

現場力を生かすために

3人に1人以上が非正社員という時代である。非正社員の拡大は世界的な傾向であるが、日本社会では、非正社員の増加は海外以上に深刻な問題をもたらしているのではないだろうか。

グローバル競争が激化するなか、最近では日本の製造業のラインでも非正社員が増えている。以前は、職場内でお互いが協力し合ってモノづくりをするという現場実態があったが、先日、製造現場の労働組合役員と話した際、「自分たちが我慢しても、非正社員の人たちの労働条件を上げていかないと現場はうまくいかない」という悩みを打ち明けられたことがあった。

経営学者の三戸公は、「家としての日本社会」（1994年）のなかで「何故、日本ではいくらでも残業し、まわりの人の仕事を手伝うのに、欧米では時間がくればさっさと帰り、いくらまわりの人が忙しくても手伝わないのか」と問いかね、「欧米では会社と特定の職務を果たすことで賃金を受け取る契約を結ぶから」、と答えている。欧米では契約以上の仕事も以下の仕事も契約違反であり、他人の仕事を手伝うことは、他人の仕事を奪うことになる。日本では、仕事をするとは、会社の一員になることであり、仕事との契約ではなく会社に所属するわけだから、職場で困っている人がいれば助けるのは当たり前である。

近年の非正規雇用の増大は、職場の分断化というかたちで、職場のマネジメントを困難にしている。正社員と非正社員に分断された職場は、日本型経営の強みを生かしきれていないようだ。仕事は助け合っするという働き方は、現場力の必須である。現場力とは、職場の全員が問題を発見し、自律的に解決する力といえる。経営者は、日本的経営の強みを、この現場力にあると十分認識しているのも事実だ。しかしながら、不確実性が増すグローバル化や国内のデフレによる企業間競争の激化により、目先のコスト削減圧力に抗しきれず、非正社員化を選択している。

正社員とはなにかという定義をあらためて問うと、「期限の定めのない社員」がイメージできる（統計上では期限の定めのない非正社員も存在するが）。非正社員が契約型の働きである以上、教育訓練の深まりは少なく、限られた職務に限定されて重要なことは任せてもらえない。しかしながら、企業を家とするなら、自分の家は大切に、良くしたくなるのが人情であろう。家には家族がいる。家族は期限の定めのない社員の集ま

りであり、家族は運命共同体を形成する。逆に非正社員は家族ではない契約社員である。家族のように親身になって面倒を見てもらえないし、身分差のような印象は否めない。

このような会社の一員と見なさない非正社員を大量に抱え込んで企業の生き残りを図ろうとしても、一体感をたもてないマネジメントはうまくいくはずもない。皮肉なことに、非正社員が増えた職場では、かえって正社員の負荷は増すばかりだ。それは正社員一人ひとりが裁量権を与えられるというよりも、非正社員をカバーしようとするあまり、消化しきれない量の仕事と責任が付加されている。

非正社員からはこんな意見もある。「本来『非』という文字には正しくないことと、過ち、罪、欠点という意味がある。このことが相互の壁を作っている」。そもそも、非正社員という呼称自体が、会社の一員ではないとして区別しており、正社員と異なる働き手を、職場で不必要に疎外している。

職場の統合に必要なものは、社員全員を家族の一員のように遇するといった取り組みである。運命共同体の一員である。もちろんこれまでのような非正社員が、正社員特有の「転勤あり、職務変更あり、時間外労働あり」の働き方は、すぐには出来ないかもしれない。

大前提は、期限の定めのない社員への積極的な転換である。その社員を正社員と呼ぶかどうかは企業によっても異なるだろうが、そのうえで正社員と異なる働き方をする社員を仲間として、正式の入社式を行うことも必要かもしれない。新入社員教育を行い、キャリアルートを開発していくこともできるのではないだろうか。当初の労働条件の水準においては、正社員との格差があるのもやむをえない。当面は、中心的正社員の周辺の社員と見なすということになるかもしれないが、なによりも、定年まで働けるという安定雇用は、個人技能の形成やモチベーションの高揚に大いに役立つ。

グローバル戦国時代にあって、グローバル化への対応と、「家としての」日本型経営という二重性の組み合わせは、日本企業の攻めにつながる梃子（てこ）となるのではないだろうか。職場の統合に向けた労使の取り組みは、現場力を生かすうえで避けては通れない課題となっている。とりわけ、労働組合の果たす役割は大きいように思う。

（連合総研主任研究員 矢鳴浩一）