

日本労働年鑑 第59集 1989年版
The Labour Year Book of Japan 1989

第二部 経営労務と労使関係

II 経営労務の動向

2 人事・労務管理研究会報告

1 企業の人材調整システムに関する専門委員会報告

労働省が設置した「人事・労務管理研究会」は、前年度の二つの専門委員会報告（『日本労働年鑑』第58集一三五ページ）につづき、本項および次項の二つの専門委員会報告書を、八八年三月付けで作成し、これは一〇月に刊行された。これらは、企業内外の環境条件の変化に対応し、企業が今後とるべき人事・労務管理とそれを支える公共政策についてのべている。八八年度中に最終報告がまとめられる予定とされている。伝統的な終身雇用・年功制を軸とした人事・労務管理を超え、または修正した基本指針を示そうとしているものとして動向が注目される。

人材調整システムに関する専門委員会（主査＝稲上毅・法政大学教授）の報告は、日本的な人事・労務管理、とくに正規従業員についての平等主義的な管理を否定し、「異質化管理」を打ち出したことが最大の特徴である。これは、内容としては、経営者団体等がここ数年来、実行に移してきた複線型雇用管理と見合うものである。

「人材調整システム」

「人材調整システム」の用語も新しいが、報告書（「企業活力の維持とこれからの人事・労務管理」）の用語解説によると、企業内外の環境変化に対応する経営戦略の実行のための企業内・企業グループ内での人材の育成・調達を意味すると解される。

人材調整システム自体が登場してきた背景として、委員会報告は、(1)市場と技術の急激な構造変動、(2)従業員の高齢化・高学歴化があり、このなかで「人材格差の拡大現象」が起き、また、従業員は専門的な仕事を通じた自らの適性と能力発揮に関心をもつようになっている、としている。さらに、第一次石油危機以降、需要に密着した質・価格・納期で商品を提供することが経営戦略上重要となっている、とのべる。そこで日本の経営での人材の重要性から、経営戦略を担いうる人材の育成や調整が課題となる、と論じている。

システムの五要素

報告書は、人材調整システムの輪郭として五つの要素をあげている。すなわち、内部労働市場における局面として、(1)ハイブリッド人材編成（正規従業員の増大の抑制の一方で、パート・アルバイト・派遣労働者、専門労働力の中途採用等の異質な人材の総合化）、(2)新たな「人材育成樹木図」の設計（複線、分岐、交錯をふくむ正規従業員のキャリアパスを描きつつ、人材を分類・育成することと解される）、(3)人的資源・報酬ルールの見直し（抜擢、能力による処遇などをふくむ配置と賃金管理と解される）。つぎに(4)企業グループ人事管理の台頭（企業グループとしての採用、出向・転籍

の増加、終身雇用圏の形成など)、これと一部関連するが、(5)業務の外部化戦略(別会社化と人材派遣の導入)。以上の五つである。

以上の五要素は、相互に連携・補完して人材調整システムを形成しつつあるとする。これは、全体として、異質な人材の総合的な管理であり、「異質化管理」の胎動であるという。報告書によれば、異質化は均質化・平準化のペア概念である。質を異にするものは異なる尺度で測るべきであり、異質化管理により格差が拡大されるとみるべきではないとする。たとえば、パートタイム労働者の多くは正規従業員になりたくないと考えているから、正規従業員と同じ基準でその状態を判断すべきではないこととなる。報告書によれば、異質化管理の原点は個性尊重・人間尊重であり、この管理の進展のためには従業員が自主的に職業キャリアを選択してゆく側面が尊重されねばならない。また、機会均等とリターンマッチの保障が必要であり、さらに、異質化管理の設計と運用には労働組合と十分意思疎通しなくてはならないとのべている。

個別企業の人材調整システムを支持する公共政策としては、人材育成に関し、社会的な機会を与え、ネットワークをつくること、海外派遣要員の教育訓練、管理職・専門職の「充電休暇」とフレックスタイムなどが課題であるとしている。

日本労働年鑑 第59集

発行 1989年6月26日

編著 法政大学大原社会問題研究所

発行所 労働旬報社

2000年2月22日公開開始

■ ←前のページ 日本労働年鑑第59集【目次】 次のページ→ ■
日本労働年鑑【総合案内】

法政大学大原社会問題研究所(<http://oisr.org>)
