

第1節 処遇は仕事(役割)で決める

●この節のサマリー

- 高齢者の処遇(賃金)は「役割給」とすることがベストであること
- パートタイム労働法の改正、改正高齢法の施行により、パートタイム労働者に限らず、中途採用となる高齢者も仕事の内容で賃金を決定することが公平である時代が到来していること

前章の第6節でみてきたように、これまでの正社員の処遇は、大企業を中心として、仕事のみではなく、属人的な要素を加え決定されているという実態がありました(企業によっては、業績も加味される)。

そして、大企業では年功序列賃金が一般的で、基本給の項目も複数あることが少なくありません。

このような大企業の人事・処遇制度には、以下のような優れた点がありました。

- ① 仕事に基本給の額がリンクしている場合には、担当している仕事(職務)のレベルが下がった場合、基本給の水準が下がるため人事異動が困難となりますが、仕事と基本給の額がリンクしていないので、人事異動がスムーズに行うことができること。
- ② 仕事(職務)の範囲の変更が容易であり、組織の実態に応じた柔軟な仕事の実施が可能となること。
- ③ 急速な技術革新に即応した対応が可能であること。
- ④ 協調的な職場風土の形成に役立つこと。

しかし、大企業を中心とする上記のような人事・処遇制度では高齢期の賃金は高額となり、このことが定年延長の阻害要因、高齢者の継続雇用や新規雇用の阻害要因となっています。

そこで、高齢者の雇用に当たっては、これまでとは異なる処遇制度を検討する必要性が生じていると考えられます。検討に当たって参考となる事項として、以下の2つのことがあげられます。

第一の事項として、「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」(以下、パートタイム労働法という。)の第9条の改正があげられます。

この第9条は、平成20年4月1日から、以下のように改正されています。

(賃金)

第九条 事業主は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用する短時間労働者（通常の労働者と同視すべき短時間労働者を除く。次条第二項及び第十一条において同じ。）の職務の内容、職務の成果、意欲、能力又は経験等を勘案し、その賃金（通勤手当、退職手当その他の厚生労働省令で定めるものを除く。次項において同じ。）を決定するように努めるものとする。

2 事業主は、前項の規定にかかわらず、職務内容同一短時間労働者（通常の労働者と同視すべき短時間労働者を除く。次条第一項において同じ。）であって、当該事業所における慣行その他の事情からみて、当該事業主に雇用される期間のうちの少なくとも一定の期間において、その職務の内容及び配置が当該通常の労働者の職務の内容及び配置の変更の範囲と同一の範囲で変更されると見込まれるものについては、当該変更が行われる期間においては、通常の労働者と同一の方法により賃金を決定するように努めるものとする。

これによると、第9条第1項では、賃金（基本給、賞与、役付手当等）は、パートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力、経験などを勘案して決定するよう努めることとされ、パートタイム労働者の賃金のうち、基本給、賞与、役付手当など職務の内容に密接に関連する賃金（職務関連賃金）の決定方法について、事業主は、通常の労働者との均衡を考慮し、パートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力、経験などを勘案して賃金を決定することが努力義務とされました。

さらに、第9条第2項では、通常の労働者と比較して、パートタイム労働者の職務の内容と一定の期間の人材活用の仕組みや運用などが同じ場合、その期間について、賃金を通常の労働者と同一の方法で決定することが努力義務とされました。

以上のことは、通常の労働者とパートタイム労働者とで、職務の内容と人材活用の仕組みや運用などが同じであれば、単位当たりの仕事の対価は同じであるべきという理念を表したものとされています。

パートタイム労働法の規定は、企業に努力義務を課したものとなっていますが、この規定どおりにパートタイム労働者の賃金を通常の労働者と同一の方法により決定しようとした場合、正社員の賃金が年功序列賃金で決定され、仕事以外の賃金項目である「年齢給」「勤続給」「本人給」がある場合、パートタイム労働者にも、これを適用することとなり、これまで、一般的に外部の労働市場での賃金相場や仕事によって決定されていたパートタイム労働者の賃金と相容れなくなる事態となります。

パートタイム労働法が、賃金の決定基準の第一に掲げている事項は、「職務の内容」です。

パートタイム労働者に限らず、中途採用となる高齢者も仕事の内容で賃金を決定することが公平である時代が到来したものと考えられます。

第二の事項として、第2章で触れたとおり、改正高齢法の施行とともに施行された指

針※¹の第2の4では、高齢者の雇用の確保のための賃金・人事処遇制度の見直しに触れています（10ページ）が、ここでは第2の4の(1)を再掲すると、以下のとおりとなっています。

高齢者雇用確保措置を適切かつ有効に実施し、高齢者の意欲及び能力に応じた雇用の確保を図るために、賃金・人事処遇制度の見直しが必要な場合には、次の(1)から(7)までの事項に留意する。

(1) 年齢的要素を重視する賃金・人事処遇制度から、能力、職務等の要素を重視する制度に向けた見直しに努めること。

この場合においては、当該制度が、その雇用する高齢者の雇用及び生活の安定にも配慮した、計画的かつ段階的なものとなるよう努めること。

この指針の(1)に記載されているとおり、高齢者の雇用に当たっては「年齢的要素を重視する賃金・人事処遇制度から、能力、職務等の要素を重視する制度に向けた見直し」という観点が重要であり、この観点からも、高齢者の能力と企業が期待する役割に着目して、賃金を決定する時代が到来したものと考えられます。

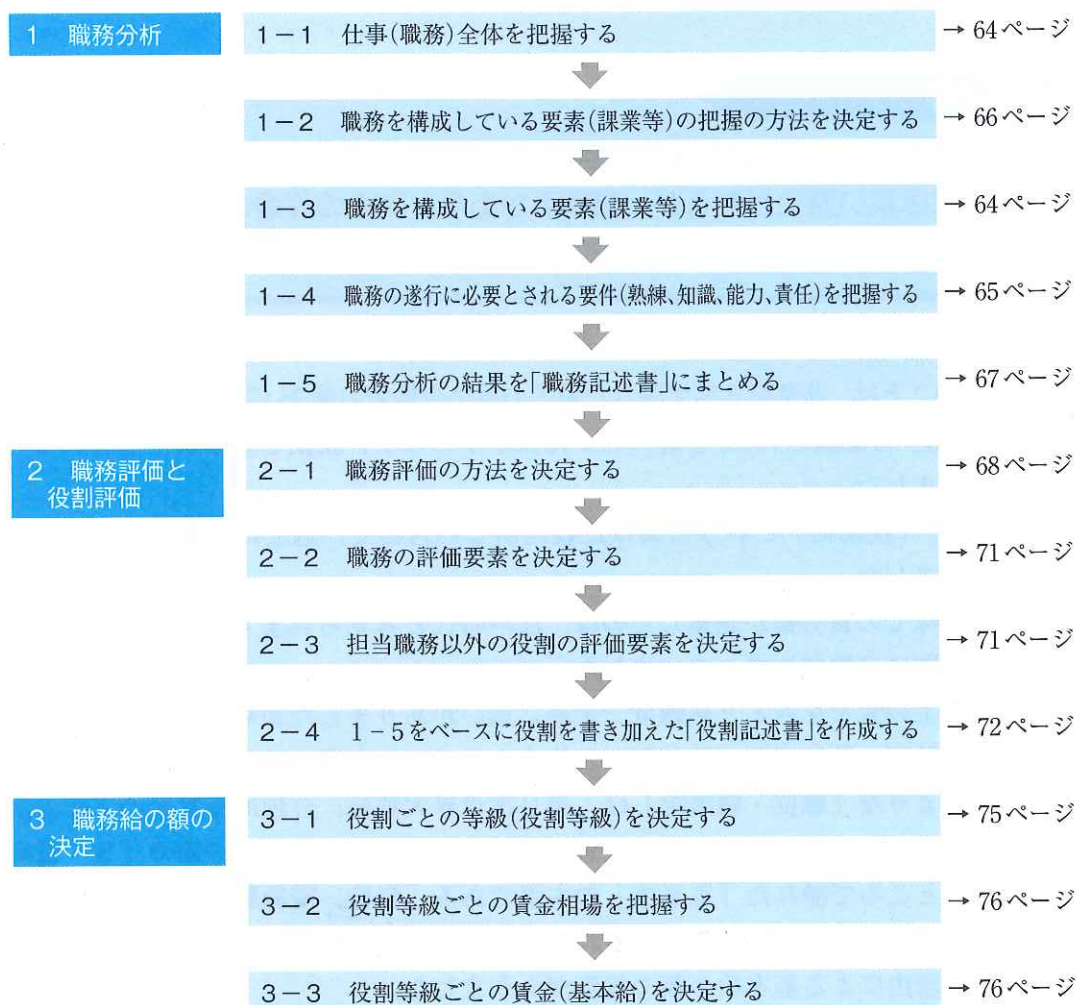
このため、本書では、高齢者が働きやすい人事・処遇制度の中心となる賃金（基本給）の決定においては、高齢者の「担当する仕事」と「期待される役割」に着目して決定すべきであると考えています。

つまり、高齢者の処遇（賃金）においては、「役割給」が最もふさわしいものであると考えられます。

そこで、次節以降で、「役割給」の歴史と「役割給」の設計について解説することとします。

※¹ 高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針（平成24年厚生労働省告示第560号）

● チャート図 「役割給」設計の手順 ●



【 簡単な役割給の設計方法 】

- 1 職場での肩書きを使用する方法 → 80ページ
- 2 役割別等級表を作成する方法 → 80ページ
- 3 厚生労働省の「職業能力評価基準」を活用する方法 → 81ページ

第2節 役割給の歴史

●この節のサマリー

- 役割給は過去「職位・職階給」と呼ばれていたこと
- 役割給には長い歴史があるが、問題点があり、戦後の賃金の決定基準にならなかったこと

「役割給」のことは、前章第6節で触れた過去の厚生労働省の調査（39ページ）においては、「職位・職階給」と認識され、「名前のいかんにかかわらず、役割を基準に決定される」ものとされていました。

したがって、「役割給」という言葉は比較的新しい言葉で、過去は「職位・職階給」と考えられていました。

近代的な意味での賃労働が発達したのは、江戸時代と考えられますが、江戸時代の職人の賃金は職種別に日給で決まっていました。

例えば、大工の賃金をみると熟練度で金額に違いがありましたから、古くから日本の職人の賃金は職種別、熟練度別（役割別）に決められていたと考えられます。

また、このような「職位・職階給」は、第2次世界大戦後、合理的な賃金の支給方法であるとして、積極的な導入についての検討がなされましたが、前章第6節の「5 電産型賃金体系」のところで触れた「電産協」の主張である「資格、階級制度並びに学歴、性別による賃金不平等の撤廃」に端的に示されているとおり、当時の「職位・職階給」においては、以下の理由による基本給の額の差別がありました。

- ① 学歴によるもの
- ② 性別によるもの

③ 現在の「管理・事務・技術労働者」（当時は「職員」と呼ばれ、基本給は完全月給制がほとんどでした。）と、現在の主として物の生産現場、建設作業現場等で作業に従事する者である「生産労働者」（当時は、「工員」「職工」「女工」「作業員」等と呼ばれ、基本給は日給月給制がほとんどでした。）との職種によるもの

以上のような問題点が「職位・職階給」にはあったため、「職位・職階給」は戦後の賃金（基本給）の決定システムの中心とはなりませんでした。