

21世紀をみすえた日本企業の人事労務管理の分析と展望

[研究メンバー]

主査	稲上 毅	法政大学教授
	伊藤邦雄	一橋大学教授
	伊藤秀史	京都大学教授
	伊藤 実	日本労働研究機構主任研究員

[報告書目次]

第1章	調査研究の目的
第2章	調査研究の枠組
第3章	研究委員の氏名・役職
第4章	調査研究スケジュール
第5章	研究成果の概要
第6章	HRM 本研究会講演要旨
第7章	HRM ワーキング・グループ研究 ー各企業人事制度の現状ー
第8章	アンケート調査の結果
補遺	HRM本研究会配付資料

[内容要旨]

労働力不足に直面する日本企業の人事労務管理においては、一方で、ゆとりや豊かさ、公正さなどの諸々の観点を総合的に踏まえた制度の整備、運営が不可避となるが、他方で、企業の存続・発展のための必要条件である収益性、競争力の確保を損なうことのないような配慮が必要とされる。このように日本の人事労務管理は困難な課題への対応を迫られているが、経済社会システムや人事労務管理が変化する中で、今後いかなる人事労務管理システムの構築とそれに向けた企業の取り組みが必要か、また、日本的システムの長所を生かしつつ、いかに海外での企業経営を行うか等について研究を行った。（この研究は、労働省により設置された「21世紀 HRM (Human Resource Management) ビジョン研究会」の研究の一部を成すものである）。

1 日本の雇用慣行の現状

一般的な特徴として、経営者に対する解雇制限と労働者の期待権という制度的枠組みは存続している。

終身雇用制のメリットはあるものの、不況期における労務費負担の増加もあり、定年までの

雇用確保から出向転籍に向かう傾向は増加しつつある。

年功序列制度のもとで形成されている内部労働市場内でも賃金配分・採用・昇格など個別領域で様々な問題が発生している。

2 日本の雇用慣行の展望

今後の人事労務管理は、従来のように相当割合の労働者に一律に終身雇用制と年功序列制を適用するものではなくなると予想されるが、長期的雇用については、急激な変化は見込まれないと思われる。

その理由として次のことが考えられる。

- ①現在企業に就労している労働者は終身雇用制を享受できるものと期待していると考えられること。
- ②今後予想される厳しい経済環境の変化に対しては、フレキシブル・オーガニックな組織のほうが適応能力が高い。また、従来の日本の人事労務管理方法は従業員の知的熟練を通して、組織の環境適応能力を高める。
- ③長期的視野に立った日本的経営においては、企業・従業員双方に長期的なコミットメントを可能にする。

3 外部労働市場の形成

日本的雇用慣行の変化が現実のものとなるためには、人材がプールされている外部労働市場の存在が前提となる。

中高年の雇用についても、出向先の確保が困難な状況に変化していることと、出向を中心とする人事施策も労務負担費の観点から見れば、結局は本体でマイナス分を負担しているに過ぎず企業グループ全体では意味がないこと、出向先でプロパー社員との競合が起こるなどの新たな問題が発生してきている。

多様な労働力を有する外部労働市場の形成は、その問題点を解決する時間等を含め、長期間を要すると考えられる。しかし、今後、若年者（特に新卒者）の減少を考えると新卒者中心の採用から外部労働市場を含めた採用の比重も増大していくであろう。