

New

70歳まで
雇用する

賃金体系の構築の仕方

第1回 70歳定年に向けた課題への対応策

終身雇用から半身雇用へ。サラリーマンの能力差はIT化（高度情報技術）時代を迎えて広がる一方であり、処遇にも差がつく個別成果主義の時代に入ったといわれている。能力や実力があればいつまでも働けるよい時代がやってきたが、高年齢者を取り巻く環境は厳しい。「働きたいという人はいても人材がない」と採用担当者は悩む。

一方、人材を採用し処遇するうえで核となるのは賃金である。その賃金を決める要因には、労働力の供給価値という側面と労働力の需要価値という側面の2つがあるが、もう1つ、その労働力はどれだけ新しい価値をつくり出すことができるかという生産性の側面を考えることが大切である。

しかし、これらの賃金を決める要因は、経済環境や労働情勢によって絶えず変化する。今や深刻な人手不足に苦しむ中小零細企業の活路は、潜在的能力として期待される女性とシニア社員の活用である。

本連載では、定年を迎える円熟したシニア社員の労働力にスポットを当て、継続雇用か、それとも再雇用か、賃金は一律カット方式でよいのかなど、70歳定年時代を迎えるなかで各企業が腐心している高齢者処遇の諸問題の解決に

向けて、全8回にわたりその対応策を考えていきたい。

シニア社員の仕事と能力の
ミスマッチ

社員を処遇するには肩書（偉さ）と賃金の2つがある。企業の肩書はそのまま社会的にも通用する。従って、企業の中でどのような地位・肩書であるかは、本人にとっても家族にとっても一大事である。肩書は賃金を決める基本でもある。それだけに、この肩書が何を基準にして決められるかは、働く者にとって重要な関心事である。

従来、わが国では年功がこれらの基準のメインとなってきた。年功のファクターは勤続、学歴、性別を基準にした擬似的な能力主義人事である。すなわち、能力を真剣に見ずに、勤続の長い者は仕事にも習熟しており、また学歴のある者は皆優れた知識を持っていると認定する。すなわち、短絡的に能力を査定したのである。一方、性別も分かりやすい基準であった。男は女より能力があり優れている。

このように、勤続、学歴、性別をファクターとする年功基準を能力主義の代理指標として活用したのが1960年代であった。

これらの基準が新しい時代環境の流れのなかで大きな矛盾を含んでいることは明らかであるが、現

在の高齢者の多くはこうした時代に生き、育ってきたのである。今では誰でも大卒という高学歴時代になった。勤続（経験）が長い者は本当に仕事ができるのか。AI、ITを活用する事務処理のスピード化についていけない高年齢者は多い。また、産業構造の変化のなかで仕事に性差がなくなってきている。

勤続で賃金を決めれば勤続給（経験給ともいう）で、学歴で賃金を決めれば学歴給である。高卒、短大、大卒によって初任給が異なり、この初任給差はそれぞれ定年まで継続されてきた。初任給は学歴差によって異なるが、能力主義賃金であれば高卒者でも22歳到達時に大卒者と能力が全く同じであれば同一資格、同一賃金とするのが理屈である。しかし、多くの実態は学歴差が生じている。

年功基準を踏襲している多くの中小零細企業では、大卒者は学歴により恵まれた処遇を甘受してきたといえる。仕事もホワイトカラーとして漫然と日常定型業務をこなしてきた高齢者においては専門的な知識や技術もなく、仕事と能力のミスマッチが生じて、社内でも厳しい立場にいる人が多い。また、定年を迎え、残された職業生活、社会生活、人生への生きがい、やりがいなどのモチベーション管



■ 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.jinjitinginkanri.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・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
第5回	シニア社員の賃金の設計
第6回	シニア社員の賃金表の作成
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

理と健康管理の課題に悩む高齢者は多い。

このように高齢者雇用の課題は比較的明確になっているが，実際の能力活用の事例は前職を継続する程度で，目新しい高齢者活性化政策の提案は少ないのが実態である。

高年齢者を取り巻く状況

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」では65歳までの安定した雇用を確保するため，企業に「定年制の廃止」や「定年の引上げ」，「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じるよう義務付けている。厚生労働省の平成30年「高年齢者の雇用状況」の集計結果※1は次の通りである。

1. 65歳までの高年齢者雇用確保措置のある企業の状況
 - ①65歳までの雇用確保措置のある企業は99.8%
 - ②65歳定年企業は16.1%（対前年0.8ポイント増）
2. 66歳以上働ける企業の状況
 - ①66歳以上働ける制度のある企業は27.6%
 - ②70歳以上働ける制度のある企業は25.8%（対前年3.2ポイント増）
 - ③定年制廃止企業は2.6%（対前年変動なし）

一方，高齢者自身は「働けるうちはいつまでも働きたい」※2人が約4割，70歳くらいまで，もしくはそれ以上との回答と合計すれば，約8割の人が高齢期にも高い就業意欲を持っている様子がかげえる。

シニア人材の職業スキル

日本企業の経営の特徴を挙げれば，企業と人がダイレクトに社員として結びついていることである。そのなかで社員は企業の期待像に沿って教育を受け，人事異動で数々の職場を経験しながらキャリア拡大を行い，企業内の知識や技術を身につける。従って，シニア社員は経験豊かな蓄積能力を持つ。しかし，この蓄積能力は放っておくと陳腐化し，常にリフレッシュしていかないと使えない能力になってしまう。

いわゆる日本の人事は企業内で昇格，昇進を積み重ねていく企業内社員成長システムである。このシニア社員の成長スタイルには，3コースある。専門職（SM：スペシャリスト），専任職（EM：エキスパート），実務職（ワーカー，ホワイトカラー職とブルーカラー職）である。

職業スキルのタイプの出発点はブルーカラーとホワイトカラーの実務職である。言葉を換えれば定

型業務従事者である。この定型業務担当社員にも4つのタイプがあり，総合職（多能化職群），一般職（深能化職群），専任職（職種指定職群），技能職群（社会的特殊技能職群）である。

これらの職群のベテラン社員で，常に高い成果を挙げ続けている人材がいるが，その人材を巷では専任職（EM）と呼んでいる。長年，頑張って修得，習熟した職務遂行能力を持つ人々であり，わが社特有の深い業務知識を有する。これらの能力を持つシニア社員はその道のベテランとして位置づけられる。

しかし，昨今のグローバル経済の世界競争に生き残るためには，今転職しても，すぐに他社で，どこでも，外部労働市場で戦える，極めて高度な専門知識や技術を身につけておく必要がある。これらの専門職（SM）はスペシャリストとプロフェッショナルの2つに分類することができる。だが，この専門職は一企業内で育てることは普通には無理といわれている。社会的労働価値が明確なSE，看護師，薬剤師，医師，税理士，公認会計士，弁護士，大学教授などのプログループである。彼らは若い時からキャリア形成の自己研鑽と努力を積み重ねてきたことは言うまでもない。

※1 平成30年「高年齢者の雇用状況」集計結果 厚生労働省 (https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000182200_00002.html 2019年2月17日最終確認)

※2 平成30年版「高齢社会白書（全体版）（PDF版）」内閣府 (https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2018/zenbun/30pdf_index.html 2019年2月17日最終確認)