

## 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

## 2 高齢化等の下での人事制度に関する専門委員会報告

この専門委員会(主査=津田真澁・一橋大学教授)の報告は、現在中高年労働者の過剰感が高まっているとして、その活用をはかりうる人事制度として、企業・企業グループで活動できる全員専門職制度(クラスター専門職制度)を提唱し、そのグランドデザインを示したものである。

## 今後の雇用状況を「半身雇用」と表現

この報告書は、最初に中高年齢労働者の過剰感が高まったとして、その原因を分析している。まず客観的事実として、一九八〇年代に入り大企業で中高年齢者比率が急速に高まってきた。これにたいし、企業は一方で部課長等の管理職ポストを増大させたが間に合わず、昇進の遅れ、ポスト不足がめだってきた。他方で、企業は、役職定年制度、早期退職優遇制度、出向・転籍などの対策をとっている。このような状況から経営者の意識として、中高年齢労働者、とくにホワイトカラー管理職に関して過剰感が高まっている。委員会のためおこなわれた調査では、雇用施策の基本理念としても、「全員の定年までの(当該企業での)雇用保障をぜひとも守りたい」とする大企業(三〇〇〇人以上の上場企業と一〇〇〇人以上の未上場企業)は六割あるが、残り四割は、このような保障は無理とみており、これに代表される状況について「半身雇用」の企業が増大していると表現した。

過剰感の高まっている理由は、ポスト、コストおよび能力にあることが同じ調査で示されているが、人件費については、賃金を引き下げることが望ましくないとみている企業がかなり多く、直接的対策とはなり得ないと報告書は判断している。一方、能力の面では「能力の伸張があれば雇用が維持できる」としている企業が多い。以上のようなところから、報告書は、中高年労働者を管理職として処遇しようとする伝統的人事制度のもとで、管理者たる能力のある者がその処遇を得ず、過剰感の主因となっていると分析している。

## 「クラスター専門職」の提唱

報告書は、労働力需給をめぐる展望をおこない、近い将来、人口構成から六五歳までの労働力の活用が必要となること、専門能力を有する職業人の育成が必要であること、現行の管理職制度による中高年層の処遇は維持できないこと、企業グループによる終身雇用圏が形成されてきたこと、将来の中高年層である現在の若年層が、仕事そのものへの能力発揮を望む傾向があることを指摘する。

このような条件のもとで、中高年齢労働者を実践力をそなえた職業人として養成し、六五歳まで企業および企業グループで活用する全員専門職制度(クラスター専門職制度)が、この層の過剰感の

解決の決め手になるとみている。

## 新しい人事制度のグランドデザイン

中高年齢労働者について全員専門職を実現するためには、人事・組織全般の組み直しが必要となる。報告書はその骨子として、つぎの四項目をあげる。(1)人事制度の基本は、職位昇進制度から専門能力の広さ高さで格付が上がる専門職制度となる。この場合に、報告書では三五歳位までは専門能力の養成、三五～四四歳はチームのリーダー、四五歳以上はクラスター専門職(業務部門ごとの専門職業人)になることがモデルとして想定される。(2)組織は、部を単位とし、それ以下はチームなどの柔軟で権限を委譲された組織から編成される。(3)人事評価と処遇は、専門能力の高さと広さによる能力主義となる。(4)人事は選別でなく活用の論理によっておこなわれ、このため個別管理がおこなわれる。労働者の職業意識の確立のうえに、その意欲と能力をひき出し、評価し、職業的成長を可能とするため、MBO(目標管理)を用いた人事考課、CDP(キャリア・デベロップメント・プログラム)による長期的な個人の目標と企業の求める人材との適合などが必要であるとする。

以上の計画を推進するには、行政としても情報提供などの促進措置、六五歳まで雇用できるような雇用対策、中高年齢者を専門職として活用できる職務開発と能力開発、社会的な能力評価システムの確立などが必要であるとしている。

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>)

---