

労政時報「編集後記」拾い読み



雑誌で最も読まれるのは編集後記だという。しかし、本誌では年始に1回掲載されるだけで、通常号には編集後記はない。これも少しでも有用な記事にスペースをさき、あくまでも実務資料中心でいく…という本誌の編集方針を具現しているからである。

それはともかく、昭和20年代までは割合ひんぱんに掲載されていた。内容は、その時々の労働界の情勢・時事の動きをコメントしたもの、その号のねらい・ポイント、そして編集者の雑感など多岐にわたっている。ここではその中から、本誌や編集者（編集部）に関するものを昭和20年代を中心にピックアップして紹介しよう。

断片的ではあるが、これも『労政時報』側面史の貴重なヒトコマ——。

▼第905・906号（昭20. 11. 30）

終戦後暫く休刊を余儀なくされてゐた本誌もやうやく陣容を一新して此處に週刊の立ち直りを見せ、再出発第1回目の雑誌を日本社会党大会誌として発行した。永い事読者會員各位に多大の御迷惑を相掛け洵に申し譯け無く、今後は軌道に乗った本誌を更に強化して我國唯一の労務管理、労務行政専門機関紙として一層の飛躍を遂行せんとするものであり、各位の倍舊の御協力御鞭撻を御願ひして止まない次第である。

▼第998号（昭23. 4. 26）

印刷のおくれは最近又甚しい。時報も約1ヶ月のおくれになってしまい、會員各位より早く、早くという聲に、編集の方は同じ氣持で、氣をもんでいる。原稿だけはキチンキチンと印刷に廻っているのだが、印刷事情にはまされての遅刊である。

その事情には停電が一つ。最近までは午前10時より12時と午後2時からとの二度の連日停電が續き、仕事は半分しか運ばず、夜業でかたづけ様とすれば、食事付の10割増、停電時間は手

待時間として時給30圓パーあたり出しているの、夜業で押せば、いきほひ引受けた値ではやれませんというのが業者の言分である。

▼第1070号（昭24. 11. 11）

研究所のある4階建の白壁の會館を出ると、前は數百坪もある芝公園である。こゝでは東京に珍しく四季のうつりかわりが視覺を通して感ぜられる。季節を敏感に反映する棕、いてうの大木、中島に御堂を浮かせた池の蓮、二つの高い丘の木の間から木の間に敷きつめた叢草の絨毛等々。吾々は晴れた晝休みの一時を、季節の自然の中で満喫する。

▼第1104号（昭25. 8. 4）

1100號の記念特集に綴込のハガキで願ひに及んだ本誌に對する會員各位の聲は、返信付ハガキで昨年願ひした時の數には、はるかに及ばなかつたが「編集の勘と中立公正な態度」とを、ひとしくほめての採點を頂き、蟲ツ兒にされるとは知りながらも編集子、このほめ言葉に應えばやと、夏期の定例休刊を斷つて、それぞれ運動靴に足がためして（取材）の奮發勉勵振であります。

▼第1265号（昭29. 1. 8）

昭和28年も編集室はあわただしい明け暮れで終つた。何しろ週刊誌である為に息つく暇もない。水曜日が原稿締切になつていて原稿を印刷に送り込むと、早くも次の企画にとりかかる。だから殆んど土曜、日曜日にも己れの時間を持つことがない。週末旅行なぞとんでもない話である。

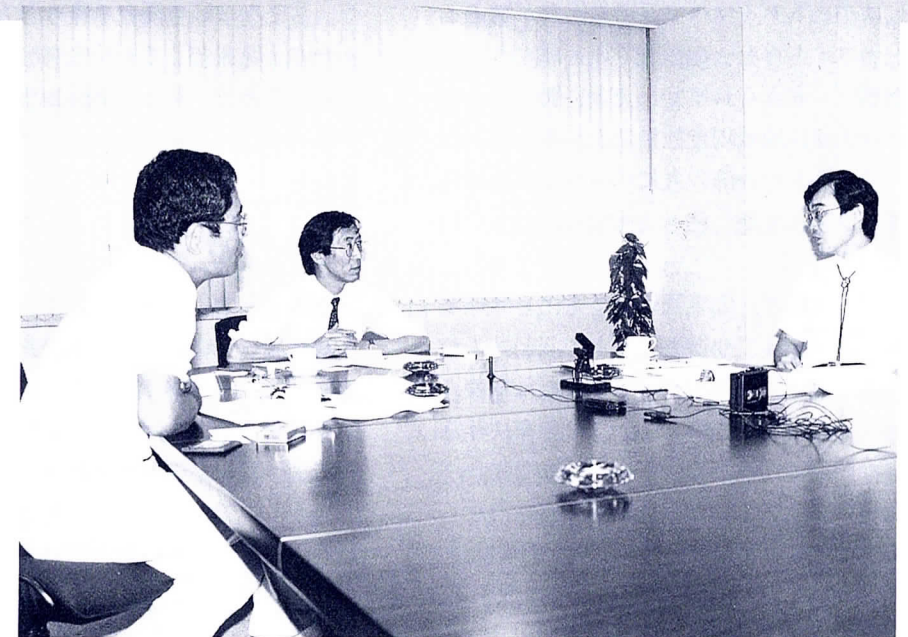
旧臘華燭の典を挙げたM君も楽しかるべき密月旅行を僅々3日匆々にして編集室に歸つてきた。M夫人には氣の毒であつたが、とにかく編集室の具合はざつとこんな様子である。

特別座談会

第2部

どうなる！これからの人事労務管理

キーワードは「指令型人事」から「個別交渉・選択型人事」へ



■出席者（五十音順）

東京学芸大学助教授

●今野浩一郎氏

関西女学院短期大学助教授

●居樹 伸雄氏

武蔵大学経済学部助教授

●中村 圭介氏

1 日本的人事システムの流れを検証する

企業内労働市場は、
多能的か、一元的か

今野 今日、は、将来の人事管理の方向について、お話ししたいと思ひます。

まず、私の方からそれを考える上での道筋を立ててみたい。それは企業の中で働いている人

たちが、つまり、企業内の労働市場が細分化するという現象が非常に強まりつつあるので、その辺に焦点を当てて、新しい人事管理のシステムについて考えてみてはどうかと思うのです。

実際に労働市場が細分化されているのではないかという現象は、いくつか表れている。働く意識の変化に対応して雇用形態が分化するとか、

ホワイトカラーについてみれば、高学歴化と高齢化が進み、ポスト不足が非常に深刻になって、実質上、昔のように皆が同一ルートでキャリアを踏んでいくことが出来ないという現象の結果として、分化が進んでいる。

いずれにしても、こうした背景があって、現象的にはパートタイマーや派遣労働者が増えるとか、ホワイトカラーの領域でいえば、専門職制度が真剣に考えられているとか、働き方との関係でいえば、地域限定社員のような仕組みが入ってくるとか、一部の人のについては年俸制を認めて別に扱うとか、色々な兆候が出てきているわけです。

こういう兆候が、人事管理の多元化を促進するような流れとして今後も続くとなると、これまでのような一元管理をベースにした日本の人事管理がどこまでもつのかということが、非常に大きな問題になるだろうと思うわけです。

それについて、これから議論をしていただくわけですが、これに対応する新しい仕組みとして、こういうのもあり得るということで、一つの例を上げて、問題提起とします。

アメリカのホワイトカラーの場合は、人事のライン化が日本以上に進んでいるので、上司と部下の相対で賃金や昇進が決められるという傾向が強い。特に営業関係はその典型です。

この例は、多元化した人事管理の中で、個別的に賃金を決める典型的な例なのですが、日本もこの方向に向かうのかも知れないという気もしないではないのです。

いずれにしても、今日は「多元化の要請」に現在の人事のシステムが耐えるのか。耐えられないとしたら、将来どういうシステムがあり得るかということをテーマにして、まずお話をいただきたいと思います。

中村 問題提起にあったホワイトカラーの多元化という場合に、これまで実はそういう多元的な管理が行われていなかったのかどうか。これは、確かめられてもいい点です。

例えば、金融関係は、大卒と高卒のホワイトカラーでは、昇進ルートが異なっていたし、賃金水準の上昇の仕方も違っていた。証券業界では、非常に稼ぐ人は、年収が1000万円から上のレベルの賃金を稼いでいた。稼げない人は関連会社に飛ばされるか、自発的に退職をしていく。ちなみに私も後者で辞めた方です。(笑)

一体、現在どこで多元化が起こっているのかということをもっと確認した方がよいと思います。

多元化から一元化、一元化から多元化へ

居樹 今は主にホワイトカラーの多元化という話で入っているのですが、多元化ということでは、製造業ではブルーカラーも含めて、資格制度内で身分制度をなくすという意味で、表向き一元化を図ってきた。しかし、実質的には、その中でブルーカラーとホワイトカラーを、ある程度区別していたと思いますし、さらにブルーカラー以外にも、臨時工という部分があったと思いますね。しかも、年功という表向き一元化の中で、実際的には非常に能力主義的なことをやってきた企業も多い。



居樹伸雄さん

賃金は先程の証券会社の例ほどのことではないと思いますが、それ以外の配置であるとか仕事の与え方とかポストという意味では、実際はかなり能力主義的なことをやらないと出来ないということもあるでしょうし、民間の企業であれ

ば、そういうことは従来もやってきたという側面があると思います。

そういう意味で、処遇がだんごになってきているという傾向が、今の大きな配置やキャリアの多元化の中で、限界にきているという気がいたします。

今野 今のお話ですと、現在多元化が進んでいるというのが実は違って、従来多元的であったものが、高度成長期の中で一元化してきた。特にホワイトカラーをみるとそうだ、その最大の原因は、ホワイトカラーの集団が、全員同一学歴の大卒者で占められるようになり、しかもホワイトカラーを一本のシステムで処遇しようと思っていることにある、ということですね。そうすると、実は日本の企業の人事管理の歴史は、多元化から一元化に進んできて、それがもたなくなっている。もしかしたら元の姿に戻そうということが、現在の状況であるという話でしょうか。

2 変革迫られるホワイトカラー

限定勤務地制度とコース別管理は発想が異なる

中村 多元化の試みであるコース別管理も地域限定社員も、製造業ではまだあまり行われていない。

居樹 女子とかブルーカラーに対しては、はっきりした決まりはないでしょうが、もともとある程度地域限定的な発想で雇用管理をやってきたと思いますね。

今いわれた「勤務地限定制」は、私の理解では男子のホワイトにも勤務地限定のチャンスを与えるという意味での発想だと思いますね。

ですから、先程のコース別管理とは発想が違っていると思います。コース別管理の場合は、むしろウエイトは女子にあって、女子の場合は転勤がないという意味で、勤務地限定的なところに位

メーカーのシステムは一元管理

中村 いや、そういう現象もみられるのではないかと思います。

ただ、製造業のホワイトカラーが今はどうなっているのか、分からない点が多い。

今野 製造業のホワイトカラーの場合には、先程の証券のような状況にはない。それはもともと従業員が多数のブルーワーカーと少数のホワイトカラーからなっていて、ホワイトカラーがエリート的な扱いだったので、彼らについては一元化が可能であった。証券のような多元化は必要なかったですね。

つまり、かなりの人が同じようなキャリアを登っていた。それを前提に、人事のシステムが出来上がった。そのシステムが少数エリートから、大衆化したホワイトカラーになった今も、そのまま動いている。

それが製造メーカーの現状だと思いますね。

置付けられる。

今野 勤務地限定制というのは、まだ流通がメインでしょう？

居樹 ほとんど流通です。メーカーではホワイトは少ないでしょうね。三洋電機などは、45歳以上の組合員については原則として転勤をさせないということですが、これはどちらかというとブルーカラーですね。

構造変革迫られるホワイトカラー

今野 メーカーのブルーカラーの場合は、基本的には勤務地限定制ですね。

そう考えると、一番構造変革を迫られているのはホワイトカラーですね。

中村 ホワイトカラーだけで出来上がっているような産業は、それなりに対応をしないといけない。あるいは対応し易いんですね。ブルー

という重しがないですからね。

おそらくコース別というか、勤務地限定などの新しい制度は、第3次産業で出て来る。それはメーカーの先取りをしているんだと思いますね。メーカーはなぜできないのだろうかという、ブルーの重しが強いのかな。

そう考えると、今多元化をしないといけないと言われているのは、実はメーカーの方ではないですか。

今野 かも知れませんね。つまり、過去の人事制度を実際は引きずっている。ホワイトカラー用の、非常に画一的な制度をね。特に老舗の会社ではそうでしょうね。

均等法は一元化を加速した？

今野 この辺をもう少し浮き彫りにしたいのですが、雇用機会均等法は、事務職というか女子も含めたホワイトカラー社会の中で一元化を進めたように思うのですが、いかがですか。

中村 一元化というのは？

今野 つまり男女にかかわらず、一つの仕組みの下で全員処遇しなさいと。そういう意味で一元化を強制したのだと思います。

ところが、それが耐えられないから、他の手で多元化を進めたという考え方は成り立たないだろうかと。

中村 それはその通りだと思いますよ。銀行などではパートが増えているでしょう。その影響ですね。一元化の強制が、こっちで膨らんだという、別の影響が出てきたということですね。

居樹 今の銀行を含めて、最近のパートというのは正社員と同じ仕事をやる。それが今度は社内で難しければ、銀行などでは派遣会社を作って、パートを派遣して正社員の仕事をやらせているのだと思いますね。

一元的管理の限界

今野 そこで、一番最初の問題提起に戻りますが、企業というのは人事制度を運用する場合

は、多元化というか、労働市場をある程度分割しておかないと、やりにくいということでしょうかね。

中村 やりにくいと思いますね。

今野 ところが、戦後の社会の動きは、ずっと一元化で行けというプレッシャーをかけてきた。

中村 そうだと思いますよ。特に日本の場合はそのような力が強いのではないですか。一つの統一的な人事労務管理制度を作らないといけない、適用しないといけないという意識が非常に強いのではないですか。

今野 そうすると当然、同一システムに当てはめるべきでない人が出て来ると、子会社化したり、派遣を使うなどして、そこから外すことしか出来ないですね。

中村 制度としては同じでも、事実上その制度が統一的に見えるように機能すれば良いですね。

居樹 そのメインになっているのは、資格制度だと思います。女子の問題もブルーカラーも、そこに入れている会社が非常に多いわけですね。実際の昇進はモデルとは違って、ブルーとホワイトでは相当違う中で、実際上は多元化をしていったわけですね。

今野 そこまで来ると、一番深刻なのはやはりホワイトカラーですね。多分ホワイトが膨らむと、企業の論理からいうと、多元化しないと困る。しかし、システムは一元的、働いている方も一元的な中で処遇されるべきだと思っている。ところが、その適用範囲が広がっている。これでは多元化せざるを得ないという動きにどうしてもなってくる。

中村 特にそれが強いのが、メーカー系なんだと思うんですね。経験がなかったですからね。

3 企業内労働市場の多元化に耐え得るシステムを考える

「職種」という切り口の可能性

今野 そうなると問題は、どうやってもう一度一元化の進んだシステムを、もう少し多元的なシステムに戻すかということになりますね。

中村 「多元」といった時に、幾つかの切り口があるのだけど、一つは職種で分けるという切り口がありますね。

今野 それから、キャリアの縦で分けるという方法もある。つまり、理論的にいうと、多元化によってホワイトカラーの労働市場を分ける方法は、今いわれたように、職種のように横で分けるか、プロモーションのように縦で分けるかですね。

まず、労働市場を職種で分ける場合は、今の日本の状況を考えると、かなり難しいと思うし、やめた方が良いでしょう。

どうしてかといいますと、例えば、研究職をみた場合には、一生研究職でいる人は何人いるか。多くの人は、研究所から出て、他の職種に移動する。

その時に職種別に労働市場を完全に分けてしまうと、それが難しくなる。それにもかかわらず、職種別に多元化させた時にどういうことが起こるかという、その職種で能力を発揮出来ない人を、どうやって企業は調整するのかという問題が出て来ます。ですから、職種による横の分割よりも、縦の分割の方が良いというのが私の意見です。

そういう意味からいうと、研究職でいえば、専門職制度みたいなものを作るとというのが、王道だと思いますね。

コース別制度に職種別管理の ほう芽をみる

今野 実際問題として、職種によって人事の



今野浩一郎さん

仕組みを変える試みはあるのでしょうか。ホワイトカラーの中で。

居樹 コース別管理にそういうニュアンスが出てくるかどうかポイントですね。コースを分けると、とりあえずそのキーポイントは、資格制度でいえば、資格のある段階以上に行けるかどうか、管理職・幹部要員になれるかどうかのところですね。これも一つの区切りですね。そこがきっかけになって、段々と差が出て来る可能性はあるでしょう。それからもう一つ。コース別管理が認められるとすれば、職種が違ふという前提がないといけないということですね。

実際に、5000人以上の企業では、一応職種を選択させるという形で、昇進ルートを決めているのが現状だと思います。

中村 それがほかに広がる可能性はあるわけですね。

居樹 ほかにというと…

中村 例えば、研究職と、そうではないのと…というように、コース別に分けたということは、そういうきっかけにはなるわけですね。

居樹 そうです。例えば、数年前の傾向とし

という重しがないですからね。

おそらくコース別というか、勤務地限定などの新しい制度は、第3次産業で出て来る。それはメーカーの先取りをしているんだと思いますね。メーカーはなぜできないのだろうかという、ブルーの重しが強いのかな。

そう考えると、今多元化をしないといけないと言われているのは、実はメーカーの方ではないですか。

今野 かも知れませんね。つまり、過去の人事制度を実際は引きずっている。ホワイトカラー用の、非常に画一的な制度をね。特に老舗の会社ではそうでしょうね。

均等法は一元化を加速した？

今野 この辺をもう少し浮き彫りにしたいのですが、雇用機会均等法は、事務職というか女子も含めたホワイトカラー社会の中で一元化を進めたように思うのですが、いかがですか。

中村 一元化というのは？

今野 つまり男女にかかわらず、一つの仕組みの下で全員処遇しなさいと。そういう意味で一元化を強制したのだと思います。

ところが、それが耐えられないから、他の手で多元化を進めたという考え方は成り立たないだろうか。

中村 それはその通りだと思いますよ。銀行などではパートが増えているでしょう。その影響ですね。一元化の強制が、こっちで膨らんだという、別の影響が出てきたということですね。

居樹 今の銀行を含めて、最近のパートというのは正社員と同じ仕事をやる。それが今度社内では難しければ、銀行などでは派遣会社を作って、パートを派遣して正社員の仕事をやらせているのだと思いますね。

一元的管理の限界

今野 そこで、一番最初の問題提起に戻りますが、企業というのは人事制度を運用する場合

は、多元化というか、労働市場をある程度分割しておかないと、やりにくいということでしょうかね。

中村 やりにくいと思いますね。

今野 ところが、戦後の社会の動きは、ずっと一元化で行けというプレッシャーをかけてきた。

中村 そうだと思いますよ。特に日本の場合にはそういう力が強いのではないですか。一つの統一的な人事労務管理制度を作らないといけない、適用しないといけないという意識が非常に強いのではないですか。

今野 そうすると当然、同一システムに当てはめるべきでない人が出て来ると、子会社化したり、派遣を使うなどして、そこから外すことしか出来ないですね。

中村 制度としては同じでも、事実上その制度が統一的に見えるように機能すれば良いのだですね。

居樹 そのメインになっているのは、資格制度だと思います。女子の問題もブルーカラーも、そこに入れている会社が非常に多いわけですね。実際の昇進はモデルとは違って、ブルーとホワイトでは相当違う中で、実際上は多元化をしていったわけですね。

今野 そこまで来ると、一番深刻なのはやはりホワイトカラーですね。多分ホワイトが膨らむと、企業の論理からいうと、多元化しないと困る。しかし、システムは一元的、働いている方も一元的な中で処遇されるべきだと思っている。ところが、その適用範囲が広がっている。これでは多元化せざるを得ないという動きにどうしてもなってくる。

中村 特にそれが強いのが、メーカー系なんだろうと思いますね。経験がなかったですからね。

3 企業内労働市場の多元化に耐え得るシステムを考える

「職種」という切り口の可能性

今野 そうなると問題は、どうやってもう一度一元化の進んだシステムを、もう少し多元的なシステムに戻すかということになりますね。

中村 「多元」といった時に、幾つかの切り口があるのだけど、一つは職種で分けるという切り口がありますね。

今野 それから、キャリアの縦で分けるという方法もある。つまり、理論的にいうと、多元化によってホワイトカラーの労働市場を分ける方法は、今いわれたように、職種のように横で分けるか、プロモーションのように縦で分けるかですね。

まず、労働市場を職種で分ける場合は、今の日本の状況を考えると、かなり難しいと思うし、やめた方が良いでしょう。

どうしてかといいますと、例えば、研究職をみた場合には、一生研究職でいる人は何人いるか。多くの人は、研究所から出て、他の職種に移動する。

その時に職種別に労働市場を完全に分けてしまうと、それが難しくなる。それにもかかわらず、職種別に多元化させた時にどういうことが起こるかという、その職種で能力を発揮出来ない人を、どうやって企業は調整するのかという問題が出て来ます。ですから、職種による横の分割よりも、縦の分割の方が良いというのが私の意見です。

そういう意味からいうと、研究職でいえば、専門職制度みたいなものを作るとというのが、王道だと思いますね。

コース別制度に職種別管理の ほう芽をみる

今野 実際問題として、職種によって人事の



今野浩一郎さん

仕組みを変える試みはあるのでしょうか。ホワイトカラーの中で。

居樹 コース別管理にそういうニュアンスが出てくるかどうかポイントですね。コースを分けると、とりあえずそのキーポイントは、資格制度でいえば、資格のある段階以上に行けるかどうか、管理職・幹部要員になれるかどうかのところですね。これも一つの区切りですね。そこがきっかけになって、段々と差が出て来る可能性はあるでしょう。それからもう一つ。コース別管理が認められるとすれば、職種が違ふという前提がないといけないということですね。

実際に、5000人以上の企業では、一応職種を選択させるという形で、昇進ルートを決めているのが現状だと思います。

中村 それがほかに広がる可能性はあるわけですね。

居樹 ほかにというと…

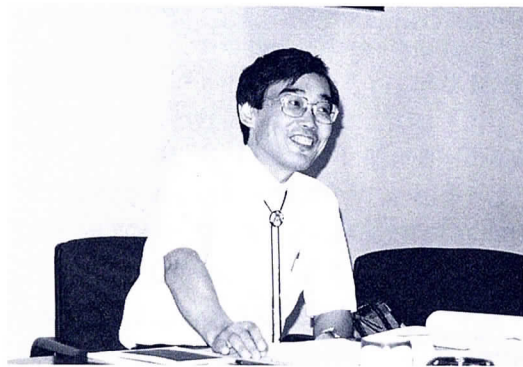
中村 例えば、研究職と、そうではないの…というように、コース別に分けたということは、そういうきっかけにはなるわけですね。

居樹 そうです。例えば、数年前の傾向とし

て、若い人向けのコース別管理が出て来る前に、高齢者対策としての、色々な中高年者のコース別、例えば今の管理職・専門職以外にも色々なコースを設けたりする企業の例は結構あったわけですね。それも含めて考えていいたろうということですね。

職種別の裏付けのある専門職こそ必要

居樹 先程研究職の話の中で、専門職制度が必要だという話がありましたが、むしろ今の日本の一般的な専門職制度の状況からみると、職



居樹伸雄さん

務の裏付けのある研究職を専門職として扱う部門の方が、むしろ割合が少なくって、どちらかというと、ホワイトカラーの高齢化の問題、つまり、管理職昇進との兼ね合いで、資格制度が一步進んで専門職制度になったという方が、圧倒的だと思いますね。

ですから、研究職だけで専門職制度が必要だとは、簡単には言えないと私は思っているのです。ある程度職種の裏付けがある専門的な分野はいい。むしろ大部分は、そういう職種の裏付けすらない専門職制度の方が一般的である。

そうすると、専門職制度そのものを議論する時は、そこまで含めて考えておく必要があるだろうということですね。

なぜこんなことを言うかという、専門職制度が、コースの多元化的な使われ方をしている場合でも、なかなか成果を上げたという話を聞かないですし、非常に注目されたところ、先進的

にやっていった三菱電機がやめたり、最近伊勢丹がやめるという話があるわけです。

ですから簡単に、専門職制度が将来の一つの制度として定着するとは言い切れないような気がするのですね。

今野 それにもかかわらず専門職制度は、やって欲しいと私は思っています。

中村 どうして。

今野 研究職を考えると、キャリアルートというのは、マネージメントで上がっていく道しかないわけですよ。そのため、すごくもったいないケースがよくある。マネジャーになるよりは、第一線で研究開発を続けていた方がずっと生産性が高いというような人が結構いるんです。

ところが管理者側も人事側もまた本人も、一定年齢になったら、マネジャーに上がるべきだと思っている。もったいない話です。

ですから、今までのような処遇のための専門職制度はやめて、高度な専門能力をもつ少数の人だけを処遇できればいい。一つ風穴を開けておくというぐらいの仕組みとして考えているのです。

そういうふうにと考えると、どう考えても年齢とか、勤続をベースにした一元的な管理職昇進の道を止める以外にはないと思うわけですね。それを管理する側も、される側も納得するという状況がないと、現在の人事問題を解決することは難しい。

中村 かなり能力主義的にやるわけですね。今の話はどちらかというと、縦というか昇進系列ですね。昇進系列で管理職になる者と、専門職になる者とを分ける。

今野 多くはもしかしたら、私のいうイメージの専門職にもなれないでしょうね。でも、一般職のままで定年までいればいいんです。

中村 昇進できないそのままという人のために、もう一本作るわけですね。専門職制度でも昇格出来ないし、昇進も出来ない。管理職になれない人がいるということですか。それは処遇制

度でいうとどうなるんですか。

今野 賃金は上がらないでしょうね。

居樹 今までは資格制度で多少賃金の面倒を見ていた。資格制度では、結果的にはルートは二つに分けているわけですね。実際の管理職と課長程度の肩書の人という具合に。だから資格が上がれば、ある程度賃金はリンクしていた。

組織を徹底的に簡素化する

今野 私の提案は、もう少しセットがあって、組織を徹底的に簡素化する。特に研究所あるいは、本社管理部門の企画業務をするところは、課長はいらない。部長から初めてマネジャーにする。後は流動組織で、いわゆるトヨタのような文鎮型といった具合ですね。

研究所は、確実にそういう傾向ですね。だからあるプロジェクトをやる時に、若い人がリーダーになって、下に課長待遇の技術者がつくということが出て来る。

中村 賃金制度は今まで通りでいいんですか。

今野 資格制度は今まで通りで良いのかもしれませんが。ただ、もう少し年功的な運用はやめ、評価は厳しくする。その場合には部長から初めてマネジャーですから、多分専門能力できちっと評価をするということになるでしょうね。

中村 だけど、そういう制度とかシステムを考えた場合、評価の仕方がとても難しいと思いますよ。



中村圭介さん

職種別評価の可能性

今野 確かにそれはあります。現在は、人事がコントロールして、評価のばらつきの一元化を図っている。人事部門がそれをやめると、評価の分布が部門によって違って来る。そうすると結果的には長年たつと、キャリアのプロファイルが違ってきますよね。

中村 部門ごとにですね。日本の場合は人事として一元的にやらないとまずいでしょうね。

今野 私はそう思っています。さっきから中村さんのいう、職種で分けようというのは、そういう一元化はやめようということですね。人事評価でプロモーションと昇給の枠の配分は、勝手にやりなさいということですね。ある部門は、正規分布でやるし、他の部門は違う分布でやる。

中村 そういふのを考えないのかな。

居樹 原則というか、資格制度のあるべき姿としては、正規分布ではなくて、能力の到達度ですからね。その時によって違っていいということにはなっていますがね。

今野 実際はそうはしていないですね。

中村 それは組合の影響が強いからですか。そうではなくて、理念として人事の方がそうやるべきではない、ということなんですか。

今野 両方ですかね。

部門ごとに多元的に評価する場合、常に問題になるのは、仕事違って、お互いに評価がAだといった場合に、同一水準だということを、どうやって証明するかということです。

一つの考え方は、労働市場が流動化して、外部の労働市場の関係で評価を決めるという話がある。これなら分かりやすい。しかし、そうならないから、あくまで企業の中の閉じた労働市場の中でどうやって合意が出来るのか。

繰り返しになるが、ある企業の人事部長が処遇は外の労働市場との関連で決めるべきだと言っていた。話としては分かりますが、本当なの

かなという感じです。

中村 大企業が皆が皆、自社に抱えていれば、それは出来ない。無理です。それなら皆でセー
のでフロー化してしまうかな。(笑)

今野 これまでの議論からすると、職種別に労働市場を完全に分けるのも問題だし、職種別の多元性を考慮しない従来の方法にも問題があるということになりますね。そうすると、解決策は両者の中間にあって、基本的な部門は一元化を維持しておいて、その上に職種別の多元的な要素を加える以外に方法はない。

4 労働市場のフロー化が従来の人事システムに与える影響

フロー化には二つのパターンがある

今野 最近、労働力がどんどんフロー化していると言われますよね。問題は実際にどの程度フロー化しているのか、しうるのか。多分フロー化すれば、自動的に人事の多元化が進むと思いますね。この点については、どうですか？



今野浩一郎さん

中村 フロー化という言葉の定義にかかわるのですが、これを労働者と雇う者との関係が、フローになっている。つまり、雇用契約を何度も繰り返すような働き方になっているという意味では、それほど広がっているとは思えません。

こういう意味でのフロー型労働力の良い例がフリーアルバイトと登録型の派遣といわれている人たちですね。ところが、登録型の派遣と

私の言った専門職の作り方は、ひとつのヒントになるかもしれない。研究所の管理職と専門職を評価する場合、評価基準は当然異なる。前者は管理能力、後者は専門能力を重視する。評価点の配分等については統一性を維持しつつ、評価基準を思い切って多元化していくことが必要ではないか。したがって、人事部門が細かな評価方法を決めてラインに押し付けることはやめて、各職種ごとにラインが評価基準・方法を決めて、人事はそれをサポートするという仕組みを作ることが必要だと思いますね。

というのは、ほんのわずかしかない。フリーのアルバイトというのは、最近出て来た言葉だけど、僕に言わせると、あれは昔の家事手伝いとほとんど同じではないか。家事手伝いというのは、女性が多かったけど、家事手伝いだけをやっていたのではなくて、アルバイト的に勤めていたはずだから、それを今はアルバイトと言っているだけではないか。

今のようなパターンだと、フロー化はそれほど進んではないと思います。

もう一つのフロー化というのは、特に大企業の場合に、正社員以外の人がたくさん働いているという意味でフロー化を考えるのであれば、それは広がりつつあるかも知れません。

派遣もそうだし、分社化もそうかも知れないと思います。議論をする時に、どちらを取り上げるかですね。

今野 大企業をイメージすると、2番目のフロー的労働者を使っている部分が増えてきたということですね。

中村 それには二つの意味があって、一つは非常に短期的で、本来業務でない仕事で、今の構造変化の中で多くなってしまった。電算システムを作るのもそうだし、プラントみたいなのもそうなんです。その場合、一時的にしか使

わない労働者を雇用するわけにはいかないから、2番目の種類のフローが増えてきている。

居樹 確かに、正社員については賃金などの処遇はともかくとして、雇用でいえば、終身雇用をなんとか維持していこうという考えが企業の側にも強いといえるでしょうね。もちろん、早期退職優遇制などの従来とは異なった発想のシステムも登場していますが、利用者はまだ例外的でフロー化というにはほど遠いと考えていいでしょう。もう一方のフロー化の方は、データ的にもある程度裏付け出来るほどで、正社員のウエイトが減っている企業は多いと考えられますね。

フロー化はストック型人事システムにどんな影響を与えるか

今野 問題は、そういうフロー型の労働力の活用が増えてきたということが、ここのテーマでいうと、基幹的な層の人事システムにどういう影響を与えているのかということですね。

中村 考えてみればすぐに分かることですが、僕の言った第2番目の方は、企業にとって本来業務ではなく、一時的な業務なわけです。一時的な業務なので、そういうフロー型労働力に頼っているわけだから、基幹工に影響は全く及ばさない。

今野 それを逆の言い方をすると、基幹的な部分については、まだまだ労働力はフロー化していない？



中村圭介さん

中村 していないと思いますね。

今野 最近技術者の世界では、転職が非常に増えているからある程度フロー化しているという人がいますが、その辺はどうですか？

中村 労働市場が逼迫すると、離職率は今までだって増えてきたわけですね。雇用動向からいうと、若者だと毎年離職するのは2割くらいでしょう。それに、ものすごくドラスティックに離職率が上がってきたとは思えない。それから、中途採用に関しては、一時的な原因が大きいのではないかと思います。一時的であれば、大企業のメインの部分に影響を及ぼすとは考えられないのです。

今野 そうなると、フロー化が企業の基幹的人材を対象にした人事のシステムに、影響を及ぼすというようなことはなさそうですね。

フロー化に耐え得る人事システムは絶対必要

中村 僕はそう思いますね。ただ、これもまた反論を言うと、労働市場のフロー化ということで、おかしいことに、パートなんかもここに入られるわけですよ。これは大企業ホワイトカラーとは直接関係がないが、サービス業と製造業では増えている。女子パートがね。これはある意味では非正規従業員だから、そういう意味で言うとフロー型の労働力になるのかな。これは先程とは全然違うが、増えている。

ここで問題なのは、彼女らはなぜ非正規でないといけないうのかということだと思います。正規社員にして良いではないか。長期勤続の人もいるわけですし、昇進している人もいますからね。すると、彼女らを正規社員にするとモラルのアップにもなるし、自分で能力を上げようという気にもなるし、労働力不足だから良いのではないですか。

その時に問題になるのが、労務管理なんですよ。つまり、新規学卒定期採用でない人々を、戦力として自分の企業に確保するシステムが作

れているかどうか。サービス業とか製造業でね。もしそれを作ろうとすると、今までの管理システムを変えないとまずい。この時競合するのは、大卒ホワイトカラーではなくて、むしろブルーカラーであり、女子の高卒なんですね。

パートタイマーへの条件整備が、 本工のフレキシブルな勤務を促進する

居樹 このテーマを裏返すと、人事労務管理に影響を及ぼされないように、とりえず別建てにしてある。やがて、特にパートなどは常用か正社員化する傾向が出てくれば、当然影響を及ぼしてくる。

それには今の状況では対応出来ないだろう、ということですね。

中村 影響が出て来るかどうかは分からないが、そうしても良いと僕は言いたい。勤務も長いし、能力もある人がいるのだから、なんでやらないのかと思うわけです。

若い女性で何年勤めるか分からないような人を相手にするよりも、子育てが終わって、20年や30年は働くという意欲に燃えている人をなぜ常用で働かせないのか、なぜ彼女らを訓練してやらないのかというのが、僕が思っていることなのです。

だけど難しいですね。短時間就労を希望するから、短時間就労者に適合的なシステムを作らないといけない。短時間就労者というのは、時間給をベースにしないといけませんからね。だから、全く異質な管理を作って、彼女らを確保することが出来るかということがポイントですね。

居樹 ただ、伊勢丹なんかの例を見ますと、大分前から、パートを5種類くらいに分けてあって、全く正社員と同じパートタイマーが現実にいるわけですね。賃金その他も全く時間当たりでは同じにする。場合によっては、子育てが終わった後には、フルタイマーに戻れるくらいの仕組みは作れるわけです。現実には。仕事も正



居樹伸雄さん

社員と同じことをやる。違うのは働いている時間が違うだけ。そういうのは、正社員の仕事の部分にパートが進出すればするほど、必要になるのではないですか。

中村 そうそう、人手不足ですからね。余っている有能な人をなぜ活用しないのかということになります。また、これを大卒ホワイトカラーに結び付けて考えると、労働時間制度がある意味では一つのポイントになる。それまでと違う人が出てくるわけですからね。

時間制度が違うということを、今度は大卒のホワイトカラーが、なぜおれたちもフレキシブルにしてくれないのかという要求をしても、不思議ではないんですよ。

今野 そういう間接的な影響があるかも知れないですね。

分かりました。フロー化については、ある程度そういうシナリオが描けるということですね。いずれにしてもフロー化が非常に進んで、それが直接に基幹工の人事制度の変更を大きく迫るという事態にはならないのではないかと思います。

そうすると人事制度を変える圧力というのは、ホワイトカラーについていうと、内部の圧力の方ですね。

中村 内部の圧力の方がはるかに大きいと思います。

居樹 ただ、理解の仕方としては、ホワイトカラーの場合、大企業でこれまで中途採用がほ

とどなかったのが、出て来た。しかも、その中身が専門職とか研究職、あるいは幹部要員であったりというのは、質的には新しい動きであるということで良いと思います。しかし、今

5 多元化に対応できる労働組合像を探る

組合の要求は ブルーカラーに偏っていなかったか

今野 例えば、パートの問題もそうだし、あるいはホワイトカラーの問題もそうですが、こうした現在の問題に対して、日本の労働組合はどのように対応しようとしているのか。この点についてお話いただきたいと思います。

中村 日本の労働組合というのは、これまでホワイトカラーの要求をまともに取り上げてこなかったのではないかと。メーカーだって半分はホワイトカラーなんだけど、まともに取り上げなかった。それでなぜうまく行っていたのかというと、出世競争があるから、組合に頼る必然性がなかったからだと思います。

だけど、今後ポスト不足の中で大卒が増えて、出世競争が激しくなると、敗れる人だって増えるわけですね。そうすると、まともに取り上げないことには、まずくなりますね。彼らの要求というのは何なのだろう？

今野 組合の専門家にそう言われても困るなあ。組合自体は、そういうのを取り上げようという動きはないのですか？

中村 だから陳腐な言葉ではあるが、経営参加に対する圧力というのは、かなり強くなっていますね。ブルーよりも実はホワイトカラーの方が影響は強いと思います。

でも、例えば、賃金制度や人事制度などについて、あからさまに何かを主張をするというふうにはならないのではないですか。

居樹 賃金制度や人事制度については、労使で意見の食い違う例は少ない。もちろん、一部

ご指摘のように、人事労務管理にどこまで影響を及ぼすかという、まだまだ例外的と言われればそれまでかなという気がします。

の組合で職能給や人事考課反対は見られるけど、多くは労使で委員会みたいのをつくって、どんどん改定していつている。その際、意見の相違はほとんど見られないのが普通でしょうね。実は人事制度について、根本のところの意見の違いは出て来ない。今後もその可能性が強いと思います。

職種別組織化の動きをどうみるか

今野 先程から話が出ているように、昇進の可能性は小さくなってきていますよね。そういう状況の中で、大卒ホワイトカラーの職業問題に対して、組合はどう対応しようとしているんですかね。



今野浩一郎さん

中村 電機労連などでみられるように、一つは技術者の集会のようなものを開くとか、ゼンセン同盟なんかでやっているように、職種ごとに集めるということですね。例えば、営業職は、一つの企業を取ってみると少ないが、産業別組合レベルでは何万人にもなる。それで一つの職種利害を反映させようとはしていますね。

そういうことを代弁する機関になっていくの

かな。

企業別組合のデメリットとして、昔から挙げられているのは、職種利害が衝突するというところだったんですね。端的に言うと、ホワイトカラーとブルーということですね。あるいは、ホワイトの中でも色々な職種というようにね。

ところが、これまでは高度成長の中で、労働条件がずっと上がってきたということもあって、表面化しない。だけど、もうそろそろ表面化しそうですね。

今野 管理職にならない、極端に言うと定年まで一般職でいく。その人たちを相手に、組合は何も考えないということはないですね。

中村 それはそうだけど、難しいのは、これはある人の説だけど、例えばイギリスの労働組合では平等ということが理念だけれど、日本の組合の場合、能力に応じた処遇というのが理念だったというんですね。そうすると能力格差が出てきた時に、一般でいる人を救おうというふうにはいかない。理念からいってもね。もっと能力に見合った処遇ということとはいえてもね。

今野 能力に見合った処遇ということは、ホワイトカラーについては、もう少し賃金格差を付けようということですかね。

居樹 いわゆる年功給的なものから職能給化が進められたのも、一方で高齢化への対応があるんだけど、もう一方は能力に見合った処遇、という考えが強かったからでしょうし……。今はそれでも不十分ということで、さらにシビアな方向が出つつあります。それには、賃金の下限が相当高いことが前提となるべきだ、とは思いますが。

中村 事実そういう動きが出てきていますね。

ただ、それは格差をつけようということじゃなくて、もっと能力に応じた格差をつけてくれても良いということですね。人事担当者がそういう制度をどうですか、と組合に話しに行くと、能力に見合った格差をつけることはいい、ただ

し、最低基準は守ってくださいということになる。

今野 当然組合としては、能力とはどうやって計るのですかということにならないですか。

中村 そこまでは行かないんですね。だけどこれまでの日本の組合の行動パターンからいうと、ホワイトカラーの能力格差に、うまく対応出来なくなるのではないですか。そこは最低基準ということだけでほおっておいて、後は経営参加とか職業生涯、職場環境とかに目を向けてしまうんですね。

あるいは、出来ることは、ちゃんと平等に教育訓練の機会を与えよということですね。出てきた結果については仕方がないということですね。

パートの組織化に本腰を入れよ

今野 パートについてはどうですか。

中村 パートについては駄目ですね、日本の労働組合というのは。やっぱり正社員、本工層ですからね。

50年代に臨時工問題というのが起きたんですね。その時も世の中の学者とか、労働組合の偉い人は、臨時工を本工化せよと主張した。だけど60年代になると、臨時工がいなくなりました。どうしてなくなったのかというと、一部は本工に登用されましたからね。後は社外工に行ってしまったわけです。

本工に登用したのはだれかというと、企業がやったわけです。組合は何もやらずに臨時工問題がなくなってしまった。

パートについても同じことが言えて、パートを一生懸命に組織化するかも知れないが、もしかして企業の方が労働力不足で、常用のパートを正社員に位置付けてしまったら、自動的に組合に入ってくる。組合は何にもやらずに組合員が増えるということになる。

どうもそういうシナリオではないのかなと思える。

もしもやるのであれば、長期勤続の常用のパートを正社員にせよ、その代わりにシステムを変えよ…という要求をして当然なんですね。そうしないと、ある一部の領域で競合するわけですから、自分たちの身分が危くなる。そういうことをやってもいいんですが、やっているのは、例外を除けばないでしょう。

組合員管理職の組織化も急ぐべきだ！

居樹 先程の話の中で、ラインの課長なり管理職にならなかった人たちの扱いがどうなっているのかということですが、資格上は管理職の肩書になっている人たちが、組合から外れているケースが多いでしょう。そういう意味では、組合がどうのこうのという段階ではない。あるとすれば、それを組織化するかどうか、それが出来るかどうかですね。

中村 やっているところもありますね。相当職をね。これも企業別組合にとっては、組合員が増えるし、彼らにとっても意見を表明する場所があった方がいいから、やってもいいんですけどね。

ちょっと難しいのは、こういうことを言うと問題があるのだけど、組合に入ると落着きという印を押されるという意識はないですかね。

つまり、同じ年代の同期の人が、管理職に昇進して非組合員である。一方、おれは組合員止まりであるとね。

僕は組織化はした方が良いと思うが、対象者はそういう意識を持つかもしれないと思いますね。日本の会社の風土の中では特にね。

今野 そういう人たちのまとまった要求というのは、どういうことなんですか。

中村 それが分からないんですね。

でも、これでは企業としても困る。そういう人が何を考えているのか分からないというのは。企業としても組織化して欲しいという声があるのではないかな。組合としても組合員が増えるし。だけどすんなり入るかどうか。余計なお世

話だと言わないですかね。

今野 組合の側からのアプローチは難しい。人事上も今のところは良いアイデアはない。

中村 ある意味では日本の企業の方も組合の方も、同質性というのを持っていたわけでしょう？ だけど、異質の部分が入ってくるわけですね。

問題は山積みしている。組合の方も努力はしているが、実際に問題に対応していないでしょう。どうなるのか見えないんですね。

居樹 見えないどころか、組合そのものの地盤沈下が激しくって、若い人なんかはあまり組合活動に関心を示さない。期待もされていない。中には努力している組合もありますけどね。むしろ、そのことの方が問題が大きい気がしますね。

今野 そうなると、会社側と同様に組合も多元化した方針や組織を思い切って作り上げないといけないということにならないかなと思います。人事のライン化を進め、多元的な要素を組み込んだ雇用管理を会社側が入れていけば、組合もそうしていかないと対応できない。職種別の活動を強化する、あるいは権限を下に委譲する、いわば組合活動のライン化を進めることが必要になってくるのではないかな。

そうすると、会社側と同様に、全体の統合や調整をいかにするかという新たな問題が出てくる。このための明確なシナリオを描けないところに現状の苦しさがあるわけですが、それにもかかわらず思い切って飛び込んでみる必要がある時代になってきた。同質な人たちだけを組織化する、あるいは同質であると信じようとして、多元化した集団を調整し、統合する苦しい仕事から逃げ回っているのは、組合の将来は展望できないと思いますね。

中村 そういう方向もあるとは思いますが、また、難しい問題も出てくる。というのは、日本の企業別組合での職場の代表というのは、多くの場合、その職場の実力者なんですよ。あ

るいは実力者のバックアップを受けている人。こういう人をめぐって、今までも会社と組合が綱引きをしていたわけだけど、人事のライン化、それに沿った組合側の対応が進むと、ますます綱引きが激しくなる。組合がみえなくなってしまうことだって考えられる。そういう状況で、いかに組合の存在意義をアピールできるような

6 これからの魅力的な人事制度とは何か

管理職の早期選抜をせよ！

今野 私の意見は、ここ数年来一貫しているのだけど、管理職に適性のある人と無い人がいますから、それを早いところ明らかにした方がよいというのが私の意見です。

もう少し具体的に言うと、新規学卒の場合を考えると、10年くらいはだんご状態で行っている。そのくらいで大体適性は見極めて欲しい。そのくらいの時期にある程度、それぞれの人が方向を決めないと、そこから先の対策が立たないと思うのです。

居樹 あまり早くコースを決めさせ過ぎると、色々支障もあるという気がします。適性を見極めるのに2～3年では難しいかなという気がするわけです。本人の希望や適性もあるし、企業側のニーズもあるしね。やっぱり10年くらいは苦労をしてもらう必要があるのではないかな。

中村 能力の高い人をいかに生かすかという制度はいいんですよ。それに乗れない人のやる気をなくさないような制度がどうかということを考えるべきだ。その人たちだって戦力なんですからね。そう考えると、今までとは違ったことが出てきますね。

居樹 今までも企業はそれを考えてやっていると思います。要はその中身の問題だと思うんです。

活動と組織を作り出していくか。まさにユニオン・アイデンティティの確立を求めていますね。新しい試みをすでに開始している組合もあるのだから、それらを参考にして、とにかく未開の分野に飛び込んでみるということが、必要なかもしれないですね。

幻想だけではモラルの維持はできない

今野 ところで、30～32歳の時に分けられて、マネジャーコースには行けないと上司に言われた。でも行きたい。しかし、ポストに限りがあるから管理職になる確率が極めて少ないという話を聞いて、「おれはやめた」と決めて、それ以外の広い領域の中で定年まで働く道を探すというのは、不幸なのかな。

中村 その時に賃金とかはどうか、年功的にいくことになるのかです。

今野 最低限は保証する。後は非常にあいまいだけど、専門的な能力と経験に合わせて上げていく。

中村 そうなると、彼が一生懸命にやるかどうかが問題ですね。

今野 そうなのですが、逆の問題がある。最後まで幻想を持たせて分かった時にガタンとモラルが落ちてしまう。改めて違うことにチャレンジをしようかという時には、遅すぎるということもあるわけです。

中村 でも定年まで幻想を持たせても良いわけですね。

今野 それは人事としては最高でしょうね。しかし、ポストの数は決まっているわけだから。

具体的な制度をどうするのかということは分からないが、管理職以外の仕事に就いて定年を迎える。それが普通のことで、そうした中に生

きる道があるのだという人事管理の風土を作らないと持たない。

事実ブルーはそういう世界であって、高いモラルを維持してきたわけだから、何か手はあるはずですよ。

今はそこをあいまいにしているから、人事部門は手を考えることが出来ないのです。考えた途端に、いままでやっていることはうそだということ、自分で表明することになりますからね。対策を打つ工夫すら打ち出せないわけですね。だから明らかにすることは少し明らかにして、色々な手を考えようというわけです。

多分その時には、給与の問題だけでなく、配置の問題とか仕事の配分とか、ブルーワーカーの世界でやってきた色々な創意工夫を、労使で考えていくが必要になるでしょうね。

中村 フタをしていたところを明らかにして、真剣に組合も含めて考えようということですね。



中村圭介さん

今野 いつまでもフタをしていくと、開けた時には手遅れであったということになる。それに、今の人事部門のようにだまし続けると、多分社員は分かっているから、シラけてくるのではないかと思いますね。

中村 でもシラけたからといっても、生活には困らないですからね、今は。

面白い仕事、明るい人事制度こそ大切

居樹 仕事が面白ければ、人事制度がかなりいい加減でも半分はカバーできるような気がする



左：中村さん 右：今野さん

るんです。

人事の問題を今話しているのですが、人事以上に仕事ですね。そちらがまず大事だと思うのです。そうは言っても、人事制度をどう工夫するかということもやはり必要ですがね。

今野 仕事を面白くするにはどうしたらよいかと考える時に、今までであれば、課長に昇進して課長の仕事をするのが面白いということであった。しかし、これからはそうした単一の考えから解放されることですね。

居樹 むしろそちらの方が大切なような気がします。

今野 今日の座談会の表題は「管理職からの解放」がいいんじゃないですか。(笑)

居樹 企業自体も色々苦労をしていると思います。ホワイトカラーの仕事を面白くするために、組織の方をいじくったりしてね。ルーチンの仕事もあるでしょうが、それ以外に色々なプロジェクトを作ったりという工夫は、やはり始めていると思うのですね。

指令型人事から 個別交渉・選択型人事へ

今野 最後に、こうすれば人事が明るくなるという条件を、一言お願いいたします。

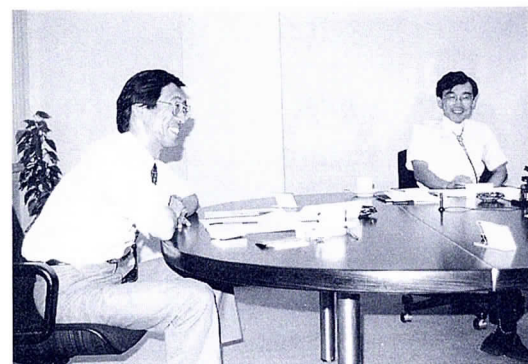
居樹 明るくなるかどうかは別として、今までの人事制度とか取り組みがありますが、これからは抽象的に言えば人の顔をした人事管理ということですね。

第4章

人事労務担当者のアイデアプラザ

実務家80人から寄せられた
人事労務のアイデア施策・制度

- I 寄せられたアイデア施策・制度の傾向
- II 我が社のアイデア施策・制度
- III 私が考えるアイデアプラン



左：今野さん 右：居樹さん

一人ひとりの意識が多様化していて違うとすれば、それにキメ細かく対応するということではまだまだ不十分ですね。今はどちらかと言えば上からの管理で仕事の配分も含めてやっている。その辺はもう少し変わってもいいのではないだろうか。

自己申告などとか、本人のニーズなどを含めてかなり個別的な対応が今後必要になる。その辺が日本の人事管理は手薄だったと思います。

希望も願望も含めて言えば、そういう意味でかなり個別の従業員の意識とか、希望とか適性に対する対応には、今後も努力が必要なのではないか。単に制度を整備すれば済むということではなさそうだという気がします。

今野 キーワードで言えば、指令型人事から、個別交渉・選択型人事へ…という感じですね。結局、適性といってもだれも本当のことは分からないわけだから、もう少し交渉が入ってもいいですね。

それが人の顔をした人事ということですね。さっき言ったように、あからさまにした後はネゴの要素を入れる必要がありますね。だから、個人個人が自分自身で選択するということですね。選択する時はリスクを必ず伴う。そういう人事になっていかざるを得ないという気がするのです。

本日は、どうもありがとうございました。

近年、業績の向上、組織の活性化、従業員のモラルアップなど様々なニーズに対応するため、人事・労務の施策・制度は多様化が進み、各社各様のユニークなものが数多くみられるようになった。その中には、有給休暇の積み立て保存制度のように、1人の実務家のちょっとした思い付きから広く各社に取り入れられる制度に発展したものもいくつかある。『労政時報』では、ここ10年ほどにわたって、

このような各社のアイデア施策・制度の事例を取り上げてきた。しかし、まだ世間には知られていない施策・制度、あるいは制度化されていないアイデアの中にも、各社のニーズにマッチする可能性を秘めたものは数多くあるだろう。

そこで本章では、ざん新なアイデアにあふれた各社の施策・制度および実務家のアイデアを『労政時報』読者を中心にアンケートで募り、項目別にまとめた。

労政時報 3000号記念特別増刊号
平成2年12月3日

(禁無断転載)

発行人 猪股靖
印刷所 株式会社 廣濟堂
発行所 (財) 労務行政研究所
〒106 東京都港区東麻布1の4の2
電話 (03)584-1231(代) FAX (03)584-1698
振替 東京 1-41547番
関西支所 〒530 大阪市北区西天満6-8-7
電話 (06)364-8089 FAX (06)364-4317
振替 大阪 4-57153番