

人事制度改革におけるパラドックス

働き方改善の必要性と、生じうる逆機能問題
(参考資料)

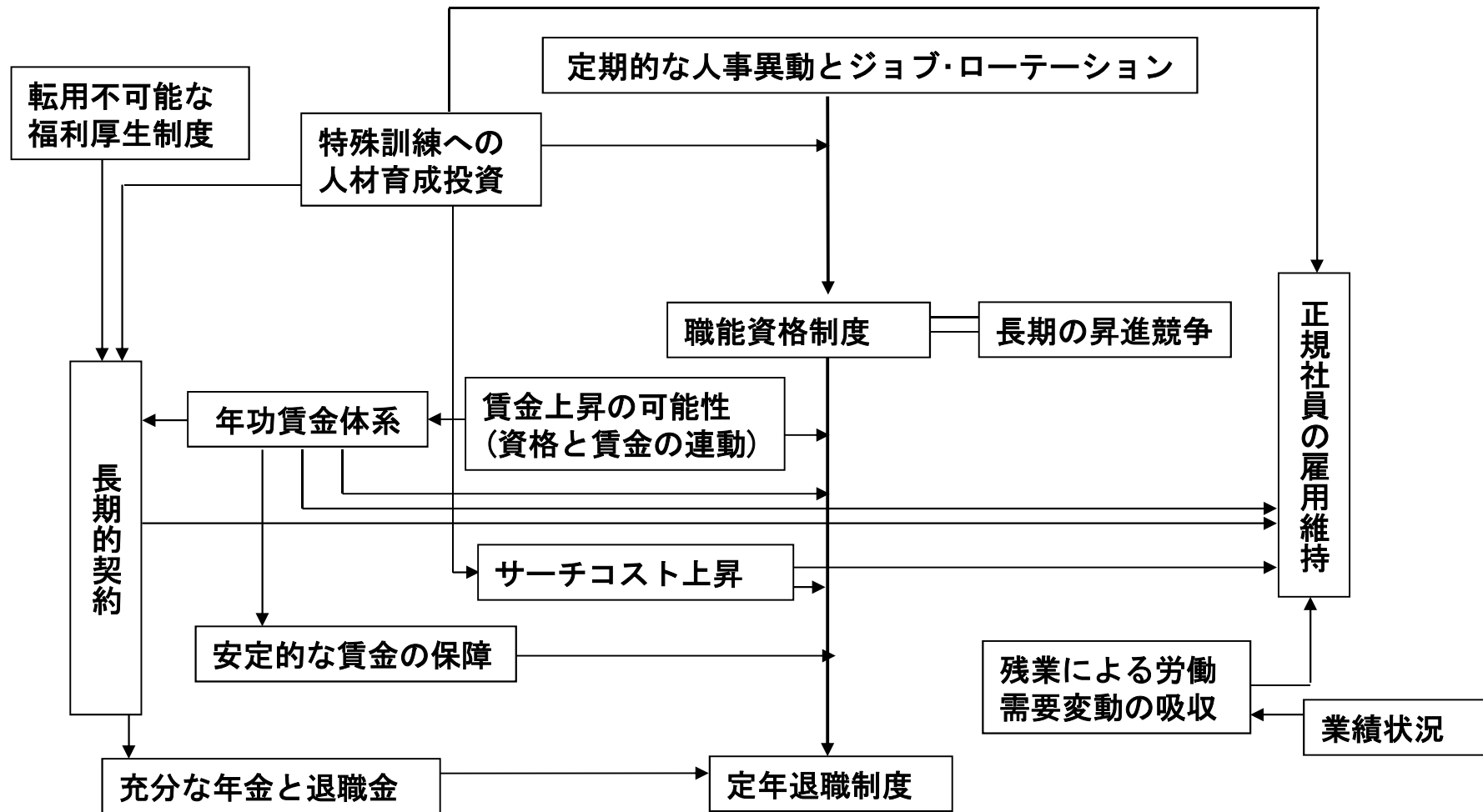
2017年1月26日

敬愛大学 経済学部

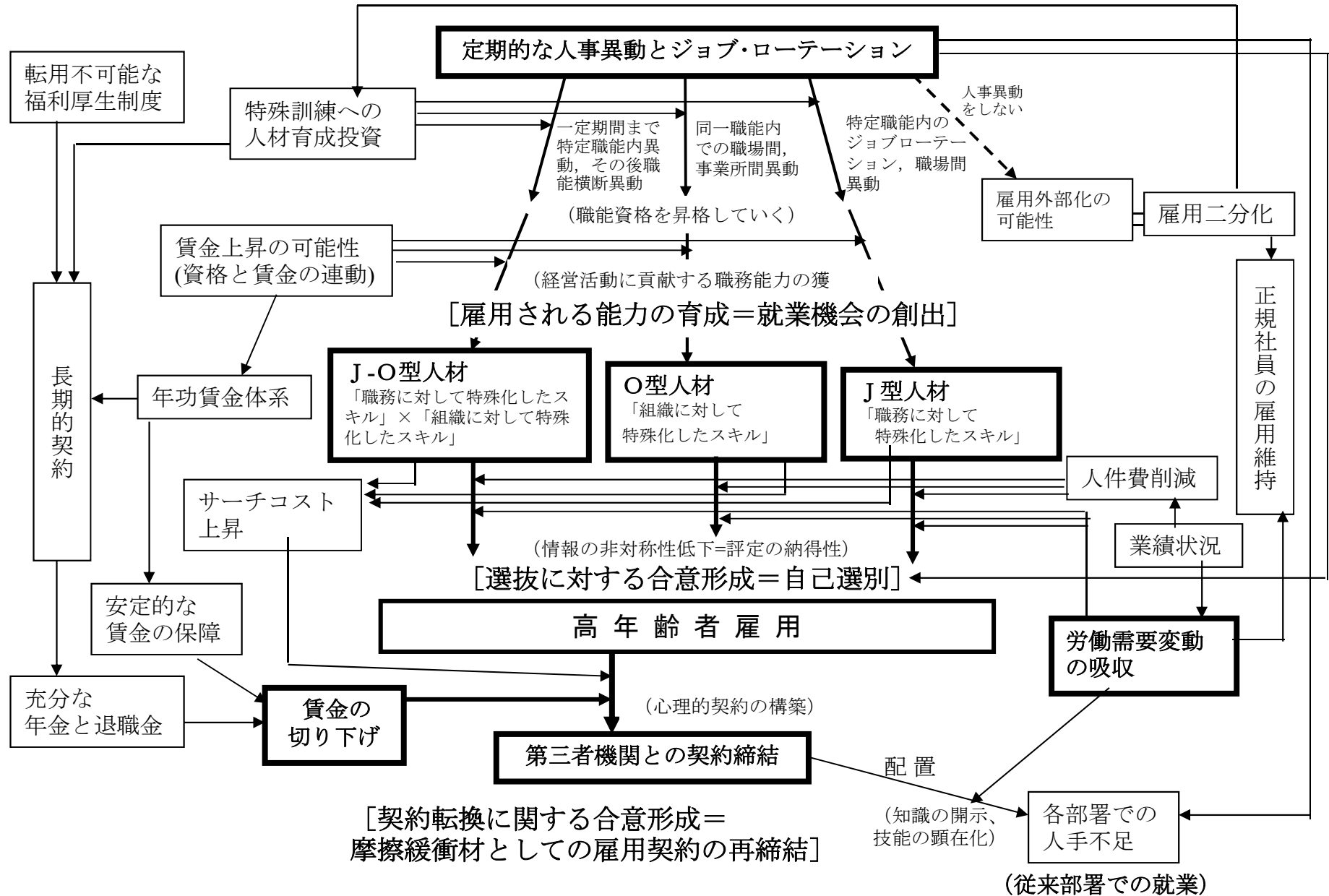
高木 朋代

資料1-1 日本の人事管理システム

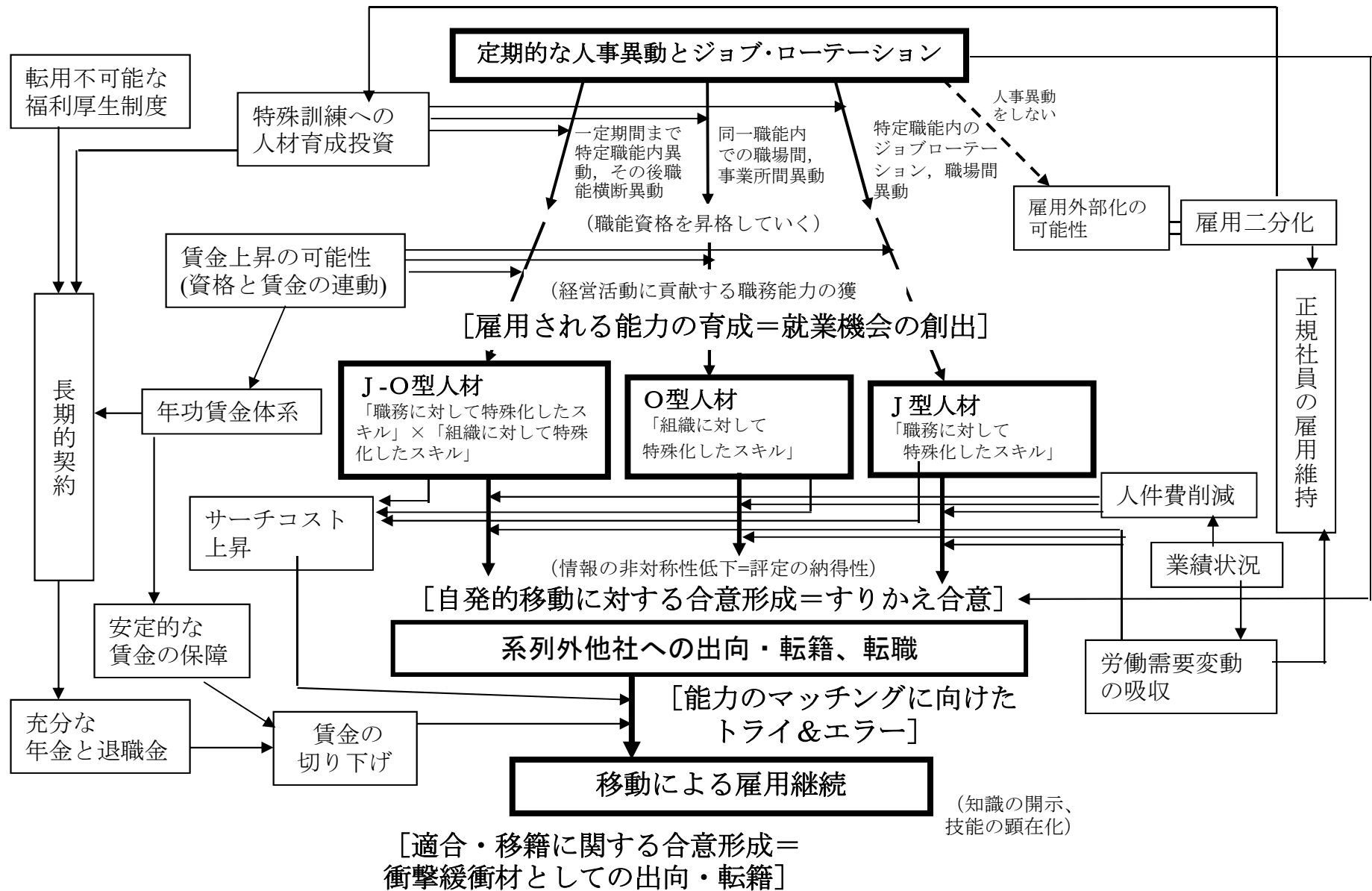
各制度が相互に複雑な連関関係をもって、ひとつのシステムをつくりあげている。



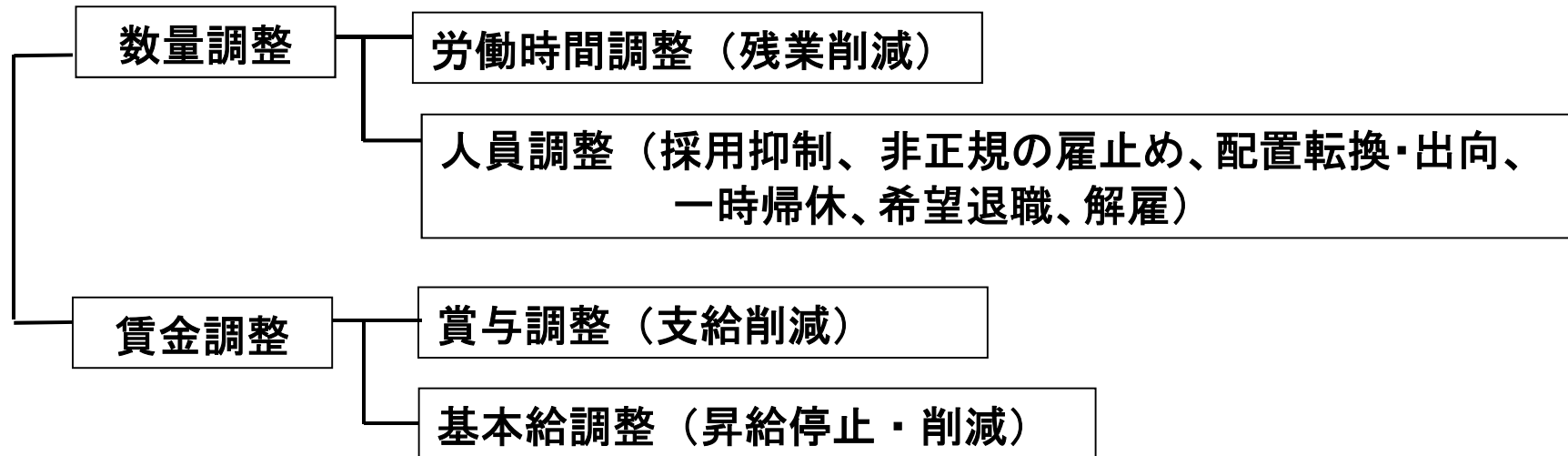
資料1-2 制度がどのように人事管理システムに組み込まれ、影響するのか



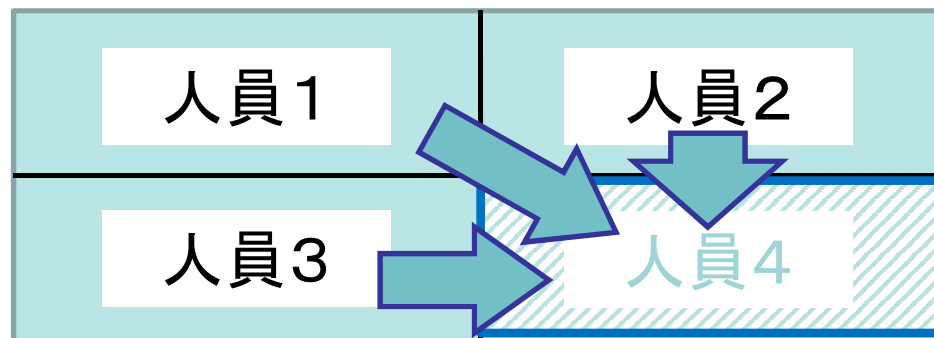
資料1-3 制度がどのように人事管理システムに組み込まれ、影響するのか



資料2 雇用調整策



< 残業の構造化 >



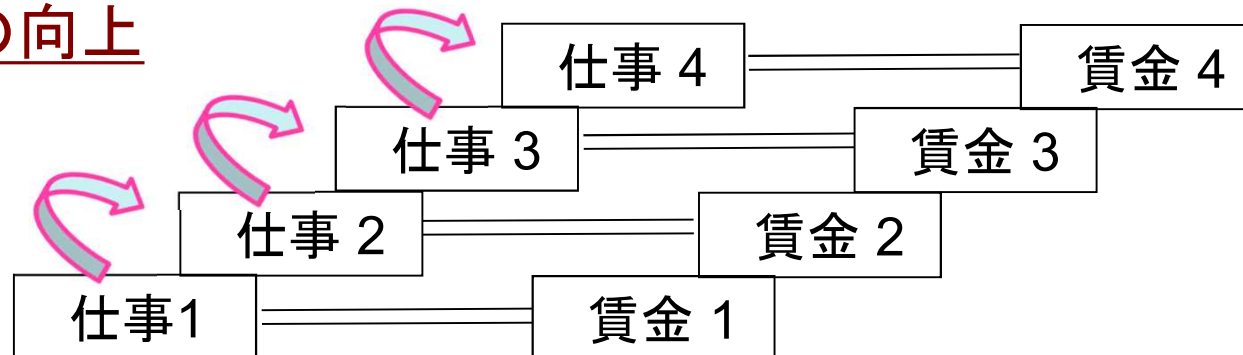
資料3 同一労働同一賃金の本質

- 同一労働同一賃金は、確かに公正な賃金システムかもしれない。
- しかし高い知識・技能を必要とする、より高度な労働に就いて、はじめて賃金が上がることを意味する。

→つまり、職務能力が高まらなければ、賃金は低いままに留まる。

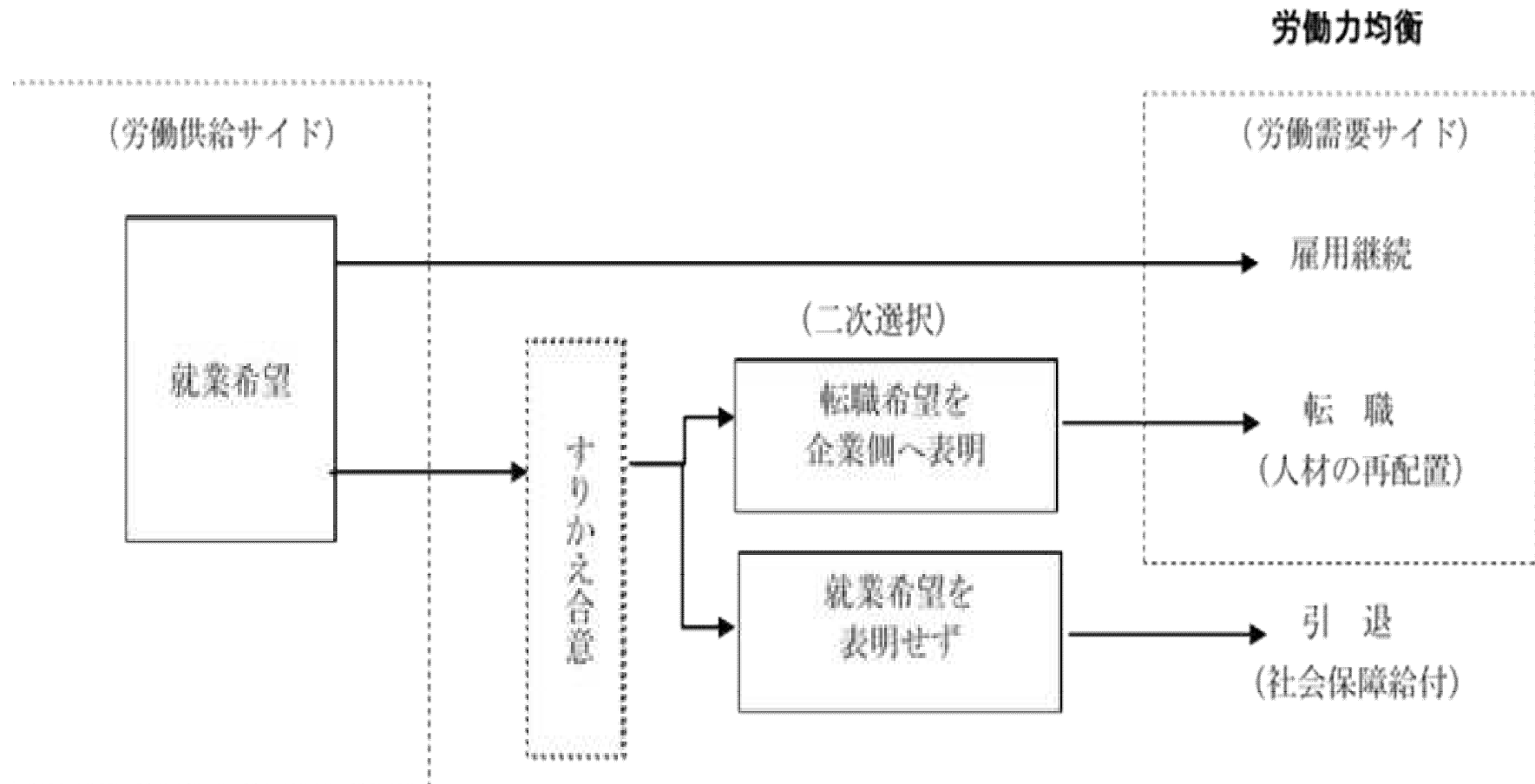
→誰が、より順調にこの職務ラダーを駆け上がられるのか。

知識・技能の向上



資料4 「すりかえ合意」の論理

- 「すりかえ合意」行動： 状況を鑑み、自分の真意をすりかえて、周囲からも期待されている二次選択(引退や転職)を受け入れ、更にはそれを自らの意思決定として選択する行動



資料5 急進的な改革のリスク例－1

雇用圧力によって雇用保障が揺るがされる可能性

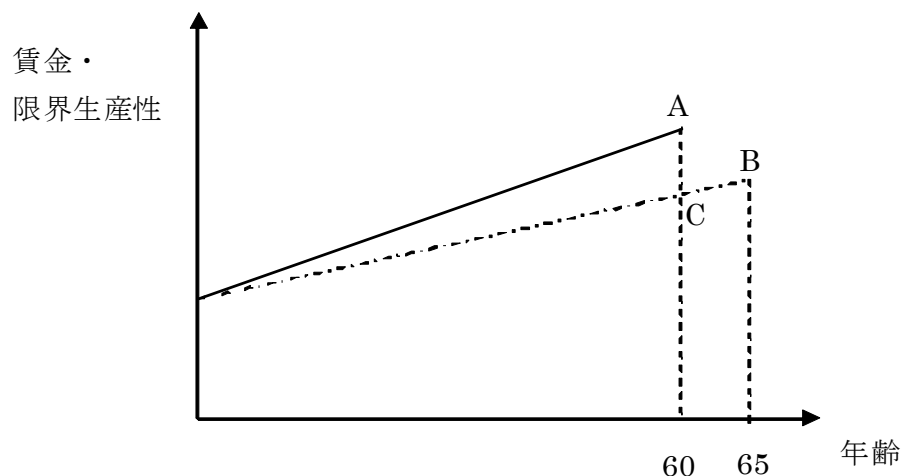
- 高年齢者雇用安定法の主眼は、60歳代の雇用延長に置かれている。しかし前改正法施行3年後の2009年調査では、定年前の50歳代で退職する人が38.7%にのぼっていることがわかった。
(JILPT「高年齢者の雇用・就業の実態に関する調査」(2009))
- 過去1年間の退職者中、31.4%は50歳代であるという事実。
(「高年齢者・障害者の雇用と人事管理に関する調査」(2014))
- これは何を意味するのか—
60歳定年後の雇用問題に直面する前に、60歳到達前に
(非公式を含む)雇用調整が行われていることを暗示している。
→雇用保障の脆弱化
- すなわち、改正法を契機に、60歳到達率が更に低下する可能性もある。企業にとっては、60歳以降の雇用継続を確約するよりも、中途退職者を、求職活動支援書を作成して送り出すほうが負担にならないからだ。

資料5 急進的な改革のリスク例ー2

改正高齡法の裏で深刻化する賃金問題

- 多くの企業が、法改正をきっかけに、全社員を対象として賃金上昇の抑制、成果・業績評価のさらなる導入する意向を示している。
- だが十分に理解しなければならないことは、60歳定年に達する前に中途退職を迫られる人がいたり、雇用継続を諦めねばならない人がいる現状においては、賃金水準の低下や業績評価による賃金決定は、労働者間の格差をさらに広げていくということである。
- 例えば、65歳までの雇用を前提として賃金水準が押し下げられながら、結果的には60歳あるいは50歳代で退職を余儀なくされ、予定されていた賃金を受け取れない者も出てくる。一方評価が高く賃金水準が高い人は、有用な人材として60歳を超えて長期にわたって雇用継続され、生涯所得を大幅に増加させる。

賃金上昇が抑制された場合



成果・業績が強く賃金に反映された場合

