

政府による限定正社員制度の導入に
関する経営学的一考察

北海学園大学 経営学部 大平 義隆

I .はじめに

平成25年6月14日に閣議決定された規制改革実施計画にある雇用改革は経営学的考察を必要とする。この規制改革の目的は「我が国の経済の再生」¹である。我が国経済の再生は、既存の形態の修正ではなく大きな転換、米国式の雇用形態への転換、という形で志向される。経営学的視点からの議論されるべきところがなされておらず、この転換は従業員的不安を募り、結果的に我が国企業の強みをなくすと考える。

問題としている限定正社員の導入は、将来わが国だけが異なる国際標準にすることで国家経済の再生が図られるという考えに基づく²。ここでは、無限定正社員とはなにかを検討し政府が限定正社員を進める理由を検討する。

その際、限定正社員の限定に近い形態を持つMBO(目標管理: Management by Objective)のわが国への導入結果の考察を中心に限定正社員の導入後を予測し、経営学的視点からの考察を行いたい。

Ⅱ.問題意識

1. 限定正社員制度の導入

閣議決定に際して提出された規制改革会議雇用ワーキング・グループ報告書³には限定正社員(ジョブ型正社員)への変更の説明に、1)日本の正社員の特徴、2)メリットとデメリット、3)変更の必要性、4)日本型職務給制度では解雇ができない理由を挙げ、国際標準化を求め、5)最後に変更への対応策として制度的な補完を述べている。

1) 日本の正社員の特徴

ワーキング・グループの報告書では、日本の正社員の特徴を、無期雇用、フルタイム労働、直接雇用、職務と勤務地と労働時間に関しての無限定、男性中心、生活給、と述べている。国際標準であるという米国等ではジョブディスクリプション(職務記述書)等があり、きわめて明瞭に限定が行われていると比較している。この形態を限定正社員と称している。

2) 日本の正社員のメリット・デメリット

(1) **メリット** 会社のメリットとしては、日本の正社員は無限定性を特徴とするため会社経営は柔軟性を得ていること、流動化しにくいので企業特殊的人的投資が可能なこと、配置転換で部門間の調整がとれること、があげられている。従業員のメリットは、様々な仕事ができ動機づけられること、社員として公平な扱いがされること、補完的な制度(雇用保障、年功賃金や退職金といった待遇)が完備していること、であった。

(2) **デメリット** 従業員のデメリットは、不本意な異動、何でも屋になること、転職しにくいこと、があげられている。他に、社会のデメリットとして、有期雇用が増大する原因になっていることが挙げられている。

3) 変更の必要性

変更の必要性の第一は、非正規社員の雇用安定である。第二は、国民が少子高齢化を支えるためのワークライフバランスを達成できるような働き方の促進である。第三は、女性の積極活用である。第四は、相互転換によるキャリア継続、即ち流動化である。最後は、自己のキャリアの明確化、外部労働市場の形成と発達、である。

4) 現行の「職務給」の問題

2011年に正社員300人以上の1987社では、51.9%が導入し、そのうち社員の32.9%が職務か職場が限定されていた。しかし職務が限定されている場合の78.8%が実際には不明確で、勤務地限定の場合も84.4%が不明確であった。また、閉鎖、縮小時の処遇は職務限定で76.6%、勤務地限定で63%が無限定社員と同じになっていた。運用上不明確な場合には、現行法では限定とは認められず、法的には解雇できない。こうした点に配慮し、報告書では「限定正社員」という表現を使い、限定を強調していると思われる。

5) 補完的制度の検討

報告書で他に検討されているのは、人材派遣業の規制緩和であることから、限定社員の導入に合わせ、流動化する労働市場の形成を検討していると思われる。変更の対応として唯一あげられているのが補完的制度の検討である(表1参照)。これだけで従業員を動機付け、業績を上げることはできるのだろうか、経営学的検討が必要だろう。すでに、限定正社員導入に反対する意見は多く出てきている⁴。

表1

組織	制度変更 → 制度補完

2. 問題意識

経営学の中で経営組織、経営管理の研究では、従業員の欲求を充足し、動機づけるために、人間の行動が研究されてきた。人間の行動は社会が子供に対して相互作用を通して社会的となるように誘導するところから始まり、教育制度などを通し制度的に強化することで社会化されている。社会化した子供は社会的行動をとる。すなわち物事を決め、欲求を充足しようとする（表2参照）。

社会に存在している企業は、より良い結果を得るために、人々の欲求を充足し動機づけようとする。社会が異なると物事への欲求が異なり、物事の決め方が異なることがわかっている⁵。世界の主流と日本が異なるといわれるほどの変更であるなら、変更には経営学的に検討を要すると思われる。

表2

組織 適切な誘因の提供

個人 欲求充足行動
意思決定・相互作用

社会 子供の社会適応化
教育制度による強化

Ⅲ.主流との差異の検討

では、どのような差異があるのかを、これまでの研究を基にして社会、個人、組織の順にみていき(表3参照)、制度変更で足りるものかを検討しよう。次に、形態のよく似ていると思われる目標管理の導入とその結果検討し、よく似た結果となっているかの比較を行うことで差異の検討としよう。

表3

米国

日本

組織 動機づけ

機会提供・契約
達成感等動機づけ
職務等級制度

構成員として雇用
所属欲求充足・一体化
終身雇用慣行

個人 欲求形成
決定形成

個別努力
自律的判断と行動

属性の希求
状況参照行動

社会 適応化
強化教育

主張・ルール遵守誘導
自律的判断へ誘導
個別目的へ誘導

属性希求へ誘導
状況判断へ誘導
全体・状況一致へ

1. 既存研究の検討

1) 社会の子どもに対する対応

東洋ら(1981)は、子供と養育者の行動の日米比較を通し、わが国では状況に注意を払い適応するように子供らを誘導していることを、米国では子供に対する自己主張の誘導に合わせて子供らがルールを守ることを求めていると述べている。

また、大平(2003)は、文献研究からわが国では属性獲得と状況判断へと誘導し、米国では自己判断価値と自律的判断へと誘導する養育者の行動があることを明らかにしている。

2) 社会化した個人の行動

子供に対する扶養者や社会の反応、相互作用により、わが国では強い属性獲得欲求が生じ、状況を参照して物事を決める意思決定行動をとるようになる⁶。

同様に、米国では自律的で個別目的合理的意思決定を行うこととなり (Robbins 2005)、個別努力を評価の基準として持つようになる。

3) 組織の在り方

組織は個人の欲求を充足し、かつ動機づけなければならない。わが国の場合、強い属性獲得欲求があるが、所属を得るとともに所属と一体化する。同様に、属性欲求に起因する所属との一体化は「会社のために」人々に無理を強いることができる。一体化を喪失することは自分を失うことにつながるため、このことが仕事への動機づけともなる。米国で一体化は個別合理的判断の結果だ。

2. MBO導入とその結果

最後に、仕事が限定的で正社員に用いられている点で限定正社員に近いMBOを取り上げる。我が国に導入されたMBOは変質している。

MBOはHerzberg(1989)の職務充実をもとにしている。この場合、自律的な達成欲求を持つ人間に対して、組織設計上、決定する権限を与えることでやる気につなげる、というアイデアだ。

したがって、達成欲求を誘導する仕組みのない我が国に導入されると、責任はやる気とはならず、個人に与えられた明確な組織課題、ノルマとなり、管理するものという理解になる⁷。

産業能率大学総合研究所、日本経営協会、日本総研、日本医療労働組合連合会など、多くの組織でMBOがノルマ管理にならないように注意を払っている。MBOの事例から多くを学ぶことができる。

IV.むすび

以上、雇用制度は個人の欲求構造などに一致している。日米では異なる組合わせ、制度と個人の欲求構造の組み合わせを持っていることになる。

したがって、単純に制度面だけに注目して変更を行うことは、強さを殺し、不安を広げることになる。

注

1. 日本国政府「規制改革実行計画」2013年6月14日1頁参照。
2. 雇用WGの座長鶴光太郎「職務限定の正社員がカギ」日本経済新聞、2013年5月19日9頁でそのように述べている。
3. 日本国政府「規制改革会議 雇用ワーキング・グループ報告書」2013年参照。
4. Yahoo「みんなの政治」では、7月31日には、賛成981(23%)、反対2980(70%)、他290(7%)となった。
5. ロビンス(2005)は、『組織行動』の中でそう述べている。
6. 大平(2006)は日本人の横並び行動の分析を通し、個別合理的な判断ではなく、状況に価値を参照して決定をおこなっていることを明らかにしている。
7. 東京電力(株)技術開発研究所職員からの聞き取り。2008年11月2日。

参考文献

Herzberg, F., B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Wiley, 1959.

Robbins, S. P., *Essentials of Organizational Behavior*, 8th Edition, Prentice Hall, 2005.『新版 入門から実践まで 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社、2009年。

青木昌彦・奥野正寛編著『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会、1996年。

東洋・柏木恵子・R.D.ヘス『母親の態度・行動と子供の知的発達 日米比較研究』東京大学出版会、1981年。

大平義隆「組織と個人」松本芳男編著『経営組織の基本問題』八千代出版、2003年。

大平義隆「わが国組織への人間モデルと意思決定における参照行動の検討」大平義隆編著『変革期の組織マネジメント』同文館出版、2006年。

工藤達男・奥村経世・大平義隆『現代の経営管理論』学文社、1992年。