

# 本編

## 第Ⅱ部

# 70歳まで活用するための賃金制度

## 第1章 70歳まで活用するための賃金制度

### 1節 賃金制度の設計にあたっての視点

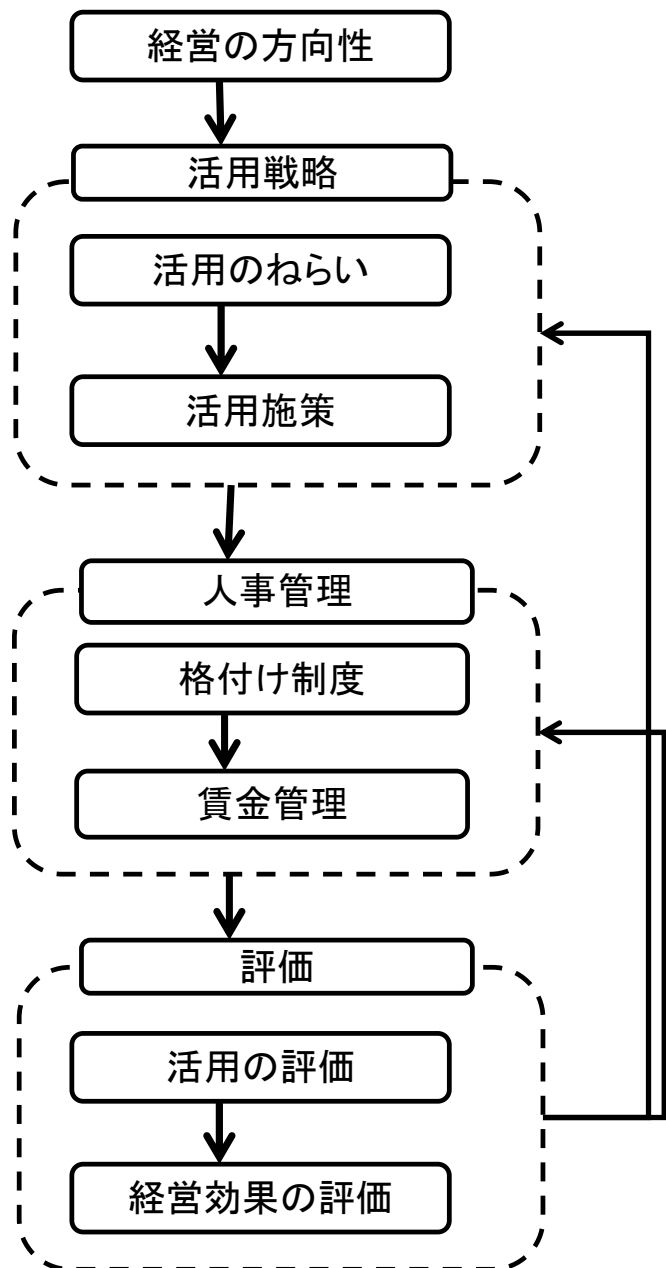
#### 1. 賃金制度の「企業性」に関わる第一の視点

60歳以降の高齢社員を雇用するにあたって、企業はどのような賃金制度をとるべきであるのか。この点を検討することが本委員会の役割であり、そのためには前提となるべき条件を制度設計の視点として明確にしておく必要がある。

まず、ここで想定する高齢社員は、最も一般的にみられる60歳定年の後に再雇用されている高齢社員とする。そのため定年延長制度や定年制なしの制度のもとで雇用されている高齢社員は検討から除外されることになるが、ここで提起される考え方はそれら的高齢社員の賃金制度を検討するにあたって十分に参考になる。さらに、本委員会は以下の3つの視点をとることが重要であると考えている。

第一は、どの企業もとるべき普遍的な「あるべき賃金制度」は存在せず、それは企業の考える高齢社員の活用戦略によって異なるという、賃金制度の多様性に関わる基本的な視点である。つまり、企業は経営パフォーマンスをあげるために、高齢社員をどのように活用するのかの戦略を立てるが、「あるべき賃金制度」はあくまでも、この活用戦略に貢献する賃金制度として設計されねばならないのである。言い換えれば、この視点は、「あるべき賃金制度」は企業の経営目的にそって、経営パフォーマンスを維持・向上させる賃金制度でなければならないという「企業性」に沿った原則といえる。

図表Ⅱ-1-1 賃金制度を捉える枠組み



この点について、本報告書は図表Ⅱ-1-1のように捉えている。高齢社員を雇用するにあたって企業はまず、市場環境、経営状況、労務構成等を踏まえて作られた経営の戦略と計画（図表中では「経営の方向性」と表示してある）を実現するために、どのようなねらい（図表の「活用のねらい」が対応）をもって、どのように活用するのか（「活用施策」）からなる活用戦略を立てる。高齢社員に対する賃金管理等の人事管理はこの活用戦略にそって設計される。最後には、こうした活用施策と人事管理がどのような効果を発揮したのかが評価される。ここでは、この政策評価を、高齢者をどの程度活用できているのか（「活用の評価」）と、それを通して高齢社員を雇用したことが経営上どのような効果が及ぼしているのか（「経営効果の評価」）の2つの面からみている。さらに、評価の結果に基づき、活用戦略あるいは人事管理が変更される。

企業にとって、高齢社員の賃金管理はどうあるべきか、それはなぜなのか、さらには、それによってどのような経営上の効果が期待できるのかを体系的に明らかにするには、こうした検討の枠組みが必要である。なお、この視点からみた企業の現状については第Ⅰ部「総論」でまとめられているので参照してほしい。

## 2. 賃金の「公平性」に関わる第二の視点

以上の経営に焦点を当てた「企業性」の視点とともに、社員の労働意欲に配慮する「公平性」の視点が求められる。企業に雇用されている社員は、仕事の内容からみても、働き方からみても多様であるが、賃金はその多様性を超えて「公平に」決定されねばならない。これは賃金制度を設計するさいの基本原則であり、そのさいに問題になることは、何をもって「公平性」を実現する尺度とするのかと、どの社員とどの社員の間の「公平性」を重視しなければならぬかである。

まず前者については、年齢や勤続年数、能力、コンピテンシー、仕事等の幾つもの「公平性」の尺度が考えられ、たとえば職能給が適用されている現役社員には能力の尺度が用いられているが、高齢社員にはどのような尺度を適用するのかが問われることになる。後者については、現役社員であれば、総合職と一般職、男性社員と女性社員の間の「公平性」が問題になっているが、高齢社員の場合にとくに重視されねばならぬのは、高齢社員間の「公平性」と、高齢社員と定年前社員（以下、現役社員と呼ぶ）との間の「公平性」である。

高齢社員には、現役社員間の「公平性」を考えて設計されている現役社員向けの賃金制度とは異なる賃金制度が適用されることが想定され、高齢社員間の「公平性」の尺度は現役社員とは別に考えられねばならない。その背景には、現役社員と高齢者とでは企業の期待することが異なっているということがある。企業にとって、正社員としての現役社員は長期的な視点から「育てて活用して処遇する」人材である。それに対して高齢社員は、一般的に嘱託等の有期契約社員であるということもあるが、それ以上に予想されている雇用期間が短いために、「育てて活用して処遇する」という人材にはならず、「いまの能力をいま活用して、い

ま処遇する」人材になる。このような意味で高齢社員は現役社員とは「期待すること」が異なる人材であるので、それに合わせて高齢社員ならではの「公平性」の尺度を考えることが必要になる。

このように現役社員と異なる「公平性」の考え方にそって賃金制度を設計するとしても、現役社員と高齢社員は同じ企業のなかで働いているので、両者の間の「公平性」の取り方をどうするのが問題になる。定年前と同じ仕事に従事しているにもかかわらず賃金が下がることに納得できないというよく聞く高齢社員の不満は、現役社員と高齢社員の間の「公正性」のとり方に高齢社員が納得していないことを示す例なのである。つまり「あるべき賃金制度」を設計するにあたっては、現役社員との「公平性」からみて、高齢社員が納得できる賃金制度とは何かを考えることが重要であり、高齢社員が定年前までは現役社員として処遇され、いまの現役社員の先輩社員であるということが、その必要性を一層高めている。

### 3. 賃金制度の内容に関わる第三の視点

第三の視点は、賃金制度を設計するにあたり、企業が社会的な要請から課せられている制約条件（つまり、企業が守らざるをえない条件）を明確にするという制度の内容に関わる視点である。

2013年から基礎年金の支給開始は65歳から、厚生年金の報酬比例部分の支給開始は61歳からとなり、60歳の高齢社員には年金併用がなくなる。さらに2025年には基礎年金、報酬比例年金ともに65歳からの支給になり、支給開始年齢の65歳以上への引き上げも検討されている。

年金と高年齢雇用継続給付金を併用した賃金制度を採用している企業が多いという現状ではあるものの、本委員会はこうした状況を踏まえ、また将来を見据えて、年金や高年齢雇用継続給付金に依存しない賃金制度を検討する必要があると考えている。そこで「年金と高年齢雇用継続給付金との併用はない」ことを、賃金制度を設計するうえでの制約条件とした。これが、賃金制度の内容に関わる第三の視点である。

## 2 節 活用施策の類型化

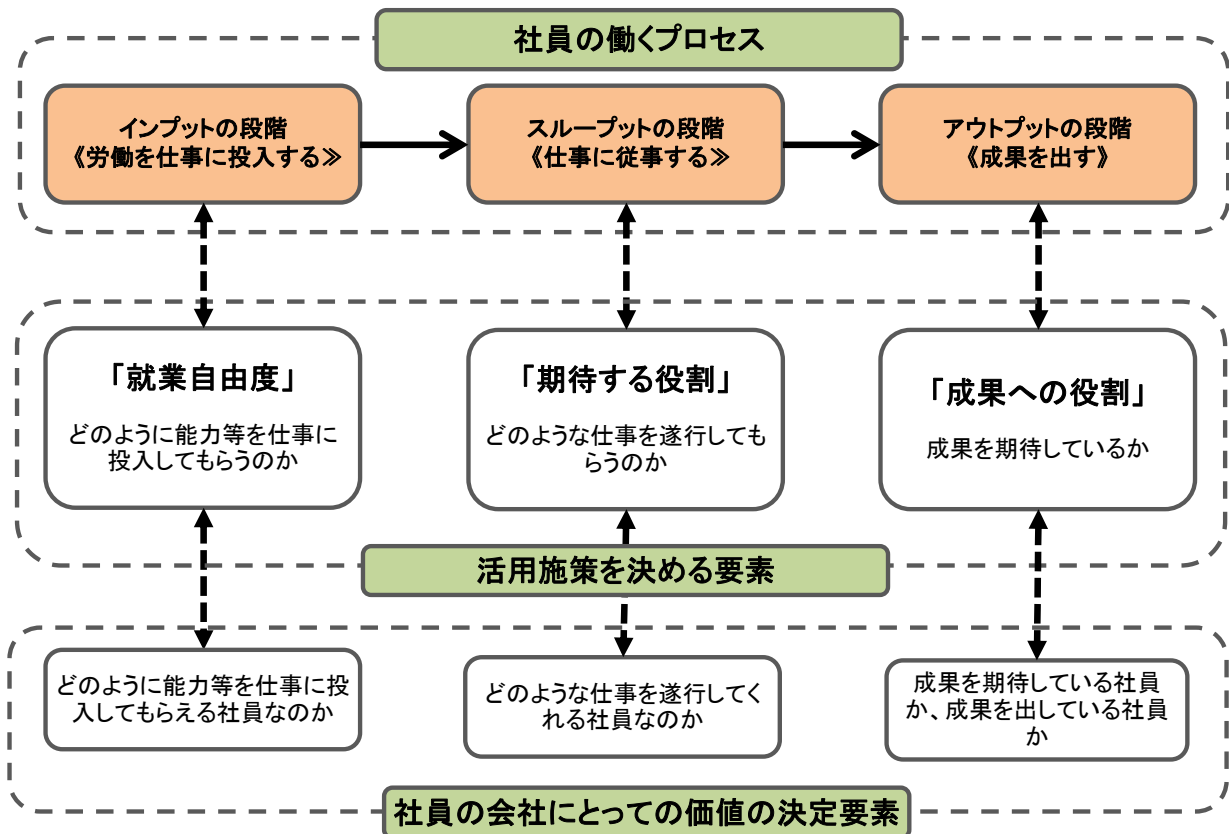
### 1. 活用施策を捉える理論的な視点

このようにみてくると、高齢社員に対する活用施策の特質をどのように捉えるかが問題になるので、本委員会は、この点について図表Ⅱ-1-2に示してある理論的な枠組みをとることにした。

高齢社員に限らず全ての社員は同図表で示してある「働くプロセス」に沿って働いている。まず社員は、能力、労働意欲あるいは行動という自らがもつ力（「能力等」と呼ぶことにする）を担当する仕事に投入する。図表では、これを「インプット段階《労働を仕事に投入する》」としている。つぎに投入した能力等を活用して生産する、販売する、企画する、問題を解決する等の仕事に従事する。これが「スループット段階《仕事に従事する》」である。

最後に、社員は仕事を通して成果を出すことになるので、この段階を「アウトプット段階《成果を出す》」とする。

図表Ⅱ-1-2 賃金制度を捉える枠組み



高齢社員に対する活用戦略の特性は、この3段階からなる「働くプロセス」の観点から捉えることができ、各段階を企業が社員を活用するという観点からとらえ直すと次のようになる。企業は業務上のニーズから社員に何らかの特性をもつ仕事に従事することを求める。簡単な仕事であるかもしれないし複雑な仕事であるかもしれない、責任の重い仕事であるかもしれないし軽い仕事であるかもしれない、経営にとって大きな成果が期待できる仕事であるかもしれないし小さな成果にしか結びつかない仕事であるかもしれない。このような仕事の特性からみた活用施策の面が、「働くプロセス」のなかのスループット段階に対応する「期待する役割～どのような仕事を遂行してもらうのか」である。

会社はこの「期待する役割」を遂行してもらうために、能力等を仕事に投入することを社員に求めるが、業務上の必要性に従って時間外労働や休日労働までして能力等を投入してもらう社員もいれば、短い労働時間のなかで能力等を投入してもらう社員もいる。この面からみた社員の活用施策が、インプット段階に対応する「就業自由度～どのように能力等を仕事に投入してもらうのか」になる。

こうして能力等を投入して仕事を遂行すれば、どんな特性の仕事であっても社員は何らかの成果をあげる。ただ活用施策上問題になることは、成果に対する責任（つまり、成果責任）を問う、あるいは厳しく問うことを前提に社員に働いてもらうのかそうでないのかである。さらに成果責任を問うもっとも一般的な方法は人事評価において成果を評価し、その結果を賃金等にも反映させることである。そうなると、ある水準の成果が期待できる仕事に従事している同じ社員でも、成果責任を問われないことを前提に働く場合もあるし、成果責任を問われることを前提に（したがって、成果が評価され、賃金等に反映されることを前提に）働く場合もある。これがアウトプット段階に対応する「成果への期待」である。

さらに、活用施策を決める以上の3要素は、会社にとっての社員の価値を決める要素でもあり、したがって賃金等の報酬に大きな影響を及ぼすことになる。3要素を「企業にとっての社員の価値を決める」という観点からみると、図表に示したように、価値を決める「どのような能力等を仕事に投入してもらえる社員なのか」の基準が「就業自由度」に、「どのような仕事を遂行してもらう社員なのか」の基準が「期待する役割」に、「成果を期待する社員なのか」の基準が「成果への期待」に対応する。また「就業自由度」、「期待する役割」、「成果への期待」が大きい社員ほど報酬は高くなるし、小さいほど報酬は低くなる。

## 2. 活用施策の類型化

以上の理論的な枠組みにそって高齢社員に対する活用施策の特質を把握することにするが、活用施策に対応する「あるべき賃金制度」を提示するという実務的なニーズに応えるために、本委員会は活用施策の類型化を行った（類型化の手順の詳細については第Ⅱ部を参照してほしい）。

まず活用施策を決める3要素は、図表Ⅱ-1-2で示した抽象的な表現では実用的でないので、以下のように具体的に定義する。

- (a) **就業の自由度**～定年前に比べて勤務時間、勤務日数、残業時間が変わる（現実的には短くなる）ことによって時間的な拘束性がどの程度低下しているのかの観点から把握する。
- (b) **期待する役割**～①担当する仕事の内容・範囲、②職責（責任の重さ）、③期待する仕事の成果、④配置転換の頻度、⑤出張の頻度から総合的に把握する。
- (c) **成果への期待**～成果を期待するのであれば成果責任を問うことになるので、人事評価を行っているのか、どのような人事評価を行っているのかの観点から把握する。

以上の定義にしたがって、①企業が行っている高齢社員に対する活用施策を分析する、②その分析結果に基づいて、活用施策が「就業自由度」、「期待する役割」、「成果への期待」のそれぞれについて定年前社員と「同じ」であるのか「変わる」のかを評価する、③以上の評価結果に基づいて活用施策を類型化する。

このような手順で類型化すると、活用施策は図表Ⅱ-1-3に示したようにタイプAからタイプHまでの8タイプに分かれる。詳細は第Ⅰ部「総論」あるいは第Ⅲ部第2章「高齢者の活用タイプ別にみる賃金管理の特質」を参照してほしいが、この類型化に基づいて企業の活用施策の現状をみると、「就業自由度」「期待する役割」「成果への期待」のいずれも現役社員とは「変わる」タイプHをとる企業が全体の42.9%を占め最も多くなっている。これに続くのが「就業自由度」は現役社員と「同じ」だ

図表Ⅱ-1-3 活用施策の類型化

活用施策			活用施策のタイプ
就業自由度	期待する役割	成果への期待	
同じ	同じ	同じ	タイプA
		変わる	タイプB
	変わる	同じ	タイプC
		変わる	タイプD
変わる	同じ	同じ	タイプE
		変わる	タイプF
	変わる	同じ	タイプG
		変わる	タイプH

が「期待する役割」「成果への期待」が「変わる」タイプD（16.0%）、「就業自由度」と「期待する役割」は現役社員と「同じ」であるが「成果への期待」が「変わる」タイプB（12.3%）、「就業自由度」「期待する役割」「成果への期待」のいずれについても現役社員と「同じ」であるタイプA（8.9%）であり、これから主要4タイプで全体の8割を占めている。これに対して、「期待する役割」と「成果への期待」は現役社員と同じであるが「就業自由度」が「変わる」という短時間正社員に近いタイプEは1.2%と最も少ない。

### 3節 賃金制度の考え方

#### 1. 高齢社員の賃金制度の基本

賃金は一般的に、安定的な部分を構成する基本給と短期の成果を反映する変動給の2つの部分から構成される。現役社員に適用される賃金制度をみると、一般的には年功給、職能給あるいは役割給等は基本給に、賞与・一時金は変動給に対応する。

それでは高齢社員の賃金制度の基本給、変動給はどのように決定されることになるのか。具体的な賃金制度はこれまで詳細に説明してきた活用施策に対応して多様な形態をとることになるが、ここでは、その多様性を超えた基本的な考え方について説明しておきたい。まず基本給からみてみよう。

前述したように、現役社員は長期的な観点から「育成し活用し処遇する」社員として位置づけられているので、基本給はそれに対応して、長期間のなかで成果と処遇が均衡するように決定される長期決済型の形態をとる。それに対して高齢社員は、定年前はたとえ長期決済



型の適用をうけていたとしても、期待される勤務期間が短いので「育成し活用し処遇する」社員とはなりえず、「いまある能力をいま活用して、いま処遇する」社員になり、賃金制度はそれに合わせて短かい期間で成果と処遇の均衡をとる短期決済型にならざるをえない。そうになると高齢社員の基本給は長期決済型の性格を色濃くもつ年功給や職能給等の形態をとれず、職務給や役割給等の仕事基準の賃金形態をとらざるをえない。

つぎの変動給は短期の成果に対応するという点で現役社員と異なる点はない。ただし、図表Ⅱ-1-3のタイプHをとる企業が主流を占めていることから分かるように、成果責任を問わない企業が多いという現状にある。そのため成果責任を問わない企業は変動給のない賃金制度を高齢社員に適用することになる。

## 2. 高齢社員の賃金制度の諸形態

### (1) 賃金制度の構成と活用施策

これまで説明してきた活用施策のとらえ方と賃金制度の基本的な考え方を踏まえると、高齢社員の「あるべき賃金制度」の基本骨格を描くことができる。図表Ⅱ-1-4に示したように、基本給は「期待する役割」と「就業自由度」に基づいて、変動給は「成果への期待」に基づいて設定される。

図表Ⅱ-1-4 賃金制度の基本構成と活用施策化

基本給				+		変動給	
		「期待する役割」		成果への期待			
		継続型 （「同じ」）	再配置型 （「変わる」）	期待型	非期待型		
「就業自由度」	継続型 （同じ）	A B	C D	A C E G	B D F H		
	柔軟型 （「変わる」）	E F	G H				

就業自由度」に基づいて、変動給は「成果への期待」に基づいて設定される。

まず基本給についてみると、「期待する役割」は「同じ」つまり現役社員時代の仕事を継続する継続型と、「変わる」つまり定年を契機に仕事を見直し、現役時代とは異なる仕事に再配置される再配置型に分かれる。同様に「就業自由度」も、「同じ」つまり現役時代の働き方（たとえばフルタイムで働く、残業をする等）を継続する継続型と、「変わる」つまり働き方の拘束性が低下する（短時間で働く、残業はしない等）柔軟型に分かれる。以上の「期待する役割」の継続型と再配置型、「就業自由度」の継続型と柔軟型を組み合わせると4つの活用施策タイプができ上がり、それぞれのタイプに対して異なる特性をもつ制度が設計される必要があるため、基本給は4類型に分かれる。同図表には、それぞれの類型に対応する活用施策のタイプを示してあるので参照してほしい。

つぎに変動給についてみると、「成果への期待」が正社員と同じ、つまり高齢者に成果責任を問う「期待型」であれば変動給のある賃金制度をとり、成果責任を問わない「非期待型」

であれば変動給の無い賃金制度をとることになる。変動給の具体的な形態には多様な選択肢が考えられ、本委員会は成果に対する加給や手当を代表的な選択肢としているが、それ以外の賞与・一時金、慰労金等の形態でも対応できると考えている。なお図表には、「期待型」と「非期待型」に対応する活用施策のタイプを示してあるので参照してほしい。

## (2) 基本給の設計上の考え方

基本給の設計は、①給与の決め方の設計、②給与水準の設定方法の設計の二つの段階から構成されている。それぞれの段階は以下の設計手順をとるが、そのなかで現役社員との関係をどのようにするのかに

よって、図表Ⅱ-1-5に示すような統合型、調整型、分立型の3つの基本給タイプが形成される。

図表Ⅱ-1-5 現役社員との比較でみた基本給タイプ

		給与の決め方	
		継続型	分離型 (基本形)
給与水準の設定方法	定年前準 拠型	統合型	調整型
	洗い替え 型	/	分立型

### 《第1段階 給与の決め方の設計》

現役社員との比較の観点からみると、現役社員と同じ制度をとる継続型の方法と異なる制度をとる分離型の方法がある。

本委員会では、再雇用型

の高齢社員が主流であること、再雇用型を中心にして多くの高齢社員は「いまある能力をいま活用して、いま処遇する」社員であり、「育成し活用し処遇する」現役社員とは異なる社員タイプとして雇用されていることから、分離型の方法が基本形になると考えている。

分離型をとることと、高齢社員が「いまある能力をいま活用して、いま処遇する」社員であることを前提にすると、現役社員がどのような制度をとっていたとしても、前述したように高齢社員には仕事に基づく賃金が適用されるべきであると考えられるので、何らかの仕事評価の方法に基づいて仕事の重要度が決定され、それに基づいて仕事間の基本給序列が決定されるということになる。

なお、ここで2つの例外的な状況を想定しておく必要がある。第一は、企業が定年を延長する、あるいは定年を廃止する場合であり、当然のことながら継続型をとることは十分に考えられる。前述したように定年延長制度、定年なし制度は検討対象から除外していること、さらには、現役社員と高齢社員を区別せずに一貫した基本給制度を設計すればいいこと等から、ここでは検討する必要のないケースである。

第二は、高齢社員は再雇用されるが、定年前の仕事を継続する場合である。ここで基本給を仕事基準で決定するという基本原則を適用すると、相互に矛盾する2つの事態が発生する。一つには、仕事が定年時と同じであるということを強調すれば、高齢社員の賃金は定年時と同等にせざるをえず、基本給の決め方は継続型をとることになる。しかし、他方では、現役社員の基本給が仕事基準の決め方であれば問題はないが、年功的な賃金を中心であるという現状では、定年時賃金と同等に決定された賃金は、他の高齢社員に適用される仕事基準の決め方に基づく賃金とは異なる（多くの場合は、上まわる）ことになる。この問題に対応するためには工夫が必要であり、この点については、《第2段階 給与水準の設定方法の設計》のなかで触れることにする。

### 《第2段階 給与水準の設定方法の設計》

つぎに、このようにして決定された基本給序列に具体的な賃金額を割り当てることが必要になり、この賃金水準の設定方法を設計することが第2段階になる。ここで必要なことは、何に準拠して水準を決めるのかであり、同図表に示してあるように、それには、定年前賃金とは切り離して水準を決める「洗い替え型」と、定年前賃金を参考にする（つまり、準拠する）「定年前準拠型」の二つの方法が考えられる。

「洗い替え型」の場合には、第1段階で評価された仕事の重要度に基づいて社内相場に準拠する（社内相場準拠型）、社外の市場相場に準拠する（市場相場準拠型）といった2つの方法が考えられる。社内相場準拠型であれば、同じ重要度の仕事につく現役社員の賃金に準拠することになるし、市場相場準拠型であれば、賃金統計等を活用して同じ重要度の仕事の市場相場を確認して準拠することになる。わが国の現実を踏まえると、同一企業内での公平性が問題になるので社内相場準拠型が基本形になる。

制度を設計するにあたって複雑になるのは「定年前準拠型」の場合である。これは、年功給、職能給をとる現役社員の基本給制度と高齢社員の仕事基準の基本給制度が異なるにもかかわらず、高齢社員の賃金水準を決定するさいに現役社員に準拠しようとするからである。こうした深刻な矛盾を抱えつつも「定年前準拠型」をとらざるをえない、あるいは「定年前準拠型」をとる企業が多いという現実があるのは、高齢社員が定年をまたいで雇用が継続されているからであり、また雇用が継続されているにもかかわらず定年を契機に賃金が大きく変化することに対する高齢社員の抵抗が強いからである。こうしたことを踏まえると、とりうる現実的な施策は以下のようなだろう。

①問題になるのは「期待する役割」が継続型の場合である。基本は、定年前と同じ仕事を継続しているのであるから、賃金水準は定年時と同じにするである。ただし、仕事の重要度からみて定年時の賃金が高すぎる場合には、定年時賃金と仕事の重要度に基づく賃金の両者をみて調整的に賃金水準を設定するという方法が考えられる。理論的には、現役社員が年功的な賃金（職能給の場合にもあてはまる）をとる場合には、こうした状況が起こるの

は不可避であり、また、現実にも、そうした状況が広く起こっているので、この調整的に賃金を決めることも過渡的な選択肢としては考えておく必要があり、後述する調整型の基本給タイプがこれにあたる。

- ②「期待する役割」が再配置型の場合には問題は少ない。定年時と仕事が異なっているので、定年時の給与に配慮する必要はなく、前述の社内相場準拠の方法をとればすむことであろう。

### 《第3段階 基本給タイプの設計》

これまで「給与の決め方」と「給与水準の設定方法」の観点から基本給制度の類型化を行ってきた。それを整理すると図表Ⅱ-1-5のようになり、「給与の決め方」は「継続型」、「給与水準の設定方法」は「定年前準拠型」をとる場合には、現役社員と高齢社員は同等の基本給制度が適用されることになるので、それを統合型と呼称している。今回は60歳定年後の再雇用者を念頭にいれていること、そのもとでは現役社員と高齢社員は企業にとって異なるタイプの社員であることから、現役社員と高齢社員は同等とする「統合型」が選択されることはない。ただし、定年前の現役社員の賃金制度が役割等級制度等に基づく仕事基準であれば、再雇用型の高齢社員であっても「統合型」をとることは可能である。

それと正反対のタイプは「給与の決め方」、「給与水準の設定方法」とともに現役社員とは異なる「分離型」と「洗い替え型」の組み合わせである。ここでは、高齢社員の基本給制度は現役社員と明確に分離されて設定されるので、そのタイプを分立型と呼称することにする。

最後のタイプが調整型である。「給与の決め方」を分離型しているにもかかわらず、「給与水準の設定方法」は定年前準拠型とするタイプであるので、成立しがたいタイプのようにみえる。しかし、現実には少なからず企業が選択する可能性の高いタイプである。分離型の「給与の決め方」のもとで仕事基準の基本給制度を設計したことから、定年時とは異なる仕事に再配置したために定年時の給与に比べて余にも賃金が低下してしまう、あるいは、定年時の仕事を継続しているにもかかわらず定年を契機に賃金が低下する。このことから起こる高齢社員の不満を考えて、「給与の決め方」を分離型しているにもかかわらず、賃金水準を決定するにあたっては定年時の給与について配慮する。こうした調整的な賃金の決め方がこの「調整型」になるのである。

なお残された「給与の決め方」の「継続型」と「給与水準の設定方法」の「洗い替え型」を組み合わせた基本給タイプは実務的にありえない選択肢であるので、同図表では空欄にしてある。

### 《第4段階 就業自由度を配慮した制度設計》

基本給を設計するには、最後に、第3段階で決定された基本給を就業自由度に合わせて調整するための仕組みを設計しておかねばならない。これによる調整を就業自由度調整、それ

によって調整される金額（一般的には減額）を就業自由度調整減額と呼ぶことにする。

労働時間が短いのであれば、それに比例して就業自由度調整減額を決めることになるが、難しいのは次のような場合である。正社員と同様にフルタイムで働いているが、残業や休日労働等の面で仕事の拘束性が小さくなる場合である。前述したように、拘束性が小さいということは、企業にとっての高齢社員の価値の低下を意味するので、それにみあって就業自由度調整減額を決める仕組みを整備しておく必要がある。

ただし、どの程度就業自由度調整減額が適切であるのかについての合理的な基準も社会的な相場もあるわけではないので、各社の工夫に任せざるをえないというのが現状である。しかし、パート等の拘束性の小さい社員の賃金を参考にするという方法は考えられる。たとえばタイプHの活用施策をとり、高齢社員がパート等と同等の仕事に従事している場合であれば、パート等の賃金を参考にして就業自由度調整減額を決定することができる。

#### 4 節 活用施策からみた高齢社員の「目指すべき賃金制度」

##### 1. 活用施策タイプと「目指すべき賃金制度」

これまで賃金制度を設計するにあたっての基本的な考え方を整理してきた。それでは、企業は活用施策を踏まえて、高齢社員にどのような賃金制度を適用すべきであるのか。

本委員会が提示している、それぞれのタイプの活用施策に対応した「目指すべき賃金制度」をまとめると図表Ⅱ-1-6になる。全ての活用施策タイプについて説明することは煩雑であるので、ここでは前述した活用施策の主要4タイプ（タイプA、B、D、H）を取り上げることにする。

#### 《タイプH》

##### ①基本給タイプ

高齢者を定年前とは異なる仕事で活用する「再配置型」をとり、さらに「就業自由度」が「柔軟型」になるので基本給タイプは以下になる。

図表Ⅱ-1-6 活用施策と「目指すべき賃金制度」

活用施策 のタイプ	基本給を決める仕組み					変動給を決める仕組み		
	基本給を決める 活用施策		賃金制度				変動給を決める活用 施策	
	就業 自由 度	期待 する 役割	基本給			変動給	成果への 期待	
			基本給 タイプ	給与の決め方	給与水準の 準拠方法			就業自由度調 整
タイプA	継続型	継続型	調整型	仕事基準の分離型	定年前準拠	なし	有	期待型
タイプB			調整型	仕事基準の分離型	定年前準拠	なし	無	非期待型
タイプC		再配置型	分立型	仕事基準の分離型	社内準拠型	なし	有	期待型
タイプD			分立型	仕事基準の分離型	社内準拠型	なし	無	非期待型
タイプE	柔軟型	継続型	調整型	仕事基準の分離型	定年前準拠	就業自由度 調整減額	有	期待型
タイプF			調整型	仕事基準の分離型	定年前準拠	就業自由度 調整減額	無	非期待型
タイプG		再配置型	分立型	仕事基準の分離型	社内準拠型	就業自由度 調整減額	有	期待型
タイプH			分立型	仕事基準の分離型	社内準拠型	就業自由度 調整減額	無	非期待型

◆ 「決め方」は仕事基準の分離型と「給与水準の設定」の社内準拠型を組み合わせた分立型とする。分立型をとると、定年時から大幅に減額された基本給となることが多いので、それを緩和するために、定年時の賃金を考慮に入れる調整型をとる選択肢もある。しかし、定年とともに異なる仕事に再配置されていることに加えて、仕事基準の基本給決定方式を重視すべきであるとの原則から、分立型の基本給タイプを採用すべきであると考えている。

◆ それに就業自由度減額を加味して基本給とする。

②変動給タイプ

◆ 「成果への期待」が「非期待型」であるので、変動給は設定しない。

③賃金制度は以下になる

- ◆ 賃金制度＝就業自由度減額を加味した分立型の基本給

## 《タイプA》

### ①基本給タイプ

高齢者を定年前と同じに活用する「継続型」をとり、さらに「就業自由度」が「継続型」になるので基本給タイプは以下になる。

- ◆ 「決め方」は仕事基準の分離型と「給与水準の設定」の定年前準拠型を組み合わせた調整型とする。ただし定年前の基本給制度が仕事基準による制度である場合には統合型の基本給タイプをとることが十分に考えられる。
- ◆ ここでは就業自由度減額は加味しない。

### ②変動給タイプ

- ◆ 「成果への期待」が「期待型」であるので、変動給を設定する。

### ③賃金制度は以下になる

- ◆ 賃金制度＝調整型の基本給＋変動給

ここまでくれば他の活用施策タイプに対応する賃金制度を設計することは容易である。タイプBの場合であれば、基本給タイプをタイプAと同じにしたうえで、変動給のない賃金制度を採用することになる。タイプDは、タイプHと同じ基本給タイプに変動給を加えた賃金制度になる。

## 2. 複合型の活用施策タイプへの対応

これまで各活用施策タイプに対応する「目指すべき賃金制度」について説明してきたが、現実にはさらに複雑である。とくに大手企業を中心にして、高齢社員に対して複数の活用施策タイプをとっているのが一般的であるからである。

これに対応するには2つの方法が考えられる。第一は、活用施策タイプごとに異なる賃金制度を適用するという方法である。企業のなかに複数タイプの賃金制度が同居することになるので賃金管理が複雑になるが、会社への貢献の仕方（活用タイプ）に適合した賃金を決定できるので高齢社員の納得性が得られやすく、経営上の合理性の高い賃金になるというメリットがある。本調査の事例のなかでもこの複合型タイプをとる企業は多い。

もう一つは、活用タイプの違いを超えて一つの統一的な賃金制度をとる方法である。調査事例のなかにも、従事している仕事にかかわらず同一額とする、定年時賃金から同一割合で減額するという賃金制度をとる企業が紹介されているが、これらは統一的な賃金制度の一つの類型である。しかし、統一的な賃金制度をとるのであれば、定年時の仕事を継続していたとしても調整型はとらず、全ての高齢社員に仕事基準の分立型の基本給制度を適用することが原則になるべきである。

しかし、それでは余にも賃金変化が大きすぎ、高齢社員の納得性を得ることが難しいとい

うことから、「第Ⅳ部（課題別報告）第1章」のなかで、次のような賃金モデルを参考のために提示している。このモデルの特徴は、①定年時の仕事の重要度に比べて高齢社員の仕事の重要度はどの程度低下しているかを評価する、②定年時の賃金から、この仕事の重要度の低下に見合った減額をして高齢社員の賃金を決定する、という仕組みをとることにある。つまり、高齢社員の賃金は仕事基準で決定する、高齢社員の賃金は定年時の賃金を考慮して決定するという2つの要素を同時に考慮して賃金を決定するという調整型の基本給制度を全高齢社員に統一して適用するという考え方である。具体的な制度設計の手順がまとめられているので参考にしてほしい。

これまで、本委員会での議論をベースに、高齢社員の賃金決定の考え方と具体的な賃金制度のあり方について詳細に説明してきた。これらの諸提案は実務の世界でどの程度有効に機能するのか。このことを事実に基づいて検討することは今後の重要な課題である。

さらに最後に「高齢社員の賃金制度」が三つの意味で「全体の一部」であることを強調しておきたい。第一に「高齢社員は全社員の一部」である。そのため高齢社員に対する個別的な対応に追われると、全社員を対象にした人事制度の体系が崩れてしまう恐れがある。第二に「賃金制度は人事制度の一部」である。「高齢社員の賃金制度」は、全社員を対象にした育成や評価等と連動した賃金制度として設計されねばならない。さもないと、現役社員も高齢社員も納得する賃金制度にはならない。最後に、個人にとって「高齢社員はキャリアの一部」である。60歳以降はおまけの職業人生という意識ではイキイキした高齢社員、戦力になる高齢社員にはなれない。若い時から60歳以降も視野に入れて働き方を考えることが重要である。

「高齢社員の賃金制度」を考えるにあたっては、このような「全体の一部」という認識をもって、体系的かつ総合的なアプローチをとることが必要である。