

ニセ「ジョブ型」への政策提言

(賃金制度の大改悪となる、ニセ「ジョブ型」制度に反対しよう)

(1) ニセ「ジョブ型」の本質とは何か

富士通・日立・NECなどの企業では、ニセ「ジョブ型」への転換という新たな人事・処遇制度を導入しようとしています。職務を限定せずに人に仕事を割り当ててきた「メンバーシップ型」の雇用から、職務を明確化・限定し仕事に人をアサインするニセ「ジョブ型」へ転換するというものです。多様な人材の活用やグローバルな働き方が進められている現在、ニセ「ジョブ型」への転換が求められているとするものです。これは、欧州とは異なるニセ「ジョブ型」といえます。先ず、客観的な職務分析に基づかない「ジョブ」でしかも企業別であることです。

欧州の「ジョブ型」とは、同一労働同一賃金に基づく職種別・熟練別の横断賃金であることです。さらに、所得の再配分としての機能をもつ社会的給付（児童手当・住宅補助・教育費など）と一体となっていることから、「ジョブ型」が成立できていることにあります。そのような制度のない日本では、子育て・教育・住宅などの生計費を賃金として獲得してきた歴史があり、これを否定することになります。富士通の「ジョブ型人材マネジメント」への転換とは、従来の賃金体系を根本から覆し、賃金の個別化と降格・降給を制度化した賃金体系の大改悪と言えるものです。その狙いが、総額人件費の抑制にあることが明らかです。そのことは、東芝や沖電気などの電機他社が、賃下げできる賃金制度の改定により、総額人件費を抑えることができたことから、新たにニセ「ジョブ型」を敢えて導入しなくてもよいとすることからも伺えます。

(2) 提案されているニセ「ジョブ型」の特徴について

1) 曖昧な職務定義書

富士通では、Job Description (JD; 職務定義書) は、「どの領域（サービスや顧客業務など）で、どのような貢献・価値提供を期待しているかを定義するものであり、個別具体的な作業や定義をするものではない」としています。職務に基づく分析もなく、必要な能力や経験なども示されてなく、極めて曖昧で抽象的なものになっています。日立でも450種もの標準JDが作成されましたが、抽象的な文言が多く、個別具体的な職務内容への言及がありません。さらに上長より提示された個別JDにおいて、1 on 1の面談で個別の目標の提案を求められるなど、ここでもジョブ内容は曖昧です。

2) 「ジョブ」が無くなると解雇

富士通は、2020年4月に「ジョブ型人材マネジメント」を幹部社員1万5000人に導入しました。今年の3月には、「ジョブ型リストラ」という新たな手法で、幹部職社員の2割にあたる3031人が早期退職に应诉しました。会社は「DXによる新たな事業戦略」に应诉られない社員に、「あなたの従来の仕事はなくなった」「多額な割増金を支払う」として自主退職を選択させたのです。

富士通の「ジョブ型人材マネジメント」での職場討議では、「事業の終息やプロジェクトの終了により担当していた仕事（ジョブ）がなくなると解雇されてしまうのでは」との疑問の声が出されていました。労働組合は次のように答えています。「雇用不安」に対しては、富士通グループ外も含めた選択肢をとるから「雇用維持」ができるとしています。逆に言えば、富士通内では雇用を保障しないということです。

3) 「ジョブ」と賃金を連動させる

富士通の個別JD（職務内容）は、職位（富士通level）の等級（7～11のlevel）に対応したものになっています。従って、昇格（上位のlevel）には職務内容の変更が必要になってきます。異動や担当変更で職務内容が変更された場合には即座に職位levelが変更されます。年1回の昇格（4月）の場合にも職内容の変更が必須となります。逆に、本人の行動や貢献が担当職務に届いていない場合には、職務の見直し（降格）が行なわれます。職位等級は、個別具体的な「ジョブ」に対応したものではなく、職務内容に必要とされる「役割」への貢献度の度合いに応じたものとなっています。これは、対応する職位（level）の定義と重なっています。12以上（幹部社員）、11（幹部社員補佐）、10（リーダー）、9（サブリーダー）、8（チームの一員）、7（定型業務）となっています。職位（level）は賃金グレードと一体となっていて、これまでのグレード制（G1～4、SP）を引き継ぐものとなっています。

4) 直属の上司による恣意的な評価

富士通の「ジョブ型人材マネージメント」の根幹は、「ジョブ」を媒介として人事処遇を一体として進める形となります。従って、直属の上司の権限が極めて強化されることとなります。富士通では、具体的な業務の担当する範囲や期待する貢献度が記載されたJDを所属長が作成し、本人が関与することなく一方的に提示されます。評価も1on1による所属長との面談で、期待される行動や貢献ができてきているかが判断されます。日立でも同様に、所属長が個別JDを作成し、各人に提示されます。評価も1on1の面談で行なわれます。

富士通の職場討議では、①所属長から公正で納得性のある評価は得られるのか②所属長との人間関係や、好き嫌いで評価に影響がでるのではないかとこの意見が出されています。このような人事制度は、ラインによる人事管理といわれます。IBMでは、ラインによる人事管理が、個々の従業員の生殺与奪権を握ることになりました。その結果、パワハラ4点セット（「パワハラ低評価」・「パワハラPIP」・「パワハラ賃下げ」・「パワハラ降格」）が横行しています。

5) 不透明な評価制度

富士通では、評価項目として「インパクト」「行動」「成長」項目で行い、昇給・一時金に反映されます。項目は抽象的な内容であり、客観的な基準や明確な評価ルールもありません。総合評価は、期待値に関する5段階評価となっています。目標値に対する達成度ではなく、「期待値」となっていて、ここでも所属長の恣意的な判断が行なわれる可能性があります。2期続けて下位2以下の場合、2%を上限に降給。また3期続くと、「リファインプログラム」が実施され評価が低い場合降格となります。評価は絶対評価とされていますが、月収基準の参考例では、下位2以下の評価とされる割合が人員構成の25%となっています。

NECでは、従来までの人事による考課制度を廃止し、ラインによる新たな評価制度として、9ブロック評価が提案されています。縦軸に行動評価（3分割）、横軸に業績評価（3分割）の9ブ

ロックに個人の評価を当てはめます。3分割では、①期待を上回る②期待どおり③期待を下回るに区分けされます。評価決定にあたっては、直属上司が一次評価を行い、上位上司が最終評価を確定するというものです。業績評価では、5つの目標のそれぞれに期待度の評価を行い、加重平均で算出します。しかし問題なのは行動評価シートにあります。次の5つの指標①視線は外向き、未来を見通すように②志向はシンプル、戦略を示せるように③心は情熱的、自らやり遂げるように④行動はスピード、チャンスは逃さぬように⑤組織はオープン、全員が成長できるようにとなっています。抽象的な文言が並び、ほんとうに正当な評価ができるか疑問です。主観性が入りやすい項目であり、客観的な指標とは程遠いものです。このように、上司の恣意的な判断に任される9ブロック評価で、昇格や昇降給が一方的に決められることは従業員として納得を得られるものではありません。

6) 自己責任を求める

富士通の「ジョブ型人材マネジメント」では、企業が主体となって能力開発やスキルアップに責任を持って取り組むのではなく、自己責任化を押し付けるものとなっています。富士通では、従業員の「キャリアオーナーシップ」の実現が必要だとしています。そこでは、「個人のパーパスは何かを考え、その上で富士通のパーパスや組織のビジョンの実現にどのように貢献していくかを考え実践していくことが求められる」としています。

NECの森田社長もインタビューで、ジョブ型雇用の本質は「会社が個人のキャリアを生涯面倒見るのは終わり。自分のキャリアは自分で決めるし、自分で責任を持つという意識転換を起こすことです。つまり、主導するのは働く側の個人なのだと思います」と答えています。

(3) 賃金体系改悪に対する対抗軸について

成果主義・グレード制・役割給など賃金改定のたびに、労働者間に競争と分断・格差を広げ、労働者の団結を破壊してきました。そのことが、労働分配率の低下、ひいては賃金が上がらない国となった一因にあります。賃金体系改悪に対しては、労働者の団結を強める方向へ改善させることが必要です。その為には、①賃金決定基準が明確であること、②賃金の上がり方が誰でも分かり易くすること（査定・昇格の基準と滞留年数）、③企業の恣意的な裁量余地をできるだけ制限することが重要です。

電機連合の第7次賃金政策（以下政策と明記）の活用を図ることが、実際の闘いに有効であることから以下のような政策を提言として取り上げます。

1) 賃金に対する考え方

マクロな経済視点からみるならば、労働力の再生産費（十分な休養、衣食住、次世代育成）を賃金として支払うことで、資本主義経済は成り立っています。時代や社会に応じて再生産費は変わるし、異なる職業・職種で労働力の価値は異なります。

政策では賃金決定の原則として、「生活保障の原則」と「労働対価の原則」をあげています。前者は、「生活基礎給」として、後者を「仕事給」として区別します。「生活基礎給」の根拠として、年齢別標準生計費（電機連合調査）を基準としています。（注；欧州のように教育負担・住宅補助・児童手当などがないので、その部分も含まれる）基本賃金が、「仕事給」に1本化されていても、「生計基礎給」が含まれると考えます。仕事給にも経験習熟による昇給分もあり、

生計基礎給にも定昇相当分があるとします。

2) 賃金表（賃金テーブル）の設定を基本

ニセ「ジョブ型」賃金制度では、「生計基礎給」部分が全く無く、労働者全体に関係する賃金テーブルもありません。このような賃金体系は、労働者間の格差を広げるだけでなく、結果として総額人件費の大幅削減につながります。事実、IBMではジョブ型人事制度導入後、平均年収が200万円下がったことが報告されています。何よりも、ジョブ型賃金制度の最大の問題は、労働組合が関与できない制度になることにあります。

政策では、労働組合が労働者全体の賃金テーブルを把握することによって、平均賃金水準や賃金カーブを明確にすることを基本としています。ベースアップは一律に支給されることから賃金カーブ全体の引き上げ、定昇相当分は賃金カーブの上昇分として把握します。さらに、「基幹労働者賃金」・「最低賃金」・「初任給」の改善と産業別横断化を目指すとしています。賃金制度の改定にあたっては、労使対等の原則で労使協議を行い、職場討議を徹底し、従業員の十分な意思統一を前提としています。（電機でも、重要な改定には、全員投票を義務付けている組合もあります）

3) 公平で透明性のある評価制度の確立

先ず個人の能力の違いを理由に、過大な賃金格差を付ける根拠はありません。個人の能力の源泉は、教育や先人が築いてきた科学技術の成果に負うものであり、本来社会的に形成されたものです。仕事の「成果」も、同僚との協同という労働から生まれたものであり、個人単独であげられたものではありません。

政策では、公平性と透明性が担保されたオープンな評価システムの確立と運用を求めています。評価は「絶対考課」に基づいた制度であり、①考課基準の明確化②フィードバックシステムの確立③考課者訓練の定期的な実施が必要としています。特に、異議申し立てを事由に組合員が不当な取り扱いを受けないことを担保するとしています。

4) 能力開発やスキルアップは企業の責任で

ニセ「ジョブ型」賃金制度では、能力やスキルアップは個人の自己責任で行なうことを基本としています。企業による事業戦略の変更や撤退に伴い、必要とされなくなった「ジョブ」に対しても、企業は責任をもって対応するものとなっていません。

政策では、企業による「人材育成」と「公正処遇」を基本としています。具体的には、①企業主体で従業員の能力開発やスキルアップのための施策②キャリアや適正を重視した配置③配置変更により処遇が下がらない仕組みを構築するとしています。

5) 家族手当に対する考え方

電機の中では、家族手当の廃止や基本賃金への振り替えが広がっていますが、これは生計基礎給を否定するものです。

政策では、家族手当は生計基礎給を補完するものとして、「扶養人員による一律的な支給基準」や「子供に対する手当を中心とする基準」を示しています。時間外労働手当に対しては、使用者に対して経済的な負担を課すことによって「特別な労働」を抑制する目的があるとされています。

以上