

働き手に選ばれる 企業人事 (10)

「社員が担う職務の価値に応じて賃金を支払う」。経営者にとっては自然な考え方であり、これに準じて賃金制度を運用していれば、事業に大きな悪影響を与えることはないはずだ。しかし年齢給や勤続給、家族手当など、日本企業の賃金制度はこの当然の考え方に基づいていないことが多い。

賃金制度の見直しにあたっては、昔ながらの経営者ほど生計費を意識した年齢別モデル賃金を重視する傾向にある。「30代になると出費が増えるので定期昇給が必要」「50代社員の子女は大学生が多いので、賃金を下げるべきではない」といった意見だ。しかし、働き手に関する2つの大きな変化により、生計費や年齢を重視する賃金制度は時代遅れのものになりつつある。

第一の変化は、現代日本人のライフスタイルの多様化だ。20代後半で結婚し、子どもを2～3人授かり、40歳前後で住宅を購入するといった昭和時代の標準的生活設計は今や過去のものになった。1970年には1.7%だった男性の生涯未婚率が、2015年時点で23.4%にまで上昇しているなど、社員の生活に「標準」を設定することは極めて困難となっている。

第二の変化は、女性の社会進出だ。夫が正規社員として働き、妻は専業主婦またはパートとして夫を支える前提の就労モデルも「標準」ではなくなっている。日本における今後の生産年齢人口の減少

を考えると、女性は労働の貴重な担い手であり、世帯主一人分の賃金で家族全員分の生活費を賄うという考えは世の流れに逆行しているといえる。

また、生計費や年齢を重視する従来の賃金制度は、その年功性から賃金水準と職務価値の間にアンバランスな関係を生じさせやすいという問題もある。

社員が20代・30代のうちは本人が担う職務の価値よりも賃金水準の方が低く、40代・50代になると賃金水準が職務価値より高くなる傾向にある。社員の生涯賃金で見れば差し引きゼロになるかもしれないが、今の若手社員にとっては不合理な仕組みにしかみえないだろう。職場で自分よりも存在感の薄い中高年社員がなぜ高い賃金を得ているのかと、若手のモチベーション減衰要因になっている。

人口減少社会で働き手から選ばれる企業になるには、社員の年齢ではなく、担う職務価値に応じて賃金を支払うという当然の考え方に立ち戻る必要がある。そうすることで、法改正で21年4月から努力義務化された70歳までの雇用も大きな問題ではなくなる。つまり、賃金制度を今後の環境変化の中でも持続可能なものへと変革させるのだ。

SDGs（持続可能な開発目標）という言葉が経営者の間で一般的になって久しいが、SDGsの文章の中に賃金に関する内容があることをご存じだろうか。それは目標8「働きがいも経済成長も」にある具体的な目標の一つ「ターゲット8.5」である。誤解を招きやすい日本語訳が多いので、英語の原文を確認いただきたい。末尾に「equal pay for work of equal value」とあり、同じ価値の仕事であれば同じ賃金であるべき、つまり職務価値に応じた公正な賃金水準の実現が具体的な目標として明記してあるのだ。

企業経営者として襟にSDGsのバッジを着けるならば、自社の賃金制度も持続可能な仕組みへかじを切る必要があるだろう。

賃金制度もSDGs推進を

SDGsのターゲット8.5

By 2030, achieve full and productive employment and decent work for all women and men, including for young people and persons with disabilities, and equal pay for work of equal value.

2030年までに、若者や障害者を含むすべての男性および女性の、完全かつ生産的な雇用および働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一価値の労働についての同一賃金を達成する。

(注)日本語訳は総務省による仮訳