

平成 25 年度厚生労働省委託  
「中小企業モデル賃金制度の研究開発等事業」

# 高年齢者人材活用戦略 にもとづく 賃金制度設計の方法

～中小企業モデル賃金制度セミナーテキスト～



浜銀総合研究所

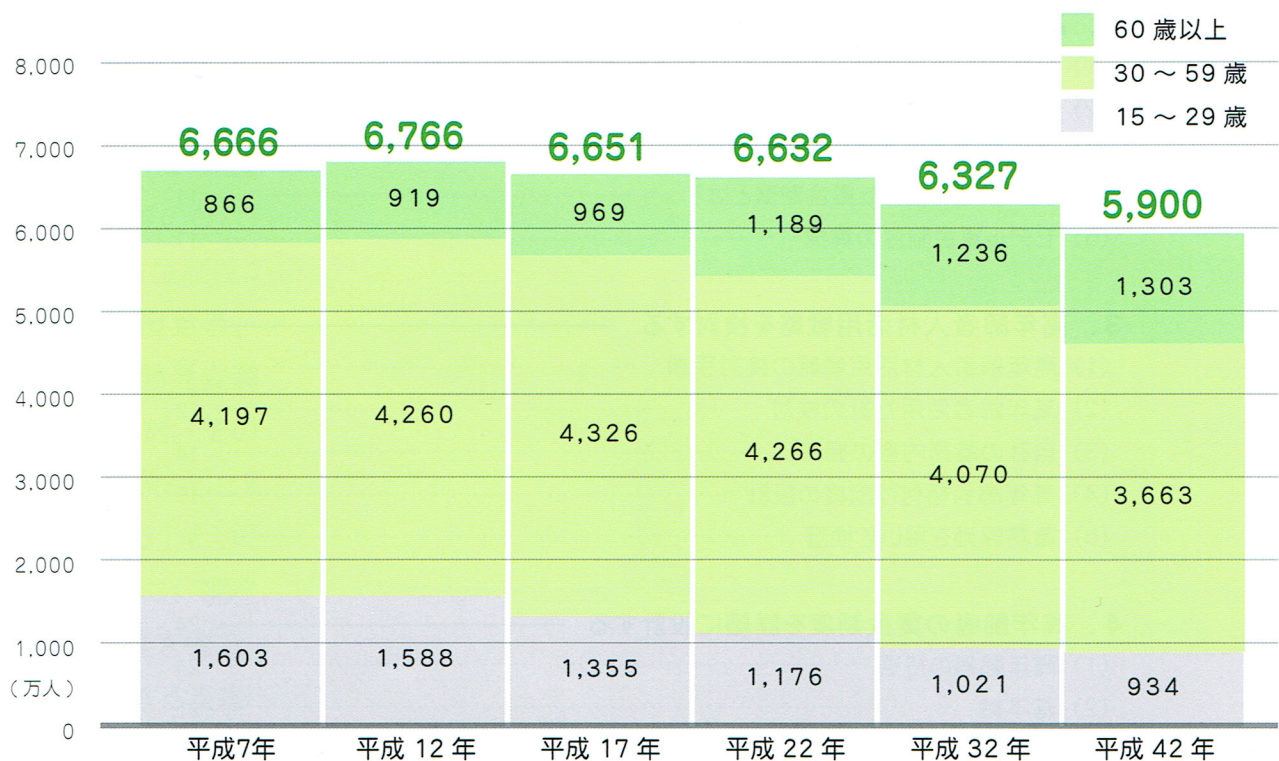
横浜銀行グループ

# 1. 高齢者雇用を取り巻く環境を再考する

## (1) 高齢者雇用の必要性

労働力人口は、平成 17 年以降は年々減少傾向にあり、各企業における労働力不足の問題が、徐々に深刻化していくことが予想されます。労働力需給の推計によれば、平成 22 年の 6,632 万人から、平成 32 年には 6,327 万人、平成 42 年には 5,900 万人に減少すると言われてい  
ます [図表 1-01]。

【図表 1-01】労働力人口の推移（年齢別）



※平成 22 年までは総務省統計局「労働力調査」  
平成 32・42 年は労働政策研究・研修機構「平成 24 年 労働力需給の推計（慎重 B）」より

つまり、平成 22 年から平成 42 年の 20 年間で、労働力人口が 732 万人減少する計算となります。一方で、年齢構成別に内訳を見ると、15~29 歳が 242 万人の減少、30~59 歳が 603 万人の減少にあるのに対して、60 歳以上では、114 万人の増加となっており、労働力人口においても高齢化が進みつつあることが分かります。

ここで見られるような高齢化に対応しつつ、労働力の確保と経済成長の持続を両立していくために、60 歳以上の高齢者をいかに活用していくのが重要となります。

## (2) 高齢者雇用に関する労働法制の動向

少子高齢化の急速な進展に対応し、高齢者の雇用の安定を図ることを目的として、平成18年に「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」（以下、「高齢者雇用安定法」という）の改正が行われ、企業に対しては、高齢者雇用確保措置として、①定年制の廃止、②継続雇用制度の導入、③定年の引上げのいずれかを講じることが義務付けられました。

そして、平成24年に同法の改正が行われ、新たに、1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止、2. 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大、3. 義務違反の企業に対する公表規定の導入、4. 高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定等が定められ、高齢者雇用安定の拡大が図られました〔図表 1-02〕。

### 【図表 1-02】改正高齢者雇用安定法の概要

【平成24年8月29日成立】

少子高齢化が急速に進展し、若者、女性、高齢者、障害者など働くことができる人全ての就労促進を図り、社会を支える全員参加型社会の実現が求められている中、高齢者の就労促進の一環として、継続雇用制度の対象となる高齢者につき事業主が定める基準に関する規定を削除し、高齢者の雇用確保措置を充実させる等の所要の改正を行う。

#### 1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

- ・ 継続雇用制度の対象となる高齢者につき事業主が労使協定により定める基準により限定できる仕組みを廃止する。

#### 2. 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大

- ・ 継続雇用制度の対象となる高齢者が雇用される企業の範囲をグループ企業まで拡大する仕組みを設ける。

#### 3. 義務違反の企業に対する公表規定の導入

- ・ 高齢者雇用確保措置義務に関する勧告に従わない企業名を公表する規定を設ける。

#### 4. 高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定

- ・ 事業主が講ずべき高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の根拠を設ける。

#### 5. その他

- ・ 厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、基準を引き続き利用できる12年間の経過措置を設けるほか、所要の規定の整備を行う。

施行期日：平成25年4月1日

※厚生労働省「高齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律の概要」より

4. に関係した厚生労働省「高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」によれば、賃金・人事待遇制度の見直しにおける留意事項の1つとして、「(1) 年齢的要素を重視する賃金・人事待遇制度から、能力、職務等の要素を重視する制度に向けて見直しに努めること」という内容が示されています。

### (3) 中小企業における高年齢者雇用の現状

厚生労働省「高年齢者の雇用状況（平成25年）」によれば、従業員規模が31人以上300人以下の企業では、従業員規模が301人以上の企業の4.4%と比較して、高年齢者雇用安定法が義務付ける高年齢者雇用確保措置が「②未実施」である割合が8.1%と高く、今回の法改正により、前年に比べて未実施企業の割合が増加していることが分かります〔図表1-03〕。

〔図表1-03〕 高年齢者雇用確保措置の実施状況

(%, 社)

	①実施済み		②未実施		合計(①+②)	
	平成25年	平成24年	平成25年	平成24年	平成25年	平成24年
31～300人	91.9% 117,888	97.0% 121,990	8.1% 10,356	3.0% 3,718	100.0% 128,244	100.0% 125,708
31～50人	91.3% 44,308	95.8% 44,475	8.7% 4,237	4.2% 1,934	100.0% 48,545	100.0% 46,409
51～300人	92.3% 73,580	97.8% 77,515	7.7% 6,119	2.2% 1,784	100.0% 79,699	100.0% 79,299
301人	95.6% 14,179	99.4% 14,571	4.4% 647	0.6% 88	100.0% 14,826	100.0% 14,659
31人以上総計	92.3% 132,067	97.3% 136,561	7.7% 11,003	2.7% 3,806	100.0% 143,070	100.0% 140,367

※厚生労働省「高年齢者の雇用状況（平成25年）」より

実施されている高年齢者雇用確保措置の内訳をみると、従業員規模が301人以上の企業では「①定年制の廃止（0.4%）」、「②定年の引上げ（6.8%）」、「③継続雇用制度の導入（92.8%）」となっていますが、従業員規模が31人以上300人以下の小企業では、「①定年制の廃止（3.1%）」、「②定年の引上げ（17.1%）」、「③継続雇用制度の導入（79.8%）」となっており、「②定年の引上げ」を実施している割合が2倍以上となっています〔図表1-04〕。

〔図表1-04〕 高年齢者雇用確保措置の内訳

(%, 社)

	①定年制の廃止		②定年の引き上げ		③継続雇用制度の導入		合計(①+②+③)	
	平成25年	平成24年	平成25年	平成24年	平成25年	平成24年	平成25年	平成24年
31～300人	3.1% 3,677	3.0% 3,684	17.1% 20,111	15.7% 19,199	79.8% 94,100	81.2% 99,107	100.0% 117,888	100.0% 121,990
31～50人	4.6% 2,050	4.7% 2,078	21.1% 9,356	19.6% 8,703	74.3% 32,902	75.8% 33,694	100.0% 44,308	100.0% 44,475
51～300人	2.2% 1,627	2.1% 1,606	14.6% 10,755	13.5% 10,496	83.2% 61,198	84.4% 65,413	100.0% 73,580	100.0% 77,515
301人	0.4% 59	0.4% 57	6.8% 961	6.2% 908	92.8% 13,159	93.4% 13,606	100.0% 14,179	100.0% 14,571
31人以上総計	2.8% 3,736	2.7% 3,741	16.0% 21,072	14.7% 20,107	81.2% 107,259	82.5% 112,713	100.0% 132,067	100.0% 136,561

※厚生労働省「高年齢者の雇用状況（平成25年）」より

これは、多くの中小企業では、新規雇用の確保や人材育成に費用をかけることが難しいことから、「社員になるべく長く現場で働いて貰いたい」という意向があると考えられます。

従業員規模が 31 人以上 300 人以下の中小企業では、従業員規模が 301 人以上の企業と比較して、継続雇用先が自社である割合が 94.8%と 10 ポイント以上高いことが分かります [図表 1-05]。

[図表 1-05] 継続雇用先の内訳

(%, 社)

	① 自社のみ	自社以外の継続雇用先がある企業						合計 ②~⑦	合計 ①~⑦
		② 自社 親会社 子会社	③ 自社 関連会社 等	④ 自社 親会社 子会社	⑤ 親会社 子会社	⑥ 親会社 子会社等 関連会社 等	⑦ 自社 関連会社 等		
31~300人	94.8% 89,193	2.6% 2,462	0.8% 768	0.8% 719	0.8% 762	0.0% 8	0.2% 188	5.2% 4,907	100.0% 94,100
31~50人	96.4% 31,712	1.8% 585	0.6% 212	0.5% 162	0.5% 179	0.0% 3	0.1% 49	3.6% 1,190	100.0% 32,902
51~300人	93.9% 57,481	3.1% 1,877	0.9% 556	0.9% 557	1.0% 583	0.0% 5	0.2% 139	6.1% 3,717	100.0% 61,198
301人	83.6% 11,006	83.0% 1,097	1.7% 225	3.5% 457	2.5% 325	0.0% 3	0.3% 46	16.4% 2,153	100.0% 13,159
31人以上総計	93.4% 100,199	3.3% 3,559	0.9% 993	1.1% 1,176	1.0% 1,087	0.0% 11	0.2% 234	6.6% 7,060	100.0% 107,259

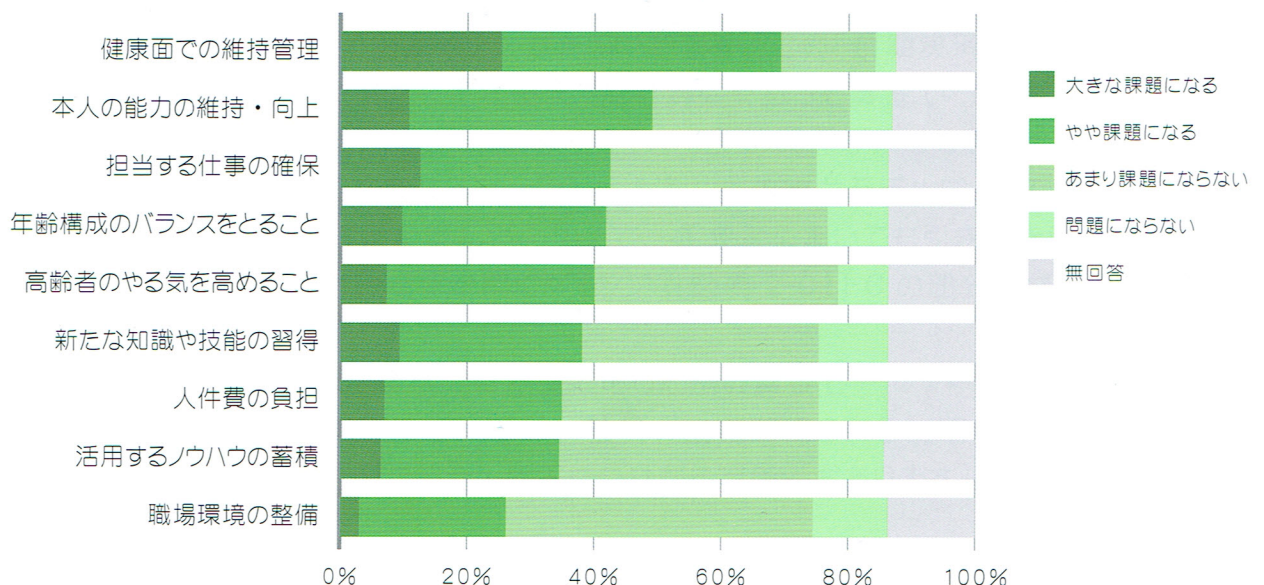
※厚生労働省「高齢者の雇用状況（平成 25 年）」より

これは、多くの中小企業で、「継続雇用する社員に対して、どのような仕事を任せるのか」、「評価や賃金等の待遇をどう決めるか」等の人事管理上の課題について、自社内の問題として処理しなければならないと考えられます。

#### (4) 高齢者雇用における人事管理上の課題

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「高業績・活動的高齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書」によれば、役員を除く高齢者の活用を進める上で、「健康面での維持管理」、「本人の能力の維持・向上」、「担当する仕事の確保」について、「大きな課題になる」あるいは「やや課題になる」と回答する事業所の割合が高いことが分かります [図表 1-06]。

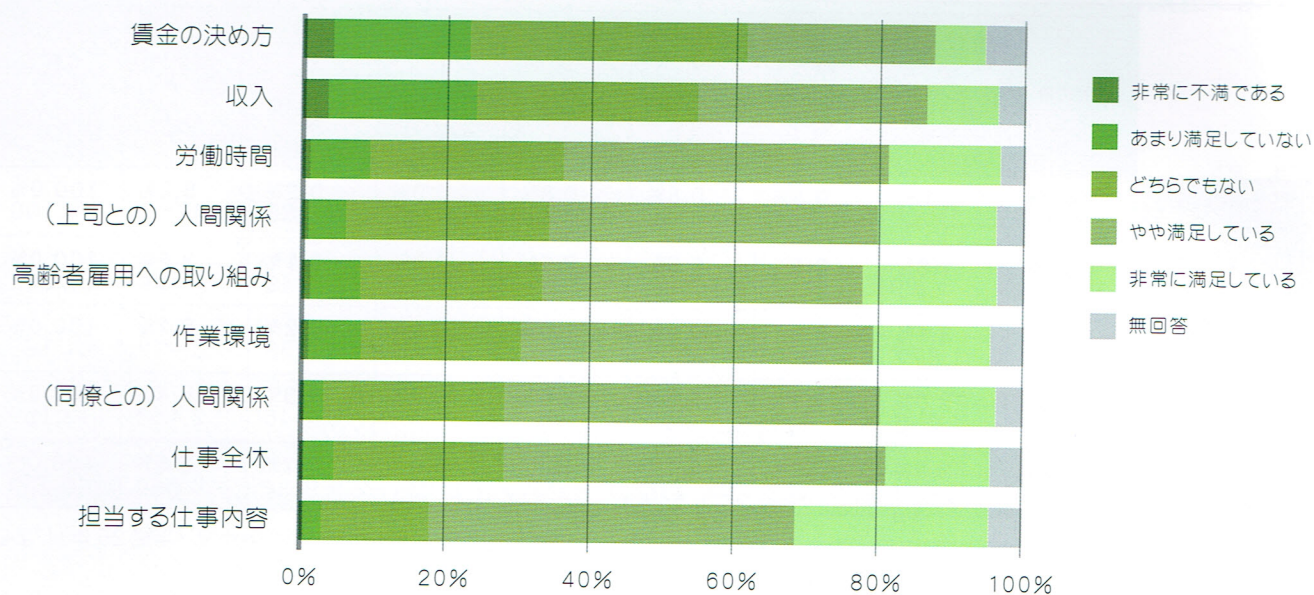
[図表 1-06] 65 歳以上の従業員（役員除く）の活用を進める時に何が課題となりますか？（事業所調査）



※独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「高業績・活動的高齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書（平成 21 年度）」より

一方、同調査による高年齢者個人を対象とした、仕事の満足度に関しては、「賃金の決め方」、「収入」が特に不満の高い要素となっています。[図表 1-07]

【図表 1-07】今の仕事に満足していますか？(個人調査)



※独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構  
「高業績・活動的高年齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書(平成21年度)」より

以上を踏まえると、高年齢者雇用においては、事業主が健康面への配慮を行うとともに、仕事の適正配分や本人の能力の維持・向上に留意しつつ、高年齢者個人にとって納得ができる賃金決定方式の採用および収入水準の設定を行うことが、事業主・高年齢者双方にとって満足性の高い雇用の実現につながると言えます。

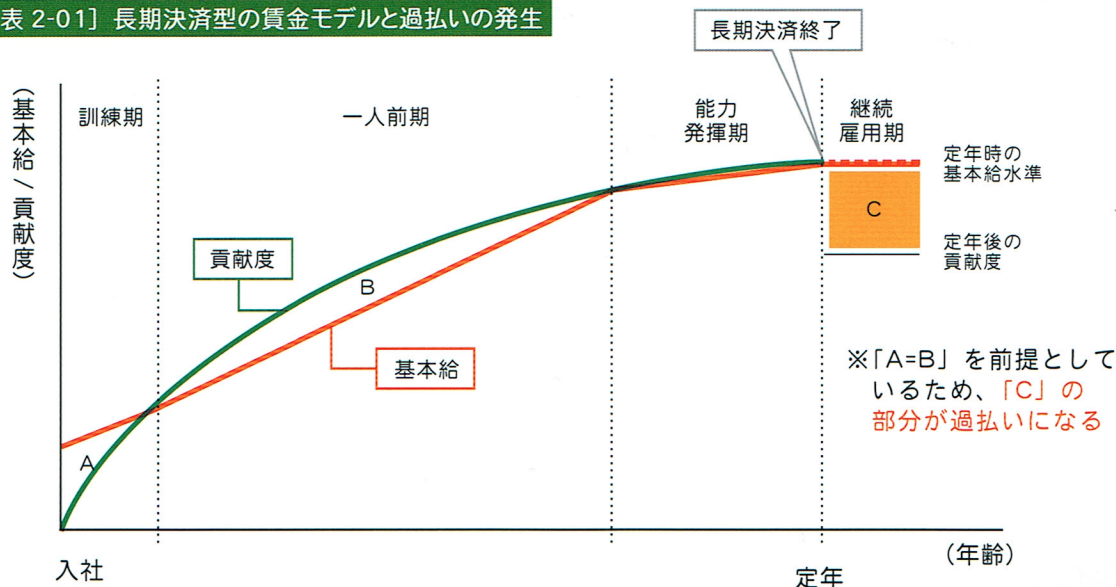
## 2. 高齢者に適した賃金制度とは？

### (1) 伝統的な賃金制度における高齢者雇用の課題

高齢者にとって、「賃金の決め方」、「収入」が問題となる背景には、我が国企業において伝統的にとられている、「長期決済」型の賃金モデルの考え方があります。企業の一般的な人材育成・活用モデルは、就業経験のない新規学卒者を採用し、社内教育によって育成した上で活用するというモデルです。

この人材育成・活用モデルでは、「訓練期」には賃金が貢献度を上回り、「一人前期」には貢献度が賃金を上回り、「能力発揮期」には賃金と貢献度が等しくなります〔図表 2-01〕。

〔図表 2-01〕 長期決済型の賃金モデルと過払いの発生



※今野浩一郎「正社員消滅時代の人事改革—制約社員を戦力化する仕組みづくり」より浜銀総合研究所作成

企業は「訓練期」に訓練費用〔図表 2-01〕A の部分）を負担し、それを「一人前期」に回収〔図表 2-01〕B の部分）した後、「能力発揮期」には企業貢献に応じて賃金を支払うという、企業と社員の間で「長期決済」型の賃金モデルが形成されます。この「長期決済」型の賃金モデルでは、社員の定年時に終了し、入社から定年時までに社員に支払った賃金（＝企業にとっての価値）と企業への貢献度が一致する考え方になります（「A=B」の関係が成立します）。

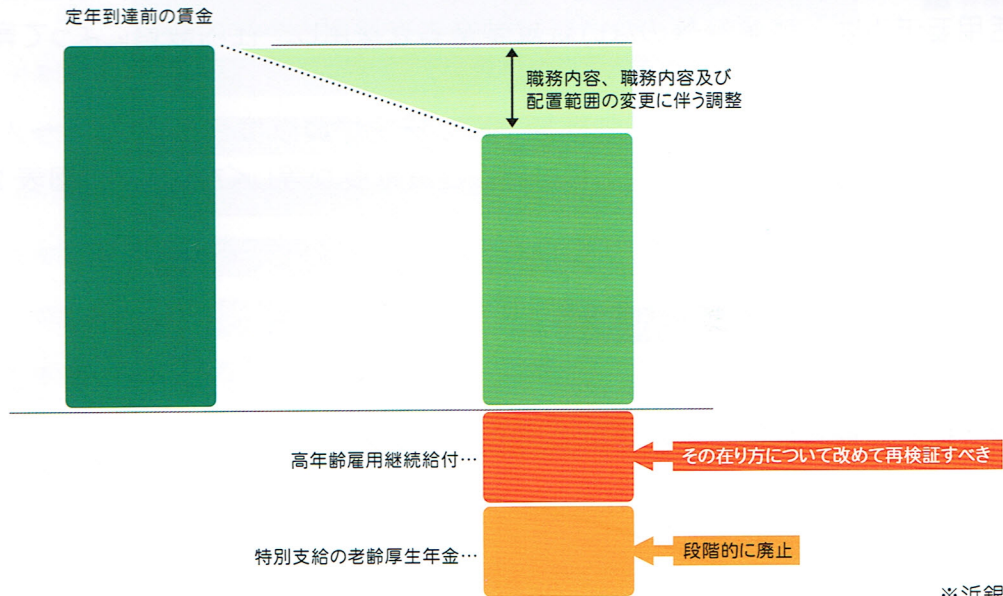
ところが、高齢者雇用を考えると、「長期決済」型の賃金モデルによって、定年前に終わった企業への貢献度に対する賃金支払いに加えて、定年後においても引き続き同水準を維持する場合には、企業への貢献度と賃金の間にギャップ〔図表 2-01〕C の部分）がある場合には、その部分が「過払い」となります。

そこで、企業としては、企業への貢献度に応じた別の賃金モデルへ移行する必要があります。別の賃金モデルへ移行する際には、当然、社員の納得が得られる説明や具体的な賃金額の決定方法を示さなければ、社員のモラル低下につながる可能性もあります。

## (2) 高年齢者雇用に関する支援制度の動向

60歳以上の高年齢者にとって、収入構成には、企業から支払われる賃金以外に、「高年齢雇用継続給付」と「特別支給の老齢厚生年金」の2つが挙げられます〔図表 2-02〕。

〔図表 2-02〕 高年齢者の収入の3本柱



「高年齢雇用継続給付」は、雇用保険の給付制度で、60歳以後65歳までの賃金が、60歳直前の賃金（約45万円の上限あり）の75%未満に下がった場合に支給されるというものです。

一方、「特別支給の老齢厚生年金」は、60代前半から支給される厚生年金です。

この「高年齢雇用継続給付」と「特別支給の老齢厚生年金」が、60歳以降の継続雇用を推進する上で、一定の役割を果たしています。しかし、今後は、「特別支給の老齢厚生年金」が段階的に廃止されていくことが既に決まっており、高年齢雇用継続給付についても「その在り方について改めて再検証すべき」（労働政策審議会雇用保険部会平成24年報告）とされています。

## (3) 高年齢者の待遇に関する労働法制の取扱い

高年齢者の待遇に関する労働法制として重要なものに、改正労働契約法（平成24年4月）が挙げられます。改正労働契約法は、無期契約労働者と有期契約労働者との間で、期間の定めがあることにより不合理に労働条件を相違させることを禁止しています（同法第20条）。高年齢者雇用においても、定年後の労働者と有期労働契約を締結した場合には、同法の適用を受けます。厚生労働省「労働契約法の施行について（平成24年8月10日基発0810第2号）」は、労働契約法第20条の「労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度」の運用について、「例えば、定年後に有期労働契約で継続雇用された労働者の労働条件が定年前の他の無期契約労働者の労働条件と相違することについては、定年の前後で職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更の範囲等が変更されることが一般的であることを考慮すれば、特段の事情がない限り不合理と認められないと解されるものであること」と示しています〔図表 2-03〕。



[図表 2-03] 高齢者継続雇用に関する労働契約法第 20 条の取扱い

工 法第 20 条の「労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度」は、労働者が従事している業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度を、「当該職務の内容及び配置の変更の範囲」は、今後の見込みも含め、転勤、昇進といった人事異動や本人の役割の変化等（配置の変更を伴わない職務の内容の変更を含む。）の有無や範囲を指すものであること。「その他の事情」は、合理的な労使の慣行などの諸事情が想定されるものであること。

例えば、定年後に有期労働契約で継続雇用された労働者の労働条件が定年前の他の無期契約労働者の労働条件と相違することについては、定年の前後で職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更の範囲等が変更されることが一般的であることを考慮すれば、特段の事情がない限り不合理と認められないと解されるものであること。

※厚生労働省「労働契約法の施行について（平成 24 年 8 月 10 日基発 0810 第 2 号）」より

したがって、定年前後で「労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度」や「当該職務の内容及び配置の変更の範囲等」が異なれば労働条件の変更は問題ないが、いずれも同じであれば労働条件の変更は問題があると考えられます。

高齢者の賃金を扱う上で、労働契約法第 20 条の内容について、今一度確認したいと思います。本条は、労働条件の相違が不合理と認められるかどうかについて、①～③の 3 つの判断基準を規定しています [図表 2-04]。

[図表 2-04] 労働契約法第 20 条「不合理な労働条件の禁止」

### Ⅲ 不合理な労働条件の禁止（第 20 条）

同一の使用人と労働契約を締結している、有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることにより不合理に労働条件を相違させることを禁止するルールです。

対象となる労働条件	<p>一切の労働条件について、適用されます。</p> <p>賃金や労働時間等の狭義の労働条件だけでなく、労働契約の内容となっている災害補償、服務規律、教育訓練、付随義務、福利厚生など、労働者に対する一切の待遇が含まれます。</p>
判断の方法	<p>労働条件の相違が不合理と認められるかどうかは、</p> <p>① 職務の内容（業務の内容および当該業務に伴う責任の程度）</p> <p>② 当該職務の内容および配置の変更の範囲</p> <p>③ その他の事情</p> <p>を考慮して、個々の労働条件ごとに判断されます。</p> <p>とりわけ、通勤手当、食堂の利用、安全管理などについて労働条件を相違させることは、上記①～③を考慮して、特段の理由がない限り、合理的とは認められないと解されます。</p>

※厚生労働省「労働契約法改正のポイント」より

#### (4) 高齢者に適した賃金制度とは？

以上を踏まえると、高齢者に適した賃金制度とは、以下のようなものだと考えられます。

1. 「長期決済」型の賃金モデルとは異なる、企業への貢献度に応じた新たな賃金制度
2. 支援制度（高齢雇用継続給付、特別支給の老齢厚生年金）に依存しない賃金制度
3. 労働法制を踏まえた「職務の内容」と「当該職務の内容および配置の変更の範囲」に基づく賃金制度

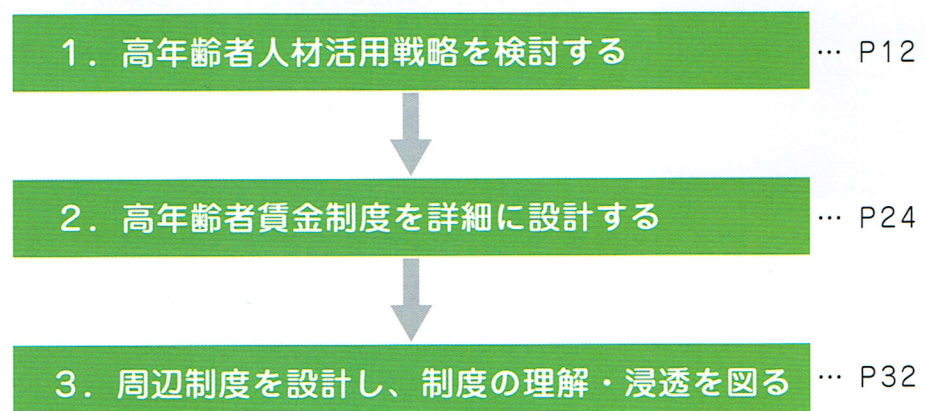
1. は、これまでの「長期決済」型の賃金モデルを前提とすると、定年後の高齢者雇用において定年前と同水準の賃金を支払う場合、企業への貢献度に比べて賃金の過払いが生じます。この過払いをなくし、企業への貢献度に応じた賃金制度へ移行することで、企業・高齢者双方の納得性を高めることが可能だと考えます。

2. は、これまでの高齢者雇用に関する賃金制度の多くは、支援制度を前提として考えられていたため、企業から見て、非常に複雑な仕組みとなっていたと考えられます。そこで、本テキストでは、支援制度に依存せず、シンプルな形での高齢者の賃金制度を提示することで、将来的にも運用可能なものを考えます。

3. は、高齢者に関する待遇決定を、「職務の内容」と「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の2つの変数で説明します。「職務の内容」については、厚生労働省が推奨している「職務評価」を用いて判断します。一方、「当該職務の内容および配置の変更の範囲」については、「活用係数」という指標を用いて、他の正社員やパートタイム労働者との「転居を伴う配転等、働く場所の違い」や「職務や職種の変更等、従事する職務の内容の違い」等、人材活用の違いを考慮します。

これまでの内容を踏まえ、本テキストで提案するモデル賃金制度の構成は、下記の通りです〔図表 2-05〕。

〔図表 2-05〕 モデル賃金制度の構成

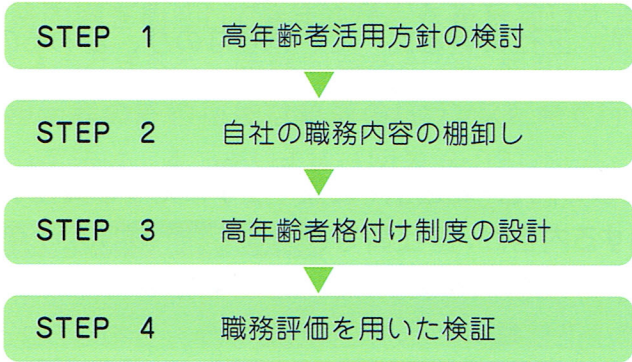


※浜銀総合研究所作成

# 3. 高年齢者の人材活用戦略を検討する

## (1) 高年齢者人材活用戦略の検討手順

高年齢者のモデル賃金制度を検討に対して、高年齢者を社内でどのように活用していくのかという、人材活用戦略を検討する必要があります。本章では、高年齢者人材活用戦略を制度化した高年齢者格付け制度の設計について解説します。具体的には、下記の手順で進めます。



## (2) 高年齢者活用方針の検討

高年齢者を活用する理由は、企業によって様々なものが考えられます。例えば、「専門能力（専門知識・熟練技術・人脈等）を活用したいから」、「若手・中堅社員への技能や技術の継承のために活用したい」といった戦略的に活用していきたいというものから「高年齢者の雇用は企業の社会的責任である」、「高年齢者の雇用継続の希望が強い」といった社内外からの要請によるものまで挙げられます [図表 3-01]。

[図表 3-01] 高年齢者を活用する理由（各項目%） 回答者数=6,427

	重視している	やや重視している	あまり重視していない	重視していない	無回答	合計
管理能力・指導力を活用したいから	25.6	42.9	24.1	5.8	1.6	100.0
専門能力(専門知識・熟練技術・人脈等)を活用したいから	53.7	38.4	5.4	1.6	0.9	100.0
社内・外の人脈を活用したい	14.5	37.2	33.2	13.4	1.7	100.0
若手・中堅社員への技能や技術の継承のために活用したい	32.6	46.8	15.5	3.7	1.3	100.0
労働意欲・信頼性・勤勉さ・定着等の特性を評価している	24	54.3	17	3.3	1.4	100.0
年金等も活用して弾力的な賃金条件で雇用できる	11	37	36.4	14.1	1.4	100.0
新しい従業員を育てる手間がかからない	5.2	28.9	44.4	20	1.6	100.0
若年者の確保が難しい	5.2	18.3	43.1	31.7	1.6	100.0
高年齢者の雇用は企業の社会的責任である	22	59	13.9	3.2	1.1	100.0
高年齢者の雇用継続の希望が強い	25.3	59.3	12.5	2	0.9	100.0

※高年齢・障害・求職者雇用支援機構「『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会報告書」より

高年齢者活用に対する企業の考え方に応じて、あるべきモデル賃金制度も変わってきますので、高年齢者人材活用戦略を検討することが重要になります。

高年齢者活用方針を検討する際、正社員等（ここでは、定年前の社員のことを指します）と高年齢者を、次の3つの視点から比較することが有効です（高齢・障害・求職者雇用支援機構「『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会報告書」による）。

### ①（企業から見た）就業自由度

高年齢者の「1日当たりの勤務時間（所定内労働時間）」、「1か月当たりの勤務日数」、「1か月当たりの残業時間」が、正社員等と比べて、同じなのか、変わるのかという視点です

### ②期待する役割

高年齢者の「担当する仕事の内容・範囲」、「職責（仕事に対する責任）」、「期待する仕事の成果」といった「職務内容」に関する内容が、正社員等と比べて、同じなのか、変わるのかという視点です。

また、「配置転換の頻度」、「出張の頻度」といった「職務や職種の変更等、従事する職務の内容の違い」に関する内容が、正社員等と比べて同じなのか、変わるのかという視点も含まれます。

### ③成果への期待

高年齢者の「人事評価の有無」、「人事評価の方法」が正社員等と比べて、同じなのか、変わるのかという視点です。これら3つの視点から高年齢者活用方針を整理すると、8タイプに分類されます〔図表3-02〕。

〔図表3-02〕高年齢者活用方針のタイプ

（企業から見た） 就業の自由度	期待する役割	成果への期待	高年齢者 活用のタイプ	構成比率 （ ）内は件数
同じ	同じ	同じ	タイプA	8.9%（ 575）
		変わる	タイプB	12.3%（ 792）
	変わる	同じ	タイプC	5.2%（ 332）
		変わる	タイプD	16.0%（1,029）
変わる	同じ	同じ	タイプE	1.2%（ 77）
		変わる	タイプF	3.2%（ 205）
	変わる	同じ	タイプG	6.7%（ 432）
		変わる	タイプH	42.9%（2,755）
			無回答	3.6%（ 230）

※高齢・障害・求職者雇用支援機構「『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会報告書」より

高齢・障害・求職者雇用支援機構「『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会報告書」によれば、正社員等と比較して、上記①~③のいずれについても、「変わる」と回答した企業が42.9%と、半分近い企業がタイプHに該当します。この8つのタイプを参考に、自社の高年齢者活用方針を検討してみましょう。

### (3) 自社の職務内容の棚卸し

高年齢者活用方針を検討した後、高年齢者に実際に従事させる職務内容を検討します。その際、現時点で、社内にもどのような仕事があるのかを確認する作業(=職務内容の棚卸し)が必要です。

#### ① 職務内容の棚卸しの手法

職務内容の棚卸しは、実際に現場で従事している社員を対象に行います。対象範囲を広くすればするほど、様々な職務内容を棚卸しできますが、作業負荷は大きくなります。一方、作業負荷をできるだけ小さくしようとすると、職務内容を十分に棚卸しできない可能性があります。そこで、対象範囲と作業担当者の許容可能な負荷のバランスを見て行います。

主な職務内容の棚卸しの手法は、4つあります [図表 3-03]。

[図表 3-03] 職務内容の棚卸しを行うための主な調査手法

種類	メリット
質問紙法	<ul style="list-style-type: none"><li>対象となる社員が、実際に従事している職務内容を質問紙に記入します</li><li>できる限り記述を統一するためには、記載例等を質問紙内に明示することが有効です</li></ul>
面接法	<ul style="list-style-type: none"><li>対象となる社員に対して、作業担当者が聞き取り調査を行います</li><li>社員側が回答しやすいように、事前に職務内容を理解した上で、実施することが必要です</li></ul>
非参与観察法	<ul style="list-style-type: none"><li>対象となる社員の職務内容を、作業担当者が第三者として観察し、職務内容を棚卸しします</li><li>作業担当者が、あらかじめ職務内容を十分理解していることが重要です</li></ul>
参与観察法	<ul style="list-style-type: none"><li>対象となる社員の職務内容を、作業担当者が実際に体験して、職務内容を棚卸しします</li></ul>

※浜銀総合研究所作成

4つの手法は、どれか1つだけを採用せず、組み合わせて実施することも有効です。また、前述のような手法を用いず、職務内容を思いつく限り書き出し、整理することで、職務内容の棚卸し行うといった簡便な手法もあります。作業担当者の作業しやすさや作業負荷を考慮した上で、検討して下さい。

#### ② 職務内容の棚卸しを行う際の工夫

職務内容の棚卸しを行う際、「職務内容の類型化」と「目的の確認」といった2つの工夫を施すことで、より効率的に作業が進められます。

「職務内容の類型化」とは、「定期的に行い、頻度が高いもの」、「定期的に行い、頻度が低いもの」、「不定期に行うもの」といったように、あらかじめ職務内容の種類を決めて整理する工夫です。「定期的に行い、頻度が高いもの」は、職務内容の概要を捉える上で有効です。「定期的に行い、頻度が低いもの」は、月次報告書の作成や給与計算業務のように毎日発生しないが、定期的に発生するものを指します。「不定期に行うもの」は、顧客からのクレーム対応のように、発生時期が予測できないものを指します。

「目的の確認」とは、「なぜ、その職務内容が行われているか？」という視点で、職務内容を確認することです。例えば、ある社員が材料の「検収」を担当している場合、「数を確認し、納品簿に記載をする」といった平易な目的のものもあれば、「不具合を確認し、不具合がある場合は納入業者に返品する」といったものもあります。これは、同じ「検収」という職務内容であっても、「目的」によって職務内容の程度が異なることを意味します。

### ③ 表現の統一

実際に、棚卸しされた職務内容は、「機械に材料 A をセットする」、「スタートボタンを押す」、「機械が動いているか様子を確認する」といった詳細な表現から、「機械の操作」といった簡略な表現まで、様々なものが挙げられる場合があります。また、現場特有の表現が用いられている場合もあります。そこで、それらの内容を集約・整理し、社員にとって分かりやすい表現にまとめましょう。

### ④ 職業能力評価基準の活用

職業能力評価基準

職務内容の棚卸しを行う際、参考となるものの 1 つとして、「職業能力評価基準<sup>1)</sup>」が挙げられます。これは、社員のキャリアアップや人材育成を目的として作成されたものであり、業種・職業別に担うべき職務内容が整理されているため、棚卸した職務内容を整理する上で、有効活用できます。なお、厚生労働省「高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」の賃金・人事待遇制度の見直しで留意すべき事項の 1 つとして、「職業能力を評価する仕組みの整備とその有効な活用を通じ、高年齢者の意欲及び能力に応じた適正な配置及び待遇の実現に努めること」と規定されており、高年齢者の配置や待遇を決定する際に「職業能力評価基準」を活用することが有用であることが分かります。

## (4) 高年齢者格付け制度の設計

(2) や (3) の検討内容を踏まえて、高年齢者格付け制度を設計します。

### ① 高年齢者格付け制度の仮設計

(2) で検討した高年齢者活用方針を踏まえて、高年齢者格付け制度を仮設計します。あらかじめ、複数の格付けと定義を仮設定します。これは、高年齢者に従事して貰いたい職務内容には、パートタイム労働者が従事するような補助的な職務内容から、管理職人材の不足等を理由とした管理職的な職務内容まで、幅があると考えられるからです。また、あらかじめ格付けや定義を設定することで、企業・高年齢者の双方にとって納得感の高い選択肢が提供できます [図表 3-04]。

[図表 3-04] 高年齢格付け制度の例

格付け例	定義
管理職コース	・組織運営に責任を持ち、部下を管理監督する
指導職コース	・後輩に技術やノウハウを伝授する
基幹業務コース	・仕事の棚卸しに基づいて、整理された仕事を着実にこなす
補助業務コース	・管理職等の指示の下、補助的な仕事を着実にこなす

※浜銀総合研究所作成

<sup>1)</sup> 厚生労働省（中央職業能力開発協会委託）「職業能力評価基準について」より  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

## ② 高年齢者格付け制度と職務内容の紐づけ

高年齢者格付け制度と（3）で棚卸しされた職務内容を紐づけます。格付け別に該当するものを精査します〔図表 3-05〕。

〔図表 3-05〕 職務内容の体系化例

主な職務内容	高年齢者格付け制度			
	補助業務コース	基幹業務コース	指導職コース	管理職コース
材料の検収		●		
機械Aの操作		●	●指導	
不良品の確認	○	●		
生産計画の作成				●

●は主に当該業務を担当  
○は他の補助として担当  
※浜銀総合研究所作成

## (5) 職務評価を用いた検証

職務評価を用いて、(4)で設計した高年齢者格付け制度が、適正かどうか判断します。

### ① 職務評価とは？

「職務評価」とは、社内の職務内容を比較し、その大きさを相対的に評価する手法です（人事管理上の「人事評価」とは別のものです）。大別すると下記の4つの方法があります。

- ア．単純比較法** 社内の職務を対で比較し、職務の大きさが同じか、異なるかを評価する方法です。
- イ．分類法** 社内で基準となる職務について詳細な職務分析を行い、個々の職務を難易度に基づき分類し、それを総合的に評価する方法です。
- ウ．要素比較法** あらかじめ職務の構成要素ごとにレベルを定義し、そのレベルの違いを評価する方法です。
- エ．要素別点数法** 「要素比較法」と同様に職務のレベルを構成要素ごとに測定するが、測定結果をレベルの違いではなく、点数の違いで評価する方法です。

本テキストでは、上記ア～エの手法のうち、エ．要素別点数法を採用します。これは、「比較的簡便であること」と「結果が数値化されるため賃金制度への反映が容易であること」といった2つの理由からです。なお、本テキストでは、学習院大学が開発した GEM Pay Survey System を用いた要素別点数法による「職務評価」を採用しています。

### ② 職務評価表の作成

要素別点数法による「職務評価」は、あらかじめ「職務評価表」を作成した上で、実施します。「職務評価表」は、主に次の3つの要素で構成します。

#### ア．評価項目

「評価項目」は、職務内容の大きさを判断する際の構成要素です。GEM Pay Survey System では、評価項目として、「人材代替性」、「革新性」、「専門性」、「裁量性」、「対人関係の複雑さ（部門外 / 社外）」、「対人関係の複雑さ（部門内）」、「問題解決の困難度」、「経営への影響度」の8つを挙げています [ 図表3-06 ]。



【図表 3-06】 評価項目とスケール

評価項目	定義	スケール	定義
人材代替性	採用や配置転換による代替人材の確保の難しさ	5	採用や配置転換による代替人材の確保が不可能な仕事
		4	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に難しい仕事
		3	採用や配置転換による代替人材の確保が難しい仕事
		2	採用や配置転換による代替人材の確保が容易な仕事
		1	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に容易な仕事
革新性	現在の方法と全く異なる新しい方法が求められる仕事	5	現在の手法と全く異なるものが求められる仕事
		4	現在の手法を参考程度にしなから、全く異なるものが求められる仕事
		3	現在の手法をある程度活用できる仕事
		2	現在の手法をかなりそのまま活用できる仕事
		1	現在の手法をそのまま活用できる仕事
専門性	仕事を進める上で特殊なスキルや技能が必要な仕事	5	担当分野において、高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても高い専門性が必要とされる仕事
		4	担当分野において、高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても平均的な専門性が必要とされる仕事
		3	担当分野において高い専門性が必要とされる仕事
		2	担当分野において平均的な専門性が必要とされる仕事
		1	それほど専門性が必要とされない仕事
裁量性	社員の裁量に任せる仕事	5	自由裁量を行使した結果が、企業全体に影響を与える仕事
		4	自由裁量を行使した結果が、当該部門全体に影響を与える仕事
		3	自由裁量を行使した結果が、当該部門の一部に影響を与える仕事
		2	自由裁量を行使した結果が、本人のみに影響を与える仕事
		1	原則自由裁量のない仕事
対人関係の複雑さ (社外 / 部門外)	仕事を行う上で、社外の取引先や顧客、部門外との調整が多い仕事	5	部門外・社外との交渉・折衝業務が非常に多い仕事
		4	部門外・社外との交渉・折衝業務が多い仕事
		3	部門外・社外との交渉・折衝業務がやや多い仕事
		2	部門外・社外との交渉・折衝業務が少ない仕事
		1	部門外・社外との交渉・折衝業務がない仕事
対人関係の複雑さ (部門内)	仕事を進める上で部門内の人材との調整が多い仕事	5	部門内との調整作業が非常に多い仕事
		4	部門内との調整作業が多い仕事
		3	部門内との調整作業がやや多い仕事
		2	部門内との調整作業が少ない仕事
		1	部門内との調整作業がない仕事
問題解決の困難度	職務に関する課題を調査・抽出し、解決につなげる仕事	5	最初から新しい方法を用いなければ解決できない仕事
		4	既存の方法を参考にしつつも、新しい方法を用いなければ解決できないことが多い仕事
		3	既存の方法を大きくアレンジすることで解決できることが多い仕事
		2	既存の方法を少しだけアレンジすることで解決できることが多い仕事
		1	既存の方法で解決できることが多い仕事
経営への影響度	会社全体への業績に大きく影響する仕事	5	経営への影響度が非常に大きい仕事
		4	経営への影響度が大きな仕事
		3	経営への影響度がやや大きな仕事
		2	経営への影響度が軽微な仕事
		1	経営への影響度が非常に軽微な仕事

※浜銀総合研究所の作成

なお、評価項目は、企業の事業特性や高年齢者活用方針等を踏まえ、自社なりにアレンジすることも有効です。

## イ．スケール

「スケール」は、評価項目ごとに職務内容の大きさを判断する際の尺度です。GEM Pay Survey System では 5 段階で設定されています。高年齢者の職務内容を適正に判断するために、より具体的な表現にアレンジすることも有効です。

## ウ. ウェイト

「ウェイト」は、評価項目ごとの重みづけです。企業の事業特性や高齢者活用方針等を踏まえ、自社にとって重要な評価項目については、ウェイトを大きく設定して下さい。評価項目ごとのポイントは「ウェイト×スケール」で計算され、全てのポイントを合計したものが、職務内容の大きさ(以降、「職務ポイント」と呼ぶ)になります [図表 3-07]。

[図表 3-07] 職務評価表のイメージ

### [スケール] ③「専門性」の例

- 5 … 担当分野において高い専門性が必要とされ、かつ周辺分野においても高い専門性が必要とされる仕事
- 4 … 担当分野において高い専門性が必要とされ、かつ周辺分野においても平均的な専門性が必要とされる仕事
- 3 … 担当分野において高い専門性が必要とされる仕事
- 2 … 担当分野において平均的な専門性が必要とされる仕事
- 1 … それほど専門性が必要とされない仕事

評価項目	定義	ウェイト	スケール	ポイント
①人材代替性	採用や配置転換によって代替りの人材を探すのが難しい仕事	1	2	2
②革新性	現在の方法とは全く異なる新しい方法が求められる仕事	1	1	1
③専門性	仕事を進める上で特殊なスキルや技能が必要な仕事	2	2	4
④裁量性	従業員の裁量に任せる仕事	1	1	1
⑤対人関係の複雑さ(部門外/社外)	仕事を行う上で、社外の取引先や顧客、部門外との調整が多い仕事	2	2	4
⑥対人関係の複雑さ(部門内)	仕事を進める上で部門内の人材との調整が多い仕事	1	3	3
⑦問題解決の困難度	職務に関する課題を調査・抽出し、解決に繋げる仕事	2	1	2
⑧経営への影響度	会社全体への累積に大きく影響する仕事	1	1	1
			計	18

ポイント = ウェイト × スケール

ポイント総計 = 職務(役割)ポイント = 職務の大きさ

評価項目 = 職務の構成要素

ウェイト = 評価項目の重要度

※厚生労働省「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」より

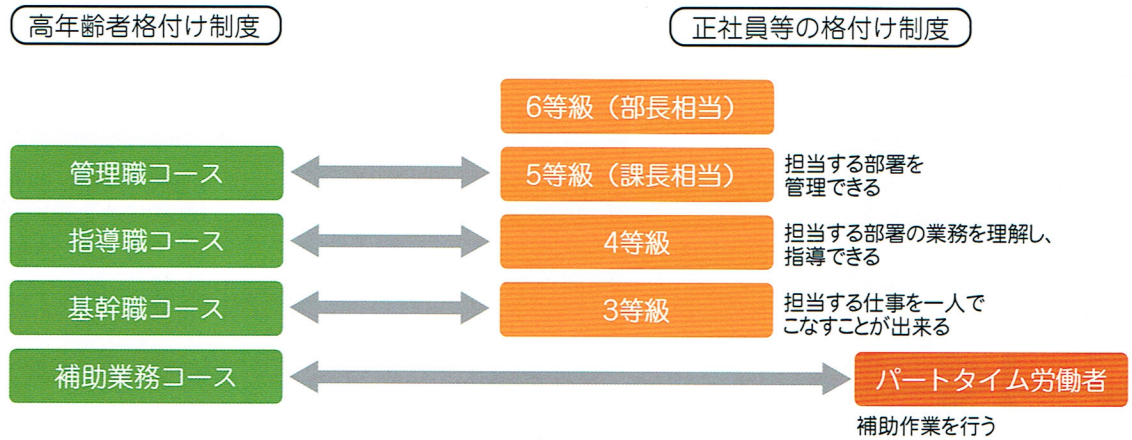
### ③ 職務評価を用いた高齢者格付け制度の検証

職務評価を用いて、高齢者格付け制度と正社員等の格付け制度の対応関係を検証し、高齢者格付け制度が適正か検証します。

## ア. 正社員等の格付け制度との対応関係

高年齢者格付けごとの定義や職務内容を踏まえ、正社員等の格付け制度との対応関係を考えます [図表 3-08]。

[図表 3-08] 正社員等の格付け制度との対応関係の例



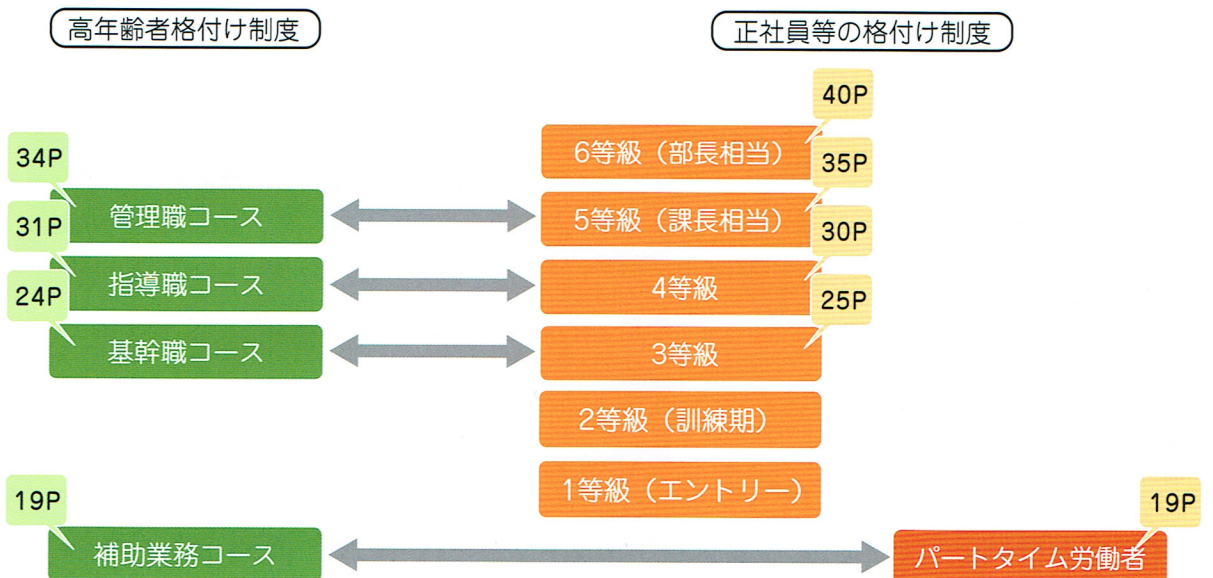
※浜銀総合研究所作成

## イ. 職務評価による対応関係の検証

対応関係にある高年齢者と正社員等の格付けごとに、標準的な職務内容を想定した上で、職務評価を実施します。

[図表 3-09] のように、対応関係にある高年齢者と正社員等の格付けの各々の職務ポイントについて、違いが殆どなければ、「対応関係に問題がない」と判断できます。

[図表 3-09] 「対応関係に問題がない」場合の例

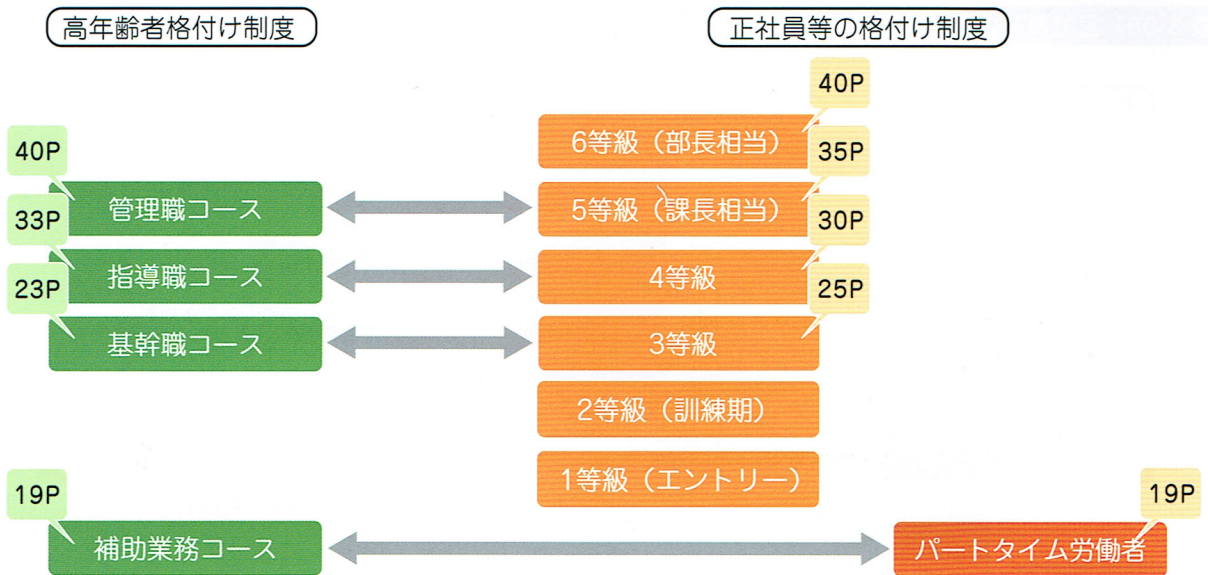


※浜銀総合研究所作成

・学歴比較  
 ・需要比較  
 ・分類  
 ・需要別点数法

また、[図表 3-10] のように、対応関係にある高年齢者と正社員等の格付けの各々の職務ポイントについて、大きな違いがあれば、「対応関係に問題がある」と判断できます。

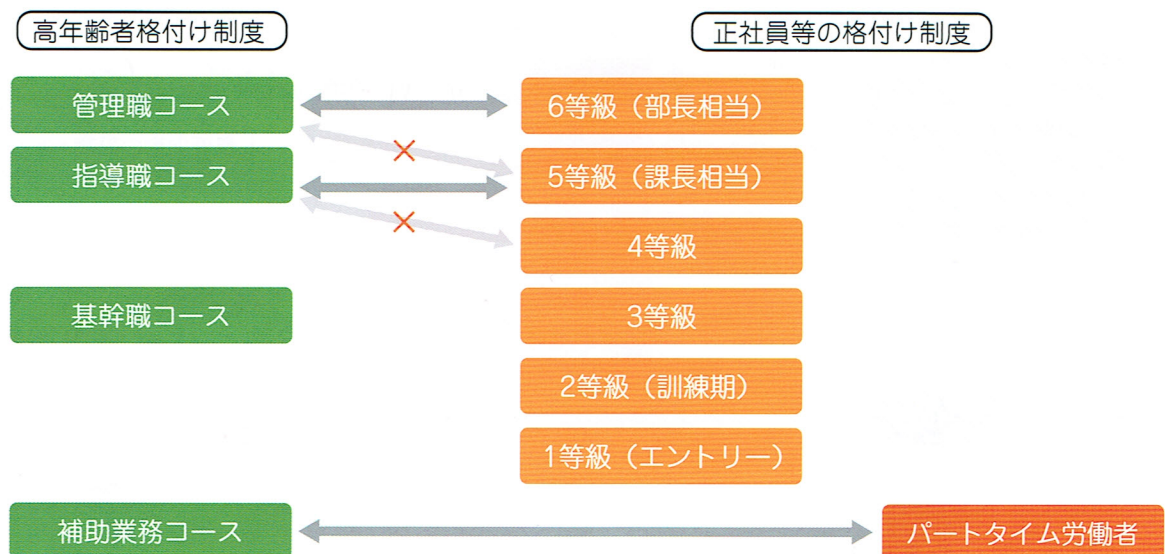
[図表 3-10] 「対応関係に問題がある」場合の例



※浜銀総合研究所作成

「対応関係に問題がある」場合には、「職務評価が適切に行われなかった」、「そもそも対応関係が間違っている」のいずれかが理由だと考えられます。「職務評価が適切に行われなかった」では、具体的には、「評価項目に過不足がある」、「スケールの判断がおかしい」、「ウェイトの設定が間違っている」等の原因が考えられます。一方、「そもそも対応関係が間違っている」では、職務評価の結果が正しければ、管理職コースと 6 等級がほぼ同程度、指導職コースと 5 等級がほぼ同程度という判断になるので、対応関係を見直す必要があります [図表 3-11]。

[図表 3-11] 対応関係見直しの例

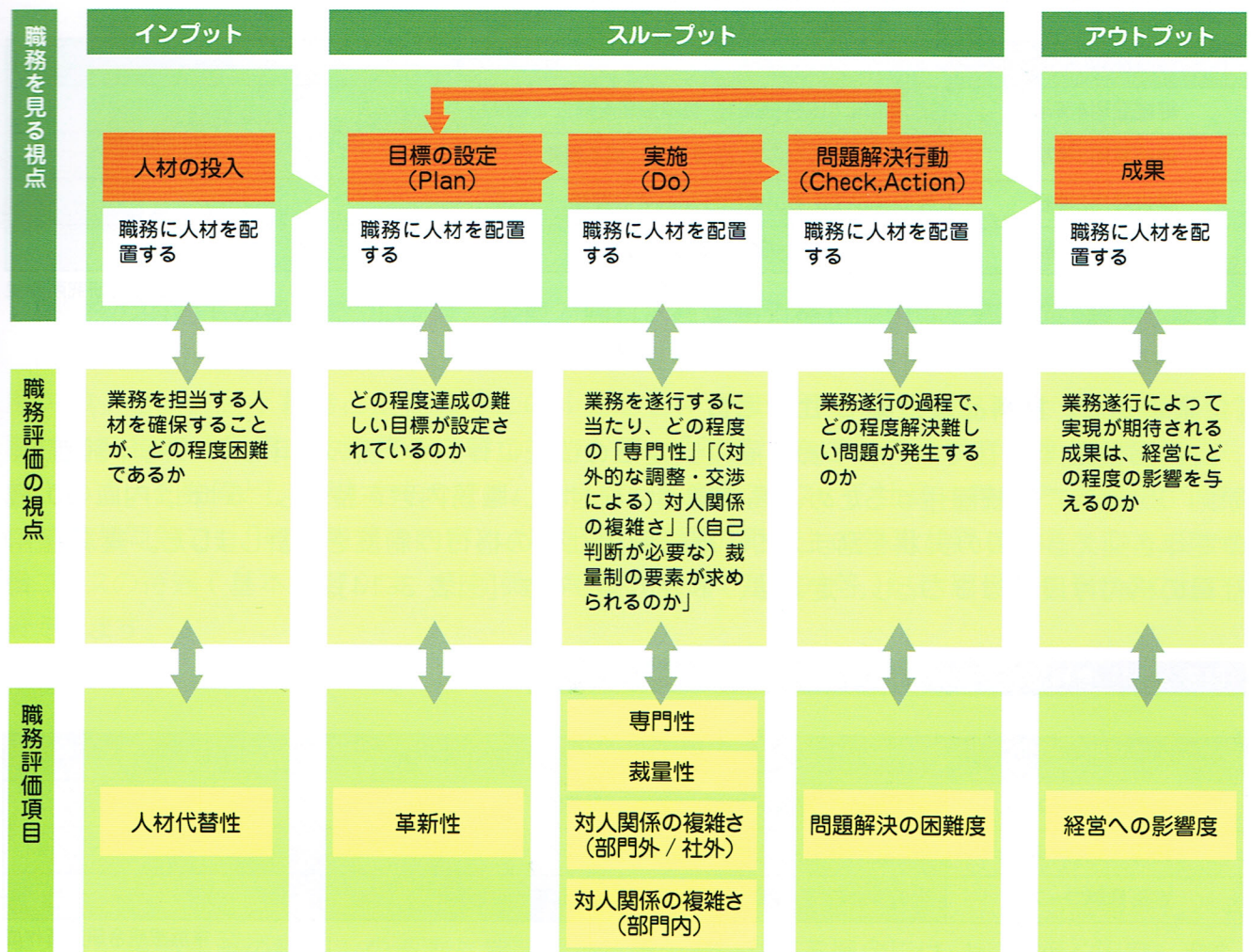


※浜銀総合研究所作成

## GEM Pay Survey System とは？

GEM Pay Survey System は 2005 年に学習院大学経済経営研究所 (GEM) が発足した「仕事別賃金統計プロジェクト」により作成されました。同プロジェクトでは、民間研究所や企業、労働組合等の賃金の専門家が集まり、数多くの議論が重ねられ、下記で示したような概念の基で、職務評価の手法の一つとして開発されました。[図表 3-12]

[図表 3-12] GEM Pay Survey System の考え方



※学習院大学経済経営研究所「GEM Pay Survey System」より抜粋

GEM Pay Survey System の職務評価に用いる評価項目を検討する際、インプット要因、スループット要因、アウトプット要因の 3 つの枠組みから構成することとし、具体的には、インプット要因として「人材代替性」の 1 項目、スループット要因として「革新性」、「専門性」、「裁量性」、「対人関係の複雑さ (部門外 / 社外)」、「対人関係の複雑さ (部門内)」、「問題解決の困難度」の 6 項目、アウトプット要因として「経営への影響度」の 1 項目を、評価項目として設定しました。この 8 項目について 5 段階のスケールを設定したものが、それぞれ職務内容の大きさの尺度となります。なお、評価項目の追加・削除、スケールの段階は企業の裁量で、自由に変更して良いことになっています。

高年齢者格付け制度の企業事例

〔企業事例 1〕 化学工業 A 社の場合

化学工業 A 社では、60 歳で定年退職を迎えた社員を 65 歳まで継続雇用することになりました。その際、多くの再雇用社員の職務内容を変更する必要が生じたため、新たに継続雇用社員の格付け制度を設計しました。継続雇用社員の格付け段階は 4 つとし、定義は、下表の通りです [図表 3-13]。

〔図表 3-13〕 化学工業 A 社における継続雇用社員の格付け制度

継続雇用社員の格付け制度	格付けの定義
継続雇用4等級	指導育成や改善提案等、現場監督を補佐する業務
継続雇用3等級	作業補助のみならず、指導育成に係る業務
継続雇用2等級	作業補助であるが専門性が必要な業務
継続雇用1等級	作業補助が中心の定型業務

※浜銀総合研究所作成

〔企業事例 2〕 食料品製造業 B 社の場合

食料品製造業 B 社では、高年齢者雇用安定法の改正に伴い 60 歳の定年以降の高年齢者を、原則 65 歳まで継続雇用するため、高年齢者に任せたい職務内容を整理し、5 年以内に 60 歳の定年を迎える社員の実状を踏まえて、継続雇用社員の格付け制度を設計しました。継続雇用社員の格付け段階は 3 つとし、定義は、下表の通りです [図表 3-14]。

〔図表 3-14〕 食料品製造業 B 社における継続雇用社員の格付け制度

継続雇用社員の格付け制度	格付けの定義
マネージャーコース	部下を持ち、管理職としての業務を継続する
指導社員コース	これまで身につけた業務を後輩に伝承する
定型業務コース	当社が指定する特定の業務を着実にこなす

※浜銀総合研究所作成

「マネージャーコース」は、部下を持ち、管理職としての業務を継続します。これは、マネジメントができる人材が不足していたため、これまでマネージャーを担っていた社員に引き続きマネージャーとして従事することを求めたことによるものです。

「指導社員コース」は、これまで身につけた業務を後輩に伝承します。これは、B 社が、ある特殊な食品製造を行っており、その製造技術の伝承が課題の一つとなっていたことによるものです。

「定型業務コース」は、当社が指定する特定の業務を行います。

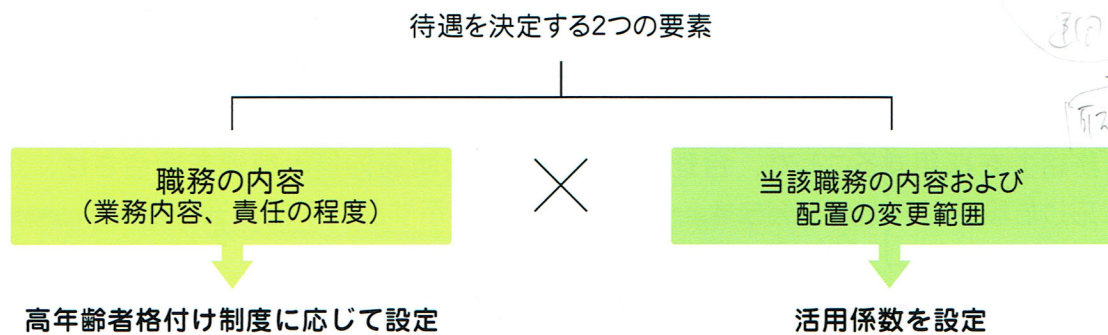
「定型業務コース」や「指導社員コース」は、原則、異動等はなく、その分待遇も減少する仕組みを採用しました。ただし、「指導社員コース」の社員は、「指導する」業務が付加されるため、その分を手当で待遇しました。なお、「マネージャーコース」は定年前と職務内容に大きな変化はないため、待遇は定年前と同じです。

# 4. 高年齢者の賃金制度を詳細に設計する

## (1) 高年齢者の待遇

前述の通り、労働契約法第 20 条を踏まえると、高年齢者の待遇は、「職務の内容」の要素と「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の要素の 2 つから説明できます [図表 4-01]。

[図表 4-01] 高年齢者の待遇に対する考え方



※浜銀総合研究所作成

「職務の内容」の要素については、前章で触れた高年齢者格付け制度に応じて、設定します。「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の要素については、「活用係数」を設定します。「活用係数」とは、高年齢者と正社員等との「転居を伴う配転等、働く場所の違い」や「職務や職種の変更等、従事する職務の内容の違い」等、「職務の内容」の要素では扱えない人材活用上の違いを数値として表したものです。例えば、指導職コースと正社員 4 等級の「職務の内容」の要素が同等で、「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の要素が異なる場合には、指導職コースの待遇（基本給等）は、正社員 4 等級の待遇（基本給等）に活用係数を乗じることで、設定します。

**(例) 指導職コースの待遇(基本給) = 正社員 4 等級の待遇(基本給) × 活用係数**

「活用係数」は、高年齢者が正社員等と比較して、「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の要素に違いがない場合には 1 と設定し、高年齢者が正社員等と比較して、「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の要素に制限がある等の違いがある場合には 1 より低く設定します。厚生労働省「要素別点数法による職務評価の実施マニュアル」によれば、「活用係数」は、正社員と同等の職務内容であるパートタイム労働者の場合、7~8 割の間で設定されています。ただし、この数値は、活用係数を設定する際の参考指標となりますが、この通りに設定すれば良いわけではなく、各企業における高年齢者の「当該職務の内容および配置の変更の範囲」に関する実状を踏まえ、労使双方納得の上、設定することが重要です。

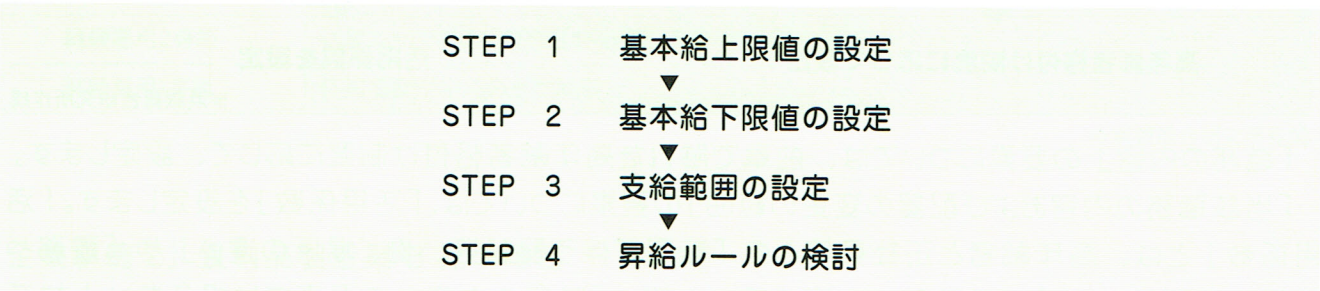
なお、実際に高年齢者賃金制度を設計する際には、待遇を決定する 2 つの要素を踏まえて、単位時間当たりの賃金額（以下、「時間賃率」という）に応じて、比較検討します。

**(2) 基本給**

まずは、賃金構成の大半を占める基本給について考えてみましょう。前述した「職能給」や「職務給」を含め、代表的な基本給の類型として、下記のようなものが挙げられます。

- 年齢給・年齢に応じて増加
- 勤続給・勤続年数に応じて増加
- 職能給・職務遂行能力から決まり、能力上昇に応じて増加
- 職務給・携わっている職務の大きさに応じて増加

本テキストでは、高年齢者の賃金制度における基本給として、「職務給」の導入を推奨します。「職務給」とは、携わっている職務の大きさに応じて、支給額が決まる「基本給」の類型です。この「職務給」を採用することで、合理的に高年齢者の職務内容と待遇を適合させ、企業への貢献度に応じた設定が可能になります。具体的な手順を示すと、下記の通りです。



**① 基本給上限値の設定**

高年齢者の格付け制度の一番上のコース（[図表 4-02] では、管理職コースが該当）について考えます。実際には、比較対象とした正社員等の基本給水準（[図表 4-02] では、正社員 5 等級が該当）を参考に、基本給上限値を設定します。

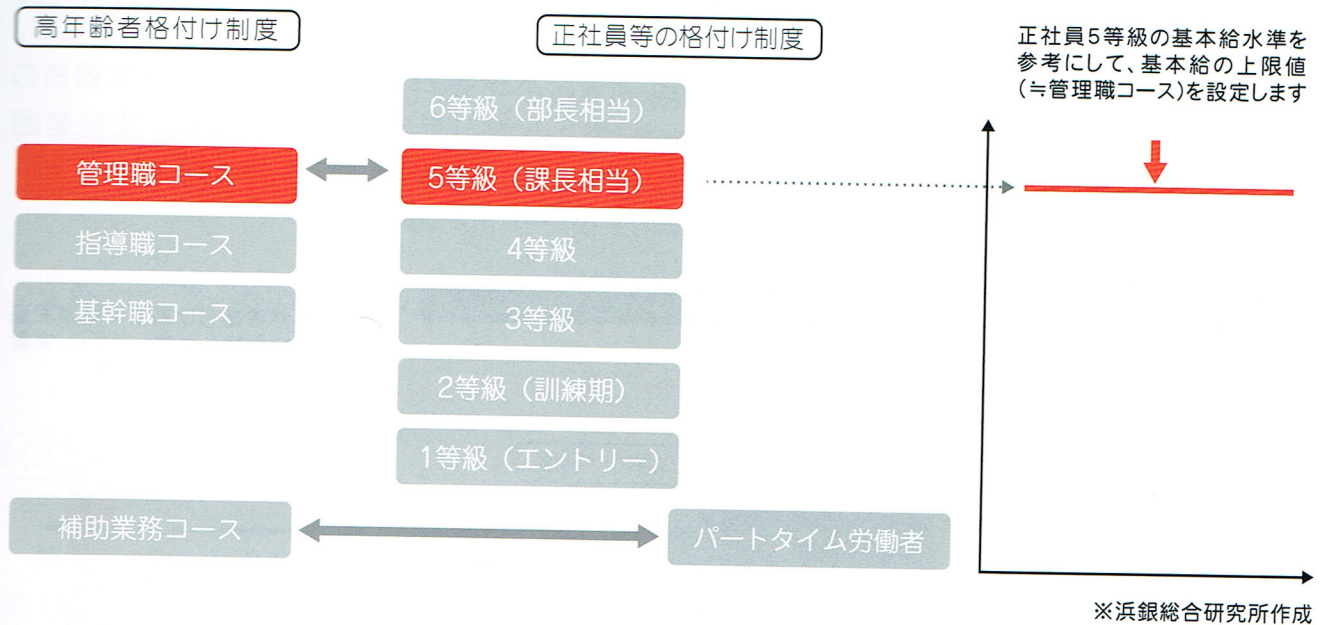
基本給の上限値 = 比較対象とした正社員等の基本給 × 活用係数  
 (例) 管理職コースの基本給 (時間当り) = 正社員 5 等級の基本給 (時間当り) × 活用係数

(40)	②	16014	0.8	①	
5	500	3125	2500	2500	④
4	400	2500	2000	2000	③
3	300	1875	1500	1500	②
			1000	1000	①

①②③④  
 手続型  
 階差型



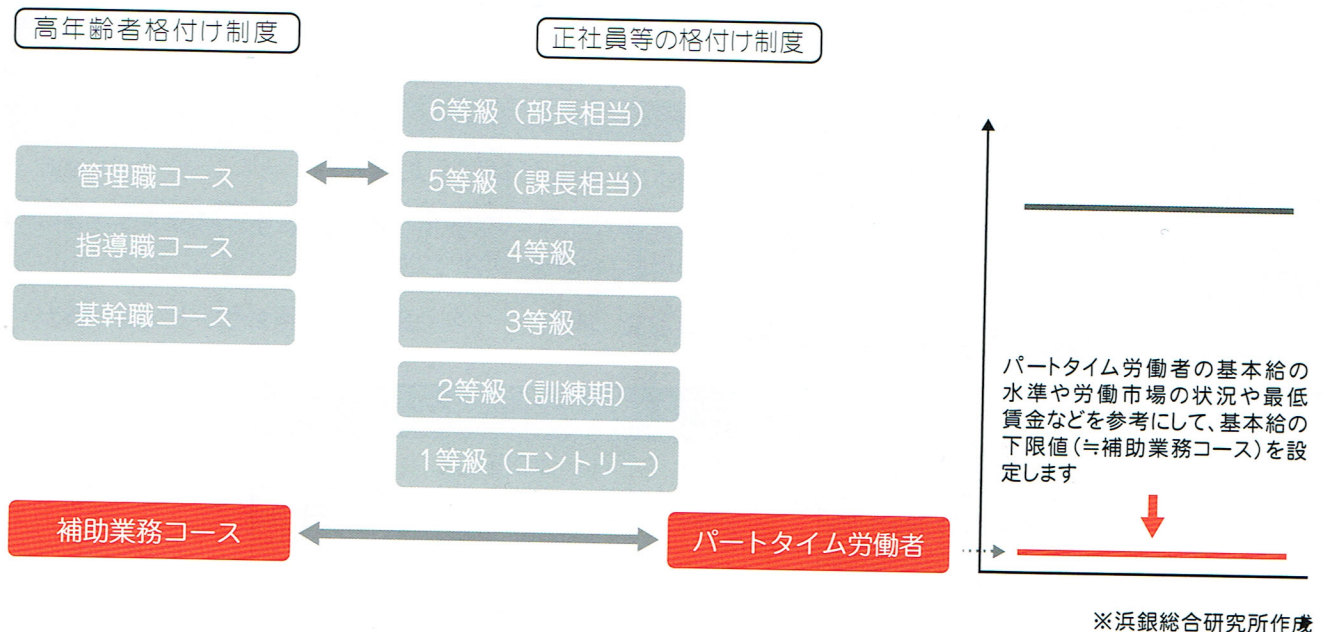
【図表 4-02】 正社員等の水準等を考慮した上限値の設定



## ② 基本給下限値の設定

高年齢者の格付け制度の一番下のコース（[図表 4-03] では、補助業務コースが該当）について考えます。実際には、比較対象とした正社員等の基本給水準（[図表 4-03] では、パートタイム労働者が該当）を参考に、基本給下限値を設定します。比較対象がない場合には、最低賃金や労働市場における相場等を考慮することも有効です。

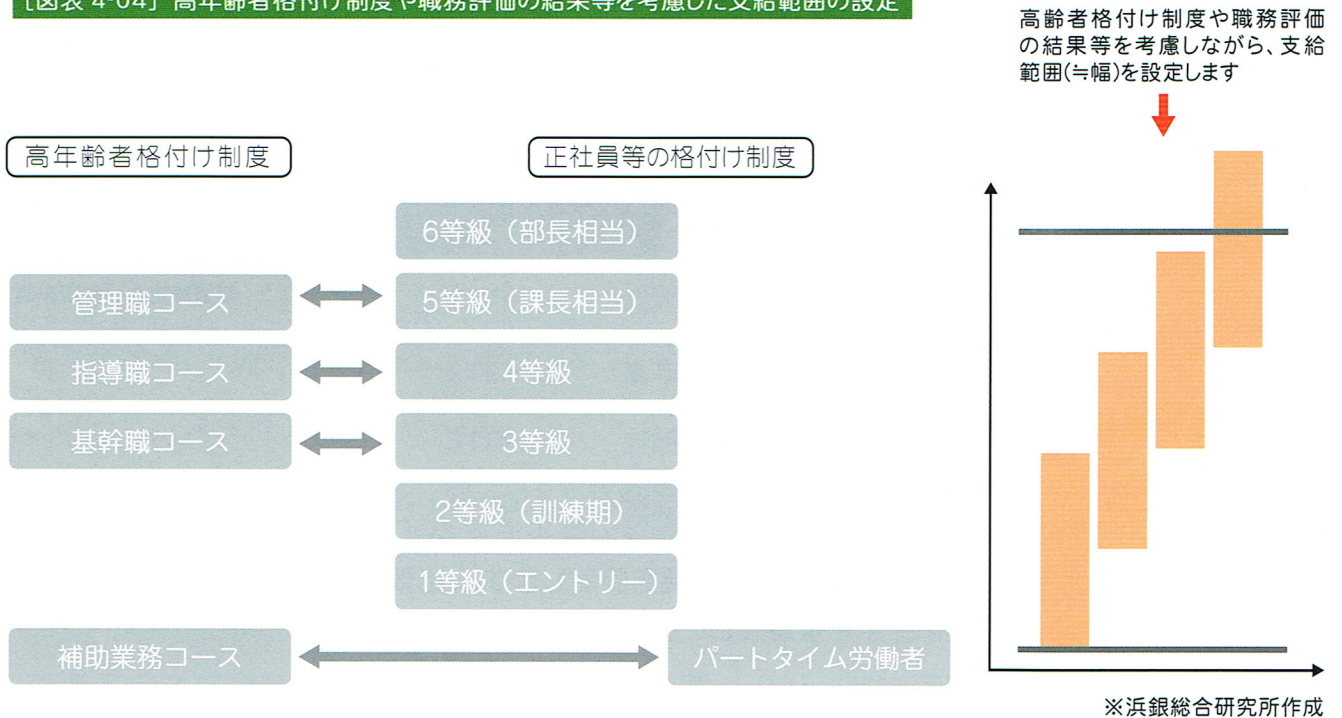
【図表 4-03】 労働市場の状況や最低賃金等を考慮した下限値の設定



### ③ 支給範囲の設定

①②で設定した上限値・下限値を踏まえ、基本給の支給範囲を設定します。支給範囲とは、高年齢者格付けごとの昇給可能な範囲を示すものです。支給範囲を広げることで、高年齢者のモチベーション向上に資することができる反面、人件費負担増が懸念されます。なお、支給範囲を設定する際、前述の職務評価の結果等を参考にすることも有効です [図表 4-04]。

[図表 4-04] 高年齢者格付け制度や職務評価の結果等を考慮した支給範囲の設定



### ④ 昇給ルールの検討

高年齢者格付けごとの支給範囲を設定した後、昇給ルールについて検討します。昇給ルールとは、具体的な昇給額や高年齢者格付けや人事評価に応じたメリハリを指します。特に考慮すべき点として、「査定運用」と「人件費支払能力」の2つが挙げられます。

「査定運用」とは、高年齢者に対する人事評価の結果に応じて、昇給格差を設けることです。場合によっては、例示にあるように、降給扱いとすることも有効です [図表 4-05]。

[図表 4-05] 査定運用の例

	A評価	B評価	C評価
管理職コース	30円	10円	-10円
指導職コース	25円	10円	-5円
基幹業務コース	20円	10円	0円
補助業務コース	15円	10円	5円

※浜銀総合研究所作成

「人件費支払能力」とは、財務の視点から、労働生産性や人件費の特徴を捉え、どの程度の人件費負担増が許容できるかを示すものです。昇給原資は、下記の式から計算できます。

$$\begin{aligned}
 \text{昇給原資} = & \text{管理職コースのB評価時昇給額} \times \text{管理職コースの人数} \\
 & + \text{指導職コースのB評価時昇給額} \times \text{指導職コースの人数} \\
 & + \text{基幹業務コースのB評価時昇給額} \times \text{基幹業務コースの人数} \\
 & + \text{補助業務コースのB評価時昇給額} \times \text{補助業務コースの人数}
 \end{aligned}$$

実際には、あらかじめ昇給原資を計算し、「人件費支払能力」の観点から、許容可能か検討します。

### (3) 諸手当

職務遂行上の理由や社員生活の維持・向上を目的として、基本給だけでは十分に賄えない部分の補助として支給されるものを諸手当と呼びます。代表的なものとして、通勤手当、役付手当、資格手当、扶養手当、住宅手当等が挙げられます。これらの内、役付手当や職種手当等、職務遂行上の理由に応じて支給の可否や支給額が変化するものを総称して「職務関連手当」と呼びます。一方、家族手当や住宅手当等、社員生活の維持・向上に応じて支給の可否や支給額が変化するものを総称して「生活関連手当」と呼びます。

高年齢者に対する諸手当の取扱いは、通勤手当のような実費弁償的に支払われるものを除いて、原則として、支給しないことが多いです。ただし、「職務関連手当」は、手当の趣旨や支給基準を踏まえ、支給するかどうか検討する余地はありますが、運用の煩雑さや基本給の類型を考慮して、可能な限り、基本給に含めましょう。一方、「生活関連手当」は、企業への貢献度とは無関係なものであるため、原則、支給しないことが多いです [図表 4-06]。

【図表 4-06】 諸手当別の対応例

諸手当	対応例
通勤手当	・実費分について、支給する
役職手当、職種手当等(職務関連手当)	・手当の趣旨や支給基準を踏まえ支給するかどうか検討する ・但し、運用の煩雑さを考慮し、可能な限り、「職務給」に含める
扶養手当、住宅手当等(生活関連手当)	・原則、支給しない

※浜銀総合研究所作成

## (4) 賞与

賞与とは、毎月支払われる給与とは別に、夏、冬、期末等の一定の時期に支給する一時金のことを指します。賞与については、大別すると2つの特徴があるとされています。

- ①社員やその家族に対する「生活保障」としての特徴
- ②企業業績や個人の貢献度合いに応じた「成果配分」としての特徴

高年齢者に対して賞与を支給する場合には、上記の2つの特徴の内、②の意味合いが強いと言えます。そこで、高年齢者賞与制度は、基本給について、「職務の内容」の要素や「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の要素を考慮しているため、正社員等の賞与制度を準用することで対応します。

例えば、正社員等の賞与制度において基本給等をベースとして計算する仕組みを採用している場合には、高年齢者であったとして、正社員等と同様に人事評価を適用し、「成果配分」の特徴を考慮することです [図表 4-07]。

[図表 4-07] 基本給等をベースに計算する賞与制度の場合

支給基準… **A評価**：基本給の3.5箇月分、**B評価**：基本給の3.0箇月分、**C評価**：基本給の2.5箇月分

○同じ評価結果の場合

※評価結果 正社員4等級：B評価、指導職コース：B評価

正社員4等級

基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)
-----------------	-----------------	-----------------

指導職コース ※活用係数等を考慮

基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)
-----------------	-----------------	-----------------

○異なる評価結果の場合

※評価結果 フルタイム正社員：C評価、指導職コース：A評価

正社員4等級

基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (0.5箇月分)
-----------------	-----------------	-----------------

指導職コース ※活用係数等を考慮

基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (0.5箇月分)
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

※浜銀総合研究所作成

## (5) 就業規則・賃金規程の整備

高齢者賃金制度の導入に向けて、継続雇用に関する規定や賃金に関する規定の改訂が必要です。

### ① 継続雇用に関する規定の改訂

高齢者雇用安定法の改正により、原則として、希望者全員を継続雇用しなければならないことが企業に義務付けられました。そこで、就業規則等の中で、希望者全員を継続雇用する旨の規定を設け、社員へ周知する必要があります。また、これまで継続雇用の対象を限定する基準を設けていた場合には、該当箇所を削除する必要があります [図表 4-08]。

[図表 4-08] 継続雇用に関する規定の改訂例

#### <改訂前>

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した年度の末日をもって退職とする。

2 前項の規定にかかわらず、本人が希望した場合であって、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、65歳まで継続雇用する。

- (1) 定年退職後も会社で勤務に精勤する意欲のある者
- (2) 人事考課、昇給査定において、著しく評価が悪くないこと
- (3) 過去〇年間の出勤率が〇%以上であること
- (4) 直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと

継続雇用の対象を限定する箇所を削除

#### <改訂後>

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した年度の末日をもって退職とする。

2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望する者については、65歳まで継続雇用する。

※厚生労働省「高齢者雇用安定法Q & A(高齢者雇用確保措置関係)」、「継続雇用制度の対象者に係る基準事例集」より浜銀総合研究所作成

ただし、厚生労働省「高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」よれば、高齢者雇用安定法改正後であっても、「心身の故障のため業務に堪えられないと認められること、勤務状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たし得ないこと等就業規則に定める解雇事由又は退職事由(年齢に関するものを除く。以下同じ。)に該当する場合には、継続雇用しないことができる」とされております [図表 4-09]。

[図表 4-09] 解雇または退職事由による継続雇用の制限例

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した年度の末日をもって退職とする。

2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望する者については、65歳まで継続雇用する。  
ただし、当該希望者が、以下のいずれかに該当する者である場合については、この限りではない。

ただし、当該希望者が、以下のいずれかに該当する者である場合については、この限りではない。

- (1) 就業規則第〇条(解雇)に定める解雇事由に該当する者であること
- (2) 就業規則第〇条(退職)に定める退職事由に該当するものであること

※厚生労働省「継続雇用制度の対象者に係る基準事例集」より浜銀総合研究所作成

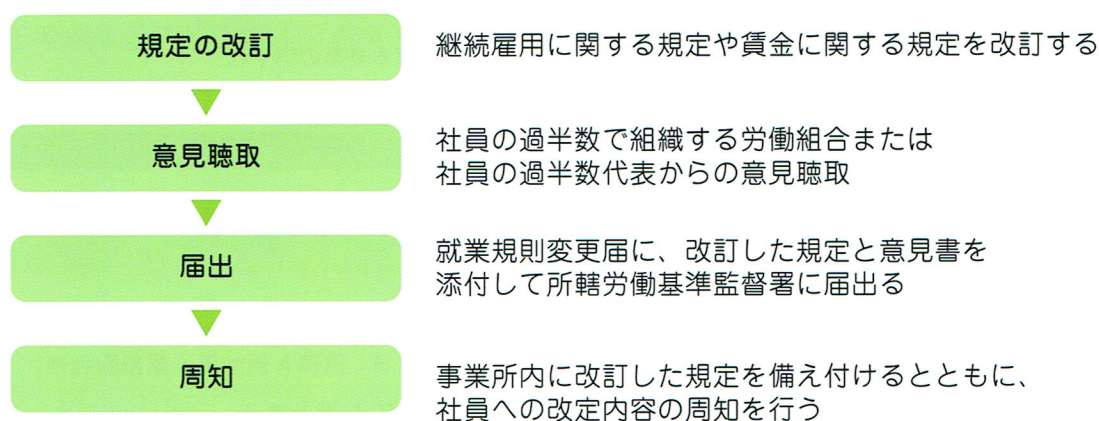
## ②賃金に関する規定の改訂

賃金に関する規定の改訂は、就業規則における「絶対的記載<sup>2</sup>事項」に該当し、当該規定を欠く場合には、労働基準法第 89 条違反となります。具体的には、「賃金（臨時の賃金を除く）の決定、計算及び支払の方法、賃金の締め切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項」がこれにあたります。高年齢者賃金制度は、「賃金の決定、計算及び支払方法」、「昇給に関する事項」に該当するため、明文化が必要です。

## ③就業規則の改訂手続き

継続雇用に関する規定や賃金に関する規定の改訂は、下記の手順で行います〔図表 4-10〕。

[図表 4-10] 規定の改訂手順



※労働基準法第 90 条、第 106 条より浜銀総合研究所作成

周知において、規定の備えつけ以外に、「改訂内容のコピーを配布する」、「電子媒体をサーバーへアップロードし、常時パソコンで閲覧できる状態にする」等の方法が認められています。なお、必要な書式は、厚生労働省のホームページからダウンロードできますので、下記 URL を参照してください。（「労働基準法関係主要様式」参考 URL⇒<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/roudoujouken01/>）

<sup>2</sup> 就業規則に記載する事項には、「絶対的記載事項」と「相対的記載事項」があり、前者は就業規則に必ず記載しなければならない事項をいい、後者はその項目について定める場合には必ず就業規則に記載しなければならない事項をいいます。それ以外の事項は「任意的記載事項」となります。

それぞれ具体的な事項については、労働基準法第 89 条をご参照ください。

# 5. 周辺制度を設計し、制度の理解・浸透を図る

ここまでで、モデル賃金制度の根幹である高年齢者格付け制度や高年齢者賃金制度の設計を行いました。ところが、これら 2 つの制度だけでは、働く意欲のある高年齢者の納得感を高めるにはまだまだ不十分だと言えます。本章では、高年齢者格付け制度や高年齢者賃金制度をより充実したものにするための周辺制度の設計と、制度導入に向けた理解・浸透に関する留意点について解説します。

## (1) 周辺制度

代表的な周辺制度として、評価制度と教育訓練制度の 2 つが挙げられます。各々の制度の設計・運用上の留意点について見ていきましょう。

### ① 評価制度

評価制度は、高年齢者格付け制度を運用する上でのモニタリング機能を果たします。つまり、評価制度を通じて、高年齢者格付け制度に応じた定義や職務内容を、適切に遂行しているか確認します。

#### ア．制度設計上の留意点

高年齢者の評価制度を設計する際、新たに評価制度を設計するのではなく、正社員等の格付け制度における対応関係を踏まえ、正社員等の評価制度を準用することが重要です。また、企業への貢献度を評価するためには、目標管理等による成果評価の枠組みを用いることも有効です。

#### イ．制度運用上の留意点

評価制度の結果は、大別すると、3 つの目的（査定、育成、アセスメント）で利用されます。

[図表 5-01] 評価制度の 3 つの目的

目的	概要
査定	<ul style="list-style-type: none"><li>高年齢者の職務内容の良否や貢献</li><li>実際には、昇給や賞与のメリハリに利用します</li></ul>
育成	<ul style="list-style-type: none"><li>高年齢者の職務内容を振り返り、良い点・悪い点を共有し、人材育成へ繋がります</li><li>評価結果について面談を通じて、フィードバックを行い、職務内容への取り組み方を見直します</li></ul>
アセスメント	<ul style="list-style-type: none"><li>高年齢者の格付けや配置が適正であったか判断します</li><li>具体的には、昇格や配置転換などです</li></ul>

※浜銀総合研究所作成

制度運用に際しては、企業への貢献度に応じた賃金制度を実現するために、特に「査定」について吟味が必要です。

査定・育成

## ②教育訓練制度

高齢・障害・求職者雇用支援機構「70歳まで働ける企業基盤作り推進委員会調査研究報告書」によれば、多くの企業で高齢者に対して十分な教育を行えていないという実状が伺えます。これは、高齢者が、長年の職場経験の中で、既に高い職務遂行能力を有していると考えられているからだと言えます。ところが、企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中で、高齢者に果たして欲しい職務内容も常に変化するため、高齢者に対しても教育訓練制度が必要になります。高齢者を対象とした教育訓練制度には、大別すると2種類のものが挙げられます。

### ア．職務内容に関する教育訓練制度

高齢者が実際に携わる職務内容について、これまで培ってきた職場経験が活かせない場合、必要な知識や技能についての教育訓練制度が必要です。18ページの高齢者格付け制度を例に取り上げれば、基幹業務コースや補助業務コースの場合、「材料の検収」、「機械Aの操作」、「不良品の確認」といった実際の職務内容に関する知識や技能が必要になるため、既に忘れていたり、以前とやり方が変わっていたりすれば、再教育が必要になります。

### イ．「第2のキャリア」に関する教育訓練

職務内容に関する教育訓練制度以外に、継続雇用後の「第2のキャリア」について考えるための教育訓練制度が必要です。あらかじめ、「第2のキャリア」を考えることで、継続雇用後の自己啓発や能力開発を促すばかりか、定年に向けて、しっかりとした心構えができ、モチベーションの維持・向上の効果も期待できます。

## (2) 制度の理解・浸透

モデル賃金制度が趣旨に沿って導入・定着されるためには、制度内容をあらかじめ高齢者やその他の正社員等に対して周知・推進し、制度の理解・浸透を図っていくことが必要です。

### ア．周知すべき内容

周知すべき内容は、前述まで取り扱ってきた「制度の趣旨」、「制度内容」、「管理職や周囲の社員との積極的なコミュニケーション」の3つです。

「制度の趣旨」は、新たに高齢者のモデル賃金制度が必要になった背景や目的についてです。第1章、第2章の内容を踏まえ、自社なりの趣旨を考えて下さい。

「制度内容」は、これまで触れてきた高齢者格付け制度、高齢者賃金制度、周辺制度等です。高齢者の納得を得られるよう、具体的な例示等を交えて周知して下さい。

「管理職や周囲の社員との積極的なコミュニケーション」は、高齢者自身から自発的に職場に溶け込むことが必要なことを意味します。特に、継続雇用後、職務内容が変更する場合には、これまで後輩や部下であった社員から指導を受ける場合もあります。新しい職場環境でもスムーズに受け入れられるよう積極的なコミュニケーションを促します。



## イ．周知する方法

周知する方法として、「説明会の開催」、「情報媒体」、「面談」の3つが挙げられます。

「説明会」を通じて、制度の概要を解説します。特に、高年齢者活用方針、高年齢者格付け制度、高年齢者賃金制度等、制度の根幹部分を中心に解説し、企業としての考え方を示します。

「情報媒体」を通じて、モデル賃金制度の詳細理解を促します。特に関心の高い、高年齢者賃金制度や周辺制度についても具体的な例示等を交えながら、解説します。また、あらかじめ高年齢者から要望を聞き、Q&A集等を整備することも有効です。

「面談」を通じて、必要となる個別対応を行います。特に、職務内容が大幅に変更したり、待遇が落ちたりする高年齢者については、入念に説明を試み、理解を促します。

## ウ．推進体制の確立

モデル賃金制度の導入・定着を進める上で、管理職や周囲の社員による推進体制を確立することも重要です。例えば、体力面に不安のある高年齢者に対して健康に関する勉強会の参加を奨励したり、高年齢者の負荷軽減を目的として作業環境の見直しを行ったりすることで、高年齢者をより活用しやすくなることが期待できます。

特に、現場の管理職は、高年齢者の健康管理面についても配慮が必要です。加齢に伴い視力、聴力、体力等が低下した状態で職務内容に従事することで、作業ミスや事故に繋がる可能性があります。こうした作業ミスや事故を防止するためには、定期的に健康状態をチェックすることも必要です。例えば、定期健康診断の受診漏れがないよう管理したり、日常を通じて適宜高年齢者に対して声かけを行い、顔色や言動から健康状態を把握したりする等が有効です。

## 活きたシニアになるための能力アセスメントツールの開発

日本人材マネジメント協会 (JSHRM)<sup>※3</sup>は、リサーチ・プロジェクトを立ち上げ、平成 23 年 10 月に開催されたシンポジウムにて「シニアが生き、シニアを活かすための提言 ～ キャリアのシフトチェンジのために企業、HR プロは何をすべきか ～」という提言を発表しました。この提言の中では、「①働く場の選択と開発」、「②活躍できる能力の維持・開発」、「③キャリア・シフトチェンジの推進」の 3 つを掲げ、②の中で、「どのような能力があれば活きたシニアになれるのか」という議論があり、シニアの能力は二階建て構造になっていると考えました。これは、リーダーシップ、高度専門技術、社会貢献といった「カッコ良い」応用力は二階に当たり、それを支える一階には「プラットフォーム能力」が土台として必要になるであろうという考えによるものです。この「プラットフォーム能力」は、行動（ヒューマンタッチ力）、スキル（お一人様仕事力）、健康要因（心身ともに健康であること）、就業動因（働きたい / 働かねばならない）、態度（気持ち切り替え力）の 5 つの要件から構成されます。

この「プラットフォーム能力をアセスメントして指標化できれば、シニア本人の気づきや能力開発への具体的な貢献に繋がるとシンポジウムで提言した際、数多くの賛同する声を頂き、中央職業能力開発協会 (JAVADA)<sup>※4</sup>内に、シニア・アセスメントツール開発委員会を設置し、JSHRM から数名が委員として参画し、「活きたシニアになるための能力アセスメントツール」の開発に携わりました。特徴の一つとして「将来予測アセスメント」が挙げられます。これは、シニアになってからアセスメントをして気づきを得たとしても、態度、行動変容には間に合わないため、「プラットフォーム能力」をミドルの内にどの程度持ち合わせているかを早期にアセスメントして、来るべきシニアに備えて貰おうという思想で開発しました。これは、前述の提言の 1 つである「③キャリア・シフトチェンジの推進」にも繋がる思想であり、キャリアの折り返し地点となる「第一定年 (45 歳前後)」でこのツールを活用して貰いたいと考えています。

制度の理解・浸透の観点からも、本テキストで提案する高年齢者のモデル賃金制度と合わせて、この「活きたシニアになるための能力アセスメントツール」を活用することは有効だと言えます。

---

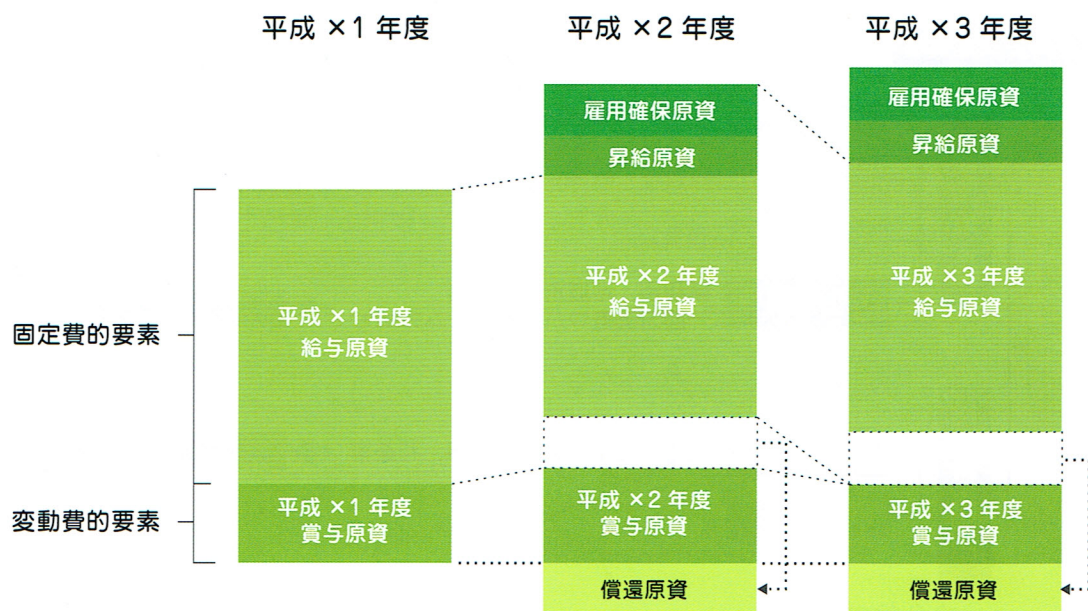
※3・日本人材マネジメント協会 (JSHRM) 参考 URL⇒<http://www.jshrm.org/>

※4・中央職業能力開発協会 (JAVADA) 参考 URL⇒<http://www.javada.or.jp/>

### (3) 移行原資の試算

モデル賃金制度の制度導入に際して、人件費負担がどう変化するかをあらかじめ見積もる必要があります。固定費的要素に対する人件費増減要因は、「雇用確保原資」、「昇給原資」、「償還原資」の3つです [図表 5-02]。

[図表 5-02] 高年齢者雇用における人件費の増加要因



※浜銀総合研究所作成

「雇用確保原資」とは、新たに継続雇用する高年齢者に対して支払われる人件費増加要因です。改正高年齢者雇用安定法により、希望者全員に対して雇用確保措置が義務づけられていますが、定年を機に退職する高年齢者も一定数いるため、企業の実状を踏まえ、見積もります。

「昇給原資」とは、在籍する高年齢者の昇給に伴う人件費増加要因です。前述の通り、高年齢者格付けごとに、標準評価 ([図表 4-05] では、B 評価) を基準として、見積もります。

「償還原資」とは、高年齢者が退職することで生じる人件費減少要因です。65 歳まで継続雇用する場合には、65 歳に到達時点で「償還原資」と扱います。高年齢者の継続就業に対する意向や企業の人材ニーズを踏まえて、見積もります。

本テキストとは別に、移行原資を予測するシミュレーション・ツールを開発しましたので、ホームページからダウンロードして、そちらも活用して下さい。