

# 元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける  
みんなが笑顔で幸せに暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次  
福岡市博多区比恵町 11-7-701  
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ  
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 高齢社員の賃金の決め方

- ①賃金決定の基本に立ち返る
- ②コース別賃金にする
- ③雇用条件係数を明確にする
- ④期待する役割・就業自由度に応じた賃金にする
- ⑤貢献度・成長度を評価し賃金に反映させる

2024年11月号 (第243号)

2024年9月号でも明らかにしましたが、労働力人口の20%以上は60歳以上の高齢者です。超少子高齢社会の中で、高齢社員の積極的活用なしには、日本経済の生産力向上はあり得ません。

日本の労働生産性は、OECD(経済協力開発機構)38カ国中30位、G7(主要国)の中では最下位です。その要因の一つが、高齢社員が多くなっているのも関わらず、その戦略的活用が進んでいないことです。

60歳以上になると当たり前にも賃金は減額される、成果を上げても上げなくとも賃金は変わらない、1年契約の非正規雇用になり、賞与も支給無し又は寸志程度。退職金をもらった社員のモチベーションはガタ落ち、活躍しようという意識もなくなります。

こうした「福祉的雇用」(雇用義務化への対応優先)からの脱却、戦略的活用が求められているのです。

## 高齢社員の賃金の決め方

### ■賃金決定の基本に立ち返る■

賃金は、基本「能力、仕事内容、成果」によって決定されます(各企業の支払い能力や賃金相場にも大きな影響を受ける)。

しかし、60歳以降の賃金はほとんどが、年金(在職老齢年金)や雇用継続給付金を前提に決定されてきました。2025年4月以降、その前提がなくなります。年金は65歳までは支給されません(繰上支給を除く)。給付金も15%から10%に引き下げられ、廃止も予定されています。

これを機に、賃金決定の基本に立ち返ることが求められています。

### ■コース別賃金にする■

中小企業では、高齢社員の人数も少ないということもあり、多くの企業で個別に決定するとしているところが多いです。しかし、公正を期すためには仕組みをつくっておくことをお勧めします。その一つがコース別に賃金を決定する方法です。

高齢社員格付け	定義
①管理職(高度専門職)コース	組織運営に責任を持ち、部下を管理監督するなど
②総合コース	60歳以降も役割、就業自由度、成果への期待に変更なし
③限定コース	60歳以降残業無し、異動無しなど一定の限定あり
④短時間・短日コース	勤務時間が短くなる

(上記3つのコースは、フルタイム勤務)

①②コースは、役割や責任、仕事内容に変更がないコースとなりますので、賃金処遇も基本的に変更なしで対応することが求められます。65歳までは、主にこの2つのコースの働き方、活用方針が求められており、定年引上げがベストです。

65歳以降の働き方、活用方針は、60代前半と違って「年金が支給される」「体力的衰えが顕著になる」「雇用確保はまだ義務化されていない」ことを踏まえたものとなると思います。主に③④のコース、柔軟で体力等の合わせた働き方、活用方針が考えられます。

働き方に変更があるのかどうかを明らかにし、賃金を決める方法に2通りの方法があります。1つは、自社の具体的な雇用条件の変更に応じて決定する方法、もう一つは期待する役割や就業自由度等の変更に応じて賃金を決める方法です。中小企業の場合は、前者の方が、簡単、使い勝手がいいと思います。

## ■雇用条件係数を明確にする■

限定コースの場合、変更する雇用条件とそれに伴う賃金係数を明らかにすることが大切です。

雇用条件	残業・日曜出勤 免除	早朝・深夜勤務 免除	勤務地限定	職種限定
賃金係数	基本給 5%減	基本給 5%減	基本給 10%減	基本給 10%減

これはあくまでも一事例です。出張が多い職場であれば出張免除、身体的負担の大きな業務がある職場ではその業務の免除など考えられます。自社に合わせた雇用条件の変更事項と賃金係数を明確にすることが求められています。

「働き方が変わったから賃金を変更（減額）した」だけでは不十分です。働き方のどこがどのように変わり、それで基本給がどのように変わったと説明できなければ、高齢社員の不満を解消できません。モチベーションの維持、向上は望めません。

## ■期待する役割・就業自由度に応じた賃金にする■

これは、期待する役割、就業自由度、成果への期待の3つの視点から比較して賃金を決定する方法です。

①期待する役割…担当する仕事内容・範囲、職責（責任の重さ）等から総合的に評価する

②就業自由度…定年前に比べた勤務時間、勤務日数、残業時間が変わることによって時間的な拘束性がどの程度低下しているのか、また配置転換の頻度、出張の頻度という観点から評価する。

③成果への期待…人事評価を行っているのか、どのような人事評価を行っているのかという観点から評価する。

区分	評価項目	① 59歳まで	② 60～65歳	②/①
役割	仕事の内容	100	80	
	仕事の範囲	50	30	
	管理責任	50	30	
	後継者育成責任	30	50	
就業自由度	労働時間	100	100	
	所定外労働時間	40	20	
	出張の頻度	40	20	
成果への期待	評価	100	100	
	計	510	430	0.84

右図は、この評価項目を点数化し、60歳前後の比較を行った事例です。

これを基に、60歳以降の賃金額を明らかにします。

## ■貢献度・成長度を評価し賃金に反映させる■

高齢社員に活躍、貢献を期待しているのであれば、きちんと評価し、賃金等にも反映させることも大切です。例えば

①期待成果の実現度

②期待成果を実現する重要業務の遂行度

③重要業務を遂行できるだけの知識・技術の習得度

④勤務態度の遵守度

を明確にし、それを成長シート（評価シート）にまとめます。

これを用いた面談等によって高齢社員にも常に貢献意欲、成長意欲を持ち続けてもらうことが大切です。上述した4点から評価を行い、たとえ定年後であろうとも評価が同じであれば、これによる貢献給、成長給は同じ、評価が高ければ昇給もあり、ということになります。貢献度、成長度に見合った賃金にすることです。

ただし、年功給として支給されている年齢給や勤続給などがあればそれを見直すことも大切です。