



私が会社を経営する立場に立った時、終身雇用制度と年功序列制度をどう活用し経営するか。

---

---

---

---

### 資料1

#### <終身雇用制度>

これまでの日本における雇用制度の、大きな特徴の一つです。

終身雇用制度により、大企業は正社員として採用した新卒者を定年まで雇い続けます。社員は研修や教育を受け、会社にとって最適と思われる部署へ配属されます。企業側は経済状況が厳しくなっても、労働者の解雇（会社が雇っている人を一方的に辞めさせる）や一時解雇を行わないようにします。

終身雇用制度は、戦後日本の長期にわたる経済成長期にはうまく機能しました。しかし1990年代から続いた経済の低迷と労働力の高齢化により、日本の終身雇用制度は崩壊し始めました。

（Web net IT 株式会社より抜粋）

#### <年功序列制度>

年功序列（給与）制度は、終身雇用制度と共に維持されてきた制度です。

会社は非常に幅広い雇用分類や職位を設けて給与体系を作り、それに基づいて社員に給与を支払います。社員の給与は基本の初任給から始まり、勤務年数が上がるにつれて給与も上がります。ひとつの会社で数年働けば、他の会社で新しく働き始めるよりも高い給与を受け取ることが出来る仕組みになっているので、年功序列制度は労働者の転職を留まらせる。

年功序列給与制度では若い社員の給与は低めですが、その後たとえその社員の生産性が落ちたとしても、後年になってからその見返りとなるだけの高い給与が支払われます。この制度は、労働者にとって最初に就職した企業で働き続ける強い動機となります。

（Web net IT 株式会社より抜粋）

#### <職能等級制賃金・職務等級制賃金>

等級制度には大きく3種類ある。職能等級制度は社員個人の能力をベースとして所属する等級を決定する制度で、社員に等級が紐付くため人事異動や仕事の内容の変化に対して柔軟に対応ができる。その反面、能力が低下したと証明することが難しいことから年功的運用に陥りやすく、給与水準の下方硬直性が高い。職務等級制度は職務をベースとして等級が決まる制度で、仕事の内容と給与が連動しており総人件費を抑えることができるが、現職者がいなくなると昇給がないためモチベーションを維持しづらいつとも組織が硬直化することがある。役割等級制度は、役割に応じて等級が決定されるため、自ら役割を設定・拡大することを通じて昇給を図ることが可能。一方で、役割の定期的な評価・更新などメンテナンスのためのノウハウが求められる。

（日経ビジネスオンラインより抜粋）

#### <成果主義賃金制度>

経験や能力ではなく、より成果に重きをおいて人事評価を行うこと。日本の従来年功主義への批判から、それを是正するものとして90年代頃から相次いで各企業が成果主義の色彩の濃い評価制度に改定した。しかし、低い目標を設定し成果があげられやすくなり、成果をあげることを重視するあまりチームワークが軽んじられ個人主義に陥るなど間違った運用がなされたため、成果主義に批判的な本が相次いで出版された。成果主義は万能ではなく、企業と個人がパフォーマンスを発揮するために評価すべきものが何なのかを見極め、経験、能力、態度、姿勢、行動、成果といった評価要素をバランス良く採用する必要がある。

（日経ビジネスオンラインより抜粋）