

正社員と非正社員が混在する職場における 権限・権威関係に関する一考察

——ダーレンドルフとベンディクスの所論をてがかりに——

平 澤 純 子

1. はじめに

厚生労働省『就業形態の就業形態の多様化に関する総合実態調査』によれば、平成11年度の就業形態別労働者の割合は正社員72.5%、非正社員27.5%で、非正社員比率は全労働者の4分の1を超えた⁽¹⁾。正社員と非正社員が混在する職場（以下、単に混在型職場という）が増え、正社員の仕事と非正社員の仕事とが重複している混在型職場も少なくない。

非正社員の増加については、雇用・就業形態の多様化という名の下に様々な分野・視点から研究されたきた。しかし、これまでに異なる身分の者が混在することが職場の経営機能としての機能に及ぼす影響を権限・権威関係の視点から考察することは行なわれていなかったようである。本稿はこれに取り組む。

本稿ではまず、問題意識を明らかにし、本稿の課題に取り組む際に用いる研究の枠組みを構成する。次に先行調査や筆者が参加した調査⁽²⁾の知見をもとに実態を把握しながら課題に取り組む。最後に本稿を要約して締めくくりとする。

2. 問題意識

経営学、(労働)経済学、労働法、社会学等、労働を研究対象とする分野

は多い。そのいずれにおいても、近年、雇用・就業形態の多様化の問題は大きな関心を集めている。この問題を論じた研究は数え切れないが、この問題を扱うときの問題意識としては次のようなものがある。

①雇用・就業形態の多様化または非正社員の活用状況を明らかにしようとするもの、②非正社員の戦力化の背景（人材育成の方法など）を明らかにしようとするもの、③非正社員の有効な活用のあり方を探ろうとするもの、④人々の雇用・就業形態の選択過程を明らかにしようとするもの、⑤正社員と非正社員との処遇格差を明らかにし、その改善を促そうとするもの、⑥非正社員の組織化状況を明らかにしようとするものである⁽³⁾。

本稿の問題意識は上記のどれにも該当しない。筆者は就業形態・雇用形態が職場レベルでも進んでいることに対し、一つの職場の中に身分の異なる者が混在するということはどのようなことだろうか、という極めて素朴な疑問をもつ。この疑問に「パート、派遣などの名称は単なる呼称になっていて、パートも派遣も正社員も同じように区別なく働いている」と答える職場は多いだろう。しかし、区別なく同じならば、それはそれで問題が生じないだろうか。この疑問に対しては「だから、正社員と非正社員とが同じような仕事をしている場合には、処遇格差が大きな問題になっているではないか」との指摘があろう。

ここで言う筆者の疑問とは処遇ではない。同じ職場の中に身分の異なる者が混在していて、経営組織としての機能に影響を及ぼさないのか、ということである。特に今日のように非正社員が戦力化すればするほど、正社員の意義が問われたり、正社員と非正社員との相互関係は問題を孕むようになると思われる。また、企業との契約関係ばかりでなく企業とのかわり方も異なる人々が混在すれば、例えば職場のなかで成員間に貢献意欲のバラツキが生じるであろう。

これらの問題を扱う分野としてまっさきに挙げられるのは経営組織論である。本稿の問題意識は経営組織論に属する。ただし、実際に本稿の課題に取り組むには経営社会学の成果と方法を採用入れるのが適当と思われる。理由は次の通りである。一つの職場の中に異なる身分の者が混在していて、経営組織としての機能、すなわち協業関係に影響を及ぼさないのか。この問題に取り組むには、職場における異なる身分の成員関係を権威・権限関係の視点

から摺む作業が必要だと思うからである。このように本稿が正社員と非正社員との相互関係を軸としている以上、経営内部における社会的関係を主たる研究内容とする経営社会学の議論と方法が有効であると思われる。

3. 経営組織と権限・権威関係

次に、一つの職場に正社員と非正社員とが混在することが、職場の経営組織としての機能に及ぼす影響を、権限・権威関係という視点から考察する理由を述べておきたい。

職場は経営組織の一つの単位である。経営組織とは、人々が協働するための機構である。経営組織が経営組織として機能するには、何が必要か。これについては、様々な見解がある。吉富（1985）は経営組織の原則をめぐる研究の流れを次のように整理している。初期の組織原則論の第一人者ファヨールは、①分業、②権限と責任、③規律、④命令の統一、⑤指揮の統一、⑥個人的利害の一般的利害への従属、⑦報酬、⑧集権化、⑨階層の連鎖、⑩秩序、⑪公正、⑫在職の安定性、⑬創意力、⑭団結の精神の14の組織原則を挙げた。現在の管理過程学派の代表者クーンツ＝オドンネルは、①目的の統一、②能率、③管理の範囲、④階層、⑤委譲、⑥責任、⑦権限と責任の対応性、⑧命令の統一、⑨権限階層、⑩分業、⑪職能明確化、⑫分離化、⑬均衡、⑭弾力性、⑮リーダーシップの促進の15の組織原則を示した。吉富はこれらの原則をまとめて代表的組織原則として、①分業、②権限と責任、③命令の統一、④指揮の統一、⑤階層の連鎖、⑥統制の範囲の六つに整理している⁽⁴⁾。

もっともこれら古典派の組織原則に対しては、バーナードやサイモンらによる厳しい批判がある。バーナードによると、これまでの組織研究は組織の表面的な特徴を述べ分析しているに過ぎず、本質的な理解が欠けており、組織の本質を知るためには組織において作用する緒力の内容およびその作用する姿を克明に究明することが必要だという⁽⁵⁾。活動の主体である人間を重要視するバーナードは経営組織の3要素として、①コミュニケーション、②参加者の貢献意欲、③共通目的の三つ挙げている。

バーナードは古典派の組織原則を表面的であると批判するが、筆者は次のように思う。そもそも、研究の立場が異なる。古典派は組織の構造を重要視

して静態論を展開したのに対し、バーナードは人間、人間間のコミュニケーションを重要視して、そうであるが故に社会学的な観点から組織の動態に迫ろうとしている。仮にバーナードの言うとおりに古典派の組織原則が静態論ないしは規範論にとどまるのだとしても、静態論ないし本質論を欠いた動態論ないし実効論は記述に終わる恐れがあらう。

こうした理由から、筆者は、経営組織が経営組織として機能するのに必要なものは何かという問いについても、まずは本質論から検討する。上記の組織原則を概観すると、古典派の組織原則は、①分業、②権限と責任、③命令の統一、④指揮の統一、⑤階層の連鎖、⑥統制の範囲の六つに整理されているが、①は経営組織の目的であり、③、④、⑥は組織原則というよりは管理にかかわる原則というべきであると思われる。すると②権限と責任、⑤階層の連鎖が残るのであるが、経営組織において階層の連鎖は権限の大きさの序列構造を反映したものであると言える。したがって経営組織の原則として権限・責任関係が残る。

このように考えると、経営組織が経営組織として機能するには組織構成員の権限・責任関係が明確であることが必要であるということになる。さらに責任は権限の自然な帰結であるので、なにより権限関係が重要であるとの結論に到達する。本稿で、一つの職場に正社員と非正社員とが混在することが職場の経営組織としての機能に及ぼす影響を、権限・権威関係という視点から考察する理由の半分は今述べた通りである。

それでは残る問題、権威関係から考察する理由は何か。権限関係と権威関係を峻別し権威関係に踏み込むことで、組織の緒力の内容と作用を観察した上での研究、すなわちバーナードの言っていた組織の本質に関する研究が可能になると考えるからである。

権限と権威関係を峻別することの必要性についてはかねてより指摘されてきた。例えば経営社会学者の渡瀬（1970）は命令の実行とか、権力の行使を語る前に、権力の存在を重視しなければならず、本質論と実効論とは別の次元であり、オーソリティは技術論的にいえば『権限』であるが、社会科学的にいえばまさに『権威』であると述べた⁽⁶⁾。ファヨール（1929）も、いわゆる「オーソリティー」の概念を広い意味に解して、これを次の二つに分類した。一つは「成分的オーソリティー」（die statutarische Autorität）で、

職能に基づくものである。もう一つは「人格的オーソリティー」(die persönliche Autorität)で、職能担当者の聡明さや学識、経験、特性、指揮能力、業績などに基づくものであるとしている⁽⁷⁾。

権限と権威との関係については、ファョールの概念整理にならって藻利(1965)が「成文的オーソリティー」を権限(authority)、「人格的オーソリティー」を権威(dignity)と呼ぶことで両者をはっきりと区別するとともに、どのように「優れた人物であっても『権限』をもつことがなくては、十分にその手腕・力量を発揮し得ないものであることをわれわれは見のがしてはならない」⁽⁸⁾と、権限と権威との関係を端的に表した。

4. 権限の源は何か

それでは権限関係は何によって決まるのか。権限の由来をめぐっては主として三つの説が唱えられてきた。第一はクーンツ＝オドンネルによる権限委譲論、第二はバーナードが唱える権限受容説、第三はフォレットが展開する職能権限論である。権限委譲論、権限受容説は権限の源泉を個人に求め、職務権限論は職務つまり仕事そのものに求めている。企業が仕事の組織であることを考えれば、少なくとも論理的には職能権限論こそ説得力があると評価せざるをえない⁽⁹⁾。

経営組織が経営組織として機能するのに組織構成員の権限・責任関係が明確であることが必要であるということは、職務権限論に立つと、組織の成員に割り当てられた仕事の相互関係が明確であることが必要であるということの意味することになる。

フォレットの職能権限論を踏襲し、わが国で初めて本格的に職務権限論を展開した高宮(1961)は、経営組織の意義と構造について大略次のように述べる。経営組織は仕事を媒介とした人間の組織であるから、それは職能を基調とするものであり、経営組織における人間は、何よりもまず、職位として位置づけられ、各人は、それぞれ職位の担当者となることによって組織の一員となり、責任と権限の関係の中に編みこまれる⁽¹⁰⁾、と。高宮によれば、権限とは「職位の担当者が職務を自己の職務として、経営内において公に遂行することができる権利、それにもとづく力」⁽¹¹⁾である。

かくして、仕事の相互関係によって組織成員の権限・責任関係が規定されるということになる。

5. 混在型職場の職務編制

仕事の相互関係によって組織成員の権限関係が規定されるとすれば、混在型職場の正社員と非正社員との権限関係を規定するのは職務編制ということになる。

実際、混在型職場では、非正社員を職場に入れる際、仕事の標準化・マニュアル化、定常業務と非定常業務を区別し、定常業務を非典型労働者に割り当てることで、混在型職場では非定常業務を担う正社員と定常業務を担う非正社員との間に、正社員を上位者とし非正社員を下位者とする関係を定められる職場が少なくないことを中部産政研（1998）、佐野（2000）は明らかにした。佐野（2000）によれば、ある百貨店では「組織上、パート社員は社員の下に位置づけられ、社員の指揮命令に従う立場」⁽¹²⁾とはっきりと規定されており、正社員、パート、契約社員の各職域が業務区分表で明確にされている。

このように、組織設計上は職務編制と、職場構成員の仕事上の相互関係が規定されているわけであるが、かかる業務区分表における職域の明確な区別とその厳格な適用は、社員の職域の仕事をこなすのに十分な社員数が各売場に確保される場合にのみ可能であって、売り場ごとの派遣店員への依存度のばらつきは統制しがたく、各売場に共通の職域基準を厳格に適用することは困難であることも佐野は指摘している⁽¹³⁾。

連合総研調査（調査概要は注2を参照されたい）でも、正社員の仕事と非正社員の仕事とが明確に区別されていない職場が多いことが確認された。表1によれば、混在型職場における正社員と非正社員との仕事は重複している場合が多い。「職場内請負」と「取引先派遣スタッフ」以外の正社員については、状況、能力・経験に応じて非正社員が正社員の仕事をしている職場が5割を超える。指揮命令系統が判然としないまま働いている非正社員が決して少なくないことを推測させるデータもある⁽¹⁴⁾。職務編成で、指揮命令系統で、非正社員が正社員の下に位置づけられたとしても、職場で実際の業務にあたる正社員・非正社員がかかる位置づけ通りに相互関係を認識しているか

正社員と非正社員が混在する職場における権限・権威関係に関する一考察

表1 職場における各就業形態の仕事の範囲

		母数	正社員と区別 され範囲の決 まった業務を 担当	正社員との業 務区分をはっ きりさせず状 況に応じてい ろいろ担当	能力経験に応 じて正社員の 仕事を移管	無回答
非正社員	契約社員	321	32.7	42.7	16.5	8.1
	臨時雇用者	76	31.6	44.7	11.8	11.8
	パート	367	40.6	39.8	12.5	7.1
	出向社員	122	27.9	38.5	17.2	16.4
	派遣労働者	329	39.8	38.6	14.3	7.3
職場内請負社員		198	45.5	31.3	12.1	11.1
取引先派遣スタッフ		69	50.7	21.7	4.3	23.2
その他		55	29.1	29.1	14.5	27.3

連合総合生活開発研究所 2001：159-160 から作成

母数は当該就業形態の人がいる職場の数

どうかは定かではない。

もちろん、こうした規範と実態とのずれはよく見られる現象である。部門全体の職務編制が柔軟であることを、土方（1974）はいみじくも「集団執務体制」と表現して次のように説明した。「集団執務体制」（集団主義的な執務体制）とは、ある部門、あるグループの仕事の総量をそのグループのメンバー全員で背負う体制のことである。部門全体の業務総量は業務の幅を横とし、業務の遂行度を奥行きとし、業務の質の高さを高さとする豆腐のようなものであって、横・奥行き・高さのどこからでも包丁を入れて部門成員に切り分けることが可能だという。また、X人で構成する係の仕事の配分は決して職位の高さがそのまま基準となるわけではないし、ムキ出しの能力だけが指標になるわけではなくて、各成員の能力以外にも、個性、意欲、成熟度、健康、企業の方針・戦略の要請、仕事をめぐる社会的・社内的状況等、様々な要素が勘案されるという⁽¹⁵⁾。表1はまさしく土方の指摘が的を得たものであることを示していると言えよう。

職務編制が明確に定められていなかったり、明確に定めていても運用は異なる職場は多いだろう。しかし、珍しくない現象だからといってそれが正常

であることを意味するわけではない。職務編制の曖昧さが経営組織としての機能に及ぼす影響を確かめねばならない。

6. 職務編制の曖昧さが経営組織としての機能に及ぼす影響

職務編制の曖昧さは混在型職場に経営組織としての機能上いかなる影響を与えるのか。表2は連合総研調査で、非正社員、職場の請負社員等の活用によって現在見られる影響の指摘率である。最大のメリットは「正社員が高度な仕事に専念できる」であり、最大のデメリットは「ノウハウの蓄積・伝承が難しい」である。この他「正社員の労働時間が短くなる」とか「製品・サー

表2 非正社員、職場の請負社員などの活用によって現在見られる影響（母数：1041）

	はい	いいえ	NA
A 正社員が高度な仕事に専念できる	46.6	49.3	4.1
B 正社員の労働時間が短くなる	31.4	64.0	4.6
C 外部から新たなノウハウを導入することができる	19.6	75.2	5.2
D 自社でできない業務ができるようになる	13.9	80.9	5.2
E 製品・サービスの質が向上する	26.3	68.9	4.8
F 機密事項が漏洩する危険がある	26.9	68.1	5.0
G ノウハウの蓄積・伝承が難しい	50.6	44.7	4.7
H 仕事上の連携が円滑に進まない	22.5	72.8	4.7
I チームワークに悪影響がでる	16.4	78.9	4.7
J 社員の帰属意識が弱まる	18.0	77.2	4.8
K 正社員の離職率が上昇する	9.8	85.4	4.8
L 正社員の労働時間が長くなる	15.9	79.3	4.8
M 正社員の経験・技能の幅が狭まる	18.5	76.8	4.7
N 正社員や請負社員の管理や調整のための時間が増え、 正社員が本来行うべき業務に専念できない	19.7	75.3	5.0
O 正社員の教育に割く時間が増え、正社員が本来の仕事に 専念できない	23.4	71.3	5.3
P 正社員の新人をはじめから高度な業務につけること になるため、新人の育成が難しい	22.7	72.1	5.2
Q 製品・サービスの質が低下する	16.9	77.7	5.4
R その他の影響	1.3	20.7	77.9

母数は非正社員がいる職場

ビスの質が向上する」とのプラス面、「機密事項が漏洩する危険がある」「正社員の教育にさく時間が増え、正社員が本来の仕事に専念できない」「正社員の新人をはじめから高度な業務につけることになるため、新人の育成が難しい」「仕事上の連携が円滑に進まない」とのマイナス面をあげた職場委員も20%を超えている。

デメリットの上位4項目のうち4番目の「仕事上の連携が円滑に進まない」という項目は直接協業関係に関わるものである。デメリットの上位3項目「ノウハウの蓄積・伝承が難しい」「正社員の教育にさく時間が増え、正社員が本来の仕事に専念できない」「正社員の新人をはじめから高度な業務につけることになるため、新人の育成が難しい」はいずれも人材育成に関わる問題であって、課業の遂行という職場組織の目的に関わる。将来的には組織の存続をも危うくするであろう。

正社員と非正社員との職務編成の明確さが組織としての機能に及ぼす影響という意味では、表3のように非正社員の活用を就業形態別に見た集計の方が適切かも知れない。

表3によれば、契約社員の場合「正社員の業務と区別」している場合には「正社員が高度な業務に専念できる」とのメリットが強調される。「能力・経験に応じ正社員の仕事を移管」してもこのメリットは強調されるが、「社員の帰属意識の低下」や「管理業務」「教育訓練」の増加で正社員は本来の業務ができなくなるというデメリットも強調される。パートの場合には「正社員の業務と区別」している場合には「正社員が高度な業務に専念できる」「製品・サービスの質が向上」というメリットが強調されるが、「経験・能力に応じて正社員の仕事を移管する」場合には「仕事上の連携が円滑に進まない」とか「教育訓練」の増加で正社員が本来の業務ができなくなる、「正社員の新人育成が困難」になる、「製品・サービスの質が低下」というデメリットが増加する。派遣の場合は「状況に応じて」担当が変わる場合には「ノウハウの蓄積・伝承が困難」になるデメリットが増加し、「能力・経験に応じて正社員の仕事を移管する」場合には「機密事項が漏洩する危険」が増加する。請負の場合には「正社員の業務と区別」する場合、「状況に応じて」担当が変わる場合はメリットもデメリットも増えるが、「能力・経験に応じて正社員の仕事を移管する」場合にはデメリットのみが強調される。

表3 非正社員の活用の影響 表側の項目に「はい」と答えた比率 (%)

	契約社員			パート			派遣			請負			平均 指摘率
	正社員と 区別	状況に 応じて	経験・ 能力に 応じて	正社員と 区別	状況に 応じて	経験・ 能力に 応じて	正社員と 区別	状況に 応じて	経験・ 能力に 応じて	正社員と 区別	状況に 応じて	経験・ 能力に 応じて	
母数	44	40	15	41	43	15	56	64	24	41	29	12	
正社員が高度な業務に従事	61.4	39.1	66.7	63.4	55.8	46.7	55.4	42.2	50.0	68.6	51.7	41.7	46.4
正社員の労働時間が短縮	40.9	23.9	40.0	39.0	30.2	26.7	30.4	35.9	20.8	32.0	41.1	33.3	31.4
外部からノウハウを導入	20.9	17.8	26.7	9.8	14.0	26.7	11.3	14.1	8.3	32.5	17.2	8.3	19.6
自社でできない業務ができる	9.3	11.1	13.3	7.3	7.0	13.3	9.3	14.1	4.2	20.0	24.1	8.3	13.9
製品・サービスの質が向上	27.9	28.9	26.7	36.6	27.9	26.7	22.2	18.8	20.8	27.5	27.6	25.0	26.3
機密事項が漏洩する危険	33.3	24.4	26.7	29.3	18.6	33.3	17.9	25	37.5	35.9	31.0	8.3	26.9
ノウハウの蓄積・伝承困難	46.5	51.1	46.7	34.1	39.5	40.0	45.5	70.3	45.8	42.5	62.1	75.0	50.6
仕事上の連携が円滑に進まず	18.6	26.1	20.0	7.3	18.6	33.3	10.9	20.3	8.3	27.5	27.6	25.0	22.5
チームワークに悪影響	16.3	13.0	13.3	7.3	9.3	13.3	1.8	17.2	8.3	20.0	17.2	16.7	16.4
社員の帰属意識の低下	2.3	17.4	33.3	17.1	11.6	26.7	7.3	23.4	16.7	12.5	31.0	58.3	18.0
正社員の離職率上昇	4.7	10.9	13.9	9.8	7.0	13.3	9.1	10.9	4.2	12.5	3.4	25.0	9.8
正社員の労働時間が伸張	7.0	19.6	13.3	17.1	18.6	20.0	16.1	18.8	20.8	10.0	6.9	41.7	15.9
正社員の経験・技能幅縮小	23.3	13.0	13.3	12.2	11.6	13.3	23.2	20.3	4.2	29.3	34.5	16.7	18.5
管理業務が増加	16.3	23.9	33.3	19.5	18.6	20.0	7.3	20.3	12.5	22.5	13.8	25.0	19.7
教育訓練が増加	18.6	30.4	46.7	19.5	16.3	40.0	14.5	25.4	25	25.0	20.7	25.0	23.4
正社員の新人育成が困難	20.9	30.4	20.0	32.5	20.9	33.3	11.1	25	12.5	29.3	24.1	16.7	22.7
製品・サービスの質が低下	20.9	17.8	13.3	9.8	18.6	33.3	9.1	17.2	8.3	15.0	17.2	8.3	16.9

連合総合生活開発研究所『多様な就業形態の組合せと労使関係に関する調査研究報告書』

2001年、112頁（中尾和彦執筆担当部分）を一部変更して転載

注（1） 契約社員、パート、派遣社員、職場内請負社員がそれぞれ一種類だけいる職場を集計

（2） 網かけは「平均指摘率」よりも10%ポイント以上高い指摘があったもの

（3） 「平均指摘率」は雇用形態別集計（N=1041）の各設問項目で「はい」と答えた比率。

（4） 表側の正しい内容は表2、表頭の正しい内容は表1と同じ

以上、表3を要約して言えば、「正社員の業務と区別」している場合よりも、「状況に応じて」担当がかわるとか「能力・経験に応じて正社員の仕事を移管する」というように、職場内の職務編成が不安定な場合の方が職場の機能の面でデメリットに対する認識が強まり、特に契約社員・請負の場合には「社員の帰属意識の低下」や「正社員の離職率が上昇」するなど、組織の

存続にかかわる関わるようなデメリットまでが強調される。

7. 異なる身分の成員が混在することの影響に対する職場の認識構造

表3で職場内の職務編成が不安定な場合の方が職場の機能の面でデメリットに対する認識が強まることを確認したとは言え、その割合は大半と言うには及ばない。組織成員の権限関係が職務編制により規定されると仮定すると、意外な結果である。権限関係の明確さは経営組織としての機能や秩序を左右する要因のはずだからである。設問が現在の影響を尋ねたものであり中・長期的な観点での回答ではないにせよ、この指摘率は高い水準にあるとはいいい切れないと評価せざるをえない。

表2の設問に対する回答者の認識構造の特徴をつかみやすくするため、数量化Ⅲ類によって解析してみたところ(表4)、その認識構造について次のような解釈(表5)を得た。第1解は反応率(非正社員化の影響に対する認識の強度)、第2解は非正社員化にかかる労力対効用、第3解は職場の能力開発可能性対職場組織の統合性と解釈した。非正社員の活用が及ぼした現時点での影響という意味では、反応率と非正社員の活用による労力対費用が前面に出てきやすい。それに対して第3解の職場の能力開発可能性と職場組織の統合性の軸は中長期的な観察に基づく現時点での影響とみるのが適当だと思われる。

なお、非正社員化にかかる労力と効用が対極的に認識される(第2解)のはわかりやすいが、第3解は注意を要する。ここで対極的であるというのは、あくまでも回答者である職場委員の認識において対極的であるということであって、職場の能力開発可能性そのものと職場組織の統合性自体とが対極的なものであるということではない。

それにしてもなぜ、職場の能力開発可能性対職場組織の統合性という認識構造が現れるのか。職場の組織としての統合性と職場の能力開発の可能性とはどのような関係があるのか。この点について重要なことをダーレンドルフ(1972 訳)やベンディクス(1974 訳)が指摘している。

ダーレンドルフは権威の序列構造が経営組織の秩序にとって重要であると指摘した。ダーレンドルフは経営が社会システムとして保たれるためには、

表4 表2の数量化Ⅲ類によるカテゴリースコア

		頻度	第1解	第2解	第3解
A 正社員が高度な仕事に専念できる	はい	107	-0.00828	-1.61492	-0.88782
	いいえ	118	0.11751	1.46437	0.80552
B 正社員の労働時間が短くなる	はい	82	0.13858	-2.05261	-1.21523
	いいえ	143	-0.79470	1.17702	0.69722
C 外部から新たなノウハウを導入することができる	はい	48	-0.26690	-3.88567	1.90389
	いいえ	177	0.07238	1.05374	-0.51601
D 自社でできない業務ができるようになる	はい	28	-0.98254	-4.72583	2.75190
	いいえ	197	0.13965	0.67169	-0.39086
E 製品・サービスの質が向上する	はい	59	-0.09224	-3.34861	1.69970
	いいえ	166	0.03278	1.19017	-0.66038
F 機密事項が漏洩する機関がある	はい	45	-1.03152	-2.01335	-1.95044
	いいえ	180	0.25788	0.50334	0.48791
G ノウハウの蓄積・伝承が難しい	はい	86	-1.23709	-0.11440	0.39014
	いいえ	139	0.76539	0.07078	-0.24100
H 仕事上の連携が円滑に進まない	はい	35	-2.79073	-0.75576	-3.64404
	いいえ	190	0.51408	0.13922	0.67155
I チームワークに悪影響がでる	はい	24	-3.87360	0.42664	-3.40688
	いいえ	201	0.46252	-0.05094	0.40706
J 社員の帰属意識が弱まる	はい	21	-3.72333	0.00065	-2.87451
	いいえ	204	0.38328	-0.00007	0.29617
K 正社員の離職率が上昇する	はい	10	-4.85008	-1.01415	-6.06368
	いいえ	215	0.22558	0.04717	0.28228
L 正社員の労働時間が長くなる	はい	27	-3.24533	1.30501	2.61095
	いいえ	198	0.44254	-0.17796	-0.35577
M 正社員の経験・技能の幅が狭まる	はい	25	-3.07134	-0.52543	1.32540
	いいえ	200	0.38392	0.06568	-0.16541
N 正社員や請負社員の管理や調整のための時間が増え、正社員が本来行うべき業務に専念できない	はい	30	-3.46975	1.31498	3.43905
	いいえ	195	0.53381	-0.20231	-0.52881
O 正社員の教育に作時間が増え、正社員が本来の仕事に専念できない	はい	38	-3.07014	0.78565	1.00040
	いいえ	187	0.62388	-0.15965	-0.20300
P 正社員の新人をはじめから高度な業務につけることになるため、新人の育成が難しい	はい	35	-2.62492	0.39762	3.72830
	いいえ	190	0.48354	-0.07325	-0.68651
Q 製品・サービスの質が低下する	はい	19	-4.34789	0.82603	0.11049
	いいえ	206	0.40102	-0.07619	-0.00903
R その他の影響	はい	13	-4.90161	-0.54868	-1.71750
	いいえ	212	0.30057	0.03368	0.10101

表5 表4（認識構造）の解釈

第1解：反応率（非正社員化の影響に対する認識の強度）

第2解：非正社員化にかかる労力 対 効果

第3解：当該職場の正社員の能力開発可能性 対 職場組織の統合性

機能的組織のみでは不十分であり、上下秩序の構造、序列的組織 (skalare Organisation) が必要で、経営の序列的組織は個々の構成員が担う権威の多様性に基づいて成立すると述べている。権威(ないし支配)は、マックス・ウェーバーのいう「一定の内容をもつ命令に所与の人々が服従するチャンス」を意味し、支配者と被支配者の間で承認された取り決めの範囲内に限定される権力だとダーレンドルフは言う⁽¹⁶⁾。

互いの仕事ぶりを直接観察することのできる職場において、能力による序列構造は権威関係の代表的なものであろう。そう考えると、表5でなぜ、職場の能力開発可能性対職場組織の統合性という認識構造が現れるのか、その原因を次のように推測することができる。経営組織の統合性を、各人の仕事に基づく権限の序列構造、職務担当者の能力等個人の特性に基づく権威の序列構造で捉えれば、能力開発は職務を高める上でも権威を高める上でも不可欠なものであるから、職場の能力開発可能性は職場組織の統合性に影響を及ぼす、と。

ダーレンドルフは経営が社会システムとして機能するには①分業化された各職位を、技術的・組織的観点のもとに結合させ(公式組織 formelle Organisation)、また②これらの職位の担い手たちを自発的な協力にかかわらせ(非公式組織 informelle Gruppen)、さらにその際社会的分化の自然発生的な原型(社会—経済的階層 sozio-ökonomische Schichtung)を利用することが必要だという⁽¹⁷⁾。

また、ベンディクスは、従業員は個人の利害や組織目的に対するコミットメントもしくはコミットメントの欠如に従って規則の適用を修正しようとし、比較的下層の職務でも自由裁量の余地があると述べる。権限関係で統制される側の自由裁量の行使を「独立の戦略」と呼んで、「独立の戦略」は組織目標の達成に役立つこともあるし、それを妨げることもあると主張している⁽¹⁸⁾。ベンディクスの所論においては、統制する側の権限も統制される側の自由裁量も、良くも悪くも使えるものとして認識される。

ダーレンドルフにせよ、ベンディクスにせよ、一言で言えば組織が所与の目的を到達するだけの統合力をもつかどうかは当該組織に対する成員の主体的な参加の姿勢であると言っているわけである。そこで表3の諸項目のうち、組織に対する参加の姿勢の指標になりうる帰属意識と組織の統合力の指標に

なりうる諸項目との関係を見たのが表6であり、帰属意識と組織の統合力とが無関係ではないことがわかる。

それでは帰属意識は何によって規定されるのか、そうした視点にたって、表3の諸項目と帰属意識との関係を見たところ、表7のように職場の能力開発可能性を表す諸項目と帰属意識との間の相関関係が鮮明に現れた。もちろん相関関係は因果関係ではないから、能力開発可能性が帰属意識を規定する

表6 帰属意識と職場の統合性

	母 数	H 連携		I チームワーク		K 離職率	
		は い	いいえ	は い	いいえ	は い	いいえ
社員の帰属意識 が弱まる	は い 187	56.1	43.9	47.6	52.4	35.3	64.7
	いいえ 802	15.7	84.3	10.1	89.9	4.5	95.5
有意水準		0.000		0.000		0.000	

有意水準は Pearson の χ^2 乗漸近有意確率 (両側), 連続修正による

表7 能力開発力と帰属意識との関係

		母数	社員の帰属意識 が弱まる		有意 水準
			は い	いいえ	
A 正社員が高度な仕事に専念できる	はい	480	16.0	84.0	0.031
	いいえ	509	21.6	78.4	
B 正社員の労働時間が短くなる	はい	325	15.4	84.6	0.057
	いいえ	663	20.7	79.3	
G ノウハウの蓄積・伝承が難しい	はい	525	28.4	71.6	0.000
	いいえ	464	8.2	91.8	
L 正社員の労働時間が長くなる	はい	165	38.2	61.8	0.000
	いいえ	824	14.9	85.1	
M 正社員の経験・技能の幅が狭まる	はい	192	41.7	58.3	0.000
	いいえ	797	13.3	86.7	
N 正社員や請負社員の管理や調整のための仕事が増え、正社員が本来行うべき業務に専念できない	はい	205	40.5	59.5	0.000
	いいえ	783	13.2	86.8	
O 非正社員の教育訓練に割く時間が増え、正社員が本来の仕事に専念できない	はい	243	42.8	57.2	0.000
	いいえ	742	10.9	89.1	
P 正社員の新人を初めから高度な業務に就けることになるため、新人の育成が難しい	はい	235	40.4	59.6	0.000
	いいえ	750	12.3	87.7	

有意水準は Pearson の χ^2 乗漸近有意確率 (両側), 連続修正による

とは言えない。しかし混在型職場の権威構造を見ると因果関係が成立する可能性は高いと筆者は考えている。

混在型職場で正社員が非正社員との相互関係上どのような位置づけを占めているか、JS 調査（調査概要は注 2 を参照されたい）で得られた所見をもとに概観してみよう。

主として貿易実務で派遣社員を活用している総合商社 B 社は、派遣について、「組織のラインの長の価値観にもよるんでしょうけれども、機密は正社員じゃなくちゃいかんという意識はまだ少なからず持っている」ところがあるし、派遣は「すぐにやめられるリスクがある」と述べていた。機密の共有し、労働の給付を安心して受けられる存在としての正社員という特性が浮かび上がる。

また、店舗に多数のパートを擁する小売業 A 社では、新入正社員が店舗に配置され、最初はパートの主任の下から仕事が始まる。とはいえ、パートで主任になる例が少ないのに対して正社員は全員がはじめて主任になるための教育をする対象であるというように、正社員に対する期待は高く教育訓練の機会からして異なる。しかし、「ここ 3 年、社員を減らしてくれというニーズが店長から多」く、「以前は社員はいつもおるということで重宝していましたけれども、コストの問題を考えると、社員は要らない。今、社員は余っていると思います、社内的には」といった状況である。その背景には、一方でパートの間で寡婦の人などを中心に比較的柔軟に勤務できる人が増え、能力も正社員と比べて遜色ない場合が少なくないといったパート側の要因と、他方でコスト削減という経営側の要因があり、これらが絡み合って、正社員の意味がなくなりつつあると A 社は説明した。これは、総合商社 B 社と同様に、かつて正社員は労働給付の安定性が違うという認識が社内にあったが、それが正社員だけの特性ではなくなってきたことを示している。

設計役務、IT 関連業務で派遣を活用している C 社では、例えば設計で同じ程度のスキルの派遣と正社員とのコスト差を、目標では派遣は正社員の 7、8 割としているが、実際にはそれほど差がついていない。正社員の場合には人事制度でコストをコントロールできるが、派遣はそれができないからだという。

このように、非正社員との対比で正社員の位置づけを見ると、正社員は長

期的に育成する対象であるという点で期待は高いが、労働給付の安定性を確保し、労務費コストの調整を図る等消極的な機能を担っている面もある。正社員のこうした機能も期待も、その由来は一言で言えばその企業に長期にわたって属するという専属性であろう。この専属性が端的に表れやすい場面が転勤である。A社では、店舗では常識ある主婦のパートと学卒の新入社員とを比べたら、職務遂行能力は前者が上だと認めながらも、パートから正社員への登用制度を廃止した。パートは転居を伴う転勤に応じられない場合が多く、勤務地が限定され、雇用を守れないことが最大の理由である。

正社員は非正社員に比べて、賃金も、期待も、昇進・昇格の見通しも比較優位な立場であるかもしれない。しかしそれは専属性（従属性）と引き換えである面を払拭できない。そしてまた、仮に正社員の能力が非正社員の能力よりも集団レベルで相対的に高かったとしても、能力があるから正社員、というわけではない。そのことはA社が上記のように述べているし、設計部門、建設工事管理部門で請負を活用しているC社には、設計事務所を構え「一人で生きていける」だけの実力があり、社員よりも能力は上との評価を受け20年、30年にわたってC社から設計を請け負っている人達がいる。

たとえ職場組織の中で職務編制上正社員が非正社員よりも高く位置づけられていたとしても、それは権限関係を規定するかもしれないが、権限関係までも規定するわけではない。経営組織は仕事を媒介とした人間の組織である。経営組織の中で、組織上定められた職務に基づく権限関係と能力等個別的特性に基づく権威関係として成員同士は相互関係を認知し、個人は組織全体とのつながり（帰属意識）をもつ。そうであるとするならば、より高い仕事、そしてそれにふさわしい能力を獲得できる可能性、つまり職場における能力開発の可能性が帰属意識を左右する可能性は高いと思われる。

8. おわりに

以上を要約して本稿の締めくくりとしたい。

本稿は一つの職場の中に異なる身分の者が混在していて、経営組織としての機能、すなわち協業関係に影響を及ぼさないのかという疑問から出発した。この問題を考察するために、経営組織が経営組織として機能するには組織構

成員の権限関係が明確でなければならず、権限関係の実効をみるには権威関係をみなければならないので権限・権威関係の視点から考察する立場をとった。そして職務権限論に立脚して混在型職場の正社員と非正社員との権限関係を規定するのは職務編制であるとの考えに至った。

先行調査と筆者の参加した調査によれば、職務編制上、非正社員を正社員よりも下位に位置づける取り決めが多かったとしても、実際に課業を担う職場では規約どおりにできず、状況や能力などに応じて正社員と非正社員との職務編制が変動する職場が多いことがわかった。それならば、権限関係は不明確な混在型職場は多く、経営組織としての機能にも影響が見られるであろうと思ったが、少なくとも現時点ではデメリットの指摘率はいずれも高くなかった。

ただし、回答者の認識構造で現れた職場の能力開発可能性対職場組織の統合性という軸について分析すると、職場における能力開発の可能性の大きさは、帰属意識を経由して職場組織の統合性につながる可能性が浮かび上がった。そうした解釈の背景になったのがダーレンドルフやベンディクスが指摘した権威関係の重要性であり、従業員の組織に対する主体的な参加態度の重要性であった。

この解釈を検証するには時系列的な調査が必要である。

また、本稿の所見は職場の職務編成の明確さとその厳格な運用を要求するのであるが、それには「単純な仕事だけを回せば辞める人は多くなる」⁽¹⁹⁾ というような危険性が伴う。これはまた別の大きな課題を提起する。これらの取り残された課題への取り組みは今後の課題としたい。

* 本稿は2002年5月18日の日本労使関係研究会議における学会報告「職務権限論からみた非正社員化と職場組織——ダーレンドルフとベンディクスの所論を手がかりに」を修正したものである。

謝辞：本稿の内容を日本労使関係研究会議で報告した際、白鷗大学の森本三男先生から貴重なご指摘とご教示を賜りました。衷心よりお礼申し上げます。

《注》

- (1) 厚生労働省 (2001) 33 頁。
- (2) 非正社員の活用状況を調査したアンケート調査の連合総研調査とグループインタビューの JS 調査である。連合総研調査は連合総合生活開発研究所に設置された「多様な就業形態の組合せと労使関係に関する調査研究委員会 (主査: 佐藤博樹) で実施されたアンケート調査の職場調査版である。調査実施時期は 2000 年 10 月～12 月、職場委員を対象とした調査で、連合傘下の民間産業別組織に単組の選定を依頼し、単組経由し調査票を 3000 票配布、1644 の有効票を回収し有効回収率は 54.8%であった。JS 調査は社会経済生産性本部に設置された雇用問題研究フォーラム (座長: 高梨昌) で実施されたグループインタビューである。調査実施時期は 2001 年 12 月 4 日、調査協力企業は、①小売業 A 社 (パート、派遣社員、契約社員を活用)、②総合商社 B 社 (派遣社員、契約社員を活用)、③建設業 C 社 (パート、派遣社員、契約社員、請負を活用) の 3 社である。
- (3) ①に属するものとして例えば、古郡頼子 (1997) 「産業構造の変化と多様化する雇用形態」日本労働研究雑誌 447 号 (1997 年 8 月号) 29 頁以下、本田一成 (1992) 『チェーンストア業界における雇用の多様化と労使関係』日本労働研究機構、神谷隆之 (2000) 『労働力の非正社員化と外部化の構造のメカニズム』日本労働研究機構を、②に属するものとして例えば、三山雅子 (1991) 「パートタイマー戦力化と企業内教育」日本労働研究雑誌 377 号 (1991 年 4 月号) 28 頁以下を、③に属するものとして例えば、小野晶子 (2001) 「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」日本労働研究雑誌 498 号 (2001 年特別号) 99 頁以下を、④に属するものとして例えば永瀬伸子 (1994) 「既婚女子の雇用就業形態の選択に関する実証分析——パートと正社員」日本労働研究雑誌 418 号 (1994 年 12 月号) 31 頁以下を、⑤に属するものとして例えば伍賀一道 (1998) 『現代資本主義と不安定就業問題』御茶ノ水書房、パートタイム労働にかかる雇用管理調査研究会 (佐藤博樹他) (2000 年) 『パートタイム労働に係る雇用管理研究会報告』労働省女性局・21 世紀職業財団を、⑥に属するものとして例えば筒井清子・山岡熙子 (1985) 「パートタイマー組織化問題の背景と課題——スーパーイミヤのパートタイマー協議会発足の事例を中心として」日本労働研究雑誌 315 号 (1985 年 8 月号) 45 ページ以下、高梨昌 (1990) 「雇用形態の多様化と労使関係」中央労働時報 804 号 (1990 年 1 月号) 23 頁以下を挙げることができる。
- (4) 吉富 (1985) 73-75 頁。
- (5) 阪柳 (1967) 985 頁。
- (6) 渡瀬 (1970) 84-86 頁。
- (7) Fayol (1929) 19-20 頁。
- (8) 藻利 (1965) 428-429 頁。
- (9) 権限の源泉について、三つの説を比較し職能権限説を支持するものとして、三戸公 (1973) 第 4 章 153 頁以下。
- (10) 高宮 (1961) 95-99 頁。

- (11) 高宮 (1961) 100 頁。
- (12) 佐野 (2000) 14 頁。
- (13) 佐野 (2000) 15-18 頁。
- (14) 東京都立労働研究所 (2000) によれば、デザイン業・旅行業・飲食店で働く非正社員の契約内容の明確さは 4 段階で点数化すると、例えば「勤務場所」では 3.44~3.50 と高いが、指揮命令系統では 2.54~2.80 と大きく低下する (東京都立労働研究所 (2000) 26 頁)。
- (15) 土方 (1974) 第 3 章「集団執務体制」95 頁以下。
- (16) Dahrendorf (1972 訳) 32-33。
- (17) Dahrendorf (1972 訳) 23。
- (18) Bendix (1974 訳) 621 頁。
- (19) 中部産政研 (1998) 77 頁。

引用文献

- Bendix, Reinhard 1974 *Work and Authority in Industry*. 大東英祐・鈴木良隆訳『産業における労働と権限』東洋経済 1980。
- 中部産政研 (1998)『労働の多様化に向けた労使の役割——中京地区自動車産業の実証研究』中部産政研。
- Dahrendorf, Ralf 1972 *Sozialstruktur des Betriebes*. 石坂巖・鈴木秀一・池内秀己訳『経営社会学』三嶺書房 1985。
- Fayol, Henri 1929 *Allgemeine und industrielle Verwaltung*. München-Berlin.
- 厚生労働省大臣官房統計情報部 2001 年『平成 11 年就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』財務省印刷局。
- 土方文一郎 (1974)『組織動態化の基本問題』産業能率短期大学出版部。
- 三戸 公 (1973)『官僚制』未来社。
- 藻利重孝 (1965)『経営管理総論[第二新訂版]』千倉書房。
- 森本三男 (1998)『現代経営組織論』学文社。
- 連合総合生活開発研究所 2001 年『多様な就業形態の組み合わせと労使関係に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所。
- 阪柳豊秋 (1967)「Barnard, C. I.」藻利重隆編『経営学辞典』東洋経済新報社 985 頁。
- 佐野嘉秀 (2000)「パート労働の職域と労使関係——百貨店業 A 社の事例」日本労働研究雑誌 481 号 12-25 頁。
- 高宮 晋 (1961)『経営組織論』ダイヤモンド社。
- 東京都立労働研究所 2000『境界労働者の類型化と労使関係』。
- 渡瀬 浩 (1970)『経営社会学』丸善。
- 吉富和雄 (1985)「組織のアナトミー」車戸實編『経営組織論』八千代出版, 71 頁以下。