

特集にあたって

上野 哲郎

最近、企業にとって人材の確保と人材の育成・活用は最重要課題の1つとなっている。

なぜなら、日本の労働市場における特徴をみるならば、若年層の横ばい、壮年層の相対的減少、高齢層の相対的増大という傾向が予想されるからである。さらに、人々の企業・仕事に対する意識の変化も、大きな意味合いを持ちはじめているからである。しかも、日本の企業は世界のトップ・ランナーとなりつつあり、研究開発が非常に重要になり、そのための人材の育成・開発が必要となりつつある。

このような状況下で、企業は従来のように若年労働力を大量に採用し、年功序列・終身雇用で代表される人事施策をとることは不可能になりつつある。すなわち、若年労働者（もちろん中高年についても当然であるが）のモラルを向上させる新たな施策、高齢者の能力維持・活用をはかる新たな施策等が必要となる。

そこで、これらについて次の5氏に論じていただいた。

まずはじめに居樹伸雄氏は、「21世紀雇用展望鳥瞰図試案」と題して、雇用形態、雇用処遇、雇用内容(職務)の3局面より、雇用の将来像を全体的に論じている。雇用形態は、総パート労働化、職住接近型勤務、職種別の企業化等、多様化が進展する。処遇は、より国際的に通用するシステムの採用が進む。賃金は、今まで以上に仕事給化をはかる必要がある、と指摘している。また、労働時間短縮、専門職群優遇制についても述べている。雇用の中味も、無人化工場、OA化等による事務・販売部門の再編成などで大いに変化することが指摘され、最後に、職歴開発面での変化にもふれ、全体を結んでいる。

2番目の津田達男氏は、「豊かな時代に対応する人事管理の要件」と題して、本当の意味での豊かさを追求する時代における問題点を指摘している。それは、真の意味での心の豊かさを擱んでいこうとする個人の主体性のなさと、企業倫理の崩壊とである。これからの時代は、これらの克服が重要であるとの観点より、対応すべき具

体的な人事管理の要件を列挙している。まず、雇用の流動化に伴い、労働市場が正規社員と「フロー型」社員の2元化がおこる。また、個性型社員の必要性が高くなる。そこで、「人事理念」の重要性、組織のリーダーの育成の重要性を指摘し、従業員個々に対応する本当の意味での人事制度の多様化の必要性を訴えている。

3番目の福谷正信氏は、「研究・技術系人材の雇用と処遇」と題して、現在おとずれつつある高齢化社会における日本の研究者や技術者の発掘と育成について述べている。西欧のような高齢者早期引退型の高福祉社会とは異なる、勤労を通じて自己実現を果たす社会を、日本が目指すべきとの視点を示す。そして、このような社会の中で、より一層不足するであろう研究者や技術者を確保する手段として、研究開発業務に専念できる高度専門職制度をあげている。また、職業生活を念頭において高齢技術者会社を1つの試行としてあげている。

4番目の太田和裕氏は、「従業員の意識の変化と人事制度の対応」と題して、YHP社における人事制度の変革について述べている。その基本は、社会的な労働人員構成の変化や若年層の労働意識の変化に対応して、従業員の意識改革を、給与を中心として労働条件の変革により行なうものである。具体的には、職務給制度の採用である。この根底には、主体的な創造的従業員集団がこれからは必要であり、そのためには各自が「職務」を遂行するとの認識の下に行動すべきであるとの考え方があ。また、この制度を補完する仕組みとして、公開された評価制度、ローテーション制度、自己啓発を中心とする教育制度が実施されている。

5番目の西村保氏は、「ブリヂストンの高齢化への取り組み」と題して、主としてブリヂストンの間接部門の高齢化への対応について述べている。従業員の多くは、仕事志向であり、仕事の中に自己実現を求めため、管理職志向となる。それゆえ、彼らに、自己の経験や強みが生きる仕事を担当させ、その中で専門性を確立し、自律的に権限を持って仕事を遂行させることが必要であると示唆している。その具体策として、管理職制度の複線化が検討されている。さらに、この制度を補完するものとして、人事評価制度の見直し、人材育成方法の再構築、定年後再雇用制度等が、提案されている。

以上、種々の観点からこの特集について論じていただいたので、興味深く読んでいただきたい。