



70歳まで  
雇用する

# 賃金体系の構築の仕方

## 第4回 シニア社員の賃金体系設計実務 その1

社員の成長には2つの側面がある。キャリア形成と世帯形成である。キャリア形成とは生涯にわたって能力を広げ、仕事を広げ、知識や技能・技術を広げていくことであり、その着地点は各人が自己責任で決め、努力によって勝ち取っていくことである。また、世帯形成とは結婚をして子供を生み育てていくという、生きがいと実りのある生涯生活を営むことである。賃金はこのキャリア形成と世帯形成の2つが確実に満たされるものでなければならない。

さて、ここでシニア社員の賃金体系のあり方を考えるときの留意点は、これらの社員の成長をベースにした賃金体系はすでに卒業した段階にあるということであり、設計実務はそのことを認識するところから始まる。すなわち日本の能力主義の賃金体系は、キャリア形成に沿った部分を職能給で、一方、世帯形成部分は年齢給で、この2つをもって構成されている。

つまり、賃金には労働対価の原則と生活保障の原則の2つがあり、いずれが欠けても賃金設計の機能を果たすことができない。シニア社員の賃金においてもこのキャリア形成に見合う職能給と世帯形成をカバーする年齢給をベースにして基本給が構成される。しかし、キャリア形成は各人の能力の

成熟のあり方も様々である。シニア社員の年齢から考えれば大半の人々はキャリアアンカー(着地点)に到達しているといえる。また、世帯形成もしかりである。とすれば、能力開発賃金といわれる職能給と年齢給をそのままシニア社員に当てはめるわけにはいかない。

### シニア社員の賃金体系の組み立て方

それでは、職能給と年齢給をどう変えたらよいのだろうか。まず、職能給の機能から見ていくことにしよう。職能給は能力主義人事制度(職能資格制度)をベースにして職能資格等級別のスケールで設計される。すなわち能力の成長はエンドレスではない。必ず始めと終わりがある。例えば、3等級はA円から始まって最高のB円までのレンジレートで止まるというルールである。しかし、さらに能力が高まれば1つ上の上位等級に昇格するとき一定の昇給がある。その昇給を昇格昇給(Promotion Increase)という。

また、昇格した4等級で新たな昇給が始まる。新たな業務経験と習熟を受けとめた昇給であり、この昇給を習熟昇給(Step Increase)と呼んでいる。つまり職能給は別名、能力開発賃金といわれるように、能力は経験で伸び

るという習熟昇給があり、これに昇格昇給がセットされ構成されている。

しかし、完全習熟年齢に達したシニア社員に習熟昇給をそのまま適用することは、賃金理論上説明がつかないので除いて考えなければならない。ただし、職能給をベースに賃金を構成する以上、職能資格等級別の初号賃金と上限賃金の2つの賃金はシングルレート(下、上)として残す。同一資格等級に2つの賃金があり、その適用は役割・職務基準による。すなわち、習熟昇給がないので職能給は職務給的な取り扱いとなる。

### 職能給のベース賃金となる年齢給の展開

さて、人生には越えなければならない生計費の山がそびえ立っている。世帯最低生計費である。この年齢別生計費は概ね48歳から55歳がピークである。すなわち、例えば、結婚年齢をおおよそ29歳と考え、子女教育年齢を大卒22歳とする。結婚後31歳で第1子、33歳で第2子の誕生とすると2人の子供が社会人として独立、一人立ちするのが第1子は53歳、第2子は55歳で、家計費は減少する。人により早婚、晩婚の違いはあるにしても、ライフサイクルのピークは大体48歳から55



■ 齋藤 清一（さいとう せいいち） 株式会社人事賃金管理センター代表取締役 博士（経済学）  
 埼玉大学大学院，経済科学研究科，経済科学，博士後期課程修了。博士（経済学）。民間製薬会社に入社，人事課長歴任，日本賃金研究センター主任アドバイザー，敬愛大学経済学部講師，東京医科歯科大学大学院非常勤講師，立命館大学客員教授，同大学医療経営研究センター副センター長を歴任。現在，人事賃金管理センター代表取締役，日本病院人事開発研究所代表幹事，立命館大学上席研究員，滋慶医療科学大学院大学客員教授，平安女学院大学，おもてなし学会理事，名南経営コンサルティング特別顧問ほか。近著に「シニア社員の活かし方・処遇の仕方」（共著／中央経済社）。  
 e-mail：seiichi3@bronze.ocn.ne.jp http://www.jinjitinginkanri.sakura.ne.jp/

- ✓第1回 70歳定年に向けた課題への対応策
- ✓第2回 シニア社員の人事・賃金処遇のあり方
- ✓第3回 シニア社員の人事・賃金の決め方
- ✓第4回 シニア社員の賃金体系設計実務 その1
- 第5回 シニア社員の賃金体系設計実務 その2
- 第6回 シニア社員の賃金表の作成
- 第7回 シニア社員の賞与・成果配分の設計
- 第8回 高齢者雇用をめぐる留意点

歳にあるといえよう。

従って，このライフサイクルのミニマムをカバーする年齢給（生活給）の上に職能給を乗せセットにする。すなわち，職能給の基本給は昇格昇給，習熟昇給，年齢給の3つにより構成されているが，ライフサイクルのピークを過ぎたシニア社員にはこの年齢給は必要がない。よってこの年齢給は職責給に名称変更を行い，可変性自由な賃金として取り扱う。

結局，シニア社員の基本給構成は職責給の上に定昇なしの職能給（初号賃金または上限賃金）が乗り，昇格時には臨時昇給が発生するというスタイルに変わる。職能給を基本ベースに，職責給は役割給に，また業績給に展開され，最後に職能給と職責給で基準賃金をつくり，年俸制賃金（日本型成果主義賃金）へと展開されていく。

図表1のタイプA，Bは主にホワイトカラー職群，タイプCは主に実務担当職群（ホワイト職，現業職）の雇用スタイルと担当職務・職責にふさわしい賃金体系を示す。

図表2にある複数賃率表は，1つの等級で1枚ずつの賃金表を作成する。つまり資格制度が9等級であれば9枚の表が作られる。そして人事考課によりBは標準賃率，各号俸の賃金そのまま入り，S，Aは加算賃率，C，Dは減額賃率が左右にセットされる。運用

図表1 シニア社員の雇用タイプ別職務・職責と賃金

<b>タイプA「管理・専門・専任職型」</b>
●長期雇用者…裁量労働制 管理・専門・専任職相当の役割業務を担当。賃金は年俸制または月給制。
●中期雇用者…任期制採用 主にプロジェクト業務を担当。賃金は月給制または年俸制。
●短期雇用者…高度な専門職人材へのアウトソース。賃金は派遣単価または請負額。
<b>タイプB「企画職型」</b>
●企画業務型裁量労働制もしくはみなし労働時間制を適用。賃金は原則として月給制。
●フレックスタイム制を適用。賃金は月給制。
<b>タイプC「実務フォロー型」</b> …契約社員。賃金は職種別の時給，または日給月給制。

図表2 シニア社員の職責と賃金の考え方

労働力のタイプ	実務フォロー型	企画職型	管理・専門・専任職型
経営の期待像	職務経験	チャレンジ重視	貢献度重視
勤務管理	フレックスタイム 常勤時間勤務	裁量労働	時間外適用者
職能給	複数賃率表	複数賃率表	シングルレート 初号賃金・上限賃金の2つをセット
役割給	—	適用	適用
職務手当	原則なし	あり（勤務相当額）	原則的になし （原則的には役割給に含む）
賞与	あり	賞与+出来高加算額	業績年俸

は毎年1号昇給するが昇給する際，その場所が人事考課によって決まる。つまり複数賃率表は昇給査定方式ではなく，今現在の能力の高さで場所を査定し賃率が決まる。例えば，ある人が3年続けてSを取り4年目にBを取ったとして，もう1人は4年続けてD考課で4年目にBを取ったとすると，2人の4年目の賃金は全く同じである。複数賃率表の昇給表は現在到達している能力の高さで賃金を決める，完全に過去の能力をキャンセルする方式である。

以上，職責給は能力主義賃金では年齢給，成果主義賃金では職責

給として，能力主義賃金から成果主義賃金への橋渡しをするベース賃金として重要な意味を持つ。欧米の成果主義賃金は職責給（仕事の量×仕事の質）＝面積の大小で決まるが，日本型成果主義賃金（仕事の量×仕事の質＝職責給×目標チャレンジ＝役割給）は立体面積の大小で決まる。従って，上から与えられた職責は小であっても自ら付け加えるチャレンジ業務で役割を大にすることが可能である。詳細は筆者の『職能給の再構築と日本型成果主義賃金の実践テキスト』（中央経済社，2016年）を参考にされたい。