

# ハマの労務コンサル短信

## 〈No.15〉ジョブ型雇用には賃上げはない？

〈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した「年取の壁」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  
〈No.12〉2024 新年を迎えて  
〈No.13〉65歳、それとも70歳？ 日本の高齢者雇用 (1/2)  
〈No.14〉60歳以降の年取タウンはこのままでいいか？ 日本の高齢者雇用 (2/2)

ピー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

### ＊ジョブ型雇用下での 春闘のあり方

先日、筆者が委員を務める団体で、連合幹部との意見交換の場がありました。昨年、3.99%（経団連調査）の大幅な賃上げを受け、今年はそれ以上の賃上げを！という議論が大勢でしたが、その中で流行りのジョブ型雇用に話が及びました。「ジョブ型雇用には賃上げという仕組みがそもそも内在されていないが、組合としてはジョブ型雇用の対象者にも賃上げをお願いしたい」という発言が主な内容でした。

そういえば、巷間ネットなどを見るとジョブ型雇用については、「ジョブ型雇用では職務が変わらなければ、給与は固定されたままとなり上がることはない」

「春闘で前提としている組合員全員の賃上げという思想は含まれていない」

「ジョブ型雇用では定期昇給という考え方はない」  
というような意見が氾濫しています。

### ＊外資は毎年、春闘の動向を 人件費予算に反映させている

筆者は長年、「ハマの労務コンサル」としてたくさんの企業に関わってきました。その中には様々な業態の外資系企業の人事の方々のお付き合いも多く含まれています。毎年この時期に、外資系企業の人事部長の皆さんからは、日本の賃上げの動向についてのご質問をいただいています。各社、年度予算の策定時期で、人事部長としても人件費予算を取りまとめなければならず、日本企業全体の賃上げ状況を参考にするためです。

ジョブ型雇用で成り立つ外資系企業が、組合幹部はジョブ型雇用には存在しないという春闘相場の動向に注意を払い、その上で日本の賃上げ実績を当該年度の人件費予算に反映させているという事実はどう整理すればよいのでしょうか？

### ＊かつては労働組合が ジョブ型を試みたことがある

この問題を考えるにあたり、や

や迂遠なアプローチではあるものの、戦後の日本企業の給与制度を俯瞰的に見てみようと思います。

戦後の荒廃した国土の復興事業を指導したのはGHQ（占領軍）でした。当時、GHQは日本経済の民主化促進の一端を担う存在として労働組合の活用を試み、その結成を強力に促しました。1946年の労組の結成率は40%程度で、1949年には56%と著しい伸びとなっています（ちなみに今の組織率は16%程度）。

また、労働組合の結成には当時の事情から企業を利用し、その結果ホワイトカラーとブルーカラーが一緒に同じ企業別の組合に加入という形態となりました。これは現在にまで至っていますね。

ちなみに、GHQの本国アメリカでは、ニューディール政策で有名なルーズベルト大統領が労働組合の支援者であり、ブルーカラーを主体として産業別の労働組合が結成されるという大きな変化を迎えていました。当時のGHQがアメリカ本土のそのような労働組合



●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）。

の動きに危機感を抱き，日本の労働組合はアメリカとは別の方向としたかったようです。

労働組合は1950年代に入り，職務給の導入を試みました。歴史を振り返れば，こんなことがあったんだと面白く思います。

背景は，急激に進んだ機械化に代表される技術革新の波です。これにより従来の年功序列と技能序列の関係が崩れ，年功賃金が維持できなくなりました。このため当時の組合は技術革新が継続的に進むという前提に立ち，職務給の導入により，技能序列を賃上げに結びつけようとしていました。

結局，この動きは同時に経営側が仕掛けた新しい賃金制度により消滅していきます。

### ＊ 職能資格制度の登場

経営側は職能資格給を考えました。典型的な仕組みは旧来の年齢給もある程度は残すが，中核には新しく職能給を置く。職能給には技能職や事務職という，複数の職務をまとめた職群という思想を取り入れ，当時の労働組合の動きにも対応する。これが日本全土に広がりました。

しかしながら職能資格給の特徴は，新卒で入社，定年まで勤め上げるという働き方。当時の定年は55歳，労働力の中心だった男性の平均寿命は1950年では約60歳，60

年は約65歳，元気なうちはまずまず同じ会社で働き続け，ほぼほぼ終身雇用といえる状況でした。

終身雇用下の賃金水準は，外部の労働市場とは無関係に，各社それぞれの社内事情で決定されます。かろうじて労働組合が連帯する春闘により賃上げ率や賃上げ額の世間相場は形成されますが，肝心の賃金額そのものは閉鎖された各社の内部事情によりそれぞれが決定するという状況が長く続いていました。

筆者は当時都市銀行の人事企画の一員でしたが，唯一公表される初任給は世間への配慮からも低く抑え，入社2年目に給与は大幅に引き上げます。引き上げ後の金額については，当時の上位銀行の人事企画担当者の連絡会議で，ある程度の情報交換を行います。結果として，互いの給与水準が大きく乖離することはありませんでした。こんな仕組みは今では通用しません。

### ＊ 労働市場の変化で動くのがジョブ型雇用

お気づきの通り，大前提としていた労働市場はすでに大きく変容しています。終身雇用はとうに終焉を迎えています。新入社員も入社後3年で3割以上が退職し，転職は当たり前になっています。

この労働市場の変化を考えれば，

ジョブ型雇用の導入議論は必然で，失われた30年の間は労働市場の変化への対応が鈍かったに過ぎません。労働市場への対応も“失われていました”。

さて，今回の問題。「ジョブ型雇用には賃上げの仕組みはないか？」に対して，回答は，「あります」。

ジョブ型雇用は労働市場で決定されます。春闘の動きは労働者の賃金を動かすのですから労働市場が当然動きます。労働組合は，春闘の対象はいわゆるメンバーシップ型の労働者と言っていますが，労働市場はメンバーシップ社員を拒絶するものではありません。市場とは自由に誰でも参加できるものです。外資系企業各社が日本の春闘の動向を追いかけ，その結果を年度の人件費予算に反映させるのも，日本の労働市場が春闘の影響で変動するからに他なりません。

大手企業のメンバーシップ型のベテラン人事部長が優秀であれば，労働市場は人事のシニアの管理職として認知します。ジョブ型雇用は労働市場の動きに敏感に感応します。労働市場を無視して，企業が必要とするジョブ型人材の採用はできません。労働市場から乖離した給与では優秀な人材をつなぎとめることはできません。外資系企業が春闘動向に注目するのはそうした事情からなのです。