



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

管理職の真価が問われる 労務マネジメント知識と感覚

— 雇用システムの転換に無自覚な管理職は職場ガバナンスを維持できない —



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

2019年4月から施行される労働法関連の改正は、日本の雇用システムを解体させていく「パンドラの箱」を開けたことになる。これまで日本の雇用システムを謳歌してきた者や恩恵に預かってきた者にとってしばらくの期間は、「パンドラの箱」から飛び出してくる様々な災いがわが身に降りかかることに不安と動揺を与える可能性もある。しかし、管理職は人事・労務マネジメントにおいても革新者として受け止めなければならない。少なくとも1947年に労働基準法が制定されて以降の日本の雇用制度の変遷についての概略をつかみ“何故、今日に至ったのか”という点についての認識を深め、自ら理論武装を惜しまず労務マネジメントを担わなければならない。

日本的雇用システムの 終焉の始まり

2018年6月27日に可決成立した「働き方改革関連法」により、2019年4月1日から労働基準法改正が施行され、「時間外労働の上限規制」「年休5日取得義務化」「勤務時間インターバル制度の努力義務」が始まる。また、「同一労働同一賃金」の実現に向けて、パートタイム・有期雇用労働法、労働契約法、労働者派遣法も改正施行される。それぞれ中小企業及び建設事業、自動車運転業務等の一部は、1年～5年の猶予があるものの概ね2020年を境にこれまでの労働基準法に基づく労働時間や有休についての規制が大きく転換することになる。

働き方改革は長時間労働を是正するという建前で喧伝されてきた。しかし、結果的に雇用形態によって異なる現状の賃金体系の矛盾を改めて表面化させることになった。雇用形態によって異

なる賃金体系の存在とは、逆説的ながら従来からの日本の雇用システムの歪性を示す証左でもある。

つまり、同じ業務に従事している者が“雇用形態によって異なる賃金で働いている”という現実に対して、明確な整合性のある説明ができないということでもある。同時に企業がいわゆる正規社員に対しては、その職務内容に応じて求められる成果基準を鮮明に示すことなく、配属、昇進を含めた人事を行うことができたということでもある。

とりわけ、「同一労働同一賃金」は早晩、従来からの日本の雇用システムの特徴の一つともいえる“正規社員は年功によって職務遂行能力が上昇する”という前提に基づいた「職能給制度」が如何に不合理性(非現実性)で不自然であったのかを働く者(正規社員)に認識させることになるだろう。つまり、今般の法改正による労働時間の厳密な管理と同一職務内容に基づく「同一賃金」の定着は、結果として各企業において「職能給」から「職務給」に

基づいた給与体系(職務給)の導入に大きくシフトしていく布石となるということだ。

職務内容に基づいた給与体系(職務給)とは単純に言えば“年齢、性別、雇用形態にかかわらず従事している仕事の内容ごとに給与が決まる”ということである。この考えが主流になればこれまでの入口(採用)から出口(退職)に至る労務マネジメントプロセスに大きな変更をもたらし、結果的に長きにわたってきた日本の雇用システムも終焉することになる。

日本的雇用システムと 既得権意識

政府は法案成立に向けて“雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保”を掲げ、正規・非正規による賃金格差の是正を唱えてきた。しかし、実はこうした格差が発生してきた端緒は1990年代後半からの各種労働法制の改正に起因している。ところが「働き方改革」

をめぐっては、「同一労働同一賃金」を筆頭に長時間労働の削減や有休取得問題が前面に喧伝され、本来は労使関係であるはずの事柄に対してさえも、政府が直接介入するようになってきている。

実際にここ数年の「春闘」時（この言葉さえもはや過去の遺物の感があるが）において、政府が財界に対して3%超の賃上げを求めるという奇々怪々な現象は、ある意味で典型的なポピュリズム的政策といえなくもない。既に労働組合の組織率は17%前後となり「企業内労働組合」という三種の神器の一つが実質的に機能不全となって久しい。こうした流れを見るにつけ、いっそのこと日本的雇用システムの根幹とされてきた「終身雇用」や「年功序列賃金」を「違法である」と宣言した方が手取り早いのではないかと思うほどだ。

それはさておき、日本的雇用システムが解体する過程に入ったということは、企業で働く者にとって文字通りこれまでの「働き方」が通用しないということである。にもかかわらず現場でマネジメントを司る管理職層の意識変化が鈍く遅れている。企業人は自らが入社した企業環境に規定されてしまうものだ。つまり、企業人、組織人は時代背景に規定されて最初の職場での体験が就労意識に大きな影響を与えることも確かだ。また、“最初に指導された上司や職場環境”によって、就労意識や仕事スタイルも規定される。

今日、多くの企業で現場マネジメントを担っている層は、残念ながら機能不全に陥り始めたとはいえ“日本的雇用システムに相応の恩恵がある”という意識下で企業人生活をスタートさせてきた。この環境下で一旦身についてしまった意識の払拭はなかなか難しい。

企業組織でも同じことがいえる。組織の草創期は組織全体で様々な思考錯誤を繰り返していくため、自分の行う業務範囲の変化や新しい仕事内容が増えることそれ自体が日常と受け止められる。しかし、時を経るごとに組織人員も増加し業務部門も細分化されはじめる。一人ひとりの従業員が担当する業務内容も固定化しはじめる。

こうした経緯は正に企業組織の発展として受け止められる。なぜなら部門

の確立や一人ひとりの担当部署の明確化は、組織体として効率化されてきたと受け止めるからだ。しかし、ここに人と組織の双方に落とし穴が潜んでいる。

組織体として個々の部門や担当部署の業務領域が確定し分業化することは、それぞれの業務を担当する者にとって自らの領域を守るという意識が芽生えてくるからだ。つまり、与えられた自部門や部署に長く従事すればするほど、愛着と同時にそれぞれの構成員の中に「既得権意識」が生まれてくる。

管理職は 労務マネジメントの 革新者である

日本的雇用システムの終焉が始まることは、従来からの「労使関係」概念も崩れてくることになる。そして、正規従業員の勤続年数に規定される給与体系も意味をなさなくなってくる。つまり、否が応でも一人ひとりの働き方や成果を基準とした給与体系への転換が始まるということだ。これにより、人材の採用においても各企業内に存在している内部労働市場も崩れて、外部労働市場からの調達が主流となることになる。

また、これまで長期雇用に基づいた経年で職務遂行能力が蓄積されることを前提にして多くの企業で実施されてきた企業内研修も様変わりすることになるだろう。こうした流れは、今後遅かれ早かれ導入が予想される「解雇規制の見直し」によって、より加速されることになる。

多少大仰に言えば、今回の法改正は日本的雇用システムを解体させていく「パンドラの箱」を開けたことになる。日本的雇用システムを謳歌してきた者や恩恵に預かってきた者にとってしばらくの期間は、「パンドラの箱」から飛び出してくる様々な災いがわが身に降りかかる可能性もある。もっともギリシャ神話で一旦開けられた「パンドラの箱」はすぐに閉めたため、箱の底に希望だけが残った。

日本的雇用システムの終焉は、新たな制度設計の始まりも意味する。要は

単純に労働時間の削減や有休取得問題などではなく、一人ひとりに雇用形態による違いを度外視して自らの働きの質や成果をシビアに問われ始める必要性に迫られるということだ。

当然のことながら現場においても雇用形態の差異に安住することはできなくなる。この意味で各企業において少なくとも現場マネジメント業務に携わっている者の役割がますます増大していく。従って、「パンドラの箱」の底に残った希望を具現化していくため現場を司る管理職は、人事・労務マネジメントにおいても革新者（イノベーター）でなければならない。

管理職は自分の行動目標の中に「現状の否定」という目標を設定しておくことが必要となってくる。もちろん、これは事の善し悪しを区別することなく「批判や否定」を繰り返すということではない。たとえ日常業務を遂行している場合であっても常にいままでのやり方を検証していくという姿勢が必要ということだ。

「いま、行っていることが本当に合理的なことなのか、他に改善の余地はないのだろうか」「前例や慣習として行っていることが、会社や組織のために機能していることなのだろうか」という視点は、今日の労務マネジメントに不可欠となってきている。

確かに前例や慣習は変えないことの方が効果的に機能している場合もある。何よりも自分自身が心地よいと感じるものだ。しかし、変える必要があるかどうかとも検討せず、前例や慣習をそのまま踏襲するのはわけが違ってくる。「いままでと同じでいい」という意識で機械的に仕事を進めていては、終焉を迎えた「日本的雇用システム」の下で自分の働きを退化させてしまうことを意味していることになる。

コンプライアンスを 意識した労務マネジメントの実践

当面、現場マネジメントに求められるのは今回の法改正を受けて、職場での労務マネジメントを他人事にせず自ら担うという覚悟をもつことだ。と

もすると現場マネジメントにとって労務マネジメントとは人事・総務部門の範疇であるという認識をもつ者が多かった。このため、現場において労働法制に対して無頓着になる傾向が強くなり、労務マネジメントから目を反らしがちな管理職が存在してきたことは否めない。

こうした意識が通用したのもある意味で日本の雇用システムのなせる所以でもある。しかし、これからはこの種の姿勢は職務怠慢ということになる。何故ならば管理職層は経営権の分担行使者として、雇用形態にかかわらず一人ひとりの従業員への時間管理を含めた安全配慮義務を司る最前線であるからだ。

特に「時間外労働の上限規制」や「年休5日取得義務化」は、鋭く管理職に労務マネジメント能力の有無を問うことになる。また、2019年4月1日以降の施行に向けて業務のスケジュール管理や残業時間把握などの直接的責任は現場マネジメントが負わなければならない。最近話題になった“クイズに正解したら有給を与える”などという類の馬鹿げた管理職の行為は、例え本人による無知蒙昧ゆえの行為であったとしても許されない。

つまり、“知りませんでした”“認識不足でした”などということそれ自身が犯罪を構成するというところでもある。もはや労務マネジメントは現場マネジメントにとってコンプライアンスの範疇でもあるということだ。現場マネジメントは今般の法改正によって“何がどのようになるのか”をイメージして、自らが“何をしなければならないのか”“新たにどのような施策を

とらなければならないのか”という法的な知識を最低限学ばなければならない。

また、経営陣も現場マネジメントに対するこの種の指導を徹底していかなければならない。同様に例えば新たに導入される「高度プロフェッショナル制度」を単純かつ中途半端に解釈して、“残業費削減対策に活用できる”であるかの錯覚を起こしてはならない。

「高プロ」は制度として施行されたとしても法案成立時の付帯決議による縛りが多く現実的にはハードルが高い。このため安易な導入を試みたりするならば、格好の労働基準監督署からの是正勧告の餌食となることに注意しなければならない。

労務マネジメントは管理職の資格要件

日本において労働法分野では判決が大きな要素を担う判例法理主義である。このため、各種の訴訟に基づいて個別具体的な条文解釈がなされ、最終的には最高裁の判決がよりどころとされて踏襲されることになる。このため、2019年の施行を契機にして改正法の解釈をめぐってあらゆる労働訴訟が急増することも承知しておく必要がある。また、労働法関連の訴訟に留まらず損害賠償訴訟も並行して増加してくるだろう。

しかも、最近の労働関連の損害賠償訴訟は、単に法人たる会社だけが訴訟対象となっているわけではない。直接的な現場責任者が民事損害賠償の訴訟対象者となることが一般化しはめてい

る。例え部下の行為であったとしても現場責任者である管理職の責任が訴訟として問われるということだ。従って、現場マネジメントにとってはこれまでの労働基準法や労働契約法をめぐる訴訟の判例や裁判所の判断基準などを十分に踏まえる必要がある。

端的に言えば「理論武装」をしなければならないということだ。これは単に法律や判例の知識を持つということだけではない。少なくとも1947年に労働基準法が制定されて以降の日本の雇用制度の変遷についての概略をつかみ“何故、今日に至ったのか”という点について、認識を深めておく必要もある。また、部下の職務内容に対して明確な基準を示すことができなければならないということでもある。もちろん、部下に対しても法令遵守を徹底させていく責任があるという自覚をもたなければならない。こうした部下への働きかけが職場ガバナンスにも繋がってくる。

現場マネジメントにとって、“何かあれば会社の法務部門や顧問弁護士にお願いする”などという姿勢は、今後ますます許されないということだ。現場の管理職は“自分自身が労働訴訟の対象になる危険性がある”という現実を直視して、職場での労務マネジメントを担っているという自覚が必要である。

この意味で労務マネジメントには現場マネジメント業務全体の成否が集中的かつ包括的にあらわれることになる。

労務マネジメントに対する知識や覚悟のない管理職は、職務を担う資格要件をそもそも満たしていないということになる。

『Act』(アクト)

社内での新入社員、若手社員研修用テキストとしてご好評を頂いています。是非ご活用ください。
これまでの働き方、仕事の仕方、ものの見方を検証し「仕事の進め方」の指針となる社員育成のための冊子シリーズ『Act』(アクト)。

■「vol.1」「vol.2」「vol.3」発売中

- vol. 1 「常に忘れてはならない仕事の進め方」
- vol. 2 「反復して身につける会社での仕事常識」
- vol. 3 「“学びの姿勢”を貪欲に貫く」

[お申込先]⇒<http://www.n-fahne.jp/booklet.html>

