

企業の人事処遇制度

[研究メンバー]

主査	津田眞激	一橋大学教授
	高田一夫	千葉商科大学助教授
	藤原道夫	南山大学助教授
	逢見直人	ゼンセン同盟役員
	倉田良樹	一橋大学講師
	林 大樹	一橋大学講師

[報告書目次]

序章	本調査の目的と結果
第 1 章	調査結果の概要
第 2 章	中高年過剰の認識の程度
第 3 章	現在の中高年排出策の重点
第 4 章	雇用の基調
第 5 章	人事戦略の基軸人材
第 6 章	公共政策
第 7 章	終身雇用堅持企業の特質
第 8 章	中高年雇用活用に向けての提言

[内容要旨]

この調査は、労働省に設置されている人事労務管理研究会の高齢化問題専門委員会における検討に資するため、企業従業員の高齢化の進行状況と、企業におけるその対策の傾向、ならびに、高齢化対策の重点の変化等の具体的な姿を深く追求する目的で、検討を行った。

1 調査方法

調査対象企業は、

①「日経会社情報」より、従業員 300 人以上の上場企業 1649 社

②「会社四季報」より、従業員 1000 人以上未上場企業 407 社

を抽出し、郵送調査を行い、603 社から回答を得て、分析・検討を行った。

2 調査結果の概況

(1) 企業の中高年過剰認識の程度

男子常用従業員の過不足感は、若年層ほど不足感が強く、20～30歳では過半数が不足を感じており、その後過剰感が高まり、45～49歳で適正を上回る。職種別では、管理職の過剰感をもっとも強く、技術・研究職も57%が不足と感じている。

半数以上で中高年ホワイトカラー過剰問題の発生を予想し、理由に、ポスト不足、若年層活用への障害、人件費コスト、貢献度低下等を挙げる。管理職の就任年齢は、高年化傾向がみられ、過半数が若年化したいとするが、現行を維持したいものも多く、若返りを図りたいが、無理ならせめて現状を維持したいとの経営姿勢が現れている。

なお、管理職ポストの廃止、大幅削減は実行できないとするものを含めて反対が8割を占める。

中高年の雇用維持が難しい理由に人件費コストが挙げられるが、賃金引下げ策はとるべきではなく社外排出も止むを得ないとする意見が多い。

雇用維持が難しいもう一つの理由は、環境変化への適応、斬新さ、進取の精神の欠如が挙げられている。是非欲しい人材は、特定分野について深い専門知識を持った人、斬新なアイデア・発想力を持った感性豊かな人等が挙げられる。中高年にある程度の能力があってもその活用についての企業の基本的姿勢は厳しいことがわかる。

(2) 現在の中高年向け人事施策の重点

企業では、種々の中高年対策と、それに伴う人事施策が採られ、部課の統廃合によるスリム化、新規事業への出向・転籍、早期退職優遇制等である。中高年ホワイトカラーの出向者が、定年まで会社に復帰しない、片道出向の実態も分かった。

(3) 経営・人事戦略の基軸

貿易摩擦、高齢化等、経営環境が厳しくなり、経営戦略の見直しも増えている。今後は市場の将来性、国際競争による産業構造転換等から、新規分野への進出が重視されると考えられ、人事戦略は、基幹的人材を少数精鋭化し、一般的職務は派遣社員等に担当させ、従来の組織を維持しつつ社員の活力を引き出していく、というものである。

今後の厳しい生き残り戦略遂行の人材は、団塊の世代の活性化に期待するもの、次いで、世代交代で30歳台以下の層に任ずというものであった。

女子社員に対する人事施策は、OA化等を一層推進して一般職等の女子社員は削減する、基幹的人材として育成活用する、が半ばし、活用は二者択一ではなく同時に進んでいくものと思われる。

国際化の急進展に対して、要員の育成、外国大学日本人卒業生の積極的採用などを挙げている。

(4) 企業の雇用に対する基本姿勢

厳しい経営環境から、雇用に対する考え方にも変化が生じ、新卒採用者への姿勢として、望ましい雇用保障年齢を50歳とするものが、定年までとするものを上回った。定年以前に転職して欲しいが6割に達し中高年には厳しい結果である。

雇用施策の基本理念として、終身雇用維持グループは6割、全員の雇用保障は無理というのが3割、上限年齢を明示すべきというものもあった。この反面としての従業員の自立化対策につい

ては企業の考えはまだ確立されていない。

(5) 政府施策との関係

政府が実施している諸施策に対する企業の受け止め方は、高年齢者多数雇用報奨金は8.6%が利用したことがあり、7.6%は制度自体を知らない。高年齢者雇用確保助成金は、利用したことがあるものが18.1%、知らないものが5.5%で、後者が認知度も利用度もやや高いという結果であった。

現施策について過半数は、現状で良いとしており、拡充を求めるものは三分の一強であった。