

ハズの労務コンサル短信

〈No.7〉労働市場を改革する岸田政権

〈No.1〉「育児休業法」を振り返る
〈No.2〉日本では女性の賃金はなぜ低いのか
〈No.3〉男性の育休取得率の公表義務化に向けて
〈No.4〉Post コロナの米国リモートワーク事情
〈No.5〉“就業の場所”の「変更の範囲」について
〈No.6〉“従事する業務”の「変更の範囲」について

ピー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

岸田政権は6月に、今後数年間を見据え、多方面にわたる政府の施策の方向性に関わる情報発信を行っています。

まず6月13日、次元の異なる少子化対策を発表しました。2030年代に入るまでの6～7年を“ラストチャンス”として、特に今後3年間を少子化対策の「集中取組期間」と位置づけ、加速化プランと称した具体的な政策発表をしています。

3日後の6月16日、岸田さんのキャッチフレーズの1つ“新しい資本主義”の改定版の実行計画を閣議決定しました。骨太の方針と名付け、少子化対策や労働市場改革を進め、物価の安定と賃金の上昇を狙うことを目指しています。

これらに先立つ5月13日、政府は指針「三位一体の労働市場改革」を発表、労働法の改正などを通して戦後続いた旧態然とした日本の労働市場を変えようとしています。

次元の異なる少子化対策、新しい資本主義の骨太の方針、三位一体の労働市場改革、これら3つは相互に関係しています。また重複

する施策も多い。しかしながら筆者にはこれらに共通する明確な岸田ビジョンが見出せません。細かい施策をまとめるような政策の全体像もボケており、提案されている解決の処方策も短期の対症療法が多く、その先の姿が見えません。

それはさておき、企業の人事にとって深い関連性がある「三位一体の労働市場改革」から、まずは検討を始めるべきでしょう。

三位一体の労働市場改革とは、以下の3つです。

1. リ・スキリングによる能力向上支援
2. 個々の企業の実態に応じた職務給の導入
3. 成長分野への労働移動の円滑化

＊なぜ労働市場の改革が今必要なのか？

政府の問題意識は以下の通りです。まず“働き方は大きく変化している”という認識からスタートしています。その上で、わが国の賃金水準は、長期にわたり低迷しているが、企業はこの間、賃金引き上げ

ばかりでなく、人材に十分な投資を行っていないと指摘しています。

過去30年間、先進国が3割から5割賃金が上昇したのに対して日本はほぼ横ばいでした。GXやDXなど大きく変化し、必要とされるスキルや労働需要の内容も大きく変容しているにもかかわらず、日本では企業ばかりでなく働く個人の多くも、十分な自己啓発の努力を怠っているという状況が続いており、1人ひとりが受け身の姿勢で現在の状況に安住していると厳しいコメントとなっています。

背景には、年功賃金制などの戦後に形成された雇用システムの存在があり、未だ職務や必要なスキルの基準も不明瞭。企業各社の社員に対する人事考課や賃金決定には、客観性と透明性が不十分であるとしています。

その結果として日本企業の社員は、エンゲージメント指数が低く、転職もしにくく、やっと転職できたとしても給料アップにはつながりにくいという現状をつくってしまったとしています。



●鈴木 雅一（すずき まさかず） www.pmp.co.jp

■本社所在地：〒220-0012 神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1 ランドマークプラザ5階

ピー・エム・ピー株式会社（PMP）代表取締役・特定社会保険労務士。慶應義塾大学経済学部を卒業（専攻は経済政策，恩師はカトカンで有名な加藤寛教授）。三菱銀行（現三菱UFJ銀行）に入社し，人事企画部門他を経験。その後，米国ケミカル銀行（現JPモルガン・チェース銀行）の日本支店の副社長として銀行と証券人事部門を統括。米国マイクロソフト社の日本法人であるマイクロソフト株式会社の人事部門と総務部門の統括責任者を経て，PMPを創業。また，人事部長のネットワークSMCも運営，人事スペシャリストの研鑽の場を提供している。著書に『アメリカ企業には就業規則がない』（国書刊行会）。

一面の真理と言えなくもありませんが，政府のこの評価・分析については，筆者はやや短絡，かつ強引，さらには企業と働く個人を断罪するのはよいが，その間政府は一体何をしていたのか？と問い質したい。政府もこの間，何もしてこなかったという点も総括すべきではないでしょうか？

とはいえ，「旧態の雇用は変革し，個人が，自らの生き方・働き方を選択，自らの意思で，企業内での昇任・昇給や企業外への転職による処遇改善，更には労働移動機会の実現のため主体的に学び，報われる社会を作る」という方向性自体には賛成します。戦後続いた硬直的な労働市場の流動性はもっともっと高められなければなりません。

＊何のための労働市場改革か？

政府が労働市場を改革する直接の具体的な目標は以下の2つです。

- ①日本企業と外国企業の間にある賃金格差の縮小と性別，年齢等による賃金格差の解消
- ②内部労働市場と外部労働市場間のシームレスな接続を実現し，転職により賃金が増加する者の割合が減少する者の割合を上回ることを目指す

これが政府の考える改革です。正当性の根拠は，例えば右上の図1。日本と欧米にシンガポール，韓国，中国を加えた職種別の賃金

図1 職種別の内外賃金格差

- 我が国と他の先進国等では，同じ職務であるにもかかわらず，著しい賃金差が存在し，特に高いスキルが要求される分野（IT，データアナリティクス，プロジェクトマネジメント，営業/マーケティング，技術研究経営・企画等）では，その差が著しい。
- 日本企業と海外企業との賃金格差が大きいため，職務ごとの賃金格差解消が不可避。ポストコ罗纳の人材不足の中で，日本企業から人材が奪われつつある危機的状況。
- 年功賃金での対応は難しく，この賃金格差を無くすため，雇用制度の見直しが求められている。

職種別の内外賃金差

	全職種合計	経営/企画	総務	財務経理	人事	IT	クリエイティブデザイン	データアナリティクス	技術研究	プロジェクトマネジメント	営業/マーケティング	生産
日本企業	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
外資系企業(日本)	114	122	107	118	116	119	110	127	112	129	121	100
シンガポール	165	174	165	170	163	172	163	178	167	180	173	171
ドイツ	157	156	148	157	151	155	133	150	156	163	166	154
米国	152	156	134	141	142	163	140	164	156	171	154	133
韓国	128	133	130	130	129	129	129	150	126	136	132	121
フランス	121	136	115	122	120	124	119	120	114	131	125	107
カナダ	120	1250	105	116	114	122	111	118	127	128	121	109
イタリア	116	110	112	116	113	113	112	105	107	121	123	103
英国	112	120	106	114	108	114	103	116	108	111	118	95
中国(北京)	108	125	96	103	107	115	119	133	102	136	113	79

(出典：新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023実行計画改定版案/内閣府)

図2 スキル差と対比した賃金差

- 同じ国の中でも，他の先進国においては職務に求められるスキルに応じた賃金差がある。例えば，IT，データアナリティクス，プロジェクトマネジメント，技術研究といった高いスキルが要求される職種は高い賃金を獲得できている。
- これに対し，日本企業は，獲得したスキルに応じた賃金差が小さく，スキルの高い人材が報われない制度となっている。

全職種合計を100とした場合の職種別の賃金差

	全職種合計	経営/企画	総務	財務経理	人事	IT	クリエイティブデザイン	データアナリティクス	技術研究	プロジェクトマネジメント	営業/マーケティング	生産
日本企業	100	100	98	96	99	101	96	101	102	99	100	100
外資系企業(日本)	100	107	92	100	100	105	93	112	101	113	106	88
シンガポール	100	106	98	99	97	104	95	108	103	108	105	103
ドイツ	100	100	93	97	95	99	81	96	102	103	106	98
米国	100	103	87	90	93	108	88	109	105	111	101	88
韓国	100	104	99	98	99	101	97	117	100	105	103	95
フランス	100	113	94	97	98	103	94	100	96	107	103	88
カナダ	100	100	86	94	94	102	89	100	108	106	101	91
イタリア	100	95	95	96	96	98	93	91	95	104	106	89
英国	100	107	93	99	96	103	88	105	99	98	105	85
中国(北京)	100	115	87	91	98	107	106	123	96	124	104	73

(出典：新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023実行計画改定版案/内閣府)

格差を示したものです。

確かに諸外国と比べると，ITや技術研究における日本の賃金は低いように見えます。それを欧米並みに引き上げるといことは，相対的に例えば日本が誇る製造業の生産現場は低賃金となることを容認するのですね。

図2は同じ出典から，切り口を変えた分析ですが，日本はスキルの高い人材が報われ難いという結論を，ここから導き出してよいのでしょうか？

三位一体の労働市場改革は実は2つの目標を達成するための手段にすぎません。労働市場改革の目標は，日本と諸外国とを比較したうえでの職種別賃金格差の是正であり，これさえすれば社員は企業から退職しやすくなり労働市場の流動性が高まる，ということのようです。日本の三位一体の労働市場改革という言葉に惑わされず，この改革が向かう目標そのものの妥当性を改めて議論すべきだと思います。