

# 事務所ニュース

労働保険事務組合  
第一 労務 協会

京都市西京区嵐山宮ノ北町8番18  
TEL. (075) 864-3336  
FAX. (075) 864-3367

〒616-0025

社会保険労務士 光 木 事 務 所

## スポット

### 新卒者の採用にこだわらず!? 「世間の機微」知る人材を選抜

今年も、新卒者が社会に巣立つ時期を迎えています。しかし、中小企業のなかには、「中途採用はあっても、新卒採用はほとんどない」というところも少なくありません。新卒就職率はやや上向いているものの、卒業間際になっても進路未定の学生もいます。厚生労働省によると、労働条件や将来性・安定性等への不安を持つ求職者(学生)と求人者(会社)とのミスマッチングが要因の一つのようです。

ここで、ちょっとおもしろい説をご紹介します。いつの時代でも、学生が卒業すれば、仕事に就くのが当たり前です。しかし、新卒の大量採用・終身雇用という慣行が定着し

たのは、大学への就学率が高まり、多数の学士等が産み出されるようになってからです。歴史的にいうと、1955年(昭和30年)前後に高度

経済成長が始まった時期に当たります。ご紹介したい説とは、この当時の労働省の調査結果「新卒者の定期的大量採用は、規格品の大量生産による製造業の拡大発展と並行して生じた」というものです。家庭ごとに必要とする電化製品には微妙な差があったはずですが、当時の大衆は

「どの家も同じ、出来合いの製品」を安く手に入れることで満足したのです。多種多様な企業も、「一定程度の基礎的思考力・学習力のある学生」を獲得できれば、それで良しと

したものです。「白紙」の状態の労働力を手に入れ、それを自社なりの人材に育て上げるという思考様式が広く社会に行き渡りました。

実際、今でも、特に営業関連などでは、「他社で教育を受け、ある種のクセのついた」社員を嫌う経営者も見受けられます。しかし、大量生産・大量消費社会は、過去の遺物となりました。なぜかといえば、消費者が選別能力を高め、「万人一律の商品」に飽き足らなくなったからです。多品種・少量生産の時代の到来です。求人は新卒にあえてこだわらず、成熟した感覚を持ち、人生経験豊富な人材を「目利きする」というのも立派な経営者の見識といえないでしょうか。



# 張出し昇給

知って得する



## 賃金実務

賃金テーブルを作成する場合、1号俸の昇給ピッチは一定幅なのが一般的です。しかし、同一等級の滞留期間が長い従業員について、「青天井」の昇給を認めるのは賢明な策といえません。上限を設定したり、昇給ピッチを段階的に縮小したりするなど、昇給にブレーキをかける仕組みが不可欠です。

5段階の評価ランクに基づき、号俸制で昇給管理を行うパターンを例に採ります。評価ランクが最高のSの場合、5号俸昇給、最低のDの場合、1号俸昇給というルールが設定されていたとします。

号俸間のピッチは、等級ごとに一定幅に設定するのが原則です。1等級は1ピッチ、10000円の昇給、2等級は1ピッチ、11000円の昇給というように上位等級ほど1ピッチの幅を大きくします。基本的には、従業員は最下位の1等級から徐々に上位等級に昇給していきます。たとえば、一般社員層4等級(1~4等級)管理職

層3等級(5~7等級)という等級体系が構築されていたとします。1等級から2等級など下位等級

## 長期滞留者の昇給抑制 「屈折点」を複数設ける

の間は、おおむねスムーズに昇格していきます。しかし、上位等級

になるほど昇格スピードが鈍り、特に4等級から5等級への昇格(一般社員から管理職への昇格)時点で「足踏み状態」に陥る従業員が少なくありません。

別掲 張出し昇給のイメージ

22号	204,500
21号	204,250
20号	204,000
19号	203,750
18号	203,500
17号	203,250
16号	203,000
15号	202,500
14号	202,000
13号	201,500
12号	201,000
11号	209,500
10号	209,000
9号	208,000
8号	207,000
7号	206,000
6号	205,000
5号	204,000
4号	203,000
3号	202,000
2号	201,000
1号	200,000

第2の屈折点

第1の屈折点

そういう従業員であっても、毎年、「青天井(上限なし)」で昇給を続ければ、「ちりも積もれば山

め、同一等級の滞留期間が長い従業員については、昇給を抑制する仕組みを適用する必要があります。一番簡単なのは、等級ごとに上限を設け、上限に達した後は、一切の昇給を認めないというルールを設けることです。

となる」で、基本給の絶対額は大きく異なります。

35歳で5等級(管理職層)に昇格した優秀な若手従業員より、50歳になっても4等級に滞留している従業員の方が、給料は高いという結果になりかねません。このた

うなら、「張出し昇給」という仕組みを導入することも考えられます。一定段階までは昇給ピッチを10000円としますが、ある時点(屈折点)からは昇給幅を5000円にし、昇給スピードを抑えます(別掲)。さらに、第2の屈折点を設けることも可能です。