

事務所ニュース

労働保険事務組合
第一労務協会

京都市西京区嵐山宮ノ北町8番18
TEL. (075) 864-3336
FAX. (075) 864-3367

〒616-0025

社会保険労務士 光木事務所

スポット

ジェットコースター式は不可 賃金は安定性にも配慮が必要

世界的に、原油の価格が急騰して、また反落しました。巨大な投機マネーが、さまざまな市場に潮のように押し寄せ、また引いていくのも、価格の変動を大きくする要因のようです。

おかげで、日本国内のガソリン価格も大きく上下しています。長年、物価凍結に近い状態です。ですので、このように急激な変化に消費者はなかなか付いていきません。

原油の輸入業者、小売業者なども、買いつけの商品離れを恐れて、何とか価格の引き上げ幅を圧縮しようと苦心し、その反動で、価格の引き下げもゆっくりしたテンポにならざるを得ない状況です。

価格決定のシステム全体が、音を

立ててきしみ、あえぎあえぎ、やつのことで変化に対応しているようにみえます。

バブル経済崩壊後、日本の賃金制度の歯車も、同じようにギシギシと悲痛な声を上げました。経済状況の悪化という大波が打ち寄せるなか、企業の経営者は、貢献度の低い中高年齢者の賃金をカットし、賃金配分を合理化することで、苦境を乗り越えようと模索しました。

しかし、日本の賃金制度は年功賃金で、ゆっくりとしか賃金額の調整ができません。賃金制度の成果主義化を進めるといっても、急激な賃金切り下げを裁判所が認めない例もありました(たとえば、A証券事件、

東京地裁平成八年二月一日判決)。しかし、今回の原油価格の乱高下が、必ずしも原油自身の実態価値の変化を反映していないのと同様に、あまりに短期的な評価に基づく賃金の変動も考え物です。そもそも人の貢献度というものは、三年、五年という実績の積み重ねに基づいて慎重に判断すべきものです。

年功主義への回帰は論外として、会社実績に応じて即時に賃金を調整するシステムが「究極のゴール」という考え方も、危険をはらみます。賃金制度の改革に際しては、機動性と安定性の両面からの検討が必要になります。

2008

12

高齢者の賃金制度

知って得する



賃金実務

一般的な世間イメージでいえば、六〇歳代前半層の高齢者は「完全リタイアへの途上線にある人」とみなされているでしょう。ですから、経営者の中にも、「再雇用時の賃金から、毎年、一万円ずつ賃金を下げていく仕組みにできないかなあ」などとおっしゃる方がいます。

体力も気力も下降線をたどるのだから、それに合わせて賃金も下げないとか割合わないという発想のようです。しかし、そういう風な決め付けられると、有能な高齢者であっても、一生懸命働こうという意欲をなくしてしまいます。

高齢者を再雇用する場合、定年前と比べると、賃金は大幅にダウンするのが一般的です。本人のやる気を鼓舞するため、「頑張れば、もう一度、賃金も上がる」仕組みを導入すべきです。基本的には、昇給と降給の可能性、それぞれをフィフティ・フィフティに設定するのがベターでしょう。

小銭を出し惜しんで、結局、大きな損をしているのです。全体としてみれば、確かに「加

「まだ上がる」希望を年寄りと決付けはダメ

齢とともに生産性が低下する」傾向がみられるでしょう。しかし、個々の高齢者に着目すれば、会社貢献度がアップするか、ダウンするか、事前に予測するのは不可能です。

ですから、賃金制度も、年齢に

リンクして賃金額が減る仕組みを導入するのは賢明な策とはいえません。制度設計としては、「会社貢献度が高まれば賃金も上がる、貢献度が低下すれば賃金も下がる、年齢は関係ないという」考え方を前面に押し出すべきです。

再雇用時に賃金が大きく減額され、納得がいかない高齢者は、「まだまだ一人前に働ける」事実を証明することで、再び高い賃金を得ることができず、結果を出せなかった人は、賃金が下がって

も文句をいえないはずで

一番シンプルなやり方は、昇給と降給の可能性がフィフティ・フィフティとなる昇降給表を作成することです。たとえば、

評価S：再雇用時の賃金に二万円アップ

評価A：一万円アップ
評価B：据え置き

評価C：一万円ダウン

評価D：二万円ダウン

しかし、できれば、キチンとした賃金テーブルを整備したいところです。

職務・能力レベルに応じて二五ランク程度の資格等級を設け、高齢者を再雇用時にその等級のいづれかに位置づけます。以後、高齢者は位置づけられた等級の中で、成績評価ランクに応じて昇降給します。この場合も、

評価S：再雇用時の号俸から二ランクアップ

評価A：一ランクアップ

評価B：据え置き

評価C：一ランクダウン

評価D：二ランクダウン

というように、昇降給の可能性をイコールにします。

さらに、資格そのものも上がる・下がるという昇降給のシステムを加味すれば、メリハリの利いた昇降給管理が可能になります。