

座談会

賃金管理の現状と課題



●●●● 出席者 ●●●●

A氏：製造業・労働組合役員

B氏：情報サービス業・労働組合役員

C氏：小売業・労働組合役員

佐野晋平氏：神戸大学大学院経済学研究科教授

西村 純氏：中央大学商学部経営学科准教授（司会）



目次

はじめに

I 賃金制度の概要

II 新卒労働市場と賃金管理

III 高齢者の賃金管理

IV 雇用区分間の均衡処遇と賃金管理

V 今後の賃金管理の在り方

おわりに

はじめに

西村 本日は、皆さんお忙しいなかお集まりいただき、ありがとうございます。本日のテーマですが、「賃金管理の現状と課題」とさせていただきます。大卒初任給の上昇や同一労働同一賃金など、労働市場や労働法政策といった企業を取り巻く外部環境が大きく変化しています。これらの変化は、自社の賃金管理に影響を与えるものだと思います。そこでこの座談会では、新卒労働市場の相場上昇と賃金管理、高齢者雇用と賃金管理、非正社員や高度な専門性を有する社員など、多様な社員を活用するうえでの雇用区分間の均衡処遇と賃金管理といったテーマを取り上げて、皆さんと議論していきたいと考えております。

限られた予算の枠内で望ましい賃金制度を構築し、昇給・昇格などを実施していく必要があるなかで、特定の年齢層や雇用区分の賃金を引き上げることは、ほかの年齢層や雇用区分に影響を及ぼすことになると思います。現在、雇用形態や個人の意識が多様化するなかで、労使間の調整に加えて、労務間の利害調整の必要性も出てきていると思われます。本日は、企業の労使が実施している取組や直面されている課題について、皆さんと議論していきたいと考えています。

以前、スウェーデンの企業内の労組と賃金について話し合ったときに、非常に強く印象に残った言葉がありまして、その人が言うには「誰も愛さないけれども、誰もが受け入れる解決策を見つけだす。これが私の技なんだ」と。「この国の企業内での賃金管理ってこういうふうになっているんだな」と妙に腑に落ちたことがあります。全員が

100%満足しているわけではないけれども、みんなが受け入れてくれているという絶妙なポイントを企業の労使はどのようにして見出しているのか。また、その実現のために現在何に苦勞されているのか。今日は、組織内の利害調整についても取り上げていきたいと思い「賃金管理」という言葉をテーマのなかに入れさせていただきました。

前置きが長くなってしまいましたが、さまざまな環境変化への対応について、その対応方法とともに、利害調整の工夫や難しさも含めた賃金管理の実態や課題の把握を通して、今後の賃金管理を考えるうえで、有意義な座談会にしていきたいと考えております。よろしく願いいたします。

本日は、製造業からAさん、情報サービス業からBさん、小売業からCさんをお招きして、それぞれの業界の企業における環境変化への対応をお話しいたしますが、恐らく各産業で共通して取り組んでおられることもあれば、業界特有の課題もあると思います。賃金管理の現状や課題について、各社の実態もふまえながら、お話しいただきたいと思っております。

I 賃金制度の概要

各社の賃金制度の概要

西村 まず個別の論点に入る前に、各社の賃金制度の概要について簡単にご紹介いただきたいと思います。特に昨今、自社に特有のジョブ型人事といったものをうたった人事制度改定を行っている企業が多く見られます。皆様の会社における社員等級の設計基準や昇給・昇格のルールなど、賃金制度の概要について簡単にご紹介いただけますでしょうか。

A氏 弊社の賃金制度について簡単に紹介をさせていただきます。事務・技術系列の賃金制度を直近で二度改定しております。2020年度に大きく制度を変え、その後、2024年に一部の改定を行い今の制度に至っています。2020年度の改定以前は、18歳から59歳まで年齢ごとに定められていた本給、職能等級ごとに定められていた職能給、毎年の評価で積みあがっていく成績給、この3つで賃金が構成されていました。

2020年度の改定では年齢で決まる要素をなくすということで、本給をまずなくし、職能給と毎年の評価で決まる成績給の2本立てになりました。年齢を重ねれば給料が上がるという制度ではなくて、よい評価を得て、昇格していくことによって給料が上がるシステムに変えていきました。年齢による賃金項目をなくしたというのが2020年度のときの改定の大きなポイントの1つです。

もう1つが、2019年度までは10階層あった職能等級をブロードバンド化し、5階層にしました。いろいろな背景があったのですが、1つは、育児休業や介護休業で1年間なり2年間の休職をしようとする昇進が少し遅れがちになっていました。細かい昇格のステップを踏んでいく制度であると、なかなか遅れを取り戻すことができない点がありました。1年ぐらいの遅れであれば十分挽回できる制度にしたほうがよいのではないかという認識に立ち、細分化されていた階層をブロードバンド化しました。3つ目が、年齢と学歴によってモデル昇進管理をしていたのが実態でしたが、これもやめました。

その後、2024年度の改定では、主に評価制度を変えました。今までは5段階評価だったのを3段階にすることで、標準的な働きをすることをより重視する制度としました。標準的に働けることに対する評価を高めることを目的に、評価段階を3段階にしました。また、相対評価から絶対評価に変えました。相対評価の場合、ある人に高い評価をつけると、別の人に低い評価をつける必要があります。従業員からすると直属の上司からはよい評価を得たにもかかわらず、全体の調整のなかで評価が下げられてしまうことがありました。納得性の面で課題がありましたので、絶対評価での3段階評価に変えました。

もう1つ、職能等級制度について、それまではポイント制で何年かかけてポイントをためないと昇格できない仕組みだったのですが、ポイント制を廃止しました。昇格試験に合格したうえで、3段階評価の一番よい評価を1回取れば昇格できる権利を得られるようにしました。職場間での人数制限等もありますので、最終的には職場からの推

薦というものが必要になりますが、その3つの要素をクリアすれば昇格できる制度になったので、本人の頑張り次第で以前より早く昇格・昇進できるようになりました。

B氏 弊社も2023年に大きく制度を変えています。Aさんの会社と似たような経過を経ていますが、もともと年齢賃金みたいなのがありました。それは、約20年前に廃止をしております。2023年の見直しでは、まず1つは、等級を5等級から6等級とし、新たにエントリーレベルを設けました。特徴としては、16の専門分野を設定して、その分野ごとにグレードの役割を設定しまして、役割が担えると判断されれば昇格をするという、そういう仕組みに変えました。たとえばセールスSE、マーケティング、コンサルティング、ITスペシャリストなどの専門分野を設定して、それぞれに専門性が高まっていけば上のグレードに上がっていく制度に切り替えました。

もう1つは、これまでと全く違うところとして、制度を複線化し、スペシャリストグレードを設けました。マネジメントはしないのですが、専門性の高い人については、より高い処遇を受けられる制度を導入しました。専門分野の設定とスペシャリストグレードをつくったところが大きな変更点になります。

評価制度については、昇給・昇格に関わるころは3段階（行動評価）で、日々の業績に関するころは5段階で評価しています。また、23年の見直しで、相対評価を絶対評価に変えました。今3年目に入っていますが、絶対評価にしたので、最初に上司と部下で目標を設定し、それを達成したのか、それとも、しなかったのかで評価するので、達成する人が多くいまして、少しずつですけど、高い評価を得る人が多い状況になっています。

もう1つは、昇格にあたり、最短在級年数というのをもともと設定していました。一番高い評価を取っても、少なくとも2年はそのグレードに留まる必要があったのですが、それを制度見直しに合わせて廃止しました。先ほどAさんからあったように、1年で昇格できますので、若手のほうは立ち上がりが非常に早くなっていると聞いて

います。採用市場が厳しいことや転職者の増加といったことがその背景にはあるのかなと思っています。

C氏 弊社は、関東から中四国までの総合スーパーを主力に暮らしや生活に関わる商品・サービスなどさまざまな事業を展開しています。従業員は約12万人で、うち組合員は10万3000人と組織率は85%を超えています。組合員の8割にあたる約8万人はパートタイマーになります。あとの2割は、日給月給社員として働く組合員で、海外も含めた転居転勤も可能なナショナル社員が組合員ベースで約8000人、関東・中部・西日本といった一定のエリアのなかで転居転勤されるリージョナル社員は約9600人、転居は発生せず、自宅から通える範囲で勤務するローカル社員が約6000人という構成になっています。

日給月給の資格等級は、組合員層で6階級あり、その上の非組合員にあたる経営層も6階級ぐらあります。組合員層の6階級のうち、職能資格制度の資格は4階級、役割等級制度は2階級あります。

新入社員など、職能資格制度の範囲は、ゼネラリストとして入ってきますので、先ほどの6階級の制度で処遇が決まります。そのほかに、たとえば薬剤師など特定の職種を対象とした制度もあります。薬剤師は、専門職の要素や外部労働市場の観点から、ゼネラリストの賃金では採用できないので、スペシャリストとして専門職制度を設けています。また、近年、薬剤師だけでなく、専門店として、事業化し始めているところもございまして、たとえば、自転車販売や酒類販売では総合職とは別に専門事業としての人事制度があります。ゼネラリスト、スペシャリスト、それぞれの事業に特化したユニットコースの3つで制度を運用しています。

日給月給社員の昇格試験には、一次試験として筆記試験を受講します。人事評価と筆記試験の合計点でボーダーラインが決まっており、たとえば220点以上の方は面接に進み合格すれば昇格する試験制度になっています。

評価制度は、1次評価は営業数値達成度評価、目標達成評価表などを用い絶対評価を行ったの

ち、2次評価は相対評価になっています。

絶対評価の運用について

西村 ありがとうございます。絶対評価に変更されたということなのですが、絶対評価を行ったとしても、実際に処遇に反映する場合には何らかの調整をしていかなければならない場面があると思います。どのような調整をされているのでしょうか。

A氏 今のお話ですが、先ほど説明したように昇格のための条件として、高い評価を得ることと試験に合格すること、もう1つ職場の推薦というのがあり、ここで人数調整を行っているのが実態となっています。仮に職場の推薦が得られず昇格できなかったとしても、3段階評価でよい評価を得ると、標準の評価よりも成績給として積み上がる額が大きくなります。3段階評価は、AA、A、Bという言い方をしており、標準のAの場合が職能給の4%の金額が成果給として積み上がり、AAを取ると職能給の6%が積み上がり、B評価の場合は職能給の0.5%です。昇格はできなくても昇給額に差がつくようになっています。昇格したほうが賃金は上がるのですが、よい評価を得ればそれに応じた金額が加算されます。

西村 実際の運用で、一番高い評価を得ている人が多くなったといったことは生じてはいないのでしょうか。

A氏 現在の評価制度になって1年しかたっていないのですが、標準評価であるAが7割強ぐらいました。評価者の皆さんは甘い評価をしているわけではないと受け止めています。

B氏 まず昇格の話ですが、評価の対象としているのは、行動、業績、専門性の3つです。その3つを満たせば上のグレードに上がるということになっています。

次に、業績を反映する仕組みとしては、個々人の業績に対して絶対評価で、上司と合意した目標を達成すればプラスの評価になり、業績に応じた手当額に反映されます。その際、それぞれのグレードと評価ごとにポイントが設定されています。原資は同じでやっていますので、評価の高い人が増えますと、個々人の業績に応じた手当額自

体は下がることになります。

組合サイドからすると、高業績の人がたくさんいるのであれば、その分原資の総枠も増やしてほしいという声はあるのですが、全体の総額原資のなかでの配分になりますので、高業績の人が増えると、その分、個々人の手当額が抑えられることになります。そういうことが賃金テーブルを確認する際に、我々もわかってしまうんですね。組合員のなかにも、同じ評価なのに去年より金額が下がっていることに対して不満を感じている方もいます。この点は課題ではあるのですが、制度としては、決まった原資のなかで全員の手当額が決まっています。評価結果によって、原資が膨れ上がるわけではありませんので、上司も、目標の達成度合いで評価しやすくはなっています。

制度を見直した当初は、もともとが相対評価だったこともあってか、あまりドラステックな動きがなかったのですが、2年、3年と経て、「絶対評価でいいならつけようか」みたいな感じで、高い評価を得る人が増えています。組合員の皆さんは、高い評価を得てモチベーションにもつながりますが、もらえる金額は減ってしまっているというようなことが起きています。

西村 逆に相対評価では、そのような問題は出てこないと思います。

C氏 先ほども申し上げましたが、1次評価は、営業数値や目標設定に基づき絶対評価で行います。2次評価は相対評価になります。同じ資格等級のなかで評価調整会議を行い決定していきます。まず、身近な部署単位で行い、その次にエリア・事業部単位で調整し、最後は全体で見ているなかで、評価を決定していきます。ただ、相対評価自体にも難しい面があると私は思っています。わかりやすく申しますと、メジャーリーガーで二刀流の大谷翔平選手は、ほとんどの人がA評価をつけると思います。しかし、相対評価の世界は、大谷翔平が仮に10人いて全員A評価だと思っても、A、B、C、D評価をつけなければいけないということが発生します。

外部労働市場と企業の賃金制度

西村 制度について、最後に1点だけ確認させ

ていただきたいこととして、この間、「ジョブ型」ということで、企業内の役割とか職務の価値に基づいた処遇制度にしていこうみたいな動きがあります。そのなかで各社各様の制度をつくっていると思います。ただ、「ジョブ」の価値を測る基準には2つあると思います。1つは役割などに代表される企業の戦略や事業計画などに基づく、要するに社内での職務間の価値といいますが、役割間の価値をどう処遇に反映させるかというところ。もう1つが、いわゆる労働市場におけるマーケットの価値ですね。組織内の基準と外部のマーケットの基準の2つがあると思います。難しいのは、これら2つの価値は、必ずしも一致しない場合があることです。日本企業の場合、どちらかという組織内における役割の重みの序列を優先させる、つまり、組織内の基準を重視する傾向があると個人的には感じています。今日ご参加いただいている皆様の会社の状況について、率直なご意見をお聞かせいただけないでしょうか。

A氏 外部における価値基準というものは、今の制度、特に賃金制度においてはリンクしていないと感じています。人事部から聞いたことがあるのですが、中途採用で技術・技能を持っている人を採りたいと思ったときに、会社の賃金制度を当てはめると採用に結びつかないケースもあるということで、それは外部マーケットの基準と社内の基準がリンクしていないことが理由ではないかと受け止めています。2020年度以前は、賃金制度に年齢給があったので、20代から30代の層を採ろうとしても、その年齢で賃金が決まる部分があったため、それよりよい賃金を提示することが難しかったのですが、今の賃金制度は年齢に関係なく、上のほうの階層に格付けて採用できる制度となっています。

西村 以前の制度と比べると、外部のマーケットとの接合がしやすくなっている。

A氏 以前よりは接合しやすくなっていると思います。

B氏 2つの価値について申しますと、1つは、さっき言った制度見直しは、外部のマーケットも当然意識はしています。しかし、西村さんがおっしゃるように、1つ目の社内の要素が大きくて、

当然その人のグレードで、「こういう役割をしてくださいね」、あるいは「事業計画がこうなので、あなたの部署の売上げ目標はこうですね、それに対してどういう貢献をしますか」ということが制度のベースになっています。

20年以上前から、情報サービス産業では、SE派遣みたいなことが常態的に行われています。他社に派遣をされたときに「あなたのスキルレベルはいくら？」という状況が随分昔からあるんですね。ですから、マーケット水準を意識していますし、逆に、後ほど話が出てくるのかもしれませんが、よい条件で引き抜かれるんですね。今もそれが課題です。たとえば、SE派遣先の企業で、「あんた、こっちおいで。いくらもらってるの？これだけ出すから」みたいな世界が情報サービス産業ではありまして、会社側は昔から競合するところを意識していました。

ただ、弊社グループでは制度を全体で統一する方針のもとで各社の制度を揃えています。マーケット水準とグループ水準の間にギャップが出てしまい、人材が流出してしまうことはありました。そんなようなこともあり、早く昇給・昇格をさせるといったことで、それを防ぐ努力をしています。マーケット水準も意識しつつやっていますが、グループ統一で適用される制度が本当に競合他社と見比べてときに魅力のある制度になっているのかというと、労使双方の認識として、そうとも言い切れない部分があると感じています。

中途採用も実施していますので、処遇が低いと来てもらえないみたいな世界もあって、グループ全体の高さとのマーケットの差分は、特別手当で工夫しながら調整してきたのですが、それでもほかの外資も含めたとところとの人材の取り合いになっているなかで、それで十分なのかという課題認識は持っています。

C氏 ゼネラリストの制度もそうですが、マイナーチェンジを行いながら、制度自体は大きくは変わっていないという認識です。会社の事業戦略に応じて必要な職種は個別に確認し、決定しています。たとえばドラッグストアをやりようと思ったら、薬剤師さんがいないと営業すらできません。その場合は、世の中の相場を労使で確認し処遇変

更を行っています。

西村 市場対応が必要なところの職種を切り出して対応していくということですね。

II 新卒労働市場と賃金管理

相場上昇への対応

西村 初任給の相場が上がっていているなかで、労使として取り組まれていることや課題についてお聞かせいただけないでしょうか。

C氏 2023年に新型コロナが5類に移行され、新しい経済が動き始め、これまでの環境とは一変し、世界・日本レベルで労働力不足に直面しました。この3年間の交渉を振り返っても、毎年初任給を、1万円引き上げており、初任給は関東圏ですと27万円になっています。一方で世間では初任給30万円超えの企業が登場しはじめ、賃金だけでは見劣りする状況であることは認識しています。賃金の高さだけでなく、年齢関係なしに昇格試験をクリアしていけば、入社6年程度で経営層（管理職層）になれる制度だったり、賃金以外では65歳まで役職定年もなく、役割等級と職能資格のバランスのなかで活躍し続けることができます。さらに65歳までさまざまなキャリアを積んだ方で会社とのニーズが合致した方は、70歳まで同等の働き方ができる仕組みもあります。長い目で見るといろんな働き方ができることや、グループ各社の業務に携わることができる事業の広さなどもアピールしながら、対応しています。

初任給30万円というのはなかなかすぐには実現できないなかで、そのほかの労働条件も含め、さまざまな働き方の選択や挑戦ができ、ワークライフバランスを取れる制度を労使で進めています。

西村 採用時という一時点で考えるのではなく、長期的な視点で魅力を伝えたり、働き方に対する配慮と採用時の賃金を組み合わせたオファーを行うことで人材確保に努められているところが印象的でした。Bさんの場合はいかがでしょう。グループ統一の制度が市場対応を困難にしているというご指摘がありました。市場相場の高騰に対してどのような形で対応されているのでしょうか。

B氏 入口のところは、グループ全体で対処せ

ざるをえないというのが現実問題としてあって、26年4月からは大卒で30万にするとということも言っています。組合側は、毎年賃上げを実現していますので、30万に賃上げ分が乗っていくことになります。入口のところはどんどん上がる基調なのですが、ネガティブな話としては、「新入社員のところばかり上げている」というのは中堅層の組合員の声としてありますね。とはいえ、これだけ周りが採用賃金を上げているので対応せざるをえないということについて、一定の理解は得られていると思います。

初任給の高騰と等級間の賃金秩序の維持

西村 今出たお話は、いわゆるグレード間の賃金水準差における秩序をどのようにして保つのかという話になってくると思います。

B氏 そこは難しいところで、グレードが上がれば賃金が上がるという制度思想でつくっているのですが、採用のところを上げると、グレード間の差が小さくなりますので、そうすると、昇格してもあまり賃金が上がらない。だから、グレードに応じた基本賃金そのものを上げる必要が出てくるのですが、基本賃金を上げるということに対するお金のかかり方ですね。それは、さっき言った業績に応じた手当なら、トータルの原資は変わりませんが、それとは全く違うので、上げることの影響が大きい。ですので、グレードが上がれば賃金も上がると言っていたところの差がどんどん縮まっています。こういうことが今起こっています、この先どうするのかは悩ましいですね。入口を上げたら当然賃金カーブは寝ますよね。

西村 最初の入口の水準が少しずつ上がることで、フラットではないですが、賃金カーブが寝てくる。

B氏 そんな感じになっていますね。

A氏 弊社の場合も労使で初任給を確認する場を設けていますが、会社が採用の観点から提案してくる額を、組合として了承しているというのがここ数年の状況です。ベースアップ以下の初任給の引き上げ額であれば大きな問題にはならないのですが、ベースアップ以上の初任給の引き上げになっているので、職能等級間の賃金差がなくなっ

てきている、特に下の等級はなくなってきているのが実態です。また、逆転現象が起きないようにするため、初任給を大きく上げた場合は、2年目、3年目の人も上げています。よって、なおさら下位の等級において賃金差が小さくなってきており、昇格したときの昇給額が小さくなってきていることについて、労使で課題として認識しています。昇格時に賃金が上がったという感覚が得られなければ人材流出につながる可能性もあるので、どこかのタイミングで中間層以上に手をあてる必要があるのではないかと感じています。

C氏 労働組合の要求に対し、会社には3年連続満額回答をしていただきました。初年度はどちらかという若手に重点的に配分しました。2年目は、組合員の層のなかでも課長職層の資格に多めに配分しました。3年目は、物価上昇分相当の賃上げを全資格に配分しています。賃金カーブは入口部分と若手の層は、少し寝はじめてますが、基本は外部労働市場と内部の役割を整理して、きれいにカーブを維持できるようにしています。ただ、初任給を引き上げていくなかで、今の6段階ある資格制度を5段階にするということも1つの案として出たのですが、後ほどのパートタイマーのところでも触れさせていただきますが、高校卒で入社されてくる社員の賃金とパートタイマーの賃金を同等にしている関係から、一番下をなくすと均等均衡の相手がいなくなるので、その接続部分はなくせない状況です。いずれにせよ何かしら対応していく必要があるとは思っています。

佐野 若い人の賃金ベースを上げると、賃金カーブのフラット化が起こると思います。賃金カーブの傾きが急だと、長期的に働くことのメリットが生かされますが、フラット化によりそのメリットは小さくなります。別の言い方だと、賃金水準と賃金カーブの設計は、内部の人材の外部への流出や、必要な人材の外部からの調達に関連すると思います。組織としても長くいてほしい人には残ってほしいけど、全体のバランスを考えると賃金カーブをフラット化させざるをえないときに、どのように折り合いをつけるのでしょうか。

A氏 初任給の急激な上昇などによる賃金カーブのフラット化については、労使ともに課題とし

て受け取めています。賃金カーブのフラット化が人材の流出につながるかもしれませんが、会社は足りなくなった人材は中途採用で補っていくしかないという考えです。

一方で、経営陣からは「次はベテラン層に手を当てなきゃ駄目だ」といった主旨の発言があり、60歳以降の賃金の減額を今年度から廃止して、賃金下がらない制度にしました。かなりの原資投入だったのですが、人手不足の状況のなかで、ベテラン層の人たちのモチベーションを低下させることなく、働き続けてもらえるような環境を整備する必要性を会社も強く意識していたということだと思います。ある程度の人材流出は仕方がないとしても、なるべくつなぎ止めることも考えていくなかで、60歳以降の賃金減額をやめたということなのです。

C氏 考え方を変えていく必要があると思います。もともと新卒は毎年500人ぐらい採用していますが、3年で3割ほどが辞めています。採用時に辞める割合を想定して採用するよりも、やめていく要因を把握し対応していくことが重要だと思います。

世代間で生じる不公平感

西村 若手に重点的に賃上げを行うというお話がありましたが、世代間でわだかまりと言いますか、特定の層が不公平感を感じたりされていることはないのでしょうか。

A氏 賃金制度から年齢要素をなくしたことについては若手から好評でした。一方で、ベテランの人からすると、目に見える成果を上げていない段階で若者の賃金が上昇することに不満を抱いている方もいます。世代間で意見の相違があることは事実です。

B氏 Aさんがおっしゃられていることは、私も耳にしたことがあります。ただ、我々の会社では、中間層の管理職一歩手前ぐらいの人が相当プロジェクトを回すので、その人たちに対する尊敬みたいなものが社内ですごくあります。そういう意味では、スキルで引っ張っていけているような上の世代の方がそれなりの数いますので、若い人も尊敬し、教えてもらっているようなところはあ

るかなと思います。

C氏 右肩上がりの経済成長から少子高齢社会への移行に伴う、日本の社会経済構造の変化に対応できていないことも1つの要因ですが、我々の業界は、新規出店や市場の開拓によって次々にポストを生み続けていましたが、現在は少し鈍化しています。そういった影響もあり、今の50代の方と比べると、それより下の世代の昇進・昇格速度は全体的には遅くなっているように感じます。もちろん例外はありますが、標準的な昇格速度で見ると遅くなっていると分析しています。今の中堅以下の若い世代からすると、同じように頑張っているのに先輩になかなか追いつけないという環境になっていることも、世代間の問題を生んでいる背景にあると思います。

生活給としての側面を維持することが前提ですが、個人の貢献に対して報いることができるような仕組みを整えていくことも、世代間の対立を防止するうえで必要だと思います。

Ⅲ 高齢者の賃金管理

定年延長と賃金水準

西村 Aさんから若干お話があった定年延長の際の賃金水準ですが、60歳以降も水準を維持するという判断をされたということでした。現在の状況であるとか、工夫なり課題とかいったところについて、もう少し詳しくお聞かせいただけないでしょうか。

A氏 今年度から賃金を減額しないことにしました。以前は役職定年もあったのですが、役職や肩書は60歳を過ぎてでも維持できるようにし、60歳を過ぎてでも昇格できるようにしました。基本的には入社してから65歳まで、一貫通貫の差のない制度になりました。若い世代からも、60歳以上の賃金を元に戻してあげてくれという意見が多かったので、制度改定について特段下の世代から大きな不満は出ておらず、皆さん前向きに受け止めてくれています。

B氏 我々の場合、定年は60歳なのですが、Aさんの会社で65歳に変える際に、若い世代も支持しているというお話でしたが、総額原資をど

うするみたいなところは、会社とのやりとりのなかでどのようにして乗り越えられたのでしょうか。

A氏 会社の考えは、原資をかけてでも賃金の減額をやめるというものでしたので、原資確保について会社との間で苦労したことはありませんでした。以前は、金額を積み上げることに非常に苦労しました。定年延長を導入したときの賃金水準は、59歳時点の60%でした。そこから70%に至るまで数年に1回5%ずつ上げるのがやっとだったのですが、今回一気に70%から100%にすることができました。

同じ産業別労組のなかには定年延長を導入する際に、賃金を維持する労組も出てきていました。同じ産業のなかで、定年延長の際に賃金水準を維持するところが出てきたということが要因としてあったのかもしれない。

西村 同業他社同士がどういう制度をつくっているのかといったことや、どういう動きがあるのかということについて、労組側も共有しますし、経営側も情報交換を……。

A氏 会社側も横でつながっているので、お互いに情報交換しているところはあります。会社は会社で同業の制度を気にしている、知りたいというのが実態としてあります。

もちろん、課題がないわけではなくて、これまでは60歳を過ぎると賃金が下がる制度としていたので、職場での運用として、賃金を減額した分、仕事の負荷を下げているところがありました。たとえば、体力面に問題があれば少し負荷を下げているのですが、賃金が100%になると、そのような配慮がしにくくなるという点があります。そこで、60歳以上の人限定で週3日休める制度を同時に導入しました。希望する人は週休3日にすることができるのですが、賃金はその分下がります。1日不就業日をつくり、週4日だけ働き、賃金は約80%になるというイメージです。そういう働き方を選べるようにしました。現在見えている課題としては、体力面への配慮でしょうか。

C氏 2007年に65歳定年にしています。これまでの経済を支えていた団塊の世代が一斉に引退していくことで人材の枯渇を防ぐ狙いと、会社のDNAをしっかりと現役世代に引き継いでいくた

めに制度導入しました。近年さらに人手不足が進むなかで2023年に65歳以降の制度設計を労使で行いました。それまでは日給月給・時間給関係なく、時間給で70歳まで働ける再雇用制度はありましたが、2023年から65歳以前の制度とほぼ同水準で1年契約（更新）を交わし、日給月給で働き続けることができる制度を導入しました。65歳までのベースとなる人事制度の賃上げを行えば、65歳以降の制度も連動し同水準の賃金引き上げが行われます。能力発揮でき、健康であれば、いろんなところでチャレンジし続けることが70歳までできます。さらに70歳以降についても時間給にはなりますが、働き続けることができる制度も設計しました。

働く側の意欲と社内における仕事の需要

西村 制度が整っていくなかで、働いている側の気持ちは追いついているのでしょうか。高齢者には高齢者の働き方に対するニーズがあると思います。若い頃と同じように働いてもらえるような環境が整えられているなかで、制度として用意できる仕事と働く側の意識にギャップが生じるといったことは起こらないのでしょうか。

C氏 まさしく最近よく聞こえる声として、二極化が生じていまして、どちらかというところでは、少しゆっくりしようかなというところで、「まだやるのか」という声も少なくはありません。とはいえ、会社として人材不足は否めないもので、その方には瞬間風速的に、高い時給を提示することもあります。たとえば売場の商品部のプロで、若手の指導者を担う方であれば、時給2500円～3000円程度で契約しています。

もう一方で起こっている問題は、現場の担当レベルの人ほど働きたいというニーズがあるのですが、単純作業の仕事ほど、DXによる自動化、省力化によって、仕事がなくなりつつあります。制度としては65歳以降も働き続けることができるのですが、希望の業務とマッチングすることが難しくなっています。たとえば、食品レジの需要はない一方で、コロケなどを揚げるデリカ売場には需要があるという場合があります。需要と供給がマッチングしないケースもごまいます。

西村 より長く働こうと思えば、ある程度の職域の広さを確保しておく必要があるということですね。

C氏 ゼネラリストだとすれば職域を広く、スペシャリストであれば専門性を深くですよ。この2つをいかに、日頃の業務のなかで意識・追求していく姿勢こそが、元気なうちはいつまでも働き続けることができる大きなポイントだと思います。

B氏 我々の場合、定年前に次の就職先を自分で見つけたほうが、会社で雇用を継続するよりも高い賃金で雇用される場合があります。ソフトウェアのプロジェクトマネージャーができるようなレベルの社員のなかには、60歳を迎える前に転職される方もいます。

西村 本人にとっても自分のやりたい仕事が継続できて、それなりに希望する処遇水準が実現できるのであれば、賃金管理の点で考えると、労使双方にとって悪くはない方法だとも言えますよね。会社を移りながら働き続けることも、1つの選択肢ですよ。

B氏 おっしゃるように、それなりに腕があれば、今のこういう社会的な情勢ですから、それも1つの選択肢だと思います。

IV 雇用区分間の均衡処遇と賃金管理

非正社員の賃金管理

佐野 賃金管理の複線化といいますか、たとえばキャリアや専門性によって少しやり方や金額を変えろというのも、選択肢の1つだと思います。ただ、その場合、バランスの取り方が難しいですよ。制度間の矛盾が発生するかもしれませんし、分けすぎると複雑になりすぎてしまう恐れがある。異なるグループの賃金設定の現状や工夫について、お聞かせいただけないでしょうか。

C氏 日給月給社員と均等の時間給社員の層は、最低賃金も影響しますが、採用時の賃金は高卒初任給と同程度の水準にしています。店ごとに若干の違いはありますが、160時間換算すると18万6000円くらいになります。そこから売場の担当、リーダー、マネージャーと上がっていくのですが、これも地域限定の正社員の水準と同じです。

退職金も前払いとして時間換算し時給にプラスしています。

主任やマネージャーが出始めましたので、次はパートタイマーの課長や店長が誕生してくれることを期待しています。究極は個人がライフステージに合わせて、時間給と月給を選択できる、つまり、雇用形態の違いではなく、単なる支払い形態の違いのところまで、同一労働同一賃金に持っていくべきだと考えています。時間はかかるかもしれませんがそこを実現したいと考えています。

西村 正社員と非正社員の制度を統合する方向で進められておられる。

C氏 時間給の課長がいてもよいと思うのです。転居を伴わない転勤など、いくつかの条件は必要になってくるとは思いますが、そこを目指したいですね。

西村 退職金も前払いということで時給に乘せておられるという話でした。退職金は人件費として小さくない額だと思います。労使間の対立はなかったのでしょうか。

C氏 最終的には雇用区分関係なしにすべての人が活躍できる会社にしていきたいですし、生活者目線で地域のことをよく知っている従業員は、企業経営にとって重要な存在です。そのような現場感覚をお持ちの方たちが活躍できる環境を引き続き整えていきたいです。

西村 とはいえ、原資は限られていると思いますので、パートタイマーを重点的に上げると、正社員の賃上げに影響は出ないのでしょうか。

C氏 時間給の方、特に採用時給は、最低賃金や人手不足など市場の原理で賃金が決まっていく要素が強く、直近の最低賃金は全国平均で約6%上昇しています。正社員の賃上げを実施しなければ、時間給が正社員の賃金を上回ることになります。そうはならないように均等を保つという意味で、正社員の賃上げも必ず実施していく必要があります。

企業内最賃を通じた非正社員の処遇改善

西村 製造業は小売業とは異なる状況にあると思われませんが、Aさんの場合はいかがでしょう。

A氏 正直、我々の会社の場合、非正規の方が組合員ではないので、労使交渉のテーブルにはありません。ただ、企業内最低賃金は労使で決めているので、非正規の方の賃金の底上げに、多少なりとは寄与できているのではないかと思っています。

西村 企業内最賃は、いわゆる産業別最賃、特定最低賃金の改定において重要になってきますよね。

A氏 企業内最低賃金の引き上げが非正規の方を含む地域や特定産業の労働者の賃金に波及しますし、中小の賃金の引き上げにも寄与することになるので、産業別労働組合を中心に積極的にやっているところですが、実態としては地域別最賃に追いつかれないように逃げるのに必死です。

西村 春の時点で秋にどの程度上がるのかを予測しておく必要がありますよね。

A氏 2020年代で1500円を超えることを目指すと言われてしますので、そこを見ながら、少し引き上げのピッチを速めることについて産業別労働組合のなかで議論しています。もう1つ見ているのが、企業内最賃と初任給の関係です。今は初任給と企業内最賃はまだ準拠しておらず、高卒初任給のほうが高いです。現状のように物価が上がって賃上げをやるような状況であれば、賃上げを上回らない範囲で企業内最賃を上げていけるのですが、物価が上がらなくなり賃上げ額が少なくなってきたときにどうするのか。企業内最賃と初任給の関係については、将来的に心配な部分ではあります。

西村 法定最賃、企業内最賃、企業の平均賃金の関係に変化が生じるかもしれないということですね。

高い専門性を持つ人材の賃金管理

西村 情報サービス産業では、高度な専門性を持っている人材のニーズも高まっていると思います。スペシャリスト採用枠の場合、30代ぐらいで、総合職の組合員であれば到達できる年収の上限を超える水準で、場合によっては課長、部長ぐらいの水準の社員も出てきているのでしょうか。

B氏 20代で新入社員で普通に入ってきた人

材が、そこに行くというのはごくごくまれで、どちらかというと、経験者採用で来た人たちがそこに飛びつくみたいな場合が多いですかね。今回の制度見直しでは、スペシャリストグレードを設け、高度な専門スキルを有する組合員を処遇できるようにしました。これは、人材が流出するという問題の一定の対処にもなっていると感じています。

スペシャリストグレードに格付けされるためには、ある程度のスキル基準を超える必要があります、一定のレベルの成果を出したということですので、相応の水準の賃金をもらうことに対して、社員から不満の声が上がることは今のところございません。

西村 そういう人たちと総合職の人たちも同じプロジェクトで働くことになると思うのですが、その場合に、何か問題が起きたりはしないのでしょうか。

B氏 あまり聞かないですね。スペシャリストグレードなんですということを職場で公表されているわけでもありませんし、何よりも、専門性に対する評価を会社で厳格に行いますので、処遇差によって、組合員間でもめることにはならないです。

A氏 現状では処遇制度のなかには組み入れていません。スペシャリストについては、特定の期間について、年俸制で年単位の契約をするというイメージです。そのような方が数名いると聞いています。

西村 人数がそれほど多くないのであれば、個別に管理したほうが効率的ですもんね。Bさんにお話を戻すのですが、1つの社員群として制度を整備することになったのは、どのような背景やご事情があったのでしょうか。

B氏 高いスキルを持っていても、部下をマネジメントするということが不得意な人もいます。ある特殊な分野の仕事があったときに、たとえば、データベースのシステム、仕組みをつくるのは得意ですという人が、マネジメントは苦手だけど、データベースのスキルに特化して仕事に活かしてもらいたいというときに、専門スキルに特化した人を高く処遇できる仕組みをつくりました。

また、外資を含む人材獲得競争など、人材確保の面でもこのような仕組みが必要だったということです。

西村 Cさんの会社ではどのような対応をされているのでしょうか。先ほど、一部の専門職については、別の制度を適用しているというお話がありました。

C氏 組合員の層では、ほとんどございません。経営幹部層で、いわゆるヘッドハンティングというのはあると思います。ただ、そのような人材は、年間で、十数名(2桁程度)くらいだと認識しています。もう1つの方法として、グループ内の事業を分離し、別会社をつくることで必要な人材を確保する体制を整えています。たとえば元々はシステム部門として本社にあったものを別会社として独立させたりしています。システムの不具合を修理するX社として独立させました。親会社は本体です。その後、X社から、より高度なデジタル技術関連を専門に扱う会社として、Y社をつくりました。給与や広報系のデジタルの相談はX社が担当し、新たなサービスを展開するための仕組みづくりはY社が担当しています。Y社の賃金は、必要な技術者を確保できる水準を設定しています。初任給も本体の社員よりも高いです。グループで人材確保に必要な体制を整えています。

西村 企業のなかで新たな雇用区分を設けて対応するのではなく、別組織をつくり、その組織のなかで、その業界や職種に準じた水準を設定していくという……。

C氏 そうです。Y社には、外国人の方もいらっしゃいます。1つの会社のなかでさまざまな職種に適した処遇を設計していくことは、制度的には難しいと私個人としては考えています。

V 今後の賃金管理の在り方

社員にどのようにして変化を受け入れてもらうのか？

佐野 冒頭で西村さんが話していた「誰しもが満足する仕組みはないですけど、受け入れられるかどうか」は、重要な論点だと思います。ルールが変わった際、特に移行期においては、先ほども

少し出ていましたが、「1個上の世代はこれで継続できたのに、私はできないの?」、というようなことが出てくると思います。集団的なところで制度を変更した際に、制度の受け手に納得してもらおうための取組や苦悩などについて、是非お伺いしたいです。

C氏 ご質問の意図に合っているかわからないですが、制度を変えれば、必ずそこに当てはまらない人は出てきます。その場合、基本は調整給みたいな形で、新たな制度に移ってくださいますと言いますが、その結果、賃金が下がる人に対しては、いったんは下がらないように調整給で対応します。そして、次に資格が上がったら調整分を相殺するなどということは、これは一般的にやられていると思います。しかし、仕事の大きさと給料のバランスが大きく崩れてしまっている場合は、下げることもあります。

慎重な配慮が必要なものとしては、子育て関係の手当などのライフプラン系のものが挙げられます。世間では、配偶者手当をなくしている企業も出始めている。その場合も段階を踏んで、たとえば、その対象者が1割切るまでは、調整給は取り崩さないなど、都度対応を労使協議しています。

佐野 たとえば先ほど出ていました最低賃金の引き上げなど、外的な環境変化から経過措置を置かずに実施する必要が出てくることもあると思います。

C氏 そういった場合も、何らかの調整を行いながら対応していくことになると思います。将来的にはより省力化が進むという予測のもと、新規の採用数をあらためて考えてみるといったことも同時に行いながら、対応していくことになるのではないのでしょうか。

B氏 我々も同じです。少しでも納得してもらえるように、会社と経過措置を巡る交渉を徹底します。それでも、納得していただけないというのはありますけどね。我々も2023年の新制度導入にあわせて、扶養手当を見直し、子育てと介護に特化した手当にしました。これからの時代に適した制度を労使間で考えた結果として、そのような判断を行いました。その場合も、数年間の経過措置を設けることにしました。労使間のやりとりの

特徴なのですが、全体の大きな制度改定をしているなかでも、不利益を被る人が想定されるテーマについては、テーマの大小にかかわらず、回数をかけて議論します。生活関係の手当というのは、当該の組合員にとっては影響が大きいことから、何回もやりとりしながら実施後の経過措置を含めて決めていきました。会社提案に対して我々目線での要求も行うことで、少しでも多くの人に受け入れてもらえるものをつくる努力をしています。

A氏 誰もが受け入れることができる解決策について、我々も賃金制度の改定を行った際に痛感しました。こうした制度改定は若い人は意外と受け入れてくれます。賃金制度の改定については年齢的な要素がなくなるという内容であったため、中堅・ベテランの人から不安や反対意見はありました。

そのなかで、将来を見据えて若い人材を確保していくためには、新しい制度への切替えが必要であることを説明しました。労働組合は従来から安心・安定を求めている立場なのですが、賃金制度の改定においては組合員のモチベーションを高める制度への転換を決断しました。世の中がこれだけ大きく変わってきているなかで、労働組合だけが従来の感覚で居続けることが組合員の幸せにつながるのか、慎重に検討を重ねる必要があると感じました。

月例賃金と賞与（一時金）の望ましいバランス

西村 抽象的で難しいかもしれませんが、今後の望ましい賃金管理の在り方というところで、たとえばこれからの時代の賃金制度や賃金管理の在り方、また、それに対する集団的な労使関係の意義など、それ以外のことで結構ですので、今日ご参加いただいた3名の皆様が現在思っている率直なご意見について、お聞かせください。

A氏 これだという考えがあるわけではないのですが、キャリア採用の面接において月例賃金と年間一時金の説明をすると、年間一時金を減らして月例賃金を増やしてほしいと要望する人が増えてきていると聞いています。業績に応じて年間一時金は変動する一方で、賃金は基本的には下がりにません。安定する月例賃金の割合を増やしてほし

いと考える人が増えてきているのかもしれませんが。

西村 どのように年収の構成を望ましい形に変えていくのか。新しい視点と言いますか。

A氏 そうですね。今よりも高いレベルで安定した年収にするにはどうしたらよいか、検討していく必要があると感じました。

職種の違いをどこまで考慮すべきか

西村 今のお話ですが、外部からの人材調達が増加することが、年収の構成にも影響を及ぼすかもしれないという点が大変興味深かったです。情報サービス産業は以前から人材の引き抜きが活発なこともあり、Bさんは普段から外部労働市場というものを意識される機会が多いと思われます。

B氏 情報サービスの業界にいるなかで、引き抜きなども見聞きしてきましたので、私も年収で話をしたほうが良いとは前々から思っています。もう1つは、人材を確保していくという意味でいくと、現在の制度では昇格の基準はそれぞれの職種ごとに決められているのですが、賃金は一緒です。これから先、職種ごとの賃金水準設定についても考えていく必要があると思っています。たとえば、コンサルは、本当に競合他社とバッティングしますので、コンサルの人たちについては高い賃金を設定しておかなければ、引き抜かれるリスクが高くなります。その際に、職種ごとに賃金水準を設定するというような議論を労働組合として出していけるかという問題があります。

そういうジレンマを感じてはいますが、将来的には、たとえば、コンサルの人たちの賃金は年収1200万、プロジェクトマネジャーの人たちは同じ等級だけど1000万というようなことをしていくべきなのか。それが労働組合として組合員に話した際に、合意形成を図ることができるのか。難しい部分はあるのですが、競合他社との関係ではそのようなことも取り組んでいく必要があります。

西村 組織のなかにあるさまざまな職種について、その特性に応じた賃金管理が求められるようになっていく。そのなかで、どこまでを共通にして、どこに差を設けるのかは、難しい問題ですね。

B氏 もう一言だけ言いますと、若い人、たとえば30歳ぐらいまでは同じでもいいと思います。30歳以降にそれぞれの専門分野が決まったらそのなかで、自分が選んだ専門分野の上限が1200万だとしたら、もし、それが嫌で1500万のところに行きたいと思うのであれば、その専門性を磨いていく。将来的にはそういうようなことがあってもいいのかな、と個人的には思っています、それを組合員に説明し、理解してもらえるかという点と難しいのかもしれない。ただ、他社は、「あなたの価値はいくらね」という世界ですので、組合の立場とすると難しいのですが、周りがそういう状況ですので、考えざるをえなくなっています。

典型的な働き方をどこに置くか

西村 職種による差を設けないという点は日本の雇用システムの特徴として指摘されてきました。Bさんのご指摘は、日本企業の人材活用の根底にも関わってくる話だと思いました。人材活用との関連でいくと、小売業は働き方に制約のある社員の活用について先行して取り組んでこられた業界だと思います。もちろん、これに限らなくても結構ですが、Cさんの率直なお考えをお聞かせください。

C氏 「いつでもどこでも何でもします」という、いわゆる転勤族が主流の時代もありました。しかし、日本全体で労働力不足がはじまり、「いつでもどこでも何でもします」という層もどんどん減少しています。

育児や介護といった、少し制約がある人ぐらいのところを焦点に置いて、たとえば転居はできないとか、フルタイムは無理だけでも2時間の時短で働いている人たちに焦点を当てたときに、そういった働き方でも、十分な収入を得ることができれば、日本はもっとよくなっていくと私は思います。賃金制度を考える際に、どこに焦点を当てるかというのは大事にしていくべきだと思っています。70歳まで当たり前のように働ける時代がもう目の前に迫っています。いつでもどこでも何でもしますというアクセルを踏み続けることが難しい時期もあると思います。どこに標準的な働き方を置く

のかを考えていく必要があると思っています。

西村 ありがとうございます。組織としての期待役割のボリュームゾーンをどこに設定するのか。あるべき標準的な賃金水準を考えていくうえで、重要な論点ですよ。

おわりに

西村 皆様、今日は長時間にわたり、ありがとうございます。昨今企業が直面している課題に対する労使の対応について、深いお話を聞くことができ、私自身、大変勉強になりました。全体の議論を通して、外部労働市場の相場上昇や流動化が企業の賃金管理に大きな影響を与えていることがよくわかりました。

個別のテーマで印象的であったことを挙げると、まず、企業内の賃金カーブの変化についてです。標準昇格年数の撤廃に加えて、新卒採用市場の高騰による企業の入口部分の上昇による賃金カーブのフラット化が、社員等級という企業内のランキングシステムの秩序を揺るがしているという点で、この間の環境変化が企業の人事管理に与えている影響の大きさをあらためて痛感させられました。

非正規雇用の賃金については、いわゆる正社員のみ適用されていた後払い部分の賃金についても、時給に上乘せされているというお話から、日本企業における同一労働同一賃金が1つ先のフェーズに進みつつあることが窺えました。

また、高度な専門性を有する社員の処遇についても、企業のなかで社員群をつくり、労使で制度を構築していく場合もあれば、そのような方法ではなく、組織再編によって対応していく方法もありました。昨今の労働市場の状況に対する対応として大変示唆に富むお話だったと思います。

そのほか、企業内の賃金管理において、世代間の調整が1つの課題として出てきていることも重要な指摘であったと思います。生活スタイルも多様化するなかで、労労間対立の回避は、今後の賃金管理にとってますます重要になってくることだと思われれます。

その際、全員が完全に満足しているわけではな

いけれども、全員に変化を受け入れてもらえる内容や導入のタイミングを考えるうえで、集团的労使コミュニケーションが持つ重要性についてもあらためて確認できました。社員に丁寧に説明するという役回りは、組合という労働者の集团的な代表組織だからこそ担えるものだと思います。そのような意義を再確認できた一方で、企業グループ間や企業内の職種間における賃金水準の設定については、労働組合として難しいかじ取りが求められる課題であることも窺われました。私自身、大変勉強になることが多かった座談会でした。

佐野 業種であったり競争環境であったり組織の在り方が違うなかでそれぞれが対応していたとしても、賃金制度が同じ方向に変わるものもあれ

ば、違いも出ることが印象的でした。また、長期的な視点でものごとを考えていくことが重要で、賃金制度は組織の根幹となるシステムであることがよくわかり、私も勉強になりました。ありがとうございました。

西村 皆様、本日はありがとうございました。厚く御礼申し上げます。

(2025年8月7日：東京にて)

さの・しんべい 神戸大学大学院経済学研究科教授。労働経済学、教育経済学専攻。

にむら・いたる 中央大学商学部経営学科准教授。労使関係論、人的資源管理論専攻。