

平成18年度第2回人事制度研究会
「正社員時代からの転換」

～「正社員時代の終焉」の執筆者が、社員、パート、派遣、業務委託等、
働く目的も、働き方も異なる人々に対する新しいマネジメント手法を提言～



今回の人事制度研究会は、「正社員時代からの転換」と題して、(株)リクルートワークス研究所の研究者 白石久喜氏より、社員、パート、派遣、業務委託等、働く目的も、働き方も異なる人々に対する新しいマネジメント手法について解説をいただいた。同社では、『正社員時代の終焉』と題した一冊の本をまとめられており、その中で「誰もが正社員として雇用されて定年退職まで生活を保障される時代は確実に終わり、正社員という働き方を中心とした社会制度もあとわずかの間に変わるなど、正社員を中心とした各種システムが終焉するのだ。」という提言をされている。白石氏はその執筆者の一人であり、この転換期にいったいどのようなマネジメントの方法論が必要になるのかについて、綿密な調査を重ねた分析結果を背景に解説をいただいた。以下に一部を抜粋する。

まず現状の環境認識として、知識経済化、人口減少、経済・社会のグローバル化、個人の人生観の変化、会社の変化の5つの潮流があげられる。企業はこれらに基づいた雇用形態・就業形態や人事施策を用意せざるを得なくなっている。日本の必勝パターンであった「大卒・男子・正社員・能力主義管理」という昔ながらの日本の経営は通用しなくなってきており、且つひとつのパターンではなく成功のモデルも多様になってきている。非正社員の活用が重要となっているが、働き方の多様化や働く価値観の多様化により、組織に求めるものも異なってきている。個々人の特性が違えば期待も違ってくる。即ちこれまでのマ

ネジメントでは通用しなくなっており、新たな非正社員マネジメントが必要になっているのである。

そこで非正社員の就業特性を明らかにし、マネジメントの手法を検討するため、グループインタビュー等の調査分析を行い、以下のような「非正社員の7類型」とマネジメントの要点をまとめた。

- 理想の職場追求タイプ
- スペシャリストタイプ
- 仕事そんなに大事じゃないタイプ
- とりあえず就職タイプ
- 正社員疲れちゃったタイプ
- 仕事大好き頑張り屋さんタイプ
- なんとなく働きたいタイプ

それぞれのタイプで継続意向や組織への関心度、期待成果・目標の設定、目標の支援、評価、育成、配置転換、職務遂行上のマネジメントの際の注意点などをまとめた。その上で非正社員マネジメントのポイント・総論としては、

- 1．自分の能力範囲を限定している
 - 2．権限委譲がモチベーションアップに繋がらないことが多い
 - 3．変化や不確実性に対する対応力が著しく弱い
 - 4．「仕事だから我慢する」という意識が薄い
 - 5．明確な業務のゴールイメージが必要
- という内容にまとめられる。

またこれらのことは非正社員に限った話ではなく、対象は正社員にも及んでいる。マネージャーに要請される能力には、個別のマネジメントに加え、集団として各タイプが混在した組織のマネジメント能力が養成される。つまり部・課単位のポートフォリオの考え方が必要となる。更にはプロフェッショナル志向の行き過ぎで減っているマネジメント人材の育成が必要である。かつてのゼネラリストの早期育成が急務である。

以上の解説をいただいたが、これら現状把握と分析をもとに、各企業の教育体制や人事処遇制度等にどう落とし込み構築をするのか、マネージャー層を含め企業として大きな課題が残っている。