

## 協働の場の三つの流れ

～今求められる、仕事を通じた社会とのつながり～

### 正社員比率67.3%

最初に私事で恐縮だが、予定のない日曜日の私の楽しみは、近所のスーパーでの買い物である。そのスーパーでは、通路に溢れる商品の間を、買い物カゴをもった大勢の客がぶつかり合いながらも楽しく買い物をしており、これで、店員さんとの「値切り交渉」が始まれば、まるで「バザール」と言えるような雰囲気である。

このスーパーの名前は「オオゼキ」というが、「オオゼキ」は、スーパー業界でも特徴のある存在として知られている。スーパー業界の平均的な正社員比率は約20%と言われているが、「オオゼキ」の正社員比率は67.3%に達しているという<sup>1</sup>。正社員比率が高くては人件費負担が重いのではないかと心配になるが、同社のホームページによれば、「19年連続増収増益を達成（2008年2月期）」<sup>2</sup>し、「また、経常利益率、生産性の高さによる1坪当りの売上、在庫回転率の高さ、売上高販管費比率の低さ、1人当りの売上高、全てにおいて食品スーパー業界ではトップクラス」<sup>3</sup>であるという。

同じく同社のホームページによれば、現場の従業員を正社員として雇用し、現場社員に仕入・販売の権限を与えていることから、社員のやりがいも生まれ、「お客様第一主義」が実現できるという。モチベーションの高い社員の活動により、顧客の信頼を獲得し、これが売上効率や在庫回転率の高さになって現れているのであろう。

### 協働の場に流れる「カネの流れ、情報の流れ、感情の流れ」

「仕事をしている生身の人間は単にカネと引き換えに労働サービスを提供するだけの、ロボットのような『物質的存在』ではない。人々には、感覚器官があり、頭脳があり、心がある。（中略）人は、他人とコミュニケーションしながら仕事をしていく。他人と情報交換や情報共有している。そして人は、仕事の中で喜んだり、落ち込んだり、仲間と共感をもったりする」<sup>4</sup>という指摘に関して、読者の多くは共感を覚えるのではないだろうか。伊丹敬之〔2007〕は職場に働く人々の情動的、心理的特性に着目して、「人々の間には、仕事のプロセスの中で、情報が流れ、感情が流れている。カネとモノ（サービス）、そして命令だけが流れているのではないのである」<sup>4</sup>という。そして、仕事の場で流れる「カネの流れ、情報の流れ、感情の流れ」は「活発な流れもあるだろうし、活発でない場合もあるだろう。あるいは、起きるはずの流れが悪くなっているという現象もあり得る」<sup>5</sup>ことから、「三つのものの流れを活発にするにはどうしたらいいのか。それが、マネジメントの本質である」<sup>5</sup>と指摘している。

「オオゼキ」の場合、社内の「三つの流れ」が活発に行われ、顧客との間でも「カネの流れ」（売上）、「情報の流れ」（売れ筋商品は何か）、「感情の流れ」（顧客の満足）が活発化した、マネジメントの成功例と見ることができる。そして、その根底にあるの

<sup>1</sup> <http://www.ozeki-net.co.jp/recruit/recruit.html>

<sup>2</sup> 脚注1に同じ

<sup>3</sup> 脚注1に同じ

<sup>4</sup> 伊丹敬之〔2007〕、p30

<sup>5</sup> 伊丹敬之〔2007〕、p32

が、正社員として処遇し必要な研修を行うなど、企業側が従業員を必要な時だけに「便利使い」することはないという姿勢であろう。

## 多様な働き方に応じた公正な待遇の実現に向けて

今年4月から「改正パートタイム労働法」が施行され、パートタイム労働者に対しても均衡のとれた待遇の確保が求められている。具体的には、「通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者」に対する差別的な取扱を禁止（同法第8条）するとともに、パートタイム労働者に対しても、賃金、教育訓練、福利厚生面で通常の労働者と均衡のとれた待遇を確保するよう、実施義務、努力義務、配慮義務を定めている（【表1】参照）。

この法律で規定する「通常の労働者と同視すべき

パートタイム労働者」とは、それぞれの事業所において通常の労働者と①職務の内容（業務の内容及びそれに伴う責任）が同一、②人材活用の仕組み（人事異動の有無及び範囲）が全雇用期間を通じて同じ、③期間の定めのない労働契約（反復更新される有期雇用を含む）の3要件に該当することが必要であるため、実際には極めて少数にとどまるとみられる。また、その他のパートタイム労働者に対する「均衡のとれた待遇の確保」は多くが努力義務、配慮義務であることから、「正社員並みパート」を減らして「その他のパート」を増やす結果になるのではないかと懸念する意見もある<sup>6</sup>。

パートタイム労働者を「便利使い」できるものにとらえる企業は、法で定められた最低限の義務しか履行しないであろうが、パートタイム労働者をより積極的に「貴重な戦力」として活用しようとする企

【表1 改正パート労働法における「均衡のとれた待遇の確保」の内容】

|  | パートタイム労働者の態様                 |  |                                | 賃金         |            | 教育訓練                          |   | 福利厚生               |            |
|--|------------------------------|--|--------------------------------|------------|------------|-------------------------------|---|--------------------|------------|
|  | 職務の内容<br>(業務の<br>内容及び<br>責任) | 人材活用の<br>仕組みや運<br>用など(人<br>事異動の有<br>無及び範囲) | 契約期間                           | 職務関連<br>賃金 | 左以外の<br>賃金 | 職務遂行に<br>必要な能力<br>を付与する<br>もの | 左以外の<br>もの(キャ<br>リアアップ<br>のための<br>訓練など) | 給食施設<br>休憩室<br>更衣室 | 左以外の<br>もの |
| 通常の労働者と同視すべき<br>パートタイム労働者                      | 同じ                           | 全雇用期<br>間を通じ同<br>じ                         | 無期 or 反<br>復更新によ<br>り無期と同<br>じ | ◎          | ◎          | ◎                             | ◎                                       | ◎                  | ◎          |
| 通常の労働者と職務の内容と<br>人材活用の仕組みや運用な<br>どが同じパートタイム労働者 | 同じ                           | 一定期間<br>は同じ                                | —                              | □          | —          | ○                             | △                                       | ○                  | —          |
| 通常の労働者と職務の内容が<br>同じパートタイム労働者                   | 同じ                           | 異なる  | —                              | △          | —          | ○                             | △                                       | ○                  | —          |
| 通常の労働者と職務の内容も<br>異なるパートタイム労働者                  | 異なる                          | 異なる  | —                              | △          | —          | △                             | △                                       | ○                  | —          |

講じる措置 ◎ パートタイム労働者であることによる差別的取扱いの禁止  
○ 実施義務・配慮義務  
□ 同一の方法で決定する努力義務  
△ 職務の内容、成果、意欲、能力、経験等を勘案する努力義務

(資料) 厚生労働省「パートタイム労働法が変わります！」

<sup>6</sup> 安藤範行〔2007〕、p55

---

業は、正社員との均衡ある待遇の確保に関して十分な配慮と努力を行うことになろう。企業という「協働の場」で、待遇が違うということが、情報の流れや感情の流れの阻害要因となることは容易に予想される場所である。筆者は、「改正パートタイム労働法」の趣旨を体現しようとする企業は、「三つのものの流れの活発化」というマネジメントを成功裏に実施できる企業であると考えている。

### 仕事を通じた社会とのつながり

パートタイム労働と並ぶ非正規雇用の形態として、「派遣労働」がある。身分・待遇の異なる職員が「協働の場」に多数混在した場合、命令は流れるであろうが、「情報の流れ」、「感情の流れ」は活発化するのだろうか？ 「派遣社員」もパートタイム労働者と同様に雇用の調整弁として「便利使い」の対象であろう。「いずれ放り出されると働く人が思えば、企業へのコミットメントは小さくなり、カネをもらった分だけ働くという態度になるであろう。それでは、企業としての発展に必要な知恵やエネルギーを従業員が出してくれなくなる<sup>7</sup>」と雇用の流動性が高くなることが企業経営上のマイナスにつながることを懸念する意見がある。

筆者は、パート労働や派遣労働に安易に頼ることは企業経営上マイナスになるのみならず、仕事を通

じた関係が「カネの流れ」に偏り、「情報の流れ」や「感情の流れ」が希薄になることによって、パート労働者や派遣労働者が社会との繋がりまで希薄に感じるようになるのではないかと懸念している。企業経営者のみならず、日本社会の運営にあたる人々は、「仕事のプロセスの中で、人々の間にカネのみならず、情報も感情も流れていること」を再認識し、仕事を通じて個人は社会とのつながりを強めるという視点を持つことが重要ではなからうか。「社会から切り離された人々」がいずれ社会に対して「しっぺ返し」をし始めないうちに。

#### 【参考文献】

伊丹敬之〔2007〕「経営を見る眼」、2007年7月、東洋経済新報社

安藤範行〔2007〕「多様な働き方に応じた公正な待遇の実現に向けて～パートタイム労働法の一部を改正する法律案」『立法と調査』No.267、2007年4月、p51-57

厚生労働省〔2008〕「パートタイム労働法が変わります！」2008年1月、厚生労働省

（財団法人日本経済研究所調査局

研究主幹 高橋 啓）

---

<sup>7</sup> 伊丹敬之〔2007〕、p43