



70歳まで  
雇用する

# 賃金体系の構築の仕方

## 第2回 シニア社員の人事・賃金処遇のあり方

企業各社におけるシニア社員の人事・賃金処遇は、60歳到達までの能力や役割遂行度の実績評価を勘案して、勤務延長者か再雇用者かの分類を行い、その後の処遇を決めているところが多い。

勤務延長とは、定年になっても退職させることなくそのまま在籍させる契約で、労働条件などはあまり変えないケースが多い。これに対して再雇用は、60歳などの定年時に一旦退職させ、労働条件を見直すのが一般的である。

シニア社員の賃金支払いは、属人的な要素を排した役割や成果に基づく仕事基準の達成度を評価した成果主義賃金で支払うのが原則である。

### 企業におけるシニア社員活躍の実態

人材不足を追い風にシニア社員に活躍の場を広げる動きが、大企業から中小企業各社にまで広がっている。

仕事や役割、組織貢献度に応じた処遇制度の改定を進めるとともに、役職定年や選択定年制の導入など総額人件費管理の動きがある一方で、その逆に定年後のシニア社員のモチベーションを配慮して役職定年制や賃金の減額を取りやめる企業も出てきている。

主な動きは、

- 再雇用者の期待役割と業務範囲の見直し
- プロフェッショナル職制制度の整備
- 再雇用によるベテラン技術者の活用
- 65歳までの処遇体系の再構築などであるが、このシニア社員をいつまで雇用するのが重要なポイントである。

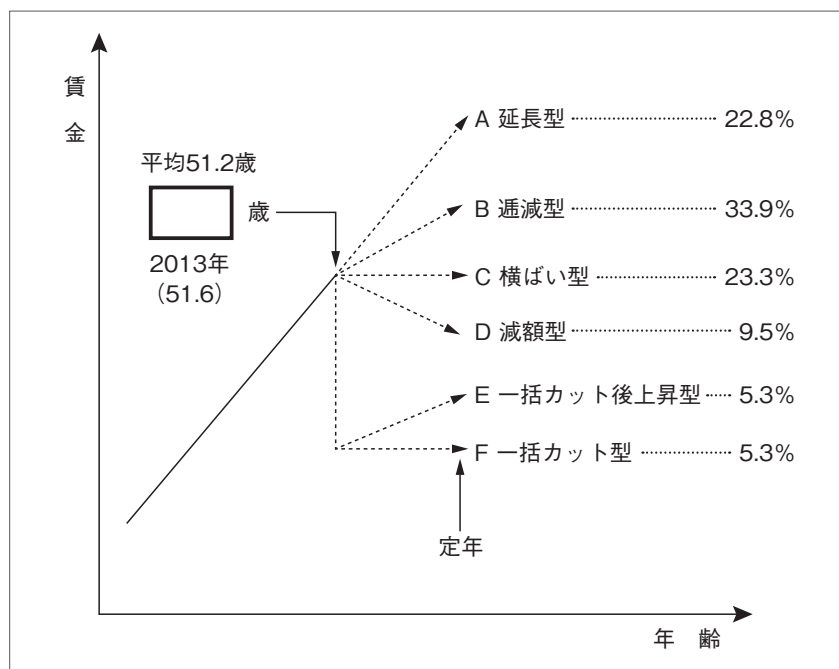
純粹に能力、成果主義で考えれば、能力や実力がある限り雇用は継続すべきであろう。しかし一般論では、能力は、知識や技術の陳腐化ばかりではなく、加齢による体力の衰えもある。

また、定年後の仕事が定年前と継続した仕事であれば戸惑いも少ないが、多くは役職も解かれ、また組織の都合で慣れた職場や仕事が変わる場合も少なくない。シニア社員の活用を真に考えれば、本人の希望や能力、実績、適性審査を55歳くらいまでに済ませ、早めに定年後の進路を示唆しておくことも必要であろう。

### 能力・実力の ツラダーシステム

雇用義務のある65歳までの処遇体系は、巷の流れでは、現役50歳～55歳で一旦賃金水準を落

図表1 賃金の見直し年齢



出所：「2017年中高齢層の賃金・処遇に関する調査」産労総合研究所調べ  
「賃金事情」No.2754, 2018年1月5・20日, 20ページ



■ 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・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
- 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

とし, そこから60歳まで緩やかな凸型カーブを描き, 60歳到達時に身分は嘱託社員に切り替えて, 65歳までの雇用義務を遵守している企業が多い (図表1)。

しかし, このような付け焼刃的な対応では, 円熟したシニア社員の能力や実力を存分に活用することは難しい。また, モラルアップのためにも, さらには人件費管理の面からも問題が多いように思う。

シニア社員の賃金体系は少なくとも, 70歳までの生涯ベースで考えて設計する必要がある。すなわち人間の成長には2つあり, 世帯形成とキャリア形成の成長である。生計費の伸びや, 仕事の技術および技能の修得・習熟能力の成長や能力の発揮 (知力, 意欲, 体力) には, 適齢期がある。

これらの時期によって賃金のあり方も違ってくるし, 変えなければならぬ。生涯ベースで考える賃金のあり方は, 図表2の通りである。

社員の平均年齢が若いうちは職能給 (能力開発賃金ともいう) (職能資格等級制度) は効力を発揮する。しかし, シニア社員の年齢や役割を考えれば, 言うまでもないがキャリア活用の年代である。ベースになるのは, 仕事の成果を受け止める役割 (実力) 等級制度である。

職能資格制度には一旦取得した

図表2 これからの年代別賃金設計の考え方

◎印は最重要項目, ○印は必要項目

型	種別	項目	ライフステージ				
			20歳～	30歳～	40歳～	50歳～	60歳～
日本モデル	インプット (労働力)	生活主義 (年齢給)	◎	○	—	—	—
		能力主義 (職能給)	○	◎	◎	○	—
アメリカモデル	アウトプット (労働)	成果主義 (役割給)	—	—	○	◎	◎
年俸制							

資格や賃金が落ちるという概念はないが, 役割 (実力) 等級制度では実力が落ちれば資格も賃金も落ちる。能力主義はせいぜい40歳までで, この年齢を超えたら, また, 若くとも管理職に抜擢されたら能力主義のフレームから成果主義のフレームに乗り換える「能力・実力ツラダーシステム」への転換が必要になる。

能力・実力等級制度確立のためには能力は職能要件書, 実力は役割要件書の整備が必要である。

### シニア社員の職務と賃金

シニア社員の処遇は, その人の能力, 体力, 意欲によっても異なったものとなる。企業内特殊能力を持つ専任職には可変性豊かな役割給, 業績給, 成果給または業績年俸のいずれかを, また, 定型業務担当者, 現場定型業務従事者には職務給を適用する。

65歳以上の後期シニア社員については年金も組み合わせた賃金

の選択となろう。シニア社員の処遇設計のポイントは定年後の部分的な設計ではなく, 生涯労働ベースで賃金カーブ (昇給システム) のあり方をライフサイクルに沿って設計することが必要である。

ホワイトカラー社員の生涯ベースの理想の賃金体系は, 人生の前半は中ふくらみの凸型カーブ, 定昇制度のある成長賃金, ①職能給と年齢給 ②職種給と年齢給, 40歳中年時は部分的に可変性のある①職能給と職責給 ②職種給と職責給, 55歳以降の後半は可変性自由自在な業績給, 成果給, 年俸制などの成熟賃金とすることが望ましい。

一方, 現業社員は職務の価値による職務給がよい。

さて, シニア社員の処遇だが, 加齢で能力が陳腐化する者もいるので, 成果賃金または職務給の支払いが, 労使両者にとって負担の少ない妥当な賃金といえるだろう。