

雇用延長後の

人事
と
賃金

第3回

やる気を引き出す雇用延長後の昇給のコツ

株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント 小林 由香



こばやし ゆか：大手上場学習塾で管理職を務めた後、社会保険労務士事務所にて人事・労務管理における指導を実践。労働法規・社会保険などの法律に精通する。現在、人事制度策定を専門分野としてコンサルティング活動を展開している。

また、日経ビジネススクール、東京商工会議所をはじめ全国の商工会議所、雇用開発協会等での講演実績も豊富で、特に近年は「雇用延長」、「高齢者人事」のテーマでの講演で好評を得ている。

高齢者雇用のための月刊誌「エルダー」（独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構 発行）への連載をはじめ、専門誌への連載・寄稿実績も持つ。

〔連絡先〕

〒600-8102 京都市下京区河原町通五条西入 京都EHビル
株式会社新経営サービス 人事戦略研究所
TEL：075-343-0770 FAX：075-343-4714 E-Mail：kobayashi@skg.co.jp

今回は、雇用延長スタート時の賃金決定方法について、考え方とその具体的な方法について解説しました。

では、雇用延長後の昇給はどうすればいいのでしょうか。今号は、定年後もモチベーションダウンを引き起こさないための、雇用延長後の昇給のコツについて解説します。

■労働者の立場から考えてみる

定年を迎えたら、ほとんどの場合、いったん給与が下がることは、今ではたいていの労働者が承知しています。

どれくらい下がるかによって感想はさまざまですが、ある程度、「下がる覚悟はできている」、「下がることに関しては、あきらめている」といったところでしょう。

しかし、雇用延長当初は、定年後の働き場が確保された安堵感のほうが大きく、それなりに納得していた給与も、その後5年間、一度も上がることがないとなると、次第に不満を抱くようになるものです。少なくとも、年々モチベーションがダウンし、モラルの低下を招くことは容易に予想できます。

雇用延長後の5年間を“余生”のような過ごし方をされたら、企業はたまりません。

また、今後、65歳まで働くことが“ふつう”である時代を迎えることを考えれば、60歳後の5年間を、少しでもイキイキと働いてもらえるように態勢を整えることは、社会的に大変意義のあることです。

■昇給のポイントと方法

定年後も、現役時代と同じレベルのモラルを維持し、モチベーションを保ち続けて働いてもらうには、“しかけ”が必要になります。「頑張れば報われる」というしくみを作ることがカギを握るのです。

ポイントは、「いったん下がった水準の給与からスタートしても、その後、頑張りに応じて昇給の可能性はある」という制度を持つことと、それを前もって高齢労働者に見せて理解してもらうことです。

では、具体的には、どのように

制度を作ればよいのでしょうか？

(1)定額昇給法

雇用延長時の賃金決定方法にいくつかパターンがあるように、昇給のさせ方にも、いくつかの方法があります。

定額昇給法は、人事評価の結果によって、決まった金額だけ昇給させる方法です。

図表1は、そのサンプルです。

人事評価の点数によって5つのランクに分け、それぞれのランクごとに、あらかじめ昇給額を固定しています。

この方法の注意点は、もとの賃金によって、昇給の重み（価値）が異なるという点です。

人事評価の点数が50点以下の場合は、原則として再雇用の契約更新をしない定めにはしていますが、双方の話し合いにより契約更新を行うことにした場合、当然、昇給はありません。この場合、前年の給与より下げるしくみにすること

連載テーマ

第1回	高齢者人事の考え方と雇用延長後の処遇
第2回	雇用延長スタート時の賃金決定方法
第3回	やる気を引き出す雇用延長後の昇給のコツ
第4回	モチベーションダウンを防ぐインセンティブの工夫
第5回	65歳雇用を見据えたさまざまな制度設計
第6回	まとめ 65歳雇用時代の人事・賃金制度のポイント

もできます。

(2)定率昇給法

先述の方法と違って、今度は、評価によってあらかじめ決めておいた率だけ昇給させます。

例えば、図表2のような方法です。

この方法の留意点は、どんどん昇給率を掛け算していくため、5年間で雪ダルマ式に、額が膨れ上がりがねないということです。従って、この方法を採用するときは、入念にシミュレーションを行う必要があります。

■評価のダイレクトな反映方法

これまでの2つの方法は、人事評価によって、いくつかのランクに分け、そのランクに応じて昇給額(率)を決定してきました。

それに対して、人事評価の点数を、そのままダイレクトに反映させる方法もあります。

あらかじめ単価を決めておいて、次の式で昇給額を決定します。

$$\text{昇給額} = \text{評価点数} \times \text{単価}$$

例えば、単価を50円と設定すれば、評価点が70点の場合、

図表1 定額昇給法

評価	D	C	B	A	S
点数	0点～ 30点	31点～ 50点	51点～ 70点	71点～ 85点	86点～ 100点
昇給額	0円	0円	2,500円	3,500円	5,000円

図表2 定率昇給法

評価	D	C	B	A	S
点数	0点～ 30点	31点～ 50点	51点～ 70点	71点～ 85点	86点～ 100点
昇給率	-5%	±0%	+1%	+2%	+3%

70点×50円=3,500円
となります。

ポイントは、最高額(満点をとった場合に支給する上限)を先に決めるといことです。

この例の場合、最高額は、5,000円ということになります。

$$100点 \times 50円 = 5,000円$$

自分の点数がダイレクトに昇給に反映されるため、モラルの低下を防ぎ、モチベーションアップにつなげることが可能になります。

雇用延長後も労働者のやる気を引き出すには、このように、評価と連動した昇給のしくみを作ることが一つの解決策になります。

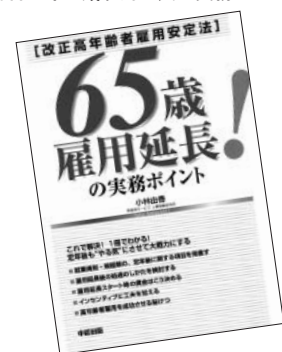
ただし、中小企業の場合、しくみ・制度だけでドライに運用してしまわないほうがよい場合があります。しくみや制度は、社員の納得度や透明性を高めるために作るのですから、機械的に運用して、かえって社員のモチベーションが下がってしまっては意味がありま

せん。そのような場合、社長裁量や上司裁量の部分をあえて残しておくのも一案です。

ただし、すべてをあいまいにするのではなく、一定のルールは持ったほうがよいでしょう。また、裁量点で調整した場合は、きちんとその旨を知らせて、今後の働き方に活かしてもらう必要があるのは言うまでもありません。

次号では、昇給以外のインセンティブの上手な採り入れ方について解説します。

著者新刊『65歳雇用延長の実務ポイント』



中経出版 1,155円(税込)

～雇用延長・高齢者人事情報満載～

人事戦略研究所ホームページ

<http://jinji.jp>