

改訂にあたって

初版から6年、この間、新型コロナウイルスの影響によって社会経済は大きく変化してしまいました。巷では「コロナによって社会はグレートリセットされる」、そして「これからはSDGSだ」と耳触りの良い言葉が飛び交っているものの、現実には世界各国で所得格差は拡大し、雇用調整によって非正規社員が職を失い、日本においてはさらにジニ係数が悪化する一方です。この意味では、初版を発行した時と比べ状況が好転しているとはとても思えません。

また、コロナ前から所得格差の解消を目指した日本型同一労働同一賃金が叫ばれてきたものの、一部派遣社員の平均所得がやや向上しただけで終わっており、非正規雇用労働者、定年再雇用者の処遇格差がどう是正されるかについては今後の判決を待たないと未だに方向性が見えない状況です。むしろ、逆行しているのではないかと思えるほど、資格身分を温存し、年次管理、年功賃金が支給される公務員、そして正社員による王国がさらに強固なものとして築かれているようにすら思えます。

そこに近年、「ジョブ型」「メンバーシップ型」という二元論的概念が世の中を大混乱させています。そもそも、解雇規制の緩和の議論の中で出現した概念ですが、この中で、欧米の雇用制度（ジョブ型）への批判として、アメリカの制度における解雇を強調したり、また日本の中小企業を見下したような評論家的な論調にうんざりします。

日本では過去から職務等級制度を導入、運用している企業が少なからず存在し、日本的に職務重視の人事制度を終身雇用の中で実現しています。また、多くの中小企業は、新卒採用が難しく、これまでのキャリアを活かそうとする中途採用者が多く、職務給に適しています。そして、職務等級制度を導入したというだけで解雇が問題になったことはありません。ここが日本であるかぎり、この国の今の判例や労働慣行の上に成り立つ制度でしかなく、全ては日本型にしかなり得ません。そのうえ、組織における職務構造や賃金形態の問題、そして「無限定だから解雇できない」という雇用慣行の問題を混在させた議論は混乱を招くだけです。

一方で、メンバーシップ型を良しとする識者の中には、「解雇が難しいことをメリットとして、日本的、段階的な人材育成方法を活すべし」と説く方がいますが、そもそも戦略に連動した職責を明確にできていない以上、保有能力と職務が連動していないため、どんなに高い能力を養成していても結果を出すことは不可能です。これが職能資格制度やバブル経済崩壊以降に導入された職能給と役割給のハイブリッド型制度が機能しなかった重大な要因であることを未だに気づいていないようです。

これによく似た議論として、「ジョブ型は成果主義だ」、「いや、成果主義でない」という議論についても、理解に苦しみます。これは、成果主義へのヒステリックな反応としか思えないのです。どのような制度であっても仕事とは、戦略的に導かれた職責を果たすことであり、結果を求められているのです。結果とそれを実現する過程（行動）をあわせて成果というのであって、職能資格制度であっても職務遂行能力の保有度だけでなく、業績（成績）評価をしているのはそのためです。しかし、労働生産性が1996年以降、ほぼ向上していないことを考えれば、その結果はすでに証明されています（もっと以前から職務と人事管理に対する考え方が根本的に間違っていたとしかいいようがありません）。

もう言葉遊びは止めて、日本の労働生産性を上げるために、これまでの日本の雇用管理システムで足りないものは何かを早く気づくべきです。

ただここで、ジョブ型人事あるいは職務記述書を導入すれば、組織が目指すべき成果が出るという論法はあまりに安直です。職務分析や職務設計についてはほぼ述べることなく、相変わらず容易な職務記述書の作成方法や神学論争的な人材マネジメント論に終始しており、これでは2000年前後に吹き荒れた欧米型人事制度を成果主義として猛反発した議論と同じで、過ちを繰り返すだけです。

筆者は、雇用管理システムにおいてその基準を職務にするか、職能にするかにかかわらず、職務（特に、職責）を軽んじたシステムでは、組織成果は期待できないと、これまで一貫して訴え続けてきました。これは長年、現場革新と人事管理のコンサルティングを、職務分析や業務分析を中心に、会社規模に関係なく多くの企業で理論的に実践してきたことの結論といえます。

そして、今後ますます少子高齢化が進み生産年齢人口が減少していく中で、労働生産性の向上を目指した働き方改革をアフターコロナ以降の成長戦略においても引き続き強力で推進されなければ、日本経済は本当に衰退していくでしょう。すでに労働生産性において2021年は37位まで転落してしまいました。このような中だからこそ、無責任な正社員目線で「いずれ落ち着くところに落ち着くだろう」や「低所得だから共働きせざるを得ず、必然的にワークライフバランスが進む」というような消極的な態度ではなく、所得が増加するような働き方を追求すると同時に、個々の多様性や生き方を認め合いながら働ける制度を構築していくことで、労使（企業）、社会が豊かになるよう多様な働き方の実現をしていくべきだと考えます。

本書では、初版以降に変化した社会経済の動向と経済および労働政策を踏まえた事例を第3章に追加、充実させました。これらの事例を通して職務分析、職務設計、職務評価そしてこれに連動した賃金のあり方について、事例を通してご理解いただければ幸いです。

最後になりましたが、本書の改訂のためにご尽力いただきました(株)日本法令取締役岩倉春光氏、そしてともに取り組んでいただいた山岡美由紀社会保険労務士事務所山岡美由紀先生、今回から著者として加わっていただいた社会保険労務士みつばし事務所三ツ星通代先生に対して心よりお礼申し上げます。

令和4年7月

西村 聡

※ 本書では、「正社員」とは、期間を特に限定せず定年まで契約を結ぶ雇用形態をいい、「限定正社員」とは、労働契約期間は正社員と同じですが、勤務地、職務、勤務時間などを限定し契約を結ぶ雇用形態で、別称「ジョブ型正社員」ともいいます。正社員、非正規社員とも、法律によって定義づけされていませんが、一般的には、契約社員やパートタイマー、アルバイト、派遣社員のように期間を定めた雇用契約により、正規社員と比べて短い時間で働く社員をいいます。

Contents

第1章 多様な働き方が求められる背景

I	日本の雇用慣行とその問題点	2
II	雇用形態の多様化とその取組み	3
	1 多様な雇用形態に関する最近の法制化	3
	2 多様な雇用形態の推進を阻む制度と雇用慣行	4
III	少子高齢化をめぐる問題	6
	1 少子高齢化社会と離職問題	6
	2 高齢者再雇用の課題	8
IV	女性の労働力をめぐる問題	11
	1 女性の働き方と離職問題	11
	2 女性の活躍促進と経済効果	13
	3 女性差別と同一労働同一賃金	16
V	ワークライフバランスが生み出したもの	18
	1 長時間労働と出生率	18
	2 ワークライフバランスの誤謬	20
	3 共働きの増加と働き方改革	20
	4 治療と仕事の両立支援	22
	5 多様性を活かす経営と職務分析の必要性	23
VI	自律した人材を育成することの重要性	25

VII 労働市場の流動化と多様な働き方の必要性	27
-------------------------	----

第2章 多様な働き方を実現するための役割等級人事制度の構築理論

I 「役割」とは何か	30
1 これまでの人事制度が引き起こした職場の実態 ／30	
2 日本企業がようやく気づき始めた「役割」の 重要性／32	
II 同一労働同一賃金の法制化と職能等級資格制度の矛盾	34
III 役割等級人事制度の概要	37
1 役割等級人事制度の全体像／37	
2 役割等級人事制度で重視する4つの行動（仕事） ／38	
3 役割等級人事制度構築の流れ／41	
4 役割等級人事制度構築・導入までの詳細ステップ ／42	
5 職務調査から役割基準書作成までの流れ／48	
6 プロセス展開表の作成／50	
IV 新たな業務と役割行動	59
1 新たな業務、役割行動の検討／59	
2 特性要因図の書き方／61	
3 系統図の書き方／63	
V プロセス展開表の作成効果および留意点	68
VI 職務分析（記述法）の理解	70
1 職務分析とは／70	

	2 職務分析の方法／70	
	3 職務分析と役割（職務）評価／73	
VII	多様な働き方を実現するための役割（職務）編成と業務分析・ 業務量調査の手法と進め方	74
	1 役割（職務）編成する際の視点／74	
	2 プロセス展開表を活用した業務分析・業務量調 査の手法と進め方／75	
	3 短時間正社員の役割（職務）編成／78	
VIII	多様な働き方と役割給	81
	1 役割と賃金／81	
	2 同一労働同一賃金（役割給）を実現するための 課題／82	
IX	賃金格差をめぐる問題	83
	1 正社員と非正規社員の賃金格差に関する法原理 ／83	
	2 正社員と限定社員、非正規社員との賃金格差の 納得性／84	
	3 正社員と非正規社員の賃金格差に関する判例 ／86	
	4 同一労働同一賃金原則の例外となる合理的な理 由／91	
	5 処遇格差を付けるうえでの留意点／92	
X	短時間正社員の賞与および退職金	93
	1 賞与の算定方法／93	
	2 退職金の算定方法／94	
XI	多様な働き方を推進するための方法と手順	95

- 1 社員の能力開発、訓練方法の変革／95
- 2 多様な働き方を支える職場管理／96
- 3 目標管理制度の運用／97
- 4 実行手順と日程の見える化／98
- 5 部下管理と人事考課／99

XII 業務改善・改革の考え方と進め方 101

- 1 ワークライフバランス施策と生産性／101
- 2 現場改善・改革のための7つの条件／103
- 3 部門特性と改善手法／106

XIII 要員管理 114

- 1 要員管理の方法／114
- 2 要員計画策定のための2つの手法／114
- 3 マクロ要員計画／115
- 4 付加価値の活用／116
- 5 ミクロ要員計画／118
- 6 ピーク時要員の検討／120
- 7 緊急事態あるいは特別な異常事態に関連して発生し、しかも発生時期が難しい業務についての対策／121

第3章 多様な働き方と人事労務管理

～日本プロセス株式会社のケースを通して～

■日本プロセス株式会社の概要 124

事例1 中堅現業職、母の介護で退職の危機

——短時間正社員制度で乗り越える 129

- ・独身男性社員が介護をすることになった／129
- ・介護休業を取得／130
- ・会社の意識が変わった／131

- 短時間正社員制度導入への準備／131
- 役割の違いと、処遇格差のルールを明確にする／138
- 家族介護のための短時間正社員誕生／139

事例2 営業職が家族の病気で半年間フルタイム勤務不能に

——転職の危機を救った、上司と同僚のフォローと短時間勤務
 145

- 妻の病気で、育児と仕事の両立に悩む営業社員／145
- 育児休業規程による短時間勤務の対象ではないので、短時間正社員を検討／146
- 離職防止と、顧客満足への不安／148
- 職務分析と、時間短縮による役割変更、目標管理～数値目標を設定し、短時間正社員に／149
- 「年休“時間数”が減る!？」所定労働時間が短くなった場合の年次有給休暇の取扱い／152
- 短時間勤務適用期間満了と、事由解消で正社員に復帰／154

事例3 画像編集オペレーターが「夫の転勤についていくので退職します」——深刻な人材不足の中で生まれた在宅勤務制度 156

- 夫の転勤が決まった女性社員が突然退職を申し出る／156
- 退職引留め策として在宅勤務を提案／156
- 社長の在宅勤務に対する困惑、顧客満足、納期厳守など不安は山積み／158
- 能力開発の難しさと、品質レベル向上の課題／158
- 労働力確保が厳しい状況下での多様な雇用形態の必要性／158
- 在宅勤務のルールをつくる／159
- 仕事の割当て／160

- 遠距離での在宅勤務の場合の対策が課題／167

解説 テレワークの労務管理

——統計・規定・労働時間制度と留意点…………… 169

- テレワークをめぐる周辺事情／169
- テレワークの導入、実施にあたっての留意点／171
- 労働条件の明示、就業規則の改定／171
- テレワークと労働時間制度／173
- テレワーク特有の問題／176
- テレワークの導入に関する政府の支援制度／177

事例4 出産育児のため退職を申し出た画像処理課女性社員

——社内初の育児短時間勤務を在宅で…………… 178

- 産休、育休取得の前例がない／178
- 育児期間中の短時間、在宅勤務の提案／179
- 在宅勤務に対する家族の同意／179
- 社長の「育児・短時間・在宅勤務」に対する困惑、顧客満足、生産性低下／180
- 最初の育児短時間勤務が「在宅勤務」という戸惑い／180
- 社長が「育児短時間在宅勤務」に理解を示し始める／180
- 「育児短時間・在宅勤務」へ向けて／181
- 「育児短時間・在宅勤務」が始まる／181
- 「仕事と生活の調和」と「本人の努力と同僚の協力」／182
- 勤労意欲と社会保障／183

事例5 営業企画課長、親の介護で「課長を辞めます」

——フレックスタイム制導入で役割を全う、部下を早期育成…………… 190

- 課長が家族介護のために「課長を辞めたい」と申し出る／190
- 進んでいない人材育成／191
- 介護休業への備えは、制度整備と同時に人材育成も重要／191
- 時間短縮とフレックスタイム制によって管理職業務も／193
- 「週4日勤務希望」の申し出に対応／193

事例6 “重労働” 継続雇用を拒否した定年退職者を、ワークシェアリングで再雇用——「定年延長」を考えるきっかけに

..... 198

- 継続雇用を希望しない定年退職者／198
- 定年退職によって人材不足が加速する／198
- 継続雇用を希望したくなる労働条件を整える／199
- 若年アルバイトの正社員登用を検討／201
- 定型業務の定年退職者をワークシェアリングで再雇用／202
- 多様な働き方を導入するうえで管理職に知識が必要／203
- 定年を65歳に引き上げることに／203

事例7 デザイン職イクメン社員が育児休業を申し出る

——問題提起と、プライドと、ワークライフバランスと…… 210

- 男性社員が育児休業を申し出た／210
- 拒否することは許されないが、在宅勤務の選択肢を提案してみた／211
- 会社に対する不信感が払しょくされる／212
- 男性社員の育児のための在宅勤務が始まる／214
- 在宅勤務から正社員の通常勤務に復職したものの…／215

事例 8 優秀なパート事務職を、離職防止対策として短時間正社員に
——初めての配置転換で、まさかの退職申し出…………… 222

- 正社員並みの職務遂行能力を持つパートタイマーがいる／222
- パートタイマーを評価する仕組みがない／222
- パートタイマーを正社員化する動き／223
- パートタイマーから第1号の短時間正社員誕生／224
- 配置転換の対象から外れたいので再びパートを希望／225

事例 9 メンタル不調の休職者が復職
——職種変更と短時間勤務で職場環境を整えて迎える…………… 229

- 休職中のメンタル不調者の復職が決まる／229
- 職種変更を伴う短時間勤務／229
- 正社員として原職復帰へ／230

■職務再設計と職務評価…………… 232

事例 10 幹部候補の男性社員が、子供誕生を機に、副業を希望
——時代の流れと会社の方針転換、そして新しい労務管理
上の問題…………… 234

- 子の誕生と残業減少、そこで流行りの『副業』を思いつく／234
- 社員の副業希望に対して不快感を示す社長／235
- 副業解禁への道が開ける／236
- 導入にあたっての検討／237
- 副業を始めた矢先にトラブルが発生する／241
- 副業を認めたことで、新たな労務管理上の問題が生じる／242
- 副業する場合の賃金／243

- 事例 11 何気なく交わされる契約更新『私はこの会社でずっと働けるのかしら』——対応して気づいた規定の不備と、高齢者雇用の課題…………… 249
- 初めての無期転換パートタイマー／249
 - 無期転換権行使の申し出に焦る／250
 - 無期転換者の定年ルールが見当たらない／251
 - 高齢者雇用は健康問題と隣り合わせ／256
- 事例 12 正社員並みの仕事を担当するようになったパートタイマーを、正社員転換制度によって正社員に——正社員転換制度を運用しやすいルールに変更するきっかけに…………… 259
- 正社員の補助業務を担当するために／259
 - 補助業務担当のはずが、正社員の代わりをするように／259
 - 正社員転換制度を利用して正社員化を検討／260
 - 正社員転換制度によって“タイミングよく”正社員に／261
 - 実際に運用して制度の使いにくさが判明／262

規 程 集

- 役割等級人事制度規程／266
- 賃金規程／272
- 在宅勤務規程／285
- 正社員転換制度規程／291
- 短時間正社員規程／293

第1章

多様な働き方が求められる背景



I

日本の雇用慣行とその問題点

日本の雇用には、その根本に「無限定正社員」という日本独自の雇用慣行があります。

正社員は一般的に、①無期限雇用、②フルタイム雇用、③直接雇用という3つの特徴があり、そして「無限定」という条件がついています。「無限定正社員」とは、職務や勤務地、労働時間などに制約がないので、職種や勤務地の変更、残業の命令があれば基本的に受け入れなければならないという「暗黙の契約」が成立している社員です。

日本型雇用の特徴というと、終身（長期）雇用制、年功賃金制、企業別労働組合が挙げられてきましたが、これらは、無限定性が前提となっています。したがって職務が限定されていないため、自身の専門性が養われず、他社では通用しない中途半端なゼネラリストとして育成され、それが転職を難しくしています。そうすると、外部労働市場が発達しないことから、職務分析・職務評価など必要がなくなってしまう、同一労働同一賃金の環境が整っていないというのが日本の現状です。

欧米諸国では、転勤は、一部の上級職を除き原則として本人の希望を優先する空席公募方式で採用され、定年制度は廃止（アメリカ、カナダ、イギリス、オーストラリアなど）、労働組合は産業別となっており、日本とは大きく異なります。

II

雇用形態の多様化とその取組み

1 多様な雇用形態に関する最近の法制化

高度経済成長期の日本では、終身雇用や年功序列、頻繁な人事異動に象徴される、人事管理に対する伝統的な日本式アプローチが機能していました。

これらの雇用の仕組みは、能力が劣っている労働者の既得権を保護し、能力が優れている人の雇用機会を失わせる結果をもたらしています。これらを改革すれば、「たまたま良い大学を出たけれども生産性の低い人」が大企業に居座るということはなくなるでしょう。また、有能な女性が労働市場に進出しやすくなり、潜在的に生産性の高い人の労働市場への参加が促されることでしょう。労働人口を増やすより、雇用の流動化を図って全体の生産性を高めることこそが生産性を向上させるのではないのでしょうか。しかし、現実的には変化が激しいこの時代においても雇用の流動性による生産性の向上は機能していません。だからこそ、変革が必要なのです。

雇用形態ごとの待遇均等化については、2012年8月の改正労働契約法において期間の定めがあることによる不合理な労働条件が禁止され、2015年4月からのパートタイム労働法改正にもこれが盛り込まれました。また、雇用期間の定めの有無によらず、①職務内容、②人材活用の仕組み（人事異動等の有無や範囲）が正社員と同一であれば、正社員との差別的取扱いが禁止されています。

2015年8月28日、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）が成立し、一般事業主行動計画の策定に関する部分については、2016年4月1日から施行されました。

また、2015年9月には、「労働者の職務に応じた待遇の確保等のため

の施策の推進に関する法律（同一労働同一賃金推進法）」が施行されています。これまでのように、雇用形態によって労働者の待遇や雇用の安定性に差が付いたり、それが固定化したりすることは、雇用形態が多様化している今日において、メリットはほとんどなくなってきています。むしろ、これを是正することなどを目的とし、中長期的に同一労働同一賃金の原則に基づいた職務給型の賃金制度へと移行せざるを得なくなってきたといえるでしょう。

2 多様な雇用形態の推進を阻む制度と雇用慣行

(1) 日本における労働力抑制要因

日本には、所得税法上の配偶者控除、国家公務員、大手企業の高額な家族（配偶者）手当など、いわゆる専業主婦といわれる配偶者が優遇される仕組みが存在しています。

また、夫が会社員（公務員）である専業主婦は年金や医療保険等の保険料を納める必要がありません。つまり、性別の役割分担を前提に、税制や社会保障制度が組み立てられています。

これまで、「終身雇用」が謳われる中、不景気なときでも人員削減を実施することなく、可能な範囲で迅速に最適な人的配置をするために、転勤や出向等が行われてきました。これらは、転居を伴う異動を含む制度であり、社員の妻が定職を持たないことで異動後も家事や育児を担うことを前提とした仕組みとなっています。

しかし、近年、こうした日本的な雇用慣行やそれを支える諸制度は、親の介護やプライベートを重視する社員の増加、そして非正規社員の増加等によって時代に合わなくなっています。逆に、慣行そのものが労働力抑制要因となってきているともいえること、さらに多様な働き方を推進しなければならない時代背景を考えると、民間企業の制度設計といった次元ではなく、本来であれば社会保障制度や税制を変えていくことも視野に入れなければならないものなのでしょう。

(2) 硬直化した労働市場

硬直化した労働市場が労働生産性を下押ししているといわれています。

これは、成長が期待される産業に労働者が移動しなければ産業の新陳代謝が進まず、国全体の労働生産性が低下するというものです。

また、労働生産性の伸びと雇用の流動性を示す雇用調整速度（現実の雇用者数が、望ましいと考えられる雇用者数に近づく速さ）の関係において、長期的には、雇用調整速度が速い国ほど労働生産性の上昇率が高くなるという関係が確認されています。したがって、雇用の流動性が改善すると、労働生産性の上昇を通じて、実質賃金を押し上げるはずです。

このため、現在政府では、雇用の流動性改善や労働時間規制の見直し、ジョブ型労働市場の整備によって働き方の柔軟性を高めることで、労働生産性を向上させ、実質賃金の上昇につなげることをねらいとした政策が進められています。

ただし、1つの会社に企業に長くいることで習得できる企業特殊的技能や、一般的技能を身に付けた者と、転職を繰り返すことによってそれらを習得できない者との間には、生産性に差ができてしまいます。

つまり雇用が流動化すると、労働者は、変化する労働市場でも通用する職業能力をどれだけ保有しているかが問われるのです。このため企業は、受け入れた人材を短期間で能力開発し、従業員（正規、非正規それぞれについて）の能力低下を防ぐための方法、高度技能者を養成するためのマイスター制度を導入し、対応しています。

これまで、内部育成を中心としてきた日本的雇用システムでは、クリエイティブで個性豊かな人材を育てることが困難でした。今後は、人材の外部調達が重要になり、このような雇用の流動化に対応した雇用システムの構築・導入が求められているのです。

III

少子高齢化をめぐる問題

1 少子高齢化社会と離職問題

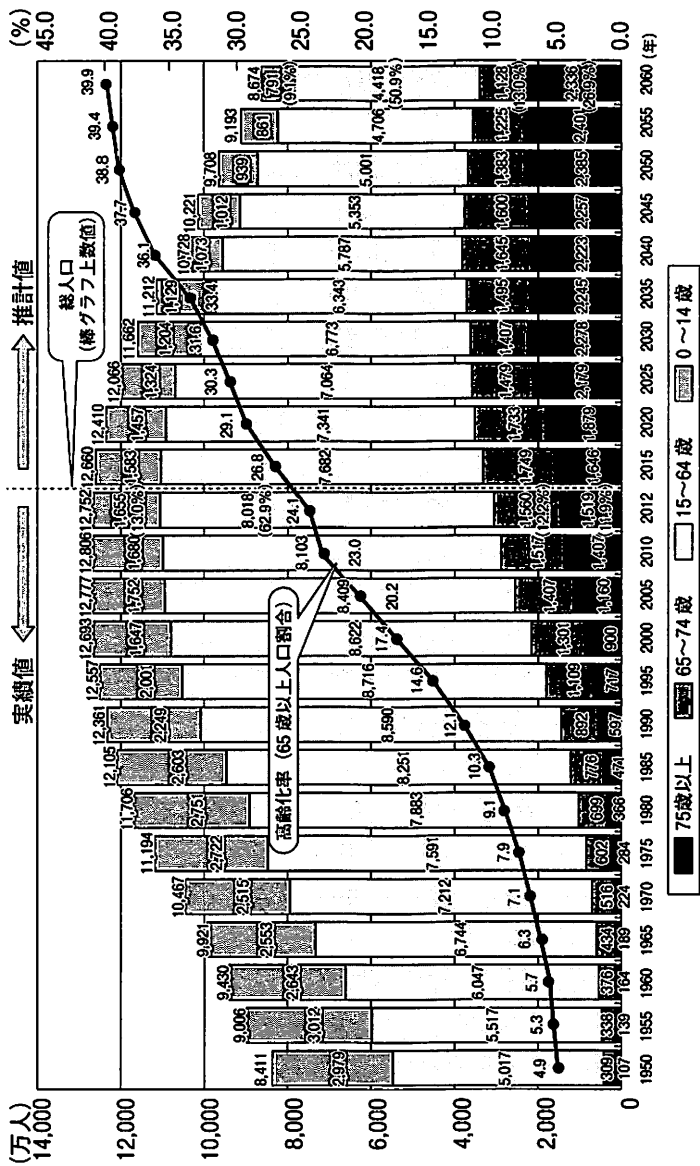
今後、急速な少子高齢化の進展に伴って労働力人口が本格的に減少していくことが見込まれる中、将来にわたり安心して暮らせる活力ある社会を実現するためには、就業率・就業者数を上昇させ、持続可能な全員参加型社会を構築していかなければなりません。

我が国の65歳以上の人口の割合は、2010年には23.0%でしたが、2060年予測では39.9%となっています。世界のどの国でもこれまで経験したことがない少子高齢化が予測されているのです。また、15～64歳の生産年齢人口は2013年10月時点で7,901万人と32年ぶりに8,000万人を下回り、2013年12月時点では7,883万人まで減少しています。さらに今後の予測では、2060年には4,418万人まで大幅に減少することが見込まれています（図表1-1参照）。

このような少子高齢化は、労働力人口の減少（政府の長期経済試算では、10年～20年先の我が国は、TFP（全要素生産性）の改善率を現状の0.5%程度見込んでも、労働力人口の減少の影響が大きく、実質GDP成長率はマイナス0.4%程度と推定されている）だけでなく、労働者が抱える育児や介護の問題を契機として正社員からパートタイム労働に切り替えて働く、あるいは流出（退職）するなどの問題をはらんでいます。特に、元々社員数が少ない中小企業にとっては、大企業以上に企業の存続さえ危ぶまれるほどの問題となってくることは間違いありません。

「平成24年就業構造基本調査」（総務省統計局）によると、平成19年10月～平成24年9月までの5年間に介護・看護のために離職した人は約48.7万人（平成14年10月～平成19年9月は56.8万人）います（図表1-2）。また、そのうち約75%の人が、平成24年10月1日時点

●図表 1-1 高齢化の推移と将来推計



資料：2010年までは総務省「国勢調査」、2012年は総務省「人口推計」(平成24年10月1日現在)、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果
 (注) 1950年～2010年の総数は年齢不詳を含む。高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。

●図表 1-2 介護により離転職した雇用者数

平成 19 年 10 月～24 年 9 月までに家族の介護・看護のために前職を離転職した雇用者（※）

◆ 総計 439,300 人（前回 502,100 人）

（男性 85,500 人、女性 353,800 人）

◆ 年齢階層別内訳

15～39 歳 46,500 人（10.6%）

40～59 歳 222,500 人（50.7%）

60 歳以上 170,200 人（38.7%）

※就業者（自営業者等を含む）では 486,900 人

（出典）総務省「平成 24 年就業構造基本調査」

で就業していません。これは、介護のために退職を余儀なくされている人が相当数おり、また、いったん退職をしてしまうと再就職が難しい現状を表しています。

今後、高齢者、女性、障害者、外国人の活用はもちろん、働く場所や働き方の選択肢を広げること、特に、中小企業の人手不足の解消にもつながるような在宅勤務制度や短時間正社員制度の導入は大きな課題となってくるものと考えられます。

介護を理由とする離職者のうち、35～39 歳、40～44 歳ではパートの離職率が高くなっていますが、45～49 歳以降では、一般労働者、パートともに離職率が高くなっています（図表 1-3）。

2 高齢者再雇用の課題

職能資格制度が運用される中で、現場作業者は自身が持つ技能のレベルや世間相場を意識せず、良くいえば習熟年数で、実際にはほぼ勤続年数によって決まる年功賃金を支給されてきました。

ホワイトカラー（開発技術者は別として）も同様に年功賃金です。しかし、技能者とは異なり、ゼネラリスト育成を標榜した人事ローテーションによって、結果的には社内ではしか通用しない中途半端な能力・スキル

●図表 1-3 介護の理由による離職率

(単位：%)

区 分	男			女		
	計	一般労働者	パートタイム労働者	計	一般労働者	パートタイム労働者
20～24 歳	0.0	0.0	0.0	0.2	0.3	0.0
25～29 歳	0.1	0.0	0.2	0.1	0.1	0.1
30～34 歳	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1
35～39 歳	0.1	0.0	0.6	0.3	0.1	0.8
40～44 歳	0.0	0.0	0.2	0.2	0.1	0.5
45～49 歳	0.1	0.1	-	0.7	0.9	0.2
50～54 歳	0.1	0.1	0.5	0.6	0.5	0.6
55～59 歳	0.3	0.1	1.9	0.6	0.4	0.7
60～64 歳	0.1	0.1	0.2	0.5	0.3	0.7
65 歳以上	0.3	0.5	0.1	0.1	-	0.2

(注) 年齢階級については19歳以下を省略した(0.0または該当数字がないため)。

(出典) 厚生労働省「2013年 雇用動向調査結果」

しか身に付いていないのが現状です。

不幸にも、市場価値とは関係なく決まる年功賃金を受け取っているせいで、高齢者は自身の能力が高いと錯覚し、リストラ、転職、退職時に初めて自身の市場価値を思い知らされることになります。しかし、高年齢者雇用安定法に守られた定年退職後の再雇用者は、再雇用時に、定年前と比較して大幅に低くなった賃金を提示されるとそれに納得せず、会社に対して不満を持ち、そして、モチベーションが下がり、「賃金に見合うだけしか働かない」などと言って簡単な仕事だけを行うようになることがあります。

自身の能力、あるいは従事していた仕事に、支給されていた賃金ほどの価値があったのかどうかを理解させていないことなど、ライフキャリアに関する教育ができていないことが問題なのですが、根本的には、保有能力を基準に序列付けし、賃金を支給する制度「職能資格制度」そのものに大きな問題を抱えていたということでしょう。

この勘違いを一掃するためには、仕事基準の役割等級人事制度あるいは職務等級人事制度の導入しかありません。それによって仕事の価値(仕事の難易度、責任度などによる評価)に賃金が連動し、価値ある仕事に就かないかぎり賃金は上がらないし、そのためには自分自身でキャリアを磨くしかないことを若いうちから自覚させるのです。仕事には、年齢、勤続年数、性による差別はなく、また仕事の結果についても、能力とは異なり客観的に評価することができ、公正に賃金に反映されるものであることを理解させることが重要です。

いまだに「若いうちは能力基準の職能給で、管理監督層になれば仕事基準の職務給あるいは役割給を」という考え方もあるようですが、このような制度は年功的な運用となり、若いうちから職務責任を果たせていないにも関わらず、自分は能力が高いと勘違いした社員をつくり上げてしまう仕組みであり、多様な雇用形態の運用を難しくすることでしょう。

<著者略歴>

西村 聡 (にしむら さとし)

大学卒業後、大日本スクリーン製造株式会社で管理・企画業務を担当。その後、公益財団法人関西生産性本部に入局し、主任経営コンサルタントとして活動。平成22年6月に独立し、株式会社メディンを設立、代表経営コンサルタント。一般社団法人日本職務分析・評価研究センター代表理事。経済学修士。近畿大学非常勤講師、株式会社日本マンパワー・マネジメントコンサルタント、NPO 法人企業年金・賃金研究センター上席講師。

日本経営診断学会、日本労務学会、経営行動科学学会、日本経営工学会、日本経営システム学会正会員、日本労働ベンクラブ会員。

主として、ビジネスプロセスの構築および変革から経営革新につながる人事制度改革、生産現場革新、業務改革の指導をする。現場を重視した実践的な指導で製造業、小売業から学校、病院まで数多くの業種の現場に立つ。

平成21年日本経営診断学会第42回全国大会にて診断事例研究報告「成果主義人事制度が従業員意識に与える影響に関する一考察」で優秀賞を受賞。

著書・論文：『役割等級人事制度導入・構築マニュアル』『賃金コンサルタント養成講座』『人事コンサルタント養成講座』『役割等級人事制度のための賃金設計実務講義』『経営戦略を実現するための目標管理と人事考課制度』『多様な働き方を実現する役割等級人事制度』『職種ごとの事例でわかる役割等級人事制度による病院の経営改革』『職務給の法的論点 人事コンサルタントによる導入実務をふまえた弁護士による法律実務 Q&A』（以上、日本法令）、『賃金の本質と人事革新』（三修社）、「生産革新が組織活性化につながる条件を考える」（日本IE協会）、「経営戦略を実現するための人事制度とは」（日本医療企画『医療経営フェイズ3』）、雑誌「労働と経済」（労働開発研究会）、「ビジネスガイド」（日本法令）にて連載執筆など多数。

山岡美由紀 (やまおか みゆき)

大学在学中に社会保険労務士試験に合格し、社会保険労務士事務所勤務を経て、独立開業。

日本マンパワー人事コンサルタント養成講座にて役割等級人事制度を学び、人事制度改革、生産現場革新の指導実習を経て、人事コンサルタントとして活動している。

人事制度改革に活かすため、一般社団法人日本労務研究会の認定診断員として、モラールサーベイ (NRCS) を行う。

三ツ星通代 (みつぼし みちよ)

企業での総務勤務を経て、社会保険労務士みつぼし事務所を開業。特定社会保険労務士、人事コンサルタント。自身の就労経験から企業を支える人の大切さを実感し、従業員が自ら考え自ら行動できる「骨太の組織」を作ることを目指している。

また、西村聡氏から役割等級人事制度の指導を受け、実践を通じて研鑽を積むとともに、教員の働き方改革にも注力している。