

中小企業における高齢者の賃金・処遇

元・関西学院大学教授 居樹伸雄

すえき

1 はじめに

(1) 中高年処遇問題の背景

現在、公的年金の支給開始年齢は60歳であるが、今後、これを2013（平成25）年から3年ごとに1歳ずつ、2025年までに65歳に引き上げることとされている。

公的年金の支給開始が65歳となるため、60歳定年制と公的年金との接続は十分ではなくなる。そこで2004年、企業は65歳までの雇用の場を確保することが法制化され、この結果、65歳定年制、定年制廃止、または原則希望者全員の雇用継続制度、の三つの施策

のいずれかを実施することが企業に求められた。ちなみに、多くの企業では第三の雇用継続制度を取り入れた。

このような、いわゆる再雇用制度は、65歳までの有期雇用で嘱託扱いとなるため、賃金面で落差が大きい。それでも、これまでは公的年金は半額ほど削られたものの、まだ半分程度残っていたため、両者を合算すると年収のダウンがある程度抑制できた。

ところが、2013年以降、60歳になっても年金がまったくもらえない者が続出して

いくことになる。すると、賃金面での再検討が必要になってくる。雇用面でも原則希望者全員では確保策として不十分との声が強く、やはり見直しが必要となっている。

(2) 65歳への雇用延長に伴う賃金処遇面の課題

企業では、公務員と異なり、65歳定年制は打ち出さず、「原則」を取り払って、「希望者全員を対象とする雇用継続制度」とする案が有力である。それでも、雇用の面では限りなく65歳定年制に近づくことになる。60歳でいったん定年を迎えその後再雇用されるため、賃金面ではそれほど一貫性のある制度を用意せずに済むことになる。

ただし、課題もある。60歳以降も従来の仕事内容が変わらない者が7割程度、という企

業も多い。その場合に賃金だけが雇用形態の変更を理由に半減するのが一般的である。しかし、正規労働者と非正規労働者の雇用・賃金格差が問題とされ、均衡処遇が求められる時代となった。そこで、2013年に無年金者が出始めることを受けて、改めて再検討を迫られるであろう。

いまのところ、前述のように公的年金が半

2 中小企業における賃金管理の特色

(1) 中小企業における賃金制度の現状と問題点

ここで、中小企業の賃金制度の現状を見てみよう。大企業では年功処遇を手直しして能力主義（職能給）化を進め、さらに成果主義（年俸制、職務給、役割給）の導入を始めていく。それぞれ課題はあるが、賃金制度としては整備が進んできたといえる。一方、中小企業の多くは年功処遇のままである。

年功処遇は、昇給表があれば、査定（人事考課）が反映され、ある程度能力に対応した処遇を行うことが可能である。また、若年層が多ければ人件費も少なくて済む。ところが中高年層が増えるだけで、高コストの賃金管理に変身する。昇給表は上げ幅のみ表示した賃金表のため、抑えが利かず仕事や能力が変

分ほど残っているため、高齢者雇用給付金などと併せて大幅な年収ダウンを避けることができた。つまり、問題が表面化しにくい状況のもとで、65歳までの雇用継続が進められてきたといえる。再雇用の場合は60歳でいったん退職金も支給されるため、不足分をカバーしやすい点もあげられる。

わらなくても賃金上昇を続けてしまうのである。

つまり、甘さの目立つ賃金管理、といった特色が現れてしまう。さらにルールがあいまいなため、公平感が保ちにくく不満が出やすい。賃金管理と人事考課、あるいは教育訓練

3 60歳以降の賃金処遇の現状と課題

(1) 調査に見る賃金管理の状況

ここで、これまでの60歳前半層の賃金の実情を見ておきたい。(独)労働政策研究・研修機構（JILPT）の調査を見ると、賃金を中心に年収は60歳までの6〜7割程度のレベ

が連動していないことが多く、処遇基準が明確ではないからである。

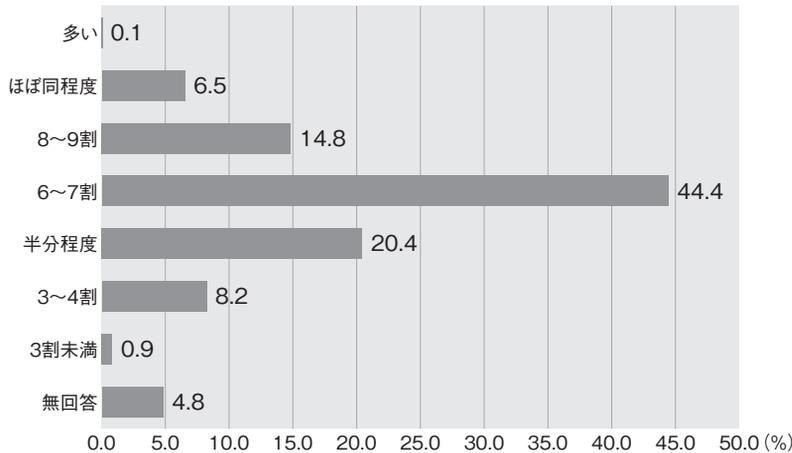
(2) 経営者が個別に決定する場合の問題点

また、中小企業の中には賃金表を用意していないところも多い。賃金表や昇給表がないと、社長など経営トップが個別に一人ひとりの賃金を決めていくことになる。ところが、賃金表がなく賃金制度が整備されていないため、処遇基準が不明確となり恣意的な管理に陥りやすい。反対に、公平感の高い賃金制度を用意すれば、従業員のやる気を引き出すこともできる。

中小企業が大企業並みの賃金水準を用意するのは難しい。しかし、賃金制度を整備することによって公正処遇に近付けることができ。これらの取組みによって従業員のやる気を引き出すことは可能なのである。

ルにある企業が半数弱と最も多い。賃金だけを取り出すと半減する場合が多いが、年収全体で見ると大幅ダウンはかろうじて避けられているように見える。ただし、対応は企業ごとにまちまちのため、なかには処遇面でも問

図表1 定年到達時と比較した継続雇用者の年収水準（定年到達時と比較して）



出典：労働政策研究・研修機構「高齢者の継続雇用の実態に関する調査」

題を抱えている例が散見される状況にある。
(図表1)

(2) 事例に見る賃金管理の特色

2004年には高齢者雇用安定法が成立し、65歳までの雇用確保が強化された。しかし、それ以前から積極的に雇用延長に取り組んできたところも多い。賃金水準はおおよそ60歳時の賃金の半分程度となる傾向が強いが、同時に賃金設定には色々工夫も見られる。そこで、大企業を含めた事例からいくつ

かの取組みを拾い出してみる。(図表2)

まず、職場の確保策としては、社内のハローワークの部署で適職探しをする例が目される。大半は同じ仕事を続けるものの、変更する場合の一助として人事異動のための情報提供を活用するものである。これはある大手企業の例であるが、賃金はボーナス(賞与・一時金)を含め180万円(中卒)、240万円(高卒)、300万円(大卒)、とそれほど高くはない。ちなみに、年収は中卒で月例賃金やボーナスの他、公的年金、企業年金などを合わせると、およそ400万円を確保している(このうちの約130万円が2013年以降ゼロとなる)。

賃金の設定には公的年金と併せて設計する例も多い。本来は公的年金を賃金の補填として活用すべきではないが、実際には工夫の余地があるためであろう。ちなみに、ハーフ勤務の場合は残っている年金がすべて支給される状況にある。このため、フル勤務の者との収入差は縮まることになる。いずれにしても2013年以降は年金を前提とした設計ができなくなる。

ところで、65歳雇用延長制度の導入に当たって、55歳まで賃金を遡って改定している場合もある。この場合には、生涯賃金がどう変化するか、試算しておくことが大事である。かつて、55歳定年制を60歳定年制に変更した時に、50歳まで遡って賃金カーブを修正した

図表2 事例に見る65歳までの雇用確保と処遇

	A社	B社	C社	D社	E社
賃金の扱い	56~60歳：十数パーセントの賃金ダウン 60歳以降：56歳時点の約半額	55~60歳：約20%の賃金ダウン 60歳以降：55歳時点の約半額	60歳以降：再雇用(賃金は3つのパターンを用意) ①180万円 ②240万円 ③300万円	進路選択制の中の1つとして65歳コースを用意(他に独立自営、早期退職優遇制などあり)	嘱託的処遇(出向者を引き上げて60歳以降の者の職場を確保)
年収確保の工夫	賃金減額の一部を退職金で補填、全体で生涯賃金を確保	企業年金活用で、減額の半分をカバーできる	中卒モデルでも年収400万円を確保	ハーフ勤務でもフル勤務にやや近い年収を確保	公的年金を含めて制度設計を工夫
特色	65歳定年制への移行(定年延長で対応)	55歳時点で新旧2つのコースから選択を行う	企業年金は厚生年金基金のほか、C社独自の企業年金がある	フル勤務とハーフ勤務で仕事内容が異なる	グループ企業全体で65歳までの雇用の場を確保
その他	管理職経験者の多くは60歳までに転籍出向	大半の者は同一職務を継続	社内ハローワークの活用		フル勤務のほか、2段階のハーフ勤務あり

出典：拙稿「65歳雇用時代の賃金設計」(『賃金・労務通信』2008年1月5・15日号)

注：①いずれも公的年金の残りの部分や公的給付金を含めて制度設計。②法制化に伴い、一部手直しの必要なケースもある

ため、生涯賃金の面で問題が生じ、裁判となった例がある。同様の問題が生じるおそれがあるので留意しておかなければならない点である。
また、グループ企業全体で雇用の場の確保策を講じるところもあるが、かなり一体感のある企業という制約もある。いずれにしても、

中小企業の場合、親会社などから60歳に到達した者を受け入れる側となるので、高齢の従業員の処遇に工夫が必要となる。

(3) 55歳から60歳までの中高年層の賃金処遇の見直し

ところで、55歳から60歳へと定年延長を実施する際、各社ごとに多様な賃金カーブが選択された。55歳までの賃金カーブは似ているもの、55歳以降の対応策は企業ごとにはばらつきも多い。その多くは55歳とは異なった発想の賃金管理となっており、しかもその後の手直しが進んでいない企業がほとんどである。今後は60歳以降の高齢者の賃金設計と併せて、見直していく必要がある。同時に、それらの方法のなかには60歳以降の賃金カーブの設定や賃金管理の具体策のヒントも含まれている。

そこで、60歳への定年延長時の取組み状況を振り返っておく。実は賃金水準は異なるものの、55歳までは多くの企業が比較的似た発想で賃金管理を行っていた。ところが55歳以降の賃金設定は企業によりばらつきも大きい。

ここでは代表的な賃金管理を6つほどに整理・集約し、それぞれの特徴と課題を見てみる。

まず、①再雇用型(二時点賃金大幅ダウン)賃金カーブがある。これは55歳時点で賃金を3割から5割程度ダウンさせるものである。

実際には嘱託的な扱いとなり、企業のなかには55歳で退職金を払ったり、第二の資格制度を用意するところもある。賃金水準の非常に高い大企業と、逆に賃金水準のかなり低い中小・零細企業に散見された取組みである。60歳以降65歳までの雇用継続企業の多くが、60歳以降の従業員に対してこれと同様の賃金管理を行ってきた。その点でも参考となる点が多い。

次に、②定期昇給ストップ型(賃金横ばい)の賃金カーブがある。これは一定年齢以降の定昇をなくす方法である。この背景には中高年の賃金が若年層に比べ高いと同時に、仕事能力と比べて高い、という見方がある。③マインスイープ型(賃金が徐々に低下)賃金カーブは、一定年齢以降徐々に賃金を減額していく方法である。これと似た方法に、④ベースアップ調整方式がある。いずれも社内の賃金分布が右肩下がりとなる。なお、最近はやや

(純粋なベースアップ)がないため、後者は最近では有効な方法ではなくなっている。

その他、⑤定昇減額型(緩やかに賃金上昇)賃金カーブや、⑥定昇継続型(賃金が引き続き上昇)賃金カーブなどの方法もある。比較的ゆとりがある企業では、旧定年年齢以降も定昇を継続させている。

いずれの方法(⑥を除く)も、賃金管理の一貫性に欠けている。結果として、55歳以降の賃金管理は、事実上別管理状態になったままのところが大半である。ちなみに、退職金カーブも55歳までは長期勤続者優遇型で急上昇するが、55歳からはほぼフラットになっており、同様に別管理状態にある。

そこで、60歳以降の賃金管理の設定と併せて、55歳以降の部分の賃金カーブも手直しした方がよい。つまり、若年層から中高年層まで、一貫した賃金管理を行う方法を見出す取組みが必要となってくる。

4

今後の賃金管理の方向

(1) 当面の対策としての賃金カーブの手直し

2013年に向けて、60歳以降の賃金管理や賃金カーブを見直す動きが広がってきた。いくつかの企業の労使では、新たなプロ

ジェクトを設け、検討し始めている。これまでは多くの企業が60歳時点で賃金を半減させてきた。しかし、生活面を考慮すると、やはり見直しが必要である。かといって直ちに良い方法があるわけではない。

ヒントの一つとして、公務員の65歳定年制への取組みがある。その内容を見ると、公務員の賃金は60歳時点で7割ほどにダウンさせる案となっている。その理由として、民間の多くが公的年金と併用とはいえ、年収を従来の7割レベルに設定していることをあげている。

民間準拠とはいえ、年金を含まず賃金だけで7割レベルを確保する案は一定の意味を持っている。働く従業員にとってもある程度生活を配慮した設計を期待している。また、本来であれば、仕事が変わらなければ賃金も現状レベルをキープすべきである。

60歳時点の賃金水準が仕事や能力に見合った設定になっていれば、賃金水準は維持すべきである。また、長期的には、60歳時点の賃金水準を妥当なレベルに設定したうえで、その水準で65歳まで処遇することが望まれる。

(2) 遡って賃金カーブを修正する際の留意点

さて、60歳以降の賃金設定にあたって、55歳まで遡って賃金カーブを手直した例もある。この場合にはいくつかの留意しておくべき点がある。削減された金額が大きいと、5年間雇用量が増えた分をカバーできず、生涯賃金が減少する、あるいは、増えたとしても5年分の労働量増加に見合った額とならない、といった事態が生じるおそれがある。60歳定年制導入に際し、トラブルとなった例も

ある。そこで十分な配慮が必要である。

すでに65歳までの雇用が実現されているなかでの賃金カーブの手直しでは、生涯賃金が減少しない範囲での見直しも可能である。労働量が変わらない場合は、生涯賃金の増減で見当がつくからである。ただし、既に賃金カーブ修正該当年齢に到達している従業員の扱いは十分考慮しておく必要がある。

(3) 求められる賃金制度の構築・整備

ところで、以上はとりあえずの措置にすぎない。2013年以降は60歳を過ぎても無年金者が出てくる。雇用面では希望者全員雇用となる。65歳雇用が定着していけば、賃金制度の一貫性が重視されてくる。とくに、近年では正規労働者と非正規労働者の均衡処遇が求められる時代となった。60歳以降の処遇にあたっては例外とはいえなくなってきた。

そこで、当面の策だけでは不十分である。賃金制度を整備すれば、60歳以降の者の処遇だけでなく若年層から一貫した処遇が構築できる。30歳代半ばまでは年功的な処遇でもよいが、それ以降の中高年層に対しては新たな発想で賃金管理を構築していく必要がある。賃金面では定昇制度の見直しとなるが、職務給や役割給といった賃金制度も広がりつつある。

(4) 長期的には職務給で対応

長期的には若年層からの一貫化した賃金処遇制度を構築していかなければならないであ

ろう。人件費との関連でいえば、仕事(職務)に見合った賃金であれば、企業としても問題はない。年功給で若年層の賃金を低めに抑えてきた分、中高年層が高めになっているため、60歳以降の賃金管理に無理が生じているのである。そこで、若年層から中高年層まで、職務とのバランスのとれた賃金設定に切り替えていく必要がある。

幸い、中小企業では30歳代半ば以降の賃金カーブは、比較的ゆるいものとなっている。ただし、仕事・能力のカーブに見合った賃金カーブとするには、これまでより早めに立ち上げる必要がある。これまでは賃金カーブのほうがり、立ち上がりが遅いと見られてきたからである。

ところで、30歳代半ばが一人前の賃金レベルだとすると、ある程度バランスがとれた状況にある。しかも大企業に比べて賃金水準が低めの分、企業負担も軽めである。だとすると、60歳以降の賃金をある程度の水準で用意すれば、60歳時点の賃金と大きな開きがなくすむことになろう。

それを制度としてよりしっかりとしたものにするには、職務給として設計すればよい。かつて、大企業では製造現場の現業職(ブルーカラー層)に職務給を導入していた。職務分析・職務評価を伴う大掛かりなものであった。

その後職務給は減っていったが、賃金管理

面では定昇を弱め、職務給的な賃金カーブと
している。中小企業では職務給と名付けた制
度は導入していないが、賃金管理面をみると、
職務給的な管理に近い。そこで、職務給とし
て整備することも可能であろう。

職務給は職務と賃金をリンクさせているの
で、人件費の無駄がほとんどない。そこで、
職務給を用意すれば70歳までの雇用が求めら
れるようになっても対応できることになる。
職務分析・職務評価を実施しなくとも、職務
給的な賃金管理は可能である。つまり、賃金
水準は別として、賃金の決め方としてはパー
ト労働者やアルバイト賃金の決め方を参考と
すればよい。中高年者の賃金管理として制度
化するには最適な方法といえるであろう。

最近では賃金制度改定にあたって、年功給
や職能給から役割給へ改定する例も増えてき
た。役割給の事例を見ると、職能給の模様替
え程度の役割給（定昇制度が根幹にある）か
ら、定昇制度が大幅に改定され、ほとんど定
昇のない役割給まで、さまざまである。

いずれにしても中高年部分の賃金水準があ
る程度のレベルであれば、中高年層部分の定
昇を圧縮することは可能であろう。先に触れ
たように、中小企業の賃金カーブは既にかた
りゆるいものとなっており、役割給や職務給
の導入がしやすい状況にある。もともと、年
功給（能力対応賃金）や職能給（能力主義賃
金）は若手ホワイトカラーに力点を置いた制

度であり、中高年にはそれにふさわしい賃金
管理を作り上げていけばよい。

（5）賃金制度の構築に向けて

さて、新たに賃金制度を構築するには具体
的にはどうすればよいか。社内に適材がいな
ければ外部の力を利用する方法がある。大企
業であれば人事コンサルタント会社が利用で
きるが費用がかさむ。最近では社会保険労務
士に依頼する中小企業が増えている。

社会保険労務士にとつては新分野の仕事に
なるが、経験を積んだ社会保険労務士も増え
ている。普段の依頼事項に加えて頼むと、相
互の信頼関係からスムーズに進むことも多
い。ただし、制度設計のねらいやポイントが、
社会保険労務士と企業側で十分意思疎通を
図っておくことが欠かせないであろう。

高齢・障害・求職者雇用支援機構の高年齢
者雇用アドバイザーに相談するという方法も
ある。

（6）納得性ある賃金管理を目指して

以上述べた取組みを進めれば、より理にか
なつた賃金管理や賃金カーブとしていくこと
が可能となる。賃金管理や賃金カーブの改定
は、より公平・公正な賃金とする取組みであ
る。人件費の抑制のための改定は許されない
が、賃金制度を整備すれば人件費管理の無駄
がなくなる。こうして企業経営としては合理
性の高い賃金管理を目指すことになるが、従
業員側は納得性の高い賃金管理を求めている。

る。そこで、納得性について考えてみよう。

まず、公平感の高い賃金管理は従業員の企
業への信頼感を高め、納得性が高まる。そう
すれば、従業員のやる気（モチベーション）
の高揚にもつながる。賃金はアウトプットと
の関連が高いコストであり、結果として企業
業績が上がれば、賃金コスト指数（賃金指数
を生産性指数で除したものは低下する。つ
まり、同じ人件費でも企業が活気づけば、生
産性が高まり、賃金コスト指数を下げるこ
とができる点に注目することが大事である。

さて、納得性を高めるためには、まずは公
平感の高い賃金制度を設計することである。
次いで、制度やその適用にあたって、従業員
へ十分説明していくことが大切である。例え
ば人事考課制度は制度の説明だけでなく、考
課（評価）の結果を上司が部下の従業員に丁
寧に説明を行うことが欠かせない。考課結果
の本人へのフィードバックが大切である。

ところで、日本では正規労働者の賃金はば
らばらで相場がないといわれている。それで
も、初任給と60歳前後の賃金（現業職など）
のばらつきは少なく、ある程度賃金相場も形
成されつつある。そのため、賃金水準も考慮
しながら賃金額を設定すると、より納得性を
高めることができるであろう。