

雇用延長後の

人事
と
賃金

第2回

雇用延長スタート時の賃金決定方法

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、改正高年齢者雇用安定法（以下、「改正法」と呼びます）への実務的対応や、雇用延長後の処遇の仕方について考えました。雇用形態、雇用期間、職務内容など検討すべきことは多岐にわたりますが、みなさんが最も神経を使うのは、やはり、「定年後の給与をどうやって決定するか」という点でしょう。今号では、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す。

■賃金ルールの方針を立てる

さて、雇用延長後の賃金を決定するには、まず自社の賃金ルールの方針を整理することからスタートします。

これには、大きく分けて、2つの方法があります。

(1)個別決定を行う

一つは、会社としての統一ルールを設けず、個別に決定する方法です。個別決定を行ってきた企業の中には、労働者本人が60歳以降に受け取れる在職老齢年金の額や、高年齢者雇用継続給付の額を合わせて、本人の手取額が最大になるように逆算して賃金額を決定する方法を選択してきたところもあります。いわゆる「最適賃金設計」です。

この方法の最大のメリットは、公的給付を最大限に活用するため、企業側の人件費を抑えることができるという点です。従来は、継続雇用の対象者自体が絞り込ま

れていたため、多少煩雑でもこのような計算を行うことにより、企業も恩恵を受けてきました。しかし、改正法の施行によって対象者が増えることと、今後は60歳以降も雇用されることが“ふつう”になるということも踏まえた上で、改めて今後の方針を考える必要があります。

個別決定の最大のデメリットは、公的給付を勘案して手取額が最大になるように設計するため、公的給付の水準に左右されてしまうという点です。

さらに、最適賃金設計の場合、昇給や賞与などで会社から受け取る給与が増えると、在職老齢年金の支給停止額が上がり、結果として本人の年収はたいして増えないというのが現状です。そうなると、会社側が昇給などの方法で、高齢社員のモチベーションをコントロールすることが非常に難しくなるという問題が発生します。極端な

場合、「これ以上頑張っても給料が増えても、年金が減らされるからかえって損だ」という考えの高齢社員が現れる可能性もあるということ。

(2)統一ルールを設ける

最適賃金設計による個別決定に対して、個々人の事情は特に考慮せず、会社として統一したルールで賃金を決定し、運用していく方法があります。ここでは「統一ルール」と呼びます。

統一ルールは、大きく3つの方法に分けることができます。

①一律固定給

これは、現役時代の賃金を一切反映させず、定年後は一律月給20万円などと固定する方法です。一律固定にすることで、何といたっても管理が容易になります。また、誰でも理解しやすく、分かりやすさという点では一番です。

しかし、現役時代の給与を一切考慮しないため、これまでの各社

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

員の功績や貢献度などを全く無視して、どの社員も同じ扱いをすることになってしまうのがデメリットです。従って、この方法をとるときは、給与額を固定するにしても、ある程度は各社員の過去の業績を反映させることができるように、「60歳定年時の等級ごとに雇用延長後の給与を固定する」など、ひと工夫加えたほうがよいでしょう。

②一定率減額給

「60歳定年時の○%」と率を固定して設定する方法です。この方法だと、現役時代の功績や貢献度に比例させることになるので、ある一定は社員の頑張りに報いることができます。

その反面、いろいろな金額のパターンが生じると、管理が煩雑になるのがデメリットといえるでしょう。

では、現役時代の何%程度に設定するのが妥当なのでしょう？企業の規模や元の給与水準によっても違うので、一概に何%程度が適当とは言い切れないのですが、厚生労働省が発表しているデータ

ある企業の再雇用スタート時の賃金決定表

評価ランク	直近3年間の平均点	再雇用時の賃金水準	備考
S	91点～100点	60歳定年時の80%	
A	81点～90点	同 75%	
B	71点～80点	同 70%	
C	61点～70点	同 65%	
D	51点～60点	同 60%	
E	31点～50点		再雇用しない
F	0点～30点		再雇用しない

などによると、おおよそ60歳定年時の70%程度と設定しているところが多いようです。

この方法を採用する場合でも、現役時代の功績をさらに徹底して反映させるため、「定年前3年間の人事評価の成績を雇用延長時の給与に反映させる」などと工夫を加えると、社員のモチベーションアップにつながり効果的でしょう。

③時給・日給制

現在の日本では、正社員の場合、60歳までの賃金は月給制としているところがほとんどです。しかし、定年後の勤務日数や勤務時間を現役時代より短くするのであれば、雇用延長後は時給や日給制とするのも検討の価値はあります。むしろ、実情に合った方法といえるでしょう。

■今のうちに検討しておく

このように、「個別決定」にも「統一ルール」にも、それぞれのメリット・デメリットはありま

す。ただ、今までと違って、対象者が増えてくることによる影響を考慮しなければなりません。

国の政策や、社員の個別事情に振り回されることなく、賃金決定に関して企業が主導権を握り、昇給やインセンティブにより、社員のモチベーションをコントロールできるという意味で、今後は「統一ルール」による運用が増えてくるのではないのでしょうか。

今のうちに検討することをお勧めします。

連載著者コンサルタントによる

無料セミナー

『65歳定年を考えた賃金・役割・やる気対策、確定拠出・中退共を活用した「費用対効果最大」退職金』

●講師：小林由香(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)
森田朋宏(株式会社新経営サービス 人事・退職金コンサルタント)

●日時：平成18年6月6日(火)
午後1時30分～5時

●場所：フロラシオン青山
(表参道駅から徒歩6分)

●受講料：無料(1社2名様まで)

※講師による新刊「65再雇用延長の実務ポイント」(中経出版)を参加者全員に進呈

～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>