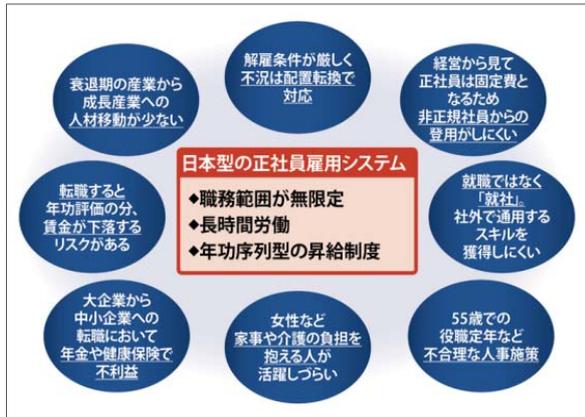


# SDNET-300 先見情報 No.74

## 『働き方改革 2.0 – 成長への最後のチャンス –』

長時間労働の是正、非正規雇用者の待遇見直し……。テーマは山積している。  
 しかし悪しき雇用慣行を見直すだけでは日本経済は復活しない。強い会社も生まれない。  
 賃金制度、労働時間、契約形態を抜本的に見直し、社員の生産性を上げれば、企業の競争力は高まり、経済も好循環に入ることを、先行して働き方改革を実践する企業は知っている。  
 働き方革命は新たなフェーズに入った。

### □「日本型正社員」の限界が浮き彫りに

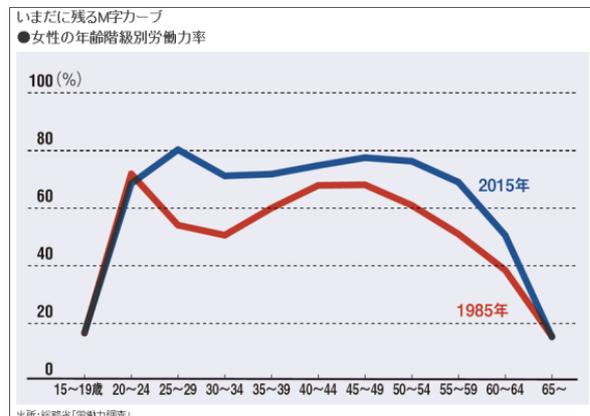
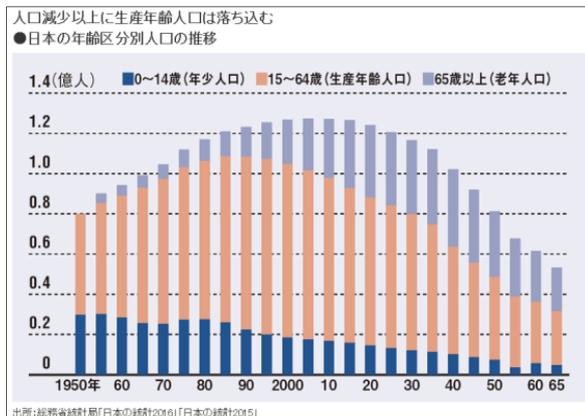


長期雇用と引き換えに長時間労働をいとわず、職務範囲も限定されない。そんな「正社員」依存の弊害は過労死だけではない。育児や介護の責任を持つ人を、職場から排除してしまう。女性の労働力率のグラフが描く「M字カーブ」を見れば歴然としている。

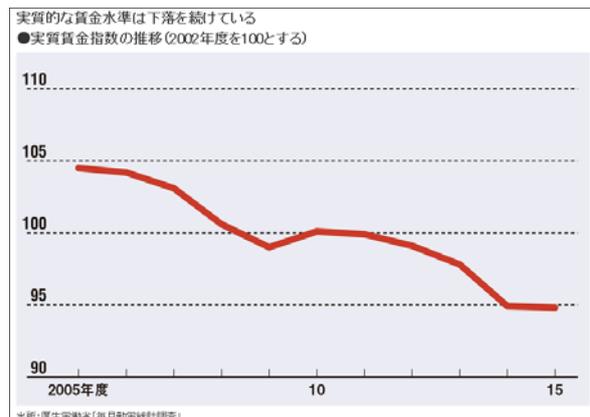
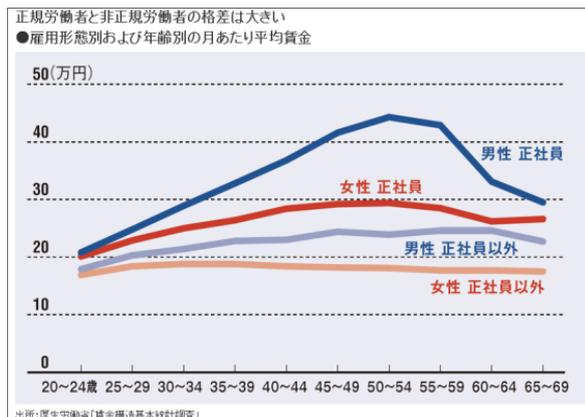
長期雇用を保障すれば、人件費は固定費化する。企業は正社員の数を必要最低限にとどめ、低賃金の非正規労働者を調整弁として使ってきた。

日本の生産年齢人口はこの20年で900万人減り、今後もこの流れは続く。現在の雇用システムが限界に差し掛かっていることは明らか。「賃金」「労働時間」「雇用形態」。様々な側面から働き方をトータルに見直す必要がある。

### □進む人口減少、働き手が不足

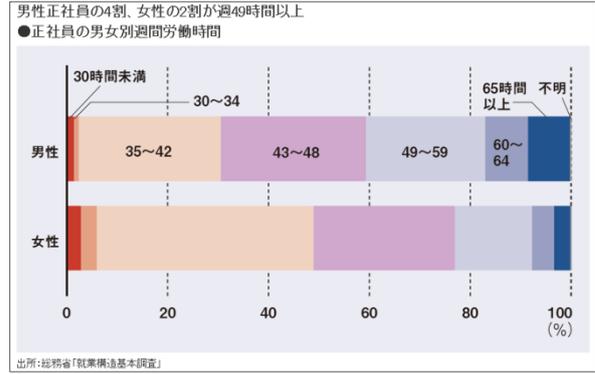
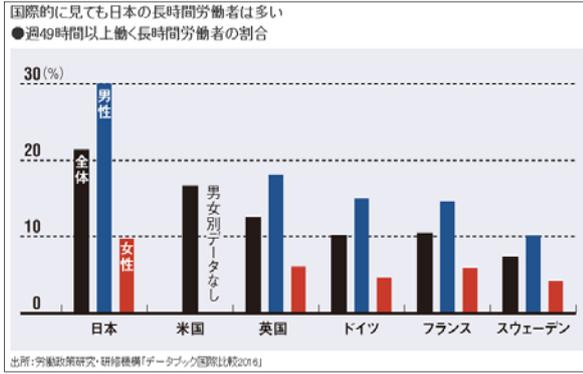


### □格差は歴然、賃金上がらず



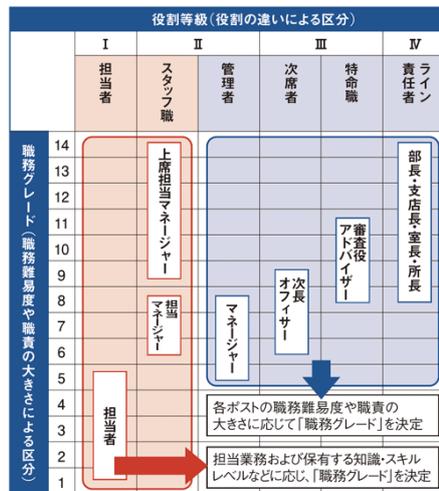
非正規労働者は数年で職を転々とするため教育機会に乏しい。正社員登用のチャンスが少なく、賃金も上がらない。今や非正規労働者は日本の労働者の4割を占め、日本経済の消費力が向上しない一因ともなっている。

## □長時間労働は変わらず



## ■「賃金」同一労働同一賃金、全員をフェアに扱う

●りそな銀行の職務等級制度



	社員	スマート社員	パートナー社員 (フルタイム)
職務給 (例)	23万6000円/月	23万6000円/月	15000円/時間
賞与	100%	70%	少額
退職金	一時金 (確定拠出年金含む)	あり	なし
	年金	あり	なし
福利厚生	あり	一部	なし

※所定労働時間

人を「コスト」として扱う近視眼的な発想から抜け出しフェアに扱えば、個人の生産性は大きく高まる。それは、企業自体の生産性や競争力が高まることと同義である。

同一労働同一賃金の考え方を取り入れている「りそなホールディングス」  
2003年、2兆円に迫る公的資金を注入され、事実上国有化された「りそなショック」。給与の大幅カットに耐えかねた男性正社員が大量退職した。

正社員もパートもなく全員がフル活躍しなければ、銀行としての形を保てない危機。13年前、りそなは「総活躍」をいかに実現するかを迫られた。答えは「頑張りに報いるフェアな制度を確立してパートを主戦力に変える」こと以外なかった。

パートの処遇を大幅に引き上げ、2008年には同一労働同一賃金の考え方を取り入れた人事制度を実現した。難易度や職責に応じて職務グレードを14に分け、正社員からパートまで全員をその中に位置付けた。同グレードであれば時給ベースの給料は同じ。パートから正社員への登用制度も設けた。

りそなの制度は、職能給と職務給を組み合わせた日本型の同一労働同一賃金と言える。担当者スタッフ職は知識やスキルのレベルでグレードを決定するため、年齢を重ねれば一定レベルまでは上がりやすい面がある。一方、管理職以上になればポストの職務の難易度や職責によってグレードが決まる。

りそなは今年4月、「スマート社員」という新たな正社員制度の運用を開始した。勤務時間もしくは業務範囲のどちらか一方を限定するもので、育児中や介護中の社員は誰でもスマート社員に転換できる。

これまで社員からパートになる場合は、一度退職してから再雇用する形になっていたが、今後は正社員という身分のまま働き方を限定できる。

『出典：日経ビジネス 2016.10.17号』

## ◆働く「個人」が働き方を「自由に」選べる時代へ◆

個人の就業形態が多様化し、非正規雇用者や、育児や介護をしながら働く社員、外国籍の社員など、さまざまな背景や事情をもって働く人が増えている。

労働人口が減少し、人材採用の難易度がこれから益々高まっていくことが予想されるなか、社員の生産性を向上し、離職率を下げることは企業にとって喫緊の課題である。個人のライフステージが移りゆくなかで、長い期間に渡ってモチベーション高く仕事にコミットすることは、柔軟な働き方なしではとても実現できない。

これからは、自社の事業戦略や人材戦略に応じて社員に多様な働き方の選択肢を与え、社員一人ひとりが自律し、実力を存分に発揮できる場を作れる企業こそが、真の競争優位性を得られるといっても過言ではない。