕事と賃金の対応関係や対話型人事管理の必要を高めよう。
- (2) 女性の就業意欲は今後ますます高まる。貴重な戦力として女性を位置づけ、その能力を引き出し、活用する仕組みの整備が急がなければならない。その面からも雇用管理制度の手直しが求められるだろう。
- (3) 人口構成の高齢化に伴い、企業の従業員構成も次第に高齢化する。年功的人事管理方式では、賃金原資の増加・ポスト不足が避けられない。高齢者の能力開発とともに、高齢化に対応する人事管理方式の転換が求められよう。
- (4) 時短の流れは確実に進む。また、「ゆとり」志向の定着は、従業員の負担＝残業による雇用調整の余地を徐々に狭めていくであろう。正規従業員を増やすことができないとすれば、非常用労働者への代替を進めるか、正規従業員の労働生産性の向上によって対処するしかない。現業では自動化・省力化によって生産性向上を達成する余地はまだ大きい。ホワイトカラー部門では、経済成長の過程で急速に増大したホワイトカラーの仕事と組織について、生産性という観点からはじめて本格的な検討が求められる。

3) 産業分業構造の変化

- (1) 自動車市場の低迷に伴い生産量の減少、製品サイクルの長期化、共通部品の採用、輸入部品の増加などにより部品受注量は減少する。また、完成車メーカーからの原価低減要求は一層強まる。
- (2) 他方、とりわけ安全や環境などの面から生ずる新たな課題に対応できる技術力をもつこと、また、国際化に対応できる経営基盤をもつことが部品メーカーに求められる。
- (3) 産業分業構造の再編成は、上記の価格競争力・技術力・国際化対応力を機軸にして、基

本的には市場原理の強化の方向で進展し、系列関係は全体として緩むと予想される。

- (4) こうした変化は、個々の部品メーカーにおける雇用管理・人事管理制度の改革を促すとともに、専門能力あるいは豊かな経験を有する労働者の外部調達を増加させるであろう。

そうした動向は、一方で、従来のグループ企業間の広域人事管理の必要を高めるが、他方、系列関係の緩みはグループを超えた労働者の移動を増加させることも考えられる。

上で述べたように、本章ではこれまでの成長過程で増加しながら、そのあり方についてはほとんど問題とされてこなかったホワイトカラー層の仕事と組織が中心的な課題となる。これには理由がある。自動車産業に代表されるわが国の生産現場の労働は、「非定常業務」をもとりこむひろいキャリアの育成をつうじて高い生産性を達成した。オイル・ショック以後、生産現場はME化・自動化・省人化による徹底的な合理化が進められ、生産性はさらに向上した。だが、この期間に増大したホワイト・カラー（表4-4）の仕事＝キャリア育成のあり方については、企業の成長が続くなかで、正面から問われる機会のないまま、こんにちにいたっているといって過言ではあるまい。だが、不確実性が高まる状況のなかで、ホワイト・カラーの仕事＝キャリアはどうあるべきか。従来の終身雇用＝年功的人事管理の下で、経営環境の変化に対処できる人材が育成できるのか、この点が問われなければならない。

表4-4 製造業雇用者の現業・事務職構成比の推移（1970-90）

	1970 年			1980 年			1990 年		
	実数	構成比	増加率	実数	構成比	増加率	実数	構成比	増加率
(規模計)									
全労働者	8821020		—	8012390		9.2	8617400		7.6
男子	5827940	100	—	5603580	100	-3.8	6014730	100	7.3
ブルー	3887700	66.7	—	3424450	61.1	-11.9	3533920	58.8	3.2
ホワイト	1940240	33.3	—	2179130	38.9	12.3	2480810	41.2	13.8
(大企業)									
全労働者	3298020		—	2576230		-21.9	2697110		4.7
男子	2411930	100	—	2085970	100	-13.5	2192070	100	5.1
ブルー	1484330	61.5	—	1155360	55.4	-22.2	1074290	49	-7
ホワイト	927600	38.5	—	930610	44.6	0.3	1117790	51	20.1
(中小企)									
全労働者	2781460		—	2744280		-1.3	3063990		11.7
男子	1761290	100	—	184179	100	4.6	2036330	100	10.6
ブルー	114457	65	—	106980	58.1	-6.5	1173530	57.6	9.7
ホワイト	616710	35	—	771990	41.9	25.2	862800	42.4	11.8

出所)『賃金構造基本調査報告書』

各年より作成

4－3 対照的な評価

1) 市場の成熟と経営戦略

現在の不況下における企業の経営戦略についての観察からはじめたい（表4－5）。全体として、「人材育成」（82.0％）「収益体質の強化」（79.7％）「良好な労使関係」（77.0％）「能力主義」（67.4％）「既存製品強化」（51.7％）が上位をしめる。これら上位5項目の中に、人事・労使関係項目が3つも入っていることが目をひく。これまでの人事管理方式が再検討を求められていると読むことができる。「収益体質の強化」は今次の不況の深刻さを端的に示す項目であるとともに、人事管理方式の再検討にも深く関連する。「市場開拓」（46.5％）「設備投資」（39.5％）といった施策をあいだにはさんで、「組織のスリム化」（41.9％）「リストラ」（37.2％）があげられる。決して小さくない割合である。以下、「多角化」（32.6％）「関連会社強化」（25.0％）とつづいている。

表4－5 企業規模別おもな経営戦略（上位7項目）

総 計		大企業 (1000人以上)		中企業 (300~999人)		小企業 (300人未満)	
人材育成	82.0	収益体質強化	88.5	人材育成	91.5	人材育成	80.7
収益体質強化	79.7	能力主義	80.3	収益体質強化	75.5	収益体質強化	74.2
良好な労使関係	71.5	良好な労使関係	77.0	能力主義	69.4	良好な労使関係	67.7
能力主義	67.4	人材育成	75.4	良好な労使関係	69.4	能力主義	53.2
既存製品強化	51.7	既存製品強化	65.6	既存製品強化	51.0	市場開拓	51.6
市場開拓	46.5	組織スリム化	54.1	市場開拓	51.0	設備投資	40.3
組織スリム化	41.9	リストラ	52.5	設備投資	44.9	既存製品強化	38.7

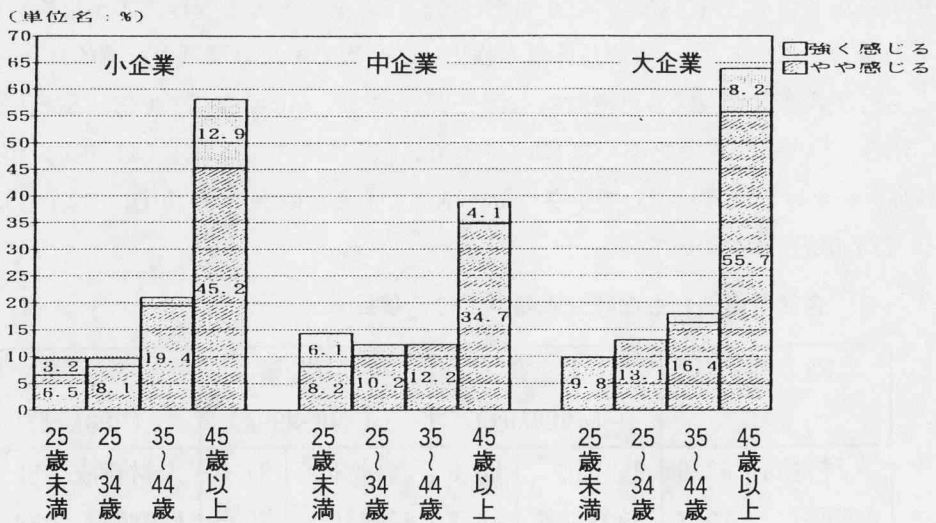
出所) 企業アンケート調査より作成

企業規模別にみると、中・小企業では回答の出方がきわめてよく似ていて、「人材育成」「収益体質強化」「良好な労使関係」「能力主義」が上位をしめ、これに「市場開拓」「設備投資」などがつづいている。大企業の回答はこれらとは違いをみせている。順位こそ違え、上位項目は中・小企業とはほぼ同じであるが、その後に「組織のスリム化」「リストラ」「多角化」「関連会社強化」など、組織改革、事業再編成にかかわる項目がそれとかなり高い割合をしめてつづいている。上位項目にあげられた人事管理関係項目が、こうした組織改革や事業の再編成の必要とつながっていることはいうまでもないだろう。

2) 人員「余剰感」のひろがり

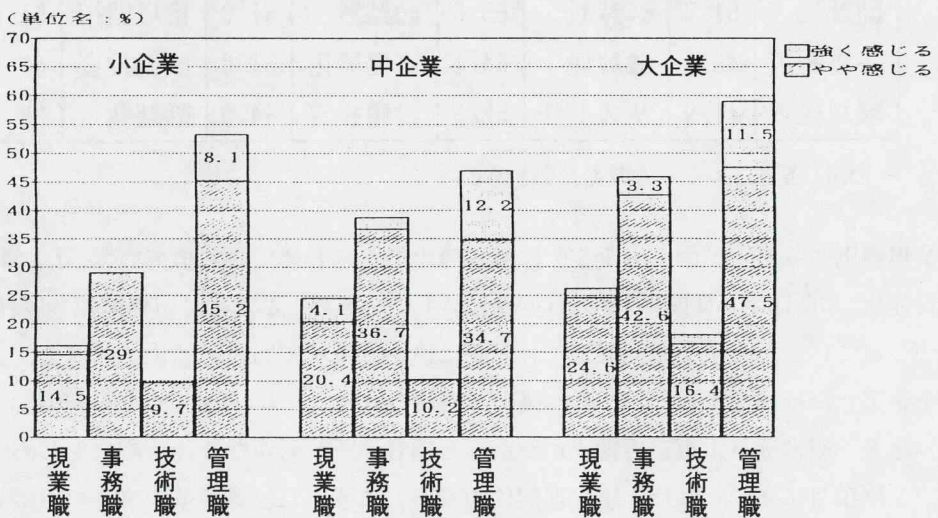
企業アンケート調査が実施された'93年7月は、'91年春にはじまる不況がいちだんと深刻さをまし、雇用調整が現実味をおびはじめた時期にあたる。そこで企業にたいして、人員に「余剰」を感じるかどうかをたずねた（図4－1 a, b）。企業が余剰を「感じる」（「強く感じる」と「やや感じる」の和）のは、年齢的には45歳以上の中高年層（54.6%）、また、職種別には管

図4－1 a 企業規模・年齢階層別人員余剰感



出所) 企業アンケート調査より作成

図4－1 b 規模・職種別人員余剰感

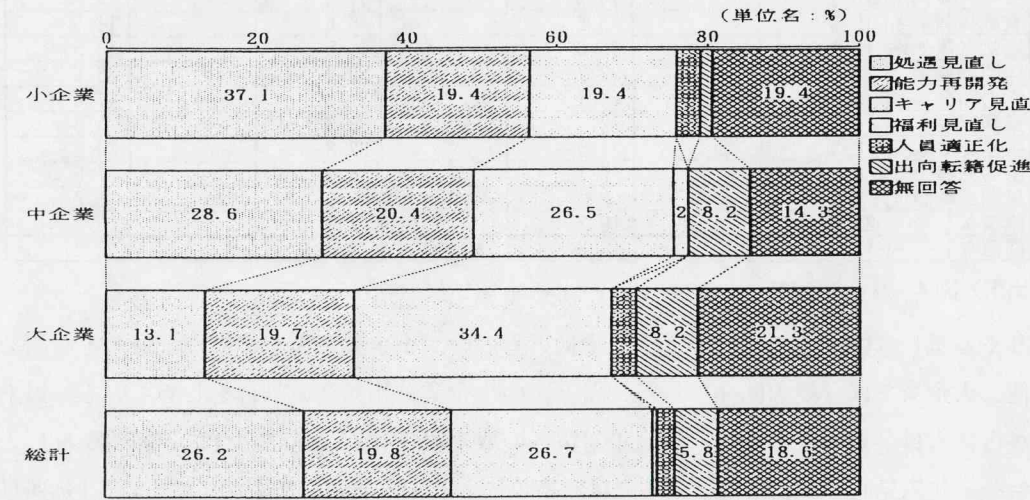


出所) 図4－1 aに同じ

理職（53.5％）、事務職（37.8％）、に集中し、それ以外の年齢層や職種については全般に低い。企業規模別に職種ごとの「余剰感」をみると、管理職に対する「余剰感」は規模が大きくなるにつれしだいに強まり、大企業では「強く感じる」11.5％、「やや感じる」47.5％、あわせて6割近い企業が「余剰感」を訴えている。さらに、事務職についても余剰を感じる企業が大企業で45.9％に及ぶ。このように大企業では管理職、事務職を中心として、余剰を感じる企業が大きな割合を占めているのである。業種別にみてもほとんど違いはみられない。年齢的には45歳以上の中高年層、職種では管理職と事務職について、余剰を訴える企業の割合が高くなっている。中高年層だけでなく、管理職・事務職というホワイト・カラー層について、雇用問題が先鋭化していることに注目したい。

人員余剰に対していかなる施策をもつてのぞもうとするのか。いくつかの選択肢の中から選んでもらった結果が図4－2である。回答は「キャリア見なおし」（26.7％）と「処遇の見なお

図4－2 企業規模別人員余剰施策

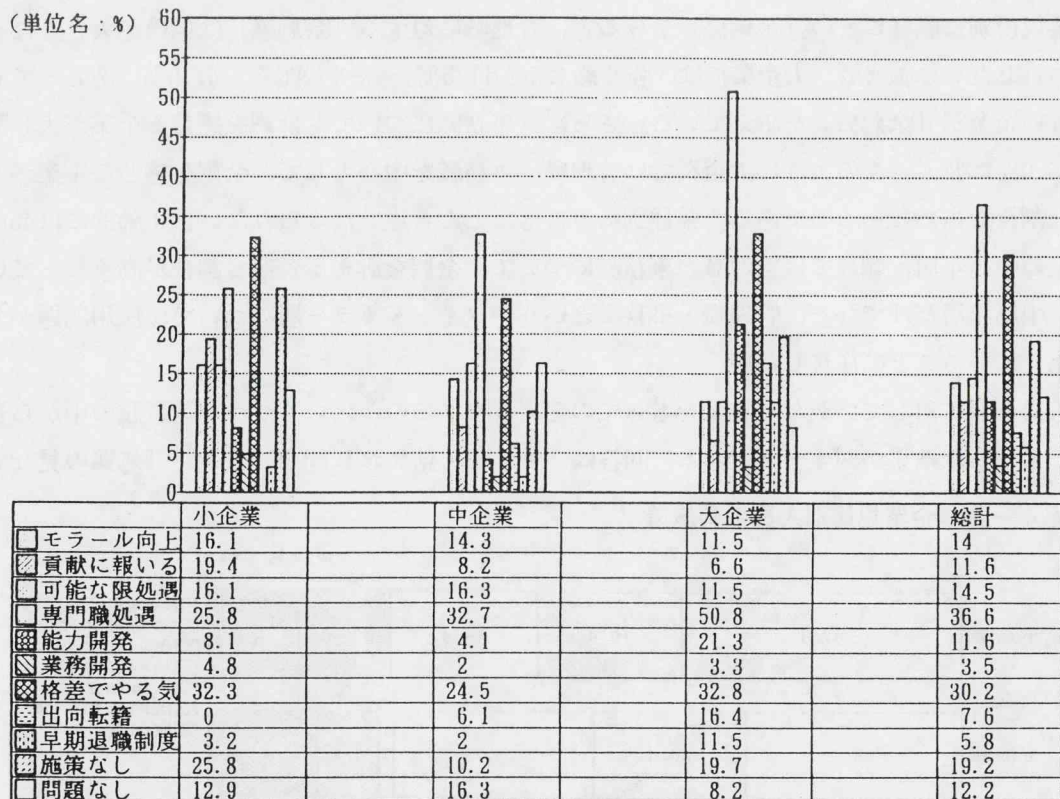


出所) 図4－1 aに同じ

し」（26.2％）に集中した。「能力再開発」がこれにつづく。企業規模別にみると、規模の大きいほど「キャリア見なおし」が高く、大企業では3分の1強をしめた。中小企業では「処遇見なおし」が高い割合をしめている。

人員余剰感が中高年層を中心に広がっていることから、別に中高年従業員対策についても聞いた。その結果は図4－3のとおりである。「問題化せず」が12.2％、また、「特に施策なし」が19.2％をしめた。具体的な施策としては、「専門職として処遇」（36.6％）「格差によりやる気」（30.2％）の二つに回答が集まった。規模別にみると、「専門職として処遇」は大企業で半数をしめ群を抜いて高いが、中小企業でも3分の1弱から4分の1をしめている。また、「格差

図 4 - 3 企業規模別中高年対策



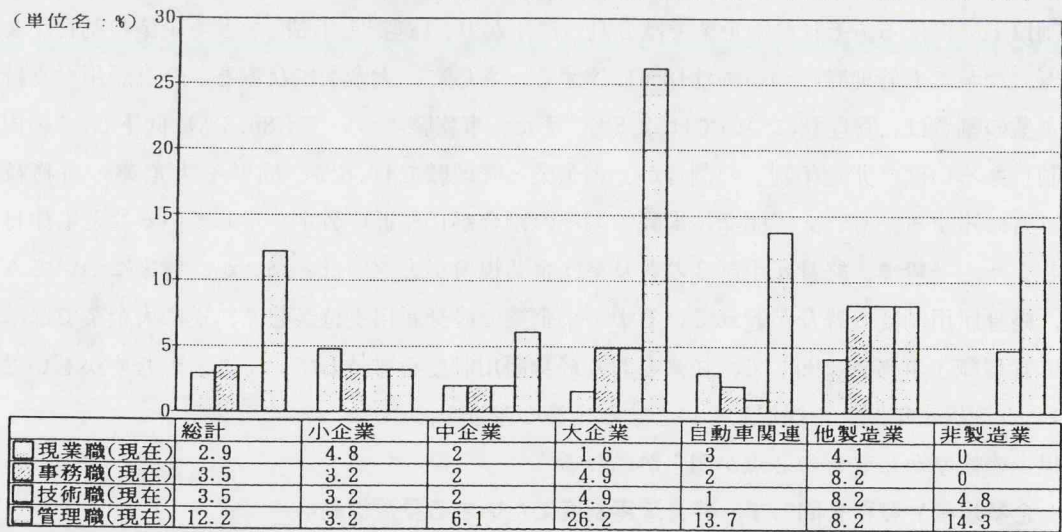
出所) 図 4 - 1 a)と同じ

によりやる気」は中企業で4分の1とやや低いものの、小企業と大企業では3分の1をしめる。この他、大企業では「能力開発」も21.3%と、中小企業に比べ高い割合をしめている。以上の観察から、人員余剰対策あるいは中高年対策への取り組みは、大企業では「専門職として処遇」＝キャリア見直しが、また、全体には「格差によりやる気」をひきだすような、「処遇見直し」が人員余剰施策として期待されているように思われる。

3) 根強い終身雇用への支持

だが、中高年層や管理職、事務職を中心に余剰を感じる企業が多いにもかかわらず、終身雇用制度にたいして、企業はきわめて強い愛着をもっている。図 4 - 4 は、企業規模別・職種別に、「選択定年制」(一定の年齢に達した従業員にたいし、退職金の上積みなどの条件を提示して、退職をうながすしくみ)を採用しているか、あるいは終身雇用制度をとっていないとする企業の割合を示したものである。後者はきわめて小さいので、これを一つに括って「選択定年制」と呼べば、企業規模を問わず、またほとんどの職種について、終身雇用を支持する企業

図 4 - 4 企業規模・職種別終身雇用制度の現状（「選択定年制」と「非定年制」の和） 男子のみ

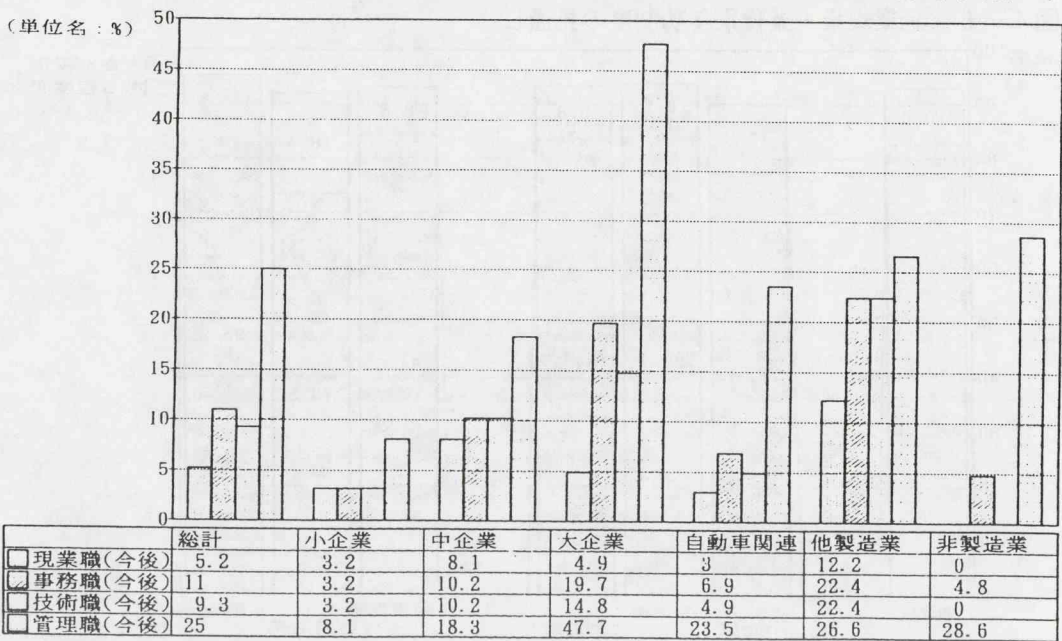


出所) 図 4 - 1 a に同じ

（「働ける限り」＋「原則定年制」）の割合は 9 割前後を占めている。「選択定年制」をとる企業は 2 ～ 6 % にすぎないが、大企業・管理職についてだけは、「選択定年制」を採用しているという回答が 26.2% をしめる。

終身雇用制度の今後の見通しをみると（図 4 - 5）、企業規模による違いは、現状よりもはる

図 4 - 5 企業規模・職種別終身雇用制度の今後の見通し（「選択定年制」と「非定年制」の和）



出所) 図 4 - 1 a に同じ

かに明瞭にうかびあがってくる。すなわち、終身雇用支持の割合は、小企業では職種を問わず9割以上にのぼる。それが中企業では8割台に下がり、「選択定年制」をとる企業の割合が2～8%、なかでも管理職については18%に達する。さらに、大企業になると、終身雇用を支持する企業の割合は、管理職については52.5%、また、事務職についても80.3%に低下し、「選択定年制」あるいは「非定年制」の割合が、大企業・管理職で47.6%、同じく大企業・事務職で19.7%に達する。くわえて開発技術職でもその割合が15%近い数字を示していることも注目に値しよう。一般に、終身雇用制度の普及率は企業規模が大きいほど高いが、将来についてみると、終身雇用制度の普及が遅れている中・小企業で終身雇用支持が強く、逆に大企業では、とくに管理職・事務職に関して、従来どおり終身雇用制度を維持していくことがむずかしいことから、「選択定年制」を採用したいとする企業の割合が高い。

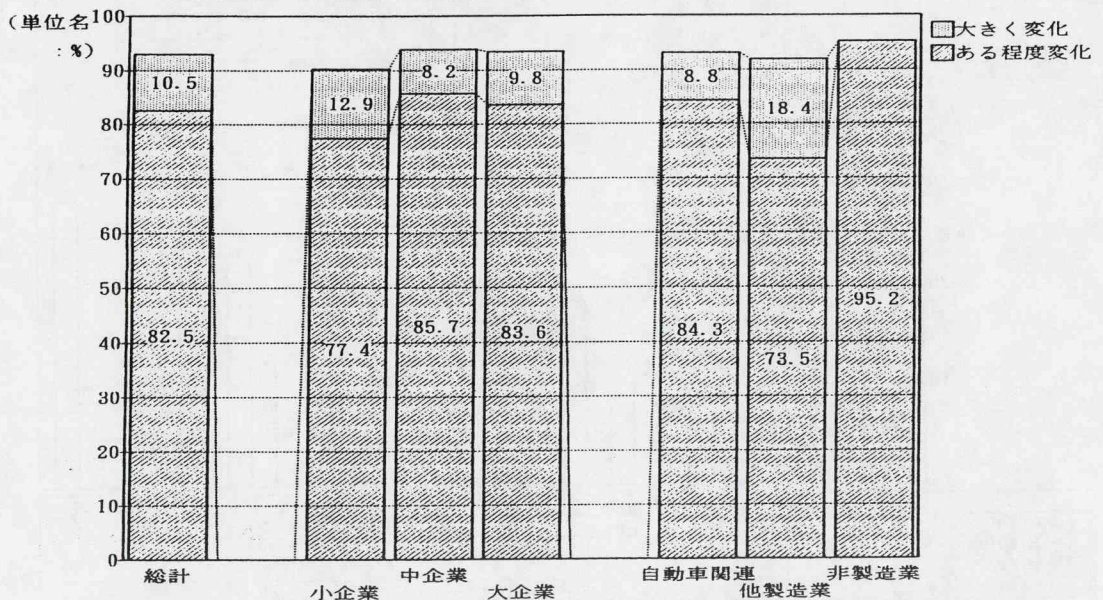
以上の観察からつぎの2点が明らかになる。

- (1) 企業規模や職種を問わず、終身雇用制度にたいする愛着は高い。
- (2) そのなかで大企業の管理職・事務職を中心として、「選択定年制」を支持する回答が高くなっており、こんごますます「選択定年制」が広まるものと予想される。

4) 「年功制度から能力主義」へ

年功制度が「変化する」とみる企業は圧倒的に多数をしめる。年功制度が今後変化するかという質問にたいして、93%の企業が「変化する」と回答した(図4-6)。「大きく変化する」

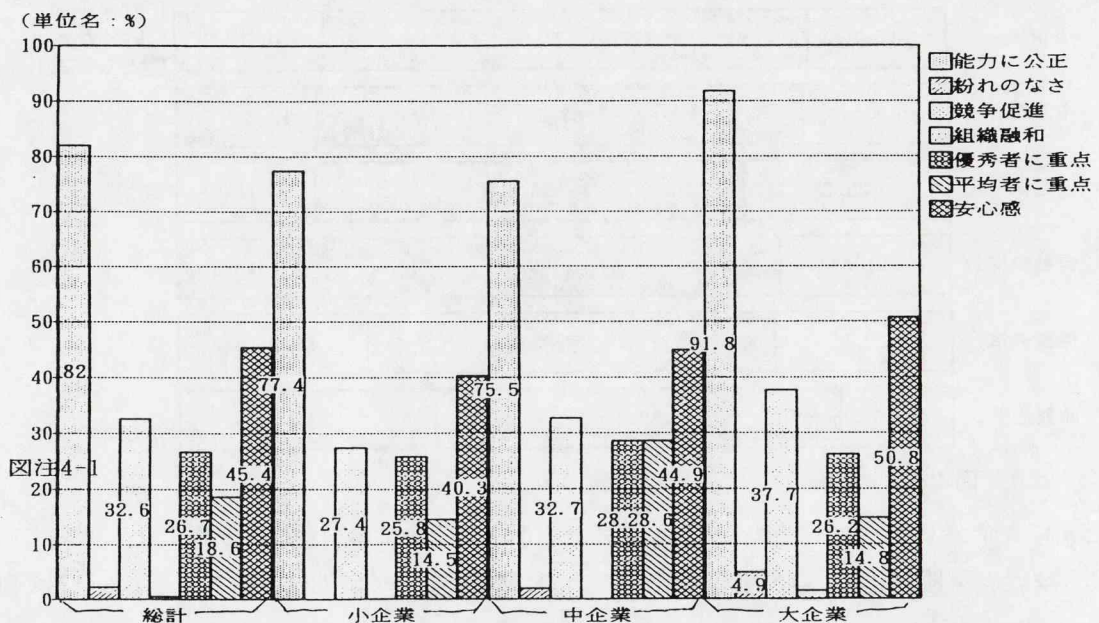
図4-6 企業規模・業種別年功制度の見通し



とみる企業は10.5%、「ある程度」が82.5%である。「変化する」という回答の割合は企業規模を問わず高い。業種別には、その他製造業で「大きく変化する」がとくに高いものの、自動車関連製造業でも、非製造業でも年功制度が変化するとみる企業は高い割合をしめている。この結果は、終身雇用制度の将来見通しと対照的である。

では、その変化はいかなる方向にむかうのだろうか。人事管理の主要な二つの領域である、賃金と昇進・昇格についてみることにしたい。図4-7は、賃金制度について見なおしをする

図4-7 企業規模別賃金・処遇見直しのポイント



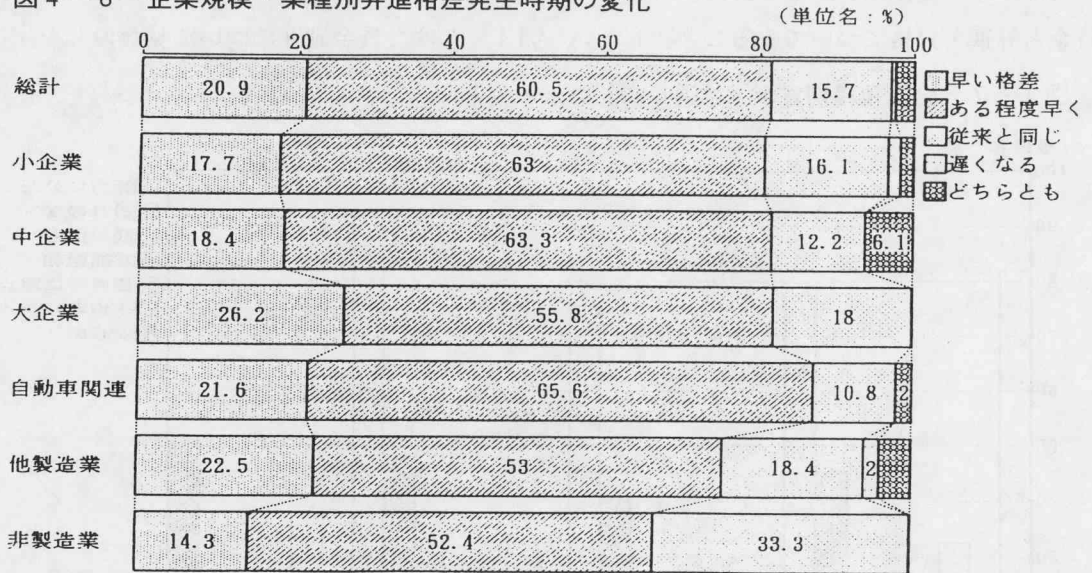
出所) 図4-1 aに同じ

場合のポイントをたずねた結果である。「能力に応じた公正さ」(82.0%)が圧倒的に高い割合をしめた。「安心感」が45.5%でこれに続く。さらに「競争を促進」(32.6%)「優秀な従業員にむくいる」(26.7%)とつづく。年功賃金の大きな特徴ともいえる「まぎれのなさ」(2.3%)や「組織の融和」(0.6%)はきわめて低い。わずかに「平均的な従業員のモラル・アップ」(18.6%)がやや高い割合をしめるにすぎない。業種別また企業規模別に回答項目に応じて若干出入りがあるとはいえ、上にのべた基調はかわらない。賃金制度が「能力主義」の方向にむかおうとしていることは明らかなように思われるが、「安心感」など年功賃金もっていた「普通の従業員」に対する配慮も、制度の見直しにあたって無視できないものとみなされている。

つぎに、昇進・昇格管理をみよう。年功的人事管理の下での昇進・昇格管理の大きな特徴は、かなり長期にわたる同学歴同期入社者の同時昇進・昇格にあるといわれてきた。つまり競争の

結果をあまりはやくださず、長期にわたり競わせることで、全体としての能力アップ、モラル・アップにつなげるところに、年功制度の大きな特徴があると考えられてきた。こうした特徴は今後とも維持されるのだろうか。今後の同学歴・同期入社者の昇進・昇格についてたずねた結果が、図4－8である。8割強の企業が、昇進格差のつく時期ははやまると回答している。

図4－8 企業規模・業種別昇進格差発生時期の変化



出所) 図4－1 aに同じ

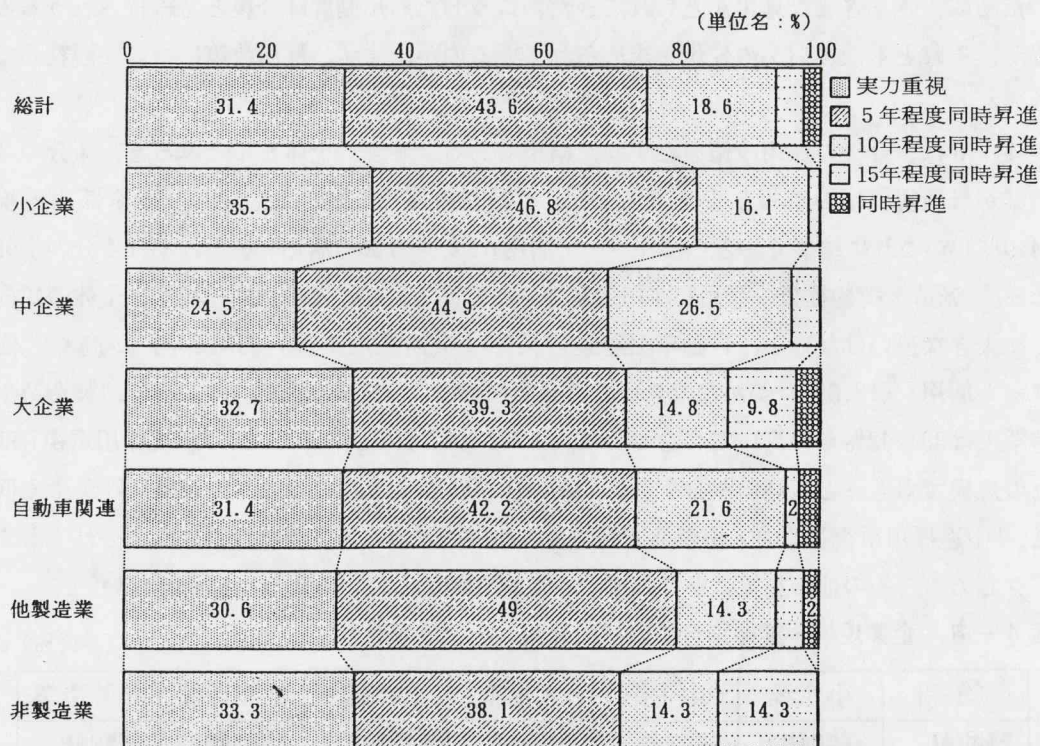
とくに大企業では、「はやくから昇進に格差」と明言する企業の割合が4分の1を上回っている。また、業種別には、自動車関連製造業で、昇進格差のつく時期ははやまるとする企業の割合がもっとも高い。

以上の調査結果をみるかぎり、人事管理制度の変化の方向を、「年功制度から能力主義へ」ととりあえず総括することができるであろう。こうした人事管理制度の変化の方向は、従業員の意識ともかなりの程度共鳴していることを指摘しておきたい。詳細については次章に譲るが、従業員アンケート調査において、「年功制度」に対する見方をたずねたところ、回答者の86.7%が年功制度を変えるべき・やむをえないと回答し、その理由として多くが仕事と処遇のアンバランスをあげているのである。

市場が成熟を遂げるなかで、これまで雇用制度を支えてきた二本の柱、すなわち終身雇用と年功制度にたいする企業の評価は大きく割れた。この対照的な評価はいかなる論理に貫かれているのか、そして、その論理の延長線上に、どのような雇用制度が構想されうるのか。以下、最初に指摘した終身雇用・年功制度を構成する四つの要素に沿って、変化の有無とその方向について考察をすすめたい。

注) 昇進・昇格管理の結果をよむにあたって、次の点に留意する必要がある。すなわち、今後の人事管理制度にさきだって現状についてたずねた図注) 4-1が、その結果、「実力を重視し、

図(注) 4-1 企業規模・業種別同期入社者の昇進



出所) 図4-1 aに同じ

同時昇進・昇格にこだわらず(31.4%),「5年程度で昇進・昇格に格差」(43.6%)という回答が、予期に反して大きな割合をしめた。聞き取り調査でも、「長期にわたり同学歴・同期入社者の同時昇進」を厳密に行う企業はなく、年功制度の名の下で、多くの企業が人事考課にもとづいて、たとえその差はわずかとはいえ、能力に応じては早くから昇格に差をつけるケースがむしろふつうである。上述の回答は、少なくとも一部は、こうした運用の実態を反映しているように思われる。その意味で「能力主義」はすでに部分的に導入されているといえよう。しかし、それはなお一種の「うしろめたさ」をひきずっている。いま問われている「能力主義」は、これまでとは異なる状況の中で、異なる論理の下に人事管理制度の「転換」を導こうとするものであり、本章はその点の解明をおもな課題の一つとする。

4-4 雇用の多様化・流動化

1) 採用政策と雇用の柔軟性

終身雇用制度の第1、第2の柱は「新規学（高）卒採用」であり、「定年までの安定的な雇用関係の維持」である。また、こうした雇用制度にともなう硬直性をカバーし、雇用の柔軟性を保つために、さまざまな施策がとられてきた。こうした雇用制度は今後とも維持されうるのだろうか、それともなんらかの変化を求められているのか。まず、採用政策について観察してみよう。

表4-6は、今後の採用政策をたずねた結果である。まず、全体としてみると、4分の3近い企業が「新規採用の重視」をあげる。「定年退職者採用」（35.5％）と「中途採用重視」（34.9％）がこれにつづく。さらに「パート活用」「女子労働力活用」がそれぞれ4分の1強を占める。「派遣・契約社員の活用」は16.9％でさほど高くない。業種別にみても、全体の傾向にとくに大きな違いはないが、自動車関連製造業で「中途採用重視」（38.2％）が高く、他方「パート活用」（18.6％）がかなり低いことが目につく。「パート活用」は、その他製造業や非製造業では38～42％もの高い割合をしめる。また、企業規模別にみると、「新規採用重視」はいずれの規模でももっとも高い割合をしめるが、中・小企業と比べると、大企業だけがやや低い。また、「中途採用重視」は中・小企業で高く、これに比べると大企業では低いが、それでも4分の1をしめる。その他の施策はかならずしも規模と相関しているようにはみえない。

表4-6 企業規模・業種別今後の採用政策（上位5項目）

（単位％）

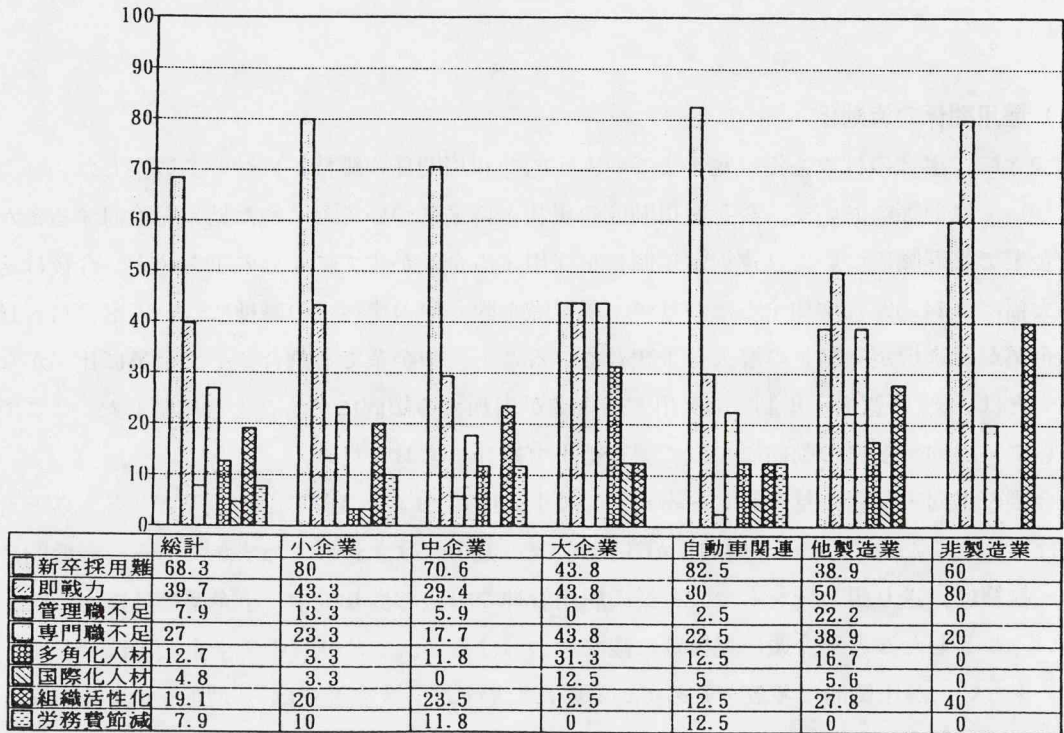
総 計	小企業	中企業	大企業	自動車関連	他製造業	非製造業
新規採用重視 73.3	新規採用重視 74.2	新規採用重視 77.6	新規採用重視 68.9	新規採用重視 74.5	新規採用重視 75.5	新規採用重視 61.9
定年退職者活用 35.5	中途採用重視 46.8	中途採用重視 32.7	定年退職者活用 37.7	中途採用重視 38.2	パート活用 38.8	パート活用 42.9
中途採用重視 34.9	定年退職者活用 43.6	派遣契約社員活用 22.5	パート活用 32.8	定年退職者活用 36.3	定年退職者活用 34.7	定年退職者活用 33.3
パート活用 27.3	女子採用重視 30.7	定年退職者活用 22.5	中途採用重視 24.6	女子採用重視 27.5	中途採用重視 32.7	女子採用重視 28.6
女子採用重視 25.0	パート活用 29.0	パート/女子採用 18.4	女子採用重視 24.6	パート活用 18.6	派遣/女子採用 18.4	中途採用重視 23.8

出所）表4-5に同じ

中途採用を重視する理由（図４－９）をみると、「新規採用難」（68.3％）「即戦力」（39.7％）にあつまる。「専門職不足」（27.0％）がこれにつぐ。だが、規模別にみると、中・小企業では「新規採用難」あるいは「即戦力」が高いのにたいして、大企業ではそうした理由をあげる企業は比較的少なく、「専門職不足」（43.8％）や「多角化要員確保」（31.3％）という理由が大きな割合をしめる。中・小企業では、中途採用重視は若年労働力不足という労働市場構造の変化に強く規定されている。大企業でもその影響はみられるが、経営戦略の新たな展開と結びつける企業が多いのが大きな特徴である。

図４－９ 企業規模・業種別中途採用重視の理由

（単位名：％）



出所）図４－１ aに同じ

以上の観察から、「新規採用」が規模に関係なく多くの企業にとって、今後とも採用政策の柱となることは明らかである。しかし、「中途採用重視」が、製造業では「新規採用」について大きな割合をしめ、その割合がもっとも低い大企業でさえ4分の1をしめる。しかも「中途採用重視」の理由が、中・小企業ではおもに若年労働力不足にあるのにたいして、大企業では経営戦略の新たな展開と結びつけられている。これは経営政策の新たな展開にともない、雇用の多様化が今後さらに進展することを示唆するものであろう。また、パートや女子労働力の活用も、

今後の採用政策の重要な柱として位置づけられている。「定年退職者活用」は中企業でやや低いものの、業種・規模を問わず高い割合をしめることは、高齢化への対応として注目すべきであろう。

企業アンケートでは必ずしもはっきりとは浮かび上がってこなかったが、聞き取りでは非常雇用労働力の重要性は、雇用の柔軟性維持の観点から今後ますます高まることが予想される。現業以外にも、定型業務の処理や情報処理の分野で外注化、派遣労働力の利用が進むであろう。また、一部で特殊な分野、例えばデザイン部門などで契約雇用が進むことも考えられる。それとともに管理コストも増加する。コスト低減のために非常雇用労働力の供給源、雇用形態、働き方、モラル維持、常用労働力との関係など効率的な人事・労務管理が新たな課題となるであろう。

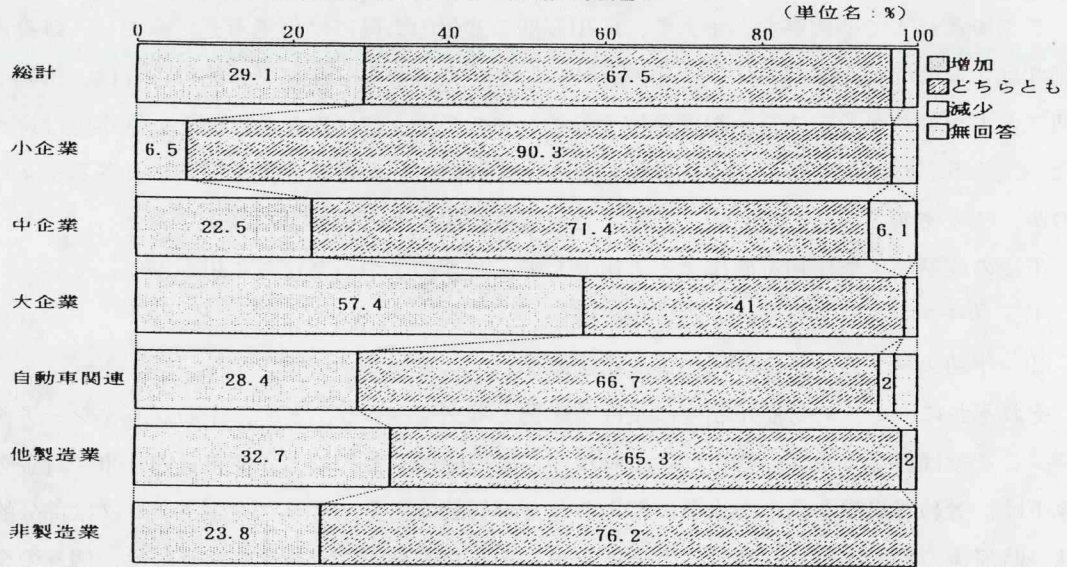
2) 雇用関係の流動化

つぎに、第2の柱である「定年までの安定的な雇用関係の維持」について観察したい。これについては前節において、終身雇用制度の現状と将来についてたずねた結果を検討するなかで、大企業で管理職について「選択定年制」を採用する企業がすでに4分の1を超え、今後はそれが大幅に(44.3%)増加するばかりか、現業職を除く他のすべての職種についても、11~16%の企業が「選択定年制」の導入を予想していること、中企業でも割合こそ大企業に比べかなり低いとはいえ、「選択定年制」を採用する企業が増加する傾向にあることを確認した。ここではさらに、出向・転籍の動向について調査結果を紹介しておきたい。

今後の出向・転籍の見とおしをみると(図4-10)、およそ3分の2の企業が「どちらともいえない」とこたえている。「増加」が3割弱で、「減少」はきわめてわずかである。一般的に出向・転籍は、送り出し先をもつ大企業の雇用管理の方法であり、中・小企業では採用がむずかしい。こうしたことを念頭に規模別に観察をつづけると、やはり、中・小企業では「どちらともいえない」が圧倒的に多数をしめているのにたいして、大企業では、「増加」が半数をゆうに超え、57.4%をしめるにいたっている。このように大企業では、今後出向・転籍は増加するとみる企業が多数をしめるのである。

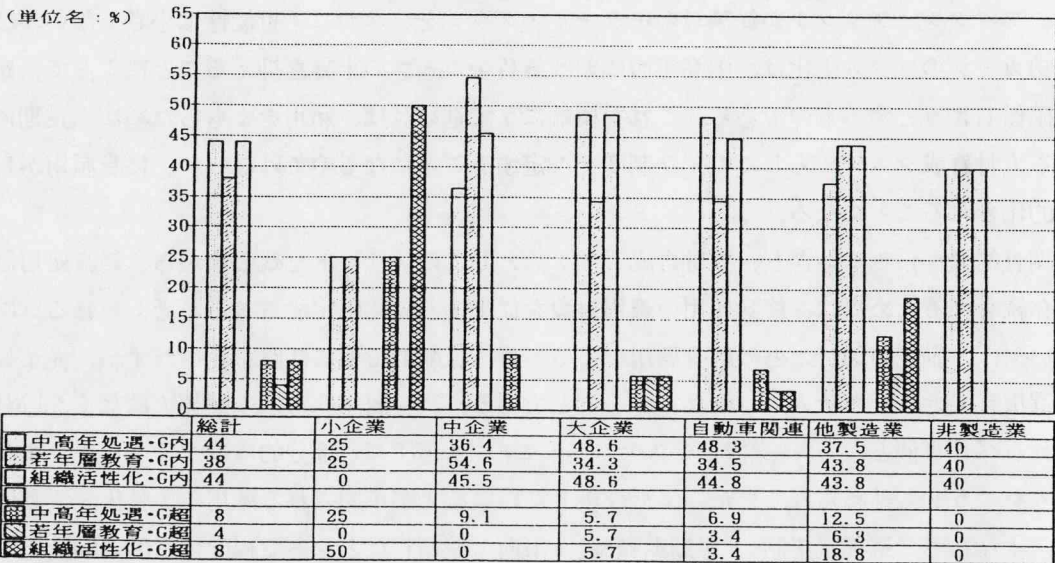
出向・転籍はこれまで、もっぱら中高年従業員の処遇の必要から行われてきたと考えられるが、そのあり方に変化はみられるのだろうか。図4-11によれば、やはり「処遇のため」(44.0%)は大きな割合をしめている。だが、「組織の活性化」(44.0%)や「若年層の教育」(38.0%)という目的も、それにならぶ高い割合をしめている。「処遇のため」は自動車関連製造業と大企業で高く、「若年層の教育」は中企業で高いという傾向がみられる。大企業の管理職・事務職に顕著な人員余剰感が、「処遇のため」の出向・転籍の増加に反映していると思われる。

図 4-10 企業規模・業種別今後の出向・転籍の見通し



出所) 図 4-1 a に同じ

図 4-11 企業規模・業種別出向・転籍増加理由



出所) 図 4-1 a に同じ

以上の観察結果に見るかぎり、終身雇用にたいする企業の支持には根強いものがあるが、実際には、採用政策の多様化、雇用関係の流動化が確実に進行しようとしているのである。こうした動向は経営環境の変化に対処するための人材確保の必要、そして雇用の柔軟性維持の必要から生じていることは明らかである。

3)「選択」としての終身雇用

ここでこれまでの観察をふまえて、雇用制度の変化の方向について考えてみたい。終身雇用制度は企業の成長＝組織の拡大をその条件としていた。しかし、マクロ的にみれば、市場の成熟にともない、企業の成長＝組織の拡大がこれまでのようにはのぞめないという事態は避けがたい。そうした状況の下で雇用を確保しようとすれば、いかなる変化を受け入れざるをえないのか。ひとまずこの点に絞って、これまでの観察結果をもとに検討を加えてみたい。

市場の成熟の下で雇用を確保する方策として、つぎの2つがただちに思いつく。

(1) ワークシェアリングによる雇用の確保。

(2) 年功カーブのフラット化による雇用確保。

それぞれについて終身雇用制度に及ぼす影響を考えてみよう。まず、(1)のワークシェアリング。ここでは賃金カーブの修正は含まれない。雇用確保のために、各従業員の仕事＝賃金を引き下げ、労務費総額を適正な水準に抑えることが目的である。ワークシェアリングは部分的には一時帰休の形で実施されているといえるが、それを本格的に実施するためには、個々の企業だけでなく、市場で競合する企業の従業員の間で広範な合意の形成が不可欠である。だが、企業内組合を基盤とするわが国では、こうした合意形成はむずかしい。同じことのうらがえしたが、ワークシェアリングが従業員のモラル・ダウンをひきおこす可能性は小さくない。(2)の年功カーブのフラット化は、中高年層における賃金カーブの上昇を抑えることによって、雇用を確保しようとするものである。これを極端にまで進めれば、雇用をまもるために、長期にわたる人材育成システムとしての年功制度を否定することになるのではないか。終身雇用が自己目的化されることになる。

調査結果からみるかぎり、人材育成システムとしてのメリットを残しながら、終身雇用制度の存続を図るためには、終身雇用の適用対象を従来より狭く限定することが考えられる。端的に言えば、勤続の節目ごとに終身雇用をとるか離・転職して他に活路を見いだすか、従業員が「選択」できるシステムに「転換」することである。終身雇用はもはや黙契ではなく、「選択」されるべき事柄となる。「選択」システムへのこの「転換」は、部分的にはすでにさまざまなしくみをつうじて進められてきた、また今後しだいに拡大が予想される雇用の柔軟化・流動化施策、すなわち「選択定年制」「早期退職制」「出向・転籍」などをある程度体系的に制度化し、それによって企業と本人の期待のミス・マッチを調整し、労働力の活用を図ろうとするものである。

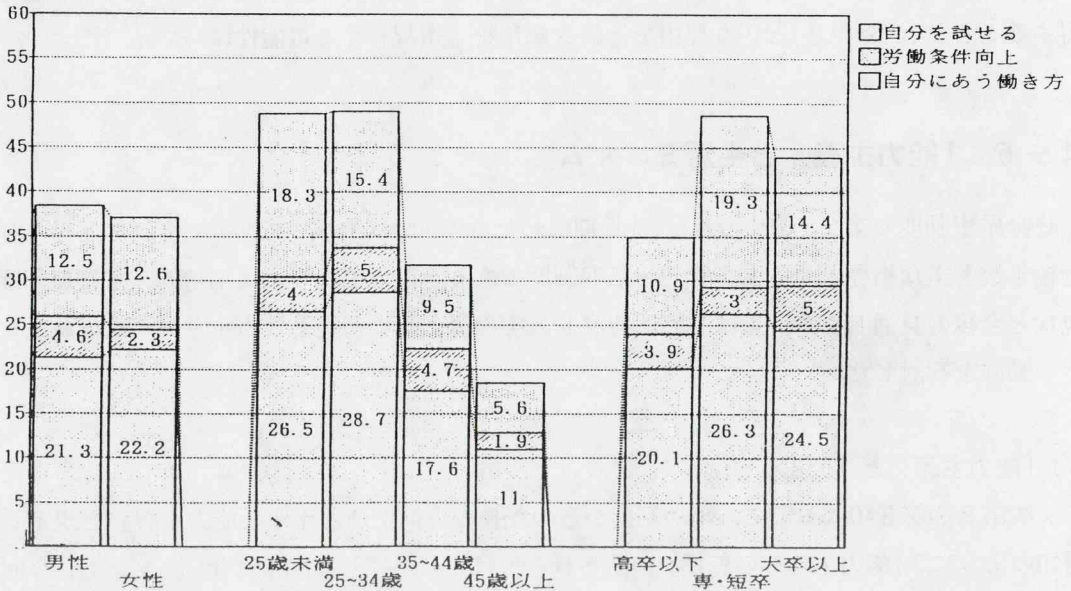
市場の成熟の下で、これまでのようにはパイの増大がのぞめないならば、賃金源資の抑制がさけられない。だが、一律抑制は上にみたようにモラルへの影響が懸念される。重点的に配分されねばならない。その配分の原理は「能力主義」となるだろう。それが厳密に何を意味す

るかについては、次節において検討するが、とりあえず、「選択」を誤り少なく行うためには、比較考量の基準となるものが明確である必要がある。そうした基準として「能力」以外にふさわしいものはみあたらない。「能力主義」が公正に運用されるとして、その下では賃金や昇進機会の配分格差は、これまでよりもより早い時期から、より大きな規模で生ずることになるだろう。従業員のなかには、終身雇用を継続することが必ずしもメリットとはならない者が出てくるだろう。これまでは企業の成長がそうした従業員層にも賃金や昇進機会の分配を可能にしてきた。それがむずかしくなる以上、よりふさわしい活躍の場を他に求めるべく、転職を制度的に誘導するのである。事業再構築や多角化、あるいは産業分業構造の再編成に伴い、中小企業を中心に新たな経営課題に取り組むための人材に対するニーズは強いものがある。「選択」としての終身雇用制度は、そうしたニーズを充足するようなくみとしても位置づけられる。

従業員サイドでも、「選択」としての終身雇用が受けいられる素地は徐々に形成されつつあるように思われる。従業員アンケート調査において、転職についての考え方をたずねたところ、「自分を試す機会」「自分にあった働き方」など転職に肯定的な回答を寄せたのは、35歳未満の若・青年層で5割近くをしめたばかりでなく、35～44歳の中堅層で3分の1弱、45歳以上の中老年層でも、18.5%をしめる（図4－12）。若年層に根強い転職志向があるばかりでなく、転職を自分にふさわしい仕事を見つける機会、あるいはよりよい労働条件を獲得できる機会として肯定的に見る意識は、中堅層や中年層にも広まっている。

図4－12 性・年齢階層・学歴別転職に肯定的な者の割合

（単位名：％）



出所）従業員アンケート調査より作成

「選択」としての終身雇用がその機能を発揮するために、(1)内部労働市場の労働力再配置機能をカバーするための外部労働市場の活性化、(2)外部労働市場においても評価できるよう、企業内キャリア育成＝仕事能力の客観化、さらに、(3)転職による不利を小さくするような退職金制度、転職後も権利が継続するような退職年金の社外積立制度の改革などが、不可欠であろう。こうした制度整備のために労働組合のはたす役割は大きい。労働組合はこれまで企業内における労働条件の向上と雇用の確保をおもな課題としてきた。しかし、今後はこれらの課題を追求するために、企業内組織とならんで企業内組合の連合体や地域組織の役割の強化が求められるだろう。

「選択」としての終身雇用制度のメリットは、変化の激しい成熟した市場の下で、内部労働市場の労働力再配置機能の相対的な低下を、外部労働市場の機能強化で補うことである。これにより企業にとっては、終身雇用制度の負担を軽減し、経営環境の変化により柔軟に対応できる余地が拡大する。また、労働者にとっては選択余地の拡大により、適性と能力にふさわしい職業選択が可能になろう。そのことによって各企業とも、中途採用による人材の確保がよりスムーズに行われるであろう。

他方、予期されるデメリットは、このしくみの下では企業が必要とする中堅層に離・転職が集中するおそれが高いことである。もっとも優秀な従業員層は賃金や昇進機会の点で終身雇用を選択すべき誘因を与えられる。中堅層についてはそうした誘因は弱くなろう。その結果、それなりの能力がありながら、誘因を与えられなかった中堅層から、離・転職がかなり出ることが予想される。逆に、企業にとっては必ずしも定着をのぞまない従業員層が、よりよい職を獲得することがむずかしいという理由で、終身雇用を「選択」する可能性は高い。

4-5 「能力主義」と生活ミニマム

終身雇用制度の第3、第4の柱は、「長期にわたるキャリア育成」であり、それを前提として勤続年数を主な指標とする人事管理・処遇制度である。以下ではまず、年功的人事管理制度の現状と今後の見通しについてはじめに観察し、その後、その前提となるキャリア育成政策をめぐる動向を検討したい。

1) 「能力主義」と「公正」

前に第2節第3項において、年功制度からの転換の方向をひとまず「能力主義」と規定した。周知のように、「能力主義への転換」が語られるのはこれがはじめてではない。しかし、今回の「能力主義への転換」は、そうした過去の動向とは異なった側面をもっている。かつて「年

功」対「能力」の対立は、ほぼそのまま「伝統」対「近代」とおきかえられた。しかし、その後のわが国の経済成長は、「年功制度」が終身雇用制度とあいまって、すぐれた雇用管理システムであることを内外に実証した。したがって、こんにち「年功制度」を、「遅れた」「日本に特殊な」雇用管理制度として、そこから「能力主義への転換」を論じることが、時代認識を誤るものといわねばならない。本章冒頭で定義を試みたように、「年功制度」は勤続を重ねるとともに、しだいにむずかしい仕事を経験することによって、仕事能力を高めていく技能養成システムを基盤とした雇用管理システムとして、すぐれたパフォーマンスをあげてきたのである。したがって、「能力主義への転換」は、こうした技能養成＝雇用管理システムがなんらかの変化を求められていることを意味する。その点が問われなければならない。つぎに、「年功制度」が従来それなりにかちえてきた「公正感」「納得性」が、ここへきて急速に失われたと感じられるようになった。それが企業にとってはモラルの低下にたいする危惧として意識され、また、従業員の間にも、自分の「がんばり」が報われないという不満が強い。いずれも仕事と賃金の対応関係に、従来感じられなかった「ズレ」が生じていることを暗示している。その「ズレ」がどこから生じているのかが明らかにされなければならない。

ディーラーを除いて聞き取りを行ったメーカー10社のうち、基本給一本のいわゆる総合決定給制度を採用していたのは、独立系部品メーカー1社だけであった。「仕事給」が系列部品大企業1社、他の8社は名称はともあれ、いずれも職能資格制度を採用している。しかも、この3年程のあいだに、あらたに導入あるいは改定を行った企業が6社（内1社は、系列部品大企業の子会社として最近設立されたもの。したがって、その賃金体系も親会社にならって職能資格制度を採用している）をしめる。賃金制度の「能力主義化」は着実に進んでいるといえよう。

「能力主義化」の目的はなんだろうか。’90年、’93年と2段階に分けて、職能給制度を導入した完成車メーカーA社における聞き取りでは、その目的は、(1)賃金決定基準が明確で従業員にわかりやすい制度、(2)個人の能力をよりいっそう反映でき、その結果、チャレンジする意欲を誘うことができる制度、要するに、「がんばった者が報われる」という考え方に基づく制度作りにあったという。また、’92年に「職能給」から「職能資格給」制度に改定した系列部品大企業B社での聞き取りでも、その改定の目的は、「がんばりがいのある賃金制度」によって、従業員に能力向上のインセンティブを与えることにあるとされる。仕事と報酬との間の回路を目に見えるものにし、能力向上へのインセンティブを与えることが、職能資格給制度導入の主要な目的であるといえよう。年功賃金の「公正さ」はその横並びの平等主義にあった。その平等主義が「公正」とみなされなくなったおもな理由は、従業員の間に根づいた個人主義あるいは個性主義にあるといえよう。他人との違いを正当に評価することが、いまや「公正さ」の内実を形作っている。

2) 職能給と「生活ミニマム」

職能資格制度の実際は企業によってまちまちである。ここでは比較的ていねいに聞き取りできた上記A社およびB社の事例を中心に、職能資格制度の実際の姿の中に、雇用管理の変化の方向を探ることにしたい。

まずはじめに、職能資格給は賃金体系の一部をしめるにすぎないという周知の、しかし大切な事実を確認しておきたい。例えば、A社の場合、'93年の改定をはさんで、賃金体系はつぎの表4-5のように変った。

表4-5 A社新旧賃金体系の比較

旧 体 系	新 体 系	
〈工職共通〉	〈技 能 系〉	〈事 技 系〉
基 本 給 (40%)	基 本 給 (40%)	基 本 給 (40%)
生産手当 (40%)	生産性給 (20%)	職 能 給 (40%)
職 能 給 (10%)	職 能 給 (20%)	年 齢 給 (20%)
年 齢 給 (10%)	年 齢 給 (20%)	

旧体系と比べた新体系の特徴はつぎのとおりである。(1)工職一本の賃金体系を、技能系職種と事技系職種の別建てとした。(2)基本給(年功加給であるが、プラス・マイナス15%の考課による変動部分をもつ)の割合は変わらない。(3)生産手当(生産台数に応じて変動する賃金部分)は、生産性給と名称を変更、割合も40%から20%に減らして、技能系職種にのみ設けた。しかも、従来、その配分は基本給比例方式であったのを、職能給比例方式に変更した。(4)職能給は技能系で10%から20%に、また、事技職では一挙に40%に拡大された。(5)年齢給(考課成績に関係なく、一定)は10%から20%に拡大された。以上の変更点を総括すると、まず、基本給と年齢給という年功給部分は、従来の50%から60%に拡大され、年功に一層配慮した賃金体系となっている。他方、職能給部分も事技職で一挙に40%に拡大、また、技能職では拡大幅は20%と小さいながら、生産性給を職能給比例とすることで、実質的には能力評価による賃金決定部分を大きく拡大する形となっている。つまり、「能力」と「勤続」のバランスをとることで、優秀な従業員のモラルのみならず、平均的な従業員のモラルにも配慮された賃金体系となっている。

つぎに、B社の賃金体系を観察しよう。表4-6は改定前と改定後の変更点を示したものである。

一見しただけでは、職能給の割合が低下するなど、能力主義化の後退と受け取られるかもしれない。しかし、新体系にはつぎのような特徴がある。(1)本人給を基本給(総合決定給部分で、

表 4－6 B社の新旧賃金体系の比較

〈旧体系〉	〈新体系〉	
	(主事補＝係長級まで)	(主事＝課長級以上)
本人給 (45%)	基本給 (30%)	(40%)
職能給 (45%)	年齢給 (30%)	—
役職手当等 (10%)	職能給 (40%)	(60%)

初任給や世間相場などを考慮して調整する賃金部分)と年齢給(生活保障給で、考課成績に関係なく、一律テーブルで決まる賃金部分)に分けた。(2)従来の職能給は各職能等級の間で賃金がオーバーラップし、しかも職能等級ごとに年齢分布を重視するなど、運用に年功的な性格が強かった。新体系では、テーブルを導入することで等級間の賃金のオーバーラップをなくし、等級間格差を目に見える形にするとともに、資格等級ごとの年齢分布の設定をやめることで、能力のある者の昇級・昇格をはやめた。(3)さらに、課長級以上については、年齢給をやめ、能力による賃金決定部分を60%に拡大することで、能力主義の徹底を図っている。

以上、A、B両社の賃金体系の特徴は、その他の聞き取り企業にも大枠で共通する。その意味を敷衍しながらまとめれば、つぎのようにいえるだろう。(1)賃金体系の能力主義化といいながら、基本給や年齢給部分のしめる割合もかなり大きい。この部分は端的に言えば、従業員の「生活ミニマムの保障」という意味をもつであろう。なぜ、「生活ミニマムの保障」が必要なのか。上述のとおり、企業アンケート調査結果で賃金制度変更の場合の留意すべき点として「安心感」が大きな割合を集めたこと、また、従業員アンケート調査において、「納得できる給与とは」との問に対して、「勤続に応じて毎年昇給していく賃金」が38.8%をしめ、「安心できる賃金」に対する根強い要求があることを想起されたい。企業サイドからいえば、ここには平均的な従業員のモラルへのつよい配慮が働いている。それが「生活ミニマムの保障」という表現をとるのだ。(2)しかし、それだけでは従来の賃金制度と異ならず、経営環境の激しい変化に対応する人材の育成はむずかしいことも、大方の企業の共通する認識である。そのことが職能資格制度の導入となって現れている。賃金体系における「生活ミニマムの保証」と「能力に基づく公正な賃金」の併存の中に、「ネオ・コーポラティズム」思想が息づいているといえよう。

4－6 「能力主義」とキャリア形成

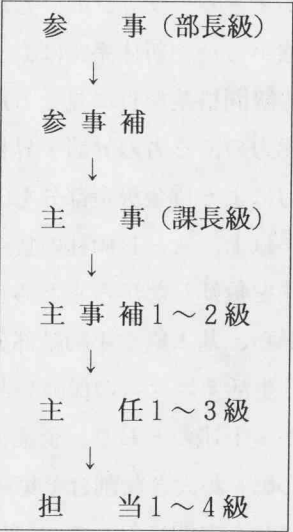
1) 職能資格制度と昇格管理

年功制度はその理念型において、「能力」が勤続とともに高まるという仮定に立っている。こ

の仮定は実態からたえず乖離する。だが、乖離の程度はこれまで、総合決定給のように部分的に人事考課を導入することで覆い隠すことができるほど小さかった。しかし、こんにちこうしたやり方では従業員のモラルが、さらには求められる人材の育成が阻害されると感じられるほど、乖離が拡大しているといえるだろう。「能力主義」への「転換」が求められる所以である。職能資格制度はこの転換のひとつの、しかし有力な試みである。職能資格制度が「能力」とその育成をどのようにとらえているか、それが従来の年功制度と比べてどの点で異なるのか、を検討してみたい。素材としてB社の職能資格制度をとりあげる。聞き取り事例の中で、もっとも純粋に「能力主義」を表現していると思われるからである。

B社の職能資格等級は職位の上から、表4－7のとおりである。各職能資格等級は担当1級以上で15、担当2級以下で6つの号俸をもつ。考課成績と関係なく毎年1号俸の昇給がある。これは勤続とともに「能力の習熟」があることを前提とした措置であり、年功による管理の跡を残すものである。B社のユニークな点は、下位の資格等級、例えば担当1～4級といった等級でも、自動昇級を行わず、また、昇級条件から最短滞留年数の規定を外したことである。これらの規制をはずすことによって理論上は、昇級・昇格に早くから格差がつくことになる。しかし、B社のような運用はむしろ例外である。調査企業のほとんどが職能資格制度を導入しながら、年次雇用管理を行っているのが実態である。たしかに、先の企業アンケート調査結果によれば、入社後従来より早い段階で昇級・昇格に格差がつくことを、多くの企業がのぞましいとみている。だが、大半の企業が、「能力主義」とは逆の年次雇用管理施策をとっている。ここでも平均的従業員のモラルへの配慮が制度のあり方を強く規定しているのである。それらと比べてB社の場合、運用上では下位の資格等級では大きな差はつかないものの少なくとも制度上から見限り、B社職能資格制度は能力主義の純化に一步近づいたものといえるだろう。

表4－7 B社職能等級



出所) B社聞き取り
より作成

2) 「能力」評価とキャリア形成

職能資格制度は職能の定義すなわち資格基準に基づいて運用されている。その資格基準に基づいて、職能の格付けが行われる。B社の職能資格制度の大きな特徴は、全社統一の資格基準はあくまで職場間のレベル調整のために限定し、具体的な評価基準の作成を、「各部門の特徴をいかす」ために各部門に委ねたことである。その背後にあるのは、仕事遂行能力は各職場で

つくられるという技能育成の実態に即した「現場主義」の思想である。職能資格制度は厳密に職能評価を行おうとすればするほど、各部門の仕事特性に応じた養成方式を認めざるをえない。人事管理権限の一部は、職能資格制度の下では、むしろ各部門管理者に移される傾向が生ずる。人事部は各部門の人事管理の方式の統一、人事考課結果の調整に役割が移ることになる。こうした傾向は、「能力」が組織の中で形成されると考えられるかぎり、避けられないのかもしれない。

職能資格基準の内容について注目すべき点は、各資格の（全社）職能基準がつぎのように大ぐくりされていることである。すなわち、担当（１～４級）は定型業務の遂行能力、主任（１～３級）では非定型業務および部分的な判断業務、主事補（１～２級）になると指導・企画能力が求められることになる。さらに、主事以上ではマネージャーとしての経営管理能力が求められることになる。このように担当－主任－主事補－主事という職能等級の階段は、定形業務－判断業務－管理業務という能力育成の階段とパラレルになっているのである。なお、こうした「能力」理解は、職能資格制度の提唱者ともいえる楠田丘氏の著述に見られるものと同じである。

そのことは各職能資格ごとの評価項目の比重の違いに一層明確に現れている（表４－８）。ただし、以下の資料は人事部が作成した参考例であり、実際には、各部門ごとに仕事の特性に応じて評価項目の設定やウェイト付けが行われる。まず、処遇の３つの分野である昇格、昇給、

表４－８　Ｂ社職能評価項目とその比重

	①基本能力	②知的活動能力						③対人能力			④管理能力			⑤ 姿勢（モラル）					合計
	専門知識	決断力	判断力	企画力	分析力	理解力	小計	表現力	折衝力	小計	指導力	監督力	小計	積極性	協調性	責任感	規律性	小計	
参 事	6	2	2	2	1	2	9	2	3	5	3	2	5	2	1	2	1	6	31
参事補	7	1	2	2	1	2	8	2	2	4	2	1	3	2	1	2	1	6	28
主 事	7		2	2	1	2	7	1	2	3	2	1	3	1	1	2	1	5	25
主事補	7		1	2	1	1	5	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	4	20
主 任	5			1	1	1	3	1	1	2	1		1	1	1	1	1	4	16
担 当	4					1	1	1		1				1	1	1	1	4	10

出所）Ｂ社聞き取りに基づき作成

賞与のうち、昇格を決定するための評価要素として、「能力」と「姿勢（モラル）」が位置づけられる。これに対して賞与は「業績」評価によって決められ、昇給は「能力」「姿勢」「業績」の3項目の評価による。昇格にかかわる評価項目である「能力」と「姿勢」は、それぞれさらに表に示された中項目、小項目から構成される。すなわち、「能力」は、基本能力（業務上の専門知識）、知的活動能力、対人能力、管理能力の4つの中項目からなる。基本能力を除く3つの中項目はさらに、いくつかの小項目から構成される。例えば、「知的活動能力」は、決断力、判断力、企画力、分析力、理解力の5項目から、「対人能力」は表現力と折衝力から、また、「管理能力」は指導力と管理力から構成される。また、「姿勢」も積極性、協調性、責任制、規律性の4項目から構成されている。

これら各項目の比重は職能資格に応じて異なる。担当の場合、合計点10点のうち、「能力」6点、「姿勢」4点の配分である。これが主任では、合計点16点のうち、「姿勢」は担当と同じく4点、能力は12点をしめる。さらに主事補では、20点のうち「能力」は16点をしめ、「姿勢」は4点と変わらない。担当・主任クラスでは「姿勢」のしめる比重がかなり高いことが窺われる。「能力」についてさらに検討を加えよう。「能力」を構成する4つの中項目のうち「基本能力」は業務上の専門知識であり、仕事の定型部分の到達度を測るものとみなすことができる。これに対して「知的活動能力」「対人能力」「管理能力」は仕事の非定型部分、つまり業務遂行に際して付加することが従業員に期待される能力項目とみることができる。この仕事の非定型部分の合計点にしめる割合をみると、担当職では2/10（20.0%）、また、主任職でも6/16（37.5%）、以下、主事補9/20（45.0%）、主事職13/25（52.0%）、参事補15/28（53.6%）、参事19/31（61.3%）となる。担当・主任クラスでは、仕事の非定型部分に関する評価のウェイトは、必ずしも高くない。

以上の観察から、B社職能資格制度の二つの側面を指摘したい。第1は、評価項目の中に「知的活動能力」「対人能力」「管理能力」といった仕事の非定型部分を取り込むことで、能力評価をたんなる「到達度」あるいは「習熟度」評価から解放し、仕事における従業員の貢献、あるいは人事責任者の言葉を借りれば、「付加価値」の評価を可能にしたことである。これまでも仕事の非定型部分が評価されなかったわけではもちろんない。しかし、肝心なことはそれを項目として明示することで、仕事にインセンティブを与えたことである。「能力主義」の本来の目的はここにある。しかし、第2に、「能力主義」といいながら、役職につく前の従業員に関しては、「姿勢（モラル）」のウェイトが高いことに加えて、仕事の定型的な部分に関する能力評価が大きな割合をしめ、仕事の非定型的な部分にかかわる従業員の能力評価のウェイトはむしろ小さい。このことは先にみた「早い昇進・昇格格差づけ」について次のような解釈を可能にする。すなわち、「能力主義」の下で、とりわけ仕事の非定型部分の評価が明示的に取り入れ

られたことで、昇進・昇格格差が従来より早まることになるのは明らかである。しかし、それは例えば国家公務員のいわゆるキャリアにみられるような「特急グループ」とはまったく異なり、基本的には定型的な仕事から非定型的な仕事へ、しだいに経験を積みながら技能を習得することをあくまで前提としたうえでの昇進・昇格格差の早まりである。職能資格制度の下でも、「能力」が組織の中で勤続＝経験を重ねるとともに習得されるものであるという想定は保たれているといえよう。したがって、職能資格制度は「従業員の間の長期にわたる競争を通じての人材育成」というこれまでのキャリア形成方式の特徴を、大枠として継承していることは明らかであろう。B社賃金体系において、主事職（課長級）以上について年齢給を廃止し、職能給の割合を60%に高めて「能力主義」をより徹底させているのは、平均的従業員への配慮＝労働組合の要求を別にすれば、上でみた「能力」の捉え方から必然的に出てくる帰結といえよう。B社の職能資格制度は、調査事例中もっとも純粋に能力評価にもとづく処遇の体系としての能力主義を具体化したものである。しかし、この制度が想定するキャリア育成は、大枠において、(1)従業員の間の長期にわたる競争をつうじてのキャリア育成、(2)各部門ごとの人材育成効率最適化が、経営全体の効率最適化につながるという予定調和思想を、「年功制度」と共有するのではないだろうか。B社について指摘したことは、他の聞き取り事例についてはいっそうあてはまることはいうまでもない。

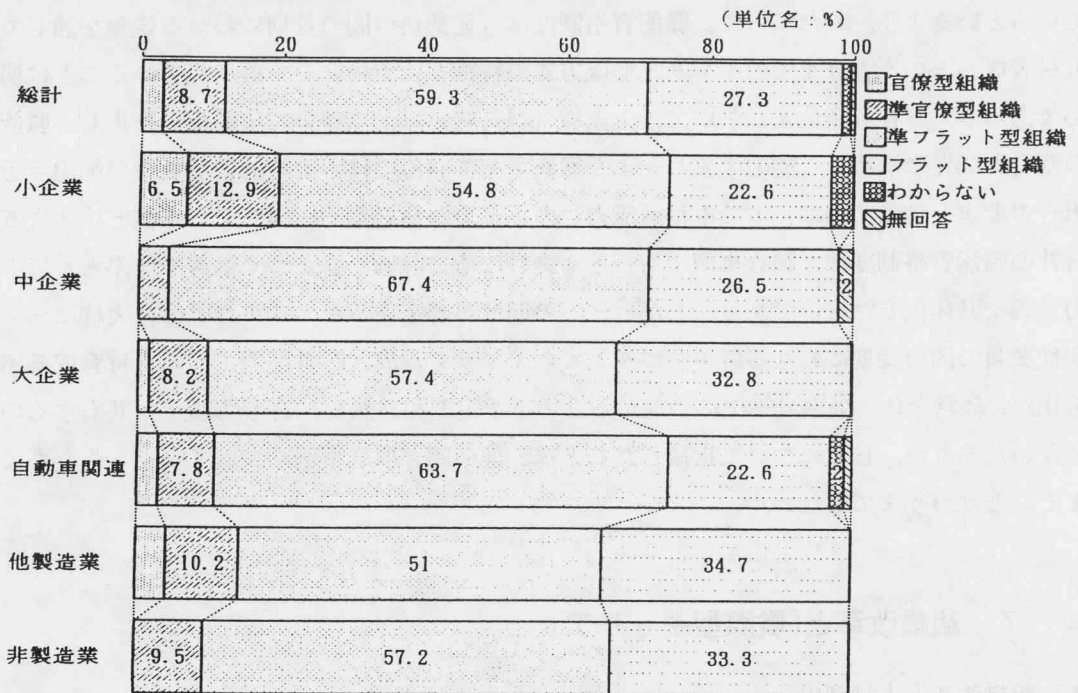
4－7 組織改革と「職際型キャリア」

1) 組織改革と人材育成

上述のように、経営環境の変動に対する対応として「リストラ」や「組織のスリム化」に取り組む企業は、大企業を中心に数多い。この事実は、各部門の人材育成効率の最適化が必ずしも経営全体の効率に結びつくとはいえないことを端的に示しているといえるのではないか。むしろ、各部門において人材育成の効率化を進めるほど、所属部門の視点を離れて経営的な視点から、環境の変化に対して所属部門の改廃を含めて的確にして柔軟な施策をうちだすことがむしろ難しくなるという一面を無視することはできない。その困難さはすでに組織の経済学が指摘している。すなわち、(1)各部門は業務にかかわる情報を掌握している。情報の独占は組織の権限＝存立の基盤であるから、簡単には手放せない。その結果、経営がもっとも必要とするときに、十分な判断材料がえられないという弊害が生じうる。(2)各部門では、部下は上司の権限を委譲されて業務を行っていると考えられる。いわゆるエージェンシー関係が成立している。そのため部下は、上司とは異なる立場、視点をとりづらい。仮にそれをやれば、上司からエージェンシーの権限、すなわちポストを外されるリスクは大きくなる。このように組織はとくに大規模

化すればするほど、各部門が独立性を高め、経営の効率最大化をむしろ阻害するケースさえ生ずることになる。いわゆる組織の官僚化、「大企業病」である。職能資格制度は必ずしもこうした弊害を克服するものではない。それどころか場合によっては、「能力主義」の追究から生じる人事管理権限の各部門への委譲が、「大企業病」をむしろ昂進させる恐れすら存在する。

図4-13 企業規模・業種別のぞましい組織のあり方



出所) 図4-1 aに同じ

図4-13は、企業に対して組織のあり方をたずねた結果である。「官僚型組織」(2.9%)はもちろん「準官僚型組織」(8.2%)ですらその割合はきわめて低く、圧倒的多数の企業が、官僚型組織を基本としつつそこにプロジェクト組織を導入、組織の柔軟性を図ろうとする「準フラット型組織」(57.4%)、さらには官僚型組織を否定し、人材の横断的なネットワーク化を基本とする「フラット型組織」(32.8%)を選択した。とくに「フラット型組織」が3分の1近い企業によって選ばれたことは注目すべきであろう。業種・企業規模による違いはわずかである。このように組織改革の必要性を多くの企業が意識していることは明らかである。組織改革は、短期的には余剰人員対策という側面があることは否めない。しかし、中長期的には、従来企業の成長の下でなおざりにされがちであった、ホワイト・カラーの働き方の革新という課題をもっている。正確に言えば、ホワイト・カラーの働き方を変えていくことで、経営環境の変化に対応できる人材を育成することがその課題であるといえるだろう。

2) A社「業務改革」の展開

組織改革＝人材育成方式改革の試みのひとつはフラット型組織の導入である。聞き取り調査を行ったメーカー10社のうち、フラット型組織の導入を試みている企業は、上記A、B両社をはじめ6社を数えた。1社を除き、いずれも導入後まだ日が浅い。試行段階にあるといつてよいだろう。ここではホワイト・カラーの働き方の革新という明確な問題意識の下に、大規模にフラット型組織の導入を試みているA社の事例を紹介しながら、フラット型組織とそこでの働き方が、従来のキャリア形成にいかなる側面をつけ加えようとしているかを考えてみたい。

A社の組織改革はまず技術開発部門ではじめられた。その目的はつぎの2点にあった。(1)組織の巨大化・仕事の細分化にともなう情報伝達効率の低下、調整業務の負担の増大を軽減し、意志決定の迅速化を図ること、(2)開発技術者の担当業務を再編・大括りにすることで、開発全体の視点から自分の仕事を位置づけられるようにすることである。こうした目的を達成するために、従来の機能別組織を改め、FR・FF・MPV・材料や電子など要素技術の4つの開発センターに統合、FR・FF・MPVの各センター内で車両トータルの開発を行う組織に再編された。こうした組織改革はいうまでもなく、小さく専門にとじこもりがちな開発技術者に広い視野を取り戻すことで、仕事にインセンティブを与えることを目的としている。

技術開発部門の組織改革に続いて、'93年6月、企画部門がまとめ役となって、事務部門の「業務改革（略称BR）」がはじめられた。これに先立って実施された職場活性化活動の中で、若年層の間に、組織の巨大化・仕事の細分化による無力感・無意味感から生ずる、職場と仕事に対する不満が強いことが明らかにされた。他方、上司の目にはこうした不満が、若者の覇気のなさ、あるいは忠誠心の欠如と受けとめられ、世代的な意識の隔絶がひろまっていることも明らかにされていた。

こうした準備をへてBRがはじめられた。職場単位の業務改善では細分化の弊害を除くことはできないという認識から、職場・部門を超えた全社的課題への、プロジェクト方式による取り組みがBRの中心にすえられた。プロジェクト課題が役員会の承認をえて設定され、責任者には担当役員が、またプロジェクト・リーダーには関係部門の部・次長クラスが配置された。プロジェクト課題には、「中長期収益対策」「海外生産車の原価企画体制の強化」などのテーマがならぶ。'93年12月現在のプロジェクト・テーマ数は、14件の全社テーマのほか、各部門で設定される部門テーマなど、完了したものや新たに追加されたものを含めて総数90件あまりにのぼる。部や課のプロジェクトも、役員の承認をえたものであり、その意味で全社的課題の一部を担うものである。各プロジェクトは数名から30名を超えるものまでであるが、大半は12・3名から24・5名の要員で運営される。また、プロジェクト実施期間は3カ月程度の短いものから、中には1年、1年半を要するものまで様々である。

各プロジェクト遂行のために各部門から一律20%の要員が抽出され、BRに投入されることになった。抽出された要員は、全社的テーマについては課長・係長級を中心としたベテランが当てられた。業務について十分な経験なしには、いずれも事業の中核に関係する高度なプロジェクト課題に取り組むことはできないという判断からである。これに対して、部門プロジェクト・課プロジェクトの要員は、全社的テーマに比べて若い従業員層が配置され、ラインの仕事とは異なる課題に取り組むことになった。そこには若手従業員に対する教育という側面も窺われる。また、全社的テーマの要員は多くが元の職場を離れ、専任化されている。これにたいして部門・課プロジェクトでは、異動を伴わずに委員会方式で運営されるものも多いといわれる。とくに全社的テーマの要員を各部門から抽出する際、いわゆるエリートを集めたとみられないように注意したという。ともあれ、各部門業務はこれによって、これまでの80%の要員でこなさねばならなくなった。このことから、BRの意図が折からの不況対策として事務部門の要員合理化にあったとみることは可能であるが、それがホワイト・カラーの仕事の改革というかたちで行われたことの意味は正しく受けとめなければならない。ちなみに、どこからも要員削減に対する苦情はあがらなかったという。プロジェクト完了後は原則としてもとの所属部署には戻さず、プロジェクトの実行に参加させるケースが一般的といわれる。

3) 「ライン管理型キャリア」と「職際型キャリア」

ラインから切り離され、フラット型組織においてプロジェクトに取り組む仕事を、便宜的に「職際型キャリア」と呼ぼう。これに対して、ライン管理組織を前提として、その管理者を育成することを目的にデザインされたキャリアを「ライン管理型キャリア」と呼ぶことにしよう。ライン管理型キャリアと比較した「職際型キャリア」の特質は以下のようにまとめることができるだろう。

- (1) 「職際型キャリア」の特質は、なによりもまずライン組織の権限＝代理関係から離れ、経営的な広い視野に立って仕事を行うことである。経営環境の変化にともない、各部門における効率の最適化が経営効率の最適化にむすびつくという予定調和が成立する余地はきわめて小さくなった。その存廃を含めて、それぞれの部門のあり方が問われている。このような状況の変化に対処するためには、「経営的な観点」に立ったアプローチが不可欠であろう。「職際型キャリア」の設定はこのような人材に対する要求に応える試みのひとつである。
- (2) 「職際型キャリア」においては、仕事は課題という形でプロジェクト・メンバー全員の目に見える形で与えられている。ライン管理組織におけるように、権限＝代理関係に基づいて、細分化されたうえでそのメンバーに与えられるのではない。その課題を解決するた

めに各メンバーに要求されるのは、例えば、課題を構成する変数を取りだすこと、それらの変数の特性を解明するためにいかなるデータが必要か、それをいかに収集するか、収集されたデータの解析および解析結果の解説、そしてそこからなすべきことを掴みだし、それを実行可能な形に具体化し、レポートあるいは提言の形に表現することである。作業の過程では、各メンバーそれぞれの仕事経験に基づいてある種の分業関係が形成されることは当然であろうが、そうした作業分担自体が、組織上の権限にではなく、課題遂行上の必要から行われることである。これを個々のメンバーからみれば、仕事遂行のために理解力・企画力・分析力はもちろん、表現力や折衝力さらには指導力など、知的活動能力を軸に全面的な能力の発揮が求められることになる。しかも、権限関係の中で各段階ごとに定められた仕事をこなすことではなく、課題解決のためにいかなる貢献を行ったか、という形でその能力が評価されることになる。

一般に、プロジェクト・メンバーはさまざまな部門から集められる。それぞれが独自の仕事経験、手法、そして論理をもって参加している。そうした多様なメンバーの多様な発想を理解できる柔軟性が求められる。また、自らの考えを積極的に相手に伝え、納得してもらえるよう表現する意欲・能力も不可欠である。それなくしては影響力を獲得することはできない。プロジェクト・リーダーに求められるのは、多彩なメンバーの個性を活かしつつ、彼らを課題解決にむけて糾合する能力である。そうしたリーダー・シップは、権限のうえにではなく、知的活動を通じての「権威」に基づく影響力や指導力の上に打ち立てられなければならない。一言でいえば、自ら有用な情報、アイデア、意見を提供できる発信型人材こそ「職際型キャリア」において求められる人材なのである。

- (3) このように「職際型キャリア」は、ライン管理職キャリアでは取り組みがむずかしい課題領域にその活動の舞台を見いだしている。したがって、その「キャリア」のあり方も両者では異なる。ライン管理型キャリアは特定のいわゆる機能部門の管理者育成を目標としている。そこでの仕事は、部門内の権限＝代理関係に基づいて、下へいくほど細分化され、定型化される。従業員は上司の指示に基づいて、各権限段階ごとに求められる仕事遂行能力を習得する。前項でみたように、職能資格制度における職能基準の大枠が、定型業務―判断業務―管理業務という「能力」形成の段階に準じて定められているのは、ライン管理型キャリアを前提としているからである。

企業の成長＝組織の拡大という条件の下では、ライン管理型キャリアはきわめて効率的な人材育成方式である。なぜなら、そこでの仕事は、部門業務が権限＝代理関係の段階に応じて細分化される形で与えられる。段階ごとに難しさが加わるとしても、その間にはいわば同心円のなつながりがある。キャリアは各段階に応じてやさしい仕事からむずかしい仕事へ移りながら、

より高度な能力を身につけることができるようパターン化される。いうまでもなく権限が高まるにつれて非定型的な仕事が大きな部分をしめ、仕事は困難さを加えるとしても、その困難さはいわば「到達」することの難しさであって、目標そのものを探す困難さではない。だが、市場の成熟とともに、その弊害が目立つようになる。仕事の細分化は若手従業員の疎外感を強め、やる気をそぐ。上司と部下の間に成立する代理関係は「型にはまった」人材を育てる傾向をもつ。その結果、従業員が広い視野を獲得することをさまたげ、部門＝上司の利害という観点から物事を考え、判断する習性が身につくやすい。従業員にとって経営的な観点からの接近はむしろ難しい。部門の人材育成効率が経営の効率を阻害することになりかねない。「職際型キャリア」が試みられる所以である。A社業務改革の実務責任者が聞き取りでもらした「(BRは)いままでの仕事の意義を否定するところからはじまる」という言葉は、こうした従来のキャリア形成につきまとう制約を強く意識したものであろう。

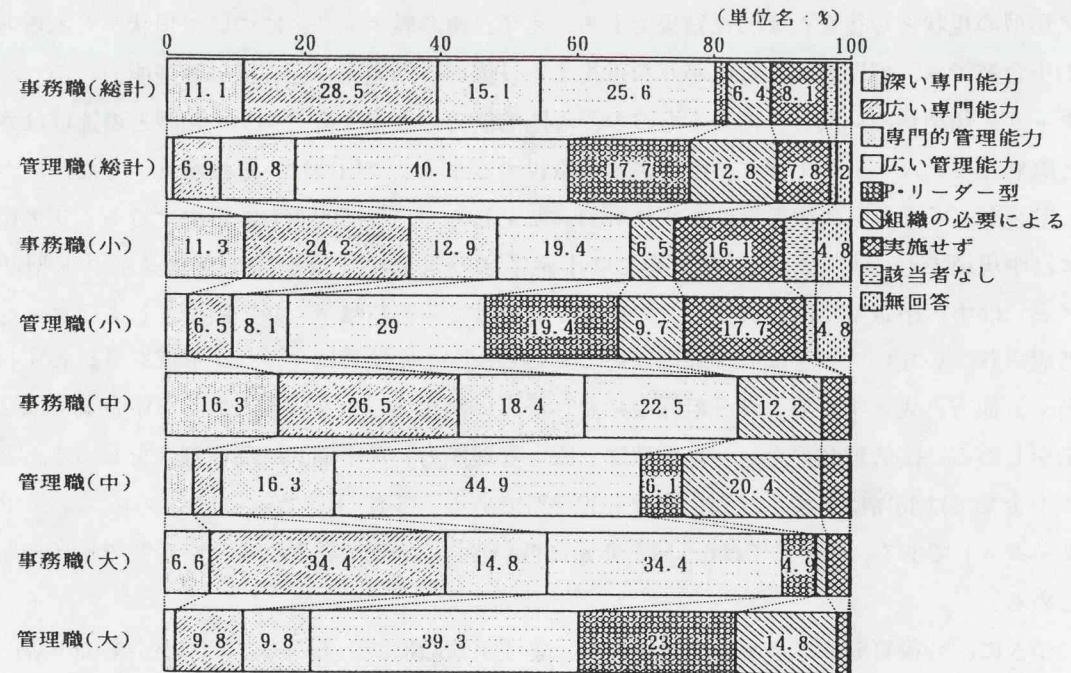
4)「職際型キャリア」の展開

a)「職際型キャリア」とリーダーシップ

前項では「職際型キャリア」の意義を、ライン管理型キャリアとの対比で強調したが、「職際型キャリア」はホワイト・カラーの組織と仕事に関する改革のこころみであり、資料的な裏付けも乏しい。「職際型キャリア」が「キャリア」としての要件を備えているかどうかすら、なおおおいに議論の余地がある。そうした点に留意した上で、その可能性についてコメントを付け加えておきたい。

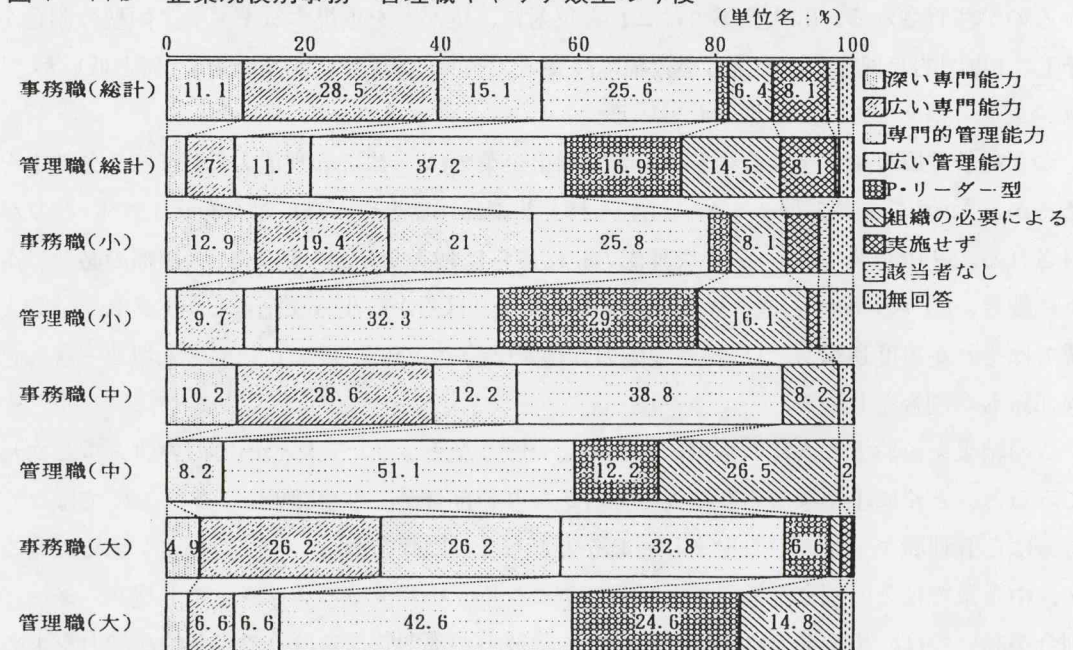
「職際型キャリア」が独立したキャリア・パスを形成することができるとしても、それが量的な意味で支配的になることは考えられない。また、それによってライン管理職キャリアがしだいに消滅することも考えられない。この二つのキャリアの関連はさまざまでありうる。A社の事例は、全社的なプロジェクトに関しては、部・次長をリーダーに課長・係長クラスがメンバーとして参加している。これはライン管理職キャリアの上に、「職際型キャリア」が積み上げられた形である。その上でいわゆるゼネラリスト育成のしくみとも、あるいは、専門職育成の場ともなりうる。また、部門や課のプロジェクトについては、より若い従業員が集められ、課題への取り組みを通じて、ライン管理の仕事とは異なる経験を重ねる。その後プロジェクトの実行に携わるとしても、あるいはもとの部署に戻るとしても、プロジェクト経験はライン管理の職務遂行に生かされることになろう。その意味で、ライン管理職キャリアと「職際型キャリア」とはいわば並立しながら、従業員がそれらを交互に経験しながら職務能力を高めるような関係におかれることもできよう。

図 4-14 a 企業規模別事務・管理職キャリア類型の現状



出所) 図 4-1 a に同じ

図 4-14 b 企業規模別事務・管理職キャリア類型の今後



出所) 図 4-1 a に同じ

図4-14は、企業アンケート調査に基づき、企業規模別に事務職と管理職について、キャリアタイプの現状と今後をたずねた結果である。まず、事務職キャリアについて現状からみると、(1)小企業では、部門を超えた広がりを重視する「広い専門能力」と「広い管理能力」の二つのキャリアタイプが高い割合を占めるものの、専門的能力を重視するキャリアタイプとの違いはさほど際立っていない。(2)上記二つの広がりを重視するキャリアタイプは、規模が大きくなるにつれて割合が高くなり、大企業ではいずれも34.4%をしめる。専門的能力を重視するキャリアタイプは、中規模でもっとも高く、大企業では小企業よりも低くなる。(3)「プロジェクト型リーダー」は中・小企業では回答ゼロ、大企業でも4.9%で、事務職キャリアタイプとしてはまったく考慮されていない。つぎに管理職についてみると、(1)小企業ではキャリア形成を「行わず」が高く、他方、大・中企業では「組織の必要」が高い割合をしめている。とくに中企業では2割余をしめる。(2)管理職のキャリアタイプは「広い管理能力」が圧倒的に高い割合をしめる。とくに中企業では45%に達する。大企業でも39.3%である。(3)注目したいのは「プロジェクト型リーダー」である。中企業では6.1%と非常に低いが、大企業では23.0%、小企業でも19.4%をしめる。

つぎに、今後育成すべきキャリアタイプを、まず事務職についてみると、(1)小企業で「専門的管理能力」や「広い管理能力」など管理能力の育成が重視されている。(2)中企業では専門性重視が減少し、「広い専門能力」なかでも「広い管理能力」が著しく高い割合(38.8%)を占めているのが注目される。(3)大企業ではこれと反対に、広がりを重視するキャリアタイプの割合が低下し、「専門的管理能力」の割合が大幅に高まっている。さらに、(4)率こそ6.6%と低いが、「プロジェクト型リーダー」も増加している。

つぎに管理職キャリアの今後をみると、(1)小企業では、「広い管理能力」がほぼ3分の1を占めるが、「プロジェクト型リーダー」もそれと並ぶ29.0%という高い割合を示しているのが注目される。(2)中企業では、「広い管理能力」はさらに増大し5割を超える。「組織の必要」がこれに続き、「プロジェクト型リーダー」は小企業よりはるかに小さな割合しかしめない。(3)大企業ではそれが再度逆転し、「広い管理能力」(42.6%)について「プロジェクト型リーダー」が24.6%もの割合をしめる。

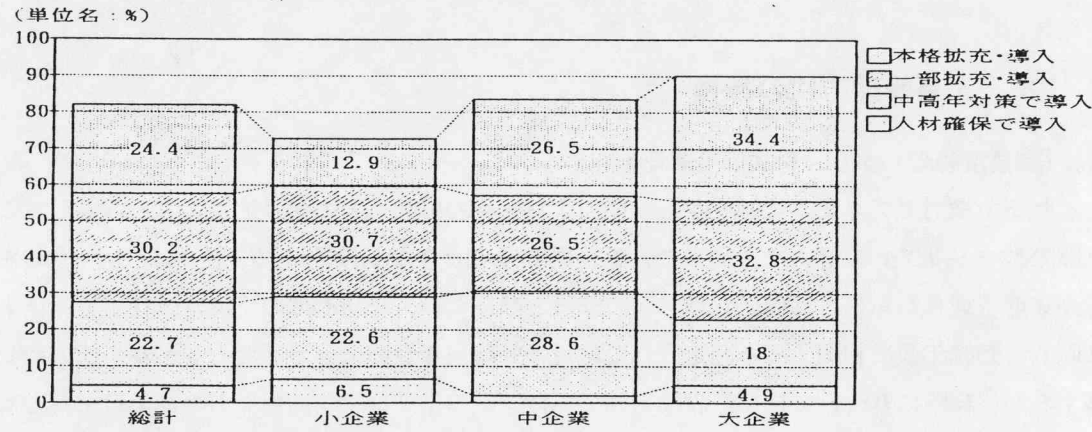
この結果を、おもにA社の事例にもとづく「職際型キャリア」についての検討と重ねあわせてみると、とくに小企業ならびに大企業のかなりの部分が、事務職キャリアとしてではなく、もっぱら管理職キャリアののぞましいあり方として「職際型キャリア」の意義を認めていること、中企業ではその割合が低いことが明らかになる。小企業で「プロジェクト型リーダー」の割合が高いのは、小企業では管理職が少なく、彼らが部門管理者以上の経営的な能力を求められていることによるのではないかと思われる。いわばはじめから「職際型キャリア」が中心と

なっているのである。大企業では、前項で考察したような経営環境への柔軟な対応の必要が、ライン管理型組織の中に、小規模組織の柔軟性を導入しようという試みとなって現れているのではないだろうか。なぜ、中企業において「職際型キャリア」への期待が低い理由は明らかではない。おそらく、その組織の中間的な規模に理由が隠されているのであろう。いずれにせよ、「職際型キャリア」はかなり多くの企業にとって、リーダーシップの育成機会として位置づけられている。

b) 「職際型キャリア」と専門職

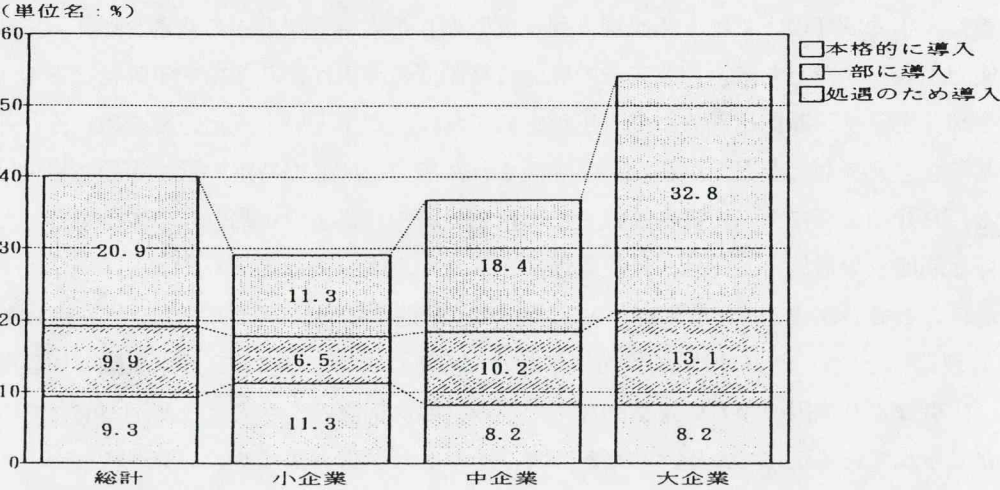
企業アンケート調査（図4-15）によれば、専門職制度をすでに導入している企業は41.1%

図4-15a 企業規模別専門職制度導入状況



出所) 図4-1 a)と同じ

図4-15b 企業規模別専門職制度拡充・導入計画のある企業



出所) 図4-1 a)と同じ

に達する。しかも、単なる処遇上の必要からではなく、管理職とならぶキャリア・パスとして導入しているとする企業は、その半分以上をしめる。規模別には、小・中企業の既導入企業が29～36%であるのにたいして、大企業では5割を優に超える。今後についても、専門職制度を導入・拡充するという企業が82%におよぶ、規模別には大企業で高い割合をしめるが、小・中企業でも今後導入・拡充が急速に進みそうな気配である。

だが、ライン管理職キャリアが支配的である場合、管理職とならぶキャリア・パスとして専門職制度を位置付けることはむずかしい。どうしても管理職につけなかった者に対する処遇上の職位とみなされ、管理職よりも一段低く評価されるのが一般であった。「職際型キャリア」がライン管理職キャリアとならぶ独自のキャリアとして位置付けられるならば、権限関係から自由な「職際型キャリア」は専門職制度の受け皿として機能するであろう。

4－8 人事管理方式の転換

1) 「到達度管理」から「付加価値管理」へ

これまで検討してきた年功制度から「能力主義」への転換、その先進的なところみとしての「職際型キャリア」の導入は、従来の人事管理方式に大きな転換を迫ることになる。それを「到達度管理」から「付加価値管理」への転換と呼びたい。年功制度の下では、仕事遂行能力は端的に勤続年数に相関すると想定されていた。勤続何年ならばどの程度のレベルの能力に到達するか、経験に基づいて標準が設けられていた。この標準は平均的な能力の従業員をもとに設定されたものである。標準を超える者もいれば、達しない者もいる。それらについては総合的な人事考課により、標準からプラス・マイナス何パーセントかの範囲で処遇することで対応してきた。年功制度の下では、年次別「到達度管理」が人事管理方式の基本を形作っていた。

「能力主義」すなわち厳密な意味での職能資格制度の導入は、基本給や年齢給などの年功的な賃金部分を除き、職能給部分にのみ焦点をあてれば、標準という考え方をやめ、それぞれの職能基準をクリアしたかどうか従業員の評価された能力に応じて特定の資格等級に格付け、処遇する。B社のように、一定資格等級までの自動昇級や昇格者の年齢分布の規制を外した、より純粋な制度上の形態としては、年次管理はまったく意味を失っている。

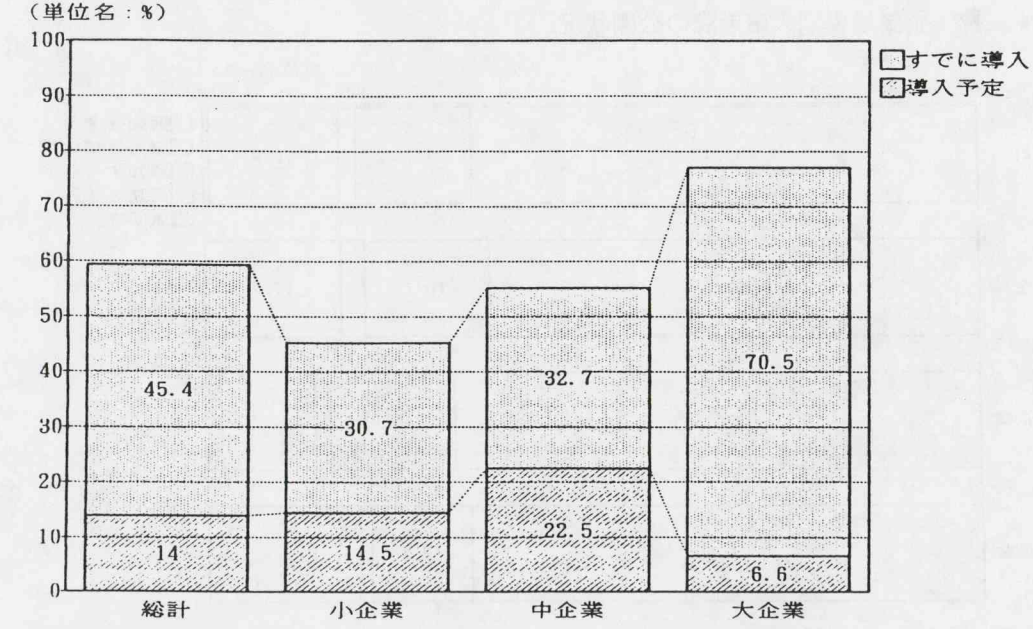
だが、ここでいう「ライン管理職キャリア」が支配的な場合、仕事能力は定型業務－判断業務－管理業務というように段階的に習得されるだろう。なぜならば、ライン組織の権限関係の中で、仕事はより権限の小さい定型的なものから、順次権限のより大きな非定型的なものへと組み立てられているからである。したがって、そうした習得方法はライン管理職についてはきわめて効率的であると考えられる。B社職能資格制度においても、そうしたキャリアとその育

成方式が前提とされていることは、既述のとおりである。理論上は能力による昇進格差は入社早々から生じうる。しかし、実際には、役職につく前の段階では、違いが生ずるような能力項目は評価対象として小さな比重しか与えられていないのである。その意味で「到達度管理」は運用面で残されているというべきである。ただし、このようにいったからといって、B社職能資格制度の意義を軽視すべきではない。たとえわずかでも、「知的活動能力」などの形で、仕事の非定型部分は評価項目に組み入れられており、資格等級の上昇とともに、それらの項目には大きな比重が与えられているのだからである。

仕事の定型的な部分の評価であれば、評価基準を定めることは容易であろう。しかし、仕事にどのような貢献をしたか、いわば仕事の非定型部分を測ることはむずかしい。それについてあらかじめ職務基準に記載できることは限られている。可能な一つの方法は、従業員が与えられた仕事においてどのような貢献ができると考えるか、なにを仕事に加えようとするか、いわば仕事における「付加価値」をあらかじめ確認し、成果と比較することであろう。人事管理の「能力主義」への「転換」は、その意味で「到達度管理から付加価値管理へ」と表現できるだろう。「付加価値管理」は具体的には「目標管理」という形をとって行われている。A社あるいはB社いずれも、この意味での「目標管理」を評価の基本にすえている。

図4-16は「自己申告制度」の普及状況をたずねた結果である。自己申告制度が「目標管理」の基本要件であることはいうまでもない。「すでに採用」しているところが45.4%、「導入

図4-16 企業規模別自己申告制度導入状況



出所) 図4-1 aに同じ

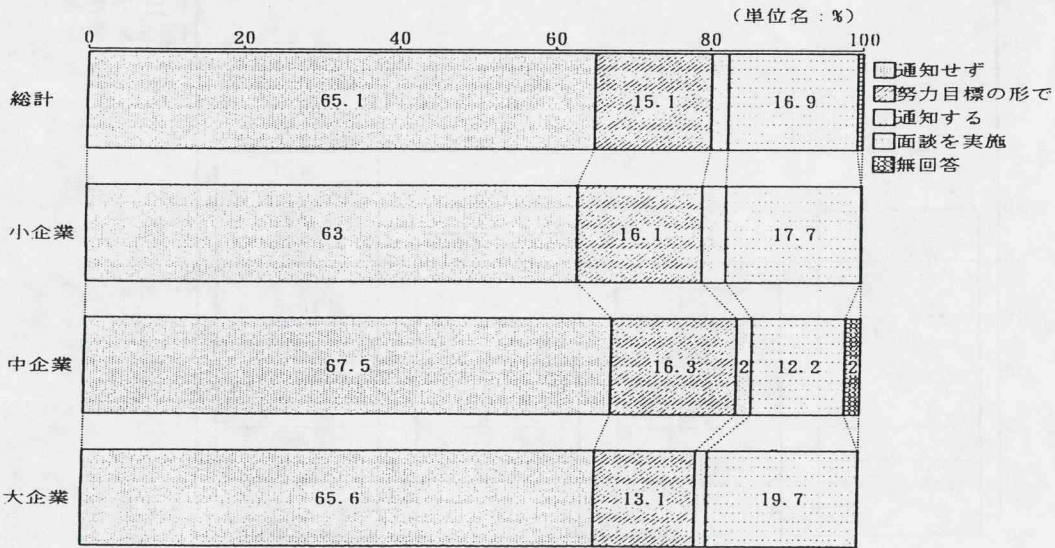
予定」が14%をしめる。また、規模別には、中・小企業では3分の1弱の企業が採用しているにとどまるが、大企業では7割以上の企業ですでに導入されている。この数字にみるかぎり、たんなる「到達度」や「習熟度」ではなく、従業員の仕事における貢献を考慮する方向に、人事管理が進んでいるかに思われる。

2) 能力評価と「対話型管理」

能力評価を、あらかじめ記述された職務基準への「到達度」とみるのではなく、仕事の非定型的な部分を評価しようとするれば、なんらかの形で「目標管理」を導入する必要があることは上にみたとおりである。目標が多様な意味をもつことは当然である。目標は当該従業員の「貢献」であると同時に、経営の必要を満たすものでなければならない。技能向上のための訓練機会でもある。目標設定が適切さを欠けば、経営にとっても、従業員にとっても損失は大きい。また、能力評価自体が成り立たない。したがって、能力評価を結果だけで行うことはまことに不完全といわなければならない。目標設定が上司との対話の下に行われてはじめて、仕事の成果にもとづく能力評価が可能になる。「能力主義」は「対話型人事管理」を要件とするといえよう。ここでもA社あるいはB社の試みは、「能力主義管理」の運用上の問題について、きめ細かな配慮を行っている。

図4-17は、人事考課結果を公開しているかどうかをたずねたものである。「面談する」はわずか16.9%、「通知する」を含めても、人事考課結果を公開している企業は2割に満たない。規

図4-17 企業規模別人事考課の公開状況



出所) 図4-1 aに同じ

模別にみても著しい違いはない。さらに、8割をしめる「非公開」企業にその理由をたずねたが、「本人にマイナス」とか「人間関係に悪影響」という理由をあげたのは28.3%，7割近くは特別な理由をあげていない。自己申告制度の普及状況とは対照的な結果である。この結果をみるかぎり、「能力主義」への傾きは今後確実に強まると思われるが、それが雇用管理制度改革の実をあげるまでには、克服すべき課題がなお多数存在すると思えるをえない。

4-9 む す び

制度の「転換」を考察する場合、そこに働く力、要因を正しく把握することが重要である。それによって「転換」の深さや広がり、さらに方向を推測することが可能となろう。終身雇用制度の場合も例外ではない。

終身雇用制度の「転換」を推し進めるおもな要因は、(1)市場の成熟であり、(2)個人主義の意識である。反対にそれを押しとどめるのは、「平均的従業員」にたいする熱い思い入れ、もしくは過去の実績であるといってもよいだろう。市場の成長＝組織の拡大がこれまでのようにはのぞめないことは、賃金・昇進機会の減少したがって分配方式の転換を必要とする。また、組織のスリム化・リストラの過程で、当該企業にはなかったような人材に対するニーズが生ずるであろう。こうした力が作用して採用政策の多様化・雇用関係の流動化へ進ませる。だが、これによって終身雇用制度が急激に崩壊するとは思えない。その長期・安定的な雇用関係は従業員のモラルを支える基盤であり、その実績は記憶にしっかりと刻み込まれている。こうした考慮の結果として、終身雇用を「選択」とみるようなさまざまな制度的な工夫がとられてきた。それが人的資源の最適な配分という観点からも、企業にとっての労務費負担の軽減・柔軟性の確保という点からも、そして従業員にとってはのぞましい職業選択という点からも、それらの工夫に積極的な意義がみいだせるような制度的な整備が進められるべき段階ではないかと思われるのである。

「年功制度から能力主義へ」の転換も、上記二つの力が働いているように思われる。市場の成熟は従業員の生産性をさらに一段高める必要を、企業に強く感じさせている。しかもそれは不確実性を高める状況の中で、的確にあらたな動きを察知し、具体的な政策にまで降ろすような能力であり、これまでのライン管理型組織では育成されなかった能力である。短絡をおそれずにいえば、エリートをみつけ、リーダーに育て上げようとするねらいをもつ。「職歴型キャリア」の実験は直接そうした言葉は聞かれなかったものの、従来の機能部門の管理職とは異なるリーダーシップ育成のこころみと位置づけられよう。こうした動きに従業員の個人主義はかなりよく共鳴しているように思われる。だが、そうした力だけが働くのではない。「平均的な従業

員」のモラルに対する配慮が、賃金体系内の「生活ミニマム」部分としてなお大きな割合をしめているし、なによりもエリートと「平均的な従業員」とをあまり早くから截然と分けてしまわず、「長期にわたる競争を通じて」人材育成を図ろうとするのである。この点では年功制度下の人材育成政策と共通する。知的活動能力に示された従業員のもつ非定型的な仕事にかかわる能力が評価の対象となることによって、従業員のモラル・アップを図りながら、「長期にわたる競争」のメリットを引き出そうとする。このように終身雇用制度をめぐる「転換」は、市場構造の変化と従業員意識のあり方を視野に入れながら、年功制度の実績をいかにあらたな課題のために動員できるか、その辺りのバランスをみながら緩やかにしかし着実に進んでいるように思われる。

第5章 従業員意識の動向と雇用制度・慣行のゆくえ

5-1 従業員意識の動向と雇用制度・慣行

1) 包括一元管理

従業員意識の動向を明らかにし新しい雇用制度のありかたを考察する場合には、現在、制度のどのあたりに負荷（ストレス）がかかっているのかを明確にする必要がある。企業ヒアリングや従来の研究業績からの知見をもとに考えてみると、たとえば、包括一元管理の思想（津田眞澄編著『人事労務管理』ミネルヴァ書房、1993年）は、企業が環境にどのように適応していくにしても変えることのできない前提として、現在の企業の中に存在しているようである。包括一元管理とは、社内の様々な組織や職種を貫いて人事労務管理施策を一元的に実施し、社内の全従業員を包摂して同質的に管理していこうとする考え方をさしている（『前掲書』77-78ページ）。

包括一元管理を支えているのは、従業員を社内での統一的な格付け制度である「人事制度」（たとえば、職能資格制度）の中に位置づけようとする考え方である。また、一端、採用されて社員になれば、すべての職種は平等であるという「工職一貫」の思想にも裏づけられている。すべての職種は平等であるという前提があるからこそ、採用は一括して行え、また、初任配属が従業員にとって有利・不利になることはないという結論が導かれていた。

もちろん、実態としては職種により人事労務のあり方も異なっている。たとえば、種々の処遇に関する基準も異なるだろうし、意思決定の仕方や管理の仕方も異なっているわけである。しかし、実態と制度の間にずれはあるにしても、制度として根本的に変更したわけではない。

企業組織が維持・拡大するために従業員個人のレベルにおいても個性化・創造性が必要とされるようになってきた。同一職種内の個人だけではなく、研究・開発、国際化、女性化、キャリア意識の多様化などから包括一元管理の枠にはまりきれない職種や属性に関する新しいカテゴリーが生まれてきている。

つまり、従業員構成が万一従来通りのままであったとしても実態と制度とがずれてきていること、さらに新しい職種や属性のカテゴリーが生まれてきたことの二つの条件があるのにもかかわらず、包括一元管理をいままで通りに維持できるのか、維持できないとしたらどのように変更するのが望ましいのかという課題に答えることが緊急のものになってきているのである。

2) 従業員の間の調和しがたい不満

包括一元管理が直面しているもう一つの課題は従業員の中に調和しがたい不満の兆しが見えてきていることである。つまり、従業員の層（勤続年数別、職種別などの層）によって、ある層に不満が高まり、その不満を解決しようとするとは別の層の不満が高まったりした場合には包括一元管理が十分に機能していないことになる。

たとえば、従業員にとって勤務している会社との同一化の度合いが高いならば、ある属性を持つ従業員は他の従業員層との利害の対立をそれほどには感じないだろう。包括一元管理が環境に十分には適応できなくなった時にいろいろな意味での不公平感がでてくることになる。包括一元管理の背後にある思想を、今一度共有し直せるように試みることも重要な方策である。同時に共有しなおせるのはどの程度までなのかということも考慮にいれなくてはならない。

包括一元管理の背後にある思想を、仮に「企業を共同体と考える思想—共同体理念」と名付けてみる。共同体という用語を使うことに議論はあるが、とりあえず使うことにする。この共同体理念は、企業との同一化、従業員間での利害対立を明確にしない処遇の体系、職場での人間関係、職業生涯での技能形成の仕組みを通じて形成されているものである。この共同体理念が過去と比べると変質してきているのではなかろうか。そして、共同体理念が変質すれば、従業員間で利害対立が生じた場合にそれを暗黙のうちに解決する方策は少なくなってくるし、その効果も落ちることになる。

もし、現在、特定の従業員層に不満が強いとしたならば、そしてそれを解消するには別の層の不満を引き起こさざるをえないとしたなら、これは特定の管理手法を導入することで単純に解決するとは予想しづらい。いずれにせよ、不満の源をある程度明らかにし、現在存在している枠組みを破壊せずに新しい雇用関係のありかたを探ることができればいいものと考えられる。

3) キー・クエスチョン

将来の雇用制度・慣行を考える上で従業員意識を考察しなければならないのは、以下の領域であると考えられる。まず第一には、雇用に対する見方である。先の用語でいえば、従業員がいろいろな具体的な質問への回答の中で「共同体理念」をどのように、どのくらい保持しているのかということを明らかにするためである。従業員の持つ共同体理念は、外生的（一般社会の変化）な要因によって変化するのか、あるいは内生的な要因によって変化するのかという問題はとりあえずおいておくのが適当であろう。

第二には、職業生涯や仕事といったものについての意識を考察しておく必要がある。いうまでもないが、現状では会社というものを抜きにして仕事を考えられるような環境ではない。しかし、そのような条件下においても、可能な限り仕事を自らが統御可能な自分本来の財産と考

えようとしているのか、あるいはやはり長期雇用を前提とした上で仕事を考えているのかは重要な指標である。言い方を替えれば、職業生涯や仕事がどの程度会社から独立している要因であるのかを明確にすることが出来るのである。

第三には、現在の処遇制度の下で従業員はどこに不満を感じ、どういう処遇制度をとりあえずは望んでいるのかということをはっきりと明らかにすることである。いうまでもなく、平均値としてある処遇方法を選んだ人々が多いからといってその制度が唯一の選択肢になるわけではない。処遇制度を変更すると次にはどのような問題が生じると予想されるかということまでを考慮してはじめて選択が可能になるものである。

第四には、第三点の補完ではあるが制度の運用の基準についてである。慎重に多くの配慮をし、今までは行わなかったことも多くあると思われるが、制度を変更すれば公平さや納得性を高めるために新たに組み入れなくてはならない制度もでてくる。この点についての従業員の意識を確かめておく必要がある。

以上の四点について、考察するのがこの章の役割である。

5-2 雇用にたいする見方

日本的雇用慣行の柱の一つは長期雇用、あるいは暗黙の雇用保証であるといえる。長期にわたる雇用を前提としているところに、従業員の会社への帰属意識が生まれ、また長期にわたった能力開発が効果を発揮していた。従業員の会社への帰属意識は非常に重要な資産と考えられる。会社の維持や発展を第一に考えるからこそ、仕事への意欲も生まれるし、また必要であると納得すれば個人の短期的な利害を超えた従業員個人の選択も期待できるからである。

従業員の一人一人が会社と個人の生活との関係をどのように考えているのかは、一つには長期雇用の方針が従業員個人個人にどの程度十分に納得され理解されているかということの結果と見ることができる。他方で、会社の外の社会における考え方が従業員個人個人に反映しているものと見ることもできる。世代論的な考え方をとれば横山哲夫氏が言うように（『「個立」の時代の人材育成』、「滅私奉公」から「活私奉公」へと若年世代の意識が変化してきていると言うことになる。

1) 相対的な組織観

会社と個人の生活について、「全員の一致協力も必要だが、それと併せて、一人一人が持てる力を十分発揮できるようにすれば、いっそう会社も発展し社員全員の生活も良くなる」という考え方を72.2%が選択した。他方、「滅私奉公」型の考えを選択したものは5.3%にすぎなかつ

た。さらに、「一人一人の能力や成果をもっと重視」する必要を考えているものは16.0%に達し、「会社の発展と自分の生活を結び付けて考える必要はない」との完全分離の考え方にも5.7%ではあるが賛成している人々がいた。

会社中心という考え方からは、徐々に離れてきていることは明かである。職種別に見た場合には、事技職で「個人をおさえ会社繁栄のため」という考え方がやや少ないが、「個人の能力・成果重視」については現業職・事技職・管理職との間に大きな相違はないようである。

表5-1 会社と個人の生活（問1）

単位（%）

計		(1)	(2)	(3)	(4)	計	
計		5.3	72.2	16.0	5.7		
職 種	現 業 職	6.1	71.5	16.3	5.3	42.1	(1) 個人をおさえ会社繁栄のため
	事 技 職	4.4	72.9	15.7	6.5	52.9	(2) 一致協力と個人の能力発揮
	管 理 職	7.2	73.9	15.9	2.1	4.2	(3) 個人の能力成果重視
年 齢	25歳未満	4.2	67.2	17.0	11.7	20.9	(4) 会社の発展と個人は無関係
	25-34歳	3.8	69.6	19.7	6.3	32.1	
	35-44歳	5.2	77.2	14.2	2.8	26.0	
	45歳以上	8.6	75.6	11.5	2.4	20.6	
勤 続 年 数	3年未満	4.8	69.1	15.4	10.7	14.7	
	3-5年	3.5	66.9	19.6	10.0	10.9	
	5-7年	1.8	68.6	18.8	9.6	8.0	
	7-10年	3.6	69.7	18.8	6.7	11.5	
	10-15年	6.4	70.8	19.2	3.3	18.1	
	15年以上	6.8	77.6	12.1	2.4	36.4	

非常に特徴的なのは、34歳までの年齢層と3-15年の勤続年数層で「個人の能力・成果重視」の比率がやや高まっていることである。つまり、集団の中の一員とされることよりも、より個別性を重視した考え方に傾いていると考えていいのだろう。

2) 長期的な交換関係

会社と個人の生活を同一視しないのはどういう理由によるのか。時代の変化に伴う相対的な価値観の反映と考えた方がいいのか、あるいは会社と個人の生活を同一視するような方向に個人の考えをもって行くだけの物的な基盤が変化したことによるのか。以下の考察では、物的基

盤に変化があったことを示唆するものである。

仕事や会社生活の将来について「がんばれば報われる」と主観的に考えているのかどうかを尋ねた設問が上記の疑問を解明する助けになる。「がんばれば確実に報われる」、「それなりに報われる」と回答したのは合計すると63%強で組織への信頼としては十分な比率であるのは確かである。他方、「それほど報われない」、「まったく報われない」と回答した人々は25-34歳の年齢層と3-5年、7-15年の勤続年数の層で40%前後に達している。入社したてと思われる25歳未満層や勤続年数3年未満の時より「報われない」とする人々はかなり急に増えていると考えられる。

表5-2 会社生活の将来（問2）

単位（%）

		(1)	(2)	(3)	(4)	計
計		6.2	57.3	33.1	2.9	
年 齢	25歳未満	6.8	59.8	29.3	3.8	20.9
	25-34歳	4.9	55.3	36.2	3.4	32.1
	35-44歳	6.2	58.4	33.0	2.0	26.0
	45歳以上	7.6	56.9	31.8	2.2	20.6
勤 続 年 数	3年未満	7.8	65.1	23.5	3.6	14.7
	3-5年	4.8	55.6	35.4	4.2	10.9
	5-7年	5.7	56.3	32.3	4.8	8.0
	7-10年	6.4	51.2	39.1	2.7	11.5
	10-15年	5.8	51.9	39.2	2.7	18.1
	15年以上	6.3	59.6	31.3	1.9	36.4

- (1) 確実に報われる
- (2) それなりに報われる
- (3)それほど報われない
- (4) 全く報われない

新たに採用された従業員の場合、一般に職場に適応し業務に慣れてくると、いろいろな不十分な点が目につきそれが「幻滅」を促進するという過程はよく観察される。さて、幻滅により不満足が一端高まったとしても、また徐々に回復し適切な水準にまで戻る。本調査結果からする限り、この回復の過程は非常にゆっくりしているものである。つまり、勤続年数でいうと10数年、年齢でいうと35歳をすぎないと顕著な回復はみられない。この10数年間の期間は不満なままで過ごしていることになる。

さらに、「報われる」、「報われない」は世代論的な組織観が全面的に反映しているものとみなすのはむずかしい。つまり、入社時点に近いときの方に「報われる」という期待がやや強いからであり、組織や社会の中での「幻滅」体験がかなり強く働いていることが推測できる。

3) 同一化の対象

「定年まで今の会社で働き続ける」ことについてどう考えるのかということは、回答した人々が何に対する同一化がもっとも強いかということを知る手がかりになる。「がんばれば報われる」という信念なのか、「雇用の安定感や安心感」を高く評価しているのか、「会社や職場に誇りや愛着を感じている」のか、「仕事」なのか、「自分の能力や可能性」なのか、あるいは「仕事以外のもの」なのか。以上のどれに同一化しているのかということは、従業員の意識全体の方向を知る上で大いに役立つ。

今の会社で働き続けたいというように今の会社に同一化している積極的な意志を持っているのは合計すると44.1%に留まっている。また、「良い仕事が与えられないなら、社外に活躍の場を見いだしたい」とする人々は26.5%にも上っている。また、「積極的に社内外に活躍の場を見いだす」という人々は10.0%に上っている。

仕事や自分の能力や可能性や仕事以外のものに同一化している人々も「雇用の安定感や安心感」を前提にした回答であると解釈するのが適当であるだろう。しかし、問題になるのは若年者と中堅層以上の意識の隔たりが非常に大きくなっていることである。年齢では35歳、勤続年数では10年を境にしている。たとえば、「雇用の安定感や安心感」を重視する比率は25-34歳で

表5-3 定年までの勤続（問5）

単位（%）

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	計	
計		5.1	33.0	6.0	26.5	10.0	18.0		
職 種	現 業 職	7.1	39.3	7.8	20.6	7.1	17.0	42.1	(1) 定年まで頑張る
	事 技 職	2.8	25.9	3.8	32.0	13.5	20.3	52.9	(2) 安心感
	管 理 職	7.2	46.7	10.8	23.1	4.1	7.7	4.2	(3) 誇りと愛着
年 齢	25歳未満	2.3	14.3	3.0	29.3	17.3	31.5	20.9	(4) 条件付き
	25-34歳	3.5	23.3	2.1	38.9	12.3	19.2	32.1	(5) 社内外に活躍の 場を求める
	35-44歳	7.1	44.7	5.2	23.4	6.7	12.1	26.0	(6) 条件次第で早期 退職
	45歳以上	7.6	52.8	16.2	8.1	3.4	9.6	20.6	
勤 続 年 数	3年未満	4.0	18.1	3.3	27.8	18.5	25.7	14.7	
	3-5年	2.9	16.7	1.9	32.2	16.7	28.3	10.9	
	5-7年	1.8	16.2	3.5	39.7	12.2	24.9	8.0	
	7-10年	4.2	21.8	3.0	38.5	12.4	19.4	11.5	
	10-15年	3.9	33.5	4.6	31.9	7.3	18.1	18.1	
	15年以上	7.8	51.1	10.5	14.8	4.7	9.8	36.4	

23.3%であったものが35－44歳で44.7%へと急増する。同様に勤続年数でみると7－10年で21.8%であったものが、10－15年で33.5%へと増加するのである。

回答者のライフサイクルの段階に応じて回答が異なるのは当然のことであるが、上記の変化は連続的な変化というよりは段階的な変化といった方が適当であろう。また、職種別に見ると、事技職がかなり現業職や管理職とは異なった回答パターンを示している。

年齢が上がり勤続を重ね、職位が上がると意識が収束してくるので問題はないと考えるのか、あるいは、意識が収束するにしてもあまりにも年齢間、勤続年数間、職種間の差異が激しいので何らかの制度的な対応が必要であると考えなのか。たとえば、会社や労使が長期雇用の重要性を認識して、そのような施策を行っていても、その施策は勤続10年以上の人々には大きく訴えるものであるが、若年者や勤続年数の短い人々は長期雇用の重要性よりも個人の能力の発揮や仕事のほうが重要であると認識しているので訴えかける力は弱いということになる。

4) 転職意志

組織との同一化や雇用の安定感をどのように従業員個人が評価しているのかは、転職への意識を見ることによってわかる。「今の職場に満足しているので、転職を考えたことはない」と、

表 5－4 転職についての考え（問 4）

単位（％）

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	計
計		12.5	4.1	21.6	21.2	30.8	8.3	
職 種	現 業 職	11.5	4.2	19.2	22.1	32.3	9.3	42.1
	事 技 職	14.1	4.2	24.5	20.0	28.1	7.5	52.9
	管 理 職	7.7	2.3	16.4	24.6	39.0	8.7	4.2
年 齢	25歳未満	18.3	4.0	26.5	18.0	24.0	8.5	20.9
	25－34歳	15.4	5.0	28.7	18.6	26.0	5.1	32.1
	35－44歳	9.5	4.7	17.6	23.6	34.4	8.9	26.0
	45歳以上	5.6	1.9	11.0	25.2	40.4	12.7	20.6
勤 続 年 数	3 年 未 満	16.4	4.0	25.2	15.9	27.6	10.2	14.7
	3－5 年	17.7	4.5	31.8	19.0	20.6	6.1	10.9
	5－7 年	15.3	6.1	27.1	20.1	23.1	7.4	8.0
	7－10 年	17.6	5.5	26.7	16.7	28.2	3.3	11.5
	10－15 年	12.1	5.6	19.0	23.9	30.2	7.7	18.1
	15 年 以 上	7.3	2.2	15.7	24.2	38.0	10.4	36.4

- (1) 自分を試せる
- (2) 条件の向上
- (3) 自分にあった働き方
- (4) 大した差はない
- (5) 頑張りが続く
- (6) 考えたことない

転職を積極的に否定している人々は全体で8.3%と低い数字に留まっている。しかし、「多少嫌なことはあっても頑張りたい」という回答まで含めると転職を否定しているのは39.1%になる。

逆に「自分を試すことができる」、とか「労働条件や地位が向上する」とか「自分にあった働き方や仕事が見つかる」というように何らかの意味で転職を肯定的に評価する回答は38.2%である。つまり、4割の人々が転職を肯定的に考え、4割の人々が転職を否定的に考えている。残りの2割の人々は「どこで働いても大した差はない」と比較的距離をおいた考え方をしているのである。

年齢でいうと34歳以下の層や勤続年数10年以下の層、事技職で転職を肯定的に考える傾向が強いようである。また、どのような層においても「今の職場に満足しているので、転職を考えたいことはない」というのは高々10%をやや超える（年齢45歳以上で12.7%）程度しかないということである。

長期雇用への絶対的価値観は分裂してしまい、相対的な価値しかみいださない人々が増えてきている。しかも、その絶対的価値観を確固として保持していると予想される長勤続、高年齢層においても風化してしまっていると言える。ただし、長期雇用への相対的な価値を裏付けている「雇用の安定感と安心感」は不安をなくすという意味では非常に重要なものであることは言うまでもない。

5－3 職業生涯

1) 専門職

従来から、わが国の人事労務管理では管理職の育成に重点がおかれ、専門性への追求がやや弱いと指摘されていた。個人の職業生涯は管理職として昇進・昇格していくのが主たる道であり、監督職や管理職へ昇進することへ従業員が動機づけられていたとする見方である。

設問への単純集計を見ると、従来の調査では圧倒的に管理職への志向が強かったのに対して、本調査研究では専門職を志向するものが44.3%にも達しており著しい相違を示している。管理職を志向するものはわずかに14.7%にすぎない。一方、「わからない」と回答しているものも40.3%となっており、かなり判断に迷う状態におかれている従業員も多くいることを予想させる。

管理職を志向していると答えることをためらわせるような事情が存在しているのかもしれないし、あるいは一人一人を考えてみた場合に本当に自分自身のキャリアの道筋が見えないのかもしれない。若年層や低勤続年数層で「わからない」と回答したものの比率が高いことからす

表 5－5 専門職を希望するか（問11）

単位（％）

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	計	
計		10.5	33.8	7.1	7.6	40.3		(1) 専門職として
職 種	現 業 職	11.0	37.7	5.6	5.2	39.8	42.1	(2) どちらかといえば 専門職
	事 技 職	10.8	30.1	6.7	9.0	43.0	52.9	
	管 理 職	5.6	39.5	19.5	13.3	21.5	4.2	(3) どちらかといえば 管理職
年 齢	25歳未満	11.3	20.7	2.8	3.7	60.8	20.9	(4) 管理職として
	25－34歳	12.0	29.9	6.4	9.9	41.6	32.1	(5) わからない
	35－44歳	8.9	41.6	10.2	9.4	29.9	26.0	
	45歳以上	9.5	43.8	8.6	6.1	30.0	20.6	
勤 続 年 数	3 年未満	15.2	19.7	3.6	5.7	55.1	14.7	
	3－5 年	9.0	20.3	3.9	5.8	60.5	10.9	
	5－7 年	9.6	28.4	3.5	7.4	51.1	8.0	
	7－10年	14.2	32.4	5.8	9.1	37.9	11.5	
	10－15年	7.9	35.0	8.1	11.4	37.1	18.1	
	15年以上	9.4	44.8	10.1	6.8	28.1	36.4	

れば、この傾向は確かに将来が見通せないことからきているものと予想される。しかし、指摘しなければならないのは35歳以上、勤続年数15年以上の層でも30％前後の人々が「わからない」と答えていることである。何らかの意味で、自らの人生の選択について決断していると期待されるこの層の人々に迷いがあるというのは重大な問題ではなからうか。

さて、逆に数字を見ていくと楽観的に思われる事柄がある。それは、35歳以上、勤続年数7年以上の層で専門職への志向が強いことである。管理職層ですら45.1％が専門職を志向していると回答していることからそれは明かである。つまり、年齢が増し勤続年数が増えるのにつれて専門職への志向が強まるということである。しかし、前述のように年齢が増し勤続年数が増えても「わからない」という層が確固としてあることを考慮すると、本来意識が収束していくべき層で意識が分化していつているということの表れとも解することができる。もし、意識が分化しているとするならば、長期雇用の結果として期待していた事柄と違う事柄が現実表れてきていることになる。

専門職志向が増加してきたことの背景として考慮すべき事柄は「専門職」の具体的なイメージが従業員に描くことができるようになったことであると考えられる。日本の企業で専門職と

いう場合に、社外に通用する専門職をイメージするのは未だ時期尚早であろう。同時に、過去において専門職のイメージを暗いものにしてきた「処遇のための専門職」しか具体例として想像できないとしたならば、やはり専門職を志向する人々の数は限られたものにしかならないと想像できる。また、管理職の「特命業務」を遂行する専門職も、おそらく魅力に欠け「社内専門職」として管理職に匹敵する権限を持った専門職がイメージできなくてはならないだろう。

上記の点でいえば、専門職に対して抱かれている像は日本の企業ではなかなか存在できない社外専門職でなく、またポスト不足への対応として制度化された処遇専門職でもないといえるだろう。つまり、ようやく日本の実情に即した専門職のイメージが従業員に持たれるようになったということなのではないだろうか。

表5-6 専門職のイメージ（定義）（問11-1）

単位（％）

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	計	
計		21.6	25.1	26.9	9.2	13.6	1.6		
年齢	25歳未満	24.5	22.5	23.7	10.3	15.8	1.0	20.9	(1) 通企業的能力
	25-34歳	26.1	24.1	24.9	9.0	13.5	1.4	32.1	(2) 深い知識と重要業務
	35-44歳	19.2	26.3	29.0	7.8	13.8	2.7	26.0	(3) 管理職補佐と
	45歳以上	15.1	27.6	30.6	10.0	11.3	1.4	20.6	特定専門能力
勤続年数	3年未満	26.1	20.2	25.2	10.0	14.5	1.4	14.7	(4) 新技術・新分野
	3-5年	28.0	21.2	22.5	10.9	15.4	0.6	10.9	(5) 職人
	5-7年	19.7	23.1	29.7	8.3	18.3	0.9	8.0	(6) 処遇のための
	7-10年	29.1	26.4	23.6	6.1	11.5	1.8	11.5	ポスト
	10-15年	21.5	27.1	26.7	9.6	11.4	2.1	18.1	
	15年以上	16.2	27.2	29.4	9.3	13.5	1.9	36.4	

したがって、年齢が上がり、勤続年数が増すとともに、社内専門職や特命業務専門職を専門職として考える人々が増加するということは、専門職のあり方が十分に周知され理解されてきている結果である。

2) 仕事能力

仕事能力の向上について、「もっとも有効」な手段と人々が考えているのは「いろいろな仕事を経験する」ことである。ほぼ半数（47.9％）の人々がOJTやOFF・JTあるいは会社外での交流機会ではなく、社内でローテーションやチャレンジの機会を通じていろいろな仕事をするのが、仕事の上での知識・技能・技術をもっとも有効に向上させることであると考えている。

「特に有効な機会はない」という仕事能力の向上についての否定的な回答はほとんどなかった。しかし、女性（6.5%）、25歳未満（5.2%）、勤続年数3年未満（5.2%）でやや数字が目だつのは注意すべきことである。

表 5－7 知識・技能・技術の向上（問10）

単位（%）

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	計
計		47.9	17.9	14.1	16.2	3.5	
職 種	現 業 職	43.2	19.9	19.1	13.5	3.9	42.1
	事 技 職	52.6	16.9	9.3	17.7	3.3	52.9
	管 理 職	52.6	16.9	9.3	17.7	3.3	4.2
年 齢	25歳未満	52.3	23.0	8.2	11.0	5.2	20.9
	25－34歳	50.4	17.0	12.0	17.0	3.2	32.1
	35－44歳	45.5	14.9	16.2	20.4	2.7	26.0
	45歳以上	42.3	18.4	20.5	15.2	3.1	20.6
勤 続 年 数	3年未満	52.0	24.2	9.0	9.3	5.2	14.7
	3－5年	50.5	21.9	9.3	15.4	2.3	10.9
	5－7年	50.7	14.9	9.6	20.1	4.8	8.0
	7－10年	50.6	16.4	13.6	15.2	3.3	11.5
	10－15年	48.9	15.2	13.7	18.1	3.7	18.1
	15年以上	43.4	16.9	18.8	17.9	2.7	36.4
性 別	男 性	47.7	16.8	15.0	17.6	2.5	76.4
	女 性	48.5	22.1	10.8	11.7	6.5	23.0

- (1) ジョブ・ローテーション
(2) OJT
(3) 社内の教育訓練機会
(4) 社外の交流機会
(5) 特に有効な機会はない

仕事能力の向上にもっとも有効な手段とは何かということについては、従業員の属性により評価が異なる。年齢が上昇するとともに「いろいろな仕事を経験する」を回答した比率が減少し、「社内の教育訓練機会」を回答する比率が上がってくる。勤続年数においても、当然のことながら同様の傾向がある。さらに、事技職では「社内の教育訓練機会」の比率が9.3%と極端に低くなっている。

上記の回答の中身は実際に各社で行われている教育訓練の実態を反映しているものともいえる。現業職や管理職の場合には当てはまらないが、事技職を考えるとローテーションやいろいろな業務をすることで仕事能力が向上していくというのが基本的なパターンである。

回答者が今までに経験してきたローテーションへの印象について、ローテーションの経験のあるもののうち51.0%はローテーションを良かったとしている。「しないほうが良かった」というのはわずか6.1%でしかない。「どちらとも言えない」とする回答は42.9%であり必ずしも積極的・全面的な肯定的評価とは言えない面も残っている（問9単純集計を参照）。「ローテーションを良かった」とする理由としては68.3%の回答が「いくつかの仕事を経験したことで、いろいろな知識・能力が身についた」を理由としている（問9－1単純集計を参照）。

3) 勤労意欲

仕事の上でもっともやる気を感じたのはどのような時なのかというモラルに関わる設問（問3MA）では、モラルの源泉が仕事であることは確かである。回答の選択肢をまとめると次のようになる。

表5－8 仕事でもっともやる気を感じる時（問3）

「仕事を任せられ、信頼されていると感じた時」	47.0%
「自分の提案やアイディアが採用されて自分の能力や役割が周囲の人から認められていると感じた時」	26.8%
「期待した以上の昇給・賞与や昇進・昇格が行われたとき」	24.0%
「いろいろな仕事の経験や教育・研修を通じて自分自身が向上していると実感できた時」	20.9%
「自分のことを親身になって考えてくれる人が自分の周囲にいると実感した時」	18.8%
「思う存分、納得のいく仕事がやれた時」	18.2%

能力や役割を周囲から認められたり、自分自身の向上を実感できることがやる気を感じることに大いに関係している。この設問は2つを選択するものであるから、「仕事を任せられ、信頼されていると感じる」ことはほとんどすべての人が選択したもののできるだろう。職種別に見ると、現業職では「昇給や昇進」が第2位に選ばれているのに対して、事技職では第5位であり、事技職で第2位に選ばれているの「周囲から能力・役割を承認」されることである。

どういう時にやる気を感じるのかは属性に応じて予想される事柄とおおむね一致している。仕事に関わる項目で見ていくと次のとおりになる。「周囲から能力・役割を承認される」ことについて見ると、25－44歳の年齢層と勤続年数5年以上の層で高くなる。「仕事能力の向上」については25－34歳でやや高くなり45歳以上ではかなり低下する。同じく勤続年数では3年未満で高く5－7年でやや低下しておりこれは周囲からの承認を著しく求める時期だからと考えら

表5－9 やる気を感じる時（問3）

- | | |
|-------------------|------------------|
| (1) 昇給・昇進 | (6) 納得のいく仕事 |
| (2) 福利厚生 | (7) 異動希望がかなう |
| (3) 周囲からの承認 | (8) 仕事能力の向上 |
| (4) 仕事を任せられ、信頼される | (9) やる気を感じたことはない |
| (5) 親身な人の存在の実感 | |

単位（％）

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	計
計		24.0	4.4	26.8	47.0	18.8	18.2	1.7	20.9	6.4	
職 種	現 業 職	28.5	6.6	22.6	45.3	17.4	15.5	1.9	19.2	7.6	42.1
	事 技 職	19.7	2.4	30.5	47.6	21.0	19.6	1.3	22.9	5.8	52.9
	管 理 職	26.7	5.6	29.2	54.4	10.8	24.6	2.1	17.5	1.0	4.2
年 齢	25歳未満	24.7	3.9	18.7	41.0	27.0	16.5	1.5	21.2	11.7	20.9
	25－34歳	24.6	2.9	30.3	46.5	20.9	16.7	1.6	23.7	5.6	32.1
	35－44歳	23.6	3.2	32.0	46.0	13.7	21.4	1.0	21.2	5.3	26.0
	45歳以上	22.8	9.1	23.5	52.0	13.5	17.9	2.5	16.0	3.1	20.6
勤 続 年 数	3年未満	23.0	3.9	20.7	44.9	25.4	15.2	2.1	23.3	9.9	14.7
	3－5年	26.1	2.9	22.2	45.0	22.9	19.0	0.3	21.9	10.3	10.9
	5－7年	22.7	3.1	34.0	46.8	21.9	12.7	1.3	17.4	7.9	8.0
	7－10年	26.7	4.8	26.0	44.6	19.1	19.7	2.4	23.3	5.4	11.5
	10－15年	25.0	4.1	30.4	45.8	17.1	17.5	0.8	22.5	6.7	18.1
	15年以上	22.8	5.5	27.7	49.8	15.1	20.1	2.1	19.0	3.2	36.4

れる。また、若年であったり勤続年数が少ない場合には「親身な人の存在を実感できる」ことは重要であるが、それでも25歳を過ぎたり勤続年数が3年を超えるとその重要性は低くなる。つまり、親身な人の存在ということに表れている人間関係的要因はモラルの要因というよりは定着過程の要因となってきたことが明白になっている。さらに、勤続年数が3年未満であっても23.3%の人々が仕事能力の向上を挙げていることはモラルの要因としては忘れてはならない。

5-4 望ましい処遇の原則

1) 年功制度

日本におけるこれからの従業員の処遇（地位・給与）の望ましい形態を考える場合には、まず、勤続年数が重視されている年功制について従業員がどう考えているかということから出発すべきだろう。結果を見ると、「年功制をかえるべきではない」とする回答は全体で11.9%に留まっており、多くは何らかの修正を求めている。

表5-10 年功制への考え（問6）

単位（%）

	変えない	ある程度修正	大きく修正
3年未満	16.4	69.1	13.1
3-5年	11.3	66.9	21.2
5-7年	11.4	67.3	19.7
7-10年	10.3	74.6	14.2
10-15年	8.1	76.5	14.4
15年以上	12.2	75.7	9.6

勤続年数別に見てみると入社時点では「年功制を変えるべきではない」という積極的肯定がやや多いことがわかる。また、勤続年数が3年以上になると「年功制度は大きく変えるべきだ」という否定的意見に傾き始める。勤続年数3-7年の層に年功制度への批判的な見方がやや強くあるように思われる。年齢で言えば、20歳台の従業員に年功制度へ批判的になるような状況があるものと想像される。

「年功制度を変えるべきでない」とする理由としては「長く頑張れば報われるということなので安心して仕事に打ち込める良い制度」だからであるとする回答は25.2%にすぎず、長期的な貢献-報酬の関係を挙げた人々はさほど多くはなかった（問6-1単純集計を参照）。

反対になんらかの修正を年功制度に加えるべきだと考える理由としては、成果と報酬のアンバランスや、能力と地位処遇のアンバランスが挙げられている。能力と地位処遇のアンバランスには25歳未満の年齢層、勤続年数3年未満の層が多く理由を挙げていた。また、成果と報酬のアンバランスを比較的重視しているのは25-34歳の年齢層と勤続年数が7-15年の層である。年功制のぬるま湯の雰囲気を感じている層は10年以上勤続している人々である。

表 5－11 年功制度に修正が必要な理由（問 6－2）
単位（％）

N＝2526		(1)	(2)	(3)	(4)	計
計		34.0	30.6	7.3	26.0	
年 齢	25歳未満	31.7	48.1	5.0	13.0	19.8
	25－34歳	36.9	28.4	5.4	28.0	33.1
	35－44歳	33.2	24.2	8.8	31.6	27.0
	45歳以上	32.1	25.4	10.9	28.6	19.6
勤 続 年 数	3年未満	26.2	48.4	7.1	16.5	13.9
	3－5年	31.2	39.9	9.1	18.1	10.9
	5－7年	32.0	35.0	4.4	25.6	8.0
	7－10年	39.9	27.7	6.1	24.7	11.7
	10－15年	38.7	23.9	5.4	30.5	18.9
	15年以上	33.7	24.5	8.7	30.5	36.0

- (1) 成果と報酬とのアンバランス
(2) 能力と地位処遇の
アンバランス
(3) 中途入社者の不利
(4) 年功制のぬるま湯の雰囲気
に危機感

2) 納得のいく処遇

年功制度のもとでの給与が仕事の成果との間にアンバランスが生じているとするならば、どのような給与が従業員にとって納得のいくものであるのだろうか。回答をみると38.8%が「程

表 5－12 納得のいく給与（問13）

単位（％）

		(1)	(2)	(3)	(4)	計
計		38.8	19.5	21.9	18.5	
年 齢	25歳未満	41.7	17.7	19.7	20.5	20.9
	25－34歳	31.5	24.9	23.2	19.2	32.1
	35－44歳	36.8	16.8	24.2	21.2	26.0
	45歳以上	49.4	16.4	19.6	11.8	20.6
勤 続 年 数	3年未満	40.4	16.6	20.2	22.6	14.7
	3－5年	36.3	16.7	24.8	21.2	10.9
	5－7年	34.5	27.5	22.3	15.7	8.0
	7－10年	29.7	27.6	22.7	18.2	11.5
	10－15年	34.8	22.5	21.5	20.4	18.1
	15年以上	44.6	15.7	21.6	15.8	36.4

- (1) 勤続年数
(2) 能力
(3) 仕事の成果
(4) 仕事や職務

度の差こそあれ勤続年数に応じて毎年確実に昇給していく制度」となっている。逆に年齢や勤続に関わりのない能力、業績、仕事・職務に応じた給与制度を選んだ人々は合計で59.0%にも及んでいる。

従業員の意識からみる限り、年功給を望むものが現在でも4割はいるということ、次に年功給に代わるものとして明確な方向がでていないことが指摘できるだろう。45歳以上の年齢層では49.4%もの回答が年功給を望んでいる。勤続年数でも15年以上になると44.6%の人々が年功給を望むようになる。また、25歳未満や勤続3年未満で4割以上もの人々が年功給を望んでいる。

さて、年功給を望まない場合に能力給、業績給、仕事・職務給のいずれなのかというと、回答がむずかしいこともあり明確なものを読みとることはむずかしい。年功給には必ずしも満足ではないが、と言って代わるべき給与制度について明確なイメージをもっているわけではないと解釈できるだろう。

5-5 制度の運用の基準

制度の運用にあたって、ある程度明確な基準を設けその基準を公開する方法と、責任者や担当部署が長期的な視点から当事者と会社全体にとって望ましい方向を徐々に模索していく方法とがある。どちらかといえば、従来は後者の方法によってきている。本調査の結果からみると、従業員の間には長期にわたるかつインフォーマルな調整よりは明確な方法を望む傾向が強くなっているようである。

1) 競争への意識

同僚と競争する場合に明確な選考基準とフェアな競争を選択する比率が回答の6割に達するようになった。上司や会社、場合によれば当事者同士の調整と回答したのは3割程度である(問12単純集計参照)。社内での公開された競争を、必ずしも忌避しない傾向を持っている人々がいることが明確になってきていると言えるのではないだろうか。もちろん、調整を望んだり競争を忌避して譲るとする人々が3-4割いることにも留意しなくてはならない。

ただし、次のことには注意を要するだろう。つまり、今までに獲得してきた資源の再配分についてまでその再配分のための競争を人々が是認しているかどうかという点についてまでこの論理を拡張するのは危険であるということである。新しい機会について、明確な選考基準とフェアな競争を志向する人が6割に達したと解すべきである。

2) 人事考課のフィードバック

人事考課についての態度を見てみると、人事考課の結果が明らかにされた場合に同僚への妬みであるとか、上司への不信であるとか、気落ちのようなマイナスの影響が自分にあると見ている人々はごく少ない。実際に当人に明らかにされたときにこの回答のとおりになるとは言えないものの、ある程度、考課結果のフィードバックの受け入れ体制は従業員の意識に関する限りあるようである（問14単純集計参照）。

望ましい人事考課についてみると、面接し結果を示し指導するというような徹底した考課のフィードバックを望ましく考えている人々は、全体では32.7%であり、勤続年数5－7年で40.2%、10－15年で38.1%というように大きな比率を占めている。学歴別でも大卒の場合には40.5%に達している。少なくとも、昇級・賞与、昇進・昇格に際して具体的に仕事の評価や指導を受けることを7割以上の人々が望んでいるという結果であった。

表5－13 望ましい人事考課（問14－1）

		単位（％）					
N＝2867		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	計
計		11.8	14.4	35.1	32.7	4.3	
勤続年数	3年未満	17.6	12.8	34.4	27.1	6.4	14.7
	3－5年	14.5	13.2	32.8	31.8	6.8	10.9
	5－7年	14.4	14.0	26.6	40.2	4.8	8.0
	7－10年	10.3	11.5	38.2	33.0	5.5	11.5
	10－15年	8.7	13.1	36.2	38.1	2.3	18.1
	15年以上	10.0	17.2	36.3	30.9	3.2	36.4
学歴	高卒以下	12.5	16.5	33.6	30.3	5.0	67.8
	専短卒	12.6	10.4	40.0	31.9	4.4	9.4
	大卒以上	8.8	9.7	38.0	40.5	2.2	22.2

- (1) 知らされる必要はない
 (2) 昇給等見ればわかるので
 上司と話し合う必要はない
 (3) 仕事の評価や指導を
 受ける
 (4) 結果を公開し上司と納得
 の行くまで指導を受ける
 (5) 人事考課の必要はない

長期にわたる会社の中の職業生涯の中で、いろいろなコミュニケーションを通して自らの評価と課題を徐々に知っていくということではなく、一年一年きちんと自らへの期待水準と評価、次の年度の目標を明確にして行きたいという意向が強まっていると解すべきだろう。言い換えれば、目標管理への要望が従業員の側から明確にされてきているわけであり、このような目標管理を育成の視点から実施して行ける管理者の重要性もそれだけ高まっている。

5-6 新しい制度

1) 新しい制度

新しい制度についての従業員の利用意志を、本調査研究では尋ねてみた。対象としたのは次の制度である。(1)フレックスタイム、(2)有給教育訓練休暇、(3)長期リフレッシュ休暇、(4)勤務地限定制度、(5)役職定年制度、(6)年俸制度、(7)ボランティア休職制度、(8)介護休暇制度の8つの制度である。会社によりすでに導入済みの制度もあるが、利用意志ということで回答者に、導入済みの場合も導入していない場合も一括して尋ねた(問15単純集計参照)。

調査の結果明らかなのは次の諸点である。第一には、長期リフレッシュ休暇と介護休暇制度へのニーズは非常に高い。ニーズが高い理由も比較的容易に想像できる。とくに、介護休暇制度は切実な必要が認識されているのだろう。将来には、絶対的なニーズだけではなく、相対的なニーズの測定をして検討されていくことになるだろう。

第二に、ボランティア休職制度へのニーズが比較的低いことである。ニーズに肯定的な回答が5割を大きく超えているので特に問題にする必要はないものの、やはり数値としては低く出るというのは日本の勤労者の性格によるのかも知れない。本調査の回答者の問題というよりは、日本の勤労者の人生にとってボランティアとは何なのかというように問題を設定すべきなのだろう。第三に、フレックスタイムについて、どちらかといえばニュートラルな回答を得た。すでに職場に導入されている企業も多いし、職種により導入の条件が異なったり、あるいは制度的に詳細な検討がなされていることを考慮するとこの結果は当然のことと考えられる。

第四に、有給教育訓練休暇と勤務地限定制度についても、他の制度と比べるとやや消極的な回答傾向だといえるようである。しかし、主要な教育訓練の機会が実際の仕事でのローテーションやOJTであるという考え方が主流であること、次に勤務地限定制度は全国規模で展開している流通業などの業種での課題であったことを考慮にいれば、回答結果そのものは納得できるものであるだろう。

第五に、役職定年制度や年俸制度について、他の項目と比べると非常に消極的な回答が目立つことである。単純平均でこれだけ数字が低くなるということには解釈の上で注意を要する。つまり、従業員全員に対してか、あるいは特定の職層や勤続年数層に対してかは別にして、この制度がマイナスイメージを与えていることについて、何らかのフォローアップが必要なのではなかろうか。一つ一つの制度が必要であることの理由をきちんと従業員に説明し、さらにそれが従業員の雇用にたいする見方に過剰な影響を及ぼさないようにする配慮がないと、「共同体理念」の変質に影響を及ぼすことになる。

表 5-14 中高年層の処遇（問16）

単位（％）

	能力開発	粗末にするのは おかしい	職場作りや 新規事業	作業環境	早期退職 優遇制度
25歳未満	33.0	14.0	22.2	18.0	8.7
25-34歳	31.2	9.2	23.3	22.3	11.2
35-44歳	22.7	9.0	26.7	29.8	8.6
45歳以上	19.0	14.2	28.9	26.9	6.8

2) 中高年層の処遇

中高年層とりわけ管理・監督者層の処遇の問題は、過去20年近くにわたって議論されてきている。従業員の率直な感情を尋ねてみると、回答者の年齢に応じて答えが異なっている。

すなわち、34歳以下であると能力の再開発に重点を置いた回答であるのに対して、35歳以上であると中高年層に適した職場作りや作業環境に重点を置くようになるということである。この結果は、次のように読むことが可能なのではないだろうか。すなわち、中高年層になることに向けての能力再開発は30歳台半ばから開始する必要がある。40歳台を超えてから、ましてや45歳を超えてからの能力再開発には従業員のなかに大きな抵抗がある。中高年層への対策は30歳台からシステムの中に組み込む必要がある。

もちろん、職場作りや作業環境整備も怠ってはならないが、従業員に対しては30歳台の時から中年になった時にどういう能力を身につけていたいかを明確にしてもらう必要があるのだろう。

5-7 まとめ

1) 制約条件

現状の雇用管理の制度の下での従業員の意識を詳細に考察し、どのような新しい雇用管理が可能なかを考察すると、結論から言えば、非常に狭い路を慎重に歩いて行くということになるだろう。

まず第一に、会社と仕事に対する見方が確実に変化した。しかし、まず会社に定着しその上で仕事への同一化が行われるという認識の基本的な構造は変化はしていない。会社と無関係に自分の仕事を考えているわけでもなく、自分の仕事能力の向上は会社と無関係に達成されるものでもない。

しかし、第二に、会社は従業員自身のよってたつべき「共同体」として考えられているかと

言う、かなり従業員の意識は変質してきている。非常に相対的な価値観の中で考えられているにすぎない。つまり、様々な理由で「共同体理念」が変質したと考えるのが適当である。ただし、職種によっては、共同体理念を再構築することが可能な場合もあるように思われる。職場の組織のあり方や、技能養成の仕組みを時代のニーズにあったものにしていくことで、職場への定着・参画意識が高まりこれが共同体理念の再構築になっていく可能性はかなり高い。

第三には、共同体を崩すことは構成員各自の利害を明確にすることにつながるのを認識すべきである。勤続年数間、あるいは個人間の分配に問題が収束していった場合に、共同体原則でのあいまいな問題解決は許されなくなる。その場合には職種・年齢別の最低基準が社会的公正の観点から妥当なものか検討されることになるだろう。

第四には、従業員のある層の不満を減らすことが別の層の不満につながっていかないようにすることである。たとえば、中堅層の不満を減らすために処遇の原則として不用意に「能力主義」を導入してしまった場合には、中高年層の不満や不安を増大させ、同時に中堅層の一部の不安を増大させるという悪循環の可能性があるということである。

2) 雇用制度・慣行のゆくえ

従業員の意識調査に基づく雇用制度の行方としては次のようなことが考えられる。第一に、人事制度を環境の変化に応じたものにすることは必要であるが、すべての職種や仕事は平等であるという原理を崩すような人事制度は望ましくないということである。この原理に反しない限りいろいろな試みを行うことには問題はないと思われる。

第二に、社内での職業生涯についてのとらえ方が変化してきている。つまり、専門職への志向が強くなってきているし、専門職のイメージも肯定的な実態に即したものになってきている。もちろん、具体的な原因としては職位昇進が困難になったことなどがあげられる場合もあるだろうが、職業生涯のとらえ方が実際に変化してきたことは重要である。このような従業員意識の変化があるとすると人事制度もそれに対応する必要があるだろう。具体的には、職能資格制度にかかわってくる。従来からの職能資格制度の中でも専門職を位置づけることは実際に行われてきたしこれからも行えるだろう。しかし、専門職がもし多くなるのだとしたら、職能資格の定義をより実態に即した明示的なものにすることがでてくるかもしれない。

第三に、共同体理念が変質してきているということに着目すると、処遇の原則の明確化、評価のフィードバックなど、規則・基準の明示化と運用手続きの公開性へのニーズが高まらざるを得ないということがある。過度の公式主義や法律万能主義（リーガリズム）から日本の企業は比較的自由であったが、これからはある程度のリーガリズムは公正さを保つ上で必要になることもあると考えられる。また、従業員間（従業員層間、同一層の中での個人間）での給与配

分ルールに変更を加えねばならない事態がくるとしたら、規則・基準の明確化と運用手続きの公開性を行っておかねばならないだろう。目標管理と組み合わせた育成型人事考課については、従業員の意識からみれば準備は整っているといえる。

今までの雇用管理・慣行の枠組の前提となっていた考え方を維持したままで、可能性として予測しうる従業員間の分配を巡る問題を解決しようとする場合には以上の事柄が考慮される必要があるのではなかろうか。

第6章 長期雇用と労働意欲

—— 鉄鋼業にみる長期雇用の重要性 ——

6-1 問題の所在

この章の目的は、鉄鋼業における先行事例研究の中から長期雇用の維持がわが国企業の高い生産性を維持していく上で重要であることを明らかにすることである。この問題をとりあげる理由は2つある。ひとつは、最近の「終身雇用制見直し論」の危険性を指摘する必要があると考えたからであり、他のひとつは、雇用の不安定性が労働者の勤労意欲に与える影響を実態に即して検討してみたかったからである。

1) 「終身雇用」の意義

バブル崩壊後の不況の中で、「終身雇用制」の見直し論が横行している。「終身雇用制を維持しては、今回の不況から立ち直れない」とか、「終身雇用制が日本企業のリストラの障害になっている」といった論調が毎日のようにきかれる。ここでいう「終身雇用」がどのような内容を持っているのかは論者によって微妙に異なるが、概ね次のように考えられている。「企業が正規従業員を新卒採用した場合、特別の事情がない限り定年年齢に達するまで安定的に長期継続して雇用していこうとする慣行」。

学校卒業してすぐに入った会社に定年まで勤め上げる人がわが国の雇用者に占める割合はたいへん少ない。中央労働委員会の資料によると、わずか1%であるという。にもかかわらず、人々はわが国企業には「終身雇用制」があると信じてきた。そして、いま、それを改めなければならないと言われている。もともと存在していないものをなくそうという議論は、いったいどこから出てきたのか。

終身雇用の定義をもう少しゆるくして、「20歳代半ばまでにに入った会社に定年まで勤め続けること」だとすると、対象者はやや広がる。学校卒業後すぐに入った会社をやめていくつかの会社をかわったとしても、多くの人々は20歳代半ばまでにある会社に落ち着く。それから定年まで勤めることを終身雇用だと考える。ただ、仮にそう定義しなおしたとしても、中小企業で働く人々や中高年になって出向で他の会社に出ていってしまう人の問題が残る。

こう考えてくると、終身雇用見直し論が見直しの対象としているのは、「一つの会社に長く勤めること」（これをより実態に近い形で「長期雇用」と呼ぼう）であることがわかる。それは、しばしば、「労働の流動性を高める」とも表現される。企業にとって割高感の強い中高年層を

企業の外に追い出す口実として、労働市場の活性化と言われる。

適切な労働移動が行われることは、経済全体の効率達成のために重要である。適材適所のためには、健全な労働市場が必要である。しかし、それが度を越して、長期雇用の見直しや否定につながるのなら、決して無視できない問題を発生させる。最近の「終身雇用見直し論」には、この危険性がおおいにある。

最近発表された日本生産性本部の調査（1993年6月実施）によると、上場企業の人事担当役員の約9割が定年までの継続雇用をすべきだと考えている¹⁾。大企業の人事担当者の間では、長期雇用の重要性が認識され、守っていくべき慣行として理解されている。ただ、この調査が実施された後に、日本経済はもう一段の落ちみを経験した。昨年6月の時点で長期雇用維持と答えた人事担当役員の中にも、考えを変えた人が出ているかもしれない。長期雇用がなぜ重要なのかをあらためて検討する必要性がここにある。

2) 雇用の安定性と労働意欲

長期雇用を維持することは、とりもなおさず、雇用の安定性を確保することである。ある会社ずっと勤めるつもりでいるか、すぐにやめるつもりでいるかは、労働者の仕事に対する取り組み姿勢に影響を与えると考えられる。少々の不況では解雇されないという安心感があれば、労働者は自分の仕事や職場をよりよくするために、長期的な視点に立って課題の解決に当たるだろう。逆に、いつやめさせられるかわからない会社に勤めていれば、仕事のことよりもとりあえず給料がもらえればよいという態度になり、仕事をいかによくしていくかという視点には立ちにくい。

わが国の企業が強みとしてきた労働者の仕事に対する真摯な態度は、長期雇用の上に成り立ってきた。工程のムダをなくすために現場作業者が熱心に改善活動に取り組んだり、管理部門の労働者が残業も厭わずに会議用の資料を作成してきたのは、「企業への忠誠心」という言葉で表現されるようなあいまいなものではなかった。「この会社で一生懸命働いていれば将来必ずよいことがある」という会社に対する信頼感に裏打ちされた計算があったからである。

長期雇用が崩れたとき、この信頼感が失われ、労働者は仕事に対する意欲を失ってしまう。そして、それはわが国企業の生産性の低下、競争力の減退につながっていく。この連鎖がどれほど現実的なものかを確かめておくことは、これからのわが国企業の雇用制度を考える上でぜひ必要な作業だと考える。

3) 日本企業の経営方式と雇用の安定

1980年代に入ると、わが国企業の経営方式は諸外国で高く評価されるようになり、ジャスト

・イン・タイムや改善活動などが、アメリカやヨーロッパの会社に普及した。わが国企業の生産現場における高い生産性に注目する動きは、すでに1970年代終わり頃からあった。わが国経済が第1次オイルショックを巧みに切り抜け高い経済パフォーマンスを維持したのは、日本企業の経営方式に秘密があるとされた。わが国経済は第2次オイルショックもうまく乗り切り、日本企業の経営方式に対する関心は1980年代になって急速に高まった。「日本的経営」に関する本が数多く出版され、どうすればジャスト・イン・タイムを導入できるか、改善活動はどのように進めていくのか、といったハウツーものもたくさん書かれた。日本企業の経営方式を扱った膨大な文献のうち、特にここでとりあげたいのは、MIT 生産性調査委員会〔1990〕とウォーマック・ルース・ジョーンズ〔1990〕の2冊である。

MIT 生産性調査委員会は、アメリカ産業の国際競争力低下の原因を明らかにするために、マサチューセッツ工科大学内に設置された機関である。この委員会は、1986年終わりから88年にかけて、アメリカの製造業8分野（自動車、化学、民間航空機、民生用電子機器、工作機械、半導体・コンピューター・複写機、鉄鋼、繊維）を対象とした詳細な実態調査をおこなった。また、この委員会は、日本やヨーロッパの企業においてもインタビュー調査を実施し、アメリカ企業のどこに問題があるのかをより鮮明に明らかにしようとした。その結果、アメリカの生産性向上のための必要条件を、次の5点にまとめた²⁾。

(1) 生産における新しい基盤要素の重視

①財務管理より製品と生産プロセスを重視すること、②プロダクティブ・パフォーマンスに関する新経営指標を確立すること、③生産技術の有効活用に焦点を合わせることに、④製品のオーダーメイド化とフレキシブル生産化、⑤生産プロセスの技術革新を確立させること。

(2) 新しい経済市民として労働者を育成すること

①働くために学び、働きつつ学ぶこと、②従業員の役割を広げ、責任と参加意識を向上させること、③雇用を安定させ、新しい考えに基づいた報酬を与えること。

(3) 協調と個人主義を混和させること

①協調と個人主義を同時に体系化すること、②企業内ならびに企業間のより良い関係を増進させること、③パートナーシップの拡大を図ること、④労使協調を強化すること。

(4) 世界経済システムの一員として生きることを学ぶこと

①外国の言葉と文化、慣習への理解を深めること、②海外からの調達を行うこと、③販売網と顧客サービスを拡充させること、④国際意識に立った政策を展開すること。

(5) 将来への布石を怠らないこと

①基礎教育と技術知識向上のための投資をすること、②長期的な事業戦略を展開すること、③生産性向上のための投資促進政策を確立すること、④プロダクティブ・パフォーマンスの

ためのインフラストラクチャーに投資すること。

単に企業の経営政策だけでなく、広くアメリカ社会全般の問題点を指摘していることがわかる。ここにあげられた項目を見ると、わが国企業の経営方式の優れた点と重なる部分が多いことがわかる。中でも生産に関連した(1)と雇用に関連した(2)は、わが国企業が特に力を入れて取り組んできたものである。また、(2)はこの章の課題と深く関係している。労働者を大切にしていなかったことが、アメリカ企業の生産性を落とす要因であった。ここで、もう一度、雇用を安定させ、従業員が十二分に能力を発揮できるような環境を作らなければならない。MIT 委員会は、このような結論を導き出している。

アメリカにおいて、従業員の雇用安定が大切であるとの認識が出てきたのに対して、わが国では、「終身雇用」を葬り去ろうという議論が横行し始めている。アメリカ企業も、かつては従業員を大切にする経営をおこなっていた。多くのアメリカ企業は、その経営理念の中に「従業員尊重」を掲げているところが多い。たとえば、フォード自動車の経営理念は、人材について次のように述べている³⁾。

「従業員は企業発展の鍵である。質の高い人材は、企業のインテリジェンスを形成し、名声をもたらし組織を活性化させる。従業員の参加とチームワークはフォード社の人間中心主義の現れである」。

フォード自動車は、人間尊重、従業員重視を理念として持ちながらも、経済環境の変化と企業業績の悪化を前にして、従業員をいつでも取り替えのきく機械部品のように扱う過ちをおかしてしまった。その結果、生産性は低下し、日本の自動車メーカーに遅れをとることになった。そして、その回復のために、多くの時間を費やしたのである。いま、わが国企業は、アメリカ企業が衰退していったのと同じ道を歩もうとしているように見える。従業員の雇用安定が企業の生産性に与える影響を議論することは、これからのわが国企業の雇用問題を考える上で重要な論点だと考える。

ウォーマック他の著書は、前述のMIT委員会に参加した研究者たちが中心になって組織した国際研究グループの活動をベースに書かれている。このグループは、自動車製造に関する詳細な国際比較研究をおこなうために、アメリカ、ヨーロッパ、日本の自動車製造国の研究者と実務家によって構成された。その分析は、各国の代表的な自動車会社の協力によって、とても精緻なものとなっている。

ウォーマック他は、わが国自動車産業の生産方式をモデルにして、「リーン生産方式」を概念化した。リーンな生産方式とは、ムダを徹底的に排除した生産方式という意味である。ウォーマック他は、この本において、(ア)リーンな生産の原理は世界中のあらゆる産業に適用可能であること、(イ)リーン生産の基本思想は普遍的なものであり、日本以外の企業でこの方式をすでに

学んでいるところも多いことの2点を指摘している⁴⁾。

リーン生産方式は普遍的な通用性を持つとはいうものの、労働者の経営への信頼感が重要な条件となっているとする。経営への信頼感とは、雇用の安定に他ならない。雇用に不安があるとき、従業員はリーンな生産方式を維持していこうとする意欲を失う。雇用の安定は、日本企業の生産方式の根幹をなすと理解されているのである。雇用の安定と労働意欲の関係を明らかにしようというこの章の目的は、リーン生産方式の今後を考える際にも重要である。

4) この章の構成

雇用の安定性と労働者の勤労意欲の関係を明らかにするために、この章では次の2つの作業をおこなう。まず、第1の作業として、長期雇用と労働意欲の関係を明らかにする。企業内の仕事の進め方をモデル化し、長期雇用＝雇用の安定性が失われたときにどのような問題点が出てくるかを整理する。

第2の作業は、人員削減を経験した労働者の意識調査から雇用の安定性と労働意欲の関係を考えることである。わが国の製造業は、順調に伸びてきたいくつかの産業を除いて、規模の大小はあれ何らかの雇用不安を経験している。ここでは、鉄鋼労連が実施した4回の意識調査（1981年、84年、88年、92年）を使って、雇用の安定性が失われたとき労働者は仕事に対する取り組み姿勢をどう変化させるのかを分析する。

以上2つの作業結果をふまえて、雇用の安定性と労働意欲の関係を整理し、長期雇用の維持がわが国企業の将来にとっていかに重要であるかを考える。

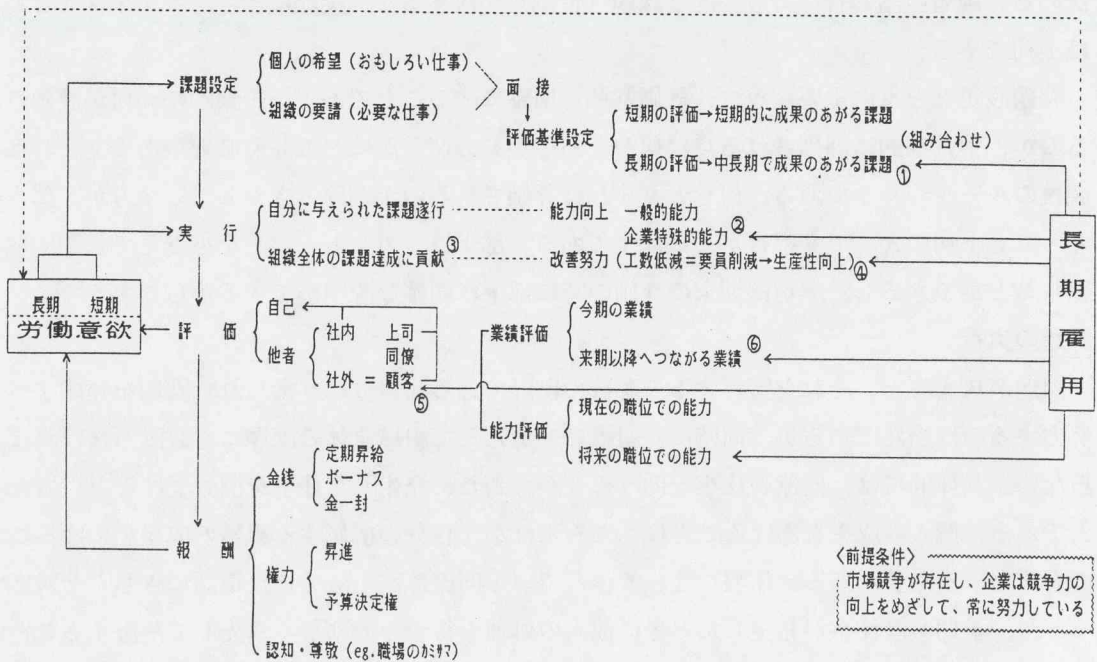
6-2 長期雇用と労働意欲の関係

1) 仕事の進め方と労働意欲

図6-1は、長期雇用が仕事の進め方と労働意欲にどのような影響を与えるかを示したものである。この図は、競争的な市場を前提として組み立てられている。企業は市場支配力を持っておらず、他企業との競争に勝つために常に生産性を向上し、競争力の確保につとめている場合を考える。この前提をおくことによって、いわゆる「親方日の丸」的な体質が引き起こす弊害（雇用が安定しているので従業員は安心して、働かなくなること）を除去することができる。市場競争があると、従業員の怠慢をチェックするメカニズムが評価制度の中に組み込まれると考えるのである。

企業内の仕事は、課題（役割）設定・評価基準設定→実行→評価→報酬という順序で進んでいる。この流れは、ホワイトカラーもブルーカラーも基本的には同じである。両者の違いは、

図 6 - 1 長期雇用が労働意欲に与える影響



★長期雇用の崩壊が与える影響 → 企業はミット・マーケット的な行動をとる

- ①課題設定は短期の視点からおこなう → 中長期の発展には無関心
- ②他社でも通用する一般的能力の向上に努める → 企業特殊的能力の要請には消極的
- ③自分に与えられた課題遂行のみに努力する → 組織全体の生産性向上は二の次、組織内の助け合いを軽視 = 誰もしない仕事が発生
- ④仲間の雇用を危くすることはない → 要員削減につながるような改善には取り組まない
- ⑤上司の評価を第一に考える → 顧客満足を忘れる
- ⑥金銭的報酬に固執 = 今期の業績を直ちに報酬化 → 来期以降につながる仕事の停滞

☆長期雇用 = 雇用安定にともなうマイナス面 (親方日丸の体質で向上努力をしなくなる) は、市場競争を前提としているために回避される。それは、企業競争力の低下が組織の衰退を招くので、評価制度を使って働かない労働者が出ないようなくみができあがると考えるからである。

個人の希望を取り入れる余地が大きい小さいかである。一般的に、ホワイトカラーの仕事の方が個人の希望を取り入れやすいことは事実である。しかし、ブルーカラーの仕事も組織の要請に応えるだけのものではない。生産現場においても、期ごとの個人目標を定め、日常の仕事と並行してその達成に取り組んでいるからである。

課題と評価基準の設定

課題 (役割) 設定とは、個人が今期どういう仕事に取り組むかを定めることである。従業員個人としては、自分の希望する仕事をしたいと考える。しかし、それは、必ずしも組織の要請と一致しない。そこで、通常とられる方法は、組織の中で必要とされる仕事を確定した上で、個人の希望を取り入れていくことである。具体的には、自己申告制や面接制度がこれにあたる

5)。従業員は今期の目標を自己申告書に書き、それを持って上司との面接に臨む。上司は前期の

成果をふまえ、今期必要とされる職務内容と照らし合わせながら、本人の育成も考えて課題を決める。両者の話し合いで最終的な課題（役割）が決まるが、実際にイニシアティブをとるのは上司である。

課題設定とともに重要な点は、評価基準を明確にすることである。短期的には何が評価されるのか、中長期的に評価される点は何かをあらかじめ明らかにしておく必要がある。いわば、競技のルールづくりである。何をどうすれば評価されるのかがはっきりしていた方が、部下にとっても上司にとっても都合がよいはずである。部下は「カンドころ」を押さえて課題に取り組むことができるし、上司は期末の評価の時に部下に明確な説明ができるからである⁶⁾。

課題の実行

課題が決まると、それを実行するのが次の段階である。自分に与えられた課題を達成すべく努力するのは当然であるが、同時に、組織の一員として組織全体の課題にも貢献しなければならない。具体的には、同僚の仕事を助けるとか、新たに発生した仕事を引き受けるといったことである。個人の成果をあげることはもちろんだが、自分の所属する組織の成果を上げることに努力する必要がある。休暇をとって休んでいる同僚にかかってきた電話にきちんと対応するとか、予期せぬ仕事が発生したときに他人の処理を待つのではなく率先して解決することによって、個人の仕事の集大成である組織全体の成果が向上していく。

自分の仕事や組織の仕事をこなしていくことは、同時に能力を高めていくことにもなる。能力には、大きく分けて、他の会社に移っても活かせる能力（一般的能力）と、その組織でしか活かない能力（企業特殊的能力）の2つがある。企業特殊的能力はその企業で働いていれば意味があるが、企業をやめてしまうと役に立たなくなる性質をもっている。どのような仕事をしてもこの2つの能力が養成されるが、両者の比率は仕事内容によって異なる。

組織全体の課題として重要なものは、生産性の向上である。いかに仕事をムダなく進めていくか、どうしたらミスが少なくなるか、といった点を考える改善活動が、組織の生産性向上を支えている。ムダをなくしたりミスをなくすと、今までよりも少ない人員で同じ仕事量をこなせるようになる。これを生産現場の言葉を使って表現すると、工数低減＝要員削減となる。

評価

課題を実行すると成果があがる。それを評価するのが第3の段階である。評価には、自己評価と他人の評価の2つがある。ここでいう自己評価とは、企業の人事制度の中に取り入れられているものではなく、自分自身の満足感や達成感につながる内面的なものを考えている。自己評価にとって大切なのは、自分自身が設定した目標に到達できたかどうかである。自分が納得のいく成果をあげることが、自己評価のポイントとなる。ただ、自己評価はしばしば、他人の評価の影響を受ける。自分は納得できなくても、社内外から高く評価されると見方が変わるこ

とがある。

他人の評価は、社内と社外の2つからなっている。社内の評価とは、上司と同僚の評価である。「いい仕事をした」と組織構成員から認めてもらうことがまず大切である。社内の評価は、社外の評価（たとえば顧客）からも影響を受ける。社内では認められなかった仕事が顧客から高く評価されることで表に出て、再評価されることがある。これは通常、上司のルートを通じて知られるので、図の中の矢印は上司に向かっている。

評価には基準が必要である。課題設定の時に評価基準についても決められているはずだが、その中身は、業績評価と能力評価の2つの部分からなっているのがふつうである。業績評価とは、与えられた課題に対してどれだけの成果をあげたかというものであり、能力評価は、仕事を進めていく上で十分な能力をもっているかどうかを判断するものである。これら2つの評価は、短期の視点と長期の視点の両方を含んでいる。業績評価というと、今期に達成された成果が評価の対象となるように思われているが、現実には、成果があがりつつある課題も考慮される。能力評価も、現在だけでなく将来の可能性をも含めておこなわれるのが一般的である。評価には中長期の視点が入っていることに注意されたい。

報 酬

評価が終わると、その結果に基づいて報酬が支払われる。報酬には、大きく分けて3種類ある。金銭的な報酬、権力を手中にする報酬、仲間から存在価値を認められ尊敬されるという報酬がそれである。まず金銭的な報酬であるが、これには、定期昇給、ボーナス、金一封の3つがある。高い評価を得られれば定期昇給で平均以上の賃金上昇が受けられるし、ボーナスも上がる。また、めざましい成果をあげれば、金一封という報償が用意されている。2番目の報酬である権力とは、組織の中での権限を意味している。昇進すれば自分で決定できる範囲が広がるし、仕事のために使える予算額も大きくなる。自分のやりたい、おもしろい仕事に取り組める可能性が広がる。

仲間からの認知・尊敬も重要な報酬である。組織の中で「彼に聞けばまちがいない」という信頼を寄せられることは、何ものにも代えがたい報酬である。生産現場には、しばしば「神様」がいる。どんなに難しいことでも、どんなに複雑な故障も、あっという間に処理してしまう人、困ったときに頼めば必ず解決してくれる人、それが神様である。よい成果をあげることによって組織の中での存在感を認められることも、重要な報酬の一つである。

労働意欲との関係

以上説明した仕事の進め方に、労働意欲はどう関わっているのだろうか。図6-1にあるように、労働意欲の高低は課題設定とその実行に影響を与える。労働意欲が高ければ、より難しい課題に挑戦しようとするだろうし、課題の実行にあたってはより高い水準を求めて努力する

であろう。また、組織全体の課題達成に努力するか否かも、労働意欲に左右される部分が大きい。

労働意欲は、同時に、時間軸によって区分されている。ひとつは中長期的な仕事に影響する部分であり、他のひとつは短期の仕事に影響する部分である。中長期的な目標を持って仕事に取り組もうとすると、課題設定の視点や課題実行の方法に短期とは異なる傾向が出てくる。短期的な視点だけではなく、中長期の観点から仕事を見る人たちがいないと組織はうまく回っていかない。

中長期の視点を持てるかどうかは、評価基準の設定のしかたによって決まる。労働意欲の形成にとって、評価と報酬は重要な役割を果たしている。短期の仕事の成果をより重視すれば、誰も中長期のことを考えなくなる。逆に、中長期のことばかり強調すると、現在の業務がおろそかになりかねない。要は、いかにバランスをとるかである。

2) 長期雇用と仕事の進め方

長期雇用の慣行がある場合とない場合で、人々の仕事に対する取り組み姿勢はどう変化するだろうか。図6-1では、長期雇用慣行がどの点に影響を与えるかについても考えている。右側の「長期雇用」から出ている6本の実線と1本の点線がそれである。まず、実線の方から検討していこう。

① 課題設定は短期の視点からおこなう→中長期の発展には無関心

長期雇用慣行がなくなると、課題設定において短期の視点がより重視されるようになる。これは、評価基準の設定のしかたが変わることによって発生する。雇用が不安定になったとき、従業員は、1年か2年で成果があがるような課題を志向し、数年がかりで取り組まなければならない課題に対して消極的になる。その結果、中長期の発展に必要な仕事をおこなう人がいなくなり、企業の発展が阻害される可能性がでてくる。

② 他社でも通用する一般的能力の向上に努める→企業特殊的能力の要請には消極的

課題の実行にともなって要請される2つの能力うち、他社に移っても通用する一般的能力の向上に従業員は励むようになり、その企業でしか役に立たない企業特殊的能力の向上に対する関心が薄れてくる。このことは、短期的にはさしたる影響を与えないが、中長期的には深刻な問題となってくる。それは、企業組織を円滑に運営していくためには、企業特殊的能力を持った人が一定数必要だからである。いつ解雇されるかわからないような状態では、その企業でしか役に立たない能力を身につけてもしかたないと思えるのが普通であろう。

③ 自分に与えられた課題遂行のみに努力する→組織全体の生産性向上は二の次。組織内の助け合いを軽視＝誰もしない仕事が発生

課題に実行にあたって、自分の課題遂行には熱心になるが、組織全体の課題達成にはあまり興味を示さなくなる。これは、評価基準と密接に結びついている。長期雇用がない場合、評価は短期の業績に基づいておこなわれる。組織全体の課題達成への貢献を評価基準の中に盛り込むことは可能であるが、その場合には「仲間の仕事を助ける」という抽象的な表現では不十分である。「Aさんの仕事のうちX部分についてはBさんが助け、Y部分についてはCさんが助ける」といった形で、具体的に指示することになる。これは、とりもなおさず、個人の課題設定である。組織全体の課題達成への貢献とは、個人の課題設定から漏れてしまった仕事をカバーすることである。どんなに細かく個人の課題を決めても、組織の中には誰も担当しない仕事必ず残る。長期雇用慣行の崩壊は、組織全体の効率を落としてしまう危険性を含んでいる。

④ 仲間の雇用を危うくすることはしない→要員削減につながるような改善には取り組まない

長期雇用が保障されない場合、生産性向上努力がおこなわれなくなる可能性がある。生産現場で繰り広げられている改善活動にはさまざまな種類があるが、究極のテーマは、より少ない人数で同じ生産量と品質を維持するにはどうすればよいかという点である。この活動の前提条件となっているのは、工数低減＝要員削減は仲間の雇用減にはならないという、経営の対する信頼感である。雇用の安定が崩れた場合、仲間のクビがとぶような改善活動に従業員は取り組むだろうか。はなはだ、疑問の多いところである。

⑤ 上司の評価を第一に考える→顧客満足を忘れる

評価が短期の視点でおこなわれると、個人の関心は上司が自分の仕事をどう見ているかという点に集中する。そこで犠牲になるのは、顧客満足である。組織の中での課題達成を第一に考えると、顧客満足が二の次になる場合が出てくる。ある案件について、顧客にとってはLという方法で処理するのがもっとも望ましいのだが、組織の中で「その案件の処理はMという方法による」と決められていると、誰もLの方法をとろうとはしない。取り残されるのは顧客であり、嫌気のさした顧客は他の企業に移っていく。この企業は、中長期的に顧客を失い、衰退していくことになる。

⑥ 金銭的報酬に固執＝今期の業績を直ちに報酬化→来期以降につながる仕事の停滞

長期雇用慣行の崩壊は、評価の方法を通して報酬の部分にも影響を与える。従業員は、この企業に何年勤めるかわからないので、将来の報酬よりも現在の報酬をより多く求めることになる。具体的には、金銭である。昇進は、組織の中でのパワー獲得とともに給与の上昇も含んでいる。しかし、この企業にいつまでいるかわからないので、将来の所得の増加を期待してもしかたがない。いま手に入れることのできる報酬として、ボーナスや金一封により大きな魅力を見いだすことになる。従業員がこのような行動基準を持つようになると、すでに

②でも述べたような問題が発生する。すなわち、従業員は中長期の目標を持って仕事をしなくなるのである。

以上、長期雇用慣行が崩れた場合に、仕事の進め方にどのような影響が出るかを見てきた。その結果は、図6-1の下に簡単にまとめておいた。

最後に、点線部分について考えてみよう。これは、長期雇用と労働意欲の関係を示したものである。長期雇用慣行は、長期的な労働意欲に影響を与える。ある企業に長く勤める慣行があれば、従業員はその企業の発展に関心を持つようになる。これは、課題の設定や実行に大きな意味を持つ。前記①から⑥で検討したことの逆を思い起こせばよい。経営側と従業員側の双方に長期的な視点で仕事を考える習慣があると、仕事の進め方のバランスがよくなり、組織全体の生産性が向上する。長期雇用慣行は長期の労働意欲形成を支え、長期の労働意欲が組織の円滑な運営をもたらしているのである。

6-3 鉄鋼労連意識調査に見る雇用削減と労働意欲

1) この節の目的

前節で、長期雇用が労働意欲に与える影響を整理した。その結果、長期雇用慣行が失われると、従業員は短期的な視点で仕事に取り組むようになり、組織全体の効率が落ちる可能性があることが指摘された。そこで、この節では、長期雇用慣行が崩壊したときに従業員の労働意欲がどのように変化するかを鉄鋼業を対象とした組合員意識調査の結果を使って検討してみたい。

鉄鋼業は第1次オイルショック以降、幾たびか雇用調整を経験してきた。鉄鋼業に属する多くの会社は、希望退職の募集もおこなった。希望退職の募集は、長期雇用慣行の崩壊に他ならない。新規採用の削減や残業規制といった雇用調整は、長期雇用となんら矛盾するものではない。しかし、ひとたび雇用削減となると話は別である。希望退職は、名称こそ「希望」だが実態は解雇である。仲間のクビがとんだとき、残された従業員は、仕事や企業に対してどのような態度で臨むのだろうか。鉄鋼業の経験を分析することは、これからの日本企業の長期雇用慣行を考えていく上で、とても参考になるはずである。

そこで、この節の作業仮説として、次の2つの命題を置くことにした。

- ① 雇用調整を経験した鉄鋼業では、人員削減の前と後で従業員の労働意欲や組織への貢献意欲に差が認められる。すなわち、削減後の労働意欲や貢献意欲は、削減前に比べて低下する。
- ② 従業員は、中長期の課題に対する取り組み意欲を失い、より短期の成果を求めて行動するようになる。

これら2つの仮説が鉄鋼業の労働者に当てはまるかどうかを、鉄鋼労連がおこなった総合意識調査を使って検討していこう。

2) 資料

この節で使用する資料は、大きく分けて2つある。ひとつは、鉄鋼労連が過去4回にわたって実施した組合員意識調査であり、他のひとつは、1988年の意識調査をA社について集計したものである。鉄鋼労連は、1981年の「鉄鋼労働者の生活と意識調査」以来、3回の「総合意識調査」をおこなっている。その調査対象者数と回収率は表6-1に示された通りである。「総合意識調査」という位置づけがなされた84年調査以降は、全組合員の20%を無作為抽出し、各調査年の11月に調査票を配布、回収している。実数で35,000人から40,000人を対象とした実にながかりな調査である。

表6-1 鉄鋼労連が実施した4つの組合員意識調査

調査時期	調査の名称	調査対象者	回収率
①1981年 6月	「鉄鋼労働者の生活と意識調査」	技能系男子約1万人	96.6%
②1984年11月	「第1回鉄鋼労連総合意識調査」	全階層から約4万人	94.1%
③1988年11月	「第2回鉄鋼労連総合意識調査」	全階層約35,000人	94.5%
④1992年11月	「第3回鉄鋼労連総合意識調査」	全階層約35,000人	約90%

この調査は全階層を対象としているので、現場の作業者はもとより事務・技術職の人々も答えている。しかし、事務技術職の多くは大卒であり、回答者は若年層が中心である。それは、大卒の場合、30歳代半ばをすぎると非組合員になっていくからである。そこで、この小論では、事務技術職を分析の対象からはずし、もっぱら現業職にしぼって調査結果を検討することにした。

この節で使用するもうひとつの資料は、第2回総合意識調査（以下、88年調査と略称）の結果をA社についてまとめたものである。この鉄鋼労連の調査は、各企業の企業連がそれぞれ独自に結果の分析をおこなっている。ここでは、その中の1社の調査結果を利用して、高炉廃棄という大幅な変動を経験した事業所と比較的安定した事業所の間での従業員意識の違いを検討する。鉄鋼労連全体の調査結果を使って時系列の変化を追い、A社の結果を使ってクロス分析をおこなう、と理解していただければ結構である。

3) 調査時点における鉄鋼業の状況

調査結果の検討に入る前に、4回の調査が行われた当時の鉄鋼業の状況を概観しておきたい。表6-2は、1980年以來の鉄鋼業の状況を示したものである。粗鋼生産量、鉄鋼業の代表的企業26から23社の経常利益、新日鉄を中心とした鉄鋼業でのできごとの3項目について、簡単にまとめた。

まず、「鉄鋼労働者の生活と意識調査」がおこなわれた1981年は、第2次オイルショック後の不況の中で、中小メーカーで希望退職が募集された時期であった。新日鉄では、高炉休止が実施され、粗鋼生産量も落ち込んでいった。人員削減をともなった雇用調整がおこなわれる中で意識調査であった。

表6-2 鉄鋼業の状況

年	粗鋼生産量	鉄鋼業経常利益	鉄鋼業でのできごと
1980	1億 739万トン	559,520百万円(26社)	新日鉄高炉9基休止継続
▽1981	1億 303万トン	460,534 (26社)	中小で希望退職募集、81-84年4,800人
1982	9,630万トン		新日鉄高炉休止12基に
1983	1億 20万トン		
△1984	1億 559万トン	301,530 (26社)	新日鉄高炉10基廃棄(八幡3、室蘭3など)
1985	1億 528万トン	150,695 (26社)	新日鉄高炉3基廃棄(室蘭、釜石、君津)
1986	9,828万トン	▲33,564 (25社)	新日鉄高炉1基廃棄(広畑)
1987	9,851万トン	253,221 (25社)	新日鉄君津連続鑄造設備新設
△1988	1億 568万トン	712,319 (25社)	新日鉄高炉1基廃棄(釜石)
1989	1億 791万トン	778,488 (25社)	内需拡大、設備投資活発化
1990	1億1,034万トン	657,760 (25社)	新日鉄出向者ピーク(15,854人)
1991	1億 965万トン	473,551 (25社)	冷延鋼板、表面処理鋼板への設備投資
▽1992		146,123 (23社)	

(出所) 粗鋼生産量は鉄鋼統計委員会『鉄鋼統計要覧』、鉄鋼業経常利益は日本銀行『主要企業経営分析』。

84年調査は、生産量がやや回復してきた時期におこなわれた。しかし、鉄鋼業全体の雰囲気は決して明るいものではなかった。新日鉄ではこの年、10基の高炉が廃棄された。他の企業でも設備の縮小が進んでいった。多くの仲間が職場を離れていった。その後、85年に始まった円高不況の中で、鉄鋼業は深刻な業績不振に陥り、86年には経常赤字を記録した。しかし、総合5社の高炉廃棄に象徴されるように、思い切った設備合理化の効果が出て、87年には黒字に転じバブル景気へと入っていく。この節で主として利用する88年調査は、景気の回復にともなって業績が上向いていく中でおこなわれた。ただ、生産設備の合理化は長期の計画の中で着々と

進められることが決まっていた。

92年調査は、バブルの崩壊が始まり、景気が悪くなっていく時期に行われた。ただ、まだバブルの余韻が残っており、雇用面の深刻さはほとんど感じられなかった。少し不安感は広がっていたが、まだまだ大丈夫という雰囲気のもとでの調査だった。

4) 時系列分析

この節で取り組むべき作業は、1) で示した2つの仮説が正しいか否かを確かめることである。2つの仮説をもう一度確認しておこう。

【仮説1】

雇用調整を経験した鉄鋼業では、人員削減の前と後で従業員の労働意欲や組織への貢献意欲に差が認められる。すなわち、削減後の労働意欲や貢献意欲は、削減前に比べて低下する。

【仮説2】

従業員は、中長期の課題に対する取り組み意欲を失い、より短期の成果を求めて行動するようになる。

鉄鋼労連の意識調査で調べられている項目のうち、これら2つの仮説に関連する質問を整理すると次のようになる。

(ア) 仮説1に関連する項目

- ① 職場生活における不安や不満
- ② 仕事のやりがい
- ③ 会社観：勤めている会社のことをどのように考えているか？

(イ) 仮説2に関連する項目

- ④ 定着志向：いまの会社にずっと勤めるつもりか？
- ⑤ キャリア志向：自分の仕事を今後どうしたいか？
- ⑥ 職場・労働の将来：労働者の仕事に対する関心や意欲
- ⑦ 職場・労働の将来：雇用の安定性

以上の7項目について、順次、調査結果を検討していこう。

a) 職場生活における不安や不満

表6-3は、職場生活における不安や不満の順位を示したものである。「職場生活の中で、今いちばん不安や不満に思っていることはどんな問題ですか。次の中から4つ（81年と92年は3つ）以内を選んでください」という問いに対する答えである。この表から次の点を読みとることができる。

表 6 - 3 職場生活上の不安や不満

	1981	1984	1988	1992
仕事量に対して要員が少ない	①29.1	①34.0	②35.3	①29.9
配転や出向などの異動が不安	—	②33.6	①38.4	④18.1
いまの職場がどうなるか不安	⑦13.6	③26.6	③31.8	③19.9
合理化・コスト低減の厳しさ	⑨12.7	⑫10.0	④27.1	⑥16.0
休日・休暇がとりにくい	⑥14.6	⑥20.0	⑤20.3	⑨11.0
作業環境がよくない	④14.7	④24.6	⑥19.9	②21.9
昇進・昇格がむつかしい	⑧13.5	⑧16.3	⑨15.5	⑧12.4
雇用が維持されるか不安	—	—	⑦17.5	⑭ 6.5
夜勤や交替勤務がづらい	②20.4	⑤22.5	⑧16.0	⑤17.1
仕事がきつい	③17.2	⑦16.5	⑩13.2	⑦15.5
仕事上の責任が大きすぎる	⑤14.6	⑯ 8.1	⑯ 6.2	⑬ 7.0
とくにない	26.2	14.4	9.2	9.7

- (a) もっとも大きな不安・不満は、仕事量に対して要員が少ないことである。ただし、88年調査では、配転や出向などの異動がもっとも大きな不安・不満であった。
- (b) 92年調査では、配転や出向などの異動にかわって、作業環境が悪いことが不安・不満の上位にきている。
- (c) いまの職場がどうなるかという点については、84年以降、多くの人が不安に思っている。
- (d) 81年調査で上位にあった仕事のきつさ（夜勤や交替勤務がづらい、仕事がきつい）は、最近、あまり不満の対象となっていない。
- (e) 雇用が維持されるかどうか不安に思っている人は少ない。この項目は88年調査からつけ加えられたが、88年では7位、92年では14位と低い。

鉄鋼業では相次ぐ合理化で雇用が不安定になっているにもかかわらず、組合員は雇用が維持されなくなることには不安を感じていない。いまの職場がどうなるかは心配だが、雇用は大丈夫だと考えている。これは、「できるかぎりナマ首は切らない、切らせない」という方針で労使が努力してきた結果だと考えられる。不況になって職場を変えることはあっても、クビになることはないという安心感が読み取れる。この点は、後の結果を見ていく上でとても大切である。どんな状態になっても、雇用は必ず守ってくれるという経営に対する信頼が鉄鋼労働者にはあると考えられる。

b) 仕事のやりがい

鉄鋼労働者は、仕事にやりがいを感じているだろうか。鉄鋼労連調査は、次のような質問いで鉄鋼労働者の仕事に対するやりがいをたずねている。「あなたの今の仕事はやりがいのある仕事だと思いますか」：回答は、やりがいがある・まあまあある・あまりない・まったくない、の4段階（88年調査まで）。「あなたは、日常の仕事や職場生活について、どのように感じていますか。次のa～1の各項目についてあなたの気持ちにいちばん近い番号を選んで下さい」〈j.仕事のやりがい〉：回答は、満足・まあまあだ・やや不満・大いに不満、の4段階。88年までと92年では質問のしかたが異なるために、厳密な比較にはやや問題がある。しかし、全般的な傾向を見るには差しつかえないであろう。表6－4に結果を示した。

表6－4 仕事のやりがい

	1981	1984	1988	1992
やりがいあり	21.5	19.0	16.5	9.2
まあまあある	55.7	53.9	56.4	60.3
あまりない	18.7	23.6	23.3	23.6
まったくない	2.2	2.7	2.6	6.4

雇用の不安定性が増している中での期待される結果は、やりがい感の減少である。表6－4を見る限りでは、やりがいがあるとする人の割合が減っている。その限りでは、仮説を支持する結果になっている。しかし、この表だけで雇用の不安定性が鉄鋼労働者の仕事のやりがいに悪い影響を与えているとは言えない。それは、仕事のやりがいに影響する要素は他にもたくさんあるからである。たとえば、機械化による仕事内容の変化や組織の改編による職務分担の変更などである。そこで、ここでは、鉄鋼労働者の仕事のやりがい感は減少傾向にあることだけを確認しておくに止めたい。

c) 会社観

鉄鋼労働者の会社観は、表6－5に示されている。「あなたは、あなたの勤めている会社のことをどのように考えていますか」という問いは、84年調査と88年調査の2回にのみ入れられているので、2時点の比較になる。

期待される結果は、雇用が不安定になると会社のために努力しようとする人の割合が減少することである。雇用の安定度は84年よりも88年の方が高かったので、会社のために働くという人の割合は84年の方が低いはずである。表6－5にあるように、会社のために精一杯努力する人の割合は88年に高くなっている。ただ、人並に努力する人との合計は、84年78.0%、88年78.3%とほとんど差がない。この数字をどう読むかは微妙なところである。

表 6－5 会社観

	1981	1984	1988	1992
会社発展に精一杯努力		16.2	20.9	
人並に会社のために努力	な	61.8	57.4	な
生活のために会社にいる	し	16.7	13.9	し
特に感情なし		4.6	6.9	

d) 定着志向

次に、仮説 2 に関係する項目について検討しよう。まず、会社への定着志向である。「あなたは、今の会社にずっと勤めるつもりですか」という問いが 4 回の調査でたずねられている。その結果をまとめたものが表 6－6 である。この表の中で、1992 年調査の選択肢がそれまでと変わっている点に注意されたい。「近い将来に転職したい」がなくなり、「定年までとはいえないが当分勤める」(19.2%) が新たに加えられた。

表 6－6 定着志向

	1981	1984	1988	1992
定年まで勤めたい	71.1	68.6	69.2	62.3
近い将来に転職したい	2.1	2.1	2.3	—
他によい会社があれば移る	6.9	12.1	13.0	8.4
適当な時期がきたらやめる	—	—	1.3	8.9
特に考えていない	18.9	16.6	13.4	—

(注) 1992 年調査では、選択肢がそれまでと変わっている。「近い将来に転職したい」がなくなり、「定年までとはいえないが当分勤める」(19.2%) が新たに加えられた。

雇用が不安定になると定着志向がなくなってくる、というのが期待される結果である。選択肢に変更があるので厳密な比較はできないが、定年まで勤めたいと考えている人の割合が減少傾向にあるのは事実らしい。ただ、社会全体の傾向として、転職を是とする方向に進みつつあるので、雇用の不安定さだけでこの減少を説明するには無理があるだろう。

e) キャリア志向

鉄鋼労働者は、企業内での長期的な職業生活設計をどのように考えているのだろうか。鉄鋼労連調査では、4 回とも「あなたは、自分の仕事について、今後どのような道を進みたいと考えていますか」という問いを用意して、この点をたずねている。表 6－7 は、その結果をまとめたものである。

表 6－7 キャリア志向

	1981	1984	1988	1992
このまま続けたい	41.7	43.0	39.6	33.5
いろいろな仕事を経験	22.0	23.2	23.4	21.2
きついので他の職場にかわる	3.4	4.4	5.0	7.4
技術を身につけ独立したい	6.1	6.9	4.9	6.0
成りゆきにまかせている	23.8	22.9	25.3	30.8

いまの仕事把这个まま続けたいという人の割合が減って、きついので他の職場にかわりたい人や成りゆきにまかせる人の割合が増えている。雇用不安定性との関係で期待された結果は、「いろいろな仕事を経験し腕をふるいたい」とする人の割合が増加することであった。雇用が不安定になると他社でも通用するような一般的能力を高めようと行動すると考えられるからである。しかし、現実には、このように考える人の割合はほとんど変わっていない。キャリア志向には、明確な傾向が見いだせないのが実情である。

f) 仕事に対する関心や意欲

仕事に対する関心や意欲は将来どうなっていくであろうか。84年調査と88年調査でこの点をたずねている。「これから先を見通した場合、次にあげる a－g の項目はどのようになると思いますか」という質問に対して、84年は「強まる・今までと同じ・弱まる」の3択、88年は表 6－8 にあるような5択であった。

表 6－8 仕事に対する関心や意欲

	1984	1988
強まる	23.7	9.7
やや強まる		20.4
今までと同じ	51.2	38.6
やや弱まる		22.4
弱まる	23.8	7.5

両者の選択肢の設定が異なるので厳密なことはいえないが、84年よりも88年の方が勤労意欲が高まっている。88年の方が雇用が安定していたことを考えると、この結果は予想通りだと言える。雇用は守られるとしても、配転や出向に対する不安はある。配転や出向の対象にならないためには、労働者は仕事に対して意欲的に取り組む必要がある。この結果は、労働者たちの不安の裏返しなのかもしれない。

g) 雇用の安定性

84年調査と88年調査の将来見通しに関する質問項目は全部で7つあるが、雇用の安定性がどうなるかについてもたずねている。質問のしかたと選択肢の設定は、表6-9に示した通りである。雇用の安定性は将来弱まると考えている人が約半分に達する。ただし、他の質問への答えを見る限りでは、雇用の安定性が弱まったからといって自分たちのクビがとぶとは考えていないようである。

表 6 - 9 雇用の安定性

	1984	1988
強まる	11.3	6.1
やや強まる		10.5
今までと同じ	43.4	32.6
やや弱まる		35.7
弱まる	43.8	13.6

以上、鉄鋼労連の4回の意識調査から、2つの仮説の検証を試みた。その結果、次の点が明らかになった。

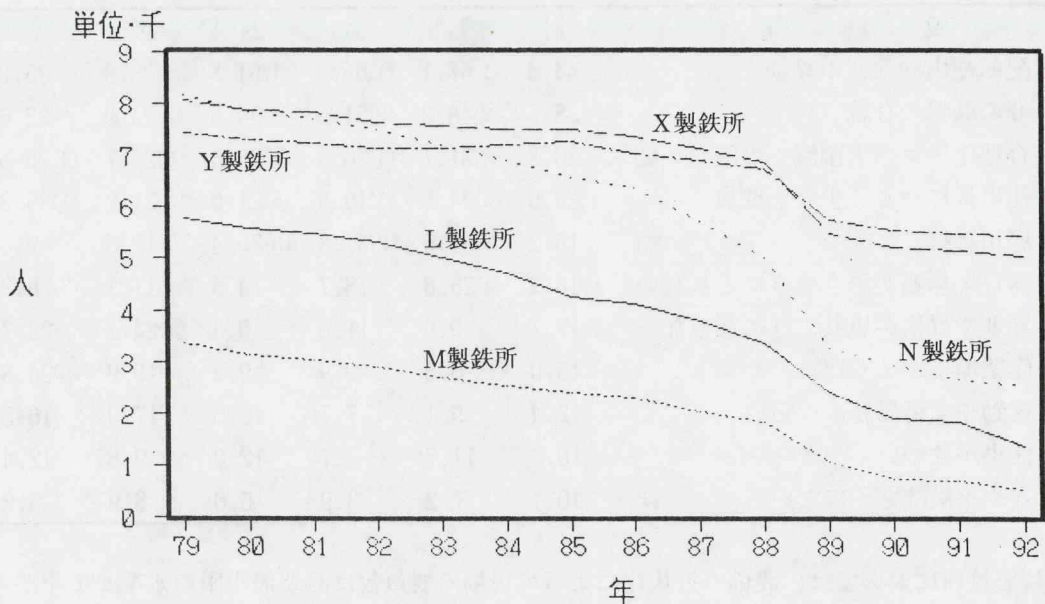
(ア) 仕事のやりがい感は減少傾向にあるものの、会社発展に精一杯努力する人の割合は増えていた。鉄鋼業では、生産量が減少しても従業員の雇用は守るという政策を通してきたため、従業員側に経営に対する信頼感が培われてきた。このことが、状況が悪いといわれながらも、労働者のモラルの低下となってあらわれてこない原因だと考えられる。

(イ) 雇用の不安定性が労働者の短期志向を高めている証拠は見つからなかった。というよりも、鉄鋼業では生クビがとばないという意味で雇用が守られているため、労働者は仕事に対して短期的な見方をしないのだと考えられる。

5) クロス分析

次に、88年調査をA社について集計した結果を用いて、雇用安定性の高い事業所と低い事業所の間での労働者の意識の差を観察する。A社は全国に事業所をもつ企業である。事業所によって、雇用の安定性に差がある。古い製鉄所で高炉の廃棄が進んでいるところと、新鋭製鉄所として生産設備の近代化が進んでいるところでは、雇用の将来性は明らかに違う。この差が、意識調査結果にどう影響するかは興味深い。設備の廃棄が進んでいるL、M、N3つの製鉄所と、生産設備の近代化が進んでいるXとYの2つの製鉄所に注目し、意識調査の結果を比較した。

図 6 - 2 事業所別従業員数の推移



まず、ここでとりあげた5つの製鉄所がどのような状況にあるのかを知るために、図6-2を用意した。この図は、各製鉄所の正規従業員数の推移を示したものである。全般にどの製鉄所でも人員数の減少がみられるが、合理化の対象になっている3製鉄所ではその落ち込みが特に大きいことがわかる。なかでもN製鉄所の減少が大幅である。N製鉄所は、79年にはこの5製鉄所のなかで最も多い人員を擁していたが、92年には3,000人を割り込んだ。L製鉄所もM製鉄所も、92年の人員数は79年の3分の1以下になった。それに対して、X製鉄所とY製鉄所では、人員数は減少しているものの下がり方は他の3製鉄所ほど大きくない。設備の近代化は要員数の削減につながるし、生産量もやや減少傾向にあったため、新鋭製鉄所でも人員の減少は避けられなかった。ただ、L、M、Nの高炉廃棄にともなう職場の消滅は起こらなかった。その意味で、X製鉄所とY製鉄所の雇用は比較的安定していた。

a) 雇用に対する不安

表6-10は、職場生活における不安や不満をまとめたものである。計とはA社の全事業所を合わせた値であり、5つの事業所の平均ではない点に注意されたい。この表から、次の2つの点を読みとることができる。

- (ア) 配転や出向などの異動に対する不安が、Y製鉄所を除いて最も高い。逆に、Y製鉄所での最も大きな不満は、仕事量に比べて要員数が少ないことである。
- (イ) 合理化製鉄所においては、今の職場がどうなっていくかという点や雇用が維持されるかどうか大きな不安になっている。逆に、新鋭製鉄所では、雇用に対する不安はない。

表 6 - 1 0 職場生活における不安や不満 (1988年調査、男子：4つ選択)

製 鉄 所	計	L	M	N	X	Y
1. 配転や出向などの異動	44.4	①57.1	①65.0	①61.8	①35.8	②35.0
2. 今の職場の存続	38.5	②48.2	③51.5	②54.5	②34.9	22.6
3. 合理化・コスト削減への厳しい要求	26.2	21.1	④20.4	④28.4	③27.7	④25.5
4. 仕事量に対して少ない要員	25.6	⑤24.5	⑤19.8	⑤21.0	⑤21.2	①35.2
5. 雇用維持	18.2	③32.6	②51.8	③35.4	12.5	9.6
6. 休日・休暇が思うようにとれない	18.2	④25.6	18.7	14.5	11.1	③26.3
7. 昇進や昇格が思うようにならない	17.7	9.6	11.6	9.4	④24.1	24.7
8. 作業環境がよくない	15.0	6.5	9.9	9.3	19.9	⑤24.8
9. 夜勤や交替勤務が辛い	12.4	9.1	7.7	10.6	17.0	16.3
10. 仕事がきつい	10.7	11.7	7.7	12.0	9.8	12.4
11. 安や不満はとくにない	10.1	7.2	3.9	5.6	8.9	9.2

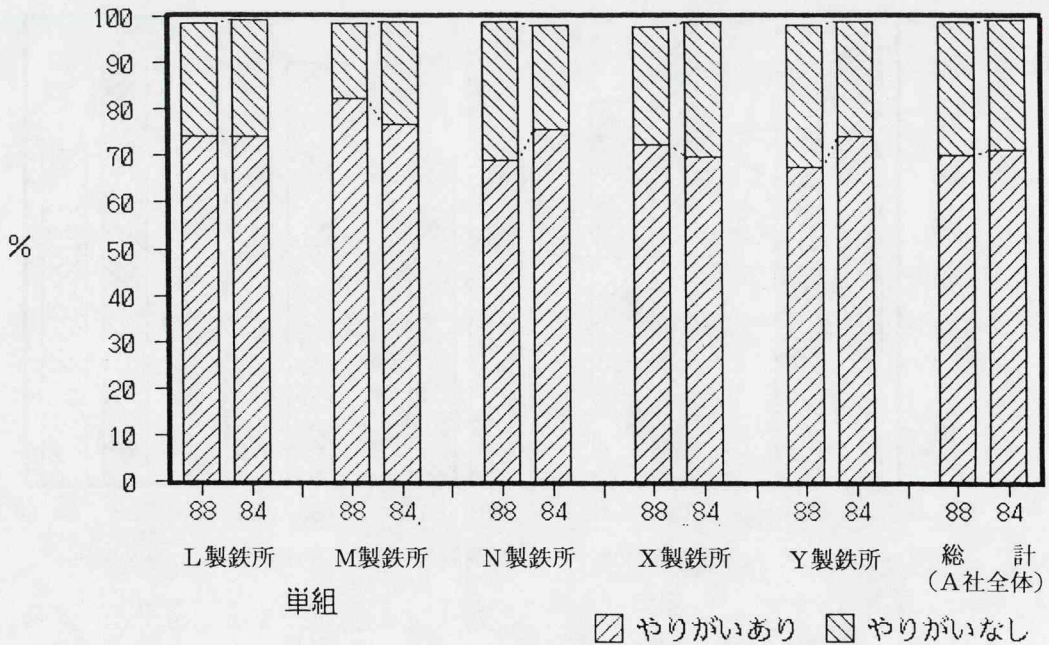
新鋭製鉄所においては、設備の近代化によって現場の要員数は必要最小限の水準まで下がってきている。X製鉄所よりもY製鉄所の方が新しく、設備の自動化も進んでいる。A社全体の人員合理化のなかで、Y製鉄所の人員も相当絞り込まれた。少ない人員で巨大な設備を動かしていくには、個々人にかかる責任がとて大きくなる。Y製鉄所の現場の人々が、要員数に不満をもつことはよく理解できる。また、合理化製鉄所であるL、M、Nの3製鉄所で雇用維持に対する不安が大きいのも当然である。高炉が倒れ、多くの仲間が職場を去っていく現実を毎年のように突きつけられれば、あすは我が身かと考えるようになる。このような雇用の不安定性のもとで、人々はどのような意識を持っているのだろうか。

b) 仕事のやりがい

まず、仕事のやりがいについて検討する。図6-3は、5つの製鉄所とA社全体について、84年と88年の仕事のやりがいを比べたものである。質問の形式は、表6-4で示した通りである。組合員は、今の仕事はやりがいのある仕事かどうかについて、「やりがいがある、まあまあある、あまりない、まったくない」の4段階で答えた。図のなかでは、前の2つと後の2つをまとめて、やりがいありとなしに大別した。両者を足して100%にならないのは、無回答があるからである。

総計をみてわかるように、現場労働者全体の仕事のやりがい感は84年と88年でほとんど変化していない。やりがいがあるとした人の割合が、88年にほんの少し減っただけである。しかし、これを製鉄所別にみると、やりがいの増えたところと減ったところがあることがわかる。84年に比べて88年の方が高い製鉄所がMとX、低い製鉄所がNとY、変わらない製鉄所がLとなっ

図6-3 仕事のやりがい



ている。

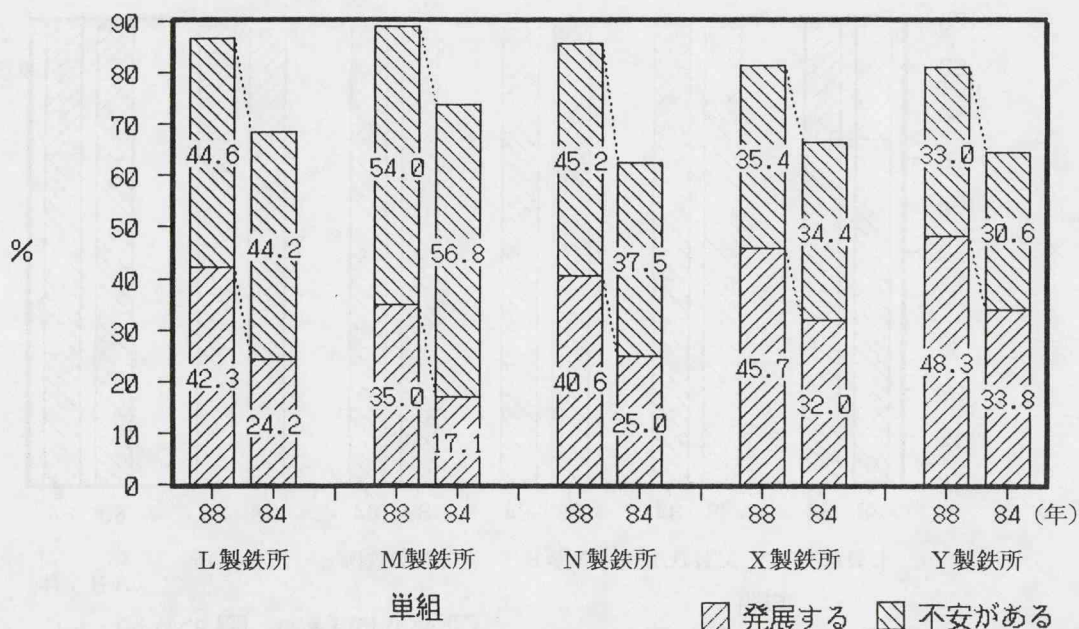
当初の仮説でいけば、仕事のやりがい感は、合理化製鉄所で低下し新鋭製鉄所で上昇することが期待されていた。しかし、この図は、合理化による雇用不安と仕事のやりがい感が必ずしも相関しないことを示している。仕事のやりがいに影響を与える要素は多様である。雇用の安定だけが仕事のやりがいを形作るものではない。むしろ、仕事の内容や要員の配置に左右される部分が大きいと考えられる。他の情報によって、検討し直す必要があろう。

ただ、ここで注目しておきたいのは、やりがいがあるとする人々の割合が高いことである。どの製鉄所でも、7割以上の人々が仕事にやりがいを感じている。これは、鉄鋼業という基幹産業で働く人々の気概を示していると考えられる。

c) 会社の将来見通しと定着志向

厳しい経営を迫られているA社で働いている人たちは、会社の将来をどのように考えているのだろうか。図6-4は、会社の将来についての84年と88年の結果を製鉄所別に示したものである。「あなたは、あなたの会社の将来についてどのように考えていますか」という質問に対して、「大きく発展する・多少は発展する・今と変わらない・やや不安がある・非常に不安がある」の5段階の回答が用意された。図では、「大きく発展する」と「多少は発展する」をまとめて「発展する」とし、「やや不安がある」と「非常に不安がある」をまとめて「不安がある」とした。各棒グラフと100%との差は、「今と変わらない」と無回答の合計である。

図 6 - 4 会社の将来



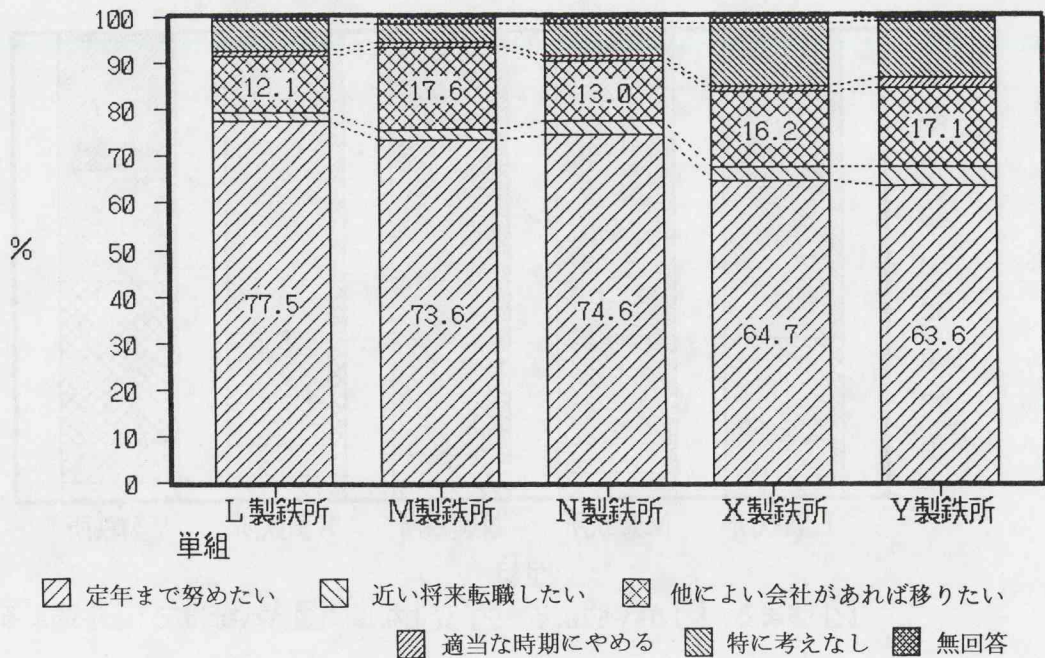
この図から、次の3点を読みとることができる。①会社の将来に明るさを見いだす人の割合が増えた反面、不安をもつ人の割合も増加したこと、②会社が発展すると考える人の割合は新鋭製鉄所のほうが合理化製鉄所よりも高いこと、③その裏返しとして、合理化製鉄所では会社の将来を不安に思う人の割合が新鋭製鉄所よりも高いこと。

84年に比べると88年は設備の合理化が進み、A社は「少ない生産量でも利益の出る体質」に変わりつつあった。その合理化努力が従業員にも認識され、会社の将来に希望をもつ人の割合が高まったのだと考えられる。他方、度重なる合理化は、従業員の不安をかきたてる効果も持つ。このままのペースで合理化が進んでいくとこの会社は一体どうなるのだろう、という不安を従業員が持ったとしても当然である。希望と不安がともに伸びた背景には、このような事情があったと考えられる。合理化製鉄所と新鋭製鉄所の間の差は、説明するまでもないだろう。M製鉄所の不安が特に大きいのは、1988年に最後の高炉の火が消えてしまったことと無関係ではない。84年に比べて88年の不安は2.8ポイント減少したが、それでも半分強の人が会社の将来に不安を持っていた。高炉の火が完全に消えてしまった製鉄所で働いている人々のつらさが伝わってくる結果である。

このように会社の将来に不安を持っているにもかかわらず、人々の定着志向は高い。図6-5は、現場作業者の定着志向を製鉄所ごとに示したものである。質問形式は表6-6と同様である。この図から、①A社の従業員の転職志向は決して高くないこと、②合理化製鉄所ほど定

図 6-5 会社への定着志向

(1988年)



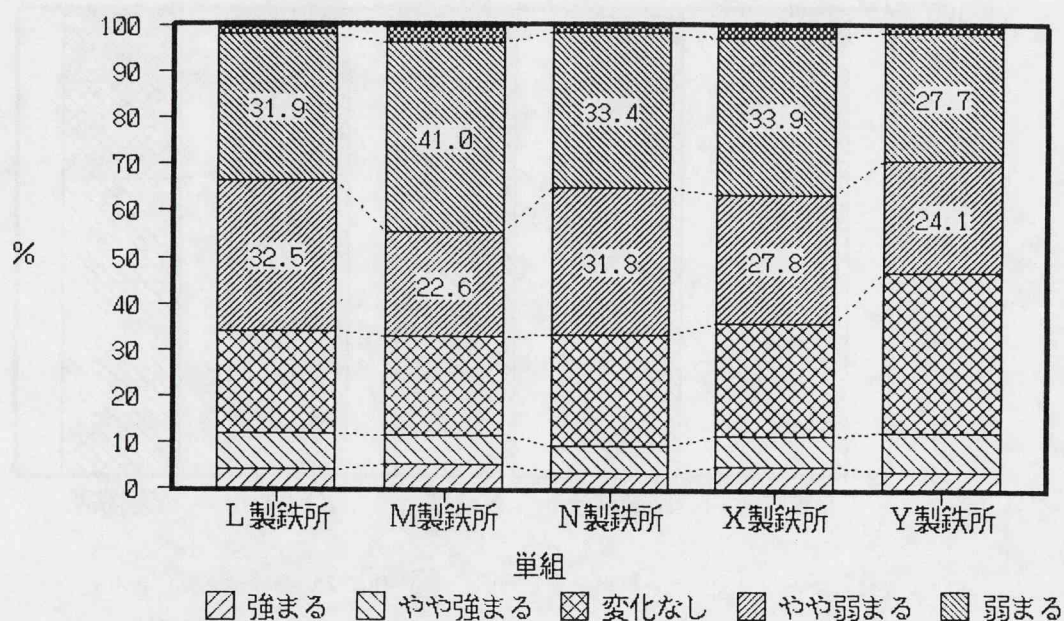
年まで勤めたいとする人の割合が高いこと、③新鋭製鉄所では特に考えはないとする人の割合がやや高いこと、の3点が読み取れる。

合理化製鉄所で定着志向が高いのは、年齢構成が関係していると考えられる。合理化製鉄所は新鋭製鉄所に比べて高年齢層の割合が高い。しかも、合理化製鉄所で働いている人々は、人員削減の結果残った従業員である。彼らが、A社に定年まで勤めたいと考えるのは当然だろう。M製鉄所において、「他によい会社があれば移りたい」と答えた人の割合がやや高くなっているが、これは会社の将来に対する不安の裏返しだと言えよう。

会社の将来に不安を持ちながらも、A社への定着志向は強く、仕事のやりがい感も高い。この事実、A社が大企業であるということだけでは説明しきれない何かを含んでいる。それは、A社の雇用確保への努力だと考えられる。A社は、これまで一度もナマ首を切るような人員削減はおこなわなかった。製鉄所ごとの余剰人員は、出向や転籍という形で子会社や関連会社に就職させてきた。出向・転籍という調整方法に問題がないとはいわないが、雇用が中断されることなく定年まで勤めることができる場を労使の努力で確保してきた。これは、A社の組合員にとって大きな安心であった。A社の中での雇用が確保されるかどうかはわからないが、少なくとも路頭に迷うことはない。この信頼感が、仕事に対する労働者の高い意識を支えているのだと考えられる。

図 6 - 6 労働組合への関心や期待

(1988年)



d) 労働組合への不満

人々は会社での仕事に前向きに取り組んでいるが、不満がないわけでは決してない。仕事場で表に出せない不満は、先鋭化して別のところに出てくる。それが、労働組合に対する期待の低さである。図 6 - 6 は、労働組合への関心や期待が今後どうなっていくかを 5 段階で評価した結果である。どの製鉄所でも「やや弱まる」と「弱まる」の割合が半分以上を超えているが、合理化製鉄所においてその傾向が強い。特に M 製鉄所では、はっきりと「弱まる」と答えた人が 41.0% もあった。職場を奪われていくことに対する憤りを労働組合にぶつけているように思われる。経済の流れで老兵が去っていかねばならないのはわかっているが、何もできないふがいなさを組合への不満という形で表明しているのだろう。

6) この節のまとめ

鉄鋼業では、配転や出向はおこなってもナマ首は切らないことで労使双方が努力してきた。雇用の安定性が失われるような状況になっても、労働者の勤労意欲に悪い影響が出ていないのは、この点が大きく関係していると考えられる。ただし、労働者に不満がないわけではない。雇用不安に対する憤りは労働組合のふがいなさに対して向けられているといえよう。

たとえ配転や出向の対象となったとしても、会社を離れては生きていけないので、与えられた仕事を精一杯こなそうとする。しかし、人々は常に割り切れないものを感じている。その不

満を、会社に対してあからさまに向けるわけにはいかない。やる気のなさを見せてしまうと、次にどこにまわされるかわからないからである。そこで、不満は労働組合に向くことになる。自分たちがこのような境遇に陥ってしまわないように組合は手を打てなかったのか。経済情勢の悪化というどうしようもない力を認めながらも、慣れ親しんだ仕事を手放さなければならぬ不満を、労働組合に向けることによって解消していると考えられる。不満を聴く機関としての労働組合の役割は大きい。

6－4 雇用の安定性と労働意欲

前節までの考察から、雇用の安定性は労働者の働く意欲にプラスの影響を与えていることが明らかになった。冒頭でも紹介した日本生産性本部の調査は、わが国企業の人事担当重役が雇用安定の重要性を認識していることを示した。回答者の56.2%が、「従業員が希望すれば、特別の事情のない限り定年まで継続雇用を維持し、安易な解雇は企業の社会的な公器の面からも慎むべきである」と答え、定年までの継続雇用にこだわらないとした人は10%程度にすぎなかった。また、「終身雇用はメリットとデメリットのどちらが多いか」という問いに対しては、回答者の81.8%がメリットの方が大きいと答えた。しかも、きびしい雇用調整を経験した鉄鋼（回答企業8社）と繊維（同8社）がすべて、終身雇用はメリットが大きいと回答している点は重要である。

鉄鋼労働者の労働意欲が低下していないのは、鉄鋼労使のナマ首を切らない努力によるところが大きいと考えられる。以前ききとりに尋ねた新日鉄広畑製鉄所の労務担当者の話を思い出す。「出向者の受け入れ先を探して、周辺の企業をくまなく回った。従業員30名以下の会社に対しても、従業員を受け入れてくれるよう頭を下げた。さんざん苦労した末、すべての従業員の行く先が決まった」。雇用維持のために、労働組合も経営側も必死で頑張るという姿勢が従業員の信頼感を生みだし、それが組織の生産性向上につながっているのだろう。

そこで、労働組合の役割がより重要になる。配転や出向の対象となった組合員の権利保護は労働組合として当然の活動であるが、同時に、従業員の不満のはけ口としての役割を果たさなければならない。どんなに手厚くしてもらっても、職場を去っていく苦しみには変わりはない。それを和らげることができるのは、労働組合しかない。労働組合は、雇用を維持する努力とともに、配転や出向でこれまでの職場を去らなければならなくなった人たちの苦情受け入れ機関としての役割をはたさねなければならない。そうすることが、組織全体の生産性維持・向上につながっていくのである。

〈注〉

- 1) 日本生産性本部が1993年5月から6月にかけて、上場企業2,022社の人事労務担当役員・部長を対象にしたアンケート調査で、308社から回答があった。回収率は15.2%である。
- 2) MIT 産業生産性調査委員会 [1990] PP. 186-209。
- 3) 小林 [1991] PP.68-71。
- 4) ウォーマック他 [1990] PP.20-22。
- 5) 労務行政研究所が1993年8-11月に実施した調査によると、回答のあった370社のうち、自己申告制度を持っている会社は69.5%、面接制度をおこなっている会社は47.6%であった。
- 6) 労務行政研究所調査によると、考課基準・要素・着眼点を事前に公開している企業は67.6%、考課表そのものを公開している企業は39.8%であった。

〈参考文献〉

- Dertouzos, Michael. , et al. [1989] Made in Amrica. Cambidge : The MIT Press (依田直也訳『Made in America』草思社、1990年。文中では、読者の理解を考えてMIT 産業生産性委員会 [1990] として示した。)
- 小林薫 [1991]『海外企業の社是・社訓』日本生産性本部。
- 日本生産性本部生産性研究所 [1994]『終身雇用制度の将来予測調査報告書』
- 日本鉄鋼産業労働組合連合会 [1993]『社会変動期の鉄鋼労働者：技能系男子一第3回「総合意識調査」報告一』(鉄鋼労連調査時報162)
- 労務行政研究所 [1994]、「平成5年人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』第3145号(1月7日)
- Womack, J. P. , D. Roos. & D. Jones [1990] The Machine that Changed the World, Rawson Assoiates, (沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界、1990年)

資 料

1. 研究体制
2. 活動日程・内容
3. 企業アンケート単純集計結果
4. 従業員アンケート単純集計結果

研 究 体 制

コーディネーター	山 本 郁 郎	金城学院大学文学部 教授（第1章、第4章）
	藤 原 道 夫	南山大学経営学部 教授（第5章）
	藤 村 博 之	滋賀大学経済学部 助教授（第3章、第6章）

審議会委員

企 業	小 出 昌 治	日本特殊陶業(株)取締役人事部長
	大 嶋 勉	名古屋鉄道(株)人事部次長
	木 下 光 男	トヨタ自動車(株)人事部部長
	藤 原 敏 成	日本電装(株)取締役人事部長
	御 友 重 孝	(株)豊田自動織機製作所取締役人事部長
	水 野 玄四郎	アイシン精機(株)人材開発部部長
	伊 藤 宏	トヨタ車体(株)人事部部長（現総務部部長）

労働組合

植 本 俊 一	全トヨタ労働組合連合会事務局長
中 川 宏	トヨタ自動車労働組合副委員長
中 川 武 司	日本特殊陶業労働組合委員長
平 野 俊 文	全ユニー労働組合委員長
岡 田 高 一	全トヨタ販労連産業政策局長
高 橋 恭 弘	トヨタ自動車労働組合企画局長
斎 敏 弘	日本電装労働組合書記長
伊 藤 尚 敏	アイシン労働組合書記長
酒 井 伸 二	トヨタ車体労働組合書記長
沖 野 温 志	豊田工機労働組合書記長
山 岸 俊 哉	豊田自動織機労働組合書記長

事務局

十 亀 義 則	(財)中部産政研	事務局長
願興寺 皓 之	同	主任研究員
佐 宗 正 典	同	主任研究員

活 動 日 程・内 容

第1回	事務局会議	(93・4・22)	調査研究全体構想検討
第1回	審議会	(93・5・6)	現状認識と設定仮設の審議
第2回	事務局会議	(93・6・2)	調査研究企画のすり合わせ
第3回	事務局会議	(93・6・21)	企業・従業員実態調査の内容検討
	企業アンケート調査		
第4回	事務局会議	(93・8・2)	従業員調査内容検討
第2回	審議会	(93・8・5)	企業調査中間報告
	従業員アンケート調査		
	企業ヒアリング調査		
第5回	事務局会議	(93・10・7)	ヒアリング調査結果集約・分析
第6回	事務局会議	(93・10・29～30)	実態調査結果総括
第3回	審議会	(93・11・9)	実態調査結果確認
第7回	事務局会議	(93・12・18)	報告書素案すり合わせ
第4回	審議会	(94・1・27)	報告書骨子確認
第8回	事務局会議	(94・2・18)	報告書最終取りまとめ

日本的雇用制度・慣行の変化に関するアンケート

アンケート調査ご協力へのお願い

- ・この調査は（財）中部産業・労働政策研究会が平成5年度に実施している「長期雇用の変質と人事・労務政策、労使関係のゆくえ」に関する調査研究の一環として行うものです。
- ・終身雇用や年功序列に代表される我が国固有の雇用政策・慣行が、中長期的に予想される若年労働力不足や高齢化の進展、労働市場の流動化などの雇用環境の変化や激しい経営環境変化の中で、どのように変質しようとしているのかを明らかにする目的で調査研究するもので、愛知県内の企業約300社を抽出し、ご協力をお願いしております。よりよい調査にするために、本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力下さいますようお願い申し上げます。

ご回答にあたって

- ・回答はすべてこの質問用紙に直接記入ください。
- ・一部の質問以外はすべて回答文の番号に○をつけてください。
（ ）の中に数字を記入するものもあります。
- ・この調査によって得られましたデータにつきましては、統計処理をしたうえ調査の目的のみに使用し、ご協力いただきました企業名などは決して外にすることはできません。責任をもって秘匿いたします。
- ・この調査は企業を単位として実施しております。したがって本社事業所だけでなく支店工場を含めた企業全体についてお答えください。
- ・恐れ入りますが、ご回答は 月 日までに同封の返信用封筒にてご返送ください
- ・この調査について、ご不明な点がありましたら、下記までお問い合わせください。

会社名	
所在地	TEL
ご記入者名	役職

（財）中部産業・労働政策研究会（略称：（財）中部産政研）とは
1988年8月に労働大臣より認可をうけた財団法人で、中部地方を足がかりに、国内外の社会・経済及び労使関係に係わる諸問題について調査研究を行なうとともに、教育啓蒙活動を行ない、我が国の良好な労使関係の形成と国民経済の発展に寄与することを目的とし、主に中部地方に本社・本部をおく企業・労働組合で構成されている。

財団法人 中部産業・労働政策研究会

豊田市山之手8-131 愛知労済豊田会館3F

TEL (0565) 27-2731

FAX (0565) 27-2259 担当 願興寺(がんにじ)、佐宗(さそう)

日本的雇用制度・慣行に関するアンケート

*回答は、すべてこの質問用紙に直接ご記入ください。

*当てはまる番号に○を、または（ ）内に数字を記入ください。

問 1、以下の文章は、企業が直面する主要な4つの事柄に関するスタンスの取り方について、論点を明確にするために、やや極端な形で示したものです。4つの事柄それぞれについて、貴社の姿勢にもっとも近いものを選び、その番号に1つ○をつけてください。

1) 企業と地域社会について

1. 企業の目的は利益をあげることであり、それを再投資して事業規模を拡大することである。地域社会への貢献ということは特に考える必要はない。
2. 企業の目的は利益をあげることであり、それを再投資して事業規模を拡大していくことである。その結果として雇用や税収の拡大を通じて地域社会への貢献がある。
3. 企業の目的は利益をあげることであり、それを再投資して事業規模を拡大することであるが、利益があがればその一部を割いて地域の社会資本、文化の充実に貢献することが地域社会の一員としての企業の責務である。
4. 企業の目的は利益をあげることであり、それを再投資して事業規模を拡大することであるが、同時に、地域の社会資本、文化の充実に貢献を通じて、地域社会との「共生」の道を探ることも地域社会の一員としての企業の責務である。
5. よくわからない

問1, 1)

1	0.6
2	22.1
3	27.9
4	49.4
5	0.0
NA	0.0

2) 「ゆとり」と生産性について

1. 「ゆとりある生活」は企業の繁栄があってはじめて可能となる。従って、企業効率向上のために従業員が家庭生活や地域社会での活動を犠牲にすることがあってもやむを得ない。
2. 「ゆとりある生活」は企業の繁栄があってはじめて可能となる。だが、今まで以上に従業員に家庭生活や地域社会での活動を犠牲にするように求めることはできない。効率向上のためには別の方法を考えなければならない。
3. 従業員が家庭人として、地域市民として、充実した生活を営むことなしに「ゆとりある生活」はあり得ない。企業としても労働時間の短縮などによって「ゆとりある生活」の実現をサポートすべきであり、そのためにある程度効率が低下するとしてもやむを得ない。
4. 従業員が家庭人として、地域市民として「ゆとりある生活」を営むことは長い目で見れば効率の向上につながる。一時的な効率低下には目をつむってでも従業員の「ゆとりある生活」の実現をサポートすべきである。
5. よくわからない

問1, 2)

1	0.6
2	60.5
3	19.2
4	17.4
5	2.3
NA	0.0

3) 企業忠誠心か個性の尊重か

1. 今後予想される一層困難な経営環境を乗り切るためには、企業の繁栄という目的に同調する企業忠誠心の高い従業員の育成を目指すべきである。そのために従業員の個性が抑えられることになってもやむを得ない。
2. 今後予想される一層困難な経営環境を乗り切るためには、企業の繁栄という目的に同調する企業忠誠心の高い従業員の育成を目指すべきであるが、従業員の個性にも可能な限り配慮すべきだ。
3. 今後予想される一層困難な経営環境を乗り切るためには、従業員の個性、多様な価値観を尊重しそれを伸ばすように配慮すべきであり、そのために企業忠誠心がある程度低下してもやむを得ない。
4. 今後予想される一層困難な経営環境を乗り切るためには、企業忠誠心は必ずしも必要ではなく、従業員の個性、多様な価値観を尊重し、それを伸ばすことが大切である。
5. よくわからない

問 1, 3)

1	0.0
2	60.5
3	32.6
4	5.8
5	1.2

4) 官僚的組織かフラットな組織か

1. 経営トップの設定した目標実現に邁進する官僚的な組織は、権限に基づく組織の秩序を維持し、高い効率を達成するために最も有効な組織であり、そうした組織を管理するリーダーシップの育成が今後とも必要である。
2. 官僚的な組織が、権限に基づく組織の秩序を維持し、高い効率を達成するために有効な組織であることは今後とも変わりはないが、その欠点をカバーするために自由にもののいえる風土を作ることは今後必要である。
3. 官僚的な組織は高い効率を達成するために最も効率的な組織であり、組織の基幹となることは今後とも変わりはないが、多様化する経営課題に対処するためには、従業員の意見を経営施策に取り入れるとともに、随時にプロジェクトを組織できる柔軟性を確保することが大切である。
4. これからの経営組織の基幹は官僚的な組織ではなく、地位や役職に関係なく従業員が自由に意見を表明できるフラットな組織であり、それらの意見を具体的な施策にまとめあげ、施策遂行のために最も適切な人材を既存の部門にまたがってネットワークに組織できるリーダーシップこそ必要である。
5. よくわからない

問 1, 4)

1	1.6
2	8.2
3	57.4
4	32.8
5	0.0

問 2、今後、貴社はどのような経営戦略をとっていかうと考えていますか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

1. 既存の主力製品・サービスの充実、専業制の強化
2. 新規事業への多角化
3. 分社化、子会社化
4. 事業のリストラクチャリング（再構成）
5. 社内人材の長期・計画的育成、活用
6. 中途採用、非正規従業員の活用による
7. トップを含めた経営管理の仕組み、組織の簡素化
8. 能力主義の導入など人事管理の改善による組織の活性化
9. 新しい技術・設備の導入による高度な設備集約型生産構造の達成
10. 固定費のスリム化による収益体質の強化
11. 販売網の拡充、営業力の強化による市場開拓
12. 海外進出の積極化
13. 関連協力会社の育成、関係の強化
14. 企業内労働組合との良好な関係を軸に安定的な労使関係を維持

問 2

1	51.7
2	32.6
3	11.1
4	37.2
5	82.0
6	9.9
7	41.9
8	67.4
9	39.5
10	79.7
11	46.5
12	7.0
13	25.0
14	71.5

問 3、今後の従業員のモラル（やる気）について、貴社ではどのような見通しを持っておられますか。性別、年齢別、職種別にそれぞれ、1～3の選択肢の内、当てはまる番号に1つ○をつけてください。該当する従業員がいない場合は、9に○をつけてください。

モラル（やる気）が

1. 高くなる	3. 低くなる
2. 特に変わらない	9. 該当なし

問 3

	男 性					女 性				
	1	2	3	9	NA	1	2	3	9	NA
24歳未満	22.1	57.0	19.8	0.6	0.6	14.5	65.7	17.4	1.2	1.2
25～34歳	36.6	52.3	8.7	1.7	0.6	9.3	79.7	6.4	4.1	0.6
35～44歳	32.0	60.5	5.8	1.2	0.6	8.1	77.3	4.1	9.9	0.6
45歳以上	17.4	68.6	12.8	0.6	0.6	7.0	74.4	10.5	7.0	1.2
現 業 職	18.0	61.6	18.6	1.2	0.6	8.1	67.7	11.6	10.5	2.3
現 業 監 督 職	36.1	50.6	10.5	2.3	0.6	5.2	15.7	1.7	74.4	2.9
事 務 職	23.8	69.2	5.8	0.0	0.0	12.8	75.6	8.1	1.7	1.7
営 業 職	33.1	54.1	8.1	4.1	0.6	7.6	31.4	1.2	59.4	0.0
研究・技術職	41.3	47.7	7.0	3.5	0.6	8.7	28.5	1.2	60.5	1.2
管 理 職 (課長級以上)	37.8	52.3	9.3	0.0	0.6	4.1	11.6	1.2	80.8	2.3

問 3-1、従業員のモラル維持・向上のために、貴社が重視しておられる施策は、次の内どれでしょうか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

1. 賃金・ボーナスなど、金銭的な報酬を改善する
2. 管理職昇進機会を多くする
3. 個人の能力を反映する賃金決定制度
4. 雇用の維持を図る
5. 福利厚生制度を充実する
6. 良好な人間関係を維持する
7. 作業環境を改善する
8. 週休2日制など労働時間の短縮を図る
9. フレックス・タイム制など就業時間の柔軟化を進める
10. 小集団活動を充実・強化する
11. 経営方針を明確にし、経営参加の機会を設ける
12. 配置や異動にあたり、出来る限り従業員の意向を反映させる
13. 権限を与え、能力が発揮できる仕事を任せる
14. いろいろな仕事を経験させる
15. 教育・研修機会を充実する

問 3-1

1	35.5
2	10.5
3	72.1
4	23.8
5	46.5
6	55.2
7	71.0
8	45.4
9	37.8
10	32.0
11	36.6
12	29.7
13	52.3
14	30.8
15	66.3

問 4、貴社では、従業員に対していわゆる「余剰感」をどの程度感じていますか。性別、年齢別、職種別に、それぞれ1～4の選択肢の中から最も近いものを選び、番号に1つ○をつけてください。該当する従業員がいない場合は、9に○をつけてください。

余剰感を

1. 強く感じる

4. まったく感じない

2. やや感じる

9. 該当なし

3. あまり感じない

問 4

	男 性						女 性					
	1	2	3	4	9	NA	1	2	3	4	9	NA
24歳未満	2.9	8.1	37.8	50.0	0.0	1.2	7.0	16.9	44.2	29.7	1.7	0.6
25～34歳	1.2	10.5	45.4	41.3	0.6	1.2	2.3	15.1	55.2	22.7	4.1	0.6
35～44歳	1.2	16.3	56.4	25.0	0.0	1.2	0.6	14.0	51.7	23.3	9.9	0.6
45歳以上	8.7	45.9	30.8	12.8	0.0	1.7	1.2	25.0	44.2	19.2	9.9	0.6
現 業 職	2.3	19.8	44.2	31.4	1.2	1.2	1.7	15.1	37.8	27.3	15.7	2.3
現 業 監 督 職	1.2	25.6	51.7	18.0	2.3	1.2	0.0	4.1	12.8	5.2	36.2	1.7
事 務 職	1.7	36.1	48.8	11.6	0.0	1.7	4.1	32.6	45.4	12.2	2.9	2.9
営 業 職	0.0	15.1	54.1	24.4	4.7	1.7	0.6	9.3	20.9	9.9	58.1	1.2
研究・技術職	0.6	12.2	54.7	26.7	4.1	1.7	0.6	4.1	20.9	11.1	62.2	1.2
管 理 職 (課長級以上)	10.5	43.0	34.9	9.9	0.0	1.7	0.0	1.2	10.5	1.2	84.9	2.3

問 4－1、貴社では、人員の余剰に対してどのような施策で対処するつもりですか。次の中から最も重要だと考えるものを1つ選んで○をつけてください。

問 4－1

1. 職務・業績を基本とする賃金・処遇体系への見直しを進める
2. 企業内福利厚生費の見直しを進める
3. 能力の再開発を図るため、教育・訓練機会を設ける
4. キャリアの複線化、専門職制度の強化により活性化を図る
5. 早期退職優遇制度などを設け、人員の適正化を図る
6. 関連会社、子会社などへの出向・転籍を促進する

1	26.2
2	0.6
3	19.8
4	26.7
5	2.3
6	5.8
NA	18.6

問 5、今後、貴社では中長期的に見て、従業員の自発的な転職が現在以上に進むとお考えでしょうか。性別、年齢別、職種別に、それぞれ1～3の中から最も近いものを選び、番号に1つ○をつけてください。該当する従業員がいない場合は、9に○をつけてください。

問 5

自発的な転職が

1. 増える

2. 特に変わらない

3. むしろ定着性が強まる

9. 該当なし

	男 性					女 性				
	1	2	3	9	NA	1	2	3	9	NA
24歳未満	37.2	52.9	9.3	0.0	0.6	19.2	66.9	12.8	0.6	0.6
25～34歳	23.8	56.4	18.6	0.6	0.6	8.1	72.1	16.3	2.9	0.6
35～44歳	2.9	61.6	34.9	0.0	0.6	2.3	63.4	25.0	8.7	0.6
45歳以上	2.9	47.1	48.3	0.0	1.7	1.2	54.7	34.9	8.1	1.2
現 業 職	34.3	52.3	11.1	1.2	1.2	15.7	56.4	11.1	15.7	1.2
現 業 監 督 職	4.7	66.3	25.6	2.3	1.2	2.3	14.0	4.7	77.9	1.2
事 務 職	4.7	68.6	25.6	0.0	1.2	8.7	60.5	24.4	4.7	1.7
営 業 職	10.5	64.0	19.8	4.7	1.2	2.9	28.5	7.0	60.5	1.2
研究・技術職	15.7	55.2	23.3	4.7	1.2	2.3	30.2	4.1	62.2	1.2
管 理 職 (課長級以上)	4.1	55.2	39.5	0.0	1.2	0.6	9.4	3.5	84.2	2.3

問 6, いわゆる終身雇用について、これまで貴社ではどのような考えをもってこられましたか。性別、職種別に、それぞれ、1～4の選択肢の内、当てはまる番号1つに○をつけてください。該当する従業員がいない場合は、9に○をつけてください。

終身雇用について、今までは

1. 定年はなく、働ける限りは働いてもらってきた
2. 原則として、定年まで雇用してきた
3. 必ずしも定年まで雇用するというのではなく、関連会社、子会社などに
出向・転籍もすすめてきた
4. 若いうちから従業員の独立や離・転籍が多いことを前提に人事管理を
行ってきた
9. 該当なし

問 6

	男 性						女 性					
	1	2	3	4	9	NA	1	2	3	4	9	NA
現 業 職	4.1	91.9	1.9	1.2	1.2	0.0	2.3	77.2	2.3	4.7	12.3	1.2
現 業 監 督 職	2.9	90.0	4.7	0.0	2.3	0.0	1.2	24.4	0.6	0.6	70.9	2.3
事 務 職	2.9	93.6	3.5	0.0	0.0	0.0	1.7	80.2	2.3	8.7	7.0	0.0
営 業 職	2.9	89.0	3.5	0.0	4.8	2.9	1.7	37.8	1.2	0.6	57.6	1.2
研究・技術職	2.9	89.0	3.5	0.0	4.7	0.0	1.2	30.8	1.2	2.3	63.4	1.2
管 理 職 (課長級以上)	3.5	84.3	12.2	0.0	0.0	0.0	1.2	13.4	0.6	0.0	83.1	1.7

問 6-1, 今後、貴社では、終身雇用慣行についてどのような考えで臨まれるつもりですか。性別、職種別に、それぞれ1～4の選択肢の内、当てはまる番号1つに○をつけてください。該当する従業員がいない場合は、9に○をつけてください。

終身雇用について、これからは

1. 定年は設けず、働ける限りは働いてもらう
2. 原則として、定年まで雇用する
3. 必ずしも定年まで雇用するというのではなく、関連会社、子会社などに
出向・転籍もすすめる
4. 若いうちから従業員の独立や離・転籍が多いことを前提に人事管理を
行う
9. 該当なし

問 6-1

	男 性						女 性					
	1	2	3	4	9	NA	1	2	3	4	9	NA
現 業 職	4.1	89.0	2.3	2.9	17.0	0.0	1.7	78.5	2.3	4.7	12.2	0.6
現 業 監 督 職	2.3	86.1	7.6	1.7	2.3	0.0	1.2	29.7	0.6	0.6	66.9	1.2
事 務 職	2.3	86.6	9.3	1.7	0.0	0.0	2.3	80.8	2.3	10.5	3.5	0.6
営 業 職	2.3	81.4	9.3	2.3	4.7	0.0	1.2	38.4	2.3	2.3	55.8	0.0
研究・技術職	2.3	84.3	7.6	1.7	4.1	0.0	1.2	36.6	2.3	1.7	58.1	0.0
管 理 職 (課長級以上)	2.3	72.7	23.3	1.7	0.0	0.0	1.2	17.5	0.6	0.6	79.5	0.6

問 7、貴社では、昇進・昇格や処遇の決定にあたって、いわゆる年功制度（年齢や勤続年数といった要素が重要視される制度）が今後変わるとお考えですか。次の中から最も近いものを1つ選び○をつけてください。

1. 大きく変化する
2. ある程度変化する
3. 変わらない

問 7

1	10.5
2	82.5
3	4.7
NA	2.3

問 7-1) 前問で 3. を選んだ方にお尋ねします。その理由は何ですか。次の内から最も近いものに○をつけてください。

1. 多くの場合、勤続とともに能力も高まるので、年功制度は合理的である
2. 年功制度によって従業員の忠誠心に報い、生活の安定を図ることがモラル・アップにつながる
3. 年功制度は行き過ぎた競争を防ぎ、同期の人間関係を軸に組織を円滑に機能させる
4. 年功制度の維持に、労働組合の強い要求がある

問 7-1

1	40.0
2	60.0
3	0.0
4	0.0

問 7-2) 前問で 1. または 2. を選んだ方にお尋ねします。その理由は何ですか。次の内から最も近いものに○をつけてください。

1. 年功制度のぬるま湯的な雰囲気の下では、優秀な人材が育たない
2. 能力格差が拡大したため、平等主義的人事管理では、特に優秀な層の不満が増大する
3. 従業員の高齢化にともなうポスト詰まりから、年功制度の下では若年層の活躍の機会が阻害される
4. 中途採用、女性、専門職などの多様な人材活用のためには、年功制度はふさわしくない

問 7-2

1	35.2
2	27.0
3	32.1
4	4.4
NA	1.3

問 8、今後、貴社の採用政策にどのような変化があると予想されますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 新規卒卒者の採用を、より重視する
2. 正規社員の中途採用を増加させる
3. ヘッド・ハンティング（引き抜き）による採用を増加させる
4. 派遣・契約社員を積極的に活用する
5. パート・アルバイトなどを積極的に活用する
6. 女子正社員を積極的に採用する
7. 結婚・出産などで退職した女性の再雇用を行う
8. 定年退職者の再雇用、または勤務延長を促進する
9. 関連会社からの受入れを増やす
10. 外国人労働者の採用を増加させる

問 8

1	73.3
2	34.9
3	4.1
4	16.9
5	27.3
6	25.0
7	5.2
8	35.5
9	1.2
10	2.9

問 8-1) 前問で 2. 3. を選んだ方にお尋ねします。その理由は何ですか。当てはまるものすべての番号に○をつけてください。

1. 新規卒卒者が思うように採用できないから
2. 即戦力が必要だから
3. 管理職の人材が不足しているから
4. 特定技術分野や法律などの専門職の人材が不足しているから
5. 経営の多角化を進めるため人材が必要だから
6. 経営の国際化に対処するために人材が必要だから
7. 組織の活性化により影響を与えるから
8. 労務コスト削減のため

問 8-1

1	68.3
2	39.7
3	7.9
4	27.0
5	12.7
6	4.8
7	19.1
8	7.9

問 9、キャリア育成のためにローテーション（配置をかえ、さまざまな仕事を経験させること）が大きな役割を果たしていると言われますが、貴社におけるローテーションのあり方およびその目的は、全体的に見て次のどれに近いでしょうか。性別、職種別に1～7の中から最も近い番号を1つ選んで○をつけてください。該当する従業員がいない場合は、9に○をつけてください。

ローテーションは

1. 同一部門内の深く関連する仕事の範囲でローテーションを行うことにより、専門的な能力を深める

2. 部門をこえて相互に関連するいくつかの仕事を経験することによって、幅の広い視野に立った専門能力を育成する

3. 部門をこえて相互に関連するいくつかの仕事を経験することによって、専門性を備えた管理能力を育成する

4. 専門性に必ずしもこだわらず、部門をこえていくつかの仕事を経験することによって、視野の広い管理能力を育成する

5. 複数の部門、または組織にまたがるプロジェクト業務の経験を重ねることで、組織の枠にとられないリーダーシップを育成する

6. ローテーションを行っているが、その目的は特定のキャリアを育成するというよりも、組織の活性化や昇進管理などの組織の必要から行っている

7. 特にローテーションは行っていない

9. 該当なし

問 9

	男 性										女 性									
	1	2	3	4	5	6	7	9	NA	1	2	3	4	5	6	7	9	NA		
現 業 職	49.4	18.0	2.3	3.5	0.6	6.4	16.3	2.3	1.2	33.1	3.5	0.6	0.6	0.0	0.6	41.3	18.6	1.7		
現 業 監 督 職	30.8	21.5	19.2	7.0	1.2	7.6	8.1	3.5	1.2	7.6	4.1	1.7	0.6	0.0	0.6	5.8	77.9	1.7		
事 務 職	11.1	28.5	15.1	25.6	1.7	6.4	8.1	1.7	1.7	23.3	7.0	1.7	2.9	0.6	4.1	49.4	9.3	1.7		
営 業 職	11.6	25.6	14.0	20.9	2.9	8.7	8.7	5.2	2.3	9.9	4.1	1.7	1.2	0.6	1.7	18.0	61.1	1.7		
研究・技術職	27.3	28.5	13.4	11.1	1.7	2.3	7.0	6.4	2.3	10.5	2.3	1.2	0.6	0.6	0.0	17.4	65.7	1.7		
管 理 職 (課長級以上)	2.9	7.0	11.1	37.2	16.9	14.5	8.1	0.6	1.7	0.0	1.2	1.7	1.7	1.2	0.6	2.9	89.0	1.7		

問 9－1、それでは、今後、貴社ではどのようなローテーションが望ましいとお考えでしょうか。職種別性別に、1～7の中から最も近いものを1つ選び、番号に○をつけてください。該当する従業員がいない場合は、9に○をつけてください。

————— 次ページに続く —————

今後のローテーションは

1. 同一部門内の深く関連する仕事の範囲でローテーションを行うことにより、専門的な能力を深める
2. 部門をこえて相互に関連するいくつかの仕事を経験することによって、幅の広い視野に立った専門能力を育成する
3. 部門をこえて相互に関連するいくつかの仕事を経験することによって、専門性を備えた管理能力を育成する
4. 専門性に必ずしもこだわらず、部門をこえていくつかの仕事を経験することによって、視野の広い管理能力を育成する
5. 複数の部門、または組織にまたがるプロジェクト業務の経験を重ねることで、組織の枠にとられないリーダーシップを育成する
6. 組織の活性化や昇進管理など、組織の必要に応じてローテーションを行っていく
7. 特にローテーションを行う必要はない
9. 該当なし

問 9 - 1

	男 性										女 性									
	1	2	3	4	5	6	7	9	NA	1	2	3	4	5	6	7	9	NA		
現 業 職	45.4	29.7	4.1	2.9	0.6	7.6	7.0	1.7	1.2	40.7	11.6	0.6	0.0	0.6	3.5	22.7	16.9	3.5		
現 業 監 督 職	16.9	22.7	30.8	11.6	2.3	9.3	1.2	2.9	2.3	6.4	7.0	1.7	1.2	0.6	1.2	4.1	74.4	3.5		
事 務 職	9.3	24.4	20.4	32.0	3.5	5.8	2.3	0.6	1.7	33.1	16.3	2.9	5.2	0.6	5.8	26.7	7.0	2.3		
営 業 職	5.8	22.7	18.0	29.7	6.4	8.1	2.3	5.2	1.7	10.5	7.0	1.7	2.3	0.6	2.3	12.2	60.5	2.9		
研究・技術職	18.0	27.9	15.1	17.4	9.3	2.3	2.3	5.8	1.7	11.6	8.7	2.9	0.6	1.2	0.0	9.3	62.8	2.9		
管 理 職 (課長級以上)	1.7	5.8	6.4	41.3	22.7	18.6	0.6	0.6	2.3	0.0	2.3	0.6	3.5	1.2	1.7	1.2	86.6	2.9		

問 1 0、専門職制度について、貴社の現状はどのようなですか。次の中から最も近いものを1つ選んで、番号に○をつけてください。

1. 管理職と並ぶキャリア・パスとして、処遇上も管理職職位と対等に位置付けられた専門職制度を広い範囲の職種に採用されている
2. 研究・技術、法律など専門知識を必要とする特定職種に、処遇上も管理職と同等に位置付けられた専門職制度を採用している
3. おもに中高年従業員の処遇の必要から、専門職制度を設けている
4. とくに専門職制度は設けていない

問10

1	20.9
2	9.9
3	9.3
4	59.3
NA	0.6

問 1 0 - 1、今後、貴社では専門職制度を採用あるいは拡充するお考えですか。以下の中からもっとも近いものを選び○をつけてください。

1. 経営環境の多様化・複雑化に対応して、今後管理職と並ぶキャリア・パスとして、専門職を増加させたい
2. 研究・技術、あるいは法律など特定の部門については専門職を増加させたい
3. 中高年層の増大に伴い、その活性化と処遇のために専門職制度を利用したい
4. 他企業との人事交流が進む中、企業を超えて通用する専門能力をもった人材の養成のために専門職制度を活用したい
5. 専門職は激しい変化に直面する現代の企業経営においては、人事の硬直化を招きやすく、かえって不利である
6. 専門職は管理職より地位が低いという偏見が従業員のあいだに根強く、導入は難しい
7. 専門職制度は管理職とはうまくみ合わず、職場運営の面で難しい

問10-1

1	24.4
2	30.2
3	22.7
4	4.7
5	4.7
6	2.9
7	6.4
NA	4.1

問11、自己申告制度について、貴社の現状はどのようなですか。以下の中からもっとも近いものを選び○をつけてください。

1. すでに採用している
2. 導入する予定がある
3. 今のところ考えていない

問11

1	45.4
2	14.0
3	40.7

問11-1、前問において、「1. すでに採用している」「2. 導入する予定がある」と回答した企業にお伺いします。そのおもな目的と対象となっている従業員の範囲はどのようなですか。以下の中からもっとも近いものを選び○をつけてください。

1. ほぼ全従業員を対象に、経営の立場から適材適所の配置管理、人材発掘のために実施
2. ほぼ全従業員を対象に、家庭事情などを把握し、円滑な人事異動を行うために
3. ほぼ全従業員を対象に、本人の希望に配慮した活躍の機会を提供するために
4. 管理職およびその候補者を対象に、経営の立場から適材適所の配置管理、人材発掘のために実施
5. 管理職およびその候補者を対象に、家庭事情などを把握し、円滑な人事異動を行うために
6. 管理職およびその候補者を対象に、本人の希望に配慮した活躍の機会を提供するために

問11-1

1	33.3
2	2.0
3	34.3
4	17.7
5	1.0
6	7.8
NA	3.9

問12、人材公募制度について、貴社の現状はどのようなですか。以下の中からもっとも近いものを選び○をつけてください。

1. すでに採用している
2. 導入する予定がある
3. 今のところ考えていない

問12

1	7.6
2	3.5
3	89.0

問12-1、前問において、「1. すでに採用している」「2. 導入する予定がある」と回答した企業にお伺いします。そのおもな目的は何ですか。次の中からもっとも近いものを選び、○を付けてください。

1. 特殊な職務について、人材発掘のために、全従業員を対象に行っている
2. かなり広い範囲の職務について、人材発掘のために、全従業員を対象に行っている
3. かなり広い範囲の職務について、従業員の希望を人事管理に反映させるために、行っている
4. 管理職およびその候補者を対象に、人材発掘のために行っている
5. 管理職およびその候補者を対象に、従業員の希望を人事管理に反映させるために行っている

問12-1

1	73.7
2	10.5
3	5.3
4	5.3
5	5.3
NA	0.0

問13、同学歴同期入社者をできるだけ同時に昇進・昇格させていく慣行について、貴社では今までどのように対処されてきましたか。次の中からもっとも近いものを選び○をつけてください。

1. 同期入社といえども、最初から実力を重視し、同時昇進・同時昇格にはこだわらない
2. 同期入社は、入社後5年程度はできるだけ同時に昇進・昇格させていくようにしているが、それ以後は格差をつけていく
3. 同期入社は、入社後10年程度はできるだけ同時に昇進・昇格させていくようにしているが、それ以後は格差をつける
4. 同期入社は、入社後15年程度はできるだけ同時に昇進・昇格させていくようにしているが、それ以後は格差をつける
5. 同期入社はできるだけ同時に昇進・昇格させていく

問13

1	31.4
2	43.6
3	18.6
4	4.1
5	2.3
NA	0.0

問13-1, では今後は同学歴同期入社者の昇進はとなるとお考えですか。以下の中からもっとも近いものを選び○をつけてください。

問13-1

1. 入社当初から能力・業績が重視されるようになるので、早くから昇進に差が生じるだろう
2. 昇進格差がつく時期はある程度早まるだろう
3. 今までとほとんど変わらないだろう
4. 今までと比べてむしろ格差がつく時期は遅くなるだろう
5. どちらともいえない

1	20.9
2	60.5
3	15.7
4	0.6
5	2.3

問14, 貴社では、抜擢人事（勤続の短いものが長い者を昇進等で追い抜く人事）に対して、今後どうい考えを取っていかれますか。以下の中からもっとも近いものを選び○をつけてください。

問14

1. 従来以上に個人の能力を重視し、積極的に実施する
2. 職場・関係各部署の納得性、同期意識に配慮しながら、定着を図る
3. 人材の確保など明確なニーズがある場合以外は、出来る限り行わない
4. 実施しない

1	40.1
2	47.1
3	12.2
4	0.6

問15, 今後貴社では出向・転籍が増加すると思いますか、それとも減少すると思いますか。以下の中からもっとも近いものを選び○をつけてください。

問15

1. 出向・転勤は増加する
2. 出向・転勤は減少する
3. どちらともいえない

1	29.1
2	1.7
3	67.4

問15-1, 前問で「1. 増加する」と回答した方に伺います。その理由は次のうちどれですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 中高年管理職クラスの処遇のために、同一グループ（子会社・関連会社）内他企業への出向・転籍が増加する
2. 多様な仕事を経験してもらうために、従来より若い人達の同一グループ内他企業への出向・転籍が増加する
3. 組織の活性化と同一グループ内企業間の人材の有効活用のために出向・転籍が増加する
4. 中高年管理職クラスの処遇のために、企業グループを越えた出向・転籍が増加する
5. 多様な仕事を経験してもらうために、企業グループにこだわらず、従来より若い人達の出向・転籍が増加する
6. 組織の活性化と人を活かすという観点から、企業グループを越えた出向・転籍が増加する

問15-1

1	44.0
2	38.0
3	44.0
4	8.0
5	4.0
6	8.0

問16, 貴社では、これまでのような企業の成長（売上高の大幅な伸び）が望みにくい経営環境の下で、今後賃金・処遇制度の見直しを行う場合、特にどのような点に留意すべきだとお考えですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 従業員一人一人の能力・業績に応じた公正な賃金・処遇制度の実現
2. 年齢・勤続など紛れのない要素に基づく賃金・処遇制度の実現
3. 従業員の間の競争を刺激し、組織活性化につながる賃金・処遇制度の実現
4. 従業員の間の競争を抑制し、組織の融和を高める賃金・処遇制度の実現
5. 顕著な能力・業績を達成した従業員に報いる賃金・処遇制度の実現
6. 平均的な能力・業績の従業員のモラル・アップにつながる賃金・処遇制度の実現
7. 従業員が安心して働ける賃金・処遇制度の実現

問16

1	82.0
2	2.3
3	32.6
4	0.6
5	26.7
6	18.6
7	45.4

問16-1, 上記の課題に対していかなる賃金制度の変更で対処されるお考えですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 基準内賃金の年功的性格を重視する
2. 基準内賃金の能力給的性格を強める
3. 基準内賃金の仕事給的性格を強める
4. 住宅手当・扶養手当など生活手当を充実する
5. 役職手当を充実する
6. 職務手当を充実する
7. 業績手当を充実する
8. 期間業績を極力期末手当に反映する
9. 昇進・昇格を年功主義的に運用する
10. 昇進・昇格を能力主義的に運用する
11. 賃金制度における学歴別管理の廃止
12. 退職金の年金化または抑制

問16-1

1	0.6
2	85.5
3	14.5
4	9.3
5	15.1
6	11.1
7	7.6
8	23.3
9	0.0
10	83.1
11	11.1
12	6.4

問17, 貴社では、人事考課の結果を従業員に知らせていますか。以下の中から最も近いものを1つ選び、○をつけてください。

1. 人事考課の結果は人事部署で管理し、本人には知らせていない
2. 人事考課の結果は、今後の努力目標の形で本人に知らせている
3. 人事考課の結果は、そのまま本人に知らせている
4. 人事考課の結果は本人に知らせるとともに、本人、上司を交えて対話の機会を設けている

問17

1	65.1
2	15.1
3	2.3
4	16.9
NA	0.6

問17-1, 前問で、「1. 本人には知らせていない」と回答した方にお聞きします。その理由は主に何ですか。以下の中から最も近いものを1つ選び○をつけてください。

1. あくまで参考であり、賃金、一時金、昇進に影響しないものだから
2. 本人のやる気にマイナスとなる場合があるから
3. 本人と評価者との間の人間関係が悪くなることがあるから
4. 人事考課は秘密事項であり、人事担当部署で管理することになっているから
5. 特別の理由はない

問17-1

1	0.0
2	16.8
3	11.5
4	37.2
5	31.9

問18, 最近、次のような新しい制度を導入する企業が増えていますが、貴社ではこうした制度についてどのようにお考えですか。以下の項目について、あてはまる番号に○をつけてください。

1) フレックスタイム

1. 導入している
2. 導入していないが、導入する計画はある
3. 導入しておらず、導入する計画もない

問18 1)

1	48.3
2	20.9
3	30.2
NA	0.6

2) 有給教育訓練休暇（教育訓練目的で、普通の有給休暇とは別に有給休暇を与える制度）

1. 導入している
2. 導入していないが、導入する計画はある
3. 導入しておらず、導入する計画もない

問18 2)

1	7.6
2	8.1
3	84.3

問18 3)

- | | |
|----|------|
| 1 | 45.9 |
| 2 | 19.8 |
| 3 | 33.1 |
| NA | 1.2 |

問18 4)

- | | |
|----|------|
| 1 | 8.1 |
| 2 | 6.9 |
| 3 | 84.3 |
| NA | 0.6 |

問18 5)

- | | |
|---|------|
| 1 | 62.2 |
| 2 | 11.6 |
| 3 | 26.2 |

問18 6)

- | | |
|----|------|
| 1 | 4.1 |
| 2 | 11.1 |
| 3 | 83.7 |
| NA | 1.2 |

問19

- | | |
|----|------|
| 1 | 14.0 |
| 2 | 11.6 |
| 3 | 14.5 |
| 4 | 36.6 |
| 5 | 11.6 |
| 6 | 3.5 |
| 7 | 30.2 |
| 8 | 7.6 |
| 9 | 5.8 |
| 10 | 19.2 |
| 11 | 12.2 |

問20

未集計

(企業プロフィール)

1) 貴社の属する産業について、あてはまる番号に○をつけてください。

1. 鉱業 2. 建設業 31. 自動車製造業 32. 自動車部品製造業
33. 自動車関連以外の製造業 4. 卸売業 5. 小売業 6. 金融・保険・不動産業
7. 運輸・通信業 8. 電気・ガス・水道・熱供給費 9. サービス業

	社数	%
31・32	102	59.3
その他製造業	49	28.5
非製造業	21	12.2

2) 貴社の売上高についてお答えください。

この1年の売上高 (—) 百万円
5年前の売上高 (—) 百万円 未集計

貴社の従業員に関して以下の質問に回答してください。

3) 正規従業員数 (ここでいう「正規従業員」とは、正規の従業員就業規則が適用されている人、または一般社員と称している人をいいます)

現在の正規従業員数

0 ~ 299人	36.1%	300 ~ 999人	28.5%	1000 ~ 4999人	26.2%	5000 ~ 人	9.3%
----------	-------	------------	-------	--------------	-------	----------	------

4) 現在の正規従業員の性・年齢別構成

	30才未満	30~35	35~39	40才以上	NA
従業員平均年齢(男性)	1.7%	26.2%	45.9%	23.3%	2.9%
従業員平均年齢(女性)	16.3%	25.6%	25.6%	28.5%	4.1%

女性従業員比率	~10%未満	12.2%	10~20%未満	44.2%	20%以上	40.7%	NA	2.9%
男性中高年比率	~25%未満	32.0%	25~40%未満	37.8%	40%以上	25.0%	NA	5.2%

(男性従業員に占める45歳以上の比率)

5) 現在の正規従業員の職位・職種別比率

1. 管理職比率

~7%	25.6%	7~10%	28.5%	10%以上	43.0%	NA	2.9%
-----	-------	-------	-------	-------	-------	----	------

2. 研究・技術職比率 (除非製造業)

~10%	34.4%	10~20%	43.1%	20%以上	19.2%	NA	3.3%
------	-------	--------	-------	-------	-------	----	------

3. 事務比率

~10%	34.3%	10~15%	30.2%	15%以上	30.8%	NA	4.7%
------	-------	--------	-------	-------	-------	----	------

4. 営業・販売職比率

~3%	19.2%	3~7%	29.7%	7%以上	32.0%	NA	19.2%
-----	-------	------	-------	------	-------	----	-------

6) 正規従業員の学歴構成（正規従業員に占める構成比）

	10%未満	10～15%	15～20%	20%以上	N A
大卒比率	17.4%	26.2%	25.0%	26.2%	5.2%

7) 非正規従業員比率

	現 在	5 年前	5 年後（予想）
パートタイマー・アルバイト	（ ——— ） %	（ ——— ） %	（ ——— ） %
派遣労働・契約社員	（ ——— ） %	（ ——— ） %	（ ——— ） %
			未集計

日本の雇用制度・慣行の変化に関するアンケート

従業員版

アンケート調査へのご協力をお願い

- ・この調査は(財)中部産業・労働政策研究会が平成5年度に実施している「長期雇用の変質と人事・労務政策、労使関係のゆくえ」に関する調査研究の一環として行うものです。
- ・終身雇用や年功序列、年功賃金に代表される我が国固有の雇用政策・慣行が今後どの様に変わって行こうとしているのか、また、従業員の意識はそれをどう捉えているのかを明らかにする目的で調査研究するもので、愛知県内の企業を中心に約100社、3000名の方にご協力をいただいて実施するものです。
- ・より中身の濃い調査にするために、本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力くださいますようお願い申し上げます。

ご回答にあたって

- ・回答はすべてこの質問用紙に直接記入ください。
- ・一部の質問以外はすべて回答文の番号に○をつけてください。
()の中に数字を記入するものもあります。
- ・この調査のデータは本調査のみに使用し、個別の回答内容が会社やそれ以外の機関に漏れることは決してありません。
- ・ご記入後は質問用紙回収用の封筒に入れて、封をして担当の方にお渡しください。
- ・この調査について、ご不明な点がありましたら、下記までお問い合わせください。

— (財)中部産業・労働政策研究会(略称:中部産政研)とは —

1988年8月に労働大臣より認可をうけた財団法人で、中部地方を足がかりに、国内外の社会・経済及び労使関係に係わる諸問題について調査研究を行なうとともに、教育啓蒙活動を行ない、我が国の良好な労使関係の形成と国民経済の発展に寄与することを目的とし、主に中部地方に本社・本部をおく企業・労働組合で構成されている。

財団法人 中部産業・労働政策研究会

豊田市山之手8-131 愛知労済豊田会館3F

TEL (0565) 27-2731

FAX (0565) 27-2259

担当 願興寺(のりむね)、佐宗(さそう)

日本的雇用制度・慣行の変化に関するアンケート

*回答は、すべてこの質問用紙に直接ご記入ください。

*当てはまる番号に○を、または（ ）内に数字を記入ください。

問 1、 会社とあなたの生活について、あなたの考えに最も近いものに1つ○をつけてください。

1. 会社が発展しなければ生活も良くならないのだから、個人の要望や意見をおさえても会社繁栄のためにがんばるのは当たり前だ。
2. 全員の一致協力も必要だが、それと併せて、一人一人が持てる力を十分発揮できるようにすれば、いっそう会社も発展し社員全員の生活もよくなる。
3. 一人一人の能力や成果をもっと重視しなければ会社の発展はあり得ない。
4. 今勤めている会社の発展と自分の生活を結びつけて考える必要はない。

問 1 (%)

1	5.3
2	72.2
3	16.0
4	5.7

問 2、 あなたは仕事や会社生活の将来について、どのように感じていますか。あなたの考えに最も近いものに1つ○をつけてください。

1. がんばれば確実に報われる
2. がんばればそれなりに報われる
3. がんばっても、それほど報われない
4. どんなにがんばっても、全く報われない

問 2

1	6.2
2	57.3
3	33.1
4	2.9

問 3、 あなたが仕事のうえで、最もやる気を感じたのはどんな時ですか。次のうち、当てはまるもの2つに○をつけてください。

1. 期待した以上の昇給・賞与や昇進・昇格が行われた時
2. 病気やケガなどで困った時の会社の対応や福利厚生の手厚さを実感した時
3. 自分の提案やアイデアが採用されて自分の能力や役割が周囲の人から認められていると感じた時
4. 仕事を任せられ、信頼されていると感じた時
5. 自分のことを親身になって考えてくれる人が自分の周囲にいと実感した時
6. 思う存分、納得のいく仕事がやれた時
7. 異動の希望や配置転換の希望がかなった時
8. いろいろな仕事の経験や教育・研修を通じて自分自身が向上していると実感できた時
9. やる気を感じたことはない

問 3

1	24.0
2	4.4
3	26.8
4	47.0
5	18.8
6	18.2
7	1.7
8	20.9
9	6.4

問 4、 あなたは転職についてどのように考えていますか。次の中から1つ選んで○をつけてください

1. 転職すれば新しい職場で自分を試すことができる。
2. 転職すれば今まで以上の労働条件や地位の向上が期待できる。
3. 転職すれば、労働条件は低下しても自分に合った働き方や仕事が見つかる。
4. どこで働いていても大した差はないので転職について考えるのは意味がない。
5. 今の職場では、多少嫌なことはあっても頑張り続けたい。
6. 今の職場に満足しているので、転職を考えたことはない。

問 4

1	12.5
2	4.1
3	21.6
4	21.2
5	30.8
6	8.3

問 5、 定年までこの会社で働き続けることについて、あなたはどのようにお考えですか。次のなかから1つを選んで○をつけください。

1. 「がんばれば必ず報われる」と信じて定年まで引き続きがんばりたい。
2. 雇用の安定感、安心感は何物にも代えがたい。仕事の上で多少辛いことがあっても定年まで勤めあげたい。
3. この会社や職場に誇りと愛着を感じるので、定年まで会社とともにありたい。
4. 自分を正當に評価してもらえず良い仕事が与えられないようなら、定年にこだわらず社外に活躍の場を見いだしたい。
5. 自分の能力と可能性を信じて社内外に活躍の場を広く求めるべきであり、定年まで1つの会社で働き続けるつもりは無い。
6. 仕事だけが人生ではない。条件しだいでは早期退職を考えたい。

問 5 (%)

1	5.1
2	33.0
3	6.0
4	26.5
5	10.0
6	18.0

問 6、 年功制度、つまり年齢や勤続年数といったことが昇進・昇格や昇給を決める際に重視される制度について、あなたはどのようにお考えですか。次のなかから1つを選んで○をつけてください。

問 6

1. 年功制度を変えるべきではない
2. ある程度の修正はやむをえない
3. 年功制度は大きく変えるべきだ

1	11.9
2	73.0
3	13.7

問 6-1、 問 6 で 1 を選んだかたにお尋ねします。次の中からあなたの考えに最も近いものを1つ選んで○をつけてください。

1. 多くの場合、勤続の長い人ほど仕事がよくできるから、合理的な制度だと思う。
2. 長くがんばれば報われるということなので安心して仕事に打ち込める良い制度だ。
3. 優れた能力・技能を持つ先輩が後輩を育て、良い面を伝え発展させていく良い制度だから。
4. 先輩・後輩、同期などの暖かい人間関係をベースに、皆が協力して高い成果を引き出すことのできる優れた制度だと思う。

問 6-1

1	11.8
2	25.2
3	23.4
4	27.6

問 6-2、 問 6 で「2. または 3. 」を選んだかたにお尋ねします。次の中から、あなたの考えに最も近いものを1つ選んで○をつけてください。

1. 仕事の成果と給与・賞与などの報酬との間にアンバランスを感じるから。
2. 仕事ができる人が、勤続が短いからという理由で上にあがれないのはおかしいので。
3. 中途入社の人には勤続が短いという理由から、いつも冷やメシを喰わされるので。
4. 「厳しい」という割には年功序列のぬるま湯的雰囲気浸っている。このままでは自分の会社は大丈夫かと将来に不安を感じる。

問 6-2

1	34.0
2	30.6
3	7.3
4	26.0

問 7、 これからは社内で、いろいろな入社形態の人や社外の人たち（パート、期間工、派遣、外国人）と一緒に仕事をする機会が多くなると予想されます。このことについて、あなたはどのように思われますか。あなたの考えに最も近いものを1つ選んで○をつけてください。

1. 好ましい傾向だと思う
2. やむをえないと考える
3. 好ましくない傾向だと思う

問 7 (%)

1	19.7
2	70.1
3	9.9

問 7-1、 問 7 の選択理由をお尋ねします。その理由は何ですか。次の中からあなたの考えに最も近いものを1つ選んで○をつけてください。

1. 仕事の変化や技術の急速な進歩についていくため、一時的に社外から手を借りることもやむをえない。
2. 期間工や派遣社員、パート従業員を今まで以上に活用していかなければ、生産量や市場の変化が大きくなっていくので正規社員の雇用と生活を守っていけない。
3. いろいろな経験や考え方、能力を持った人たちと一緒に仕事するのは楽しいし、ためになる。
4. 考え方の異なるバラバラな人たちとは、とても一緒にやっていけない。
5. 給料や待遇、仕事の軽重などの違いが差別感につながり、職場の人間関係がギスギスしかねない。
6. 会社の対応次第では、入社以来がんばってきたのに報われない、といったことも起こり得る。

問 7-1

1	37.0
2	28.0
3	19.5
4	2.3
5	8.6
6	3.0

問 8、 会社での仕事の進め方について、あなたの考えに最も近いものに1つ○をつけてください。

1. 各自の分担や権限・責任の範囲が明らかで仕事が標準化されていれば良い。
2. 自由にももの言える風土作りを進めた上で、権限や責任の範囲が明らかで仕事が標準化されているほうが良い。
3. 部・課や工場をまたがるプロジェクトや柔軟な仕事のできる進め方が良い。
4. 既存の地位や役職、組織や仕事の枠組みに縛られることなく、一人一人が持てる力を十分に発揮できるフラットな組織をつくる必要がある。

問 8

1	12.7
2	42.9
3	14.4
4	29.0

問 9、 入社以来、今までに経験してきたローテーション（職場が変わって、いろいろな仕事を経験すること）について、あなたはどのように感じていますか。最も近いもの1つを選んで○をつけてください。

1. 良かった
2. どちらとも言えない
3. ローテーションをしない方が良かった
4. まだ、ローテーションの経験はない

問 9

1	32.0
2	26.5
3	3.8
4	37.2

次ページに続く

問9-1、 問9で「1. 良かった」を選んだ方にお尋ねします。それはなぜですか。次の内から当てはまるもの1つに○をつけてください。

(%)

問9-1

1. いくつかの仕事を経験したことで、いろいろな知識・能力が身についた。
2. 異動したおかげで、ポスト詰まりから解放され、昇進・昇格ができた。
3. 異動したおかげで、人間関係が広がり、業務を進める上でのネットワークができた。
4. 新しい職場で、上司や同僚に恵まれて大変良かった。
5. 新しい職場は仕事の量も適当で余裕もでき体調もかなり良くなった。

1	22.6
2	0.3
3	7.0
4	2.0
5	1.2

問9-2、 問9で「3. しない方が良かった」と答えた方にお尋ねします。それはなぜですか。次の内から、当てはまるもの1つに○をつけてください。

問9-2

1. 自分の希望が全くかなえられなかった。
2. 会社の都合だけで、全く関連のない部署に回され苦勞ばかりだった。
3. 異動したために昇進・昇格が遅れたような気がする。
4. 新しい職場での人間関係にほとんど疲れた。
5. 異動した先の職場があまりにも忙しくて、心身ともに疲れはてた。

1	18.3
2	31.3
3	18.3
4	15.7
5	16.5

問10、 仕事の上での知識・技能・技術を向上させるには、今のあなたにとってはどういう方法が最も有効だとお考えですか。次の中から1つを選んで○をつけてください。

問10

1. いろいろな仕事を経験する
2. 上司や先輩による指導・育成
3. 会社や工場が行う教育訓練機会の活用
4. 異業種交流など会社を離れた交流機会の活用
5. 特に有効な方法はない

1	47.9
2	17.9
3	14.1
4	16.2
5	3.5

問11、 一般に「専門職」とか「専門職制度」が最近話題になることが多くなりました。あなたは「専門職」を希望されますか。次の中から当てはまるもの1つを選んで○をつけてください。

問11

1. 将来、専門職として自分の力を発揮したい
2. どちらかと言えば、専門職の方が向いている
3. どちらかと言えば、管理職の方が向いている
4. 将来、管理職として自分の力を発揮したい
5. わからない

1	10.5
2	33.8
3	7.1
4	7.6
5	40.3

問11-1、 あなたがイメージする専門職とその位置づけは次のうちどれでしょうか。最も近いもの1つを選んで○をつけてください。

問11-1

1. 特定の専門分野において、企業を超えて通用する力量を持った人
2. 関連する業務についての深い知識を有し、いくつかの部署を跨がる重要業務を推進する力量を備えた人
3. 幅広い知識と経験をもとに管理職の業務を補佐し、特定の専門的能力を要する業務を担当できる人
4. 新技術の導入や新分野の業務を立ち上げるために必要な人材
5. 特定の限られた範囲の仕事に精通した「職人」
6. 管理職のポスト詰まりのために、管理職になれない人のためのポスト

1	21.6
2	25.1
3	26.9
4	9.2
5	13.6
6	1.6

問12、 架空の事例で、あなたの考えをお聞きます。全く新しい魅力的な仕事やプロジェクトについて、会社が人材を広く社内に公募しました。しかし、定員は1人です。あなたとあなたの同僚は応募を考えています。あなたはどんなことを感じるでしょうか。次の中から1つ選んで○をつけてください。

1. 同僚との人間関係を大切にしたいので、事前に上司や会社にうまく調整してもらうか必要ならば同僚と2人で話し合いたい。
2. 同僚と気まずい関係になりたくないので、同僚に譲って自分は応募を見合わせる。
3. 会社は選考基準を明らかにすべきだ。それを目指して、同僚と切磋琢磨しながら、フェアに競争したい。
4. 自分が選ばれるためには手段は選ばない。結果として同僚を引きずり降ろすことになってもしかたがない。所詮競争とはそういうものだ。

問12 (%)

1	27.9
2	7.8
3	60.9
4	2.0

問13、 あなたにとって納得のいく給与とはどういうものですか。あなたの考えに最も近いものを1つ選んで○をつけてください。

1. 程度の差こそあれ勤続年数に応じて毎年確実に昇給していく給与制度
2. 年齢・勤続とは関わりなく、能力が確実に給与に反映される給与
3. 年齢・勤続とは関わりなく、仕事の成果が確実に給与に反映される給与
4. 年齢・勤続とは関わりなく、担当している仕事や職務に相応した給与

問13

1	38.8
2	19.5
3	21.9
4	18.5

問14、 もし、あなたの人事考課の結果が明らかにされたとしたらどう感じますか。次の中から最も近いもの1つを選んで○をつけてください。

1. 結果が良くても悪くても、これからの励みになる。
2. 悪い点が明らかになり、上司からも具体的に指導してもらえるので非常にためになる。
3. 結果が悪いと落ち込んで、仕事の手が付かないことがある。
4. 同期や同僚に比べて、割り切れないと感じたり、時として妬ましく思うこともある。
5. 運・不運もあるので、一つの参考と割り切って従来通りがんばる。
6. どうしてこんな結果になるのか疑問だらけで、上司への不信感を覚えることがある。
7. 全く気にかけない。人を評価できるわけがない。

問14

1	20.1
2	26.0
3	3.5
4	10.2
5	23.8
6	7.8
7	7.2

問14-1、 あなたにとって望ましい人事考課とはどういうものですか。次の中から1つ選んで○をつけてください。

1. 人事考課の結果について知らされる必要はない。
2. 昇給や賞与を見れば人事考課の結果はわかるようになっている。特に制度として上司と話し合う機会は必要ない。
3. 直接に人事考課について話し合うことは無いが、昇給・賞与、昇進・昇格に際して具体的に仕事の評価や指導を受ける。
4. 人事考課の前後に上司と面接をする機会が設けられ、納得のいくまで話し合い指導を受ける。人事考課の結果も具体的に示される。
5. 人事考課自体の必要はない。

問14-1

1	11.8
2	14.4
3	35.1
4	32.7
5	4.3

問 1 5、 最近、次のような新しい制度を導入する企業が増えていますが、あなたはどのようにお考えですか。当てはまる番号に1つ○をつけてください。

- 1) フレックスタイム
- 2) 有給教育訓練休暇
(教育訓練を目的とし、普通の有給休暇とは別に休暇を与える制度)
- 3) 長期リフレッシュ休暇
(一定の年齢または勤続年数の者を対象に心身のリフレッシュを目的にまとめて休暇を取らせる制度)
- 4) 勤務地限定制度
(希望により勤務地を特定の地域に限定できる制度)
- 5) 役職定年制度
(役職者が一定の年齢に達したらその任を解く制度)
- 6) 年俸制度
(前年実績に基づく交渉により年間給与額を決定する制度)
- 7) ボランティア休職制度
(国内外のボランティア活動に参加するために、雇用を継続したままで有給または無給で休職を許可する制度)
- 8) 介護休暇制度
(同居、別居を問わず親族の介護のために、雇用を継続したまま休暇を取れる制度)

問15 (％)

	是非導入して欲しい 大変役立つ	あれば利用したい まあ役立つ	特に必要を感じない	導入すべきではない 全く役立たない
1	38.3	36.7	16.9	2.0
2	25.9	41.0	26.2	2.6
3	64.5	26.9	5.6	0.6
4	30.3	34.5	30.8	2.0
5	27.8	29.4	37.4	2.5
6	14.3	29.3	47.0	6.4
7	21.4	37.1	36.1	3.0
8	53.2	38.2	5.8	0.4

問 1 6、 最近、中高年層とりわけ管理・監督者層の処遇がいろいろな面から取り上げられていますが、あなたはどのようにお考えですか。次の中から1つを選んで○をつけてください。

1. 一人一人の意欲と能力に応じた能力開発プランを用意すれば、活躍の機会はいくらでもある。
2. これまで会社の発展を支えてきた人たちを粗末にする風潮はおかしい。
3. 中高年層に適した職場作りや新規事業・仕事の開発を進めるべきだ。
4. これからは中高年層のための仕事の仕組みや作業環境を考えるべきだ。
5. 早期退職優遇制度によって個人の選択肢をもっと広げるべきだ。

問16

1	26.8
2	11.2
3	25.0
4	24.4
5	9.1

問 1 7、 あなたの昨年1年間の有給休暇取得率をご記入ください。

年間付与日数の () %を消化

問17

80 ≤	28.6
60 ≤ < 80	21.8
30 ≤ < 60	24.8
0 ≤ < 30	14.4

</

第6期 研究テーマ

長期雇用の変質と人事・労務政策のゆくえ

— 中京地区自動車産業の事例から —

発行年月 平成6年6月

発行人 梅村 志郎

編集・発行 財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471 愛知県豊田市山之手8丁目131番地

愛知労済豊田会館3F

電話(0565)27-2731・FAX(0565)27-2259

印刷・製本 (有)第一プリント社
