

2021

12/5

No. 2838

# 賃金事情

人事賃金管理の運用をサポートする情報誌

## 2022年版 地域別賃金・生計費データ

- |  |                  |
|--|------------------|
| <p><b>1</b> 2021年 都市別の標準生計費<br/>世帯人員数別・負担費修正後の標準生計費／5カ年平均値</p> | 各人事委員会 <b>11</b> |
| <p><b>2</b> 2021年 都市別の賃金改定状況, 諸手当, 初任給, 賞与等</p>                | 各人事委員会 <b>24</b> |
| <p><b>3</b> 2021年 都市別の役職別・職種別賃金<br/>事務、技術、教育、研究職等37職種の平均賃金</p> | 各人事委員会 <b>30</b> |

## 高年齢者の賃金と処遇

- |   |                 |
|---|-----------------|
| <p><b>解説</b> 高年齢者雇用を取り巻く環境の変化と雇用・人事制度のあり方</p> | 小堤 峻 <b>42</b>  |
| <p>シリーズ <b>賃金センサスを読み解く</b> 高年齢者の賃金と労働力構成</p>  | 尾上 友章 <b>48</b> |

賞与

- |                                  |                                 |
|----------------------------------|---------------------------------|
| <p>2021年 年末賞与・一時金回答</p>          | 連合／東京都／国民春闘／大阪府／愛知県経協 <b>04</b> |
| <p>2021年 夏季賞与の支給状況【毎月勤労統計調査】</p> | 厚生労働省 <b>07</b>                 |
| <p>2021年 新規学卒者初任給情報</p>          | 厚生労働省 労働市場センター <b>55</b>        |
| <p>新規学卒就職者の3年以内離職状況</p>          | 厚生労働省 <b>58</b>                 |

連載

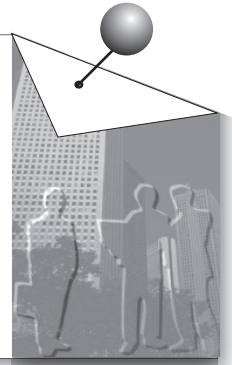
- |  |                               |                  |
|--|-------------------------------|------------------|
| <p>■ 江戸時代の雇用労働をひもとく</p>                  | <p>第3回 江戸幕府旗本・御家人の「給与」生活</p>  | 戸森 麻衣子 <b>60</b> |
| <p>■ あなたの会社は大丈夫？ 同一労働同一賃金への実務対応</p>      | <p>第19回 人材活用の制約と賃率の体系化</p>    | 菊谷 寛之 <b>64</b>  |
| <p>■ 人事スタッフのための税務Q&amp;A</p>             | <p>第25回 セルフメディケーション税制について</p> | 飯田 弘樹 <b>66</b>  |
| <p>■ 人事のためのスキル向上仕事塾 さまよえる企業と学生の接点を探る</p> | <p>第31回 オンライン説明会で好印象を残す</p>   | 斎藤 幸江 <b>70</b>  |

データ 左見右見 **02**  
賃金・人事処遇ニュートレンド(2021年10月) **72**  
公表スケジュール(12月)／次号予告 **74**

主要賃金データインデックス

# 高年齢者雇用を取り巻く環境の変化と雇用・人事制度のあり方

日本生産性本部 雇用システム研究センター 研究員 小堤 峻



2021年4月1日より、70歳まで働く機会の確保を企業の努力義務とする改正高年齢者雇用安定法が施行されました。本稿では、改正法のポイントと高年齢者雇用を踏まえた人事制度について解説します。

## 1. 改正高年齢者雇用安定法の概要

少子高齢化が急速に進展し、労働力人口が減少するなかで、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある高年齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高年齢者が活躍できる環境の整備を目的として、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）の一部が改正され、2021年4月1日から施行されました。

今回の改正法では、従前からの65歳未満の高年齢者雇用確保措置に加え、高年齢者「就業」確保措置として、以下の5点のいずれかを新設することが努力義務になりました。

- ①70歳までの定年引上げ
  - ②定年制の廃止
  - ③70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入
  - ④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
  - ⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入
    - a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
    - b. 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業
- ①から③は雇用による就業機会の確保となります

が、④⑤は雇用以外の方法による就業機会の確保となります。雇用による就業機会の確保を考える場合、人事・賃金・評価制度においては、多くの企業が入力している再雇用制度の設計・適用年齢の見直しや、導入企業が増えつつある定年延長および定年廃止への制度の転換を図っていくことが求められています。

## 2. 高年齢者雇用を取り巻く環境の変化

70歳までの高年齢者就業確保措置が新設された背景には、労働力人口における変化があります。内閣府の「令和3年版高齢者白書」によると、日本の雇用に影響を与える人口推移の将来予測において、今後、中長期的に総人口の減少が確実となり、とくに15～64歳の生産年齢人口の減少幅は、顕著なものとなっています。一方、65歳以上の人口は2040年まで増加し続けます。そのため、65歳以上で働く意欲のある人に対し、雇用または雇用によらない就業機会を確保していくことは、社会的な課題となっています。また企業にとっても、経営競争力の維持・向上において重要な人材活用の課題であることがうかがえます。

厚生労働省の「高年齢者の雇用状況」調査によると、2020年6月1日現在では、全産業の企業の7割超は再雇用などの継続雇用制度を活用しています。一方で、割合は少ないものの、大企業（従業員数301人以上）の13.1%、中小企業（従業員数31～300人）の24.8%が定年の延長や定年を廃止しています。2015年時点では、定年の延長や定年を廃止して

いる割合は大企業で7.9%、中小企業で19.5%であったため、高年齢の社員を確保し、60歳を超えても企業への継続的な貢献を期待する傾向が高まりつつあるといえます。したがって現在主流である、いったん退職し雇用契約を再締結する制度（再雇用制度）から、人事戦略的に定年の延長や廃止を行う制度に改める企業が増えると想定されます。

また、内閣府の2019年度「高齢者の経済生活に関する調査」によると、全国の60歳以上の男女において、半数以上が65歳を超えて働きたい、あるいは働けるうちはいつまでも仕事を続けたいと考えています。こうした状況から、高年齢者の雇用について考えることは、企業および高年齢の社員双方にとって関心の高いテーマであることがうかがえます。

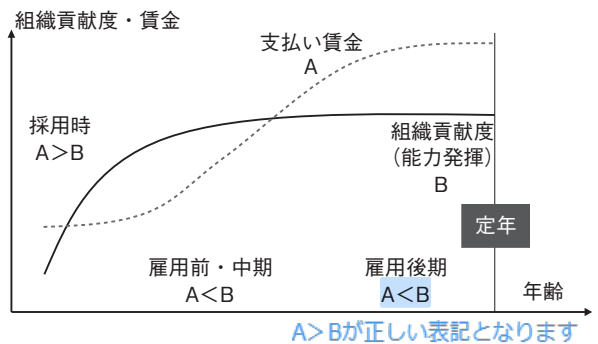
### 3. 高年齢者雇用を考える人事制度の論点～定年制と賃金カーブ～

高年齢者雇用を踏まえた人事制度について考えるうえで、前提としてこうした「年齢」を軸にした雇用のあり方に対する議論がある背景を押さえる必要があります。日本の雇用慣行において、昭和初期からの定年は55歳でしたが、1998年施行の高年齢者雇用安定法の改正により、60歳未満の定年制が禁止されました。この時にも、平均寿命の上昇・高齢化社会の到来といった高年齢者の活用に関する課題が注目されました。同時期に、一定の昇給を確保することで右肩上がりとなる賃金カーブが形成されましたが、定年を迎えることで新卒採用での入社からトータルとしての組織貢献度と企業の総支払い賃金が一致するような仕組みとなっていました。つまり、賃金カーブと組織貢献度は必ずしも常に一致はしておらず、比較的高年齢者の社員の賃金は、組織貢献度（パフォーマンス）と比較して高いと認識されています（図1）。

実際に、こうした状況から60歳で定年を迎えた後は、同じ仕事をしていても賃金が大幅に下がることが一般的となっていました。ただし近年では、同一労働同一賃金の観点から、不合理な格差とならないよう是正が求められています。

したがって、高年齢者雇用を考える場合には、単

図1 賃金カーブと組織貢献度



に定年（雇用）年齢を引き上げるだけでなく、人事・賃金、ひいてはその処遇を決める評価制度を含めた人事制度について見直すことが、企業経営および人材活用の論点から求められています。組織貢献度と賃金が一致しない、とくに賃金が払い過ぎである場合は、人件費の増加による経営の圧迫となってしまうためです。

### 4. 人事制度再構築のポイント

これまでの論点を踏まえ、高年齢者の雇用を前提とした人事制度の見直し（再構築）について考えるべき3つの視点を解説します。

#### 【視点①】雇用形態：雇用延長 or 継続（再雇用）

高年齢者の雇用を維持・継続するにあたり、雇用契約を延長するパターン（定年延長または定年廃止）か、いったん退職をしてから再度雇用契約を結ぶ再雇用制度とするパターンの2つがあります。前者の延長パターンにおいては、現役時（以下、60歳定年制とする企業の59歳以下を意味する）と同様の役割のもと、活躍をしてほしいというメッセージがより明確になり、社員からも比較的理解が得やすくなります。また、雇用の長期保障の観点から、社員は安心感をより得やすいというメリットがあります。

一方、後者の再雇用パターンにおいては、雇用契約を結び直す、したがって個別状況を踏まえ仕事ぶりを見直すことを前提とする場合に理にかなった方法といえます。社員にとっては、会社員人生の区切りをいったん迎え、その後の人生の過ごし方・働き方を踏まえた選択を考える機会が与えられます。以下に、60歳定年の企業が70歳、またはそれ以上の雇用

を想定する場合のパターンについて考えます(図2)。

多くの企業では、法律に基づき60歳を定年としているため、その後の継続雇用を前提とする場合は、タイプAのように再雇用制度の適用期間を延長することが第1の選択肢となります。比較的、現行の人事制度を維持・活用したまま雇用範囲を拡大することが可能です。一方で、現状の再雇用制度の運用に課題を抱えている場合(たとえば、再雇用率が低く人材が定着しない、働く社員のモチベーションが低いなど)は、その課題に直面する社員数が増えることとなるため、対策の検討が必要です。

タイプBは、今後導入企業数が増えると考えています。雇用義務がある65歳までは、現役時と同様の役割のもと活躍を推進するパターンです。また、再雇用制度に課題を抱えるなかで、人材の定着率の向上や社員のモチベーション低下を改善したい場合に、賃金・評価の仕組みを現役時と同様にすることで奮起してもらうことを想定します。一方、雇用義務がなくなる65歳以降は、再雇用制度として個別状況を踏まえ役割・処遇の見直しをすることを前提とするものとなります。

タイプCは、比較的人手不足が顕著な企業や、年齢に関わらない人材確保が重要な場合に効果的と考えます。厚生労働省の「高年齢者の雇用状況」調査の結果からも、人手不足がより深刻な中小企業において導入割合が比較的高い傾向がみてとれました。また、経験等習熟度が重要な業務において、年齢による体力等の衰えによる影響が少ない業務、またはIT等の技術進歩によって体力面の衰えをカバーできるような業務において有効なものと考えます。

**【視点②】 仕事内容の継続性：継続 or 見直し**

次に、仕事内容の継続性について考えます(図3)。現役時と同様の仕事(以下、役割・職務や期待能力を意味する)のもと、60歳以降の活躍を期待する場合はタイプIとなります。本人としても、これまで担ってきた仕事を継続することができ、モチベーションやパフォーマンスを維持しやすいと考えられます。また、企業としても社員への継続的な貢献を期待するメッセージが出しやすいものです。一方で、高年齢の社員を中心に貢献度に変化がある場

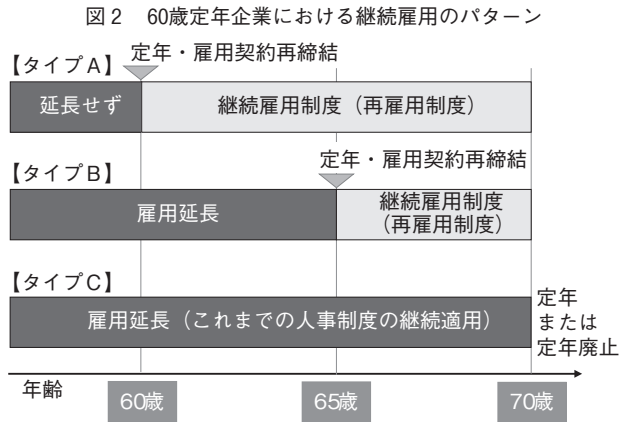
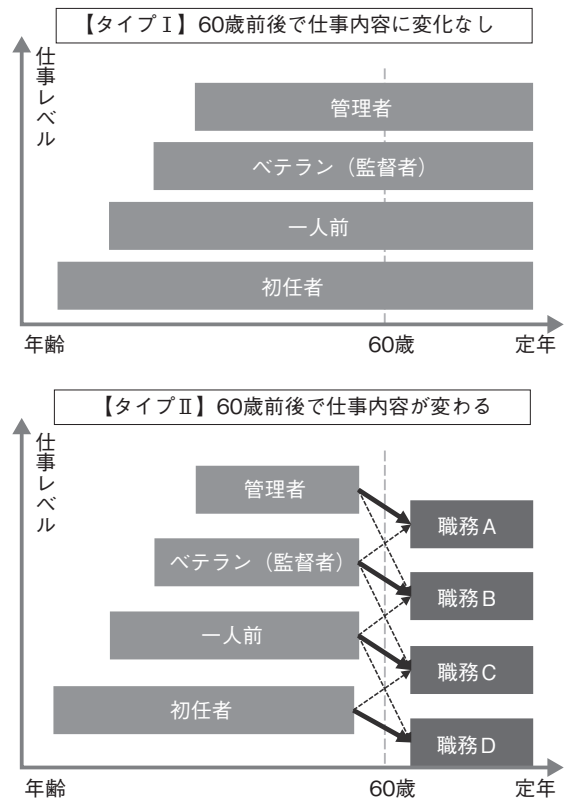


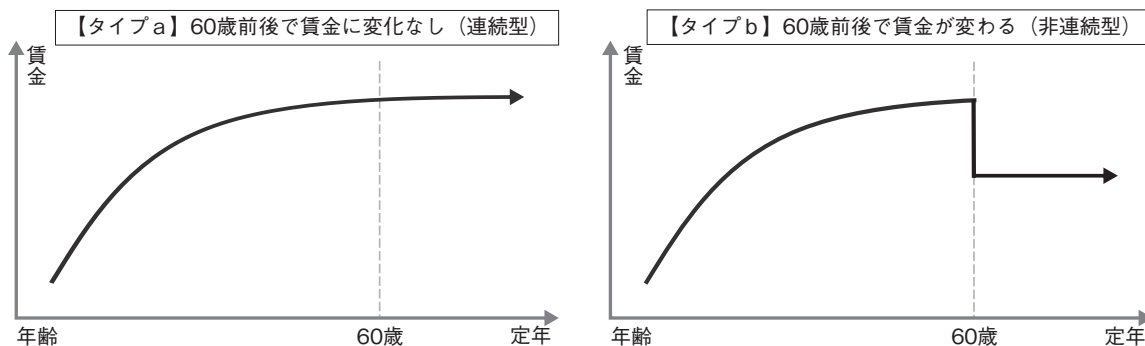
図3 仕事内容と継続性の関係



合には、柔軟かつ個別に仕事の条件を見直すことは難しくなります。この場合の対応策としては、人事制度全体としての仕事の変更ルール(昇格・昇進および降格・降職含む)を明確にし、厳格に運用していくことが肝心です。

タイプIIは60歳の定年をいったんの区切りとし、それ以降はこれまでと別の仕事を担ってもらうか、これまでどおりの仕事を継続するかを考えるものです。企業における人材活用を、年齢軸を基準に変え

図4 賃金の連続性の有無



ることを想定する場合（図3では60歳前後）に適しているといえます。たとえば、これまでの業務経験を踏まえ、現場業務担当者から後輩指導・育成等の技能伝承の役割に変更する場合や、オペレーションのリスク管理等の経験・知見を活かす役割を担ってもらうなどが想定されます。また、長期的な人材育成による能力の発揮を期待する現役社員と、短期的な成果発揮を期待する高年齢社員というメッセージ性を重視する場合に、相性が良いと考えられます。

### 【視点③】賃金制度：連続型 or 非連続型

最後は、賃金について連続性を持たせるかの視点です（図4）。タイプaは、定年まで一貫した賃金制度で処遇する連続型の場合を想定しています。したがって、昇給や昇格のルールも同様のものが適用されます。社員としては、賃金水準や賃金決定の仕組みが維持されることから、継続的な能力発揮・組織貢献を発揮するモチベーションにつながります。

一方、経営視点においては、現役時と同様の賃金を支払い続けることでの人件費インパクトについて把握しておく必要があります。これまで再雇用制度等にて賃金水準の引下げを行っていた企業からすると、大幅な人件費増加となります。こうした点を受け入れ人件費増加を許容するか、制度設計の抜本的見直しをするかを検討することになります。

タイプbは、一定の年齢基準をもって賃金水準の見直しを図るものです。これまでと別の賃金水準が適用されるため、非連続型のものとなります。これは多くの企業で再雇用制度のもと、取り入れられていた仕組みです。この場合、賃金水準が下がることを踏まえて仕事内容を変更する（軽減する）として

いる企業もあれば、現役時と変わらず同じ役割・業務内容を継続するケースも散見されます。後者の場合は、同一労働同一賃金の観点から不合理な格差とならないよう配慮することが求められます。

上記3つの検討ポイントを踏まえた場合には、複数の組み合わせが考えられますが、人材活用の一貫性を踏まえると以下の3タイプの組み合わせが主なものとなります。

### 年齢に関わらず役割・職務で評価・処遇する人事制度（タイプC×I×a）

年齢に関わらず雇用を継続するためには、社員の組織貢献度と企業が支払う賃金を一致させることが重要です。これが成し得れば定年を廃止して、企業にとっては貴重な労働力を維持・活用することができ、社員にとっては働けるうちはいつまでも仕事を続けたいという想いを実現することが可能となります。

そのためには、これまで年齢や勤続をベースに賃金処遇が上がる仕組みとしていた企業は、抜本的な人事理念および制度（等級・賃金・評価）の変更を試みる必要があります。主に、いわゆる年功主義的な人事制度や職能資格制度をベースにした人事制度から、役割等級制度および職務等級制度への改定が想定されます。役割や職務を基準とした場合、年功や能力を基準とした人事制度よりも、賃金においては昇給が抑制される傾向にあります。また、役割や職務が変更となった場合には、それに応じて賃金水準も比較的大きく変わる設計が一般的です。これは昇格によって賃金を引き上げることもそうですが、降格となった場合にはそれに応じて賃金を引き下げることを意味します。

このように賃金のメリハリを高めるためには、それを決める評価対象・プロセスを明確にすることが重要です。たとえば、目標に対してどの程度達成できたかを評価すること（目標管理制度による成果評価）や、目標達成に向けた取組みや自身に与えられた役割・職務が全うできているかを評価し（行動評価・コンピテンシー評価など）、評価者への研修を通じた評価結果の納得性の確保および評価結果をどのように処遇に結びつけるか、そしてそのプロセスを明確化することがとても重要です。仮に、こうした評価制度が曖昧な場合、または恣意性がある場合は、大きな賃金の変更を伴う処遇決定はしにくくなり、結果、年齢・勤続などを加味した賃金水準となってしまう。高年齢の社員に限らず人材の活用を推進するなかで、人事理念を役割・職務に応じた人事制度（等級制度）とし、賃金・評価制度を含め体系的に制度を構築することが求められています。

### **年齢を基準に人材活用を変化させる人事制度 (タイプA×II×b)**

年齢を軸に人材活用を変化させることをポイントとする場合は、異なる人事理念のもと、制度を構築することが望ましい場合があります。主に、企業における人材活用の方法が、高年齢の社員は別に想定される場合で、たとえば、これまでの業務経験を踏まえ現場業務担当者から後輩指導育成等の役割に変更することや、オペレーションのリスク管理等の経験・知見を活かす役割を想定する場合です。60歳（または65歳）定年を踏まえ、定年前と定年後で異なる雇用区分（いわゆる正社員と再雇用者としての嘱託社員）および人事制度を適用する場合です。

定年前は長期雇用を前提とした社員の能力開発・育成によって能力を身につけ、発揮し、組織に貢献してもらうことを想定するものであり、定年後は5～10年などの短期の雇用を前提として、培った能力の発揮を重視した人材活用とする場合です。賃金処遇の決定方法は、どのような仕事に取り組んでもらうか、どのような能力を発揮して組織貢献してもらえるかを踏まえ、比較的柔軟に決められることがメリットとなります。一方で、賃金が大幅に下がる場合に、これまでと仕事内容が変わらないという状況

をいかに是正するか（賃金水準が下がる場合には、それ相応に仕事のレベルを配慮しなければならない）が求められること、社員としては一定の年齢を過ぎた後の雇用は“おまけ”の意識を持ちやすく、モチベーション維持にどう対処するかを考える必要があります。この場合にも、対応策としては評価する対象やそのプロセスを明確にし、仕事に対する取組みが処遇に反映される仕組みとすることが大切です。

### **移行期モデル人事制度 (タイプB×I×b)**

最後に、移行期における人事制度について述べます。これは、「年齢に関わらず役割・職務で評価・処遇する人事制度」に向けて制度を移行する場合や、これまでの人事理念を維持し、能力主義や年功的要素も加味したなかでの制度活用を試みる場合に、一気に現役時と同様の人事制度（等級・賃金・評価）とすることに高いハードルがあり、段階的にとる対応策となります。主に人件費の大幅な増加が経営課題となるため、旧定年が60歳の場合、定年延長（または定年廃止）とする際に60歳時の賃金の7割程度を60歳以降の賃金とし、等級・評価については現役時と連続性を持たせる仕組みとなります。こうした制度を導入し、数年後に社員のパフォーマンス（組織貢献度）の変化を踏まえ、経営状況を加味し、賃金水準を引き上げることを想定するものとなります。

こうした取組みの例として、国家公務員の定年延長に伴う取組みが参考になります。定年年齢を段階的に1年ずつ引き上げながら、賃金水準は現役時の7割とするなかで、担う仕事の内容やその他人事制度の取り扱い（等級・評価など）は現役時と同様とすることを予定しています。なお、本人特性により余人をもって代え難い場合には100%の賃金水準を維持することや、担う仕事の内容が変われば現役時の7割以下となる場合もあります。これを踏まえて民間企業でも同様の対応とすることで、国の取組みに準じた対応であることを示せるので、社員の納得性の確保がしやすいものと考えます。

ただし、先に述べたように、本来の人事制度のあり方からすると、同じ仕事を継続し、組織貢献内容

も継続されるのであれば、賃金を含め等級や評価にも連続性が確保されることがより納得性が高く、より望ましいといえます。したがって、あくまで高年齢の社員の人材活用のための制度を目指す第一歩として位置づけるべきと考えます。

## 5. 雇用長期化における人事施策

ここまで高年齢者の雇用・人材活用を考えるうえでの制度設計の骨格について解説しました。以下では、より人材活用を円滑に図り、組織力の向上を目指す施策を紹介します。

### 【施策1】人材登用・降任の要員管理

定年を延長するなどして高年齢者の雇用を維持・拡大する場合には、若手・中堅社員の人材活用についても考慮する必要があります。具体的には、役職への登用・降任に関する運用です。人事異動において、定年を迎えることで空きとなる役職（ポスト）を埋めるかたちで、下位者の昇格昇進がなされます。一方、定年を延長した場合に、空くはずであったポストにそのまま居続けることは、短期的には昇格昇進の機会がなくなることを意味し、社員のモチベーション低下を招く可能性があります。こうしたことへの対応策として、一定年齢で役職を降りる役職定年制や、役職に就ける期間やその後の降任、または再任基準を明確にする役職任期制が想定されます。

前者の場合、定年延長に伴い旧定年年齢の60歳を役職定年として、若手・中堅社員にポストを譲ることができます。また、後者の場合は定めた基準をしっかりと運用することで、年齢に捉われずより納得性の高いポストへの登用入れ替えが可能となります。これらは、自社の人員構成を加味し、高年齢社員の雇用を維持した場合に若手・中堅社員の人材の活用にどのような課題が生じるか、具体的にはポスト数に対して候補社員の数が多い場合には、検討する必要があります。

### 【施策2】働きやすい環境の整理

年齢を重ねることで知力・体力的に同じ仕事を継続することが難しい場合や、個々人の希望の働き方の多様化がより顕著に表れる場合が想定されます。

そうした状況に対応するためにも、短日勤務や短時間勤務などの選択肢の確保や、労働環境への配慮および健康管理の維持が大切になってきます。会社として、個々人の多様な働き方の要望があった場合に、どの程度、どのように対応するか（都度個別に対応するか、制度としての選択肢を整理する）を決めておくことが重要です。

### 【施策3】キャリアの振り返り・再構築の機会として

高年齢の社員のみならず若手・中堅社員にとっても、雇用される期間が延びることで、自身のキャリアについてより考える必要が出てきます。とくに、50代以降で今の定年制度や雇用・人事制度が変わることの影響を直に受ける社員にとっては、自身が見据えていたキャリアおよびライフビジョンを見直す必要性に迫られます。そうしたなかで、自身のこれからを考える機会の提供としてのキャリア研修や、ライフプランを考える場を設けることが、59歳などのこれまでの定年の直前ではなく、幅広い年齢のタイミングで適宜必要になってくると考えられます。また、より中長期的なキャリアを考える若手・中堅社員にとっては、公募制やFA制などによってキャリアの幅を広げたり、専門性を磨く道を提供したりすることも大切になってきます。



本稿では、高年齢者雇用を踏まえた人事制度の設計概要のポイントについて解説しました。高年齢者雇用に加え、自社の人材活用における課題を抽出し、解決策としての人事制度はどうあるべきか、そうしたより広い視野での人事制度再構築の検討をはじめてはいかがでしょうか。

### プロフィール

日本生産性本部 雇用システム研究センター 研究員  
小堤 峻(おつづみ・しゅん)

大学卒業後、信託銀行で営業・企画業務に従事。2015年1月に日本生産性本部入職。担当領域は、民間企業および学校法人を対象とした人事制度設計支援、人事・労務の教育研修の企画・運営。中小企業診断士・MBA（経営学修士）。