



70歳まで
雇用する

賃金体系の構築の仕方

第7回 シニア社員の賞与・成果配分の設計

賃金カーブは縦軸に賃金を、横軸に年齢を取ったグラフで表されるカーブであり、この曲線にはシニア社員や定年前の全社員の賃金分布や将来の賃金の伸びなど、働きに応じた賃金支払いはこのようにありたいというトップの思いがある。この賃金カーブから賃金表に落とすしていくためには、8月号で記述したように賃金プロット図3枚(所定内、基本給、年収)の作成が必要だ。トップにわが社のあるべき賃金カーブをプロット図に描いてもらう。その賃金カーブから年齢別に賃金額を読み込み、その金額を記録していけばモデル賃金になる。

モデル賃金については既述の通りだが、社員の誰にでも適用される賃金ではない。一部、エリート者の賃金である。従って大切なのは、このモデル賃金から勤務成績普通社員の賃金カーブを編み出すことである。この簡便な賃金表策定方式を世に根づかせるには賃金理論的に説明できるものでなければならない。

そこで、その理解と納得を得るために職能給(能力主義賃金)設計の知恵を借用することにする。すなわち職能給を構成するのは習熟昇給と昇格昇給である。習熟昇給は成長期にある若い社員の世帯形成賃金として必要な昇給であ

る。しかし、完全習熟年齢に達した管理職、シニア社員には不要だ。これらの社員の業務は非定型業務がメインとなり、大切なのは成果昇給(昇格昇給)に重きを置くことである。

これらの考え方は賞与・成果配分においても同様である。賞与の性格には生活一時金と業績反映部分がある。一般的には生活一時金6割、業績反映部分4割といわれている。しかし、定年を過ぎたシニア社員ともなると世帯形成も大方の目処がついたと考えられる。統計データで見てもシニア社員に賞与を支給する企業は少ない。

シニア社員に賞与・成果配分賃金を支給するか

シニア社員への賃金支払いの実態を調べてみると、在職老齢年金の受給との兼ね合いから決めている企業が多い。在職老齢年金の支給は賞与を含めた年収ベースで計算され年金停止額が決められる。すなわち賃金が高いか、低いかは年収を見ないと判別がつかない。このことから考えると業績反映賞与は成果配分賞与として支給するのがベターで、これを月単位に換算し月収を把握するのがよい。また、年俸制を導入すると可変性豊かな賃金になるので、業績反映賞与、退職慰労金の基礎給与が変動し、

その時によって運、不運が生じる。

そのためか業績反映賞与や退職慰労金の支給に際しては、基本給と切り離した定額方式やポイント制をベースにした支給方法が急速に普及している。ここでは業績考課を反映した定額制賞与またはポイント制賞与として支給するのがベターと思う。すなわち、このところの人材不足から、シニア社員の役割が従来から主に変わってきているからである。従来の若手社員を支える補完的業務から第一線業務を担当する戦力人材としての活躍を期待されており、業績反映賞与は成果に対するインセンティブ賃金といえる。

また賞与とは別に、超過成果をつくり出した時にその超過成果の一定割合を労使に配分する成果配分賃金制度がある。成果配分賃金の支給は、企業の成果目標達成に向けての社員の一致協力体制、組織一体化のマネジメントづくりに有効であり、対象者はシニア社員も含む全社員である。

一方、退職慰労金の支給は60歳定年退職で精算済みとする企業が多く、支給する企業においても人事部の裁量の範囲内の額である。

シニア社員の業績反映賞与の支給方法

賞与を理論的に説明すれば臨時



■ 齋藤 清一（さいとう せいいち） 株式会社人事賃金管理センター代表取締役 博士（経済学）
 埼玉大学大学院、経済科学研究科、経済科学、博士後期課程修了。博士（経済学）。民間製薬会社に入社、人事課長歴任、日本賃金研究センター主任アドバイザー、敬愛大学経済学部講師、東京医科歯科大学大学院非常勤講師、立命館大学客員教授、同大学医療経営研究センター副センター長を歴任。現在、人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、立命館大学上席研究員、滋慶医療科学大学院大学客員教授、平安女学院大学、おもてなし学会理事、名南経営コンサルティング特別顧問ほか。近著に「シニア社員の活かし方・処遇の仕方」（共著／中央経済社）。
 e-mail : seiichi3@bronze.ocn.ne.jp http:// www.jinjinginkanri.sakura.ne.jp/

- ✓第1回 70歳定年に向けた課題への対応策
- ✓第2回 シニア社員の人事・賃金処遇のあり方
- ✓第3回 シニア社員の人事・賃金の決め方
- ✓第4回 シニア社員の賃金体系設計実務 その1
- ✓第5回 シニア社員の賃金体系設計実務 その2
- ✓第6回 シニア社員の賃金体系設計実務 その3
- ✓第7回 シニア社員の賞与・成果配分の設計
- 第8回 高齢者雇用をめぐる留意点

給与ということになる。業績のアップダウンを吸収する業績反映賞与であり、企業業績に即応した賃金の支給を可能にするという意義を持っている。月例賃金には法的に企業の独自性を持ち込むことはできないが、業績反映賞与にはかなり独自性を取り入れることができるので、シニア社員の活かし方によってかなり戦略的賞与を支払うこともできる。

また、賞与は非累積的で一過性の性格を持っているので管理しやすい。シニア社員の働きがい、生きがいなどのモチベーション維持の面から業績考課を実施し、働きに応じた賞与を支払うことが必要である。必ずしも額にとらわれる必要はなく、支払い原資枠は業績反映賞与部分の原資枠から配分するのが適切である。

シニア社員の人件費予算の編成で大切なことは成果に見合う労働分配率である。成果配分を検討する場合の重要な論議はいかにして付加価値（利益）を高めるかである。付加価値は成果配分の源泉でもあり、付加価値が大きくならなければ原資は限られるので、労使のどちらかの原資を削ることになる。シニア社員は隠居ではない。自社の考え方を統一しておくことが必要である。

付加価値分析のポイントを挙げれば、第一に、企業における正しい測定であり、第二に、成果は資

図表 業績反映賞与の算定式

- A. 売上高基準方式**
 原資＝（売上高－基準売上高）×配分係数
 利益を獲得するためにはまず売上高を高める努力が必要である。働く者にとっては分かりやすい指標である。
- B. 付加価値（または粗利益高）基準方式**
 原資＝（付加価値－基準付加価値額）×配分係数
 付加価値（利益）については減価償却費を含めて考えるのか、除いた、純付加価値なのか、働く者からは減価償却費を含めた付加価値を取り上げるべきだとの意見が多い。
- C. 経常利益額基準方式**
 原資＝（経常利益額－基準経常利益額）×（1－税率）×配分係数
 働く者の多くの意見は「自社の経常利益が良い、悪いは経営者の責任」である。人件費はコストではなく利益をつくり出す源泉であるとの主張である。
- D. 付加価値人件費配分方式**
 原資＝（付加価値×労働分配率）－支給済賃金
 一般的には付加価値には減価償却費や人件費も含む。付加価値は年度予算で立案する。期首のスタート時はあくまでも予算である。付加価値は労使の話し合いの原点であり、労使の共通指標として採用する企業が多い。

本と労働（賃金）に適正に分配されているか否かの分析である。シニア社員1人当たりの付加価値増減率、労働分配率（付加価値に対するシニア社員の人件費割合）などといった分かりやすい指標を設定して旗を振ることが大切である。

さて、業績反映賞与の算定式にはいろいろあるが（図表）、どの公式を採用するかは労使でよく議論をしておくことが大切である。

成果配分賃金の還元

成果配分賃金の導入を目指す企業が増えているが、その内容を見ても成果配分時の還元システムが公開されていなかったり、目標成果や利益などについて労使が共通の情報を持っていないなど、成果配分といえないものも数多く見られる。

成果配分を公式で表せば、（成果目標－達成成果＝超過成果）×

配分係数＝成果配分となる。成果配分賃金が所期の効果を上げるためには、まず生産性向上について労使の協力という信頼関係の基盤が成立していることが前提になる。ましてや、シニア社員は若手社員の補完的業務の位置づけではとても働く意欲もわからない。経営計画への参画、経営資料の開示のうえに立って、成果獲得の具体的算出方法、シニア社員への分配比率、個人への配分方法が労使間で話し合われ、基本事項について協定されていることが必須の要件である。

このように成果配分は、労使が一体になって公開、協議、還元のシステムをつくり対処する方式であるから、成果目標を明確に基準化しなければならない。この基準化が分かりやすく職場の実態に密着したものであることによって、参加意識も高まり目標達成への励みにもなる。