

出所：法政大学大原社会問題研究所編『日本労働運動資料集成』
第12巻、旬報社、2007年、77 79頁。

12 日経連「新時代の『日本の経営』」 と労働組合

◆一九九五年一月一七日

日経連…新時代の「日本の経営」——挑戦すべき方向 とその具体策

一九九五年五月一七日

出典：『日経連タイムス』第三〇二号、一九九五年五月一八日付

①経営理念の確立と経営のあり方

日本の経営の基本理念である「人間中心（尊重）の経営」「長期的視野に立った経営」は、普遍的性格を持つものであり、今後ともその深化を図りつつ堅持していく必要がある。今後の企業経営においては、従来の経営の長所を生かしつつ「変化に柔軟に対応するダイナミックでチャレンジングな創造性豊かな企業経営」に挑戦することが必要となる。

②今後の雇用システムと自社型雇用ポートフォリオの導入

経営環境が大きく変わる中で、今後とも長期的視点に立って、人間中心（尊重）の下、従業員を大切にしていくという基本的考え方は変わらないが、意識の多様化、産業構造の変化にも柔軟に対応するシステムをわざわざ検討する必要がある。雇用は好むと好まざるとにかかわらず流動化の動きにある。今後の雇用形態は「長期蓄積能力活用型グループ」「高度専門能力活用型グループ」「雇用柔軟型グループ」に動いていくと思われる（図1、2参照）。大競争時代を迎え、企業にも、これらの雇用動向を踏まえ、常に仕事、人、コストを最も効果的に組み合わせさせた経営が求められる。

具体的には職務構成と能力構成との関係を常にチャレンジ型、ダイナミックな形態にしておくことよって、どのような仕事に、どのような人材を何人必要とするかといった考え方で、「自社型雇用ポートフォリオ」検討の必要がある。

また、採用については、計画的に行うとともに、採用の仕方も、新規卒者のみならず中途採用者など、必要な時に必要な人材を確保するという考え方もあわせ検討する必要がある。

③ 人事管理の方向と具体策

人事制度は、「人間尊重」と「個の主体性の確立」をベースに、各人の意識と能力が発揮できる複線型を導入し、専門職の育成・活用を重視すべきである。具体的には職務にリンクした職能資格制度を導入し、それとの関連で管理・専門職制度、昇進・昇格制度、賃金制度、目標管理制度、能力開発、人事評価制度などトータル的処遇制度を確立し、諸制度の趣旨に照らして的確に運用することが大切である。これからは、減点主義でなく、努力次第で過去の失敗をいづでもとりもどせる、いわゆる「敗者復活」が可能となるチャレンジ型、加点型の人事制度を導入する必要がある。人事制度の中で特に昇進・昇格制度は運用上問題も多く、今後は経営環境の変化も踏まえて厳しくし、管理職・専門職の任命・処遇基準を明確化する必要がある。また企業がいろいろ努力しても本人の責において、期待された能力発揮ができない場合は降格・降給も考える。人事評価制度もますます重視されることになるが評価制度の整備はもちろん評価者訓練の徹底化が重要になる。

④ 賃金管理の方向

厳しい環境下、総額人件費の徹底化が求められている。産業平均の所定賃金を一〇〇とすると、福利費等も含めた総額人件費は一七〇となる。総額人件費の見直しに当たっては、雇用、労働時間、人件費水準のあり方が問題になるが、常に経営計画との関連の下で対応していく必要がある。

定期昇給の定義は、従来の「年齢、勤続に主体をおいた考え方」から「職能・業績の伸びに応じて賃金が上昇するシステム」に変えていくとともに、定期昇給という言葉は毎年賃金が増えるという意味合いが強く、今

後の経営環境の変化にそぐわない点もあるため、単に「昇給」あるいは「昇給制度」という言葉を使用する。昇給制度は原則として一定資格までは職能の伸びや生計費の高まりを考慮して毎年昇給するが、それ以降は能力や業績反映型の賃金を考える(図3参照)。また、賃金カーブは働き盛りの中堅層の中ダルミを是正しつつ、賃金全体について、男女を問わず、仕事と賃金との関係を強め、働きに応じて賃金を考えていくシステムに切り替えていく必要がある。

年間賃金に占める賞与の割合は現在三〇%程度であるが、これからは業績と賞与との関連を強めるとともに、年間賃金に占める賞与の割合を現在の三〇%から四〇%に高める。さらに、業績に対する各従業員の貢献度の確にとらえ、支給額に反映させる。

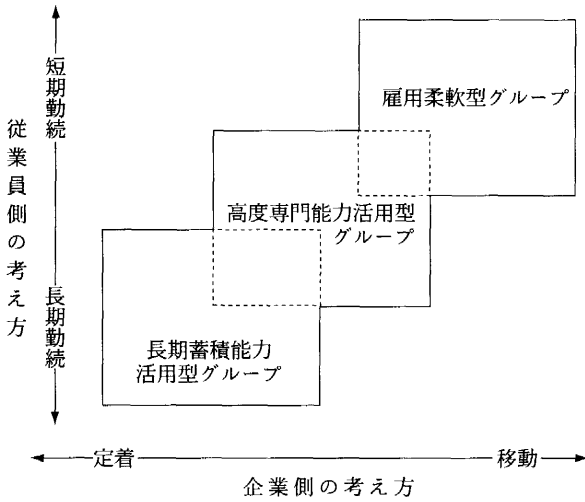
年俸制は増加傾向にあるが、その内容は賃金プラス賞与の形式をとる、いわゆる「日本型年俸制」を導入する。退職金制度については、従来の年功的退職金制度から職能資格制度を活用した「ポイント制」など、貢献度反映型退職金制度に切り替えていく必要がある。

⑤ 動態的組織管理の方向

企業組織としては、今日まで職能別組織をはじめ事業部制、分社化、プロジェクトチーム、マトリックス組織などが導入されているが、最近では従業員の意識改革や業務の効率化などを考慮して、ワークシヨップ、ネットワーク組織、カンパニー組織、バーチャルコーポレーションなど多様な組織形態が企業に採用されている。これからは情報インフラの整備を行い、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの考え方でホワイトカラーを中心とする本社機構から末端まで再構築し、経営内外の環境変化に即応できる柔軟で機動性に富んだ組織、意思決定が迅速にできる組織を考えていく必要がある。

(以下略)

図1 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



- 注：1. 雇用形態の典型的な分類
- 2. 各グループ間の移動は可

図2 グループ別にみた処遇の主な内容

	雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉施策
長期蓄積能力活用型グループ	期間の定めのない雇用契約	管理職・総合職・技能部門の基幹職	月給制か年俸制 職能給 昇給制度	定率＋業績 スライド	ポイント制	役職昇進 職能資格昇格	生涯総合施策
高度専門能力活用型グループ	有期雇用契約	専門部門（企画、営業、研究開発等）	年俸制 業績給 昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活援護施策
雇用柔軟型グループ	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給 昇給なし	定率	なし	上位職務への 転換	生活援護施策

図3 賃金支払方法の一例（長期蓄積能力活用型グループの賃金）

