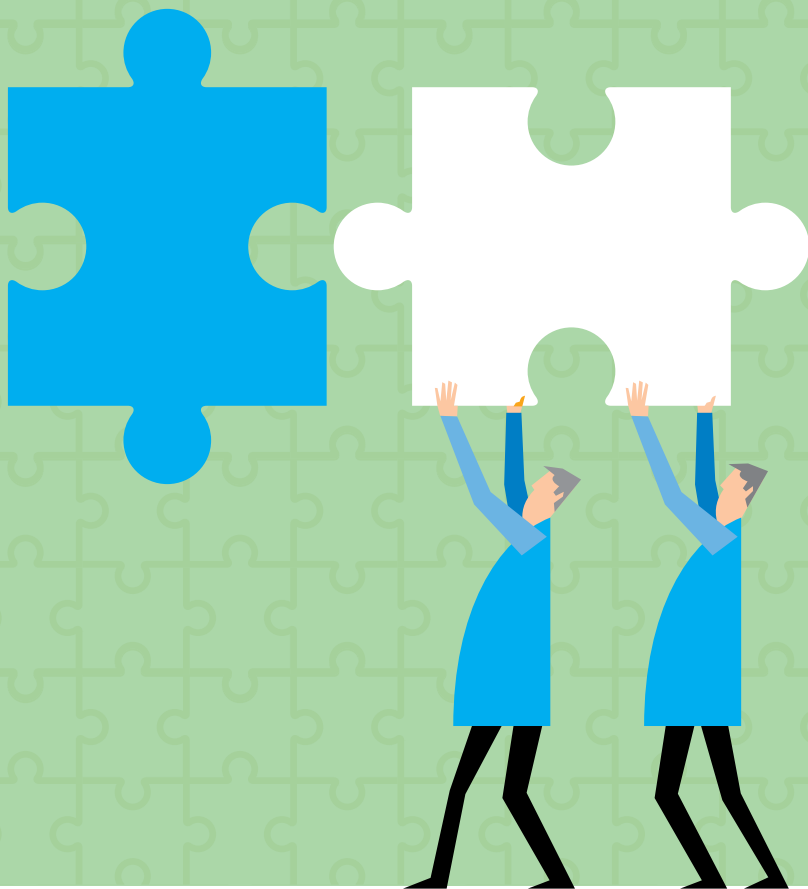


高年齢者人材 活用戦略にもとづく 賃金制度設計の方法



はじめに

労働力人口の減少や少子高齢化の進展により、若年労働者の確保が困難になることが想定され、これまでの正社員を中心とした人材活用から脱却し、60歳以上の労働者（以下、「高年齢者」といいます）を活用していくことが重要なテーマとなります。また、公的年金の支給開始年齢の段階的引き上げや高年齢者雇用安定法の改正等、高年齢者を取り巻く環境変化も著しいものといえます。

このような社会の変化や要請、「仕事と生活の調和推進のための行動指針」において示された多様な働き方が選択できる社会や将来にわたる安定した雇用・生活の実現に向けて、厚生労働省では、株式会社浜銀総合研究所に委託し、働く意欲のある高年齢者を活用するための賃金制度のひな形（以下、「モデル賃金制度」といいます）の開発を実施しました。

このモデル賃金制度は、定年到達前の正社員に適用されている賃金制度とは異なる、「高年齢者を対象とした新たな賃金制度」を確立し、「実際に携わる職務内容に応じて賃金を決定することで、納得感を高める」という方針に則って開発しました。

本冊子は、「高年齢者人材活用戦略にもとづく賃金制度設計の方法～中小企業モデル賃金制度セミナーテキスト～」をわかりやすく解説したものです。中小企業事業主の皆様が、本冊子を活用し、賃金制度の整備改善に取り組んでいただければ幸いです。

平成 26 年 2 月

目次

はじめに	1
目次	2
1. 高齢者の賃金水準の決定	3
2. 高齢者雇用に関する支援制度	5
3. 高齢者雇用と労働契約法	7
4. 高齢者の活用	9
5. 高齢者の従事する職務内容	11
6. 高齢者格付け制度の検証	13
7. 職務評価の実施	15
8. 職務評価による検証	17
9. 高齢者の待遇	19
10. 高齢者賃金制度の基本給	21
11. 高齢者の昇給ルールの検討	23
12. 高齢者の教育訓練制度	25
13. モデル賃金制度の理解・浸透	27
14. 高齢者の活用に向けた推進活動	29



1

高年齢者の賃金水準の決定



定年を迎える高年齢者を継続雇用することを考えていますが、高年齢者の賃金水準はどのように決めたらよいでしょうか？

A

高年齢者の継続雇用に際して、正社員の賃金制度に対する考え方を準用してしまうと、「過払い」が生じる可能性があります。そこで、正社員の賃金制度とは異なる、**新たな賃金制度**を考える必要があります。

【解説】

正社員の賃金制度に対する考え方は、入社から定年までの長期間で、支払う賃金と企業への貢献度が一致するような仕組みとなっています（これを、「長期決済型の賃金モデル」と呼びます）。ところが、この考え方は、定年後に高年齢者を継続雇用することが考慮されていません。その結果、定年前後で企業への「①貢献度が変わらない」場合であっても、定年直前の賃金水準では、企業への貢献度以上に賃金を支払うことになり、「過払い」が生じます。

また、職務内容の変更等により企業への「②貢献度が変わる」場合や、残業の有無や就業時間等に制限が加えられる等により「③人材活用が制限された」場合には、それらを考慮した調整も必要となります。

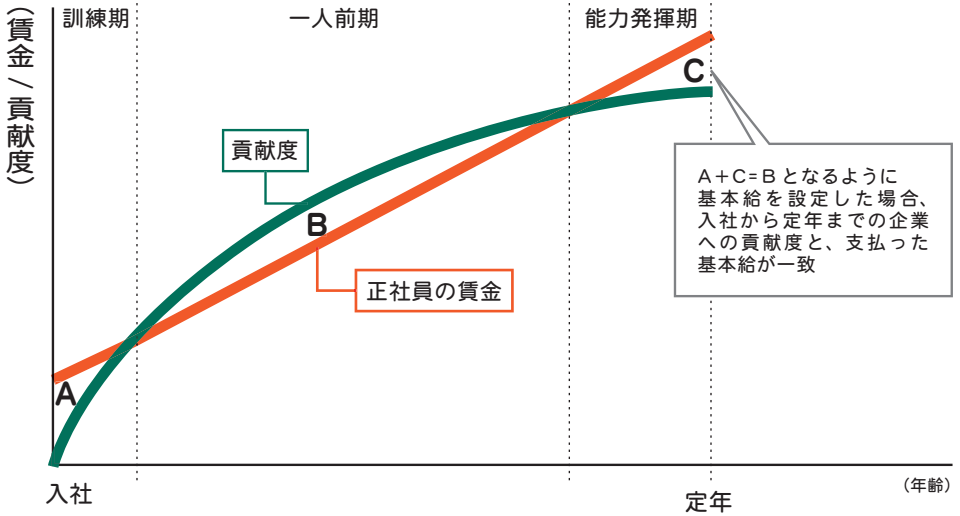
そこで、高年齢者に対しては、以上の状況に合わせた**新たな賃金制度**を考える必要があります。具体的なものとして、定年後から退職するまでの短期間で、企業への貢献度に応じて、賃金を決める方法（これを、「短期決済型の賃金モデル」と呼びます）が挙げられます。

→詳細はセミナーテキスト8ページ

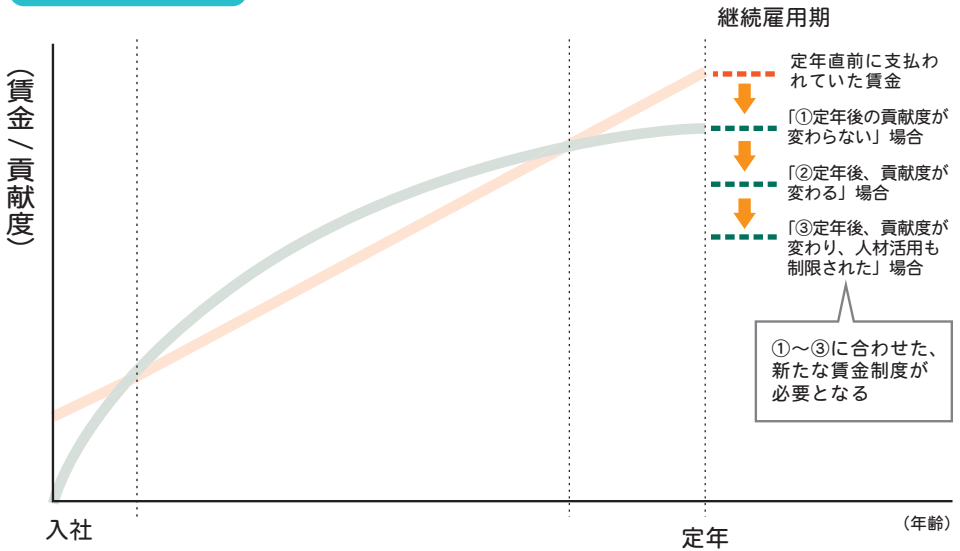


[図表 1] 高年齢者の賃金水準の考え方

定年までの賃金



高年齢者の賃金



2

高年齢者雇用に関する支援制度



Q

高年齢者の賃金を決める際、高年齢者雇用を支援する制度はどう取り扱えばよいでしょうか？

A

高年齢者雇用を支援する制度として、「高年齢雇用継続給付」と「特別支給の老齢厚生年金」の2つが挙げられますが、**将来を見据えて、支援制度に依存しないことが大切です。**

【解説】

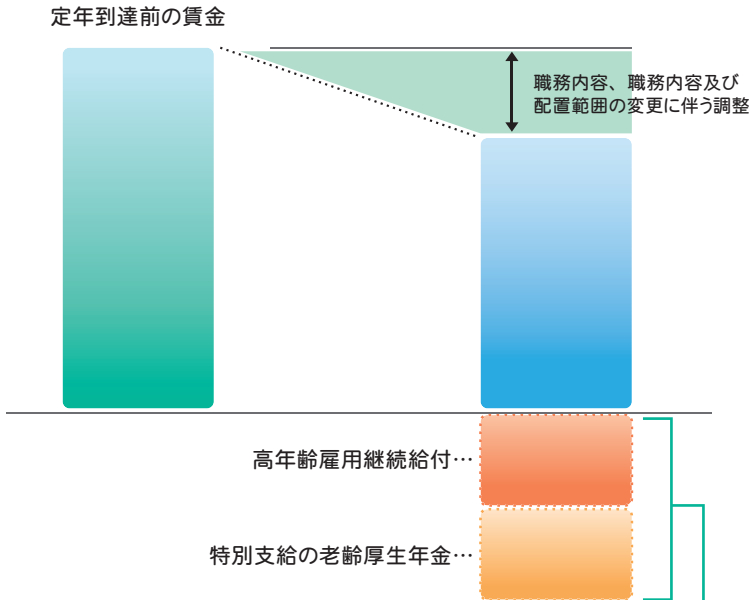
高年齢者雇用を支援する制度として、「高年齢雇用継続給付」と「特別支給の老齢厚生年金」の2つが挙げられます。いずれの仕組みも高年齢者の収入を支える柱となっているため、多くの企業が、支給を前提として賃金を決めているのが実状です。

ところが、「高年齢雇用継続給付」は、「その在り方について改めて再検証すべき」(労働政策審議会雇用保険部会平成24年報告)とされています。また、「特別支給の老齢厚生年金」についても、段階的に廃止(支給開始年齢の引上げ)されていくことが既に決まっており、男子は平成37年度以降、女子は平成42年度以降に支給されなくなります。

→詳細はセミナーテキスト9、42～44ページ



[図表 2] 高年齢者の収入の 3 本柱



従来は多くの企業が「高年齢雇用継続給付」および「特別支給の老齢厚生年金」が支給されることを前提に、定年後の賃金水準を決めていたが、将来的には・・・

- ・ 高年齢雇用継続給付 ⇒ 在り方について再検証
- ・ 特別支給の老齢厚生年金 ⇒ 段階的に廃止が決定

支援制度に依存しない賃金制度が必要となる

3

高年齢者雇用と労働契約法



高年齢者の待遇に関して、留意すべき労働法制はありますか？

A

高年齢者雇用においても、**改正労働契約法第 20 条**の適用を受けます。

[解説]

改正労働契約法第 20 条では、有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることにより不合理に労働条件を相違させることを禁止しています。高年齢者の継続雇用待遇に関しても、同法の適用を受けます。

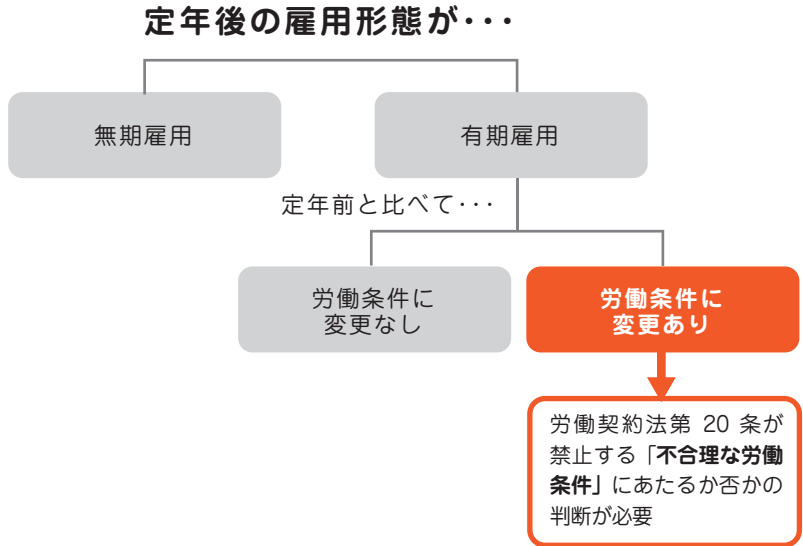
なお、厚生労働省「労働契約法の施行について（平成 24 年 8 月 10 日基発 0810 第 2 号）」によれば、定年後に有期労働契約で継続雇用された労働者の労働条件が定年前の他の無期契約労働者の労働条件と相違することについては、「定年の前後で職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更の範囲等が変更されることが一般的であることを考慮すれば、特段の事情がない限り不合理と認められない」とされています。

→詳細はセミナーテキスト 9～10、45～46 ページ

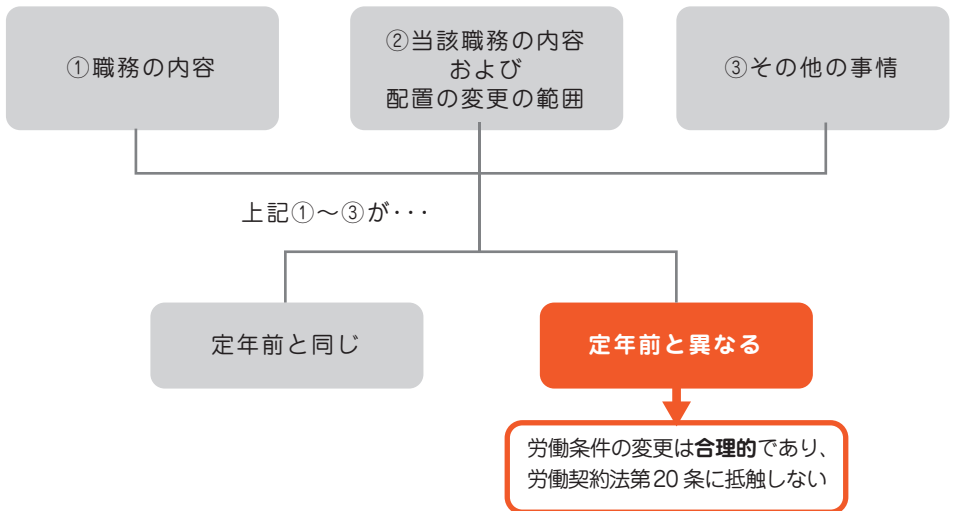


[図表 3] 高年齢者の待遇に関する労働法制

労働契約法第 20 条の適用範囲



労働条件の変更が「不合理」にあたるかの判断



4

高年齢者の活用



自社において高年齢者を活用する理由を、どのように考えればよいでしょうか？

A

高年齢者を活用する理由は、企業によって様々です。高年齢者の活用を検討する際、正社員等と高年齢者を、**（企業から見た）就業の自由度、期待する役割、成果への期待**の3つの視点から比較することが有効です。

[解説]

高齢・障害・求職者雇用支援機構「『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会報告書」によれば、3つの視点から高年齢者の活用を整理すると、8タイプに分類されます。

（企業から見た）就業の自由度

定年前に比べて勤務時間、勤務日数、残業時間が変わる（現実的には短くなる）ことによって時間的な拘束性がどの程度低下しているのかの観点から把握する

期待する役割

①担当する仕事の内容・範囲、②職責（責任の重さ）、③期待する仕事の成果、④配置転換の頻度、⑤出張の頻度から総合的に把握する

成果への期待

成果を期待するのであれば成果責任を問うことになるので、人事評価を行っているのか、どのような人事評価を行っているのかの観点から把握する


タイプAであれば、定年前後で3つの視点がいずれも同じであり、定年後も活用が変わってないことが分かります。一方、タイプHであれば、3つの視点がいずれも変わっており、定年後は、全く異なる活用であることが分かります。この8タイプを参考に、自社の高年齢者の活用について検討してみましょう。



→詳細はセミナーテキスト12～13ページ


[図表 4] 高齢者の活用タイプ

ここからは、以下の社員をモデルとして、高齢者の活用について考えていきましょう




A

定年時は基幹業務に従事しており、事業主からは、「その豊富な業務経験や知識を活かして、後輩社員に技術・ノウハウの指導をしてほしい」と言われ、継続雇用となった



B

定年時は定型業務に従事しており、特に専門分野での業務経験やスキル等も有しないものの、本人の強い希望があり、継続雇用となった



C

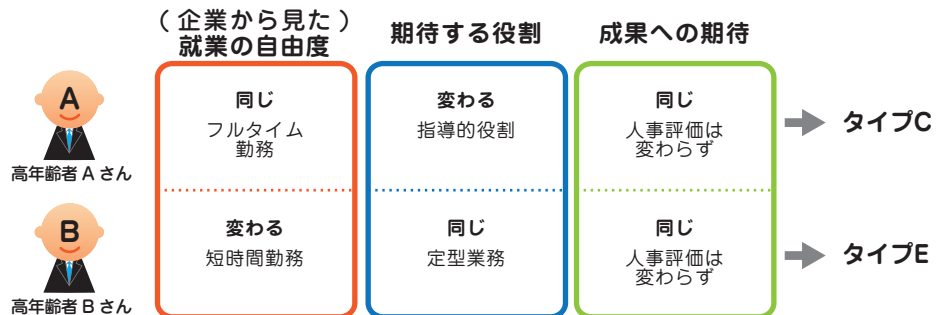
Aさん、Bさんの再雇用後の職場の上司(=管理職)であり、Aさん、Bさんよりも後輩にあたる。年上の部下を持つことに不安を感じている

高齢者 A さん

高齢者 B さん

正社員 C さん

(企業から見た) 就業の自由度	期待する役割	成果への期待	高齢者の活用	構成比率 ()内は件数
同じ	同じ	同じ	タイプA	8.9% (575)
		変わる	タイプB	12.3% (792)
	変わる	同じ	タイプC	5.2% (332)
		変わる	タイプD	16.0% (1,029)
変わる	同じ	同じ	タイプE	1.2% (77)
		変わる	タイプF	3.2% (205)
	変わる	同じ	タイプG	6.7% (432)
		変わる	タイプH	42.9% (2,755)
			無回答	3.6% (230)



5

高年齢者の従事する職務内容



高年齢者が従事する職務内容は、どのように明示したらよいでしょうか？

A

高年齢者格付け制度を設計し、格付けごとの定義により、明示します。

[解説]

まず、社内にもどのような仕事があるのかを確認します（＝職務内容の棚卸し）。職務内容の棚卸しは、実際に現場で働く社員を対象に行います。

次に、高年齢者の活用と職務内容の棚卸しの検討内容を踏まえて、**高年齢者格付け制度**を設計します。これは、高年齢者に従事してもらいたい職務内容は、パートタイム労働者が従事するような補助的な職務内容から、管理職人材の不足等を理由とした管理職的な職務内容まで、幅があるため、精緻なものを明示するのではなく、グルーピング（＝格付け）することが有効だと考えられるからです。

高年齢者格付け制度と棚卸しした職務内容を紐づけることで、企業・高年齢者の双方にとって、より納得感の高い選択肢が提供できます。

→詳細はセミナーテキスト 14～16 ページ



[図表 5] 高齢者格付け制度と職務内容との紐づけ


格付け	定義
管理職コース	・ 組織運営に責任を持ち、部下を管理監督する
指導職コース	・ 後輩に技術やノウハウを伝授する
基幹業務コース	・ 仕事の棚卸しに基づいて、整理された仕事を着実にこなす
補助業務コース	・ 管理職等の指示の下、補助的な仕事を着実にこなす


高齢者格付け制度

主な職務内容	高齢者格付け制度			
	補助業務コース	基幹業務コース	指導職コース	管理職コース
材料の検収		●		
機械Aの操作		●	● 指導	
不良品の確認	○	●		
生産計画の作成				●

職務内容の棚卸し

●は主に当該業務を担当
○は他の補助として担当


 高齢者 B さん
 定型業務の補助を期待することから、
 「補助業務コース」に格付け


 高齢者 A さん
 指導することを期待することから、
 「指導職コース」に格付け

6

高年齢者格付け制度の検証



Q 設計した高年齢者格付け制度が、適正かどうか検証したいのですが、どのように行えばよいのでしょうか？

A

高年齢者格付け制度が適正かを検証する方法として、**職務評価**が挙げられます。これは、社内の職務内容を比較し、その大きさを相対的に評価する手法です（人事管理上の「人事評価」とは別のものです）。

【解説】

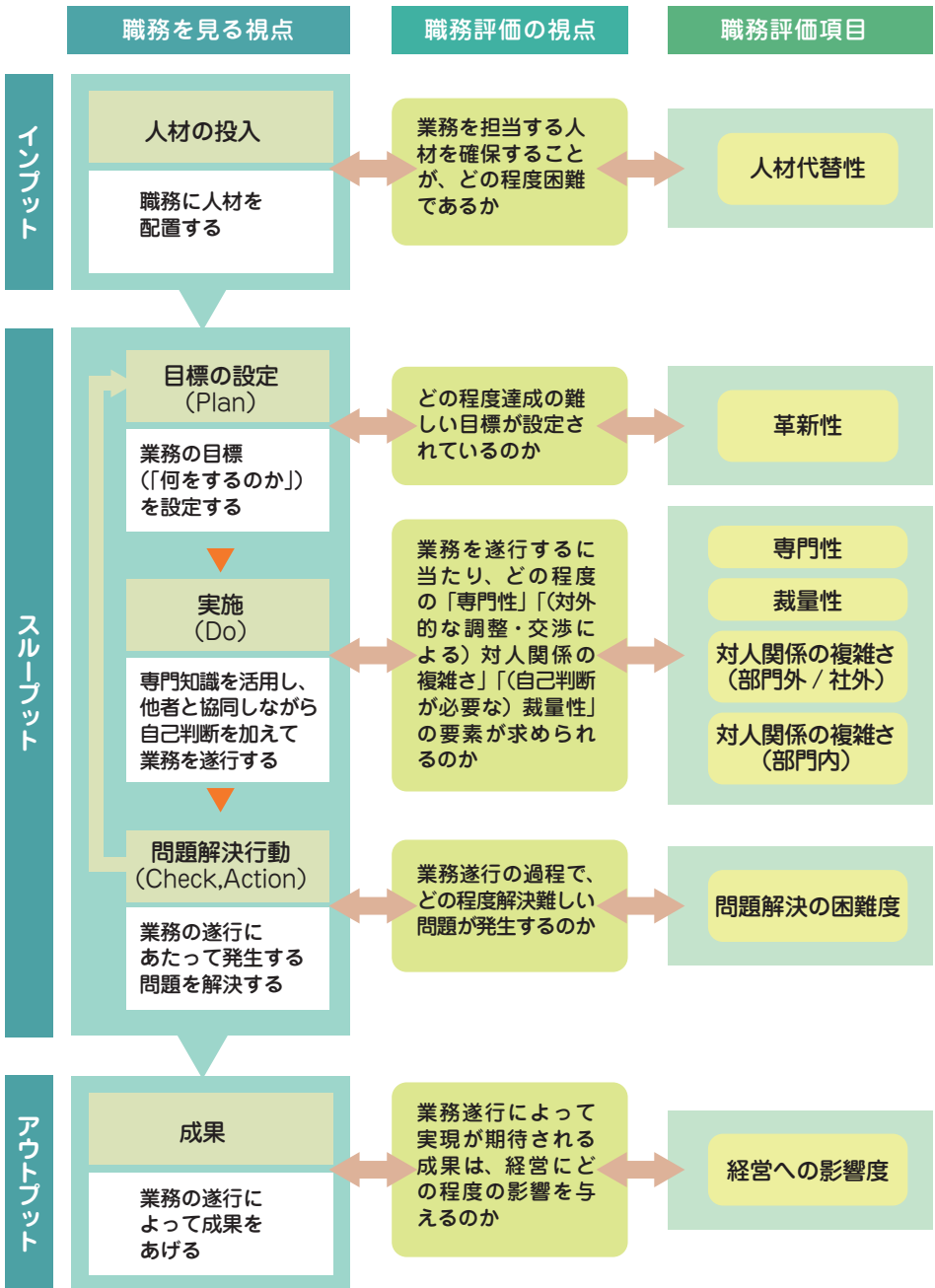
職務評価の手法として、要素別点数法を採用します。要素別点数法は、職務のレベルを構成要素（＝評価項目）ごとに測定し、測定結果をレベルの違いではなく、点数の違いで評価する方法です。「比較的簡便であること」と「結果が数値化されるため賃金制度への反映が容易であること」といった理由から、この手法を推奨します。

なお、本冊子で扱う要素別点数法は、学習院大学が開発した GEM Pay Survey System と呼ばれるものです。これは、2005 年に学習院大学経済経営研究所（GEM）が発足させた「仕事別賃金統計プロジェクト」において、民間研究所や企業、労働組合等の賃金の専門家が集まり、数多くの議論が重ねられ、開発されました。

→詳細はセミナーテキスト 17、22 ページ



[図表 6] GEM Pay Survey System の考え方



7

職務評価の実施



職務評価を実施するには、何が必要ですか？

A

要素別点数法による職務評価は、**職務評価表**が必要です。**職務評価表**を、高年齢者格付けごとに1枚ずつ作成し、職務の大きさを測定します。評価項目別のポイントを合計した結果（＝職務ポイント）が、当該格付けの職務の大きさとなります。

【解説】

職務評価表は、以下の3つの要素から構成されます。また、自社の事業特性や高年齢者の活用等を踏まえ、自社用アレンジすることも有効です。

①評価項目・・

職務内容の大きさを判断する際の構成要素

②スケール・・

評価項目ごとに職務内容の大きさを判断する際の尺度

③ウエイト・・

評価項目の重みづけで、自社にとって重要な評価項目については、大きく設定する

→詳細はセミナーテキスト 17～19 ページ



[図表 7] 職務評価表のイメージ



補助業務コース

高年齢者格付けごとに
職務評価を実施

ポイント =
ウエイト ×
スケール

評価項目	定義	ウエイト	スケール	ポイント
①人材代替性	採用や配置転換によって代わりの人材を探すのが難しい仕事	1	2	2
②革新性	現在の方法とは全く異なる新しい方法が求められる仕事	1	2	2
③専門性	仕事を進める上で特殊なスキルや技能が必要な仕事	2	2	4
④裁量性	従業員の裁量に任せる仕事	1	1	1
⑤対人関係の複雑さ (部門外/社外)	仕事を行う上で、社外の取引先や顧客、部門外との調整が多い仕事	2	2	4
⑥対人関係の複雑さ (部門内)	仕事を進める上で部門内の人材との調整が多い仕事	1	3	3
⑦問題解決の困難度	職務に関する課題を調査・抽出し、解決に繋げる仕事	2	1	2
⑧経営への影響度	会社全体への累積に大きく影響する仕事	1	1	1
			計	19

評価項目 = 職務の構成要素

ウエイト = 評価項目の重要度

補助業務コースの
職務ポイント

8

職務評価による検証



職務評価を用いた高年齢者格付け制度の検証作業について教えてください。

A

職務評価を用いて、高年齢者格付け制度と正社員等の格付け制度との**対応関係**を検証し、高年齢者格付け制度が適正か検証します。

[解説]

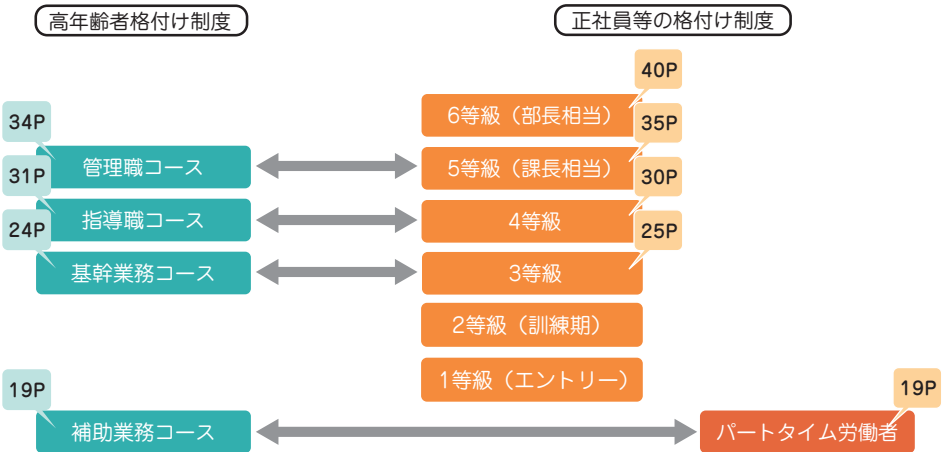
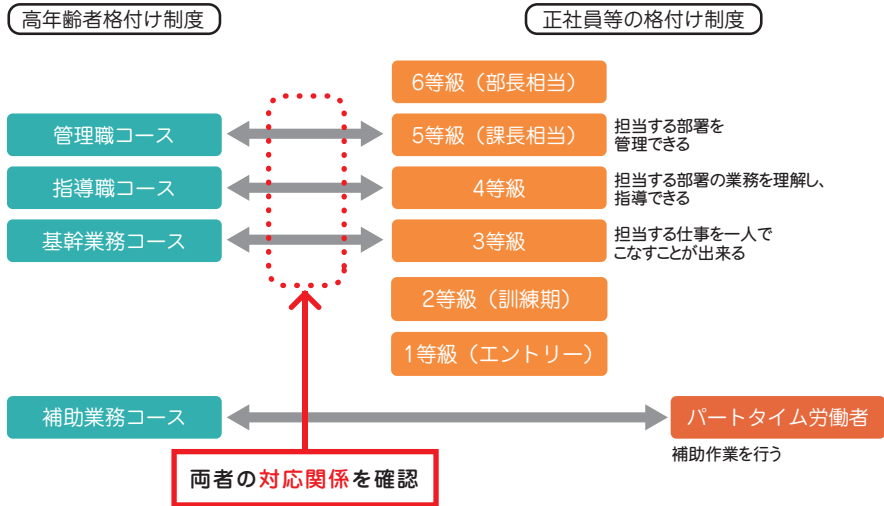
まずは、高年齢者格付けごとの定義や職務内容を踏まえ、正社員等の格付け制度との**対応関係**を考えます。

次に、**対応関係**にある高年齢者と正社員等の格付けごとに、標準的な職務内容を想定した上で、職務評価を実施します。各々の職務ポイントについて、違いがほとんどなければ、「**対応関係**に問題がない」と判断できます。各々の職務ポイントについて、大きな違いがあれば、「**対応関係**に問題がある」と判断でき、**対応関係**等を見直す必要があります。

→詳細はセミナーテキスト 19～21 ページ



[図表 8] 高齢者格付け制度と正社員等の格付け制度の対応関係の検証



- ・ 対応関係のある格付けごとに職務ポイントを確認
 - ・ ほぼ同じ数値であれば「対応関係に問題がない」と判断できる。
- ※なお、上記結果は、「対応関係に問題がない」の例

9

高年齢者の待遇



高年齢者の待遇は、どのように考えればよいでしょうか？

A

労働契約法第 20 条を踏まえると、**職務の内容**の要素と**当該職務の内容および配置の変更の範囲**の要素の2つから説明できます。

【解説】

職務の内容の要素については、高年齢者格付け制度に応じて設定します。実際は、対応関係にある正社員等の待遇を参考に設定します。

当該職務の内容および配置の変更の範囲の要素については、「活用係数」を設定します。「活用係数」とは、高年齢者と正社員等との「転居を伴う配転等、働く場所の違い」や「職務や職種の変更等、従事する職務の内容の違い」等、「職務の内容」の要素では扱えない人材活用上の違いを数値として表したものです。

高年齢者が正社員等と比較して、違いがなければ1と設定し、高年齢者について制限がある等の違いがあれば1より低く設定します。各企業の実状を踏まえ、労使双方の納得の上で、設定することが重要です。

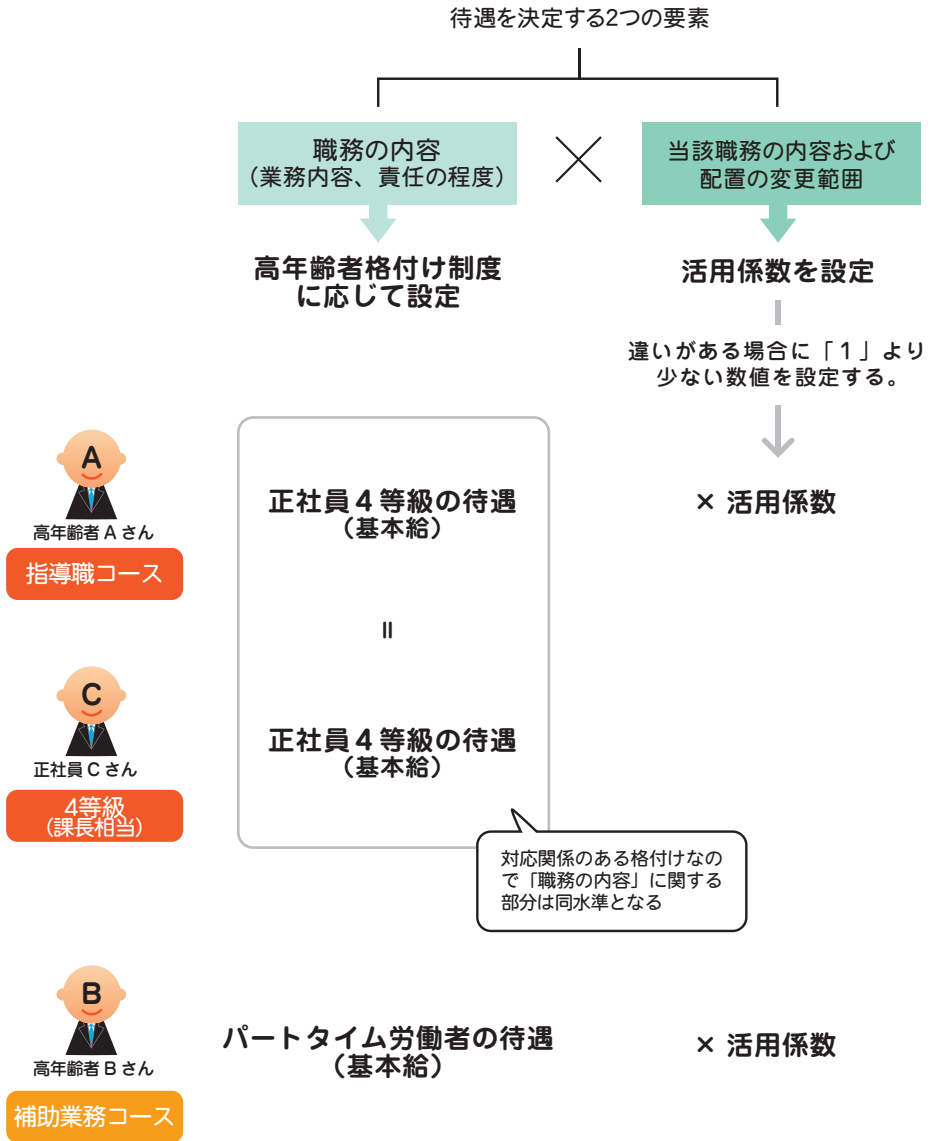
高年齢者の待遇（基本給等）＝
対応関係にある正社員等の待遇（基本給等）× 活用係数

なお、「活用係数」については、厚生労働省「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」が参考になります。

→詳細はセミナーテキスト 24 ページ



[図表9] 高齢者の待遇に関する考え方



10

高年齢者賃金制度の基本給



高年齢者賃金制度における基本給は、どのように決めたら良いですか？

A

携わっている職務内容に応じて支給額が決まる基本給の類型である**職務給**の導入をお奨めします。

[解説]

職務給を採用することで、合理的に高年齢者の職務内容と待遇を適合させ、企業への貢献度に応じた設定が可能になります。**職務給**の設定方法は、「社外の賃金相場」を考慮する方法と「社内の賃金相場」を考慮する方法の2つがありますが、「社外の賃金相場」の情報は入手困難な実状があり、「社内の賃金相場」を考慮する方法を推奨します。

具体的な手順を示すと、下記の通りです。

STEP 1 基本給上限値の設定

STEP 2 基本給下限値の設定

STEP 3 支給範囲の設定

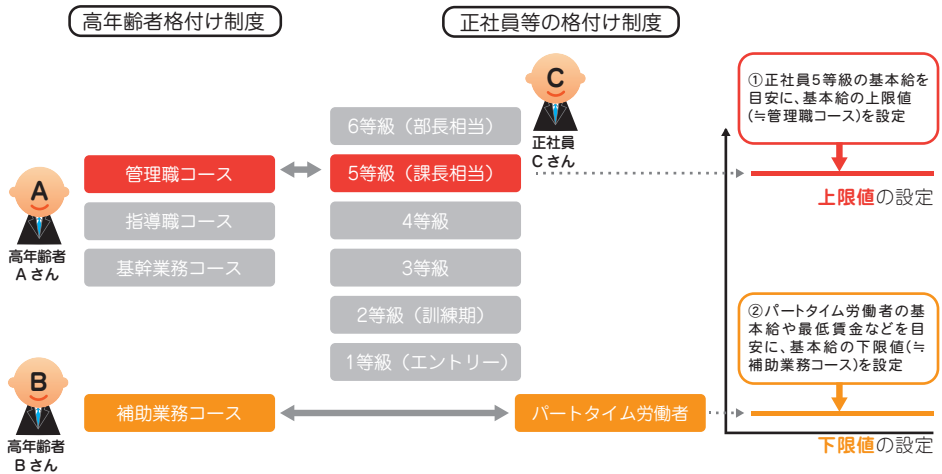
STEP 4 昇給ルールの検討

→詳細はセミナーテキスト 25～27 ページ

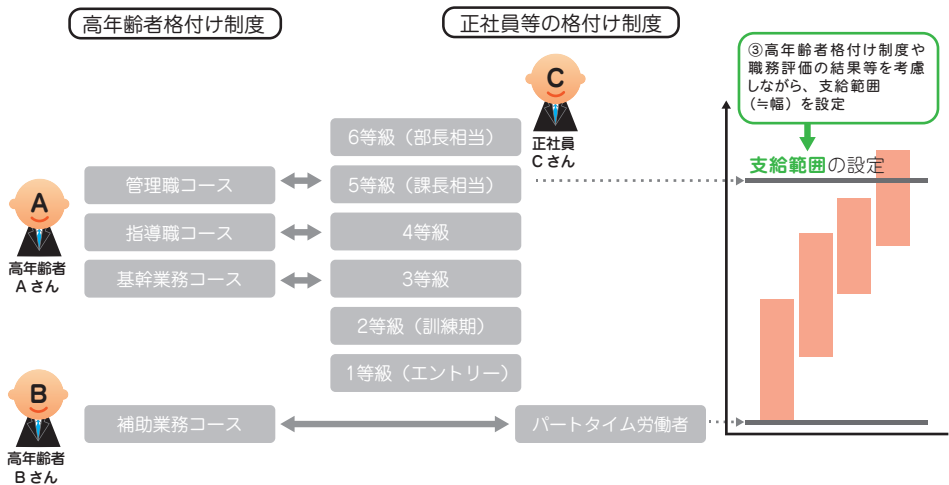


[図表 10] 基本給の設計

上限値・下限値の設定



支給範囲の設定



11

高年齢者の昇給ルールを検討



高年齢者の昇給ルールは、どんなことを考慮して決めればよいでしょうか？

A

特に考慮すべき点として、**査定運用**と**人件費支払能力**の2つが挙げられます。

【解説】

査定運用とは、高年齢者に対する人事評価の結果に応じて、昇給格差を設けることです。「短期決済型の賃金モデル」の下、高年齢者の企業への貢献度を昇給格差へ反映させるとすれば、昇給格差を大きく設定したり、降給扱いとしたりすることも有効です。

人件費支払能力とは、財務の視点から、労働生産性や人件費の特徴を捉え、どの程度の人件費負担増が許容できるかを示すものです。実際には、売上高営業利益率、1人当たり人件費、労働分配率等の指標について、自社と他社や統計調査を比較検討します。なお、昇給原資は、高年齢者格付けごとの標準昇給額（＝評価段階が、A評価、B評価、C評価の3段階であれば、B評価時の昇給額）と高年齢者格付けごとの人数を積算することで計算できますので、「人件費支払能力」を勘案し、許容できるか検討します。

→詳細はセミナーテキスト 27～28、40～41 ページ



[図表 11] 昇給ルールの考え方

人事評価に対応する昇給額（単位時間当たり）を決める

	A評価	B評価	C評価
A 高年齢者 Aさん	30円	10円	-10円
管理職コース	30円	10円	-10円
指導職コース	25円	10円	-5円
基幹業務コース	20円	10円	0円
B 高年齢者 Bさん	15円	10円	5円
補助業務コース	15円	10円	5円

昇給原資を計算する

$$\begin{aligned}
 \text{昇給原資} = & \text{管理職コースのB評価時昇給額} \times \text{管理職コースの人数} \\
 & + \text{指導職コースのB評価時昇給額} \times \text{指導職コースの人数} \\
 & + \text{基幹業務コースのB評価時昇給額} \times \text{基幹業務コースの人数} \\
 & + \text{補助業務コースのB評価時昇給額} \times \text{補助業務コースの人数}
 \end{aligned}$$

自社の**人件費支払能力**を勘案し、許容できるか検討する

12

高年齢者の教育訓練制度



高年齢者を対象とした教育訓練制度には、どのようなものがありますか？

A

職務内容に関する教育訓練制度と**第2のキャリア**に関する教育訓練制度の2つが挙げられます。

[解説]

企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中で、高年齢者に担って欲しい職務内容も常に変化するため、高年齢者に対しても教育訓練制度が必要です。

職務内容に関する教育訓練制度は、これまで培ってきた職場経験が活かせない場合に必要となり、既に忘れていたり、以前とやり方が変わったりすれば、その部分について再教育します。

これまでの昇進・昇格といった縦向きのキャリアから、「社内外で自分に何ができるか」といった横向きのキャリア形成へ変化することへの対応も必要です。この横向きのキャリアを**第2のキャリア**と呼びます。**第2のキャリア**に関する教育訓練制度では、意識改革や働く姿勢、これまで培った知識・技能の棚卸しの仕方、管理職や周囲の社員とのコミュニケーションの取り方等について教育します。

→詳細はセミナーテキスト 33、35 ページ



[図表 12] 高齢者の教育訓練制度

高齢者の教育訓練制度

職務内容に関する 教育訓練制度



指導職としての、指導の仕方に関する
知識・技能の習得の教育訓練制度



補助業務の職務内容についての、知識・技能の
習得の教育訓練制度

第2のキャリアに 関する 教育訓練制度



定年後、「社内外で自分に何ができるか」
自身の経験を現場にどのように活かせる
かを考えるための教育訓練制度

13

モデル賃金制度の理解・浸透



高年齢者のモデル賃金制度が趣旨に沿って導入、定着されるためには、どのようなことに留意すればよいでしょうか？

A

周知すべき内容として、**制度の趣旨**、**制度内容**、**管理職や周囲の社員との積極的なコミュニケーション**の3 つについて留意する必要があります。

[解説]

制度の趣旨は、新たに高年齢者のモデル賃金制度が必要になった背景や目的についてです。高年齢者活用に対する自社なりの考え方を整理します。

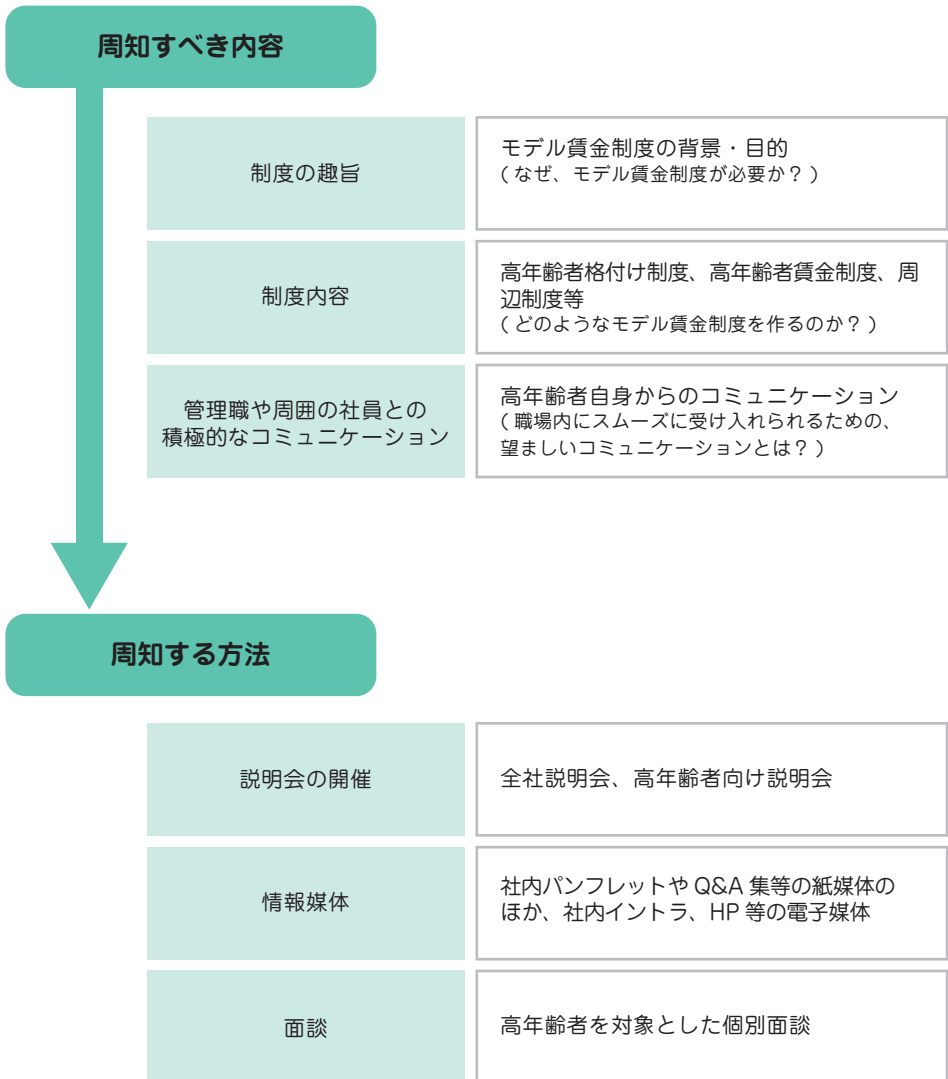
制度内容は、高年齢者格付け制度、高年齢者賃金制度、周辺制度等に関する内容が該当します。

管理職や周囲の社員との積極的なコミュニケーションは、高年齢者自身から自発的に職場に溶け込むことが必要なことを意味します。特に、継続雇用後、職務内容を変更する場合には、これまで後輩や部下であった社員から指導を受けることもあるので、新しい職場環境にもスムーズに受け入れられるよう積極的なコミュニケーションを促すことも大切です。

→詳細はセミナーテキスト 33～34 ページ



[図表 13] 制度の理解・浸透



14

高齢者の活用に向けた推進活動



高齢者の活用を進める上で、どんなことに留意する必要がありますか？

A

管理職や**周囲の社員**が中心となった推進活動が重要です。

[解説]

具体的な推進活動としては、高齢者に対する勉強会の企画、負荷軽減を目的とした作業環境の見直し等です。

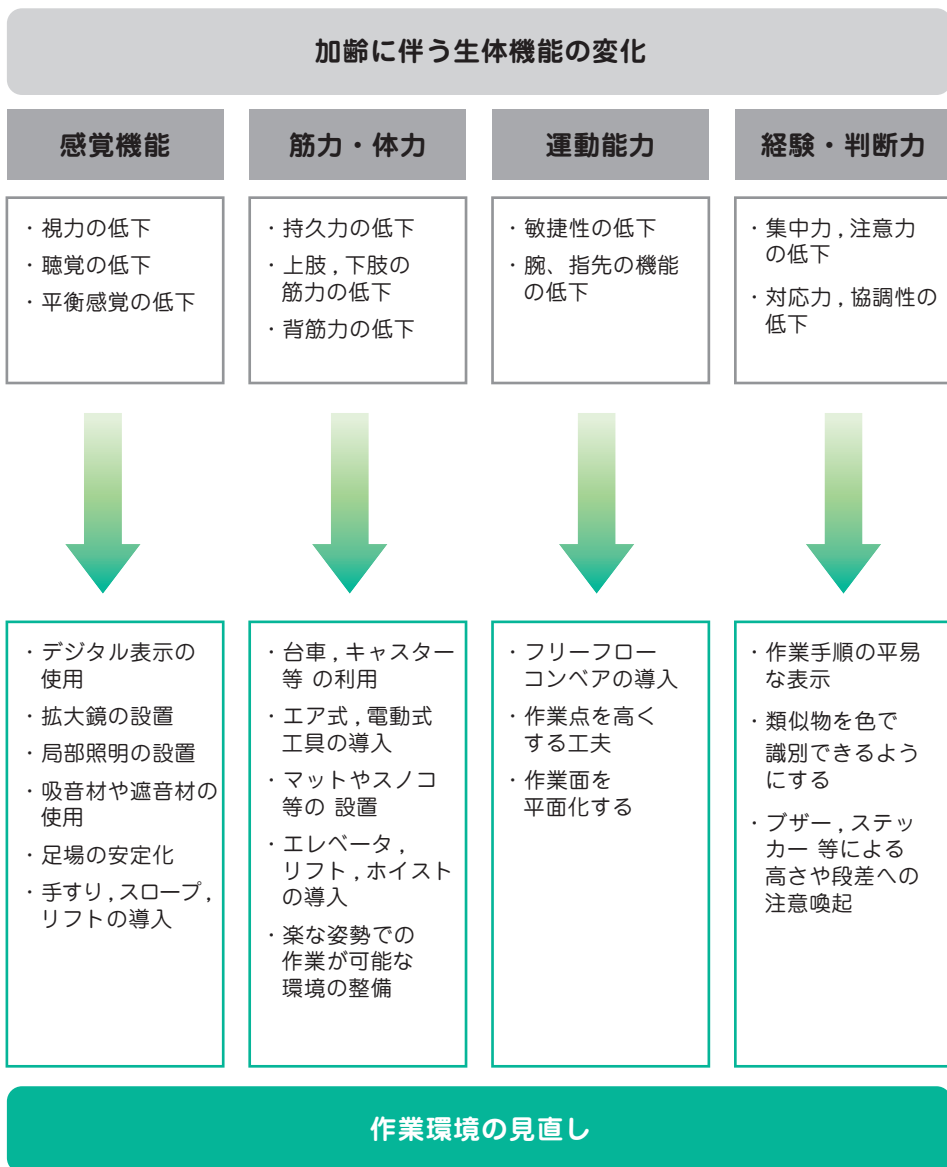
また、現場の**管理職**は、高齢者の健康管理面についても配慮が必要です。加齢に伴い視力、聴力、体力等が低下した状態で職務内容に従事することで、作業ミスや事故に繋がる可能性もあります。こうした作業ミスや事故を防止するために、定期的な健康状態をチェックすることも必要です。具体的には、定期健康診断の受診管理、日常を通じた声かけ、顔色や言動からの健康状態の把握等です。

なお、高齢者の生体機能の変化や作業環境の見直しについては、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「高齢者の職業能力発揮サポートシステムに関する調査研究第Ⅲ部（加齢に伴う心身機能の低下と職務再設計）」が参考になります。

→セミナーテキスト 34 ページ



[図表 14] 高齢者の活用を推進するための作業環境の見直しの例



セミナーテキストのご案内

本冊子のより詳細な内容については…



高年齢者人材活用戦略にもとづく賃金制度設計の方法 ～中小企業モデル賃金制度セミナーテキスト～

「高年齢者人材活用戦略にもとづく賃金制度設計の方法」は、少子高齢化や働き方の多様化を背景に、労働者の将来にわたる安定した生活・雇用の実現に向けて「働く意欲のある高年齢者」を活用するための賃金制度のひな形（モデル賃金制度）について、内容を解説したものです。

<セミナーテキストの章立て>

1. 高年齢者雇用を取り巻く環境を再考する

- 高年齢雇用の必要性
- 高年齢者雇用に関する労働法制の動向
- 中小企業における高年齢者雇用の現状
- 高年齢者雇用における人事管理上の課題

4. 高年齢者賃金制度

- 高年齢者の待遇
- 基本給
- 諸手当
- 賞与
- 規定の改訂

2. 高年齢者に適した賃金制度とは？

- 伝統的な賃金制度における高年齢者雇用の課題
- 高年齢者雇用に関する支援制度の動向
- 高年齢者の待遇に関する労働法制の取扱い
- 高年齢者に適した賃金制度とは？

5. 周辺制度を設計し、制度の理解・浸透を図る

- 周辺制度
- 制度の理解・浸透
- 移行原資の試算

3. 高年齢者人材活用戦略を検討する

- 高年齢者人材活用戦略の検討手順
- 高年齢者活用方針の検討
- 自社の職務内容の棚卸し
- 高年齢者格付け制度の設計
- 職務評価を用いた検証


・ 中小企業のモデル賃金に関する情報は、厚生労働省内の下記サイトへ
http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/chingin/model/
※当該サイトからセミナーテキストのダウンロードが可能です

中小企業モデル賃金制度研究開発委員会

氏名	所属
今野 浩一郎 (委員長)	学習院大学 経済学部 教授
小西 敦美	日本水産株式会社 人事部 人事課長
齋藤 文昭	厚生労働省労働基準局 労働条件政策課賃金時間室 最低賃金制度研究官
菅原 一久	横浜植木株式会社 管理部 課長
橋本 卓也	橋本経営労務管理事務所 代表(特定社会保険労務士)
林 克己	日本労働組合総連合会神奈川県連合会 事務局長

厚生労働省 労働基準局
労働条件政策課 賃金時間室 賃金・退職金制度係
〒100-8916 東京都千代田区霞が関 1-2-2
TEL (03)3502-6758



リサイクル適性 
この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。

平成 26 年 2 月作成