

## 〈特集解題〉

# 企業の採用戦略と賃金決定メカニズム — 初任給、中途・経験者の採用賃金から考える —

2022年「春闘」を振り返ると、新型コロナウイルスの収束が見通せない状況にあっても、堅調な業績を確保し、大幅な賃上げ回答を行う産業・企業もあり、「賃上げ復活か」との声もあった。加えて、中長期的な「人手不足感」、さらにはDX（デジタルトランスフォーメーション）の進展によるビジネスの変革などにより、デジタル分野を中心とした高度専門的な能力発揮を期待される人材獲得の観点から、初任給の大幅引き上げを行なった企業もあった。さらに、企業の人材採用という点では、「新卒一括採用」中心から、中途、経験者を対象とした「通年採用」を拡大する傾向もみられ、いわゆる「ジョブ型雇用」導入が論議され、その論議のなかで「職務」と「賃金決定」のあり方などについても話題になった。

また、賃金をめぐる最近の話題としては、法定最低賃金の引き上げの要因に加えて、基幹的な労働者と位置づけたパートタイム労働者の戦略的な賃金設定を行う企業もみられる。

今回の特集では、このような企業の人材の採用戦略の動向も踏まえつつ、「賃金決定メカニズム」について「採用賃金」の視点に注目して考えていきたい。

宮本光晴氏（専修大学名誉教授）からは、「企業の人材採用の現状と変化」（寄稿1）と題した総論として、最近、話題となっている「ジョブ型雇用」についても言及し、今後の企業の人材採用にどのような変化があるか考察をいただいた。

そのなかで、「特定職務のスペシャリスト」や「デジタル人材」採用などを「ジョブ型雇用」とみなし、このような「人材の分離」が進むのであれば、専門人材の流動的市場の形成につながることも想定ができるとしている。しかし、今後ともに「新卒採用が基本」となること変わりはなく、「課題となるのは、新卒一括採用の内部人材と中途採用の外部人材の補充関係をどのように築くのか」であるとしている。その理由としては、「流動的市場があるとしても、求める人材が確保できるとは限らない」ことを指摘している。加えて、今、企業に求められている「既存事業の一層の効率化と新規事業の創設」のためには「自社の事業を知悉」し、また「内部のコミュニケーションの軸」となる人材が必要であり、これらの人材は「長期定着を前提とした内部者」であり、それを供給する「新卒採用」が基本となることが変わらないと指摘をしている。

西村純氏（労働政策研究・研修機構 副主任研究員）からは、「春季生活闘争における『ベースアップ』と初任給」（寄稿2）として、「春闘」における初任給の引き上げを労使交渉の観点から考察していただいた。

企業が「ベースアップ実施」において考慮している重要な「要素」は、「企業の業績」から「世間相場」や「労働力の確保・定着」に変化している。そして、その「相場」の形成は、「春闘」における労使交渉を通じて実施されてきた。そのなかでも、初任給決定は、「正社員の賃金に存在する数少ない企業横断的な賃金相場」であり、「1つの強固な相場」があるとしている。これらの変化と事実を考慮すると、「外部労働市場の影響が弱い日本で労働組合が活用できる数少ない相場」が初任給だといえると指摘している。さらに、「春闘」において、初任給を含む賃上げに労働組合が取り組むことは、「労働者全体の賃金の底上げを実現するための有効な手段になる可能性がある」と提起している。

IT技術の急速な進展やDXによるビジネスモデルの変革に

より、「即戦力」として中途、経験者を採用する企業は増加している。そこで、東狐貴一氏（日本生産性本部主任経営コンサルタント）からは、「職種別中途採用の賃金決定」（寄稿3）として、中途・経験者採用における賃金決定の現状とゆくえについて、特にホワイトカラー専門職種に注目して論じていただいた。

特別な専門知識・スキルに基づく高度専門能力の人材活用については、日経連（当時）から「新時代の『日本的経営』」のなかで「3つの雇用ポートフォリオ」の一つとして提案がされたものの、個社の賃金制度に「職種別の賃金設定」を導入している企業はわずかにとどまっている。この背景には、「キャリアチェンジによりコース転換するような場合に備え、基本給等の賃金体系は職種間で共通インフラとして設定し、賞与など成果配分で差をつけるという処遇の在り方が理にかなっている」という企業側の意識があると指摘している。

さらに、近年急速に導入が進みつつあるといわれる「ジョブ型雇用」については、「職種別採用」と同じような概念だと思われがちだが、実は雇用契約の形態において両者は大きく異なっているという。つまり、雇用契約まで含めた「ジョブ型採用（雇用）」ではなく、ジョブあるいはロール（役割）をこれまで以上に明確にして、目標設定や成果評価・処遇を決定する「役割・仕事主義人事制度のブラッシュアップ」である場合が多く、仕事や成果に直接的に連動した「時価主義的処遇」は根付いていないとしている。むしろ、最近では副業・兼業意向が強まっており、本業での収入の安定性を確保しながら、副業や兼業を通して自らの専門性を切り売りしながら副収入を得るといった形の外部市場形成が進むのではないかと指摘している。

また、非正規労働者の賃金決定に関する重要な論点としては、賃金水準の低さや正社員との賃金格差の問題が指摘されている。そこで、「非正規労働者の賃金決定：海外研究からのインプリケーション」（寄稿4）と題して、島貴智行氏（一橋大学大学院経営管理研究科教授）からは、賃金の公正性に関する海外での研究を紹介したうえで示唆をいただきたい。労働者の賃金の納得性にかかわる問題は、経営学では賃金の公正性の認識として扱われ、就業態度や職務行動に影響を与えるとされている。「自分の賃金を公正であると認識する労働者はモチベーションや満足度が高く、就業を継続し組織に定着する傾向がある」と示されているという。賃金の公正性の観点からみると、非正規労働者の賃金決定にかかわる課題は、賃金水準の低さや正規労働者との賃金格差という賃金額の問題だけでなく、賃金制度や昇給制度、評価制度等の処遇制度の導入・改定や、正規労働者の制度との整合化・共通化など、企業内の処遇制度全体の体系的な整備が必要であるという。

各論文を読み進めると、労働力人口の減少、DXの進展などに代表される雇用を取り巻く変化が各企業の人材採用にどのような影響を与えるか多くの示唆があったと思われる。こうしたなかで人材採用における「賃金決定メカニズム」がどのように確立されていくのか、そのなかで、企業などどのような行動を行うのか、また労働組合がどのような役割を果たしていくのか、注目されるとともに、今回の特集が、その過程におけるさまざまな論議を行ううえでの一助となれば幸甚である。

（前・連合総研主任研究員／

現・（株）コンポーズ発送 企画部長 萩原文隆）