

平成 25 年度厚生労働省委託  
「中小企業モデル賃金制度の研究開発等事業」

# 高年齢者人材活用戦略 にもとづく 賃金制度設計の方法

～中小企業モデル賃金制度セミナーテキスト～



# はじめに

厳しい企業間国際競争の影響は中小企業にも及んでおり、特に賃金制度のあり方は、企業の存立にもかかわる重要な課題の一つとなっています。年齢の上昇とともに賃金も上昇する単純な年功的処遇制度は、今後企業の負担面からも一層の見直しが迫られるようになると考えられます。

一方、労働力人口の減少、少子高齢化の進展により、若年労働者の確保が困難になることが想定され、これまでの正社員を中心とした人材活用から脱却し、60歳以上の労働者（以下、「高年齢者」という）を活用していくことが重要なテーマとなります。また、公的年金の支給開始年齢の段階的引上げや高年齢者雇用安定法の改正等、高年齢者を取り巻く環境変化も著しいと言えます。

厚生労働省では、株式会社浜銀総合研究所に委託し、このような社会の変化や要請、「仕事と生活の調和推進のための行動指針」において示された多様な働き方が選択できる社会や将来にわたる安定した雇用・生活の実現に向けて、働く意欲のある高年齢者を活用するための賃金制度のひな形（以下、「モデル賃金制度」という）の開発とその普及を行うこととなりました。モデル賃金制度の開発に際しては、学識経験者、賃金等労務管理専門家、事業主団体関係者、労働組合担当者、高年齢者雇用を推進する企業の実務家により構成される「中小企業モデル賃金制度研究開発委員会（委員長：学習院大学教授今野浩一郎氏）」を組成し、これまで検討を重ねてまいりました。その中で、定年到達前の正社員に適用されている賃金制度とは異なる「新たな高年齢者を対象とした賃金制度」を確立し、「実際に携わる職務内容に応じて賃金を決定することで、納得感を高める」という方針に則ってモデル賃金制度の開発に尽力しました。

本テキストでは、開発したモデル賃金制度の内容のみならず、「職務評価」と呼ばれる職務内容に応じた賃金制度を確立するための手法、自社の賃金制度の状況を把握するための分析手法、高年齢者雇用に関する支援制度や労働法制についても触れております。中小企業事業主の皆様が、本テキストを活用し、賃金制度の整備改善に取り組んでいただければ幸いです。

平成 26 年 1 月

# 目次

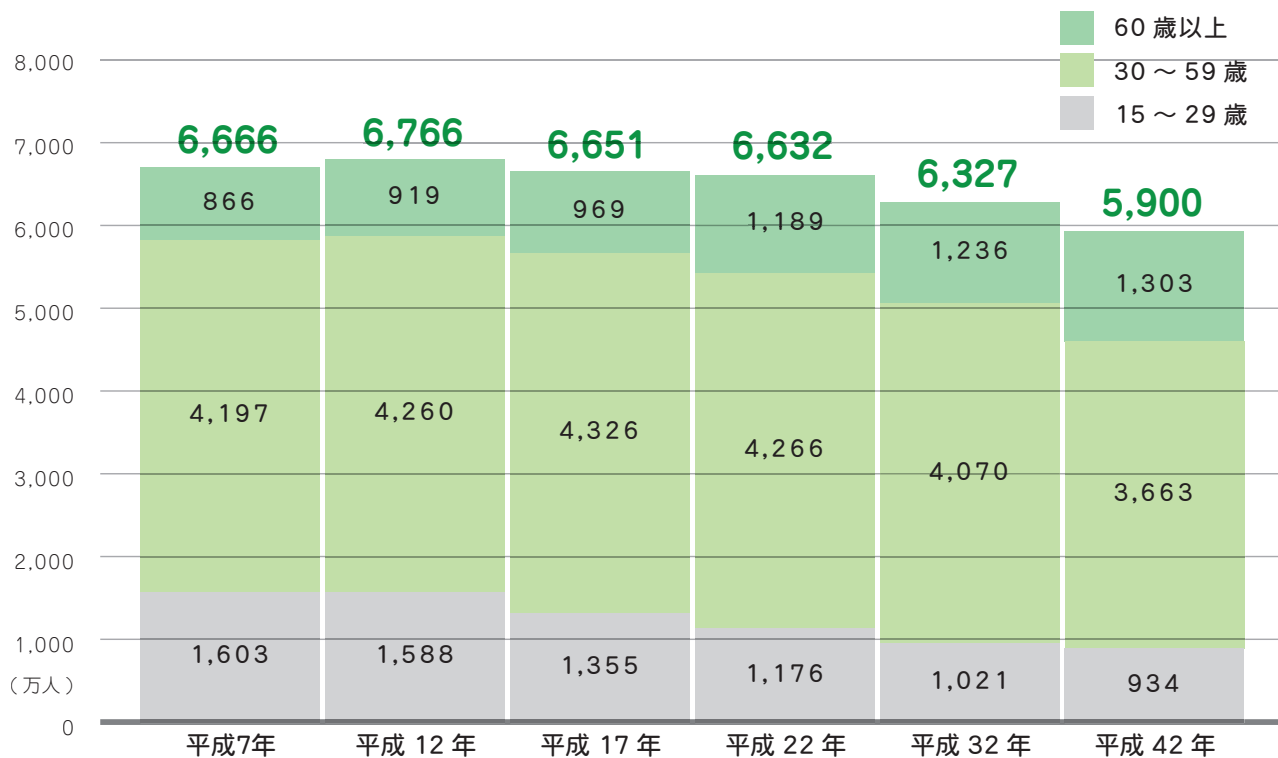
はじめに	1
<b>1. 高年齢者雇用を取り巻く環境を再考する</b>	<b>3</b>
(1) 高年齢者雇用の必要性	3
(2) 高年齢者雇用に関する労働法制の動向	4
(3) 中小企業における高年齢者雇用の現状	5
(4) 高年齢者雇用における人事管理上の課題	6
<b>2. 高年齢者に適した賃金制度とは？</b>	<b>8</b>
(1) 伝統的な賃金制度における高年齢者雇用の課題	8
(2) 高年齢者雇用に関する支援制度の動向	9
(3) 高年齢者の待遇に関する労働法制の取扱い	9
(4) 高年齢者に適した賃金制度とは？	11
<b>3. 高年齢者人材活用戦略を検討する</b>	<b>12</b>
(1) 高年齢者人材活用戦略の検討手順	12
(2) 高年齢者活用方針の検討	12
(3) 自社の職務内容の棚卸し	14
(4) 高年齢者格付け制度の設計	15
(5) 職務評価を用いた検証	17
<b>4. 高年齢者賃金制度を詳細に設計する</b>	<b>24</b>
(1) 高年齢者の待遇	24
(2) 基本給	25
(3) 諸手当	28
(4) 賞与	29
(5) 規定の改訂	30
<b>5. 周辺制度を設計し、理解・浸透を図る</b>	<b>32</b>
(1) 周辺制度	32
(2) 制度の理解・浸透	33
(3) 移行原資の試算	36
<b>【参考資料】</b>	
(1) 賃金制度の現状把握	37
(2) 高年齢者雇用に関する支援制度	42
(3) 高年齢者雇用に関する労働法制	45

# 1. 高齢者雇用を取り巻く環境を再考する

## (1) 高齢者雇用の必要性

労働力人口は、平成 17 年以降は年々減少傾向にあり、各企業における労働力不足の問題が、徐々に深刻化していくことが予想されます。労働力需給の推計によれば、平成 22 年の 6,632 万人から、平成 32 年には 6,327 万人、平成 42 年には 5,900 万人に減少すると言われております [図表 1-01]。

[図表 1-01] 労働力人口の推移（年齢別）



※平成 22 年までは総務省統計局「労働力調査」  
平成 32・42 年は労働政策研究・研修機構「平成 24 年 労働力需給の推計（慎重 B）」より

つまり、平成 22 年から平成 42 年の 20 年間で、労働力人口が 732 万人減少する計算となります。一方、年齢構成別に内訳を見ると、15～29 歳が 242 万人の減少、30～59 歳が 603 万人の減少にあるのに対して、60 歳以上では、114 万人の増加となっており、労働力人口においても高齢化が進みつつあることが分かります。

ここで見られるような高齢化に対応しつつ、労働力の確保と経済成長の持続を両立していくために、60 歳以上の高齢者をいかに活用していくのが重要となります。

## (2) 高年齢者雇用に関する労働法制の動向

少子高齢化の急速な進展に対応し、高年齢者の雇用の安定を図ることを目的として、平成18年に「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（以下、「高年齢者雇用安定法」という）の改正が行われ、企業に対しては、高年齢者雇用確保措置として、①定年制の廃止、②継続雇用制度の導入、③定年の引上げのいずれかを講じることが義務付けられました。

そして、平成24年に同法の改正が行われ、新たに、1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止、2. 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大、3. 義務違反の企業に対する公表規定の導入、4. 高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定等が定められ、高年齢者雇用安定の拡大が図られました〔図表 1-02〕。

【図表 1-02】改正高年齢者雇用安定法の概要

【平成 24 年 8 月 29 日成立】

少子高齢化が急速に進展し、若者、女性、高年齢者、障害者など働くことができる人全ての就労促進を図り、社会を支える全員参加型社会の実現が求められている中、高年齢者の就労促進の一環として、継続雇用制度の対象となる高年齢者につき事業主が定める基準に関する規定を削除し、高年齢者の雇用確保措置を充実させる等の所要の改正を行う。

### 1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

- ・ 継続雇用制度の対象となる高年齢者につき事業主が労使協定により定める基準により限定できる仕組みを廃止する。

### 2. 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大

- ・ 継続雇用制度の対象となる高年齢者が雇用される企業の範囲をグループ企業まで拡大する仕組みを設ける。

### 3. 義務違反の企業に対する公表規定の導入

- ・ 高年齢者雇用確保措置義務に関する勧告に従わない企業名を公表する規定を設ける。

### 4. 高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定

- ・ 事業主が講ずべき高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の根拠を設ける。

### 5. その他

- ・ 厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、基準を引き続き利用できる12年間の経過措置を設けるほか、所要の規定の整備を行う。

施行期日：平成 25 年 4 月 1 日

※厚生労働省「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律の概要」より

4. に関係した厚生労働省「高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」によれば、賃金・人事待遇制度の見直しにおける留意事項の1つとして、「(1) 年齢的要素を重視する賃金・人事待遇制度から、能力、職務等の要素を重視する制度に向けて見直しに努めること」という内容が示されています。

### (3) 中小企業における高年齢者雇用の現状

厚生労働省「高年齢者の雇用状況（平成 25 年）」によれば、従業員規模が 31 人以上 300 人以下の企業では、従業員規模が 301 人以上の企業の 4.4%と比較して、高年齢者雇用安定法が義務付ける高年齢者雇用確保措置が「②未実施」である割合が 8.1% と高く、今回の法改正により、前年に比べて未実施企業の割合が増加していることが分かります [図表 1-03]。

【図表 1-03】 高年齢者雇用確保措置の実施状況

(%、社)

	①実施済み		②未実施		合計(①+②)	
	平成25年	平成24年	平成25年	平成24年	平成25年	平成24年
<b>31～300人</b>	<b>91.9%</b> 117,888	<b>97.0%</b> 121,990	<b>8.1%</b> 10,356	<b>3.0%</b> 3,718	<b>100.0%</b> 128,244	<b>100.0%</b> 125,708
31～50人	<b>91.3%</b> 44,308	<b>95.8%</b> 44,475	<b>8.7%</b> 4,237	<b>4.2%</b> 1,934	<b>100.0%</b> 48,545	<b>100.0%</b> 46,409
51～300人	<b>92.3%</b> 73,580	<b>97.8%</b> 77,515	<b>7.7%</b> 6,119	<b>2.2%</b> 1,784	<b>100.0%</b> 79,699	<b>100.0%</b> 79,299
<b>301人以上</b>	<b>95.6%</b> 14,179	<b>99.4%</b> 14,571	<b>4.4%</b> 647	<b>0.6%</b> 88	<b>100.0%</b> 14,826	<b>100.0%</b> 14,659
<b>31人以上総計</b>	<b>92.3%</b> 132,067	<b>97.3%</b> 136,561	<b>7.7%</b> 11,003	<b>2.7%</b> 3,806	<b>100.0%</b> 143,070	<b>100.0%</b> 140,367

※厚生労働省「高年齢者の雇用状況（平成 25 年）」より

実施されている高年齢者雇用確保措置の内訳をみると、従業員規模が 301 人以上の企業では「①定年制の廃止 (0.4%)」、「②定年の引上げ (6.8%)」、「③継続雇用制度の導入 (92.8%)」となっていますが、従業員規模が 31 人以上 300 人以下の小企業では、「①定年制の廃止 (3.1%)」、「②定年の引上げ (17.1%)」、「③継続雇用制度の導入 (79.8%)」となっており、「②定年の引上げ」を実施している割合が 2 倍以上となっています [図表 1-04]。

【図表 1-04】 高年齢者雇用確保措置の内訳

(%、社)

	①定年制の廃止		②定年の引き上げ		③継続雇用制度の導入		合計(①+②+③)	
	平成25年	平成24年	平成25年	平成24年	平成25年	平成24年	平成25年	平成24年
<b>31～300人</b>	<b>3.1%</b> 3,677	<b>3.0%</b> 3,684	<b>17.1%</b> 20,111	<b>15.7%</b> 19,199	<b>79.8%</b> 94,100	<b>81.2%</b> 99,107	<b>100.0%</b> 117,888	<b>100.0%</b> 121,990
31～50人	<b>4.6%</b> 2,050	<b>4.7%</b> 2,078	<b>21.1%</b> 9,356	<b>19.6%</b> 8,703	<b>74.3%</b> 32,902	<b>75.8%</b> 33,694	<b>100.0%</b> 44,308	<b>100.0%</b> 44,475
51～300人	<b>2.2%</b> 1,627	<b>2.1%</b> 1,606	<b>14.6%</b> 10,755	<b>13.5%</b> 10,496	<b>83.2%</b> 61,198	<b>84.4%</b> 65,413	<b>100.0%</b> 73,580	<b>100.0%</b> 77,515
<b>301人以上</b>	<b>0.4%</b> 59	<b>0.4%</b> 57	<b>6.8%</b> 961	<b>6.2%</b> 908	<b>92.8%</b> 13,159	<b>93.4%</b> 13,606	<b>100.0%</b> 14,179	<b>100.0%</b> 14,571
<b>31人以上総計</b>	<b>2.8%</b> 3,736	<b>2.7%</b> 3,741	<b>16.0%</b> 21,072	<b>14.7%</b> 20,107	<b>81.2%</b> 107,259	<b>82.5%</b> 112,713	<b>100.0%</b> 132,067	<b>100.0%</b> 136,561

※厚生労働省「高年齢者の雇用状況（平成 25 年）」より

これは、多くの中小企業では、新規雇用の確保や人材育成に費用をかけることが難しいことから、「社員になるべく長く現場で働いて貰いたい」という意向があると考えられます。

従業員規模が 31 人以上 300 人以下の中小企業では、従業員規模が 301 人以上の企業と比較して、継続雇用先が自社である割合が 94.8%と 10 ポイント以上高いことが分かります [図表 1-05]。

[図表 1-05] 継続雇用先の内訳

(%, 社)

	① 自社のみ	自社以外の継続雇用先がある企業						合計 ②～⑦	合計 ①～⑦
		② 自社 親会社 子会社	③ 自社 関連会社 等	④ 自社 親会社 子会社	⑤ 親会社 子会社	⑥ 親会社 子会社等 関連会社 等	⑦ 自社 関連会社 等		
31～300人	94.8% 89,193	2.6% 2,462	0.8% 768	0.8% 719	0.8% 762	0.0% 8	0.2% 188	5.2% 4,907	100.0% 94,100
31～50人	96.4% 31,712	1.8% 585	0.6% 212	0.5% 162	0.5% 179	0.0% 3	0.1% 49	3.6% 1,190	100.0% 32,902
51～300人	93.9% 57,481	3.1% 1,877	0.9% 556	0.9% 557	1.0% 583	0.0% 5	0.2% 139	6.1% 3,717	100.0% 61,198
301人以上	83.6% 11,006	8.3% 1,097	1.7% 225	3.5% 457	2.5% 325	0.0% 3	0.3% 46	16.4% 2,153	100.0% 13,159
31人以上総計	93.4% 100,199	3.3% 3,559	0.9% 993	1.1% 1,176	1.0% 1,087	0.0% 11	0.2% 234	6.6% 7,060	100.0% 107,259

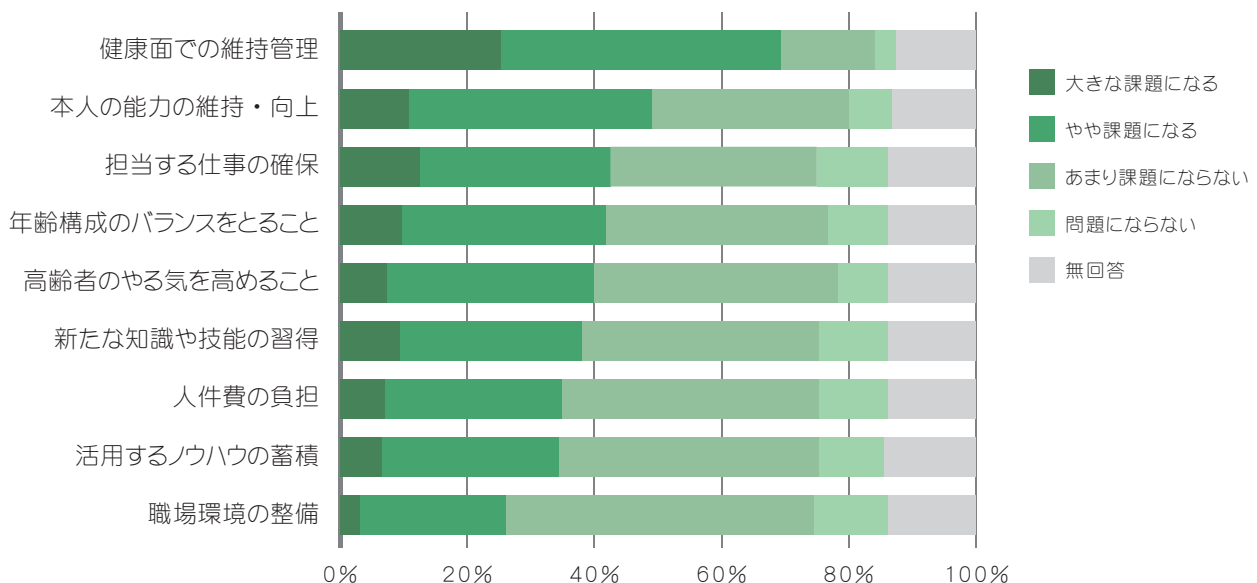
※厚生労働省「高齢者の雇用状況（平成 25 年）」より

これは、多くの中小企業で、「継続雇用する社員に対して、どのような仕事を任せるのか」、「評価や賃金等の待遇をどう決めるか」等の人事管理上の課題について、自社内の問題として処理しなければならないと考えられます。

#### (4) 高齢者雇用における人事管理上の課題

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「高業績・活動的高年齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書」によれば、役員を除く高齢者の活用を進める上で、「健康面での維持管理」、「本人の能力の維持・向上」、「担当する仕事の確保」について、「大きな課題になる」あるいは「やや課題になる」と回答する事業所の割合が高いことが分かります [図表 1-06]。

[図表 1-06] 高齢者（役員除く）の活用を進める時に何が課題となりますか？（事業所調査）



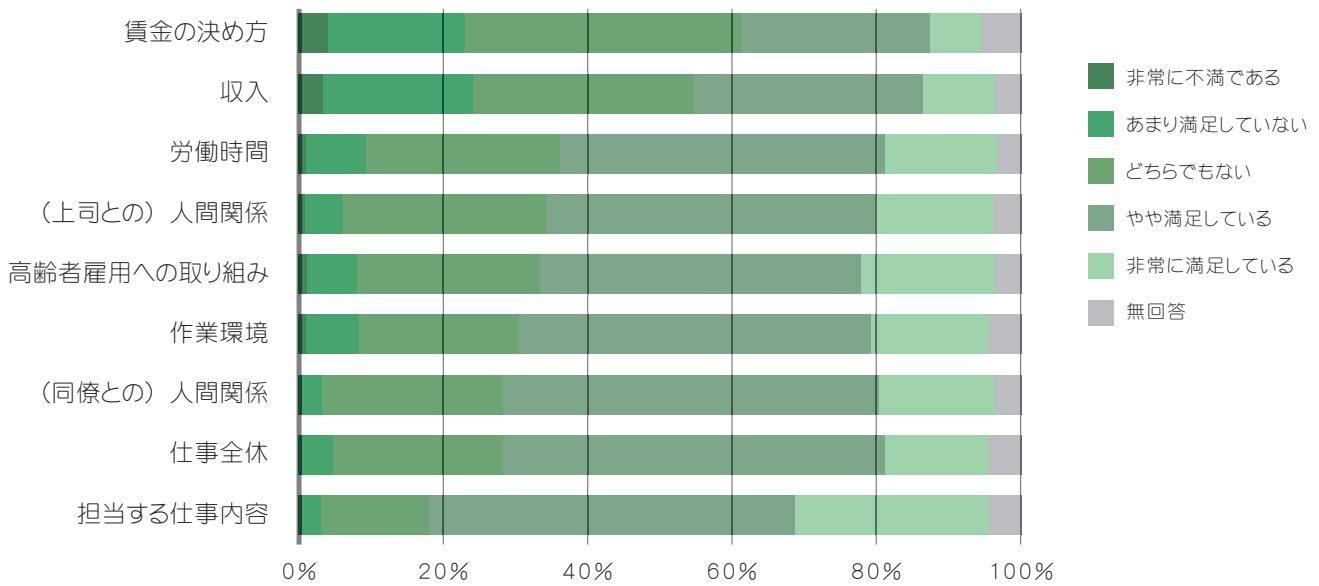
※独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

「高業績・活動的高年齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書（平成 21 年度）」より



一方、同調査による高年齢者個人を対象とした、仕事の満足度に関しては、「賃金の決め方」、「収入」が特に不満の高い要素となっています。[図表 1-07]

**[図表 1-07] 今の仕事に満足していますか？(個人調査)**



※独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構  
「高業績・活動的高年齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書(平成21年度)」より

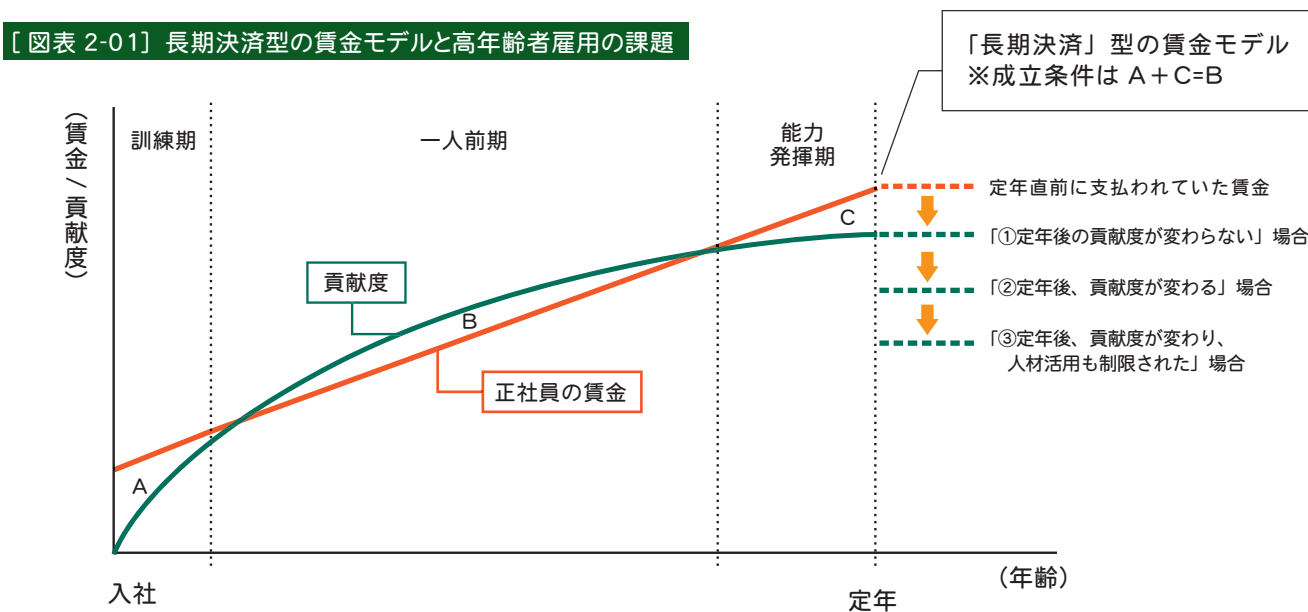
以上を踏まえると、高年齢者雇用においては、事業主が健康面への配慮を行うとともに、仕事の適正配分や本人の能力の維持・向上に留意しつつ、高年齢者個人にとって納得ができる賃金決定方式の採用および収入水準の設定を行うことが、事業主・高年齢者双方にとって満足性の高い雇用の実現につながると言えます。



## 2. 高齢者に適した賃金制度とは？

### (1) 伝統的な賃金制度における高齢者雇用の課題

高齢者にとって、「賃金の決め方」、「収入」が問題となる背景には、多くの企業で伝統的に用いられている「長期決済」型の賃金モデルがあります。企業の一般的な人材育成・活用は、就業経験のない新規学卒者を採用し、社内教育によって育成した上で活用するものですが、「長期決済」型の賃金モデルに置き換えると、「訓練期」には賃金が貢献度を上回り(=A)、「一人前期」には賃金が貢献度を下回り(=B)、「能力発揮期」には再び賃金が貢献度を上回り(=C)、「 $A+C=B$ 」が成立することで、入社から定年までの貢献度に対する賃金の支払いが実現します〔図表 2-01〕。



※今野浩一郎「正社員消滅時代の人事改革」より浜銀総合研究所作成

この「長期決済」型の賃金モデルの考え方を踏まえて、高齢者に対する賃金モデルについて考えてみましょう。

「①定年後、貢献度が変わらない」場合は、定年前と同様の職務内容を続けるなど、定年前後で、企業への貢献度が変わらないことを表します。この場合、引き続き定年直前に支払われていた賃金を支払うと仮定すると、〔図表 2-01〕の定年時において賃金が貢献度を上回る部分が過払いとなり、調整が必要です。

「②定年後、貢献度が変わる」場合とは、定年前とは異なる職務の内容へ変更するなど、定年前後で、企業への貢献度が変わることを表します。この場合、過払いの調整に加えて、企業への貢献度に応じた調整が必要です。

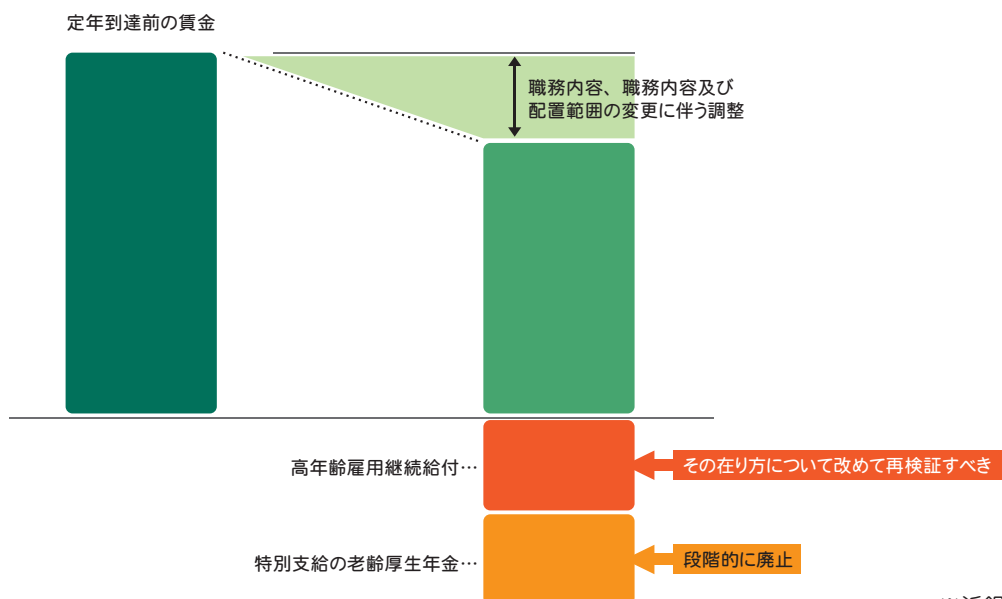
「③定年後、貢献度が変わり、人材活用も制限された」場合とは、定年前とは異なる職務の内容へ変更するだけでなく、人事異動（転勤や配置転換の有無等）や就業自由度（勤務時間・日数の違い、残業の有無等）など、人材活用についても制限されることを表します。この場合、過払いの調整と企業への貢献度に応じた調整に加えて、人材活用上の違いについての調整が必要です。

そこで、企業としては、以上の状況に合わせて高齢者には正社員とは異なる賃金モデルを適用する必要が生じます。その際には、当然社員の納得が得られる説明や具体的な賃金額の決定方法を示さなければ、社員のモラル低下につながる可能性もあります。

## (2) 高年齢者雇用に関する支援制度の動向

60歳以上の高年齢者にとって、収入構成には、企業から支払われる賃金以外に、「高年齢雇用継続給付」と「特別支給の老齢厚生年金」の2つが挙げられます〔図表 2-02〕。

〔図表 2-02〕 高年齢者の収入の3本柱



※浜銀総合研究所作成

「高年齢雇用継続給付」は、雇用保険の給付制度で、60歳以後65歳までの賃金が、60歳直前の賃金（約45万円の上限あり）の75%未満に下がった場合に支給されるというものです。

一方、「特別支給の老齢厚生年金」は、60代前半から支給される厚生年金です。

この「高年齢雇用継続給付」と「特別支給の老齢厚生年金」が、60歳以降の継続雇用を推進する上で、一定の役割を果たしています。しかし、今後は、「特別支給の老齢厚生年金」が段階的に廃止されていくことが既に決まっており、高年齢雇用継続給付についても「その在り方について改めて再検証すべき」（労働政策審議会雇用保険部会平成24年報告）とされています。

## (3) 高年齢者の待遇に関する労働法制の取扱い

高年齢者の待遇に関する労働法制として重要なものに、改正労働契約法（平成24年4月）が挙げられます。改正労働契約法は、有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることにより不合理に労働条件を相違させることを禁止しています（同法第20条）。

高年齢者雇用においても、定年後の労働者と有期労働契約を締結した場合には、同法の適用を受けます。厚生労働省「労働契約法の施行について（平成24年8月10日基発0810第2号）」は、労働契約法第20条の「労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度」の運用について、「例えば、定年後に有期労働契約で継続雇用された労働者の労働条件が定年前の他の無期契約労働者の労働条件と相違することについては、定年の前後で職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更の範囲等が変更されることが一般的であることを考慮すれば、特段の事情がない限り不合理と認められないと解されるものであること」と示しています〔図表

エ 法第 20 条の「労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度」は、労働者が従事している業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度を、「当該職務の内容及び配置の変更の範囲」は、今後の見込みも含め、転勤、昇進といった人事異動や本人の役割の変化等（配置の変更を伴わない職務の内容の変更を含む。）の有無や範囲を指すものであること。「その他の事情」は、合理的な労使の慣行などの諸事情が想定されるものであること。

例えば、定年後に有期労働契約で継続雇用された労働者の労働条件が定年前の他の無期契約労働者の労働条件と相違することについては、定年の前後で職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更の範囲等が変更されることが一般的であることを考慮すれば、特段の事情がない限り不合理と認められないと解されるものであること。

※厚生労働省「労働契約法の施行について（平成 24 年 8 月 10 日基発 0810 第 2 号）」より

したがって、定年前後で「労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度」や「当該職務の内容及び配置の変更の範囲等」が異なれば労働条件の変更は問題ないが、いずれも同じであれば労働条件の変更は問題があると考えられます。

高齢者の賃金を扱う上で、労働契約法第 20 条の内容について、今一度確認したいと思います。本条は、労働条件の相違が不合理と認められるかどうかについて、①～③の 3 つの判断基準を規定しています [図表 2-04]。

[図表 2-04] 労働契約法第 20 条「不合理な労働条件の禁止」

### Ⅲ 不合理な労働条件の禁止（第 20 条）

同一の使用者と労働契約を締結している、有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることにより不合理に労働条件を相違させることを禁止するルールです。

<p>対象となる労働条件</p>	<p>一切の労働条件について、適用されます。 賃金や労働時間等の狭義の労働条件だけでなく、労働契約の内容となっている災害補償、服務規律、教育訓練、付随義務、福利厚生など、労働者に対する一切の待遇が含まれます。</p>
<p>判断の方法</p>	<p>労働条件の相違が不合理と認められるかどうかは、 ① <b>職務の内容（業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度）</b> ② <b>当該職務の内容及び配置の変更の範囲</b> ③ <b>その他の事情</b> を考慮して、個々の労働条件ごとに判断されます。 とりわけ、通勤手当、食堂の利用、安全管理などについて労働条件を相違させることは、上記①～③を考慮して、特段の理由がない限り、合理的とは認められないと解されます。</p>

※厚生労働省「労働契約法改正のポイント」より

## (4) 高齢者に適した賃金制度とは？

以上を踏まえると、高齢者に適した賃金制度とは、以下のようなものだと考えられます。

1. 「長期決済」型の賃金モデルとは異なる、企業への貢献度に応じた新たな賃金制度
2. 支援制度（高齢雇用継続給付、特別支給の老齢厚生年金）に依存しない賃金制度
3. 労働法制を踏まえた「職務の内容」と「当該職務の内容および配置の変更の範囲」に基づく賃金制度

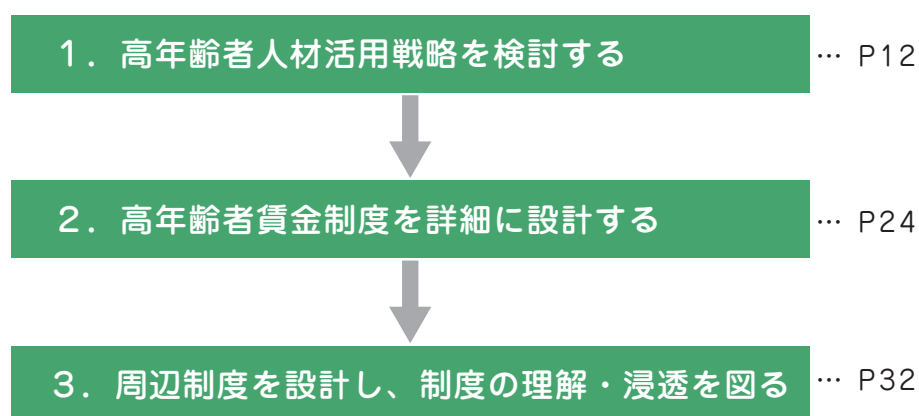
1. は、これまでの「長期決済」型の賃金モデルを前提とすると、定年後の高齢者雇用において定年前と同水準の賃金を支払う場合、企業への貢献度に比べて賃金の過払いが生じます。この過払いをなくし、企業への貢献度に応じた賃金制度へ移行することで、企業・高齢者双方の納得性を高めることが可能だと考えます。

2. は、これまでの高齢者雇用に関する賃金制度の多くは、支援制度を前提として考えられていたため、企業から見て、非常に複雑な仕組みとなっていたと考えられます。そこで、本テキストでは、支援制度に依存せず、シンプルな形での高齢者の賃金制度を提示することで、将来的にも運用可能なものを考えます。

3. は、高齢者に関する待遇決定を、「職務の内容」と「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の2つの変数で説明します。「職務の内容」については、厚生労働省が推奨している「職務評価」を用いて判断します。一方、「当該職務の内容および配置の変更の範囲」については、「活用係数」という指標を用いて、他の正社員やパートタイム労働者との「転居を伴う配転等、働く場所の違い」や「職務や職種の変更等、従事する職務の内容の違い」等、人材活用の違いを考慮します。

これまでの内容を踏まえ、本テキストで提案するモデル賃金制度の構成は、下記の通りです〔図表 2-05〕。

〔図表 2-05〕 モデル賃金制度の構成

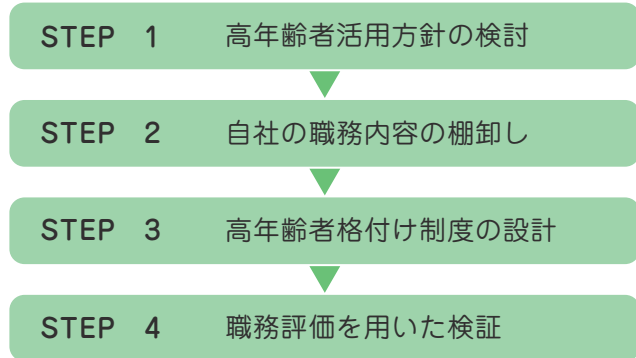


※浜銀総合研究所作成

# 3. 高年齢者人材活用戦略を検討する

## (1) 高年齢者人材活用戦略の検討手順

高年齢者のモデル賃金制度を検討に対して、高年齢者を社内でどのように活用していくのかという、人材活用戦略を検討する必要があります。本章では、高年齢者人材活用戦略を制度化した高年齢者格付け制度の設計について解説します。具体的には、下記の手順で進めます。



## (2) 高年齢者活用方針の検討

高年齢者を活用する理由は、企業によって様々なものが考えられます。例えば、「専門能力（専門知識・熟練技術・人脈等）を活用したいから」、「若手・中堅社員への技能や技術の継承のために活用したい」といった戦略的に活用していきたいというものから「高年齢者の雇用は企業の社会的責任である」、「高年齢者の雇用継続の希望が強い」といった社内外からの要請によるものまで挙げられます [図表 3-01]。

【図表 3-01】 高年齢者を活用する理由（各項目%） 回答者数=6,427

	重視している	やや重視している	あまり重視していない	重視していない	無回答	合計
管理能力・指導力を活用したいから	25.6	42.9	24.1	5.8	1.6	100.0
専門能力(専門知識・熟練技術・人脈等)を活用したいから	53.7	38.4	5.4	1.6	0.9	100.0
社内・外の人脈を活用したい	14.5	37.2	33.2	13.4	1.7	100.0
若手・中堅社員への技能や技術の継承のために活用したい	32.6	46.8	15.5	3.7	1.3	100.0
労働意欲・信頼性・勤勉さ・定着等の特性を評価している	24	54.3	17	3.3	1.4	100.0
年金等も活用して弾力的な賃金条件で雇用できる	11	37	36.4	14.1	1.4	100.0
新しい従業員を育てる手間がかからない	5.2	28.9	44.4	20	1.6	100.0
若年者の確保が難しい	5.2	18.3	43.1	31.7	1.6	100.0
高年齢者の雇用は企業の社会的責任である	22	59	13.9	3.2	1.1	100.0
高年齢者の雇用継続の希望が強い	25.3	59.3	12.5	2	0.9	100.0

※高齢・障害・求職者雇用支援機構「『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会報告書」より



高齢者活用に対する企業の考え方に応じて、あるべきモデル賃金制度も変わってきますので、高齢者活用方針を検討することが重要になります。

高齢者活用方針を検討する際、正社員等（ここでは、定年前の社員のことを指します）と高齢者を、次の3つの視点から比較することが有効です（高齢・障害・求職者雇用支援機構『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会報告書による）。

### ①（企業から見た）就業自由度

高齢者の「1日当たりの勤務時間（所定内労働時間）」、「1か月当たりの勤務日数」、「1か月当たりの残業時間」が、正社員等と比べて、同じなのか、変わるのかという視点です

### ②期待する役割

高齢者の「担当する仕事の内容・範囲」、「職責（仕事に対する責任）」、「期待する仕事の成果」といった「職務内容」に関する内容が、正社員等と比べて、同じなのか、変わるのかという視点です。

また、「配置転換の頻度」、「出張の頻度」といった「職務や職種の変更等、従事する職務の内容の違い」に関する内容が、正社員等と比べて同じなのか、変わるのかという視点も含まれます。

### ③成果への期待

高齢者の「人事評価の有無」、「人事評価の方法」が正社員等と比べて、同じなのか、変わるのかという視点です。

これら3つの視点から高齢者活用方針を整理すると、8タイプに分類されます〔図表3-02〕。

〔図表 3-02〕 高齢者活用方針のタイプ

（企業から見た） 就業の自由度	期待する役割	成果への期待	高齢者 活用のタイプ	構成比率 （ ）内は件数
同じ	同じ	同じ	タイプA	8.9% ( 575)
		変わる	タイプB	12.3% ( 792)
	変わる	同じ	タイプC	5.2% ( 332)
		変わる	タイプD	16.0% ( 1,029)
変わる	同じ	同じ	タイプE	1.2% ( 77)
		変わる	タイプF	3.2% ( 205)
	変わる	同じ	タイプG	6.7% ( 432)
		変わる	タイプH	42.9% ( 2,755)
			無回答	3.6% ( 230)

※高齢・障害・求職者雇用支援機構『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会報告書より

高齢・障害・求職者雇用支援機構『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会報告書によれば、正社員等と比較して、上記①~③のいずれについても、「変わる」と回答した企業が42.9%と、半分近い企業がタイプHに該当します。この8つのタイプを参考に、自社の高齢者活用方針を検討してみましょう。

### (3) 自社の職務内容の棚卸し

高齢者活用方針を検討した後、高齢者に実際に従事させる職務内容を検討します。その際、現時点で、社内にどのような仕事があるのかを確認する作業(=職務内容の棚卸し)が必要です。

#### ① 職務内容の棚卸しの手法

職務内容の棚卸しは、実際に現場で従事している社員を対象に行います。対象範囲を広くすればするほど、様々な職務内容を棚卸しできますが、作業負荷は大きくなります。一方、作業負荷をできるだけ小さくしようとすると、職務内容を十分に棚卸しできない可能性があります。そこで、対象範囲と作業担当者の許容可能な負荷のバランスを見て行います。

主な職務内容の棚卸しの手法は、4つあります [図表 3-03]。

[図表 3-03] 職務内容の棚卸しを行うための主な調査手法

種類	メリット
質問紙法	<ul style="list-style-type: none"><li>対象となる社員が、実際に従事している職務内容を質問紙に記入します</li><li>できる限り記述を統一するためには、記載例等を質問紙内に明示することが有効です</li></ul>
面接法	<ul style="list-style-type: none"><li>対象となる社員に対して、作業担当者が聞き取り調査を行います</li><li>社員側が回答しやすいように、事前に職務内容を理解した上で、実施することが必要です</li></ul>
非参与観察法	<ul style="list-style-type: none"><li>対象となる社員の職務内容を、作業担当者が第三者として観察し、職務内容を棚卸しします</li><li>作業担当者が、あらかじめ職務内容を十分理解していることが重要です</li></ul>
参与観察法	<ul style="list-style-type: none"><li>対象となる社員の職務内容を、作業担当者が実際に体験して、職務内容を棚卸しします</li></ul>

※浜銀総合研究所作成

4つの手法は、どれか1つだけを採用せず、組み合わせて実施することも有効です。また、前述のような手法を用いず、職務内容を思いつく限り書き出し、整理することで、職務内容の棚卸し行うといった簡便な手法もあります。作業担当者の作業しやすさや作業負荷を考慮した上で、検討して下さい。

#### ② 職務内容の棚卸しを行う際の工夫

職務内容の棚卸しを行う際、「職務内容の類型化」と「目的の確認」といった2つの工夫を施すことで、より効率的に作業が進められます。

「職務内容の類型化」とは、「定期的に行い、頻度が高いもの」、「定期的に行い、頻度が低いもの」、「不定期に行うもの」といったように、あらかじめ職務内容の種類を決めて整理する工夫です。「定期的に行い、頻度が高いもの」は、職務内容の概要を捉える上で有効です。「定期的に行い、頻度が低いもの」は、月次報告書の作成や給与計算業務のように毎日は発生しないが、定期的発生するものを指します。「不定期に行うもの」は、顧客からのクレーム対応のように、発生時期が予測できないものを指します。

「目的の確認」とは、「なぜ、その職務内容が行われているか？」という視点で、職務内容を確認することです。例えば、ある社員が材料の「検収」を担当している場合、「数を確認し、納品簿に記載をする」といった平易な目的のものもあれば、「不具合を確認し、不具合がある場合は納入業者に返品する」といったものもあります。これは、同じ「検収」という職務内容であっても、「目的」によって職務内容の程度が異なることを意味します。



### ③ 表現の統一

実際に、棚卸しされた職務内容は、「機械に材料 A をセットする」、「スタートボタンを押す」、「機械が動いているか様子を確認する」といった詳細な表現から、「機械の操作」といった簡略な表現まで、様々なものが挙げられる場合があります。また、現場特有の表現が用いられている場合もあります。そこで、それらの内容を集約・整理し、社員にとって分かりやすい表現にまとめましょう。

### ④ 職業能力評価基準の活用

職務内容の棚卸しを行う際、参考となるものの 1 つとして、「職業能力評価基準<sup>1</sup>」が挙げられます。これは、社員のキャリアアップや人材育成を目的として作成されたものであり、業種・職業別に担うべき職務内容が整理されているため、棚卸した職務内容を整理する上で、有効活用できます。なお、厚生労働省「高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」の賃金・人事待遇制度の見直しで留意すべき事項の 1 つとして、「職業能力を評価する仕組みの整備とその有効な活用を通じ、高年齢者の意欲及び能力に応じた適正な配置及び待遇の実現に努めること」と規定されており、高年齢者の配置や待遇を決定する際に「職業能力評価基準」を活用することが有用であることが分かります。

## (4) 高年齢者格付け制度の設計

(2) や (3) の検討内容を踏まえて、高年齢者格付け制度を設計します。

### ① 高年齢者格付け制度の仮設計

(2) で検討した高年齢者活用方針を踏まえて、高年齢者格付け制度を仮設計します。あらかじめ、複数の格付けと定義を仮設定します。これは、高年齢者に従事してもらいたい職務内容には、パートタイム労働者が従事するような補助的な職務内容から、管理職人材の不足等を理由とした管理職的な職務内容まで、幅があると考えられるからです。また、あらかじめ格付けや定義を設定することで、企業・高年齢者の双方にとって納得感の高い選択肢が提供できます [図表 3-04]。

[図表 3-04] 高年齢者格付け制度の例

高年齢者格付け	定義
管理職コース	・ 組織運営に責任を持ち、部下を管理監督する
指導職コース	・ 後輩に技術やノウハウを伝授する
基幹業務コース	・ 仕事の棚卸しに基づいて、整理された仕事を着実にこなす
補助業務コース	・ 管理職等の指示の下、補助的な仕事を着実にこなす

※ 浜銀総合研究所作成

<sup>1</sup> 厚生労働省（中央職業能力開発協会委託）「職業能力評価基準について」より  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

## ② 高年齢者格付け制度と職務内容の紐づけ

高年齢者格付け制度と（3）で棚卸しされた職務内容を紐づけます。格付け別に該当するものを精査します〔図表 3-05〕。

〔図表 3-05〕 職務内容の紐づけの例

主な職務内容	高年齢者格付け制度			
	補助業務コース	基幹業務コース	指導職コース	管理職コース
材料の検収		●		
機械Aの操作		●	●指導	
不良品の確認	○	●		
生産計画の作成				●
報告業務	○	●		

●は主に当該業務を担当

○は他の補助として担当

※浜銀総合研究所作成

## (5) 職務評価を用いた検証

職務評価を用いて、(4)で設計した高年齢者格付け制度が、適正かどうか判断します。

### ① 職務評価とは？

「職務評価」とは、社内の職務内容を比較し、その大きさを相対的に評価する手法です（人事管理上の「人事評価」とは別のものです）。大別すると下記の4つの方法があります。

- ア．単純比較法** 社内の職務を対で比較し、職務の大きさが同じか、異なるかを評価する方法です。
- イ．分類法** 社内で基準となる職務について詳細な職務分析を行い、個々の職務を難易度に基づき分類し、それを総合的に評価する方法です。
- ウ．要素比較法** あらかじめ職務の構成要素ごとにレベルを定義し、そのレベルの違いを評価する方法です。
- エ．要素別点数法** 「要素比較法」と同様に職務のレベルを構成要素ごとに測定するが、測定結果をレベルの違いではなく、点数の違いで評価する方法です。

本テキストでは、上記ア～エの手法の内、エ．要素別点数法を採用します。これは、「比較的簡便であること」と「結果が数値化されるため賃金制度への反映が容易であること」といった2つの理由からです。なお、本テキストでは、学習院大学が開発した GEM Pay Survey System を用いた要素別点数法による「職務評価」を採用しています。

### ② 職務評価表の作成

要素別点数法による「職務評価」は、あらかじめ「職務評価表」を作成した上で、実施します。「職務評価表」は、主に次の3つの要素で構成します。

#### ア．評価項目

「評価項目」は、職務内容の大きさを判断する際の構成要素です。GEM Pay Survey System では、評価項目として、「人材代替性」、「革新性」、「専門性」、「裁量性」、「対人関係の複雑さ（部門外 / 社外）」、「対人関係の複雑さ（部門内）」、「問題解決の困難度」、「経営への影響度」の8つを挙げています [ 図表3-06 ]。

[図表 3-06] 評価項目とスケール

評価項目	定義	スケール	定義
人材代替性	採用や配置転換による代替人材の確保の難しさ	5	採用や配置転換による代替人材の確保が不可能な仕事
		4	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に難しい仕事
		3	採用や配置転換による代替人材の確保が難しい仕事
		2	採用や配置転換による代替人材の確保が容易な仕事
		1	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に容易な仕事
革新性	現在の手法と全く異なる新しい方法が求められる仕事	5	現在の手法と全く異なるものが求められる仕事
		4	現在の手法を参考程度にしなから、全く異なるものが求められる仕事
		3	現在の手法をある程度活用できる仕事
		2	現在の手法をかなりそのまま活用できる仕事
		1	現在の手法をそのまま活用できる仕事
専門性	仕事を進める上で特殊なスキルや技能が必要な仕事	5	担当分野において、高い専門性が必要とされ、かつ その周辺分野においても高い専門性が必要とされる仕事
		4	担当分野において、高い専門性が必要とされ、かつ その周辺分野においても平均的な専門性が必要とされる仕事
		3	担当分野において高い専門性が必要とされる仕事
		2	担当分野において平均的な専門性が必要とされる仕事
		1	それほど専門性が必要とされない仕事
裁量性	社員の裁量に任せる仕事	5	自由裁量を行使した結果が、企業全体に影響を与える仕事
		4	自由裁量を行使した結果が、当該部門全体に影響を与える仕事
		3	自由裁量を行使した結果が、当該部門の一部に影響を与える仕事
		2	自由裁量を行使した結果が、本人のみに影響を与える仕事
		1	原則自由裁量のない仕事
対人関係の複雑さ (社外 / 部門外)	仕事を行う上で、社外の取引先や顧客、部門外との調整が多い仕事	5	部門外・社外との交渉・折衝業務が非常に多い仕事
		4	部門外・社外との交渉・折衝業務が多い仕事
		3	部門外・社外との交渉・折衝業務がやや多い仕事
		2	部門外・社外との交渉・折衝業務が少ない仕事
		1	部門外・社外との交渉・折衝業務がない仕事
対人関係の複雑さ (部門内)	仕事を進める上で部門内の人材との調整が多い仕事	5	部門内との調整作業が非常に多い仕事
		4	部門内との調整作業が多い仕事
		3	部門内との調整作業がやや多い仕事
		2	部門内との調整作業が少ない仕事
		1	部門内との調整作業がない仕事
問題解決の困難度	職務に関する課題を調査・抽出し、解決につなげる仕事	5	最初から新しい方法を用いなければ解決できない仕事
		4	既存の方法を参考にしつつも、新しい方法を用いなければ解決できないことが多い仕事
		3	既存の方法を大きくアレンジすることで解決できることが多い仕事
		2	既存の方法を少しだけアレンジすることで解決できることが多い仕事
		1	既存の方法で解決できることが多い仕事
経営への影響度	会社全体への業績に大きく影響する仕事	5	経営への影響度が非常に大きい仕事
		4	経営への影響度が大きな仕事
		3	経営への影響度がやや大きな仕事
		2	経営への影響度が軽微な仕事
		1	経営への影響度が非常に軽微な仕事

※浜銀総合研究所作成

なお、評価項目は、企業の事業特性や高年齢者活用方針等を踏まえ、自社なりにアレンジすることも有効です。

## イ．スケール

「スケール」は、評価項目ごとに職務内容の大きさを判断する際の尺度です。GEM Pay Survey Systemでは5段階で設定されています。高年齢者の職務内容を適正に判断するために、より具体的な表現にアレンジすることも有効です。

## ウ. ウェイト

「ウェイト」は、評価項目ごとの重みづけです。企業の事業特性や高齢者活用方針等を踏まえ、自社にとって重要な評価項目については、ウェイトを大きく設定して下さい。評価項目ごとのポイントは「ウェイト×スケール」で計算され、全てのポイントを合計したものが、職務内容の大きさ（以降、「職務ポイント」と呼ぶ）になります [図表 3-07]。

【図表 3-07】 職務評価表のイメージ

**【スケール】 ③「専門性」の例**

5 … 担当分野において高い専門性が必要とされ、かつ周辺分野においても高い専門性が必要とされる仕事

4 … 担当分野において高い専門性が必要とされ、かつ周辺分野においても平均的な専門性が必要とされる仕事

3 … 担当分野において高い専門性が必要とされる仕事

2 … 担当分野において平均的な専門性が必要とされる仕事

1 … それほど専門性が必要とされない仕事

評価項目	定義	ウェイト	スケール	ポイント
①人材代替性	採用や配置転換によって代替りの人材を探すのが難しい仕事	1	2	2
②革新性	現在の方法とは全く異なる新しい方法が求められる仕事	1	1	1
③専門性	仕事を進める上で特殊なスキルや技能が必要な仕事	2	2	4
④裁量性	従業員の裁量に任せる仕事	1	1	1
⑤対人関係の複雑さ (部門外/社外)	仕事を行う上で、社外の取引先や顧客、部門外との調整が多い仕事	2	2	4
⑥対人関係の複雑さ (部門内)	仕事を進める上で部門内の人材との調整が多い仕事	1	3	3
⑦問題解決の困難度	職務に関する課題を調査・抽出し、解決に繋げる仕事	2	1	2
⑧経営への影響度	会社全体への累積に大きく影響する仕事	1	1	1
			計	18

ポイント = ウェイト × スケール

ポイント総計 = 職務ポイント = 職務の大きさ

評価項目 = 職務の構成要素

ウェイト = 評価項目の重要度

※厚生労働省「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」より

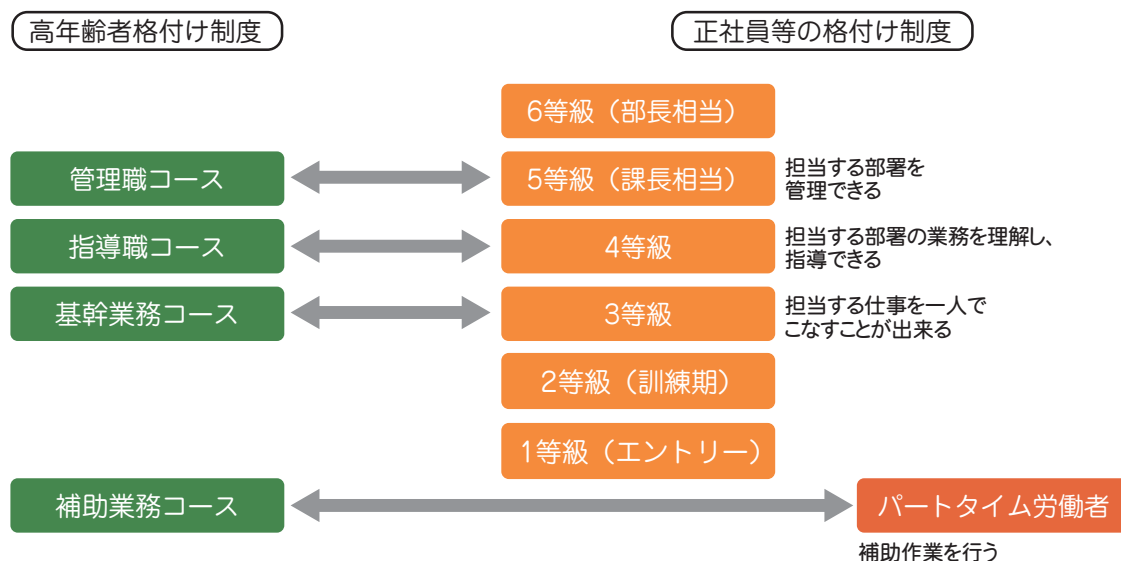
### ③ 職務評価を用いた高齢者格付け制度の検証

職務評価を用いて、高齢者格付け制度と正社員等の格付け制度の対応関係を検証し、高齢者格付け制度が適正か判断します。

## ア. 正社員等の格付け制度との対応関係

高年齢者格付けごとの定義や職務内容を踏まえ、正社員等の格付け制度との対応関係を考えます [図表 3-08]。

[図表 3-08] 正社員等の格付け制度との対応関係の例



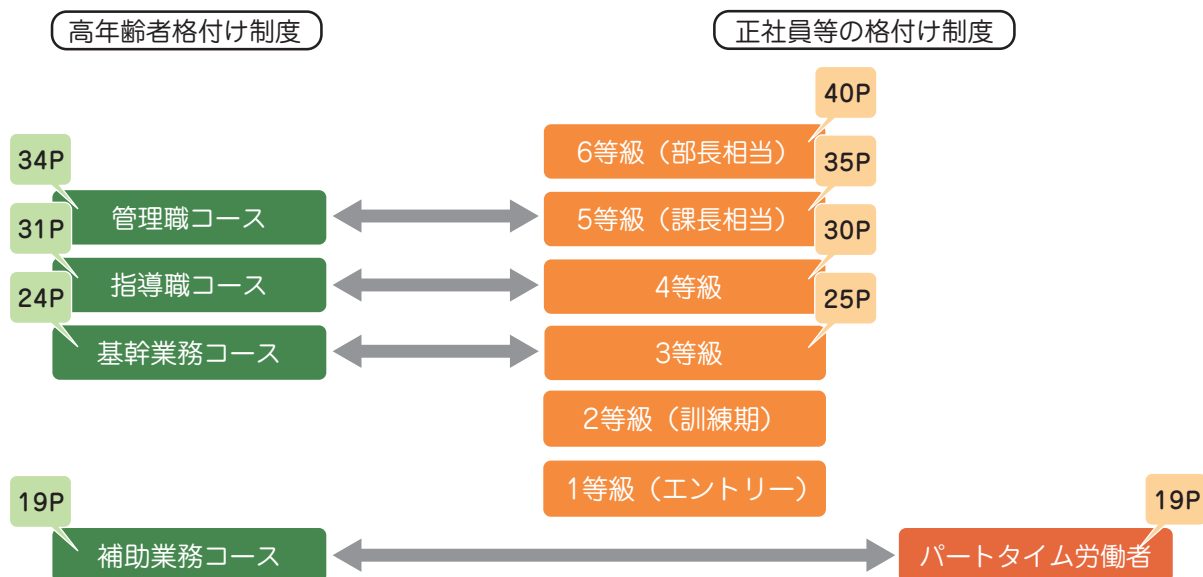
※浜銀総合研究所作成

## イ. 職務評価による対応関係の検証

対応関係にある高年齢者と正社員等の格付けごとに、標準的な職務内容を想定した上で、職務評価を実施します。

[図表 3-09] のように、対応関係にある高年齢者と正社員等の格付けの各々の職務ポイントについて、違いがほとんどなければ、「対応関係に問題がない」と判断できます。

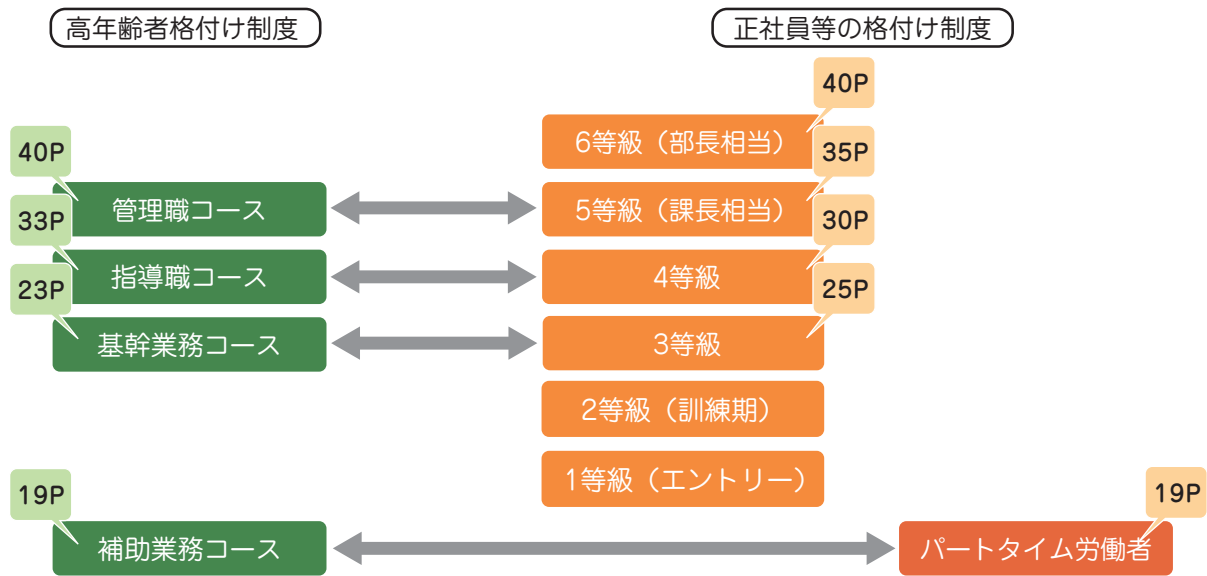
[図表 3-09] 「対応関係に問題がない」場合の例



※浜銀総合研究所作成

また、[図表 3-10] のように、対応関係にある高年齢者と正社員等の格付けの各々の職務ポイントについて、大きな違いがあれば、「対応関係に問題がある」と判断できます。

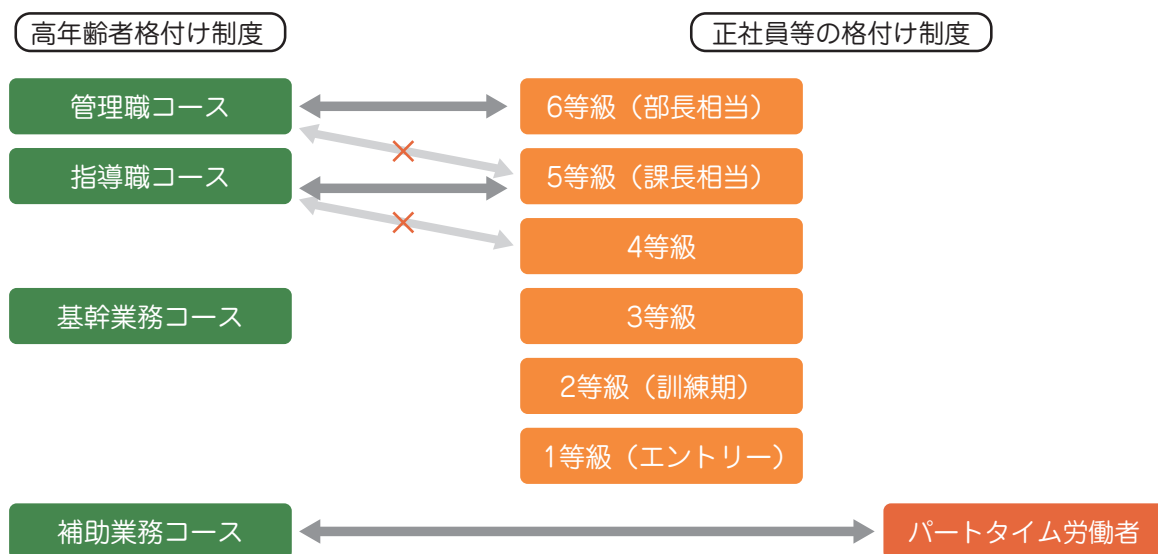
[図表 3-10] 「対応関係に問題がある」場合の例



※浜銀総合研究所作成

「対応関係に問題がある」場合には、「職務評価が適切に行われなかった」、「そもそも対応関係が間違っている」のいずれかが理由だと考えられます。「職務評価が適切に行われなかった」では、具体的には、「評価項目に過不足がある」、「スケールの判断がおかしい」、「ウェイトの設定が間違っている」等の原因が考えられます。一方、「そもそも対応関係が間違っている」では、職務評価の結果が正しければ、管理職コースと 6 等級がほぼ同程度、指導職コースと 5 等級がほぼ同程度という判断になるので、対応関係を見直す必要があります [図表 3-11]。

[図表 3-11] 対応関係見直しの例



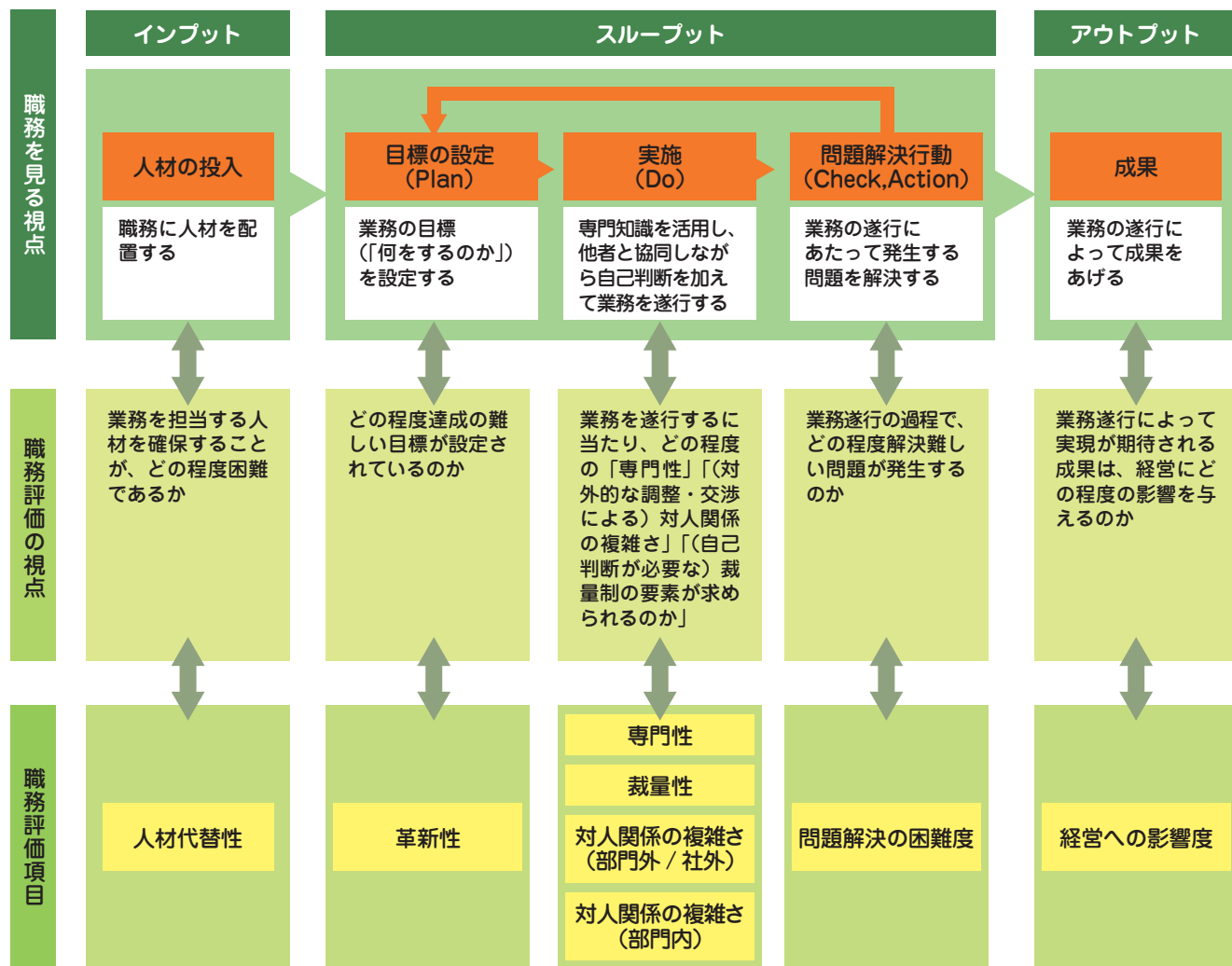
※浜銀総合研究所作成



## GEM Pay Survey System とは？

GEM Pay Survey System は 2005 年に学習院大学経済経営研究所 (GEM) が発足した「仕事別賃金統計プロジェクト」により作成されました。同プロジェクトでは、民間研究所や企業、労働組合等の賃金の専門家が集まり、数多くの議論が重ねられ、下記で示したような概念の基で、職務評価の手法の一つとして開発されました。[図表 3-12]

[図表 3-12] GEM Pay Survey System の考え方



※学習院大学経済経営研究所「GEM Pay Survey System」より抜粋

GEM Pay Survey System の職務評価に用いる評価項目を検討する際、インプット要因、スループット要因、アウトプット要因の 3 つの枠組みから構成することとし、具体的には、インプット要因として「人材代替性」の 1 項目、スループット要因として「革新性」、「専門性」、「裁量性」、「対人関係の複雑さ (部門外 / 社外)」、「対人関係の複雑さ (部門内)」、「問題解決の困難度」の 6 項目、アウトプット要因として「経営への影響度」の 1 項目を、評価項目として設定しました。この 8 項目について 5 段階のスケールを設定したものが、それぞれ職務内容の大きさの尺度となります。なお、評価項目の追加・削除、スケールの段階は企業の裁量で、自由に変更して良いことになっています。

高年齢者格付け制度の企業事例

〔企業事例 1〕 化学工業 A 社の場合

化学工業 A 社では、60 歳で定年退職を迎えた社員を 65 歳まで継続雇用することになりました。その際、多くの再雇用社員の職務内容を変更する必要が生じたため、新たに継続雇用社員の格付け制度を設計しました。継続雇用社員の格付け段階は 4 つとし、定義は、下表の通りです [図表 3-13]。

〔図表 3-13〕 化学工業 A 社における継続雇用社員の格付け制度

継続雇用社員の格付け制度	格付けの定義
継続雇用4等級	指導育成や改善提案等、現場監督を補佐する業務
継続雇用3等級	作業補助のみならず、指導育成に係る業務
継続雇用2等級	作業補助であるが専門性が必要な業務
継続雇用1等級	作業補助が中心の定型業務

※浜銀総合研究所作成

〔企業事例 2〕 食料品製造業 B 社の場合

食料品製造業 B 社では、高年齢者雇用安定法の改正に伴い 60 歳の定年以降の高年齢者を、原則 65 歳まで継続雇用するため、高年齢者に任せたい職務内容を整理し、5 年以内に 60 歳の定年を迎える社員の実状を踏まえて、継続雇用社員の格付け制度を設計しました。継続雇用社員の格付け段階は 3 つとし、定義は、下表の通りです [図表 3-14]。

〔図表 3-14〕 食料品製造業 B 社における継続雇用社員の格付け制度

継続雇用社員の格付け制度	格付けの定義
マネージャーコース	部下を持ち、管理職としての業務を継続する
指導社員コース	これまで身につけた業務を後輩に伝承する
定型業務コース	当社が指定する特定の業務を着実にこなす

※浜銀総合研究所作成

「マネージャーコース」は、部下を持ち、管理職としての業務を継続します。これは、マネジメントができる人材が不足していたため、これまでマネージャーを担っていた社員に引き続きマネージャーとして従事することを求めたことによるものです。

「指導社員コース」は、これまで身につけた業務を後輩に伝承します。これは、B 社が、ある特殊な食品製造を行っており、その製造技術の伝承が課題の一つとなっていたことによるものです。

「定型業務コース」は、当社が指定する特定の業務を行います。

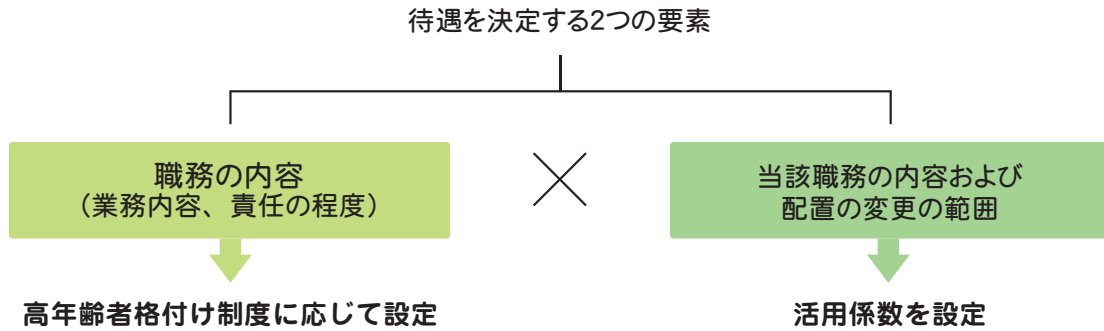
「定型業務コース」や「指導社員コース」は、原則、異動等はなく、その分待遇も減少する仕組みを採用しました。ただし、「指導社員コース」の社員は、「指導する」業務が付加されるため、その分を手当で待遇しました。なお、「マネージャーコース」は定年前と職務内容に大きな変化はないため、待遇は定年前と同じです。

# 4. 高年齢者賃金制度を詳細に設計する

## (1) 高年齢者の待遇

前述の通り、労働契約法第20条を踏まえると、高年齢者の待遇は、「職務の内容」の要素と「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の要素の2つから説明できます [図表 4-01]。

[図表 4-01] 高年齢者の待遇に対する考え方



※浜銀総合研究所作成

「職務の内容」の要素については、前章で触れた高年齢者格付け制度に応じて設定します。

「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の要素については、「活用係数」を設定します。「活用係数」とは、高年齢者と正社員等との「転居を伴う配転等、働く場所の違い」や「職務や職種の変更等、従事する職務の内容の違い」等、「職務の内容」の要素では扱えない人材活用上の違いを数値として表したものです。例えば、指導職コースと正社員4等級の「職務の内容」の要素が同等で、「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の要素が異なる場合には、指導職コースの待遇（基本給等）は、正社員4等級の待遇（基本給等）に活用係数を乗じることで、設定します。

**(例) 指導職コースの待遇(基本給等) = 正社員4等級の待遇(基本給等) × 活用係数**

「活用係数」は、高年齢者が正社員等と比較して、「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の要素に違いがない場合には1と設定し、高年齢者が正社員等と比較して、「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の要素に制限がある等の違いがある場合には1より低く設定します。厚生労働省「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」によれば、「活用係数」は、正社員と同等の職務内容であるパートタイム労働者の場合、7~8割の間で設定されています。ただし、この数値は、活用係数を設定する際の参考指標となりますが、この通りに設定すれば良いわけではなく、各企業における高年齢者の「当該職務の内容および配置の変更の範囲」に関する実状を踏まえ、労使双方納得の上、設定することが重要です。

なお、実際に高年齢者賃金制度を設計する際には、待遇を決定する2つの要素を踏まえつつ、単位時間当たりの賃金額（以下、「時間賃率」という）に応じて、比較検討します。

## (2) 基本給

まずは、賃金構成の大半を占める基本給について考えてみましょう。前述した「職能給」や「職務給」を含め、代表的な基本給の類型として、下記のようなものが挙げられます。

年齢給・年齢に応じて増加  
勤続給・勤続年数に応じて増加  
職能給・職務遂行能力から決まり、能力上昇に応じて増加  
職務給・携わっている職務内容に応じて増加

本テキストでは、高年齢者賃金制度における基本給として、「職務給」の導入を推奨します。「職務給」とは、携わっている職務内容に応じて支給額が決まる「基本給」の類型です。この「職務給」を採用することで、合理的に高年齢者の職務内容と待遇を適合させ、企業への貢献度に応じた設定が可能になります。具体的な手順を示すと、下記の通りです。



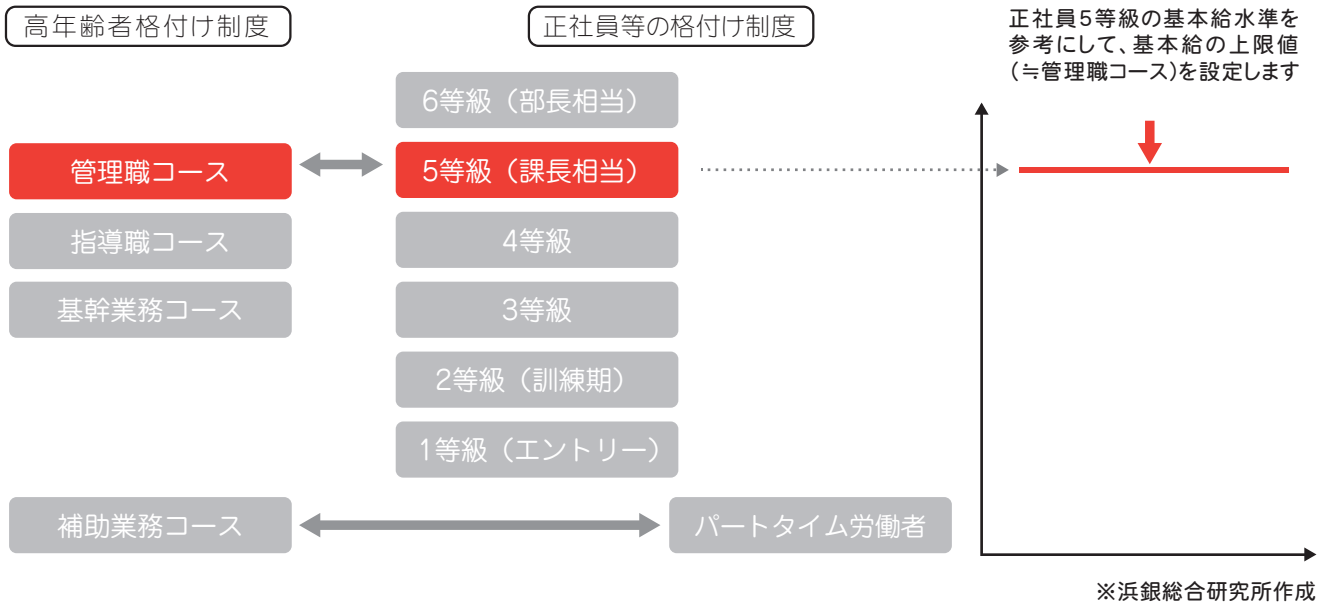
### ① 基本給上限値の設定

高年齢者格付け制度の一番上のコース（[図表 4-02] では、管理職コースが該当）について考えます。実際には、比較対象とした正社員等の基本給水準（[図表 4-02] では、正社員 5 等級が該当）を参考に、基本給上限値を設定します。

**基本給の上限値 = 比較対象とした正社員等の基本給 × 活用係数**

**(例) 管理職コースの基本給 (時間当たり) = 正社員 5 等級の基本給 (時間当たり) × 活用係数**

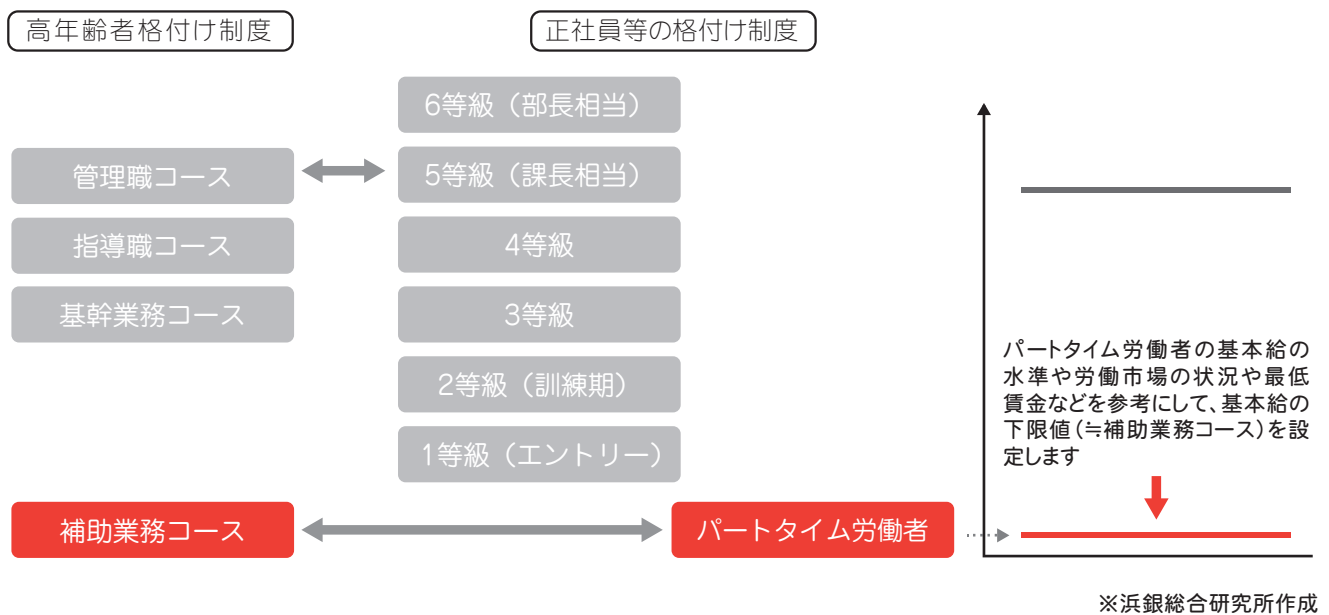
[図表 4-02] 正社員等の水準等を考慮した上限値の設定



## ② 基本給下限値の設定

高年齢者格付け制度の一番下のコース（[図表 4-03] では、補助業務コースが該当）について考えます。実際には、比較対象とした正社員等の基本給水準（[図表 4-03] では、パートタイム労働者が該当）を参考に、基本給下限値を設定します。比較対象がない場合には、最低賃金や労働市場における相場等を考慮することも有効です。

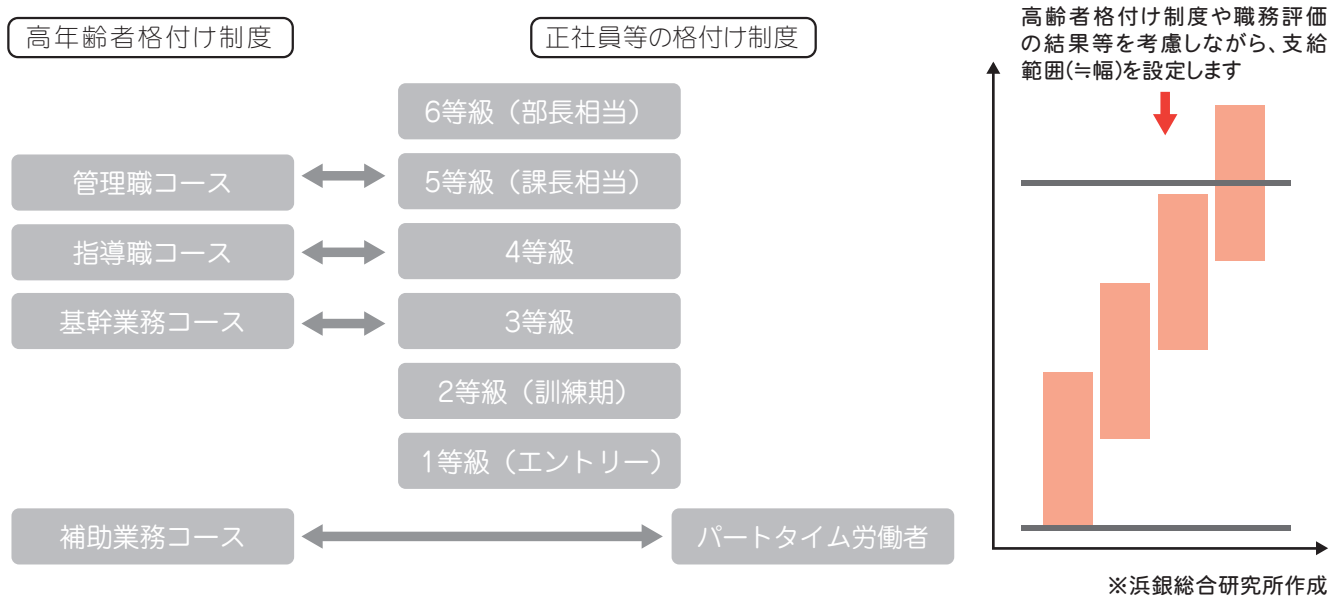
[図表 4-03] 労働市場の状況や最低賃金等を考慮した下限値の設定



### ③ 支給範囲の設定

①②で設定した上限値・下限値を踏まえ、基本給の支給範囲を設定します。支給範囲とは、高年齢者格付けごとの昇給可能な範囲を示すものです。支給範囲を広げることで、高年齢者のモチベーション向上に資することができる反面、人件費負担増が懸念されます。なお、支給範囲を設定する際、前述の職務評価の結果等を参考にすることも有効です [図表 4-04]。

[図表 4-04] 高年齢者格付け制度や職務評価の結果等を考慮した支給範囲の設定



### ④ 昇給ルールの検討

高年齢者格付けごとの支給範囲を設定した後、昇給ルールについて検討します。昇給ルールとは、具体的な昇給額や高年齢者格付けや人事評価に応じたメリハリを指します。特に考慮すべき点として、「査定運用」と「人件費支払能力」の2つが挙げられます。

「査定運用」とは、高年齢者に対する人事評価の結果に応じて、昇給格差を設けることです。場合によっては、例示にあるように、降給扱いとすることも有効です [図表 4-05]。

[図表 4-05] 査定運用の例

	A評価	B評価	C評価
管理職コース	30円	10円	-10円
指導職コース	25円	10円	-5円
基幹業務コース	20円	10円	0円
補助業務コース	15円	10円	5円

※浜銀総合研究所作成

「人件費支払能力」とは、財務の視点から、労働生産性や人件費の特徴を捉え、どの程度の人件費負担増が許容できるかを示すものです。昇給原資は、下記の式から計算できます。

$$\begin{aligned} \text{昇給原資} = & \text{管理職コースのB評価時昇給額} \times \text{管理職コースの人数} \\ & + \text{指導職コースのB評価時昇給額} \times \text{指導職コースの人数} \\ & + \text{基幹業務コースのB評価時昇給額} \times \text{基幹業務コースの人数} \\ & + \text{補助業務コースのB評価時昇給額} \times \text{補助業務コースの人数} \end{aligned}$$

実際には、あらかじめ昇給原資を計算し、「人件費支払能力」の観点から、許容可能か検討します。

### (3) 諸手当

職務遂行上の理由や社員生活の維持・向上を目的として、基本給だけでは十分に賄えない部分の補助として支給されるものを諸手当と呼びます。代表的なものとして、通勤手当、役職手当、資格手当、扶養手当、住宅手当等が挙げられます。これらの内、役職手当や職種手当等、職務遂行上の理由に応じて支給の可否や支給額が変化するものを総称して「職務関連手当」と呼びます。一方、家族手当や住宅手当等、社員生活の維持・向上に応じて支給の可否や支給額が変化するものを総称して「生活関連手当」と呼びます。

高齢者に対する諸手当の取扱いは、通勤手当のような実費弁償的に支払われるものを除いて、原則として、支給しないことが多いです。ただし、「職務関連手当」は、手当の趣旨や支給基準を踏まえ、支給するかどうか検討する余地はありますが、運用の煩雑さや基本給の類型を考慮して、可能な限り、基本給に含めましょう。一方、「生活関連手当」は、企業への貢献度とは無関係なものであるため、原則、支給しないことが多いです [図表 4-06]。

【図表 4-06】 諸手当別の対応例

諸手当	対応
通勤手当	・実費分について、支給する
役職手当、職種手当等(職務関連手当)	・手当の趣旨や支給基準を踏まえ支給するかどうか検討する ・但し、運用の煩雑さを考慮し、可能な限り、「職務給」に含める
扶養手当、住宅手当等(生活関連手当)	・原則、支給しない

※浜銀総合研究所作成



## (4) 賞与

賞与とは、毎月支払われる給与とは別に、夏、冬、期末等の一定の時期に支給する一時金のことを指します。賞与については、大別すると2つの特徴があるとされています。

- ①社員やその家族に対する「生活保障」としての特徴
- ②企業業績や個人の貢献度合いに応じた「成果配分」としての特徴

高年齢者に対して賞与を支給する場合には、上記の2つの特徴の内、②の意味合いが強いと言えます。そこで、高年齢者賞与制度は、基本給について、「職務の内容」の要素や「当該職務の内容および配置の変更の範囲」の要素を考慮しているため、正社員等の賞与制度を準用することで対応します。

例えば、正社員等の賞与制度において基本給等をベースとして計算する仕組みを採用している場合には、高年齢者であったとして、正社員等と同様に人事評価を適用し、「成果配分」の特徴を考慮することです [図表 4-07]。

[図表 4-07] 基本給等をベースに計算する賞与制度の例

支給基準… **A評価**：基本給の3.5箇月分、**B評価**：基本給の3.0箇月分、**C評価**：基本給の2.5箇月分

○同じ評価結果の場合

※評価結果 正社員4等級：B評価、指導職コース：B評価

正社員4等級

基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)
-----------------	-----------------	-----------------

指導職コース ※活用係数等を考慮

基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)
-----------------	-----------------	-----------------

○異なる評価結果の場合

※評価結果 正社員4等級：C評価、指導職コース：A評価

正社員4等級

基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (0.5箇月分)
-----------------	-----------------	-----------------

指導職コース ※活用係数等を考慮

基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (0.5箇月分)
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

※浜銀総合研究所作成

## (5) 規定の改訂

高年齢者賃金制度の導入に向けて、継続雇用に関する規定や賃金に関する規定の改訂が必要です。

### ① 継続雇用に関する規定の改訂

高年齢者雇用安定法の改正により、原則として、希望者全員を継続雇用しなければならないことが企業に義務付けられました。そこで、就業規則等の中で、希望者全員を継続雇用する旨の規定を設け、社員へ周知する必要があります。また、これまで継続雇用の対象を限定する基準を設けていた場合には、該当箇所を削除する必要があります [図表 4-08]。

【図表 4-08】 継続雇用に関する規定の改訂例

#### <改訂前>

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した年度の末日をもって退職とする。

2 前項の規定にかかわらず、本人が希望した場合であって、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、65歳まで継続雇用する。

- (1) 定年退職後も会社で勤務に精勤する意欲のある者
- (2) 人事評価において、著しく評価が悪くないこと
- (3) 過去〇年間の出勤率が〇%以上であること
- (4) 直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと

継続雇用の対象を限定する箇所を削除

#### <改訂後>

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した年度の末日をもって退職とする。

2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望する者については、65歳まで継続雇用する。

※厚生労働省「高年齢者雇用安定法Q & A(高年齢者雇用確保措置関係)」、「継続雇用制度の対象者に係る基準事例集」より浜銀総合研究所作成

ただし、厚生労働省「高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」よれば、高年齢者雇用安定法改正後であっても、「心身の故障のため業務に堪えられないと認められること、勤務状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たし得ないこと等、就業規則に定める解雇事由又は退職事由(年齢に関するものを除く。以下同じ。)に該当する場合には、継続雇用しないことができる」とされております [図表 4-09]。

【図表 4-09】 解雇または退職事由による継続雇用の制限例

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した年度の末日をもって退職とする。

2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望する者については、65歳まで継続雇用する。

ただし、当該希望者が、以下のいずれかに該当する者である場合については、この限りではない。

- (1) 就業規則第〇条(解雇)に定める解雇事由に該当する者であること
- (2) 就業規則第〇条(退職)に定める退職事由に該当するものであること

※厚生労働省「継続雇用制度の対象者に係る基準事例集」より浜銀総合研究所作成

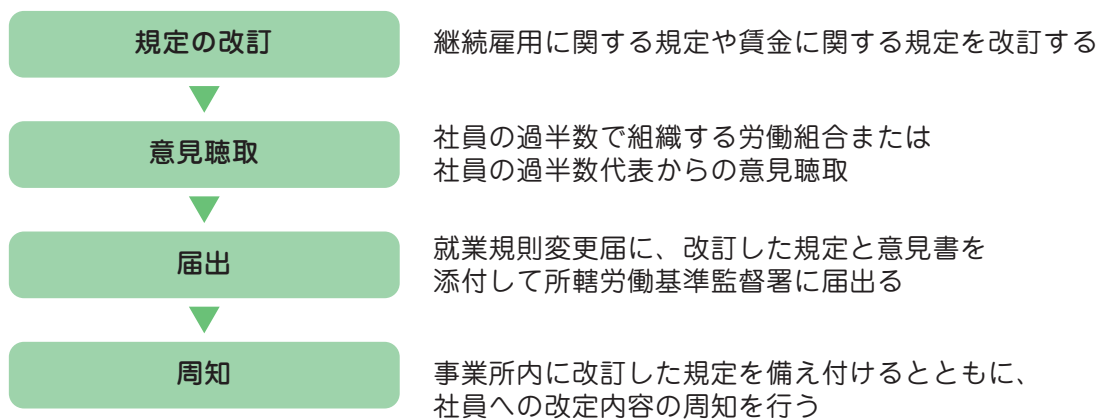
## ②賃金に関する規定の改訂

賃金に関する規定の改訂は、就業規則における「絶対的記載事項<sup>2</sup>」に該当し、当該規定を欠く場合には、労働基準法第 89 条違反となります。具体的には、「賃金（臨時の賃金を除く）の決定、計算及び支払の方法、賃金の締め切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項」がこれにあたります。高年齢者賃金制度は、「賃金の決定、計算及び支払方法」、「昇給に関する事項」に該当するため、明文化が必要です。

## ③規定の改訂手順

継続雇用に関する規定や賃金に関する規定の改訂は、下記の手順で行います [図表 4-10]。

[図表 4-10] 規定の改訂手順



※労働基準法第 90 条、第 106 条より浜銀総合研究所作成

周知において、規定の備え付け以外に、「改訂内容のコピーを配布する」、「電子媒体をサーバーへアップロードし、常時パソコンで閲覧できる状態にする」等の方法が認められています。なお、必要な書式は、厚生労働省のホームページからダウンロードできますので、下記 URL を参照してください。（「労働基準法関係主要様式」参考 URL⇒<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/roudoujouken01/>）

<sup>2</sup> 就業規則に記載する事項には、「絶対的記載事項」と「相対的記載事項」があり、前者は就業規則に必ず記載しなければならない事項をいい、後者はその項目について定める場合には必ず就業規則に記載しなければならない事項をいいます。それ以外の事項は「任意的記載事項」となります。それぞれ具体的な事項については、労働基準法第 89 条をご参照ください。

## 5. 周辺制度を設計し、制度の理解・浸透を図る

ここまでで、モデル賃金制度の根幹である高年齢者格付け制度や高年齢者賃金制度の設計を行いました。ところが、これら 2 つの制度だけでは、働く意欲のある高年齢者の納得感を高めるにはまだまだ不十分だと言えます。本章では、高年齢者格付け制度や高年齢者賃金制度をより充実したものにするための周辺制度の設計と、制度導入に向けた理解・浸透に関する留意点について解説します。

### (1) 周辺制度

代表的な周辺制度として、評価制度と教育訓練制度の 2 つが挙げられます。各々の制度の設計・運用上の留意点について見て行きましょう。

#### ① 評価制度

評価制度は、高年齢者格付け制度を運用する上でのモニタリング機能を果たします。つまり、評価制度を通じて、高年齢者格付け制度に応じた定義や職務内容を、適切に遂行しているか確認します。

#### ア．制度設計上の留意点

高年齢者の評価制度を設計する際、新たに評価制度を設計するのではなく、正社員等の格付け制度における対応関係を踏まえ、正社員等の評価制度を準用することが重要です。また、企業への貢献度を評価するためには、目標管理等による成果評価の枠組みを用いることも有効です。

#### イ．制度運用上の留意点

評価制度の結果は、大別すると、3 つの目的（査定、育成、アセスメント）で利用されます。

[図表 5-01] 評価制度の 3 つの目的

目的	概要
査定	<ul style="list-style-type: none"><li>・高年齢者の職務内容の良否や貢献</li><li>・実際には、昇給や賞与のメリハリに利用します</li></ul>
育成	<ul style="list-style-type: none"><li>・高年齢者の職務内容を振り返り、良い点・悪い点を共有し、人材育成へ繋がります</li><li>・評価結果について面談を通じて、フィードバックを行い、職務内容への取り組み方を見直します</li></ul>
アセスメント	<ul style="list-style-type: none"><li>・高年齢者の格付けや配置が適正であったか判断します</li><li>・具体的には、昇格や配置転換などです</li></ul>

※浜銀総合研究所作成

制度運用に際しては、企業への貢献度に応じた賃金制度を実現するために、特に「査定」について吟味が必要です。

## ②教育訓練制度

高齢・障害・求職者雇用支援機構「70歳まで働ける企業基盤作り推進委員会調査研究報告書」によれば、多くの企業で高年齢者に対して十分な教育を行えていないという実状が伺えます。これは、高年齢者が、長年の職場経験の中で、既に高い職務遂行能力を有していると考えられているからだと言えます。ところが、企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中で、高年齢者に担って欲しい職務内容も常に変化するため、高年齢者に対しても教育訓練制度が必要になります。高年齢者を対象とした教育訓練制度には、大別すると2種類のものが挙げられます。

### ア．「職務内容」に関する教育訓練制度

高年齢者が実際に携わる「職務内容」について、これまで培ってきた職場経験が活かせない場合、必要な知識や技能についての教育訓練制度が必要です。15ページの高年齢者格付け制度を例に取り上げれば、基幹業務コースや補助業務コースの場合、「材料の検収」、「機械 A の操作」、「不良品の確認」といった実際の職務内容に関する知識や技能が必要になるため、既に忘れていたり、以前とやり方が変わっていたりすれば、再教育が必要になります。

### イ．「第 2 のキャリア」に関する教育訓練制度

職務内容に関する教育訓練制度以外に、継続雇用後の「第 2 のキャリア」について考えるための教育訓練制度が必要です。あらかじめ、「第 2 のキャリア」を考えることで、継続雇用後の自己啓発や能力開発を促すばかりか、定年に向けて、しっかりとした心構えができ、モチベーションの維持・向上の効果も期待できます。

## (2) 制度の理解・浸透

モデル賃金制度が趣旨に沿って導入・定着されるためには、制度内容をあらかじめ高年齢者やその他の正社員等に対して周知・推進し、制度の理解・浸透を図っていくことが必要です。

### ア．周知すべき内容

周知すべき内容は、前述まで取り扱ってきた「制度の趣旨」、「制度内容」、「管理職や周囲の社員との積極的なコミュニケーション」の3つです。

「制度の趣旨」は、新たに高年齢者のモデル賃金制度が必要になった背景や目的についてです。第 1 章、第 2 章の内容を踏まえ、自社なりの趣旨を考えて下さい。

「制度内容」は、これまで触れてきた高年齢者格付け制度、高年齢者賃金制度、周辺制度等です。高年齢者の納得を得られるよう、具体的な例示等を交えて周知して下さい。

「管理職や周囲の社員との積極的なコミュニケーション」は、高年齢者自身から自発的に職場に溶け込むことが必要なことを意味します。特に、継続雇用後、職務内容が変更する場合には、これまで後輩や部下であった社員から指導を受ける場合もあります。新しい職場環境でもスムーズに受け入れられるよう積極的なコミュニケーションを促します。

## イ．周知する方法

周知する方法として、「説明会の開催」、「情報媒体」、「面談」の3つが挙げられます。

「説明会の開催」を通じて、制度の概要を解説します。特に、高年齢者活用方針、高年齢者格付け制度、高年齢者賃金制度等、制度の根幹部分を中心に解説し、企業としての考え方を示します。

「情報媒体」を通じて、モデル賃金制度の詳細理解を促します。特に関心の高い、高年齢者賃金制度や周辺制度についても具体的な例示等を交えながら、解説します。また、あらかじめ高年齢者から要望を聞き、Q&A集等を整備することも有効です。

「面談」を通じて、必要となる個別対応を行います。特に、職務内容が大幅に変更したり、待遇が落ちたりする高年齢者については、入念に説明を試み、理解を促します。

## ウ．推進体制の確立

モデル賃金制度の導入・定着を進める上で、管理職や周囲の社員による推進体制を確立することも重要です。例えば、体力面に不安のある高年齢者に対して健康に関する勉強会の参加を奨励したり、高年齢者の負荷軽減を目的として作業環境の見直しを行ったりすることで、高年齢者をより活用しやすくなることが期待できます。

特に、現場の管理職は、高年齢者の健康管理面についても配慮が必要です。加齢に伴い視力、聴力、体力等が低下した状態で職務内容に従事することで、作業ミスや事故に繋がる可能性があります。こうした作業ミスや事故を防止するためには、定期的に健康状態をチェックすることも必要です。例えば、定期健康診断の受診漏れがないよう管理したり、日常を通じて適宜高年齢者に対して声かけを行い、顔色や言動から健康状態を把握したりする等が有効です。



## ～コラム 3～

### 活きたシニアになるための能力アセスメントツールの開発

日本人材マネジメント協会 (JSHRM)<sup>3</sup>は、リサーチ・プロジェクトを立ち上げ、平成 23 年 10 月に開催されたシンポジウムにて「シニアが生き、シニアを活かすための提言～キャリアのシフトチェンジのために企業、HR プロは何をすべきか～」という提言を発表しました。この提言の中では、「①働く場の選択と開発」、「②活躍できる能力の維持・開発」、「③キャリア・シフトチェンジの推進」の 3 つを掲げ、②の中で、「どのような能力があれば活きたシニアになれるのか」という議論があり、シニアの能力は二階建て構造になっていると考えました。これは、リーダーシップ、高度専門技術、社会貢献といった「カッコ良い」応用力は二階に当たり、それを支える一階には「プラットフォーム能力」が土台として必要になるであろうという考えによるものです。この「プラットフォーム能力」は、行動（ヒューマンタッチ力）、スキル（お一人様仕事力）、健康要因（心身ともに健康であること）、就業動因（働きたい / 働かねばならない）、態度（気持ち切り替え力）の 5 つの要件から構成されます。

この「プラットフォーム能力をアセスメントして指標化できれば、シニア本人の気づきや能力開発への具体的な貢献に繋がるとシンポジウムで提言した際、数多くの賛同する声を頂き、中央職業能力開発協会 (JAVADA)<sup>4</sup>内に、シニア・アセスメントツール開発委員会を設置し、JSHRM から数名が委員として参画し、「活きたシニアになるための能力アセスメントツール」の開発に携わりました。特徴の一つとして「将来予測アセスメント」が挙げられます。これは、シニアになってからアセスメントをして気づきを得たとしても、態度、行動変容には間に合わないため、「プラットフォーム能力」をミドルの内にとどの程度持ち合わせているかを早期にアセスメントして、来るべきシニアに備えて貰おうという思想で開発しました。これは、前述の提言の 1 つである「③キャリア・シフトチェンジの推進」にも繋がる思想であり、キャリアの折り返し地点となる「第一定年 (45 歳前後)」でこのツールを活用して貰いたいと考えています。

制度の理解・浸透の観点からも、本テキストで提案する高年齢者のモデル賃金制度と合わせて、この「活きたシニアになるための能力アセスメントツール」を活用することは有効だと言えます。

---

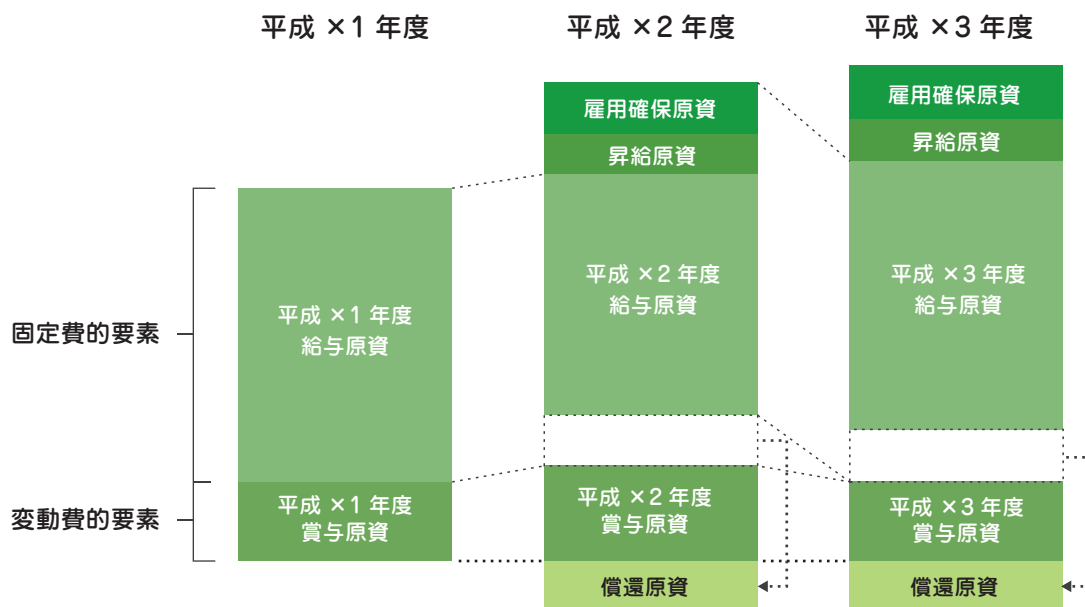
<sup>3</sup> 日本人材マネジメント協会 (JSHRM) 参考 URL⇒<http://www.jshrm.org/>

<sup>4</sup> 中央職業能力開発協会 (JAVADA) 参考 URL⇒<http://www.javada.or.jp/>

### (3) 移行原資の試算

モデル賃金制度の制度導入に際して、人件費負担がどう変化するかをあらかじめ見積もる必要があります。固定費的要素に対する人件費増減要因は、「雇用確保原資」、「昇給原資」、「償還原資」の3つです [図表 5-02]。

[図表 5-02] 高年齢者雇用における人件費の増加要因



※浜銀総合研究所作成

「雇用確保原資」とは、新たに継続雇用する高年齢者に対して支払われる人件費増加要因です。改正高年齢者雇用安定法により、希望者全員に対して雇用確保措置が義務づけられていますが、定年を機に退職する高年齢者も一定数いるため、企業の実状を踏まえ、見積もります。

「昇給原資」とは、在籍する高年齢者の昇給に伴う人件費増加要因です。前述の通り、高年齢者格付けごとに、標準評価([図表 4-05]では、B 評価)を基準として、見積もります。

「償還原資」とは、高年齢者が退職することで生じる人件費減少要因です。65 歳まで継続雇用する場合には、65 歳に到達時点で「償還原資」と扱います。高年齢者の継続就業に対する意向や企業の人材ニーズを踏まえて、見積もります。

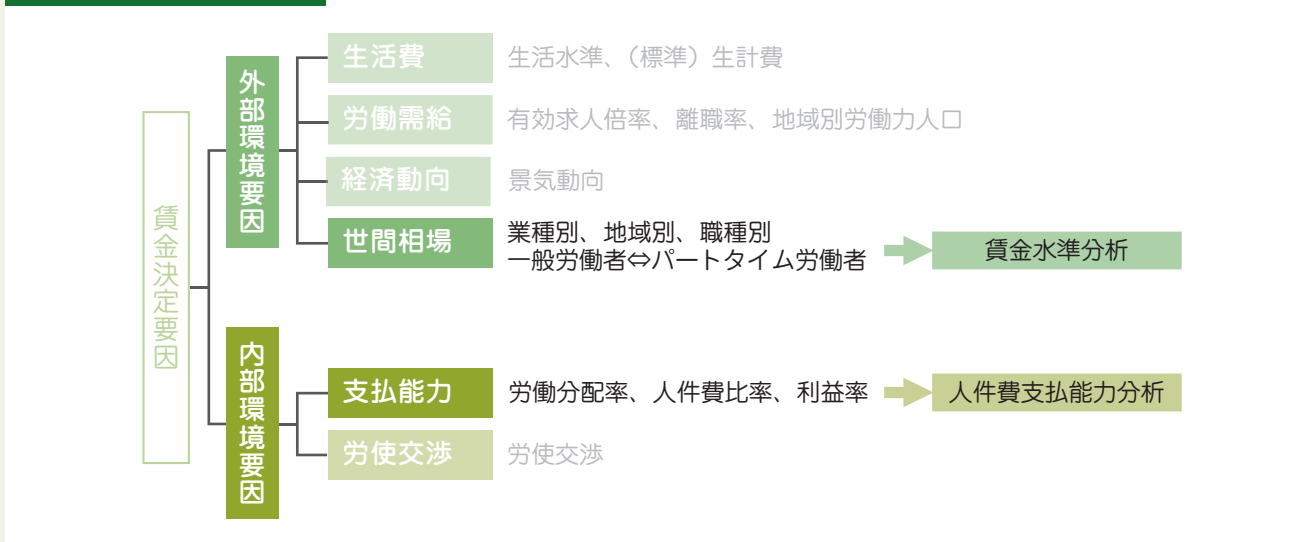
本テキストとは別に、移行原資を予測するシミュレーション・ツールを開発しましたので、ホームページからダウンロードして、そちらも活用して下さい。

## 【参考資料】

### (1) 賃金制度の現状把握

賃金は、外部環境要因と内部環境要因の2つから決定されます。外部環境要因とは、生活費、労働需給、経済動向、世間相場等、「外部から人材を採用する際、どの程度賃金を支払う必要があるのか？」を示したものです。一方、内部環境要因とは、支払能力、労使交渉等、「企業の内情を勘案し、どの程度賃金を支払うことが可能か？」を示したものです〔図表 6-01〕。

〔図表 6-01〕 賃金決定要因



※浜銀総合研究所作成

外部環境要因と内部環境要因の内、中小企業として重要になるのは、「世間相場」と「支払能力」の2つです。

「世間相場」とは、同規模・同業種等、外部から人材を採用する際、競合となる企業の賃金水準を示したものです。自社の賃金水準が「世間相場」を上回るのであれば、人材を集めやすく、「世間相場」を下回るのであれば、人材が集めにくくなります。

「支払能力」とは、前述の通り、財務の視点から、労働生産性や人件費の特徴を捉え、どの程度の人件費負担増が許容できるかを示すもので、自社の「支払能力」が高ければ社員の賃金水準の引上げが可能な状態であり、自社の「支払能力」が低ければ場合によっては社員の賃金水準の引下げが必要な状態にあると言えます。

賃金制度の現状把握では、この2つの要因を分析することが必要と考え、「世間相場」を分析する手法として「賃金水準分析」、「支払能力」を分析する手法として「人件費支払能力分析」の2つの分析手法を解説します。

## ②賃金水準分析

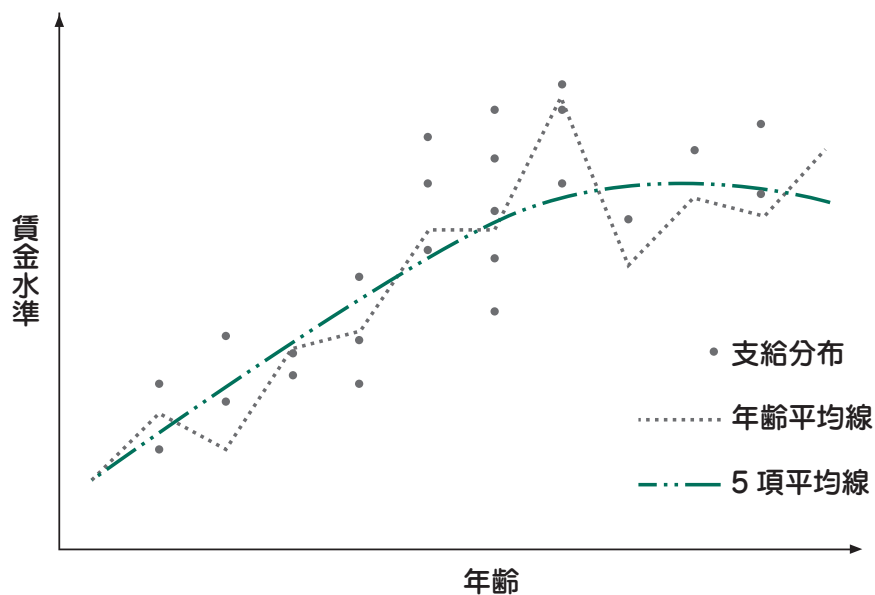
「賃金水準分析」とは、前述の通り、自社の賃金水準と「世間相場」を比較分析するものです。下記のア～ウ. の手順に沿って実施しましょう。

### ア. 自社の賃金水準と傾向曲線

自社の賃金水準としては、支給分布を用いる方法も考えられますが、賃金傾向が分かりにくいいため、下記に挙げる2つの傾向曲線を用います [図表 6-02]。

[図表 6-02] 年齢平均線と5項平均線

- 年齢平均線 … 年齢ごとの支給額の平均値を算出したものを繋げた傾向曲線
- 5項平均線 … 年齢平均線をなだらかにしたもので、該当年齢の±2歳の支給額の平均値を繋げた傾向曲線



※浜銀総合研究所作成

比較分析の際は、原則として5項平均線を使用しますが、サンプル数が少ない場合は、年齢平均線を用います。

### イ. 「世間相場」と統計調査

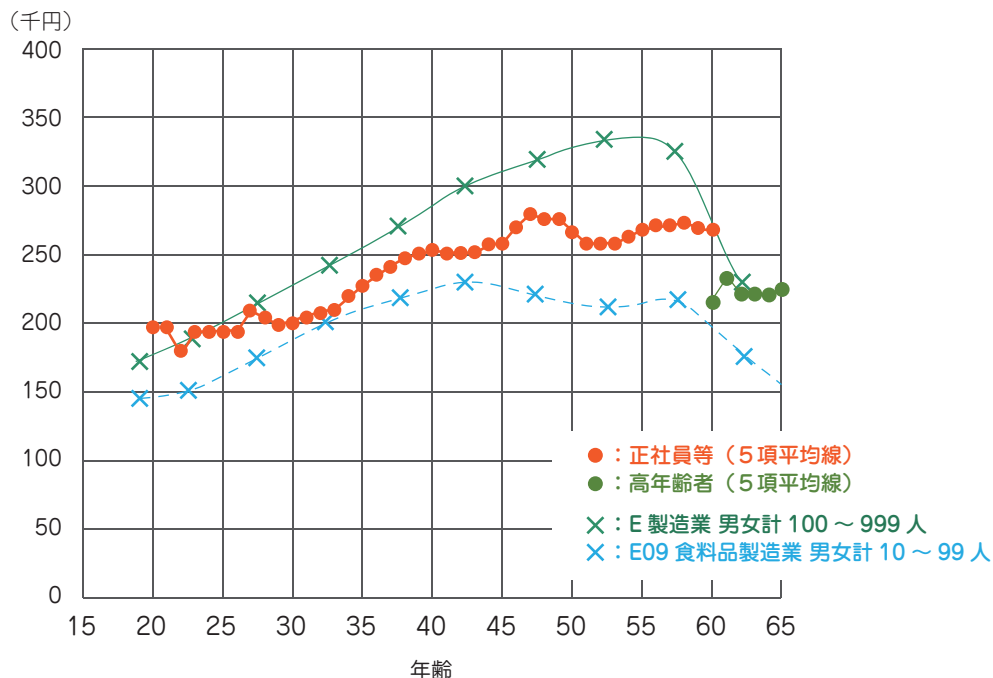
「世間相場」としては、様々な統計調査がありますが、その1つとして、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を推奨します。これは、厚生労働省が毎年調査を行う賃金統計の1つで、サンプル数が多く、産業別、企業規模別、都道府県別、性別、職種別等、様々な視点で比較ができることが特徴です。厚生労働省のホームページからダウンロードできますので、下記 URL を参照して下さい。

（「政府統計の総合窓口」参考 URL ⇒ <http://www.e-stat.go.jp/estat/html/GL02100101.html>）

## ウ．比較分析

支給額を縦軸、年齢を横軸にとって、自社の 5 項平均線と「賃金構造基本統計調査」の賃金統計をグラフ化して比較分析します [図表 6-03]。

[図表 6-03] 賃金水準分析の例



※厚生労働省「平成 24 年賃金構造基本統計調査」より浜銀総合研究所作成

[図表 6-03] は所定内給与額について比較したもので、正社員等の水準は製造業 100~999 人と食品製造業 10~99 人の間に位置し、高年齢者の水準は製造業 100~999 人と同程度であることが分かります。

「賃金構造基本統計調査」では、所定内給与額以外に、きまって支給する現金給与額(≒月例給与額)や年間賞与その他特別給与額についても掲載されており、様々な視点で分析しましょう。

### ③人件費支払能力分析

「人件費支払能力分析」とは、前述の通り、自社の「支払能力」を比較分析するものです。下記のア～イの手順に沿って実施しましょう。

#### ア．指標の作成

自社の「支払能力」を表す指標には、下表のようなものが挙げられます [図表 6-04]。

【図表 6-04】 自社の「支払能力」を表す指標の例

指標	算出式	概要
売上高営業利益率	$\text{= 営業利益} \div \text{売上高}$	<ul style="list-style-type: none"><li>・売上高に対する本業からの利益(営業利益の比率)</li><li>・競合他社と比較することによって、生産活動および販売活動、管理活動の効率性を判断する</li></ul>
1人当たり人件費	$\text{= 人件費} \div \text{社員数}$	<ul style="list-style-type: none"><li>・社員1人にかかる人件費負担を示した指標</li></ul>
労働分配率	$\text{= 人件費} \div \text{付加価値}$	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業全体で発生する人件費(労務費+人件費)の付加価値に占める割合を示した指標</li><li>・人件費が効率よく支給されているかどうかを見る</li></ul>

※三菱総合研究所「(中小企業庁委託調査) 我が国の中小企業の経営財務指標等の整備に関する委託事業報告書」(平成 22 年)より浜銀総合研究所作成

付加価値とは、企業の中で資本(株主、総資本、経営者)と社員とが、共同で稼ぎ出した「純稼ぎ高」です。言い換えると、企業外部から購入した原材料や仕入れた部品等に、必要な加工、組み立て、サービス等の価値をつけた商品を、販売して生み出されたものだといえます。付加価値の算出方法は、大別すると、売上高や生産高から外部から購入した価値にあたるものを差し引いていく「控除法」と、外部購入価値を除き、それ以外の費用や利益を足し上げていく「加算法」の 2 つに分かれますが、本テキストでは、中小企業庁「中小企業実態基本調査」による算出方法を記載しています。

#### 中小企業庁「中小企業実態基本調査」の算出方法

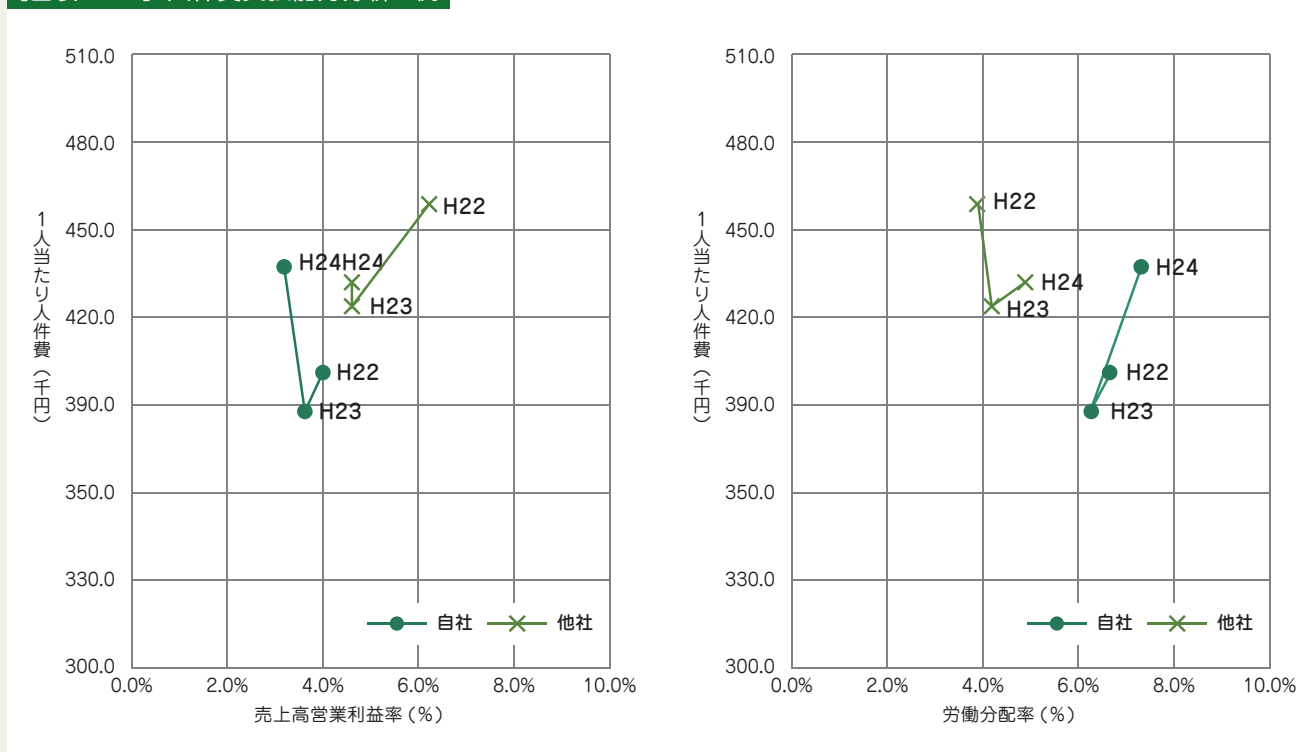
付加価値 = 売上高 - 営業費用 + 人件費 + 租税公課 + 販売費及び一般管理費の中の減価償却費 + 地代家賃



## イ．比較分析

算出した指標の内、1人当たり人件費を縦軸、売上高営業利益率や労働分配率を横軸にとって、自社の指標と他社の指標を、グラフ化して比較します〔図表 6-05〕。

〔図表 6-05〕 人件費支払能力分析の例



※浜銀総合研究所作成

〔図表 6-05〕では、売上高営業利益率が低く、労働分配率が高いため、自社の「支払能力」が低いと言えます。一方で、平成 24 年では 1 人当り人件費が他社の水準を上回っており、待遇の改善が行われたことが分かります。

なお、既に比較したい個別企業の指標があれば、それらを用いましょう。また、そういった指標がなければ、中小企業庁「中小企業実態基本調査」や財務省「法人企業統計」等の統計調査の指標を用いることも有効です。

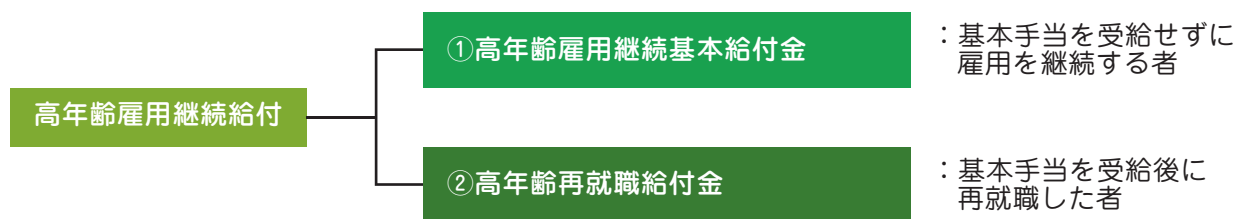
## (2) 高年齢者雇用に関する支援制度

高年齢者雇用を支援する制度として、「高年齢雇用継続給付」と「特別支給の老齢厚生年金」の2つについて、解説します。なお、「高年齢雇用継続給付」と「特別支給の老齢厚生年金」の両方とも受給する場合には、併給調整されます。

### ア. 高年齢雇用継続給付とは？

「高年齢雇用継続給付」は、高年齢者の働く意欲・能力に応え、65歳に達するまでの雇用を援助・促進するために支給される雇用保険法上の給付です。「高年齢雇用継続給付」は、「高年齢雇用継続基本給付金」と「高年齢再就職給付金」の2つから構成されます。[図表 6-06]。

【図表 6-06】 高年齢雇用継続給付の構成



※浜銀総合研究所作成

「高年齢雇用継続給付」の支給要件を整理すると、下表の通りです [図表 6-07]。

【図表 6-07】 高年齢雇用継続給付の支給要件

	高年齢雇用継続基本給付金	高年齢再就職給付金
①支給対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般被保険者又は高年齢継続被保険者であること</li> <li>60歳に達した日を離職日とみなして算定した算定基礎期間に相当する期間が5年以上であること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受給資格者が60歳に達した日以降安定した職業に就いたこと</li> <li>当該受給資格に関する離職日における算定基礎期間が5年以上であり、かつ、当該受給資格に基づく基本手当の支給を受けたことがあること</li> <li>就職日の前日における基本手当の支給残日数が100日以上であること</li> <li>同一の就職につき再就職手当の支給を受けていないこと</li> <li>一般被保険者又は高年齢継続被保険者であること</li> </ul>
②賃金要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>支給対象月支払われた賃金の額が、みなし賃金日額に30を乗じて得た額の100分の75に相当する額を下回った</li> </ul>	
③支給対象月	<ul style="list-style-type: none"> <li>60歳に達した日の属する月から、65歳に達する日の属する月の期間内にある月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>就職日前日の基本手当の支給残日数によって決定</li> <li>※200日以上・就職日の属する月から2年まで</li> <li>※100日以上200日未満・就職日の属する月から1年まで</li> </ul>

※浜銀総合研究所作成

「高年齢雇用継続給付」の支給額は、下表の通りです [図表 6-08]。

[図表 6-08] 高年齢雇用継続給付の支給額

支給対象月の賃金が 60 歳時点賃金の 61% 未満の場合

$$\text{支給対象月の賃金の額} \times 100 \text{ 分の } 15$$

支給対象月の賃金が 60 歳時点賃金の 61% 以上 75% 未満の場合

$$\text{支給対象月の賃金の額} \times \text{支給対象月の賃金の割合が逡増する程度に応じ 100 分の 15 から一定の割合で逡減するように定められた額}$$

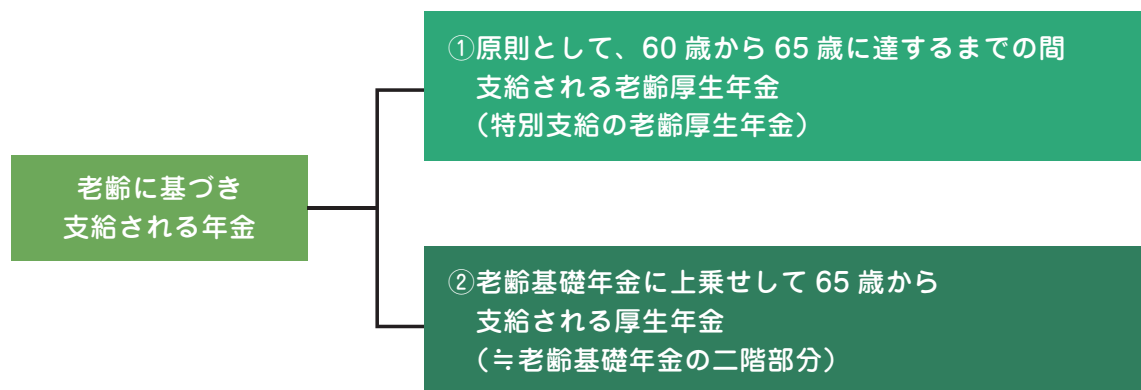
※高年齢雇用継続給付の支給額と賃金の総額が、支給限度額 (341,542 円) を超えた場合、支給限度額-賃金が、高年齢雇用継続給付の支給額となります。

※浜銀総合研究所作成

## イ. 特別支給の老齢厚生年金

老齢に基づき支給される年金 (老齢厚生年金) は、老齢を保険事故とする厚生年金保険法上の年金です。老齢厚生年金は、「特別支給の老齢厚生年金」と「老齢基礎年金の二階部分」の 2 つから構成されます [図表 6-09]。

[図表 6-09] 老齢厚生年金の構成と特別支給の老齢厚生年金の位置づけ



※浜銀総合研究所作成

「特別支給の老齢厚生年金」の支給要件を整理すると、下表の通りです [図表 6-10]。

[図表 6-10] 特別支給の老齢厚生年金の支給要件

①支給対象者	・ 1年以上の被保険者期間を有する65歳未満の者であること
②資格期間要件	・ 受給資格期間(=保険料納付済期間+保険料免除期間+合算対象期間)が25年以上あること
③支給対象月	・ 原則として60歳以上であること

※浜銀総合研究所作成

なお、この「特別支給の老齢厚生年金」は、段階的に廃止（支給開始年齢の引上げ）されていくことが既に決まっており、そのスケジュールの詳細は、下記の通りです [図表 6-11]。

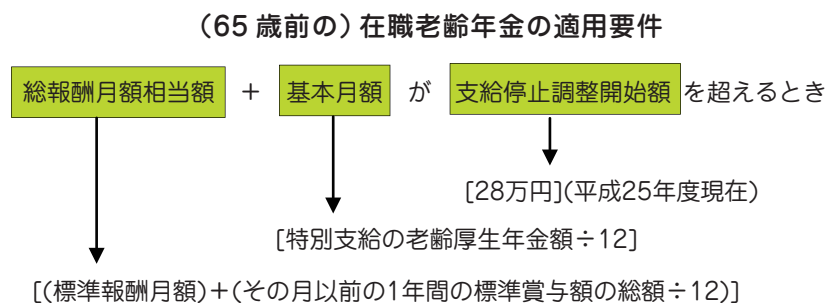
[図表 6-11] 支給開始年齢の段階的引上げ

平成16年度～平成18年度 (1943.4.2～1945.4.1 生まれ)	62歳	報酬比例部分 定額部分	老齢厚生年金 老齢基礎年金
平成19年度～平成21年度 (1945.4.2～1947.4.1 生まれ)	63歳	報酬比例部分 定額部分	老齢厚生年金 老齢基礎年金
平成22年度～平成24年度 (1947.4.2～1949.4.1 生まれ)	64歳	報酬比例部分 定額部分	老齢厚生年金 老齢基礎年金
平成25年度 (1949.4.2～1953.4.1 生まれ)	65歳	報酬比例部分	老齢厚生年金 老齢基礎年金
平成25年度～平成27年度 (1953.4.2～1955.4.1 生まれ)	61歳	報酬比例部分	老齢厚生年金 老齢基礎年金
平成28年度～平成30年度 (1955.4.2～1957.4.1 生まれ)	62歳	報酬比例部分	老齢厚生年金 老齢基礎年金
平成31年度～平成33年度 (1957.4.2～1959.4.1 生まれ)	63歳	報酬比例部分	老齢厚生年金 老齢基礎年金
平成34年度～平成36年度 (1959.4.2～1961.4.1 生まれ)	64歳	報酬比例部分	老齢厚生年金 老齢基礎年金
平成37年度～ (1961.4.2 生まれ～)	65歳	報酬比例部分	老齢厚生年金 老齢基礎年金

※女子については、5年遅れの実施となります。  
※浜銀総合研究所作成

65歳未満の社員（被保険者）が、「特別支給の老齢厚生年金」を受給している場合、（65歳前の）在職老齢年金という仕組みが適用され、支給額の全部または一部が支給停止します。[図表 6-12]

[図表 6-12] (65歳前の) 在職老齢年金の適用要件



### (3) 高年齢者雇用に関する労働法制

高年齢者雇用に関する労働法制として、「労働契約法」と「高年齢者雇用安定法」の2つについて、解説します。

#### ① 労働契約法

個別の労働関係の安定に資するため、労働契約に関する民事的なルールの必要性が一層高まり、労働契約の基本的な理念及び労働契約に共通する原則や判例法理に沿った労働契約の内容の決定及び変更に関する民事的なルール等を一つの体系としてまとめるべく、労働契約法が制定され、平成20年3月から施行されました。今般、労働者に対する有期労働契約の反復更新の下で生じる、「雇止め」に対する不安を解消し、安心して働き続けることができるようにするため、この労働契約法が改正され、平成25年4月より完全施行されています。改正労働契約法では、新たに3つのルールが規定されました〔図表6-13〕。

〔図表6-13〕改正労働契約法の3つのルール

#### 改正労働契約法の3つのルール

##### I 無期労働契約への転換

有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できるルールです。

##### II 「雇止め法理」の法定化

最高裁判例で確立した「雇止め法理」が、そのままの内容で法律に規定されました。一定の場合には、使用者による雇止めが認められないことになるルールです。

##### III 不合理な労働条件の禁止

有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることによる不合理な労働条件の相違を設けることを禁止するルールです。

施行期日： II：平成24年8月10日（公布日） IとIII：平成25年4月1日

※厚生労働省「労働契約法改正のポイント」より

#### ア．無期労働契約への転換

「無期労働契約への転換」とは、有期労働契約が反復更新された際、一定の要件を満たすことで、当該社員を無期労働契約への転換を義務づけるものです。要件を整理すると、下記の通りです〔図表6-14〕。

〔図表6-14〕無期労働契約への転換が義務づけられる場合の要件

有期労働契約の締結	・ 同一使用者との間に2以上の有期労働契約が締結されていること
通算契約期間	・ 2以上の有期労働契約の通算契約期間が5年を超えること ※各有期労働契約の間の空白期間が6か月以上あるときは、前の契約の期間は通算契約期間に算入しない
労働者による申し込み	・ 現契約の満了日までに、労働者から、満了日の翌日からの期間の定めのない労働契約（無期労働契約）の締結について申し込みがあったこと

※浜銀総合研究所作成

## イ. 「雇止め法理」の法定化

使用者から有期労働契約の雇止めが為された際、契約更新に対する社員の期待を保護するべく、一定の要件を満たすことで、当該雇止めを認めないこととするものです。要件を整理すると、下記の通りです [図表 6-15]。

[図表 6-15] 雇止めを認めない場合の要件

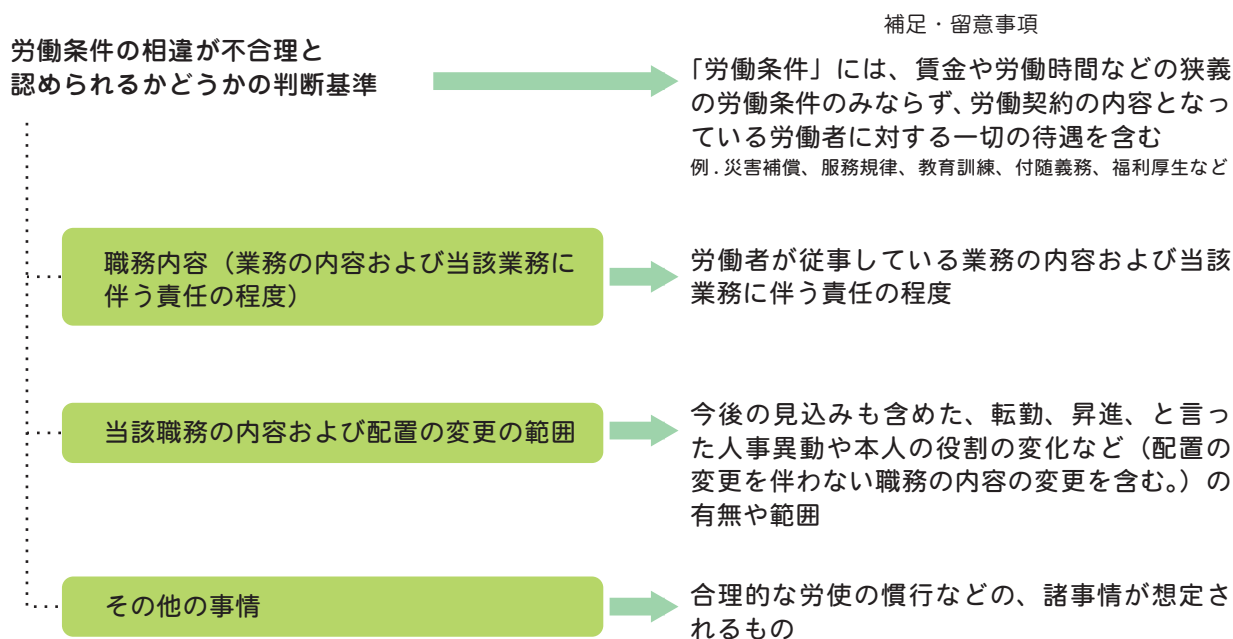
一定の性格を持った有期労働契約の存在	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去に反復更新されたことがあり、更新しないことでその契約を終了させることが、期間の定めのない労働契約の解雇と社会通念上同一視できる有期労働契約が存在すること</li> <li>更新されるものと期待することについて、合理的理由がある有期労働契約が存在すること</li> </ul>
労働者による申し込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働者がその期間満了日までに、または、期間満了後遅滞なく、契約の更新を申し込んだこと</li> </ul>
不合理な申し込みの拒絶	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用者による申し込みの拒絶が、客観的に合理的理由を欠き社会通念上相当であると認められないこと</li> </ul>

※厚生労働省「労働契約法改正のポイント」より浜銀総合研究所作成

## ウ. 不合理な労働条件の禁止

有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることにより不合理に労働条件を相違させることを禁止するルールが明文化されました。労働条件の相違が不合理と認められるかどうかの判断基準については、既に触れましたが、ここでは、行政通達（基発 0810 第 2 号）による補足・留意事項を併記します [図表 6-16]。

[図表 6-16] 労働条件の相違が不合理と認められるかどうかの判断基準



※厚生労働省『労働契約法の施行について』の一部改正について」より浜銀総合研究所作成



## ②高年齢者雇用安定法

雇用対策法と連動して、高年齢者の安定した雇用の確保、再就職の促進、特に 40 歳代以上の応募や採用の差別を原則禁止して、雇用機会の平等化を促すべく、昭和 46 年 5 月「中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法」として制定され、昭和 61 年に「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（通称、高年齢者雇用安定法）」と改称され、同年 10 月より施行されました。今般、急速な高齢化の進行に対応し、高年齢者が少なくとも年金受給開始年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備を目的として、この高年齢者雇用安定法が改正され、平成 25 年 4 月より施行されています。[図表 1-02] の通り、1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止、2. 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大、3. 義務違反の企業に対する公表規定の導入、4. 高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定等の 4 つが規定されました。

### ア．継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

以前の高年齢者雇用安定法では、労使協定等により、継続雇用者を限定できる仕組みとなっていました。改正高年齢者雇用安定法では、原則として、希望者全員を継続雇用することが義務付けられました [図表 6-17]。

[図表 6-17] 継続雇用基準制度の廃止

改正前…労使協定等で定める基準制度により、継続雇用を限定させることが可能

#### 旧第 9 条 2 項

事業主は、当該事務所に労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定により、継続雇用制度の対象となる高齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、前項第二号に掲げる措置を講じたものとみなす。

改正後…①原則として、希望する者全員を継続雇用することを義務付け

②継続雇用義務が免除される場合を、心身故障、解雇事由、退職事由に限定

#### 「高年齢者雇用確保措置の実施および運用に関する指針」（厚生労働省令）

継続雇用制度を導入する場合には、希望者全員を対象とする制度とする。この場合において法第 9 条第 2 項に規定する特殊関係事業主により雇用を確保しようとするときは、事業主は、その雇用する高齢者を当該特殊関係事業主が引き続いて雇用することを約する契約を、当該特殊関係事業主との間で締結する必要があることに留意する。

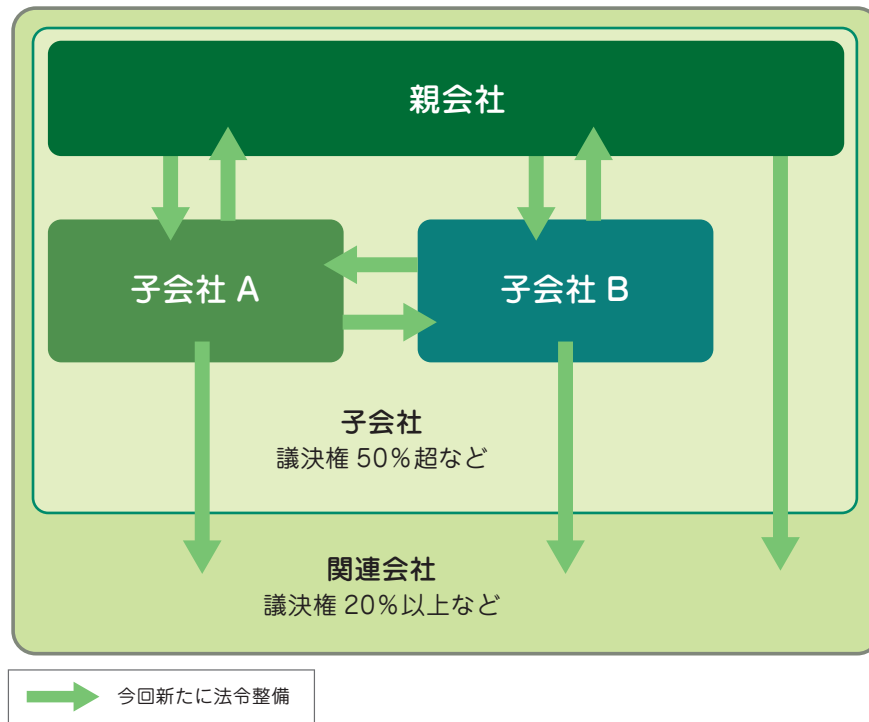
心身の故障のため業務に堪えられないと認められること、勤務状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たし得ないこと等就業規則に定める解雇事由又は退職事由（年齢に係るものを除く。以下同じ）に該当する場合には継続雇用しないことができる。

※厚生労働省「高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」より浜銀総合研究所作成

## イ．継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大

以前の高年齢者雇用安定法では、継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲が、親子会社に限定されていましたが、今回の改正により、改正高年齢者雇用安定法では、「特殊関係事業主」と呼ばれる子会社や関連会社まで、範囲が広がりました [図表 6-18]。

[図表 6-18] 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲



※厚生労働省「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」より

## ウ．義務違反の企業に対する公表規定の導入

改正高年齢者雇用安定法では、高年齢者雇用確保措置義務に関する勧告を受けたにも関わらず、これに従わなかった場合、企業名を公表する規定が、導入されました。なお、同法が求めているのは、継続雇用制度の導入であって、事業主に定年退職者の希望に合致した労働条件での雇用を義務付けるものではなく、事業主の合理的な裁量の範囲の条件を提示していれば、社員と事業主との間で労働条件等についての合意が得られず、結果的に社員が再雇用されることを拒否したとしても、同法違反となるものではありません。

## 工. 高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定

改正高年齢者雇用安定法では、事業主が講ずべき高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の根拠を設けられました。特に、賃金・人事待遇制度の見直しについては、詳細な留意事項が挙げられています [図表 6-19]。

### [図表 6-19] 賃金・人事待遇制度の見直しにおける留意事項

- (1) 能力、職務等の要素を重視する制度へ
- (2) 高年齢者の就業実態、生活安定等の考慮
- (3) 希望に応じた勤務制度の導入（短時間勤務制度、隔日勤務制度等）
- (4) 契約期間の適正化
- (5) 職業能力評価の整備と有効活用を通じた、高年齢者の意欲及び能力に応じた適正配置及び処遇の実現
- (6) 高年齢者の意欲及び能力に応じた多様な選択（勤務形態、退職時期含む）の実現
- (7) 労働者のニーズや意識の調査・分析

※厚生労働省「高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」より

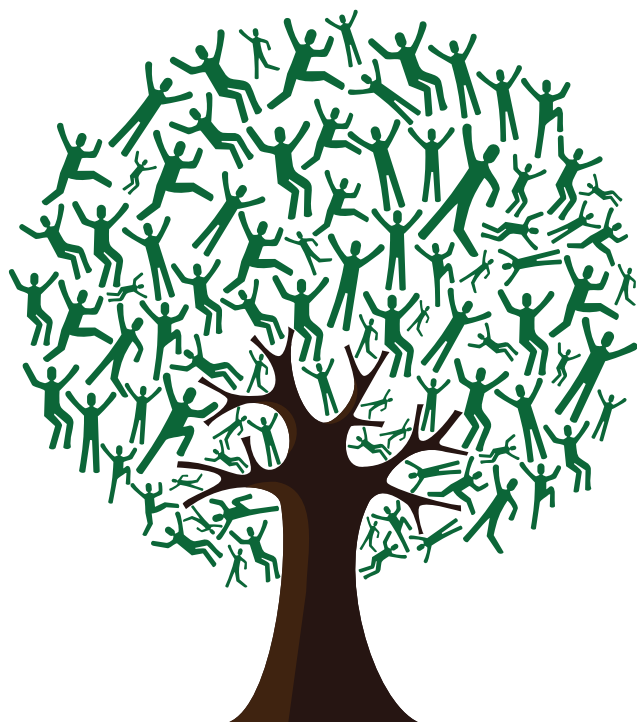
## 中小企業モデル賃金制度研究開発委員会

氏名	所属
今野 浩一郎（委員長）	学習院大学 経済学部 教授
小西 敦美	日本水産株式会社 人事部 人事課長
齋藤 文昭	厚生労働省労働基準局 労働条件政策課賃金時間室 最低賃金制度研究官
菅原 一久	横浜植木株式会社 管理部 課長
橋本 卓也	橋本経営労務管理事務所 代表（特定社会保険労務士）
林 克己	日本労働組合総連合会神奈川県連合会 事務局長

（50音順 敬称略）

## 事務局

氏名	所属
佐伯 克志	株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 副部長 主任コンサルタント
東海林 崇	株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 主任コンサルタント
大橋 歩	株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 主任コンサルタント
野口 衛	株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 副主任コンサルタント
吉田 貴行	株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 コンサルタント



厚生労働省 労働基準局

労働条件政策課 賃金時間室 賃金・退職金制度係

〒100-8916 東京都千代田区霞が関 1-2-2

TEL (03)3502-6758

平成 26 年 1 月作成