



エッセイ

エスカレーターと動く歩道の乗換駅

松村 眞

発行日

2006.3.20

企業の経営企画や人材育成部門の人たちとの定例会議に出席した。この会合は、近未来の企業の経営管理と人事制度のあり方を研究する私的なサークルである。発表と討議は予定通りに終了し、希望者だけが参加する居酒屋での懇親会に移った。この日の出席者は8名で、ビールを飲みながら紹介された若年者の職業意識について意見交換が続いていた。最近では若い人の就職率が低いのだが、原因の一つは採用する企業側の選別が厳しくなったことにある。もう一つは若年者の職業意識が低いことにあり、その対策が必要と言うのが今日の発表者の趣旨だった。いわゆるフリーターとかニートの対策である。聞いてみると国もさまざまな支援活動を展開しており、コミュニケーション能力やビジネスマナーなど、就業に必要な基礎能力を訓練するプログラムも用意されている。また、多くのハローワークが若年者向けに専任のコンサルタントを常駐させ、職種を選択や就職の相談に応じて助言や指導を行っている。

若年者の話題が一段落した時、この会を主催している友人が別の話題を紹介し、皆に意見を求めた。最近、56才になる彼の知人が役職定年と給与低下で意気消沈し、奥さんが心配していると言うのである。営業担当だった当人は若い頃から仕事熱心で、係長、課長と順調に昇進し、40代で同期より少し早く部長職になった。その後も新規顧客の開拓に成功し、売上げを伸ばして業績向上に貢献してきた。だが55才の役職定年は会社の規定である。だから、当然のこととして受け入れなければならないし、本人だって十分に承知していた。しかし実際に窓際の大きなデスクから「島」の中の席に移り、元は部下だった課長が上司になると急速に意欲を失っていった。自分はもう以前のように部の代表として期待される存在ではなく、末席を汚す一員に過ぎないと思って自信を喪失したのである。20年以上も課長とか部長と役職名で呼ばれていたから、後輩から名前と呼ばれるのにも自尊心が傷つき、平社員に戻った悲哀を感じたらしい。

給与低下もショックだったと言う。製造業である当人の会社は基本的に年功序列で給与が上がり、55才でピークに達するようになっている。定年は60才だが、給与は56才に達すると約3割低下し、その後はほとんど変わらない。登りエスカレーターの一番上から、数段下にある動く歩道に乗り換えるようなものである。給与低下は以前から承知していたし、そのこともあって住宅ローンの返済も55才で終了するようにしてあった。子供の1人はすでに就職しているし、もう1人も自立寸前だから生活費の不安はない。それでも3割下がった給与明細書を手にしたとき、顔面が蒼白なるほどの衝撃を受け怒りが込み上げてきたらしい。気持ちと

してはまだ十分に貢献しているつもりだし、これまでだって給与以上に働いてきたとの自負もある。それなのに会社は自分の価値をこの程度にしか評価しないのか、この扱いは何だという思いが怒りの根源である。こうして精神的な打撃を受けた当人は、奥さんの話だと家にも口数が少なくなり、ぼんやりとしている時間が長くなったとのこと。仕事への意欲の低下が生活面でも意欲の低下をもたらし、このままでは病気にならないかというのが奥さんの心配なのである。

この話題を紹介した友人は、数十年も会社に貢献してきた社員に、これほどの精神的な打撃を与えるのは問題ではないかと言うのである。彼の問いかけに別の参加者も呼応し、最近中高年社員のモラルと会社への忠誠心が低下していると指摘した。統計的に見ても中高年社員の有給休暇消化率が年々上昇し、多忙な年度末でさえ残った休暇のかけ込み消化が多くなっていると言う。以前は時間外手当がなくても残業や休日出勤をいとわなかったのに、最近平気で仕事を積み残す中高年社員が増えているらしい。それより大きな問題は、50代の社員に「うつ病」が増えていて、明らかに役職定年と急激な処遇低下が影響しているとのことだった。そして50代半ばの社員が直面するこの二つの激変は、早急に解消すべき大きな社会問題ではないかというのが、懇親会に参加した数人の意見になった。

ところが、この問いかけに家電メーカーの人事部長から強い反論が出た。給与が下がったと言うけれど、貢献度から見たら下がる前の水準が正しいのではなく、3割下がった水準が適正ではないかと言うのである。というのも、年功序列賃金では若年層が貢献度よりも給与水準が低く、中高年には貢献度以上に高い給与が支払われている。この関係を年令を横軸にしたグラフで表すと、貢献度線は年令とともにゆっくりと上昇する右上がりの線になる。一方、給与水準線は初めは貢献度より下にあるが、年令とともに貢献度線より早く上昇する。そして約40才で貢献度線と交わり、その後も上昇し続けて55才で最高点に達する。言い換えれば40才以下が被搾取時期で、40才以上が搾取時期と言えなくもない。55才を最高点にするのは、この年代になると子弟の教育費が大きくなり、生計費がもっとも高くなるからである。年功序列型の給与体系は、貢献度に比例して給与を払うのではなく、生計費に応じて支給する仕組みなのである。目的は社会の安定にあるのであって、レーニンが主張した「能力に応じて働き、必要に応じてもらう」という社会主義の制度と言ってよいだろう。

人事部長はさらに説明を続けた。当人は55才になった時点で40才以下の時に搾取された本来の給与を全額回収しているのであり、会社としては55才以降まで貢献度以上に給与を払う義務も責任もない。もし55才以上も年功序列で給与を支給するなら、55才時のピーク給与水準を60才に移行させることになるが、そうすると生計費がもっとも高い50代前半の給与水準が下がって困るだろう。だから55才で過去の貢献度と給与水準を一度清算し、その後は「能力に応じて働き、成

果に応じてもらう」という、貢献度と直結した市場主義の給与体系に移行するのである。その結果、エスカレーターの上段から3割下の動く歩道に乗り換えてもらうのだが、55才以上の生計費は統計的にも55才前半より少ないから、実質的には問題ないはずである。それでどうしても納得できないなら55才で辞めてもよく、退職金は満額支払われるのが普通である。それに、よく考えてもらいたい。55才でハローワークに行き新しい職を探したら、一般的に3割低下どころか半分以下の給与水準になるだろう。それがその人の客観的な市場価値なのであり、会社に止まれば3割程度の低下で済むのは、市場価値だけでなく社内価値も評価しているからである。したがって給与低下に怒りを感じたとしたら、給与の仕組みの理解が不十分だからで、ていねいに説明すれば納得できるはずである。

人事部長は役職定年についても理解してもらいたいと言う。55才以上になっても、業務に必要な知識やマネジメント能力が低くなるとは思っていない。しかし部長職は人との接触が多く、出張も多いから体力も必要である。たとえば2週連続して海外出張することも珍しくないが、55才以上の社員には酷ではないか。また、部長職ともなれば経営戦略に関与し、将来計画を立案することもある。その場合に退職まで数年の社員より、将来の成果を手にする年代の方が真剣になれるのではないだろうか。だから会社では、部長職を40代後半から50代半ばと考えているのである。もし役職定年で意欲が低下するなら、役職に対する基本的な考え方に誤解があるのではないか。役職は過去の成果に報いるためでも、社会的な地位として与えるものでもない。ある時期に部のマネジメント職を委嘱しただけであって、部の利益代表にしたわけでもない。それに役職者でなくても、それぞれが自分の職位と職能を通じて会社に貢献しているのであり、役職かどうかは身分の上下関係ではなく、職種の違いに過ぎないのである。その点で、役職者を「偉い人」と言うのは間違っている。そもそも「偉い」「偉くない」というのは、職種に使う形容詞ではなく個人の人格に使う形容詞だからである。平社員に戻ったのは職種が変わっただけのことだから、悲哀など全く感じる必要も理由もない。今後は幅広い視点で上司を助け、後輩を育成し、誇りをもって会社に貢献すれば周囲からも尊敬されるだろう。問題があるとすれば、過去に役職を職種の一つとしてではなく、「出世」と考えてきた日本社会の価値観にあるのではないか。

この人事部長の説明は非常に説得力があるので、懇親会の参加者は反論の余地がなく感心してしまった。でも役職定年の問題は、社会の価値観も変わらなければならぬので、抵抗なく受け入れられるようになるまでに多少は時間がかかりそうである。給与水準の問題は、一つの会社に社会主義と市場主義の異なった給与体系が混在していることに原因がある。だが成果主義基準の年俸制が広まっているので、遠くない将来に問題は解消するだろう。それまでは55才という、エスカレーターから動く歩道への乗換駅を残しておく必要があるようである。

(おわり)