

モチベーション維持のために

高年齢社員の賃金制度を考える

人手不足のなか、60歳を超えて働く高年齢社員の存在感が高まっています。高年齢社員を戦力として活用するために、賃金をはじめとする処遇見直しのポイントを解説します。

クレイア・コンサルティング株式会社
ディレクター

和田 実

シニアコンサルタント

今庄 湧希



60歳を超えて働くのが 当たり前の時代に

労働人口の減少による人手不足対策の1つとして、60歳を超えて働く高年齢社員の活用を真剣に考える企業が増えています。

社員が高いモチベーションを持って長く働き続けるために、企業にはどのような工夫が求められるのでしょうか。本稿では、高年齢社員の雇用と賃金制度について考察します。

(1) 高年齢社員雇用の動向

2016年から、企業は「定年の引上げ」「継続雇用制度の導入」「定年制の廃止」のいずれかの措置を講じ、希望するすべての社員に対して65歳までの雇用を確保することが義務付けられています。さらに、2021年4月に施行された改正高年齢者雇用安定法により、「70歳までの就業機会の確保」が努力義務とされました。

今後、ますます少子高齢化が進むことを考えれば、「努力義務」がいずれは「義務」になることが予想されます。企業に対して、社員が65歳を超えて働き続けられる仕組みづくりが、社会的要請とな

りつつあります。

(2) 高年齢社員の処遇

2020年3月に、独立行政法人労働政策研究・研修機構が公表した「高年齢者の雇用に関する調査」によれば、60代前半の継続雇用者（60歳まで正社員として勤続し、60歳以降も雇用され続けている正社員または非正社員）の6割弱が「嘱託・契約社員」でした。

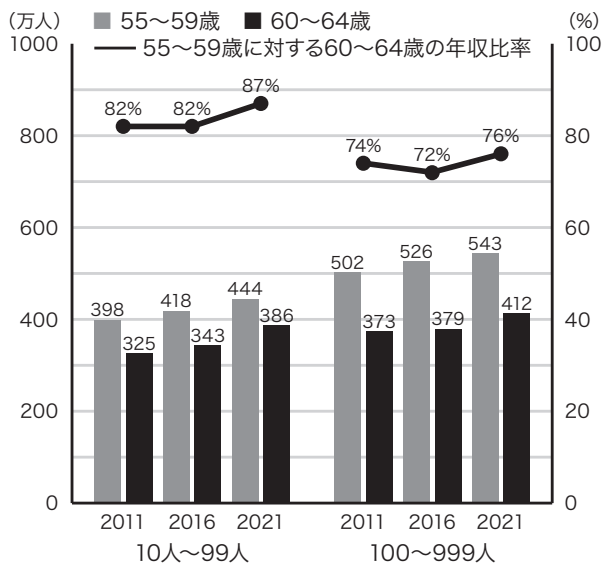
仕事内容については、44・2%の企業が「定年前とまったく同じ仕事」、38・4%の企業は「定年前と同じ仕事であるが、責任の重さが軽くなる」ことがわかりました。

一般に、高年齢社員の賃金水準は定年前の6割程度といわれます。正社員でなくなったことで賃金は低いまま据え置かれ、仕事の成果を評価する制度がないケースも多いようです。

このように評価もなく成果も期待しない、義務的に雇用しているだけの状態を指して、学習院大学の今野浩一郎名誉教授は「福祉的雇用」と形容しています。

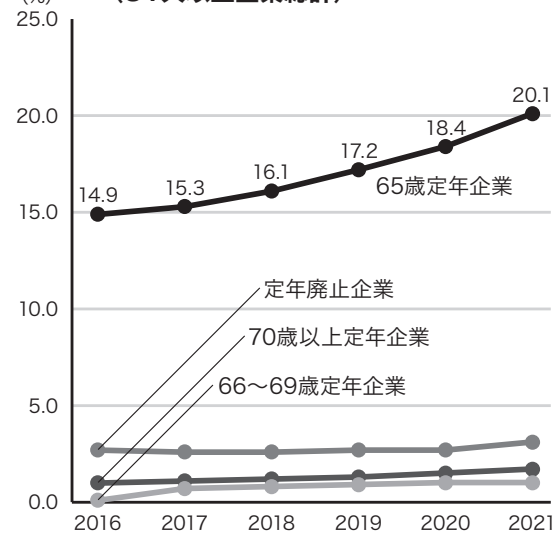
かつては60歳から年金の支給が開始され、加えて「高年齢雇用継続給付」という高年齢者の雇用継続を支援する仕組みなども充実していました。そのため、企業側も

図表1 60歳前後の年収



*年収＝「所定内給与額」×12＋「年間賞与その他特別給与額」
出所：厚労省「賃金構造基本統計調査（平成23年、平成28年、令和3年）」

図表2 60歳を超える定年制の導入状況
(31人以上企業総計)



出所：厚労省「高齢者雇用状況等報告」（定年の状況などに係る時系列データ）

社員側も、こうした処遇を当然のこととして受け止めていたのかも知れません。しかし、年金の支給開始年齢は徐々に引き上げられており、高齢雇用継続給付も段階的に縮小・廃止されることが決まっています。

一方で、労働人口は減少し続けており、高齢社員の労働力は企業にとって欠かせないものとなっています。

すなわち、従来のような「福祉的雇用」が成立する合理性は、すでに失われているといってよいでしょう。

いつまでも「福祉的雇用」の発

想のままだと、働く高齢社員のモチベーションやパフォーマンスが大きく低下することは必至です。フットワークが軽く、能力に自信のある社員ほど、そうした企業にいち早く見切りをつけ、定年を待たずに退職してしまうかも知れません。

(3) 「福祉的雇用」の見直し

実際のところ、少しずつ企業による「福祉的雇用」の見直しは進んでいるようです。

図表1は、厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」を元に、60歳前後の年収（12か月分の所定内給与額と年間賞与その他特別給与額

の合計）を比較したものです。2011年から2021年にかけて、60歳後の年収の減少幅が小さくなっていることがわかります。

また、図表2は60歳を超える定年制の導入状況を示したものです。2016年以降、緩やかではありますが、65歳に定年を延長している企業が増えています。

定年を65歳に延長するということは、少なくとも60歳で「福祉的雇用」に切り替えることはせずに、雇用の確保義務のある65歳までは、正社員として期待や成果を求めているといえるでしょう。

本来、賃金は本人の能力や職務、行なった仕事の成果によって決められるものです。社員がモチベーションを高く持って働き続けるには、働きに見合う正当な対価を得ることが必要不可欠です。

能力、職務内容、成果等を考慮せず、「年齢」と「雇用形態」を理由に賃金水準を引き下げているのでは、会社が満足するようなパフォーマンスを高齢社員に期待することはできません。

大切なのは、「雇用形態が変わったから」「高齢社員だから」という理由で賃金水準を見直すの

パフォーマンスに基づいて賃金を決める

高齢社員が活躍し続けるためには、様々な環境整備が求められます。たとえば、体力や認知能力の低下に配慮した職務の見直し、介護や本人の通院等ライフイベントに対応した柔軟な働き方、後進育成や本人のパフォーマンスを的確に評価する評価制度の整備などが挙げられます。

なかでも、高齢社員の働きに見合った賃金制度を整備することは重要です。

ではなく、原則に立ち返り、「能力や職務内容と成果（パフォーマンス）に基づいて賃金を決める」ことです。

もともと、社員側・企業側ともに、60歳を機に職務内容や働き方を見直したい、というニーズがあるのも事実です。そうした実情も踏まえて、高年齢社員の賃金制度を整備する際に検討すべきポイントは次の3つです。

ポイント1

処遇等を見直す仕組みが必要か

再雇用制度を導入している企業の多くは、定年到達のタイミングで再雇用契約に移行すると同時に、処遇や賃金水準（以下「処遇等」といいます）を見直す仕組みを取り入れています。特に年功的に昇進する仕組みの企業では、再雇用契約を機に、パフォーマンス以上の賃金を得ている社員の処遇等の見直しを行なっています。

「賃金はパフォーマンスに基づいて決める」原則が徹底できている企業であれば、パフォーマンス以上の賃金を得ている社員はいないはず。再雇用等を機に高年齢社員の賃金水準を見直さなくてもよいでしょう。

しかし、加齢とともにパフォー

マンスが落ちる、あるいは社員自身が若い頃のようにモチベーションを維持できなくなってしまうことがあります。

そのため、状況に応じて処遇等を見直す仕組みをつくる必要があります。

ポイント2

高年齢社員の賃金水準引上げによる総人件費の増加を許容できるか

多くの企業の場合、60歳以降もパフォーマンスに応じて賃金を支払うようにすると、高年齢社員の賃金水準がこれまでよりも引き上がったしてしまうことが予想されます。そうしたときは、

- a 60歳前社員の賃金制度・水準を変えず、高年齢社員もパフォーマンスに応じた賃金に見直して、総人件費の増加を許容する
 - b 60歳前社員の賃金制度・水準を一部引き下げ、高年齢社員の賃金引上げ分を吸収して現状の総人件費を維持する
- のいずれかを選択することになります。

a の場合は、高年齢社員にも60歳前と同様の貢献を求めることができます。ただし、企業としては総人件費が増加する可能性が高いため、適正な労働分配率に収まる

か、シミュレーションなどを行ない、慎重に検討します。

b の場合は、60歳前と高年齢社員の期間を合計した生涯賃金が変わらないように賃金カーブを設計します。

若い社員が、高年齢社員の賃金引上げによって自分たちの賃金の上がり幅が小さくなるのではないかと不満を抱かないように、生涯賃金では平等になることを明示し、理解を得ることが大切です。

ポイント3

高年齢社員特有の事情に対応する必要があるか

高年齢社員は、加齢による体力や認知能力の低下で業務遂行能力が衰えたり、親の介護や自身の健康問題などでこれまでと同じ働き方が難しくなったりと、特有の事情を抱えていることがあります。

たとえば、長時間にわたる自動車の運転など体力・集中力を必要とする職務や、細かな傷や差異をチェックする品質管理のような視力や感覚を必要とする職務、あるいは次から次へと業務をこなすスピードが求められるような職務では、加齢による体力や認知能力の低下により、これまでと同じペースで働くと労災リスクが高まった

り、本人の努力ではどうしようもないミス・見落としが発生することがあります。

このような職務に従事する高年齢社員がいる場合は、一定程度負荷を軽減するために、求めるパフォーマンス水準を下げることも検討する必要があるでしょう。賃金の見直しも、それに応じて行ないます。

また、親の介護や自身の健康上の理由などで、残業をしたりフルタイムで働くことが難しい高年齢社員に対しては、短時間勤務や短日数勤務を検討します。この場合も、働き方に応じて賃金を決定する仕組みに変えます。

賃金制度設計の実例

前述した3つのポイントを軸に、賃金制度等の見直しを行なった2つの事例を紹介します。

「A社の事例」

65歳までの選定年制を導入。同時に60歳以降の処遇等を見直し、社員の事情に応じて短時間勤務を可能な仕組みをつくった

A社の賃金制度は年功的に昇給

する仕組みで、大多数の社員が、定年（60歳）到達時点の賃金はほぼ同じ水準となっていました。定年後は再雇用制度を導入し、再雇用後の月給は全員が一律約23万円としていました。

従来の年功的な人事制度を見直したのを機に、高齢社員の処遇等も見直し、65歳までの選択式定年制を導入しました。

ポイント1 処遇等の見直し

60歳超の高年齢社員の職務を

●役職者

●プレイヤー（期待役割大）

●プレイヤー（期待役割中）

の3つに分け、職務に応じて賃金が決まる仕組みにしました。

職務が60歳前と同じであれば賃金は基本的に維持、期待・役割が小さい職務になれば賃金は下がります。処遇等を決定する際は、社員の納得を得られるように、わかりやすく公平・公正な基準を導入するように努めました。

なお、どの職務にも、評価は60歳前と同様に実施し、貢献に応じた昇降給があります。

ポイント2 総人件費

新制度導入後、当面の間は総人件費が大幅に増加しないように運用しました。

60歳前と同等かそれ以上の職務に就くことができる人材を厳選することで、賃金水準の上昇を抑え、結果として総人件費の増加は緩やかになりました。

ポイント3 特有の事情への対応

定年を65歳まで延長して選択式定年制を導入するとともに、最短で1日6時間の時短勤務を選択できるようなしました。

6時間の時短勤務の場合、フルタイム社員（8時間勤務）の75%の賃金・賞与となります。

さらに短い日数や時間で働くことを希望する場合、定年延長ではなく再雇用契約を結び、個別に対応することになりました。

「B社の事例」

再雇用社員の処遇決定ルールを見直し、職務に基づいて処遇する仕組みにした

B社も、A社と同様、年功的に昇給する賃金制度でした。

B社では、

●事業所が過疎地域にあり、新規採用が難しい

●社員には、経験に基づく熟練した技能が求められる

という2つの理由から、すべての社員にできるだけ長く働き続けて

もらう必要があり、一方で、高年齢者の技能をどのように継承していくかが重要な経営課題となっていました。

全社的に人事制度の見直しを実施するにあたり、従来の年功的制度のよさは維持しつつ、優秀な社員がより早く昇格・昇給できる仕組みに見直しました。

高年齢社員は、職務に基づいて処遇する仕組みとし、技能の継承をスムーズに行なうことを意識した再雇用制度に見直しました。

ポイント1 処遇等の見直し

従来の制度では、再雇用後は一律で定年時の60%の賃金水準にしていました。新制度では、期待する役割に応じて賃金を決定する仕組みに変えました。

ただし、基本的には再雇用時には賃金を下げ、それに伴って職務や責任も一定程度軽減するようにしました。

ポイント2 総人件費

再雇用後の賃金水準を一定程度下げること、総人件費は制度を見直す前の水準を維持することができました。

ただし、永年勤続表彰で金一封を贈る、あるいは業績がよいときに賞与を多めに支給するなど、運

用面でできるだけ再雇用者の貢献に報いる仕組みにしました。

ポイント3 特有の事情への対応

B社は夜勤がある業種で、高年齢社員から「夜勤明けの勤務が体力的につらい」という声があがっていました。

会社としても、高年齢社員の健康リスクや労災リスクを軽減する必要があると判断したため、高年齢社員は基本的に夜勤の対象外としました。

再雇用社員は基本的にフルタイム勤務とし、時短勤務や短日数勤務を希望する場合は、パートタイマーとして限定的な業務に従事してもらうこととしました。

* * *

高年齢社員がモチベーション高く働き続けられる会社になることで、若手社員も高年齢社員からよい刺激を受ける機会が増えるでしょう。40代、50代の社員にとって、60歳を超えても正当な評価と賃金を得て働き続けられることは、将来の安心につながります。また「福祉的雇用」の状態である会社は、発想を転換し、パフォーマンスに応じた賃金制度への切り替えを前向きに検討してみたいかがでしょうか。

わだ みのもる 人事戦略の策定から人事評価・給与改革まで、包括的な人事改革支援を得意とする。いまじょう ゆうき 人事制度改革やM&A場面における人事・労務面のリスク対応支援に強みを持つ。