



70歳まで  
雇用する

# 賃金体系の構築の仕方

## 第5回 シニア社員の賃金体系設計実務 その2

完全習熟年齢を過ぎたシニア社員の賃金の決定基準は、職業スキルタイプの如何にかかわらず仕事基準（日本型成果主義賃金）を適用するのが妥当といえる。シニア社員には定昇（習熟昇給）がないのが当たり前だが、もし、70歳、75歳まで雇用継続を考えるとすると、賃金カーブをどう描くかの問題が出てくる。現役世代50代前半または後半からの賃金カーブを延長型、逓減型、横ばい型、減額型、一括カット後上昇型、一括カット後横ばい型のどのタイプを選択するのかは、正に、シニア社員の活かし方が決まる人事戦略課題である。

賃金体系を持たない多くの企業では、年齢や勤続年数また労働力の需給関係が賃金決定に大きな影響力を持つ。産労総合研究所『賃金事情』における高齢者賃金の実態調査資料※1によると、賃金見直しの年齢は平均51.2歳である。51.2歳以降賃金が上昇していく企業はわずか22.8%に過ぎないが、これらの賃金体系を採用している企業では成果昇給を残している。シニア社員の賃金表は、成果によって基本給額が可変する「複数賃率表」がよい。産労の調査データによると賃金上昇幅が少なくなる逓減型の割合が最も多い。また、賃金上昇のない賃金上昇打ち止め

減額型の企業は40%以上にものぼるが、成果昇給を踏まえたモデル賃金カーブは、働きがい、やりがいからぜひ必要と思う。加齢とともに賃金の画一減額は一般的として処理をしている企業が多いが、問題含みといえる。

### 高齢者と成果昇給

高齢者雇用にあたっては、健康である限り現状65歳の雇用義務を超えて70歳または75歳までと継続雇用、再雇用を延長するならば、60歳定年制、65歳雇用義務で設計している賃金体系や賃金カーブを見直して再設計しなければならない。その際、成果昇給の昇給を残す場合は賃金表の選択は前出の「複数賃率表」がよい。

この賃金表は毎年1号ずつ昇給し、昇給は人事考課によって場所指定で決まる。つまり複数賃率表は昇給査定方式ではなく、今日現在何をしているか、どんな成果を出したのかの実力で場所を査定し賃率が決まる方式である。例えば、ある人が3年続けてS考課を取り4年目にB考課に落ちたとしよう。もう1人は3年続けてD考課で4年目でB考課であったとすると、4年目の2人の賃金は全く同じである。

図表1は一番穏やかな4段階一致の賃金表で、SからDに人事考課

が4段階落ちたときに昇給は一銭も増えない。賃金表の作り方には2段階、または3段階一致の方式がある。2段階一致の賃金表ではSとBが一致、SがC、Dになると減額になる。この賃金表は一切過去を問わない完全キャンセル方式の賃金表といわれている。例示の図表1は4段階一致の賃率表である。

### 自社賃金分布の特徴把握

賃金表を作成するためには、まず次に示す役割（実力）資格等級制度フレームの設計が必要である。役割（実力）資格等級制度はシニア社員共通の処遇軸であり、実力に応じたグレード明細区分である。社員年齢が若いうちは職能資格制度を処遇軸とし社員の成長を促進するが、もはや50代ともなれば能力主義を賃金決定基準とするわけにはいかない。今まで培った知識技術を活用し成果を出さなければならない年代だからである。従って、能力から実力成果への乗り換え（ツラダーシステム）は45歳を過ぎたら、また、年齢に関係なく課長に昇進したら、職能資格制度から役割（実力）資格等級制度に切り替えるのがこれからの賃金である。すなわち職能資格等級制度は別名能力開発制度といわれるように、チャレンジを引き出し人材を育てることから人事

※1 「2017年中高齢層の賃金・処遇に関する調査」『賃金事情』No.2754,2018年1月5・20日、20頁



■ 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 シニア社員の簡便な賃金表作成実務
- 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

や役職登用に適用し, 賃金は何をしたかの成果の役割 (実力) 資格等級制度で支払う。

図表2によると本部長は職能資格制度では9等級, 8等級に, 部長代行 (破線) は7等級に位置づけられるが, 賃金は役割 (実力) 資格等級で決めるので, III (upper skill) またはIV (advance skill) の場合もある。このように人事と賃金を完全に切り離すことができる。すなわち役割 (実力) 資格等級制度は欧米の人事処遇基準に準じて企業の中で仕事の価値で序列づけをする。それに賃金をセットする成果重視の実力の世界といえる。

### (1) 賃金プロット図の作成

企業の実態にマッチしたしっかりとした賃金制度を確立するには実態把握に必要なプロット図の作成から始めなければならない。賃金プロット図は横軸に年齢をとり, 縦軸に賃金額を置き該当する位置に全社員の賃金 (個別賃金) をプロットする。プロットは性別, 職種, 役職, 非役職, シニア継続雇用者, シニア再雇用者別に記号または色分けをして区別できるようにする。診断の手順は次による。

### (2) 所定内賃金と基本給による診断

賃金プロット図は「所定内賃金」で1枚, 「基本給」で1枚, 合計2枚が必要である。

①「所定内賃金プロット図」は賃金の高さやバラツキ (個人別賃金

図表1 複数賃率表5等級 (4段階一致) 例示

ランク号俵	S	A	B	C	D
1	68650	68125	67600	67075	66550
2	70750	70225	69700	69175	68650
3	72850	72325	71800	71275	70750
4	74950	74425	73900	73375	72850
5	77050	76525	76000	75475	74950

図表2 能力, 役割 (実力) 主義ツウラダーシステムのモデル (例示)

職能資格等級制度 人事は能力主義		対応役職	役割 (実力) 資格等級制度 賃金は実力主義	
管理監督機能	9 本部長格 46歳	本部長 ↑ 部長 ↓ 課長 ↓ 係長	V (professional skill)	企業全体の経営管理責任者 (経営戦略)
	8 局長格 41歳 ⑤		IV (advance skill)	業務管理責任者やスタッフ専門職 集団の責任者業務
	7 部長格 36歳 ⑤		III (upper skill)	管理・監督・専門・専能職として チームをリードする課題遂行の 責任者業務
指導監督機能	6 副部長格 32歳 ④		II (middle skill)	高度の熟練や専門知識によって判断業務を遂行する裁量的な仕事 (熟練, 判断, 指導業務の遂行)
	5 課長格 28歳 ④		I (beginner skill)	指示された仕事を忠実に実行する 定型的・補佐的な仕事及び担当者 として自己の判断と責任を要する 仕事 (含む定型・熟練業務)
	4 係長格 25歳 ③			
一般機能	3 大卒 22歳 ③			
	2 短卒 20歳 ②			
	1 高卒 18歳 ②			

＝1人ひとりの賃金) を検討するために, 所定内賃金や年収を取り上げて分析をする。ところで, 賃金は一般的に「月例賃金」は所定内賃金と所定外賃金 (残業手当等) に分けられる。通常, 月収というときは所定内賃金であり残業手当など一過性の手当は含めない。

②「基本給プロット図」は賃金体系の分析用である。賃金カーブの傾きやゆがみ (個別賃金) を検証するとき, また, 基本給の高さはどうなっているかを確認するた

めに必要である。

### (3) 自社の賃金水準の診断とモデル賃金カーブ

自社のプロット図 (所定内賃金, 基本給) に労使で合意した世間水準 (同業他社, 同地域他社, 一般公表資料の準拠指標) のモデル賃金\*2を書き込み比較, 分析, 検討を行う。書き込んだ準拠指標を参考にして, シニア社員を含めた自社のモデル賃金カーブを何歳まで, どのようなカーブで描くのか, それは人材活用戦略そのものである。

※2 齋藤清一「職能給の決め方がわかる本」経営書院, 1997年, 85頁。モデル賃金とは一定のモデル条件を設定したモデル条件別賃金をいう。これは一般的に学校を卒業して直ぐに入社しその後標準的に昇進, 昇格し世帯形成 (結婚年齢や子女誕生) も標準的に経過している場合で, 年齢や勤続, 扶養人員等の属人的条件および仕事や能力などの職務条件に合致している銘柄である。すなわち一定の要素を組み合わせて一定のモデル=模型を作り, その模型の条件に合致する賃金をモデル賃金という