

鐘淵紡績株式会社(B)

—— 定年制廃止 ——

昭和42年(1967)3月、ケース・ライターは再度鐘淵紡績株式会社(以下鐘紡と略称)を訪れ、“定年制廃止”後3年間における実際の運用状況や労使当事者の評価について話をきいた。

鐘紡の売上高及び利益は昭和39年(1964)上期をピークとして、以後低下傾向を示していた。39年上期の売上高720億円、税引前利益30億円は、41年上期にはそれぞれ666億円、5億円、同下期690億円、10億円へと低下した。部門別売上高構成はこの間に綿および化成品(スフ)がそれぞれ5%の減、ナイロンが10%の増加を示し、他はほぼ保合であった。

昭和39年(1964)以降、綿およびスフ市況の低迷はいちじるしく、いわば構造的不況下にあった。化粧品、食品部門は39年以降成長がやや停滞しており、ひとりナイロンの生産・販売は順調に伸びていた。かくして第二次グレーター・カネボウ計画は第一次計画においてあげられたような成果を達成できなかった。

事業の縮小による人員余剰を生ずるということこそなかったが、全般に企業拡張が予想通りにゆかず、またナイロンなどの拡張部門は“資本集約”的であるため、人員需要は当初予想されたようには増加しなかった。

“定年制廃止”後の3年間に55才を迎えた人のうち約20人は55才で退職した。それらの人々の中には健康上雇用継続が不可能な者がごく少数あったが、そのほとんどは以前から定年後の生活設計をたてていた人達が55才を迎えて新生活に踏みきったケースであった。こんごは65才ということで生活設計がおこなわれるから、そのような人は少なくなるものと考えられていた。

昭和42年(1967)2月末現在、55才以上の在籍従業員(特別従業員と呼ばれている)は第1表に示されているように334人であった。そのほとんどが従来のポストについており、同じ工場、職場内で後進に道をゆずるべく、降職し職階の低下した人は1割ほどであった。事業所間の配転や老人向職務に配置換えになった例は皆無であった。役職を降り、職階低下した者については、協定により、55才時の本給は、新職務の職階のいかんにかかわらず、保障されていた。

山田労務部長は“定年制廃止”後の3年間を顧みてつぎのように語っている。

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議の資料として用いるために、同スクール教授石田英夫が作成した。ケースは経営管理上の処理の適切なあるいは不適切な例を示そうとするものではない。

(1967年5月作成)

第 1 表

職 務	事 務	技 術	計	
5～11	男	104	65	169
	女	4	0	4
	計	108	65	173
	間接部門	直接部門		
1～4	男	79	64	143
	女	9	9	18
	計	88	73	161
合 計	196	138	334	

資料出所：会計記録

「従業員が会社の善意を感じてくれたことは疑いありません。しかしそれによって生産が倍になったということはいえません。実施当時は制度の対象者はもちろん、それ以外 15
 の若い従業員も有難いという気持ちを強くもったと思いますが、ぬるま湯につかれれば、それに慣れて有難くもなくなるものです。企業の発展は“福祉国家”では達成できないということになりましょう。

“定年制廃止”はソロバンだけの経営の中ではでてこない考え方です。ロマンチック 20
 というか、ヒューマニスティックな経営者のみにある発想です。従業員に対する考え方 20
 だけではなく、労働組合をどうみるか、戦場的なものとみるか、生産の担い手としての 20
 協力者とみるかどうかにも関係があります。結局企業のフィロソフィのいかんにかかわ 20
 ることです。

あの制度の実施については、ソロバンに徹するゆき方よりも、従業員をどう処遇する 25
 かということの方が前面にでたということができましょう。それがいいかわるいは別 25
 として、私もその座に坐っていたらそうしたいと思います。

しかしながら、そのようなことも経営にとってぐあいが悪くならない範囲で行なわな 30
 ければなりません。このまま放置すると影響するところは大きくなります。企業が発展し 30
 ないのに賃金コストがどんどん上り、また従業員のモラルが低下してゆくということ 30
 にもなりかねません。しかし65才の年限を下げるという考えはありません。いちど従業 30
 員をその気持ちにさせたのですから、思うように企業が発展しなかったからといって約束 30
 ごとを反古にすることはできません。

日本人の平均寿命の延び、労働市場の需給関係の見通しなどを考えると、定年延長は 35
 時の趨勢です。ここ数年で60才が大勢となるのではないのでしょうか。日本の企業は好むと 35
 好まざるとにかかわらず、定年の問題に対処してゆかざるをえません。私達は“定年制 35

廃止”をあやまったことをしたとは考えておりません。

そこで私達がこれから対策を講じていかななくてはならないのは、第一に能力に応じた配置換えをこれまで以上にやってゆこうということ、つまり適材適所の人事管理をもっと徹底させようということです。第二に賃金制度の合理化、職務に応じた支払いの原則をより強く打ちだそうということです。

しかしながら、55才以上の特別従業員に対してのみこういう対策を講ずるというのではなく、全従業員に対して実力主義の人事管理、職務中心の賃金管理を打ちだし、そういう雰囲気の中で問題に対処してゆかねばなりません。

歴史の古い会社ではやはり年功要素が大きな意味をもち、とりわけ学歴が重要視されます。実力主義と口でいうだけではだめで、従業員一人一人を納得させるような手をうたなければなりません。

人事行政と賃金の問題は経営が当面している深刻な問題であります。組合内においても若年層などにもっと公正な処置をした方がよいという意見もあるらしく、組合の内部問題にもなっているようです。

“定年制廃止”のような大きな制度改正のばあいには、事前に諸々の対策を講じてから実施するというゆき方もあるわけですが、わが社の場合には、まずやったあとで、事態にあわせて手をうってゆこうというゆき方をとっていることとなります。」

すでに部分的にみられる若年層の前途硬塞感を緩和するために、能力に応じた処遇を実際の運用面に徹底させることが検討されていた。55才を過ぎて能力低下していると認められる者はどんどんポストを下げ、後進に途をゆずらせる。現状では8,000人余の男子従業員のうち特別従業員の割合が300余人でその割合はまだそう大きくはないが、こんごますますこのような必要性が増大してゆくものと考えられていた。

労務担当者のみるところでは、57～8才の特別従業員の心身の活動状態から判断して、65才まで勤務することが難しいと思われる者も少なくなかった。2年後には60才の従業員が現われるわけであるが、「ピリッとした者も中には居ようが、ボケた者もでてくるのではないかと想像されていた。しかしより若い層は65才まで労働生活をするという気構えでいるから、現在の特別従業員と同じようにはならないだろうと考えられていた。

特別従業員が65才まで勤務を続け得るための能力要件としては、一般従業員の場合*よりも厳しい基準が設けられていた。すなわち「視力、聴力、言語、四肢、胸腹部臓器又は神経系統に重大なる機能障害があり、配置転換するも業務に耐えないと認められるとき」、「業務能率

* 労働協約第43条(解雇) 会社は次の各号の場合を除き解雇しない。

1. 精神若しくは身体に障害があるか、又は老衰若しくは疾病のため業務に耐えないと認められるとき。
2. 作業に誠意を示さず、技術能率が著しく不良であって職務を変更しても見込がないと認められるとき。

が著しく低下するか、もしくは業務に対する意欲がいちじるしく減退し、配置転換するも他人との協同上重大なる支障があり継続勤務が極めて望ましくないとき」、その他8項目の詳細な規定があり、いずれかに該当する場合には、本人及び組合に文書で明示した上で、満65才到達以前でも解雇できることになっていた。

しかしながら、いかなるものさしで欠格者を排除するかはきわめてむづかしく、事実上「やめてもらいたい人が居てもなかなかそうすることができない」実情にあり、上述の基準により解雇された者はこれまで1人か2人あったに過ぎなかった。

女子年金受給対象者は、昭和42年(1967)5月現在4,110人であり、毎年1,500人ほどが新たに受給対象者となるとみられていた。

賃金制度については以下の4点が検討されていた。

1. 職務・職階が下がっても給与は下がらないことについて、当面55才以上の特別従業員の本給保障を段階的に下げ、一定期間後には就いている職務に見合う本給を支払うようにすることが考慮されていた。将来はこの原則を一般従業員にも全面的に適用すべきであると考えられていた。
2. 特別従業員については一般従業員と別の賃金体系をつくることも検討されていた。他社・他産業の例では55才時の賃金の7割ないし8割に下げることが多いが、年1回考課を実施して下げる限度を90%くらいにしてはどうかという案が考慮されていた。
3. 特別従業員に対して、これまでベースアップは均てんされてきた。今後もこれを中止する訳にはゆかないとしても、果して同率アップにしなければならないかは考慮の余地があると考えられていた。
4. 定期昇給制度の改訂 1ないし3職階については、従来から同一職階で本給額が高くなるほど昇給額が逡減する方式がとられていたが、第2表の如く、その後4職階についてもこの方式が適用されるようになっていた。更に昭和42年(1967)5月より、5職階以上についても同様の方式が実施されることになった。

鐘紡労働組合の小林組合長は次のように語った。

「定年制の廃止を組合員は非常に喜んでおります。しかしグレーター・カネボウ第二次計画は、繊維産業の慢性的な不況という一般情勢に押し流されて、予期された成果を達成できませんでした。このような状況において、鐘紡の定年制廃止後の人事・賃金管理のあり方は放漫といわねばならず、かの制度を永続性のあるものにするためには、適切な手を打つ必要があります。

第一に、年功賃金から職種別賃金の方向へ、職務に応じた賃金に切りかえる必要があります。

第二に、55才以上の者がポストを占めることからくる若い人の前途硬塞感を打破しなければなりません。55才以上の従業員には健康を重視して、責任を軽くし、いつまでも

第 2 表

区 分			調査期間中の欠勤日数30日以内の者		
			最 高	標 準	最 低
1 職階	本 給	17,900円未満	900	800	700
	”	17,900～19,899円	580	500	420
	”	19,900円以上	350	300	250
2 職階	”	21,200円未満	1,000	850	700
	”	21,200～22,199円	670	550	430
	”	22,200円以上	430	350	270
3 職階	”	27,800円未満	1,100	900	700
	”	27,800～29,799円	750	600	450
	”	29,800円以上	600	500	400
4 職階	”	38,400円未満	1,500	1,200	900
	”	38,400～41,999円	1,100	900	700
	”	42,000円以上	750	600	450

資料出所：昭和41年12月28日付「労使協定書」

働いてもらおうということで、これまでより思い切った適正配置を行なう必要があります。現在のところ300人位の55才以上の者は年々増えてゆき、ピーク時にはかなりの数に上ることが予想されます。若い人の硬塞感と企業にとっての労務費負担は重大な問題とならざるを得ないでしょう。かつての部下の下で働くことを淡々と割り切れない日本人の感情を無視できませんが、組合としてもこの辺のところを割りきって進まねばならないと思っております。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample



不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール



Contents Works Inc.