

09年秋号

# 高井伸夫弁護士の

# 四時評論



## 人事・労務の未来 (終)

### 人生のあり方そのもの

本稿第3回でも述べたとおり、日本は総人口も労働力人口も減少の一途を辿っている。そうした状況では、右肩上がりの成長を望めないことはもちろん、後述のとおり、むしろ下降するばかりであろう。

しかし、このようなマイナス成長経済環境下においてもなお、いかに「従業員満足モデル」を追求するかという新たなテーマが、人事・労務において重要性を増す。つまり企業は、労働者に対しては、賃金だけでなく、働きがいを与えることを通じて生きがいを感じせしめることが重要となってくるのである。

ただでなく、手・脚・頭脳という人間の全ての能力を十分活用することで成果を生み出し、自らの労働に社会的意義があると実感できることである。

人材問題のスペシャリストから、今の時代は人生の喜怒哀楽の8割以上は仕事から発せられているとの意見を聞き、納得したことがある。とすれば、雇用者が就業者全体の「86・5%」(総務省「労働力調査」平成20年速報)を占める今日では、雇用の未来とは人生のあり方そのものであると言っても過言ではない。それゆえ、人事・労務管理は「雇用の未来と人生のあり方の礎」となる。

ところで、現在の日本は広く

社会構造の転換点を迎えている。先の衆議院選挙で民主党政権が誕生したことは、国民が日本全体の貧困化を無意識にせよ予見した上で、今までの大企業中心の政治から中小企業をも包含した政治への転換を期待した結果であるとも言える。連合が支える民主党政権下においては、後述する賃金ダウンの実情と相俟って、経営者は厳しい状況に立たされるのである。

この状況下では、従業員に対して金銭的報酬の向上以外に、拠りどころも働く意義を提供していくことがますます必要となってくるのである。そのためにも、まずは会社の規模を問わず、

事業理念・経営理念と職場のミッションおよび自己の目標が直接つながり、自分の仕事は事業の発展を通じて社会に貢献していると感じることが重要である。それには何よりも、トップは経営理念を実現するために必死に活動し、そうした姿を通して周りに信頼を集める存在でなければならぬ。そして、業界のリーディングカンパニーになれる可能性があり、将来の希望を語る企業となつて、目標の達成感と成功体験を共有できるようなことが肝要である。さらに、上司・リーダーの役割も重要性を増していく。

以上のような前提の下に、生きがいを生み出し、自己の仕事

## 真性成果主義の導入へ

### 「働きがいと誇りある職場に

策を探り入れることである。具体的には、売上や人数などの結果主義や人件費カット・人員整理が見え隠れしたような成果主義制度ではなく、数値では測れないような複数のプロセスの進展度、あるいは複数名で分担したチームとしての成績などを加味した、本来の意味での成果主義の人事賃金制度をいう。このような真性成果主義を導入することにより、仕事の成果・業績と、人の能力・行動特性とを分けて両面から評価でき、適材適所の人事ができるようになる。このことから必要であるのがこれからの時代に必要である。この場合、企業が社員に求める仕事能力を再確認し、それを社員全員が共有できる仕組み作りが肝要であると言える。

したがって、①年度ごと(より短期にするなら四半期ごと)の成果実績については半年度の賞与等で社員に報い、②将来の貢献度も含めた長期的に判断すべき能力や行動特性については、昇進や年度の昇給・配置で報いることが考えられる。

以上のように、働きがいと誇りが持てる職場づくりに向けて様々な施策を探る中でも、冒頭で述べたマイナス成長下においては、今後も賃金ダウンに至るといふ大筋に変わりはない。

### 数し方ない賃金ダウン

民間企業の08年平均給与(429万6000円)は、前年より1・7%(7万6000円)減と減少率が過去最大となった(国税庁「民間給与実態統計」)。また、月額所定内給与の

面では、2001年に最高額30万5800円を記録したが、08年は10年前の98年と同額(29万9100円、01年より約0・2%減少)であった(厚労省調査)。こうした状況は今後も継続すると思われるから、10年後の2018年には1988年と同水準の23万1900円(08年より約22%減少)へと近づいていくであろう。

この賃金ダウンという従業員の士気・やる気を損なう人事・労務施策を採らざるを得ない日本では、働きがいと誇りが持てる職場づくりの施策を通して、従業員に人間としての尊厳を実感させるとともに、社会思想全体を変革する必要がある。

2005年のヒット作、映画『ALWAYS三丁目の夕日』には、建設中の東京タワーが映る印象的な場面があり、昭和30年代当時の高度経済成長期の雰囲気をよく表している。しかし、こうした東京タワー的な新しい建造物は、斜陽化する日本にあつては、今後永久に建設されないのではあるまいか。そして、社会構造の面でも、例えば企業トップと一般社員の賃金格差が縮小していくのではないか。こうした事態に備えるために必要なのは、いかに貧しくとも「清く美しく」生きるという日本人本来の姿を大切にしながら、労働者さらには国民全体を根本的に育成し直すことである。それには、教育やマスコミ等世論の形成が大きな役割を果たすのである。

いずれにしても、人事・労務制度は曲がり角に来ており、これをどのように改めたいか、各企業それぞれ真剣に検討し、今後の在り方を決めなければならない時期にさしかかっている。