

【第14回】賃金の内転機能とジョブ型雇用の推進

日銀発表の6月全国企業短期経済観測調査(短観)^{*1}によると、新型コロナ禍による企業の景気先行観は全く予断を許さない状況にある。短観では景況が「良い」と答えた企業の割合から、「悪い」と答えた割合を差し引きした業況判断指数(DI)は、大企業製造業でマイナス34となり、この数値は、リーマン危機後2009年6月以来、11年ぶりの低い水準である。新型コロナウイルスの感染拡大で世界経済活動が停滞している影響がくつきりと表われている。

(業況判断DIとは、景況感が「良い」と答えた企業の割合から、「悪い」と答えた割合を引いた値をいう。)中小企業も製造業、非製造業を合わせた全産業のDIが過去最大の悪化幅を記録した。DIが最も低かったのは、コロナ禍が直撃する宿泊・飲食サービスでマイナス91、レジャー施設などを含む対個人サービスは、マイナス70で過去最低の記録である。

新型コロナウイルスの感染拡大は世界経済にも大きな傷痕を残している。アメリカ商務省が7月30日に発表した、今年4月~6月までの3ヵ月間のGDPの伸び率(速報値)は、前期比、年率換算でマイナス32.9%となり、これは四半期の統計を取り始めた第2次世界大戦後の1947年以降、2008年のリーマンショックのマイナス8%台を大幅に下回った。また、ドイツでは、年率換算で米国を上回る30%台半ばのマイナスで、過去に例のない景気悪化となっている。日本のGDPはマイナス4.5%であるが、コロナ前に戻るには、早くても2022年度以降との見方が一般的である。^{*2}

傷痕は、各国ユーロ圏でマイナス40%と見込むなど、インドも同40%、ブラジル51%減と、過去にない景気悪化を余儀なくされているという。予測としては、2020年の世界経済は、金融危機時を上回る景気悪化となりそう。日本企業の売上高も急減しており、資金繰りは悪化している。JTbは社員約1万3000名に対して、2020年度冬季の賞与を支給しない(既に労使間で合意済み)。またJR東日本では、7月旅客利用客の予約は前年同月比72%減と低迷しており、通勤時間帯の利用ピークをシフトする、時間帯別運賃を検討している。

人手不足が続いてきた雇用は、製造業で一転して「過剰」となった。非正規雇用を中心に雇用が減る恐れがある。

^{*1} 日本銀行「短観(全国企業短期経済観測調査)」の解説
(<http://www.boj.or.jp>.2020年7月6日最終確認)

^{*2} 「4~6月米GDP32.9%減」『日本経済新聞』2020年7月31日朝刊。

I シニア社員のリタイアと賃金の内転機能

厳しい経営環境の中、60歳以上の再雇用社員を対象にした「シニア正社員」の処遇制度を急遽見直す企業が増えている。定年を迎えた従業員を対象にする、新たな再雇用制度の導入である。現役時代に従事していた業務を、定年後の再雇用時にも同業務を担当するならば、「ジョブ型雇用」により、基本給は定年前の水準を維持。賞与や各種手当も変わらず支給する。従来の再雇用では、年取は30~40%減となったが、新制度では現役と遜色ないジョブ型賃金を支払う。成果責任も現役と同じで、目標未達の場合は降給もある。リタイアは本人の希望による選択定年制である。従来は、定年(60歳)でリタイアしていく者(高い賃金)があり、他方で若い新人(低い賃金)が入社してくる。

例えば、月給60万円のシニア社員が定年でリタイアしたとすると、一方、その退職者補充者の若手社員の月給が20万円とすると、3人分の採用ができる。シニア社員が若手社員の1.5倍の能力を発揮していたとしても、残りの1.5人分(30万円)は節約できる勘定だ。現役社員は、皆エスカレーターに乗り、定年までエスカレーターで上がっていくが、賃金原資は1円も上昇しない。賃金の内転機能があるからである。

このように、リタイアローテーションによって定年や採用原資は賄われる。したがって、完全ローテーションがなされれば、平均賃金は1円も上昇しない。しかし、誰も辞めず、誰も入社してこなければ、平均年齢は1年に1歳上昇し賃金原資は増えていく。

逆に、若手の新卒採用ができる大手企業では、賃金の高いシニア社員が定年で毎年リタイアし、賃金の安い若手の新人が入社してくる。これによって平均年齢は下がり、人件費総額は確実に目減りする。大手企業の優位性がここにある。

しかし、新卒者の採用困難な中小企業では、この内転機能はない。

II ジョブ型雇用とシニア社員の生産性

新型コロナウイルスの感染問題をきっかけに、多くのサラリー

マンの働き方が変わった。リモートワーク、テレワークなどが常態化するとともに、ITを活用し、業務の効率化も一段と進んでいる。しかし、学卒新人採用が難しい中小企業では、デジタル技術に弱い、割高なコストがかかるシニア社員や熟年者を中途採用しなければならない。それぞれのポストに即戦力者を最適に配置し、生産性を高めることが必要だが、現役時代に無難な仕事をしてきたシニア社員の多くは、大した専門性を持たない。彼等を雇い続けることは、経営側から見ればリスクであり、また法定の雇用義務もある。シニア社員の雇用と活用については、新たな物差し(人事、賃金、処遇)が必要になっている。その一つの提案がジョブ型雇用とジョブ型賃金の導入であった。しかし、ジョブ型雇用と安易に言われても、具体的な業務内容や責任の範囲、および求められるスキルや技能、資格、成果達成基準などを明確にし、現役社員の延長で考えなければならない。そのポストに相応しい資格要件を持った人を配属するのが原則だからである。

ジョブ型は成果主義である。成果主義が成立するためには仕事主人公である。仕事に人を配置する考えで、その仕事をできる人に担当等させるのである。従って、成果達成評価の留意点を敢えて取り上げれば、「能力もあるし実力もあるが、与える役割が小さければ、業績や成果も小さくなるという不運な者が生じる。」すなわち、能力や実力に見合った正しい配置が行われなかったために生じた問題と言える。今後これ等の問題が生じないようにするには、経営側も本人の意思(自己申告、公募制度)や適性を十分に活かす方向でシニア社員とよく話し合い、再雇用後のジョブはチャレンジ気味に決めることが本来の姿である。職責は組織上、上から明示されるのが普通だが、できる者は職責にプラスして自らチャレンジ目標を創り出す。実力に見合った目標が与えられなければ、自ら作り出せば良いのだ。

実力や成果を正しく評価するためには、職責(固有の業務)評価に加え、チャレンジ目標の評価システムが必要である。

職責評価の流れは、a.責任と権限の広がり、高まり(人、物、金の大きさ)b.企業への貢献度、c.役割遂行のための必要知識、d.心身の負担度(質と量)から総合点を算出し、評価する。ただ、職務基準書があまり細かすぎると柔軟に働くことが難しくなる。シニア社員のやる気も考えながら、如何に生産性の向上に寄与させるか、経営は負担を抱え込まないように前向きにマネジメントすることが必要である。

折しも厚生労働省が6月30日に発表した5月の有効求人倍率は1.2%と、下げ幅は1974年1月以来、46年4ヵ月ぶりの大きさ^{*3}で、雇用環境は一段と厳しさを増しており、シニア社員の今一層の奮起が期待される。

^{*3} 日本経済新聞「5月の有効求人倍率1.2倍に低下、5月46年ぶり下げ幅」
(<http://www.nikkei.com> > article,2020年7月7日最終確認。)

Ⅲ 加点主義人事への転換を急げ

日本の人事は人間基準人事であったが、必ずしも一人ひとりの意思と適性を見つめそれを最大限に活かす人間尊重の人事

ではなかった。いわば、後ろ向きの人材をダメにする減点主義人事であったと言える。減点主義では行動規範に縛られ違反者はマイナス罰点がつけられた。この減点主義の教育を受け育ったシニア社員は皆個性のない金太郎飴社員を多数創り出すことになった。しかし、現在の人材の多様化、価値観の多様化に対し没個性的な年功人事ではコロナショックの大不況には到底太刀打ちができない。定年延長の中で、人件費の適正さ、人材の活用、中高年層の雇用確保を阻害する。そこでこれからは努力する者が報われる働きがいと組織の活性化を目指して、チャレンジを褒めたたえ人材を活かす前向きな加点主義人事に転換していくことが求められる。その為には脱年齢の生涯労働を充足する一律定年制の廃止、役職定年制はゾーン役職勇退制度に切り替える、雇用形態の多様化、人事諸制度への選択、公募制度など社員の意思と適性を尊重した自立性を重んじる人事管理制度へ人事パラダイムを転換することが焦眉の急になっている。コロナ感染拡大による在宅勤務の広がり、女性や高齢者が働きやすい社会を創出し、多様な働き手の受け皿にもなっている。通勤やオフィスでの勤務が負担となる人でも働き続けることも可能になった。

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(株)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.jinjitestingkanri.sakura.ne.jp/>