

# ハズの労務コンサル短信

## 〈No.8〉岸田政権が前のめり、ジョブ型給与の導入の是非を問う

〈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  
〈No.7〉労働市場を改革する岸田政権

ピー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

前回では岸田政権が新しい資本主義で打ち出している、三位一体の労働市場改革の全体像を取り上げました。今回は、“三位一体”の1つ「個々の企業の実態に応じた職務給の導入」について論考を進めましょう。“個々の企業の実態に応じた”は便利な言い回しです。どんな場合でも、具合が悪くなると、“個々の企業の実態に応じた対応ではないので”との言い逃れができてしまいます。）

### ＊個々の企業の実態に応じた職務給の導入

さて、5月16日の新しい資本主義実現会議では三位一体の労働市場改革と題する指針が決定されています。職務給を個々の企業の実態に合わせて導入することで構造的賃上げを行うとのこと。これにより同じ職務であるにもかかわらず存在する日本企業と外国企業間の賃金格差を縮小しようとしています。具体的には年内（2023年のうちに！ということですよ？）に、職務給（ジョブ型人事）

について、人材確保のうえでの目的、ジョブの整理・括り方、人材の配置・育成・評価方法、ポスティング制度、リ・スキリングの方法、従業員のパフォーマンス改善計画（PIP）、賃金制度、労働条件変更と現行法制・判例との関係、休暇制度などについて、事例を整理し、個々の企業が制度の導入を行うために参考となるよう、多様なモデルを示すとのこと。まずはどのようなモデルが示されるのか注目しましょう。

それにしても岸田政権、公式文書である指針の中にサラリとPIPの文言が出現することに筆者は驚きました。PIPとは、「業績改善プログラム（Performance Improvement Program）」の略語ですが、“会社が期待する水準に届かない社員の業績を改善するプログラム”のことです。PIP開始の際に、改善プログラムの内容を達成できなかった場合は、降格、降給、または解雇といった厳しい処遇を受けることになって異議を唱えないことをあらかじめ約束する（同

意書に署名する）のが標準的な手法のはずです。外資系企業でよく使われることから“外資の首切りツール”と巷間でささやかれたりもしています。このPIPも年内にモデルとして示されるのでしょうか？

### ＊日本特有の職能給と異なり、1人ひとりのパフォーマンスは必ずしも反映されない？

指針では「ジョブ型人事（職務給）の導入を行う場合においても、日本ではスキルだけでなく個々人のパフォーマンスや適格性を勘案することも、あり得ることを併せて示す」という表現がありました。“勘案することも、あり得る”ということは、岸田政権ではジョブ型給与は1人ひとりのスキルで金額が決まり、1人ひとりのパフォーマンスや適格性は本来の日本以外のジョブ型給与では反映されないと理解されているのかもしれませんが。

欧米はジョブ型給与です。多くの企業では年1回、Review（レ



●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）。

ビュー）といわれる人事考課が行われ，1人ひとりの給与額が見直されます。異なるのは，日本はこれを“昇給”と言うのに対して，外国では“給与の見直し（Salary Review）”と称するところ。要は必ず給与が上がるわけではないという点でしょうか。欧米などでは日本以上に1人ひとりのパフォーマンスは厳格に反映され，適格性については給与の見直しに加えて，引き続き同社でその職務を任されるか否か，要は雇用契約そのものの見直しにもつながります。その意味では，実際は日本が営々と続けてきた職能給以上に，職務給では1人ひとりのパフォーマンスやその会社におけるその社員の適格性が厳格に評価されることとなります。

＊岸田政権は職務給導入で  
賃上げを実現したい。  
そういえば安倍政権でも…

日本の労働者の賃金水準の引き上げを政策の最優先課題としたのは岸田政権が初めてではありません。実は安倍政権から引き継がれているものといえます。安倍政権では，賃金水準が低い非正規労働者の賃上げを，同一労働同一賃金により進めようとしていました。パートタイム・有期雇用労働法は2020年に改正され2021年には中小企業にも適用されています。しかし

ながら，法は改正されたものの，法改正では安倍政権の思惑通りには非正規労働者の賃上げは進みませんでした。

厚生労働省の同一労働同一賃金のガイドラインでも，金額の大きい基本給・ボーナス・退職金については，正規労働者の水準を意識して非正規労働者の水準の引き上げを積極的に進めようとはしませんでした。法改正以降に出された数々の司法判断では，正規労働者は長期雇用による人材活用システム下での雇用体系であるのに対し，非正規は短期間の雇用契約下における勤務・就労システムの雇用体系であると整理しており，長期雇用を前提とする正規労働者が非正規労働者と比べて賃金等の労働条件が有利になることをバランスがとれる範囲で認めています。

さてさて，皆さんお分かりだと思えます。今回の岸田政権の職務給の導入は，職務給が職務別労働市場の均衡点で金額が決定されることから，職務給適用者は転職しやすくなる。職能給とは異なり同一企業内の長期雇用システムから解放されることになる。安倍さんが目指した同一労働同一賃金による賃上げは職務給導入により一歩実現が近づく。との図式のようなものでしょうか？

筆者の直感では，内外の賃金格

差による日本人労働者の海外流出を心配すべき職務は全体の1割にも満たず，大半の職務は，海外のほうが賃金が高いからといって簡単に日本を離れ外国で働くのはなかなか難しいように思います。とはいえ，労働市場は閉鎖的よりは，流動性が高く市場のメカニズムを効率的に働かせるほうが結局は労働者にとっても良いことだと思いますが，その達成は賃上げによる内外賃金格差の解消に求めるよりは，外国に比べると異常なほど労働者保護に偏った解雇不能な労働慣行に手をつけるべきではないでしょうか。

今年，岸田政権は人事関連ではこれから様々な変更を試みようとしています。歴代の政権が果たせなかったことにチャレンジする姿勢には期待したいと思いますが，日本の閉鎖的硬直的な労働市場改革を考える場合，長らく政府内で議論されている雇用契約の解消における金銭的解決について明確な方針を示さなければなりません。これを示さずして，ジョブ型雇用にこだわるようなことでは，政権はあたかも労働者に会社を辞め転職することを勧めているとしか思えないように映ります。ある意味では優秀な社員はできるだけ長く働いてほしいという経営者の当然の考えとは相容れない方向性を打ち出しているように思えるのです。