［第17回］2021年春季賃金交渉のあり方と生産性の向上

2021年春季労使交渉が事実上スタートした。新型コロナウイルス禍が各産業に深刻な打撃を与えている。2020年における雇用情勢は、厚生労働省が発表した2020年平均の有効求人倍率1.18倍で前年比0.42ポイント低下、下げ幅は1975年のオイルショック以来45年ぶりの大きさであったという。また総務省発表の労働力調査でも完全失業率は2.8%で11年ぶりの悪化になった。これらの経済環境の中、経団連は今年の賃金交渉について新型コロナの影響で観光・サービス業を中心に経営環境は深刻であり一律の方向性を打ち出すのは難しいとして、事業の継続と雇用の維持を最優先し各企業の経営の実情に応じた脱・横並びの賃金決定を呼びかける異例の事態になった。コロナ感染で最も悪化する医療、介護、福祉施設関連企業の打撃は大きく賃上げの有無については地域状況を見ながら各病院、施設の経営実態を判断しながら対応すべきであろう。

Ⅰ　経団連が示す本年度の春季労使交渉のポイント

❶賃金…経団連は一律の方針を見送り、ベアは各社の業績による対応を求めている。

これに対し連合は雇用の維持と賃上げ2%の両立を要請している。医療、介護、福祉関連企業の多くは業績格差は企業の経営努力によっても大きく、一般的には定昇のみ、ベアなしの状況である。なかには昨年に引き続き定昇もストップし、賞与等の一時金で対応する企業、病院・施設もある。

❷雇用…ジョブ型雇用の推進、人事評価や処遇のあり方の検討を必要としている。

本来病院、施設の人材確保はジョブ型雇用、ジョブ型賃金が理屈に適っている。しかし、実際には新卒定期採用は一般企業と同様に毎年定昇を行なっているのが普通である。

定昇とは賃金理論で説明すると習熟昇給と世帯形成の成長賃金を意味する。すなわち、医師、看護師になるための国家試験合格者に付与される資格免許の意味は法定で定められた最低限の知識、技術を身につけたことの証ととらえるべきであろう。これから一流の医師、看護師になるためには数多くの習熟（経験）を積み重ねる必要がある。定昇とは一人前になるための成長賃金と考えるべきであり、完全習熟年齢、例えば、40歳到達時をもって定昇はなしとしてジョブ型賃金に切り替えるのが理論に適っている。一方、スカウト人材（ジョブ型雇用）は入職スタート時から仕事の価値イコール賃金とする専門職または専任職のプロ的人材雇用の賃金であり、これらの人材がジョブ型賃金の適用となる。

若くしてジョブ型賃金に挑戦する人材はキャリア形成に自ら意識的に取り組み自己研鑽に努めた自立型人材と言えるエリートである。

❸働き方…テレワークを推進。経団連は裁量労働制の拡大を要望、連合は長時間労働を懸念している。

テレワークの働き方については厚生労働省が検討会報告書[1]を発表している。報告書では労働者が安心して働き良質なテレワークを進めることが出来る適切な労務管理のあり方を含め、必要な環境整備に向けた検討を進める一つの指針を示している。

❹多様性…女性や障害者が活躍できるよう各社に雇用の拡大や昇進制度の整備を促している。

特に最近は働き方の多様化で定年がキャリアのゴールではなくなるなかで現役社員ばかりではなくシニア人材にも成果主義が浸透してきている。今やシニア人材は労働力人口の3割を占める実態を踏まえて昇進は年齢とは関係なく実力ある者がリーダーとして組織を統轄するのは当然のことである。

❺教育…社会人の学び直しへ、各社の人材投資の促進を呼びかけている。

70歳までの就業機会確保（改正高年齢者雇用安定法）（令和3年4月1日施行）がスタートするが長い職業生活を悔いなく全うするためには、これからは2毛作、3毛作は当たり前のことになった。しかし、多くのサラリーマンはそのことは十分に理解をしているところだが実際の行動は起こしていない。理由は数あれ、

そのうち、そのうちと考えているのだろうか、余程の覚悟と緊張感が必要と感じる。

企業はデジタル人材の育成も急がなければならない。

Ⅱ　進む職場の多様性

2020年は新型コロナウイルス禍に明け暮れた1年であったが、テレワークで多様な働き方が普及した。

新年度（2021年）はリモートワークの常態化をうけて個人のやる気を引き出しながら生産性の向上とイノベーションを進めることが求められる年になるが、コロナ対策を探りながらテレワークを使い如何に生産性の向上を図るかが各企業に課せられた緊急の課題である。これらの対応として大企業を始め中小企業の多くは経団連が推奨する「ジョブ型」雇用を2021年度の人事制度改革のメインテーマとして取りあげて制度の見直し、検討を進めている。中でも、成果評価制度の見直し、検討を中心に、在宅勤務時間の管理や成果の把握、その評価と賃金処遇への反映の仕方が課題になっている。日本では従来職務内容を限定せずにジョブローテーションを通じて幅広い業務を経験させる「メンバーシップ型」雇用が一般的であった。しかしながら医療、介護、福祉産業の雇用は先に述べたとおり職種限定の資格免許産業であり「ジョブ型雇用」は当然として何の違和感もない筈である。しかし、ここで言う「ジョブ型雇用」の人材の意味は企業の競争力を左右する高度な専門知識やアイデアを実務に応用展開できる人材である。従って資格免許を持つからと言って全ての人が人材とはいえない。

さて、近年、働き方改革の主眼となってきたのは労働時間の短縮だが、今後求められるのは「働きがい」の向上である。働きがいには「やりがい」と「働きやすさ」の2つがあるという。やりがいを高めるのがジョブ型雇用とすれば、働きやすさはテレワークと言えよう。

Ⅲ　課題となる生産性の向上

日本の労務管理は労働時間管理である。従って女性や高齢者は時間管理に縛られ折角の能力を十分に発揮することが出来ていない。しかしテレワークの普及で時間と場所の多様性が一気に進み仕事の時間も場所も自分で選び成果を上げれば何の問題もなく、働くことができる。やりがいを持って働く環境をコロナウイルス禍がもたらしてくれたと言える。そしてその成果に対して賃金が支払われるのがジョブ型賃金である。働き手の働き方のスタイルについては経営側の本音を言えばどの様なスタイルで働いてもらってもよいが、ただ一つ生産性さえ上げてもらえれば何の文句もないということだろう。

しかし、テレワークの副作用について米オラクルの調査によると生産性が向上したと答えた人の割合は世界平均で41%、日本ではたったの15%と芳しくない。日本では職務基準や目標面接による職務基準の作成が曖昧で、形骸化していることと、従来は上司の指示命令に依存をした仕事をやってきたので、突然の在宅勤務で、コミュニケーションも希薄になり、自分は今、何をやるべきか、どう動いたらよいのか、分からないと言うのが本音の声のようである。また新卒者にいきなり「ジョブ型賃金」の適用は厳しいとの意見もある。これから検討を要する課題は多数あり生産性に直結する現実的な対応が求められている。

※1　厚生労働省「これからのテレワークでの働き方に関する検討」（https://note.com/saeki2020/n/nefe173484b64、2021年2月6日最終確認）

齋藤 清一

株式会社　人事賃金管理センター
代表取締役
日本病院人事開発研究所代表幹事
博士(経済学)

筆者：齋藤清一 氏
立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長を経て現在㈱人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了

●専門分野：人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等
●所属学会：日本経営倫理学会、日本労務学会、日本おもてなし学会 理事
●主な著書：最新版「シニア社員の活かし方・処遇の仕方」（共著）「職能給の再構築と日本型成果主義賃金の実践テキスト」以上（中央経済社）「加点主義人事制度の設計と運用」（同友館） ほか多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談はこちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする
「日本病院人事開発研究所」
〒248-0001　鎌倉市十二所218
TEL 0467-22-2591　FAX 0467-25-5355
e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp
http://www.jinjitinginkanri.sakura.ne.jp/