



70歳まで
雇用する

賃金体系の構築の仕方

第3回 シニア社員の人事・賃金の決め方

シニア社員の能力活用といっても、能力の陳腐化した高齢者をいかに使うか経営にとっては頭の痛い問題である。また、かつては上司であった、また先輩であった、ただ、特段の専門能力を持たないシニアの先輩社員については、プライドを傷つけないように従来業務で定年後65歳まで継続雇用しているのが各社の大方の実態である。急速に進むIT、AIの情報技術を活用できない、また企業内特殊専門能力を持たない人たちである。

仕事にはホワイトカラー業務とブルーカラー業務の2種類あるが、特に長年にわたり、事務職など俗にいう綺麗業務に従事してきたホワイトカラー職の使い方が難しい。ブルーカラーの現場業務は究極の人手不足である。ホワイトからブルー業務への配置転換は抵抗が強く、これを強引にやるとパワハラと理解する者も多く労務問題に発展する。

高齢雇用継続給付金と 在職老齢年金

東京都産業労働局の「2016年中小企業の賃金、退職事情」(2016年7月31日調査)によると、再雇用者の賃金は定年時と比べ低下が90.4%、定年時と同じはわずか9.6%であり、定年後は賃金が下がるのが一般的である。60歳以降

の再雇用者の賃金決定に際して、経営側は60歳定年時の賃金減額を「高齢雇用継続給付金」と「在職老齢年金」で補い、持ち出し給与額を調整している企業が多い。

しかし、これらのやり方がすべての企業に最良策と言い切ることにはできない。年金受給額の企業への申告については個人情報として申告を嫌がる者もあり、これを会社の決まりとして強引にやると個人のプライバシー(個人情報機密法)に抵触する場合もある。また、シニア社員のなかにはあからさまに会社に対する不満や反発をする者も結構いる。これらの問題はシニア社員の感情問題だけではなく、現役社員のモチベーションにも影響を及ぼす。

年金受給額を調整をしながらの働き方は必ずしも悪いことではないが、65歳までの雇用が当たり前になる今日、能力・成果主義時代に、ただ歳をとったことを理由に、一人前の労働力と見做されない評価に憤慨し、賃金一律カット方式の理不尽さを指摘、反発するシニア社員が増えている。

すなわち、高齢雇用継続給付金の支給条件は定年時の賃金の75%未満であることであって、61%から75%未満では一定の計算式によって減額支給される。

在職老齢年金も収入によって制

限があり、一定額以上の報酬月額によって支給額が異なる。厚生年金保険に加入しながら老齢厚生年金を受けるときは基本月額と総報酬月額相当額に応じ「28万円以下、以上」「46万円以下、以上」の基準による計算式によって年金が支給停止(全部または一部)される場合がある。

しかし、政府は人手不足の対応から65歳を超えても健康な高齢者の働く意欲を削がないように年金制度の見直しを始めた。受給開始年齢を70歳まで伸ばせる今の仕組みを70歳超も選べるようにし、具体的な割増率を検討中という。働いていて一定の収入がある高齢者の年金をカットするという「在職老齢年金」も見直す方針という。ちなみに受給開始年齢を自発的に65歳超とすると給付月額は割り増しとなる。現行制度の場合1年遅らせると8.4%アップし5年遅らせると42%もアップするという(社会保障審議会、厚労省の諮問機関)。

年金カットの内容と計算式

シニア社員のなかには年金がカットされないように働きたいという高齢者もいる。年金カットの計算式を見ると60歳から64歳までの基準では年金(老齢厚生年金)の月額+給与(賞与などを含めた



■ 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

総報酬月額相当額) = 28万円以下は減額なし (全額支給)。しかし28万円超の場合は細かい減額規定がある。

一方, 65歳以上のシニア社員の場合は46万円以下は減額なし (全額支給), 46万円超の場合は (総報酬月額相当額 + 年金月額 - 46万円) × 1/2 がカットされる。

各社の現状対応は65歳定年延長または70歳雇用に向けた過渡的処置と考えられるが, シニア社員を有効活用するためには, 速やかに賃金体系の見直し検討, 再構築が必要なことは間違いがない。

勤務延長者と再雇用者の違い

企業の雇用義務は65歳であるが, 勤務形態のメニューを本人に選択させるところは少ない。60歳定年時に突然, あなたは勤務延長, 再雇用者として雇用を更新すると言われても, 本人にとっては戸惑うばかりである。

シニア社員の働く意思や意欲, また, 置かれた環境は様々である。健康であるうちは生涯働きたい, 老々介護のため私はパートで働きたい, などシニア社員の様々なニーズを想定しながら再雇用か継続雇用かなど, 人材活用のパターン化を図り, そのパターン別に賃金制度またその運用方法を決めておくことが望ましい。

筆者のサラリーマン時代の経験で大変よかったと思うのは, 花の

図表 実力成果主義賃金制度における基本給の構成概念

▶40歳まで適用

職能給 (習熟・昇格昇給) + 職責給 × 目標チャレンジ = 役割給

▶41 ~ 50歳まで適用

職能給 + 業績給 (役割給 × 業績達成度評価)
 ※職能給の習熟昇給はない (昇格昇給の昇給のみ実施)

▶51歳以上~シニアに適用

職務年俸制 = 基本年俸 + 業績年俸
 ●基本年俸…基準賃金 {(職能給 + 諸手当) + 職責給} × 13 ~ 14ヵ月
 ●業績年俸…基準賃金 {(職能給 + 諸手当) + 業績給} × Xヵ月
 × 目標チャレンジ係数 × 業績考課係数

35歳 (担当業務については完全習熟年齢といわれる年齢) と40歳 (管理職位の年齢) の2回, 進路選択の面接を受けた。これがその後のキャリア形成に大変に役に立った。自分の企業での存在の位置づけや価値が分かり, その後の人生を切り開くことができたからである。筆者の転職覚悟は40歳早々である。

さて, 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ことである。従って, 勤務延長者の労働条件などはあまり変えずに存続させることが多い。これに対して再雇用者は定年時に一旦退職させ, 再雇用契約をするので労働条件が大きく変わることが多いのが一般的である。

シニア社員の賃金設計の基本的な考え方は, 属人的要素を排した役割や成果の大小による仕事基準である。長いキャリア形成により培った専門知識や熟練技術を活かせる能力発揮者は, エキスパート

として特定分野で活躍してもらうことを期待する。従って, 職務パターン別資格要件を明確化しておくことが必要だ。

併せて賃金表を作成する。正社員, 再雇用または継続雇用, 契約社員という身分上の違いがあるとしても, 仕事の難易度レベルや量的にも同じ仕事をやっているのであれば, 同一労働同一賃金を適用する。賃金の公平性, 納得性は大事である。本人の意思や適性およびキャリアによる複数の働き方コースを設計しておき, 賃金は能力や実力に基づく仕事給を中心に制度化していくことが望ましい。

日本型職務年俸制の導入

年俸制は基本的に「契約主義」の理念に基づいており, 「過去1年間にこれだけの成果を上げた。引き続き次の1年間に, こんな成果を上げてほしい」, その成果に対しての報酬の支払いが年俸である。また年俸制は, 成果・業績が

年俸決定のベースになるから労働を時間管理の対象とする社員にはふさわしくない。従って、年俸制は労働を質で計る社員が対象になるので、経験豊富な完全習熟能力者である「能力活用段階」にある社員として、シニア社員にはふさわしい賃金といえる。

人材が育つまでは企業責任の能力主義賃金をメインとし、育った後は自己責任の可変性のある役割給、業績給、年俸制の職務実力成果主義賃金とすることが、これからの賃金である。51歳以降の賃金は役割給プラス職能給で基本給を構成する。役割給の役割は職責プラス、チャレンジ（目標）となる。従って、役割の大小はチャレンジの大小により決まる。チャレンジをしなければ職責＝役割となり役割給は小さなものになる。

すなわち、51歳以降は自己責任の年齢であり、定年を迎えたシニア社員を含め賃金は成果により、年度または6ヵ月単位で、アップ・ダウンする賃金が適切である。これらの職務年俸制を導入するためには、役割給と職能給で年俸制導入のための基準賃金を設計する。

年俸制は成果に対するインセンティブ（成功報酬）を強く反映させた賃金であり、賃金マルメ方式や一過性方式ではない。

職務年俸制導入の留意点は、前年の年収水準を加味して穏やかに

切り替えるようにしたい。そして2年目からは業績によってアップ・ダウンをさせる。ダウンの場合はその理由を明確に示さなければならない。担当する役割目標と達成基準の明示がなければ、年俸制は適切に運用することはできないからである。目標面接制度は年俸制導入・運用の不可欠な制度となる。実力に見合った目標面接が行われてこそ成果を正しく評価することができ、そのためには職責の評価とチャレンジ目標の評価＝役割の評価をしっかりと実施し、業績評価の物差しを明確にしておくことが大切である。

しっかりとした評価を行うことが実力成果主義賃金の成否を決める。シニア社員の職務年俸制の導入は職務を明確にして、達成度評価をしっかりと行うことが大切である。すなわち業績獲得に果敢にチャレンジすることにより、隠居社員にするのではなく、イキイキと働いてもらい組織活性化を図ることが年俸制導入の主な狙いであり、決して、賃金抑制を第一義にするものではない。

年俸制の標準的なフレームをまとめると、以下の通りである。

①月例賃金は「職能給」と「役割給＝職責給×目標チャレンジ係数」「成績査定部分」の3層構造で構成する。役割給に成績査定部分を掛け合わせたものが「業績給」となる。

②次に賞与の一部、固定生活一時金として1ヵ月～2ヵ月分を加え月例賃金を13倍～14倍としこれを基本年俸とする。ただし、60歳を超えたシニア社員については、生活も確立していることから固定生活一時金は除くことも考えられる。

③さらに本来の賞与の業績反映部分を2ヵ月程度を見込んだ「推定業績年俸」を設定し、経営トップと年俸適用者が合意契約をする。業績反映部分については年度の初めには確定できないので年初は推定業績年俸となる。

④期末に目標の成績査定（職責給×目標チャレンジ＝役割給×業績考課係数＝業績給）が行われ、業績反映賞与部分の業績年俸が確定する。

⑤年俸額は基本年俸に業績年俸を加えて確定する。

以上の年俸制のフレームには、a職能給をベースにしていること、b月例賃金は職責の価値で年俸額のベース額を押さえていること、c従来の臨時給与（賞与）は業績年俸としてチャレンジを引き出す制度として導入していることが特徴である。

具体的な年俸設計とその手順、計算方法などについては筆者の『職能給の再構築と日本型成果主義賃金の実践テキスト』『シニア社員の活かし方・処遇の仕方』（中央経済社）を参照されたい。