

## 第4章 結論

### 1節 モデル賃金を考える上でのポイント

ここでは、これまで説明してきた調査結果に基づいて、高齢社員の賃金制度の方向について明らかにし、それを結論としたい。

企業はこれまで、60歳以降の高年齢者の雇用を確保するとの社会的要請に応えつつ経営パフォーマンスの維持・向上をできる限り実現するために、現在の賃金制度を採用してきた。現在の制度は、ベストではなく過渡的な制度であったとしても、これまでの企業の工夫と試行の成果なのであり、そのなかには賃金モデルを構築するうえで参考になる貴重な情報が豊富に堆積している。そこで、これまで説明してきた現在の賃金制度に関わる調査結果に基づいて、賃金制度の方向を考えるさいに考慮すべきポイントを整理したい。

#### 【ポイント①～「活用施策の多様性に適応する賃金制度」】

企業は現役社員に対しては、フルタイム型の働き方で基幹的業務を担い、成果に対しては責任を持つという点で一律の活用施策をとっている。しかし、定年を契機に再雇用された高齢社員に対する企業の活用施策（つまり、高齢社員に求めること）は多様化する。この活用施策の多様性は「就業自由度」、「期待する役割」、「成果への期待」の3要素から捉えるべきであること、これら3要素によって類型化すると活用施策にはタイプAからタイプHまでの8タイプがあること、さらに現状の活用施策は最も多いタイプHにタイプD、タイプB、タイプAを加えた4タイプが中心であることを明らかにした。

賃金制度を設計する上での第一のポイントは、賃金制度は「活用施策の多様性に適応する賃金制度」として設計されねばならないことにある。

#### 【ポイント②～「活用施策に合った賃金制度」】

この「活用施策の多様性に適応する賃金制度」に対して、企業は異なる活用施策には異なる賃金制度で対応するという解答を出している。大手企業になるほど、多様な高齢社員を雇用しているために複数コースからなる社員区分制度を導入していること、全体的にみると、現役社員に近い活用施策をとる企業ほど、現役社員に近い賃金制度を採用していること等は解答例の一つなのである。これは「活用施策が賃金制度を決める」という基本原則に沿った企業の行動であり、「活用施策にあった賃金制度」が第二のポイントになる。

#### 【ポイント③～「分立型の賃金制度」】

企業がとる賃金制度の形態をみると、どの活用施策をとろうとも、高齢社員の賃金制度は現役社員とは異なる制度として構築されている。この現役社員と高齢社員に異なる制度を適用する賃金制度をここでは分立型の賃金制度と呼んでいる。「就業自由度」、「期待する役割」、

「成果への期待」の全ての面で現役社員と異なるタイプHであれば分立型をとることも当然であろうが、「就業自由度」、「期待する役割」、「成果への期待」の全ての面で高齢社員を現役社員と同等に活用しているタイプAの場合であっても分立型が基本になっている。

以上から、賃金制度は「分立型の賃金制度」とするが現状から得られる教訓であり、これが第三のポイントになる。

#### 【ポイント④～「調和型の賃金制度」】

それでは、分立型のもとで高齢者にはどのような賃金制度が適用されるべきであるのか。この点については、企業は相矛盾する二つの要素を調和させることに工夫を凝らした調和型の賃金制度をとっており、これが最後のポイントになる。

現役社員は長期雇用政策を背景にして「育てて活用して払う」という長期決済型の社員であるのに対して、高齢社員は期待される勤務期間が短いので「いまの能力をいま活用していま払う」短期決済型の社員である。そのため分立型の賃金制度のもとで、高齢社員には「仕事と成果（あるいは仕事）に基づく賃金制度」を適用することが合理的な選択になるはずである。現役社員と異なり成果によって昇降給がある洗い替え方式を大胆に組み入れた基本給制度をとる企業、短時間労働の働き方をとる高齢社員の賃金をパートと同等とする基本給制度をとる企業の事例等はその一つの現れである。

しかし他方では、定年をまたいで継続的に雇用されている社員であることから、多くの企業は定年を契機にした大幅な賃金減を避けるために、定年時の給与や資格を考慮していることも明らかにした。このようにみえてくると、「賃金を仕事と成果で決める」という短期決済型の決定方法と、定年時の状況を配慮するという決定方法を調和させることにより納得性の高い賃金制度を構築するというのが企業の現状の基本的な考え方である。

## 2 節 賃金制度の方向を考える

これからの賃金制度の方向を考えるには、これまで説明してきた企業が現在とる賃金制度に関わるポイントに加えて、活用施策に対応する賃金制度の特徴も頭に入れておく必要がある。現役社員とは大きく異なる活用施策をとるタイプHから現役社員並みの活用施策をとるタイプAになるほど、つまり高齢社員を現役社員と同等に活用するとの施策をとるに伴い、賃金制度は分立型をとるものの現役社員に近い賃金制度になり、そのもとで高齢者の有効活用が進み、経営パフォーマンスに向上につながることを明らかにした。

このようにみえてくると、賃金制度を現役社員並みの制度にしたうえで、高齢社員を現役社員並みに活用することが最良の選択であるように思えるが、事情はそれほど単純ではない。なぜなら、賃金制度を現役社員並みし、高齢社員を現役社員並みに活用すればするほど、高齢社員の活用に適合した「いまの能力をいま活用していま払う」短期決済型（つまり、「仕事と成果に基づく賃金制度」の考え方）との齟齬が大きくなるからである。これには前述の「調

和型の賃金制度」で対応するという方法が考えられるが、それでどこまで行けるかは疑問である。その点では、現役社員とは大きく異なる活用施策をとるタイプHは分かりやすく、定年時とは異なる仕事についていることから、事例のなかでもあったように「仕事と成果に基づく賃金制度」を適用することが容易なのである。

それでは高齢社員の賃金制度の方向はどうか。アンケート調査のなかで明らかにしたように、人事評価を行う企業が少ない、昇給のない基本給をとる企業が多いこと等から分かるように、現役社員と同じように高齢社員に成果を求めて活用するという段階にない企業は多い。しかし、状況は急速に変わりつつある。高齢社員が増加し、高齢社員を本気になって活用しないと経営パフォーマンスに深刻な影響が及ぶ状況に近づきつつある企業は多い。このことを前提にすると、企業は高齢社員を本気になって活用する施策を持たざるを得なくなり、それに合わせて賃金制度の方向は次のようになると考えられる。

### ○第一の方向

高齢社員を活用し処遇するにあたっては、高齢社員が現役社員と異なる「いまの能力をいま活用していま払う」短期決済型の社員であるという基本特性を踏まえる必要があり、賃金制度はそれに適合した制度として構築されねばならない。つまり活用施策に関わらず「仕事と成果に基づく賃金制度」を採用することが必要である。

### ○第二の方向

このもとで現役社員とのバランスをいかにとるのか。現行の「調和型の賃金制度」をとると、第一の方向と矛盾することになるので、解決する基本的な方法は、現役社員の高齢期の賃金制度を「仕事と成果に基づく賃金制度」に再編することである。すでに管理職あるいは相当の社員に対して役割給や年俸制をとる企業が増えており、そのための条件は整いつつある。この方向をさらに推し進めることが第二の方向になる。つまり、高齢社員のための人事制度は現役社員と高齢社員を合わせた社員全体を対象とする人事制度のなかで考えられねばならず、その過程で現役社員の人事制度が改革を求められることもあることを忘れてならないのである。

これまでアンケート調査と事例調査の結果に基づき、高齢社員の賃金制度の方向について整理してきた。第Ⅱ部「70歳まで活用するための賃金制度」では、それを踏まえて「あるべき賃金制度」の内容がより具体的に検討されている。