

ハマの労務コンサル短信

〈No.12〉2024 新年を迎えて

〈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
〈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.9〉同一労働同一賃金への労基署の関与について
〈No.10〉総理会見を受け厚労省が発表した「年収の壁」対策について
〈No.11〉専門業務型裁量労働制対象業務の拡大について

ビー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

＊昨年を振り返ると

新年を迎え、今年の明るい展望について語ろうと思い、まずは昨年の『ハマの労務コンサル短信』を振り返ってみました。心ならずも政権批判と受け止められかねないものが多かったようで改めて驚きました。そんな意図はなく、企業人事の同胞のため、日々の労務実務に少しでも役に立ちたいと思い、労働法の改正情報を中心に取上げて、昨年の岸田内閣の労働法のいろいろな改正について解説していたところ、たまたまそんな傾向になってしまったと思っています。

しかしながら、この“たまたまのそんな傾向”をさらになぜ？と深く考えていくと、昨年5月の広島サミットをピークに支持率が低落し続ける岸田政権の不人気の原因にも通じるところがあるようにも思えてきます。

かつて日本は世界一賃金の高い国でした。当時、親しいユダヤ人が「日本で働き、時差のほとんどないオーストラリアで暮らすの

が、豊かな生活実現の道だ」と冗談めかして言っていました。

ところが、2021年のOECDの世界の賃金調査では、日本の平均賃金は年間3万9,711ドルの24位、1位の7万4,738ドルとは3万5,000ドルの差、隣の韓国（20位）にも3,000ドルの差を付けられています。日本でいくら働いても世界から見れば豊かな生活を得ることは難しくなっていました。

こんな日本を再生するための方策の1つは日本の労働市場を変え、日本人の働き方を見直すことです。岸田政権は安倍政権がかつて提唱した働き方改革をさらに強力に推し進めようとしています。“新しい資本主義”“三位一体の労働市場改革”“異次元の少子化対策”等々です。

＊方向性に問題はないが…

岸田政権が発表したこれらのメッセージの冒頭部分などは、進むべき日本の労働市場のあり方や現在のいろいろな問題を解決していく方向性もはっきりと示されてお

り、筆者は納得できるものが多いと実は思っています。

その部分を例示してみます。

- 日本を新たな成長軌道に乗せていくため、急速な少子高齢化による国内市場の縮小、既存の市場におけるシェア重視の経営体質、そして労働市場と企業組織の硬直化等、日本経済の様々な構造問題を背景とする人への投資や設備投資の遅れといった課題（新しい資本主義）
- 働き方は大きく変化している。（略）内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、社外からの経験者採用にも門戸を開き、労働者が自らの選択によって、社内・社外共に労働移動できるようにしていくことが、日本企業と日本経済の更なる成長のためにも急務である（三位一体の労働市場改革）
- 次元の異なる少子化対策としては、①構造的賃上げ（略）②社会全体の構造や意識を変える③全てのこども・子育て世帯をライフステージに応じて切れ目



●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

ビー・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）。

なく支援することの3つを基本理念として（異次元の少子化対策）

＊ある改革プロジェクト

ある会社の事例が頭をよぎりました。筆者が率いるPMPという労務コンサルファームで3年以上かけて某日系大手メーカーの人事制度改革プロジェクトのお手伝いをしました。

前半は，社長自ら最高責任者としてプロジェクトを牽引され当時の旧態然とした人事制度の問題点を洗い出し，将来の方向性を明らかにし，それに沿って問題点を解決していくという道筋を示すことができました。いわば，新しい人事制度の骨格が完成しました。

後半，新人事制度の具体的な細部設計が始まる時期に，最高責任者が社長から営業部門のトップに突然変わりました。社長としては改革の道筋を示し終え，あとは道筋通りに進めればよいという判断の末の選手交代だったのかもしれませんが，迷走が始まりました。

新しい責任者にとって，人事労務分野は初めての経験ですので，まずは採用，研修，評価と処遇，企画，労務など人事各部門の担当者の話をよく聞くことから始めました。しかし，出来上がった人事制度では，人事考課，人材育成，昇格や昇給などの具体的な仕組み

のほとんどが，改革ではなく改善に置き換えられていました。今表面化している問題点には対応しようとしていますが，抜本的な解決策が欠けています。

現状を踏まえての改善策は網羅されていますが，将来のさらなる変化が起きた場合の対応策が盛り込まれていません。

＊聞く力があっても

原因は何なのか？ 新しい最高責任者は，人事労務の経験がないことを“聞く力”で補おうとしました。経験不足を補う際，先入観を捨て謙虚にかつ真摯に経験者の話を聞くことは良いことです。

とはいえ，聞いたことは自分なりに咀嚼しなければなりません。この“咀嚼”ができませんでした。あたかも聞いたことを切り貼りしてつなげたものが出来上がりました。“咀嚼”できなかったのは，新しい人事制度の自分なりの具体的な姿を描くことができなかったためだろうと考えています。

「新しい人事制度の下であれば，優秀な若手社員はどのようにキャリアを伸ばすことができるだろうか？」

「子供が誕生後の共働き夫婦の社員はどのように育児と仕事を両立することができるだろうか？」

「70歳を迎えようとする現場の優秀な社員はどのようにして働き

続けることができるだろうか？」

そして，この優秀な若手→育児→高齢者の活用は，同じ1人の社員の長い会社人生ですべて起こり得るものです。多様性とはそういう意味でもあるのです。

わが社におけるいろいろな社員の多様な働き方を実現し，皆が毎日をワクワクした思いで過ごすことが会社のさらなる成長を支えるという具体的な場面までは想像せずに，言葉だけのロジックで，それぞれを独立した部分として固めただけの制度設計で終わらせたことが原因だと思います。

＊目指すべき全体像は？

さて，“聞く力”は岸田政権誕生の際のキーワードでした。

年収の壁対策はこの典型。106万円の壁には時限的な助成金の創出，130万円の壁には事業主証明により引き続き被扶養者扱いを特別に認めるというのが政府の対策です。日本が抱える構造的な問題への解決策にはなり得ません。

岸田政権が目指そうとしている“新しい資本主義”“三位一体の労働市場改革”“異次元の少子化対策”が実現した日本の具体的なグランドデザインはどのような姿なのでしょう？ 今まで発表された諸施策からでは将来のワクワクする全体像を思い描くことは難しいようです。