

読書ノート

大久保幸夫 編著

『正社員時代の終焉』

——多様な働き手のマネジメント手法を求めて

木村登志男

(前セイコーエプソン(株)代表取締役 副社長)

「終焉」という文字が表紙のど真ん中に大きく印刷された本書のタイトルは実に刺激的で、一瞬「正社員は不要になってしまうのか？」と錯覚させられる。しかし、第1章、第2章と順を追って読み進むと、筆者の実体験がダブッてきて、本書に引き込まれていく。つまり、第1章では日本特有の雇用制度——就職というより「就社」した正社員中心で、かつ正社員は非正社員の上位概念——について述べ、その雇用制度の特異性ゆえに、日系企業は進出先の中国や北米・欧州等で多くの問題に直面していることを明らかにする。日本企業はバブル崩壊・業績悪化に伴い、新卒採用の抑制、人材のリストラチャリング、アウトプレースメント促進等の人事改革を行った。総額人件費抑制・変動費化の流れの中で、大手企業では各職場に正社員以外の形で働く人が急増した。そのため企業は多様化した社員に対し、それぞれの役割と期待を再編・明示し、それぞれに見合った仕事の機会や報酬を柔軟に提供しなければならない段階に至ったとしている。

第2章では1997年をピークに総就業者数が減少するなかで、新卒無業者(NEET)の急増、労働市場における競争の激化、アルバイト・パート・フリーター・契約社員・個人業務委託者等非正社員急増の実態を述べている。非正社員急増の根源は総額人件費削減のため採用を抑制する人事部門の目を掠めて、現場が人件費以外の経費の形で、「派遣」という新たな戦力確保に走ったことにある。結果として「戦略なき非正社員活用」となり、非正社員が正社員と事実上同じ仕事をしていることが往々にしてある状態となった。

筆者は今年6月まで、グローバルに事業展開する



●日経 BP 社
2006年3月刊
B6判・259頁・1680円
(税込)

●おおくぼ・ゆきお
ス研究所所長。
リクルート
ワーク

製造業の役員を14年間勤めてきたが、本書にのべられた非正社員急増の実態とほとんど同じ体験をした。役員に就任した1992年当時、業績悪化に苦しむ会社は総額人件費抑制のため、新卒・中途採用全面停止と既存戦力の徹底的効率活用に取り組んでいた。90年代半ば以降業績が回復して、新卒・中途の採用を再開したが、業績伸長に対応しようとする現場は戦力が足りない。やむなく人材派遣・請負等外部人材の活用に至る。最初は慎重に、恐る恐る外部人材を活用するが、二度・三度繰り返すうちに歯止めが効かなくなる。21世紀に入る頃には気がつけば国内総就業者数の約30%は非正社員。しかも本来正社員が担うべきコア業務まで非正社員にまかせているケースがかなりある。そこで社長の号令一下、正社員スタッフ業務の徹底的効率化・業務改革と外部人材に委託したコア業務の引き上げに取り組むとともに、それまで各事業部門(現場)に任せてあった外部人材の採用・管理を本社人事部門に一元化して、人事部門で全社の管理ができるようにした。

もし、筆者が在任中、数年前に本書に出会っていたならば、第3章から第7章にかけて本書に記述されている、日本企業特有の雇用制度を前提としながらも、正社員・非正社員それぞれを効率的にかつ育成もはかりながら活用する人材ポートフォリオの考え方(縦軸に技術的・組織的「企業特殊性」を取り、横軸に人材の「知識レベル」を取って、4象限、7

分類)、人材ポートフォリオを生かす効率化ダイナミズム・育成ダイナミズムの考え方、非正社員の類型別マネジメントの要諦、個人業務委託のパフォーマンスマネジメントとリスクマネジメントの考え方そしてポスト正社員時代に向けたユニバーサル組織文化やワークライフバランス等の提言は人事改革の有益なヒントになったであろう。

企業活動がグローバルになり雇用が多様化するな

かで、男性正社員が上位概念という日本特有の人事制度を抜本的に改め、誰もが気持ちよく頑張れる組織文化と人事制度を形成することが日本企業にとって焦眉の急である。本書をヒントに「日はまた昇る日本企業」となるためにも、世界に受け入れられる組織文化・人事制度を研究してみたいという思いに駆られた。

メールマガジン労働情報

労働に関するさまざまな情報をお届けします

主なコンテンツ

- ▶ 行政 各省庁、行政機関が発表した労働関連の記者発表資料など
- ▶ 統計 労働力調査や毎月勤労統計調査など労働関連の統計調査資料
- ▶ 労使 労働組合や使用者団体の情報
- ▶ 動向 企業や調査研究機関などの記者発表資料
- ▶ 判例 労働関連の裁判の判決
- ▶ 海外 各国の失業率など海外の労働関連情報
- ▶ イベント 行政や研究機関などのイベント情報
- ▶ 法令 労働関連の法律、法令、省令、告示

インターネットでバックナンバーをご覧になれます

<http://www.jil.go.jp/kokunailmmlbni>

お申込みは

<https://db.jil.go.jp/mml/jmm.htm>

水曜日・金曜日の週2回発行
登録は無料です

◆お問合せは

独立行政法人 **労働政策研究・研修機構**

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号

Tel. 03(5903)6254 E-mail. j-mm@jil.go.jp へ