

2-4 長期雇用と労働意欲（要旨）

1) 長期雇用研究の重要性

この章の目的は、鉄鋼業における先行事例研究の中から長期雇用と労働意欲の関係を明らかにすることである。諸外国で高い評価を受けているわが国企業の経営方式は、長期雇用を基礎として組み立てられている。にもかかわらず、バブル崩壊後の不況の中で「終身雇用制見直し論」が盛んである。労働力の流動性を高めることが日本経済の活力維持にとって重要である、という主張がいろいろなところできられる。労働市場が労働力の適正な再配分機能を果たすことは必要である。しかし、それが度を越して、長期雇用慣行を否定するようになっては、かえって問題が出てくる。長期雇用慣行は、従業員の労働意欲を高め、長期的な視点で仕事に取り組むようにするための必要条件である。長期雇用と労働意欲の関係を理論的、実証的に明らかにする。

2) 長期雇用と労働意欲の関係

長期雇用の重要性を明らかにするために、長期雇用と労働意欲の概念整理をおこなう。仕事の進め方にそって、長期雇用慣行と労働がどのような関わりを持っているかを検討した。その結果、長期雇用慣行が存在しない場合、次の6つの問題が発生する可能性が指摘された。

① 課題設定は短期の視点からおこなう→中長期の発展には無関心

長期雇用慣行がなくなると、課題設定において短期の視点がより重視されるようになる。これは、評価基準の設定のしかたが変わることによって発生する。雇用が不安定になったとき、従業員は、1年か2年で成果があがるような課題を志向し、数年がかりで取り組まなければならない課題に対して消極的になる。その結果、中長期の発展に必要な仕事をおこなう人がいなくなり、企業の発展が阻害される。

② 他社でも通用する一般的能力の向上に努める→企業特殊的能力の要請には消極的

課題の実行にともなって要請される2つの能力うち、他社に移っても通用する一般的能力の向上に従業員は励むようになり、その企業でしか役に立たない企業特殊的能力の向上に対する関心が薄れてくる。このことは、短期的にはさしたる影響を与えないが、中長期的には深刻な問題となってくる。それは、企業組織を円滑に運営していくためには、企業特殊的能力を持った人が一定数必要だからである。

③ 自分に与えられた課題遂行のみに努力する→組織全体の生産性向上は二の次。組織内の助け合いを軽視＝誰もしない仕事が発生

課題の実行にあたって、自分の課題遂行には熱心になるが、組織全体の課題達成にはあまり興味を示さなくなる。これは、評価基準と密接に結びついている。長期雇用がない場

合、評価は短期の業績に基づいておこなわれる。組織全体の課題達成への貢献を評価基準の中に盛り込むことは可能であるが、その場合には「仲間の仕事を助ける」という抽象的な表現では不十分である。「Aさんの仕事のうちX部分についてはBさんが助け、Y部分についてはCさんが助ける」といった形で、具体的に指示することになる。これは、とりもなおさず、個人の課題設定である。組織全体の課題達成への貢献とは、個人の課題設定から漏れてしまった仕事をカバーすることである。どんなに細かく個人の課題を決めても、組織の中には誰も担当しない仕事必ず残る。長期雇用慣行の崩壊は、組織全体の効率を落としてしまう危険性を含んでいる。

- ④ 仲間の雇用を危うくすることはしない→要員削減につながるような改善には取り組まない

長期雇用が保障されない場合、生産性向上努力がおこなわれなくなる可能性がある。生産現場で繰り広げられている改善活動にはさまざまな種類があるが、究極のテーマは、より少ない人数で同じ生産量と品質を維持するにはどうすればよいかという点である。この活動の前提条件となっているのは、工数低減＝要員削減は仲間の雇用減にはならないという、経営に対する信頼感である。雇用の安定が崩れた場合、仲間のクビがとぶような改善活動に従業員は取り組まなくなる。

- ⑤ 上司の評価を第一に考える→顧客満足を忘れる

評価が短期の視点でおこなわれると、個人の関心は上司が自分の仕事をどう見ているかという点に集中する。そこで犠牲になるのは、顧客満足である。組織の中での課題達成を第一に考えると、顧客満足が二の次になる場合が出てくる。ある案件について、顧客にとってはLという方法で処理するのがもっとも望ましいのだが、組織の中で「その案件の処理はMという方法による」と決められていると、誰もLの方法をとろうとはしない。取り残されるのは顧客であり、嫌気のさした顧客は他の企業に移っていく。この企業は、中長期的に顧客を失い衰退していくことになる。

- ⑥ 金銭的報酬に固執＝今期の業績を直ちに報酬化→来期以降につながる仕事の停滞

長期雇用慣行の崩壊は、評価の方法を通して報酬の部分にも影響を与える。従業員は、この企業に何年勤めるかわからないので、将来の報酬よりも現在の報酬をより多く求めることになる。具体的には、金銭である。昇進は、組織の中でのパワー獲得とともに給与の上昇も含んでいる。しかし、この企業にいつまでいるかわからないので、将来の所得の増加を期待してもしかたがない。いま手に入れることのできる報酬として、ボーナスや金一封により大きな魅力を見いだすことになる。従業員がこのような行動基準を持つようになると、すでに②でも述べたような問題が発生する。すなわち、従業員は中長期の目標を持って仕事をしなくなるのである。

3) 鉄鋼労連意識調査に見る長期雇用と労働意欲の関係

前節で整理した概念の妥当性を鉄鋼労連の調査を使って検討した。その際、次の2つの作業仮説を置いた。

- ① 雇用調整を経験した鉄鋼業では、人員削減の前と後で従業員の労働意欲や組織への貢献意欲に差が認められる。すなわち、削減後の労働意欲や貢献意欲は、削減前に比べて低下する。
- ② 従業員は、中長期の課題に対する取り組み意欲を失い、より短期の成果を求めて行動するようになる。

その結果、次の点が明らかになった。

- (ア) 仕事のやりがい感は減少傾向にあるものの、会社発展に精一杯努力する人の割合は増えていた。鉄鋼業では、生産量が減少しても従業員の雇用は守るという政策を通してきたため、従業員側に経営に対する信頼感が培われてきた。このことが、状況が悪いといわれながらも、労働者のモラルの低下となってあらわれてこない原因だと考えられる。
- (イ) 雇用の不安定性が労働者の短期志向を高めている証拠は見つからなかった。というよりも、鉄鋼業では生クビがとばないという意味で雇用が守られているため、労働者は仕事に対して短期的な見方をしないのだと考えられる。

4) 雇用維持の努力と労働組合の役割

鉄鋼業では、配転や出向はおこなってもナマ首は切らないことで労使双方が努力してきた。雇用の安定性が失われるような状況になっても、労働者の勤労意欲に悪い影響が出ていないのは、この点が大きく関係していると考えられる。ただし、労働者に不満がないわけではない。雇用不安に対する憤りは労働組合にふがいなさに対して向けられているといえよう。

たとえ配転や出向の対象となったとしても、会社を離れては生きていけないので、与えられた仕事を精一杯こなそうとする。しかし、人々は常に割り切れないものを感じている。その不満を、会社に対してあからさまに向けるわけにはいかない。やる気のなさを見せてしまうと、次にどこにまわされるかわからないからである。そこで、不満は労働組合に向くことになる。自分たちがこのような境遇に陥ってしまわないように組合は手を打てなかったのか。経済情勢の悪化というどうしようもない力を認めながらも、慣れ親しんだ仕事を手放さなければならない不満を、労働組合に向けることによって解消していると考えられる。不満を聴く機関としての労働組合の役割は大きい。