

ハズの労務コンサル短信

〈No.18〉シニア人材にはジョブ型賃金を

〈No.11〉 専門業務型裁量労働制対象業務の拡大について
〈No.12〉 2024 新年を迎えて
〈No.13〉 65 歳、それとも 70 歳？ 日本の高齢者雇用 (1/2)
〈No.14〉 60 歳以降の年収ダウンはそのままでもいいか？ 日本の高齢者雇用 (2/2)
〈No.15〉 ジョブ型雇用には賃上げはない？
〈No.16〉 「失われた 30 年」しか知らない世代の特性とは
〈No.17〉 電車遅延で遅刻の場合の賃金控除について

ピー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

少子化に歯止めがききません。東京では出生率が0.99となった、日本全体では1.20にまで落ち込んだ、と言われていますが、人口を維持する合計特殊出生率2.07は50年前の1974年にすでに下回り、その後一度もこれを上回ったことはありません。今年度予算で政府が試みる少子化対策に万一効果があったとしても、人手不足の解消には出生後さらに20年前後は必要です。

人手不足対応こそ企業の最重要課題となるなか、女性、外国人、65歳以降のシニアは不足する労働力の調達手段として有効でしょう。実はこれに、ヒトに代わる労働力としての生成AIが加わるはずですが、これについては次回以降のテーマとしましょう。

＊自社内シニア人材の一層の活用を図ろう

さて特に、長年自社で頑張ってきたシニア人材は、文字通りの即戦力です。労働法の趨勢もフォローです。65歳までの希望者全員

の雇用義務とは異なり、65歳以

降70歳までのシニア人材の雇用は、法的には努力義務に留まっています。今なら、65歳以降のシニア人材は、企業が法に則して工夫を凝らすことで、ニーズに合う即戦力に絞った人材のみ活用することも可能となっています。

先日刊行の『日経ビジネス』誌(2024年6月10日号)には、大手企業ではすでに4分の1に当たる24.7%は70歳までの就業機会を確保済みとの記事がありましたが、大手企業の4分の1で65歳以降のシニア人材の活用が十分に機能しているか？と問えば、筆者はNot Yet (まだまだです)と答えます。大きな問題は賃金水準にあります。ご存じの通り、法は“定年は60歳を下回らない”としており、最近では65歳定年や70歳定年も散見されるものの、72%は60歳定年制のまま(令和4年厚生労働省「就労条件総合調査結果の概況」)で定年後、嘱託などの有期雇用者として65歳まで再雇用する仕組みです。この再雇用時に、賃金水準が低下します。ダウン幅

の最も多いグループは40%程度の賃金低下。さらに、65歳時点で15%程度の賃金ダウンが観察されます。現場は即戦力のシニア人材がいきいきと活躍しているイメージとはほど遠い、賃金低下によるモラルダウンが職場に蔓延しているように思えます。

再雇用者の賃金ダウン。同一労働同一賃金の観点から司法でも争いは絶えませんが、長澤運輸事件、名古屋自動車学校事件と、2つの最高裁の判断を見ると、定年後再雇用者の賃金がダウンするスキームを企業が当面継続しても法的には問題はなさそうです。そのため、多くの企業で“温存”されているのでしょう。

さて、データを見る限りでは日本企業の賃金はまだまだ色濃く年功色が残っているように見えます。新卒新人として入社し、配置転換を繰り返すなかで定期昇給や昇格を重ねて賃金が上昇していきます。この日本的な雇用の仕組みをジョブ型雇用と対比したうえでメンバーシップ型雇用と呼んでい



●鈴木 雅一（すずき まさかず） www.pmp.co.jp

■本社所在地：〒220-0012 神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1 ランドマークプラザ5階

ピー・エム・ピー株式会社（PMP）代表取締役・特定社会保険労務士。慶應義塾大学経済学部を卒業（専攻は経済政策，恩師はカトカンで有名な加藤寛教授）。三菱銀行（現三菱UFJ銀行）に入社し，人事企画部門他を経験。その後，米国ケミカル銀行（現JPモルガン・チェース銀行）の日本支店の副社長として銀行と証券人事部門を統括。米国マイクロソフト社の日本法人であるマイクロソフト株式会社の人事部門と総務部門の統括責任者を経て，PMPを創業。また，人事部長のネットワークSMCも運営，人事スペシャリストの研鑽の場を提供している。著書に『アメリカ企業には就業規則がない』（国書刊行会）。

ますが，この年功重視の賃金体系では一定の年齢を超えると社外の労働市場水準を上回る賃金を受け取る社員が含まれてくるのではないかと？ 確たるデータがあるわけではありませぬので，異論反論も続出でしょうが，こうまで多くの企業が定年再雇用時に大きく賃金をダウンさせる原因の1つとして，これまでの払い過ぎの是正という側面もあるのかもしれないと最近考えています。

それはともかく，結果として人件費負担を軽減しつつ労働力が調達できることに法的リスクは少なく，一定の経済合理性は認められるので，このままの方式もある程度は継続して有効活用すべきと思っています。

＊ジョブ型併用のハイブリッド形式で

その上でのジョブ型の導入の提案です。65歳，再雇用希望者全員をジョブ型に切り替えるものではありません。社員が希望し，会社が認めた場合に限り，今までのメンバーシップ型からジョブ型に切り替わります。努力義務の期間の今ならジョブ型雇用への転換を65歳以降の再雇用制度の条件とする制度設計も工夫次第で可能ならずです。

次に賃金水準の決定。一般にジョブ型雇用の賃金水準は，それぞれ

のジョブごとの労働市場（マーケット）で定められるといわれています。そのジョブの担当者の社外流出を回避し，また社外からそのジョブの担当者を採用するに十分な賃金水準として決定されます。しかしながら，今回の対象は65歳のわが社の特定の社員。社外流出のリスクは？ 社外からの人材調達で代替する可能性は？ 現実にはほとんどありません。ジョブ型という言葉に惑わされることなく，最初は引き続きいきいきと仕事をし続けるための報酬水準という観点から始めて構わないと思っています。

もちろん，ジョブ型の典型として巷間いわれる高度な専門職については，ある程度はその特定のジョブの外部労働市場情報を収集することを勧めはしますが，それに拘泥する必要はありません。最初はその社員と会社との合意形成を最優先とすべきでしょう。これを繰り返すことで，その会社にとっての65歳以降のジョブ型のマーケットをつくってみてください。仮に最初の設計が違っていても，まず有期雇用契約の更新時に修正のチャンスがあります。また，それが失敗しても長くて5年，70歳でその社員は辞めていきます。

ジョブ型という言葉にとらわれずそこは割り切って，詳細な職務記述書など作成せず（その職務記述書を用いて社外人材の中途採用

を行いますか？），担当する主な職責や業務の箇条書きあたりから始めてください。

＊配置転換なしで導入

強くお勧めしたいのは，管理職へのジョブ型の導入です。最近の日本の議論を見ると，専門職はジョブ型とするが，管理職や管理職につながるコースはメンバーシップ型とするという区分が多いように思えます。日本以外の国は，どの管理職ポストもジョブ型です。日本の管理職もジョブ型がダメというわけではないでしょう。要は会社都合による配置転換をNGとすればジョブ型管理職の導入も可能なはずで。

今回の対象は65歳以上です。配置転換なしとしてまず問題ありません。65歳以降のシニア人材の給与をジョブ型と位置づけ，少なくとも年に1回の人事考課を行い，昇給も含めた給与改定も賞与査定も実施しましょう。大事なことはシニア人材もいきいきと活躍できる場を用意することです。そしてこの人たちは従来の仕組みの賃金ダウンの対象から外しましょう。

その次として筆者は，60歳でのジョブ型の導入をイメージしています。ただし当面は，60歳以降こそ従来の賃金ダウンを含むメンバーシップ型と，そうではないジョブ型の選択制としなければなりません。