

### 3章 高齢社員の賃金制度の進化と短期的動向<sup>1</sup>

#### －高齢社員の活用戦略の転換に注目して－

#### 1.はじめに

##### (1) 問題意識

令和2年に改正された高年齢者雇用安定法（以下、「法」と記述）では、65歳以降の就業確保措置を講ずる努力義務が新設された。企業が65歳以降の人材活用を進める際に、その足場とするのが60歳代前半層（以下、「高齢社員」と記述）の人事管理である（大木, 2023；藤本, 2022）。

大多数の企業では、人材活用戦略の大きな転換点を60歳時点に設けており、それ以降は有期雇用契約に変更し、育成対象から外し、保有する能力をいま発揮する人材と位置付ける（今野, 2014；以下「短期決済型」と記述）傾向にある。実際に、企業は高齢社員と59歳以下の正社員（以下、「現役社員」と記述）の人事管理を分離する人事制度を選択する傾向にある（藤波・大木, 2011；田口, 2016；他多数）。65歳以降の活用戦略も同様に短期決済型の選択になるため、65歳以降の人事管理の整備は、既に社内で数量的に活用が進む高齢社員の人事管理を基礎に、それを踏襲するか、一部または全部を変える選択を行うことになる。したがって、65歳以降の人材活用は、高齢社員の人事管理に大きく規定され、その層の人事管理に課題があれば65歳以降の人事管理にも同様の問題が生じることが予想される。

一方、60歳を節目とする企業の数も、固定化しない。高齢社員の人事管理は時間の経過と共に現役社員の人事管理との統合に向け、漸進的に差異（以下、高齢社員の人事管理が現役社員の人事管理をどのくらい継承しているのかを総称して、「継続度」と呼ぶことにする）を縮小させる傾向にある（鹿生・藤波・大木, 2016；鹿生, 2023）。

また、高齢社員の人事管理の継続度は、人事管理の分野によって違いがある。配置・異動管理や労働時間管理の継続度と比べると、賃金管理は低位にある（鹿生・藤波・大木, 2016；藤波・大木, 2011）。この現象は、働きに見合った賃金制度が整っていない状況を示唆する。特に課題のある賃金制度を概観すると、賞与・一時金や職務手当の支給など、基本給以外の賃金改革は着手される傾向にある。しかし、基本給の決め方の改革に着手する企業は少ない。必ずし

<sup>1</sup> 執筆者は、鹿生治行（事務局）である。

も高齢社員の基本給の決め方を現役社員と統合させる必要はないものの、その場合であっても、賃金の支払い原則に従えば高齢期（今）の貢献を反映する決め方を選ぶことが望ましい。2017年に当機構が実施した調査（『60歳以降の社員に関する人事管理』に関するアンケート調査：以下、「2017年企業調査」と記述）では、正社員と高齢社員すべてを統合するのは19.3%、変わる場合に今の貢献を反映した基本給とする企業は全体の20.6%に留まる。約6割の企業では、過去の貢献を反映または全員一律の基本給としている。依然として、高齢社員の基本給の設計に、大きな課題があることがうかがえる。

本章では、高齢社員の賃金制度に注目するが、具体的に以下の2つのテーマを設定する。第一は、高齢社員の賃金制度の概況把握である。2017年企業調査以降、正社員と非正社員との不合理格差是正に向けて基本給と賞与や手当などの基本給以外の決め方の見直しが進んだものの、若手社員の採用や現役社員の人事管理（格付け制度）の見直し、更にコロナ禍によるテレワークの推進を始めとした働き方そのものの見直しが優先事項になった。高齢社員の人事制度改革の優先順位は相対的に低くなったため、制度設計の工数が多い高齢社員の基本給の決め方の改革は鈍化したことが予想される。本章では、現状を把握するため、2020年改正法以降における高齢社員の賃金制度の概況を紹介する。なお、賃金制度の継続度は企業間の差も大きいことが予想されるため、本章では高齢社員の活用戦略の違いに着目する。

第二は、高齢社員の基本給の決め方である。基本給の決め方が現役社員と変わるケースに限定し、その基準を選択する要因を把握する。先行研究では戦力化が進むと、現在の貢献を反映する基本給に徐々に変わることを予測する（藤波, 2013; 藤波・鹿生, 2019; 藤波・鹿生, 2020）。この予測は、高齢社員の人事制度改革の優先順位が下がる前の企業向けの質問紙調査の結果に基づいている。本章では、現状においても同様の傾向が捕捉できるのかを確認する。更に、企業における基本給の決め方の潮流が高齢社員の労働意欲を高めることに寄与するのか、本書で紹介した高齢社員調査のデータを用いて検証する。

### (2) データセット

本章で用いるデータセットは2つである。第一は、「高齢期の人事戦略と人事管理の実態調査」である。2021年11月～2022年1月にかけて、大手信用調査会社のデータを用いた企業対象の調査である（以下、「本企業調査」と記述）。回収数は3105件、回収率は15.5%である。

第二は、「70歳までの就業を見据えた高齢社員の働き方希望調査」（以下、「個人調査」と記述）である。調査概要は本書Ⅱ部にあるため、そちらをご覧ください。サンプルサイズは、60～65歳の長期勤続者1000件のデータである。

### (3) 活用戦略の区分

活用戦略の区分は、鹿生（2023）と同様に、「福祉的雇用」、「弱い活用」、「強い活用」、「統合」の4つとする。「福祉的雇用」と「弱い活用」と「強い活用」は短期決済型、「統合」は長期決済型とする<sup>2</sup>。高齢社員の基本給の決め方が同じ場合は後者に分類し、「同じ」ではない場合（「どちらかといえば同じ」と「どちらかといえば異なる」と「異なる」）には前者（短期決済型）とした。短期決済型のうち、人事評価を実施しない場合は、「福祉的雇用」とする。また短期決済型のうち、人事評価を実施するが、仕事上の責任の重さや期待する成果が現役社員よりも減少する場合には「弱い活用」、同じまたは上昇する場合は「強い活用」とした。

### (4) 章構成

あらかじめ、章構成を述べておきたい。次節では、企業調査を用いて、高齢社員の活用戦略別に高齢社員の賃金制度の概要を押さえることにする。3節と4節では、活用戦略別の基本給の決定基準に注目する。3節では本企業調査を用いて、最近の動向も考慮しながら、高齢社員の基本給の決定方法の規定要因を把握する。4節では、個人調査を用いて、企業の制度選択が高齢社員の労働意欲を高めることに貢献するのか、否かを検証する。5節では、4節までの分析結果を整理し、実践的含意を述べる。

## 2. 高齢社員の賃金制度の概要－活用戦略による違いに注目して

### (1) 活用戦略別の賃金制度の概要

#### ア. 賃金水準

高齢社員の活用戦略別に、60歳時点の基本給の変化 (㉞)、60歳時点の賃金額 (㉟)、賃金の社員間の差 (㊱)、実質の賃金額の差 (㊲) を紹介したのが、図表Ⅲ－3－1である。㉞では60歳以降で最初に支給する高齢社員（平均的な人）の基本給について、60歳直前の何%（年金や公的給付を除く）になるのかをみている。回答企業全体の平均値は74.3%である。活用戦略別には、「福祉的雇用」は69.8%、「弱い活用」は66.7%、「強い活用」は75.4%、「統合」は92.1%となっている。「統合」が高い水準でかつ60歳直前と差はほぼない。次いで高い水準にあるのは、「強い活用」である。低い水準にあるのは、「福祉的雇用」と「弱い活用」である。

㉟では60歳以降に最初に支給する高齢社員の賃金額（年金や公的給付を除く）である。ここ

<sup>2</sup> 分類の差異に当該変数を用いた理由は鹿生（2023）を参照のこと。

### Ⅲ部

では、平均的な高齢社員の状況の回答を求めている。回答企業の平均値は**396.3**万円である。「福祉的雇用」は**372.6**万円、「弱い活用」は**376.5**万円、「強い活用」は**424.1**万円、「統合」は**442.4**万円である。「福祉的雇用」が低く、最も高い戦略は「統合」である。

㉔では、高齢社員間の賃金差に注目している。紹介するデータは、労働時間を同じ場合における最高額と最低額の社員差について、最低額の社員を基準とした最高額の社員の比率の平均値である。回答企業全体の平均値は**1.73**倍である。「福祉的雇用」は**1.74**倍、「弱い活用」は**1.81**倍、「強い活用」は**1.75**倍、「統合」では**1.57**倍となっている。「統合」では個人差が少なく、「弱い活用」では個人差が大きい。

㉕では、㉑と㉔に基づき、最も高い高齢社員と最も低い高齢社員の賃金額（年収）の差を算出した結果を紹介している。回答企業全体の平均値は**228.2**万円である。「福祉的雇用」は**216.8**万円、「弱い活用」は**237.1**万円、「強い活用」は**250.7**万円、「統合」は**207.0**万円である。賃金額でみると、「強い活用」では差が大きく、差が小さい戦略は「統合」である。

図表Ⅲ－3－1 賃金水準と個人差の概要

	㉔ 60歳時点基本給変化		㉑ 60歳時点の賃金額		㉔ 個人差比率		㉕ 賃金差
	%	N	平均(万円)	N	平均(倍)	N	平均(万円)
福祉的雇用	69.8	864	372.6	864	1.74	847	216.8
弱い活用	66.7	963	376.5	959	1.81	957	237.1
強い活用	75.4	431	424.1	433	1.75	421	250.7
統合	92.1	604	442.4	596	1.57	601	207.0
全体	74.3	2862	396.3	2852	1.73	2826	228.2

注1) ㉑は60歳以降で最初に支給する高齢社員の賃金額である（年金や公的給付を除いた概数）。選択式の回答としており、「1」＝300万円未満～「14」＝900万円以上とする9点尺度としており、その中位数を用いた。

注2) ㉔は労働時間を同じとした場合における最高額の高齢社員と最低額の高齢社員の差である。なお、高齢社員が一人と回答した企業は集計母数から除いている。選択式の回答としており「1」＝1倍（差はない）～「8」＝3.5倍以上の8点尺度の回答の中位数を用いた。

注3) ㉕賃金差は、㉔の設問を用い、㉑が上位者と下位者の中位であることを仮定して算出した。

#### イ. 賃金制度の継続度

現役社員の賃金制度が高齢社員の賃金制度に継承される程度（継続度）をみたのが、図表Ⅲ－3－2である。継続度は5点～1点の範囲とし、「5点」は現役社員と高齢社員が同じ場合、「4点」は両者がどちらかといえば同じ、「3点」は両者がどちらかといえば異なる、「2点」は両者が異なる、「1点」は高齢社員を対象としない、としている。

賃金制度全体継続度(㉖)は、基本給の構成(㉑)、職位に基づく手当(㉒)、職務に基づく手当(㉓)、精皆勤手当(㉔)、ボーナスの決め方(㉕)、昇給の有無(㉖)から算出した継続

度である。回答企業全体の平均値は**3.01**点であり、同異を分岐する基準値（**3.5**点）を下回るため、日本企業全体をみると、高齢社員には現役社員と異なる賃金制度が適用されていることがうかがえる。活用戦略別にみると、「福祉的雇用」は**2.38**点、「弱い活用」は**2.68**点、「強い活用」は**3.22**点、「統合」は**4.26**点となっている。「統合」では継続度は高く、現役社員の賃金制度とほぼ同じである。「福祉的雇用」と「弱い活用」では継続度は低く、現役社員と異なる賃金制度が高齢社員に適用されている。

図表Ⅲ－3－2 活用戦略別の賃金制度の継続度

	④賃金制度全体継続度		⑦基本給継続度		⑨基本給決定基準以外継続度	
	点	N	点	N	点	N
福祉的雇用	2.38	888	2.38	888	2.37	886
弱い活用	2.68	984	2.42	984	2.75	984
強い活用	3.22	449	2.75	449	3.35	449
統合	4.26	632	5.00	632	4.04	630
全体	3.01	2953	3.01	2953	3.00	2949

注1) ④賃金制度全体継続度は、基本給の構成(①)、職位に基づく手当(②)、職務に基づく手当(③)、精皆勤手当(④)、ボーナスの決め方(⑤)、昇給の有無(⑥)、から有効データをもとに算出している。

注2) 基本給の構成(①)は、高齢社員の決め方が現役社員と「同じ」は5点、「どちらかといえば同じ」を4点、「どちらかといえば異なる」を3点、「異なる」を2点とした。

注3) 職位に基づく手当(②)と職務に基づく手当(③)と精皆勤手当(④)は、当該手当を59歳以前の正社員を「対象としている」かつ高齢社員を「対象としている」場合は5点、59歳以前の正社員を「対象としていない」かつ高齢社員を「対象としている」を2点、59歳以前の正社員を「対象としている」かつ高齢社員を「対象としていない」を1点、両者を対象としていない場合は集計母数から除外した。

注4) ボーナスの決め方(⑤)は、高齢社員に賞与・一時金の支給が「ある」かつ決め方が59歳以下の正社員と「同じ」場合は5点、前者は「ある」かつ決め方が「どちらかといえば同じ」は4点、前者は「ある」かつ決め方が「どちらかといえば異なる」を3点、前者は「ある」かつ決め方が「異なる」を2点、高齢社員に賞与・一時金の支給が「ない」を1点とした。

注5) 昇給の有無(⑥)は、高齢社員に個人の能力や業績によって昇給・降給が「両方ある」または「昇給がある」または「降給がある」かつ決め方が59歳以下の正社員と「同じ」は5点、前者が該当かつ決め方が「どちらかといえば同じ」を4点、前者が該当かつ決め方が「どちらかといえば、異なる」を3点、前者が該当かつ決め方が「異なる」を2点、前者が「どちらもない」を1点とした。

注6) 基本給継続度(⑦)は、基本給の構成(①)の算出方法と同じである。

注7) 基本給決定基準以外継続度(⑨)は、④のうち、基本給の構成(①)を除いて算出した継続度である。

基本給継続度(⑦)は、基本給の構成(①)の変化から算出した。回答企業全体の平均値は**3.01**点である。同異を分岐する基準値（**3.5**点）を下回るため、高齢社員は現役社員と異なる賃金制度が適用されていることがわかる。活用戦略別にみると、「福祉的雇用」は**2.38**点、「弱い活用」は**2.42**点、「強い活用」は**2.75**点、「統合」<sup>3</sup>は**5.00**点となっている。一国二制度型のうち、「強

<sup>3</sup> 本章の活用戦略の区分では、「統合」は基本給の決め方が「同じ」と定義したため、「統合」の平均点は5点となっている。

### Ⅲ部

「強い活用」が最も高い(2.75点)。しかし、3.5点を下回るため、高齢社員の基本給の決め方は現役社員と異なる制度であることがわかる。

基本給決定基準以外継続度(⊕)は、賃金制度全体継続度(⊕)のうち、基本給の構成(①)を除いた変数から作成した。回答企業全体の平均値は、3.00点である。基本給の決定基準を除いた賃金制度においても、高齢社員は現役社員と異なる制度が適用されている。活用戦略別に見ると、「福祉的雇用」は2.37点、「弱い活用」は2.75点、「強い活用」は3.35点、「統合」は4.04点である。「福祉的雇用」と「弱い活用」は3点を下回り、現役社員と異なる制度が適用されている。「強い活用」では3.5点を下回るため、高齢社員と現役社員は異なる制度と判定されるものの、同異を分岐する基準値(3.5点)に近い値であることがわかる。

#### ウ. 基本給の決め方

基本給の決め方(㉞)をみたのが、図表Ⅲ-3-3である。高齢社員の基本給の決め方(59歳以下の正社員と変わる場合)をみると、回答企業全体(統合を除く)は、「60歳直前(定年直前)の基本給の一定比率の金額を支給」が最も多く(33.8%)、次いで「60歳直前(定年直前)の職能資格や職位等に対応して支給」(23.2%)の順になっている。両者は現役社員時代の貢献に基づく決定方法(以下、「過去基準」と記述)であり、両者は57.0%に及ぶ。

図表Ⅲ-3-3 活用戦略別の基本給の決め方

	㉞基本給の決め方							
	定額の基本給を一律に支給	60歳直前(定年直前)の基本給の一定比率の金額を支給	60歳直前(定年直前)の職能資格や職位等に対応して支給	仕事の成果に応じて支給	仕事内容(職責・経営への影響度等も含む)・職種に対応して支給	その他	無回答	N
福祉的雇用	18.0	36.1	19.4	2.7	20.4	2.9	0.5	888
弱い活用	14.2	31.6	25.8	2.3	23.7	2.1	0.2	984
強い活用	16.3	33.9	25.2	2.2	17.8	3.8	0.9	449
統合	-	-	-	-	-	-	-	632
全体	16.1	33.8	23.2	2.5	21.3	2.8	0.4	2953

一方、現在の貢献に基づく決定方法には「仕事の成果に応じて支給」と「仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給」（以下、「いま基準」と記述）があるが、両者は各々2.5%と21.3%であり、両者の合計は25%を下回る（23.8%）。活用戦略別にみると、基本給の決め方に大きな差はないが、弱い活用では「いま基準」が若干高くなっている（26.0%）。

## （2）小括—戦略転換の視点から

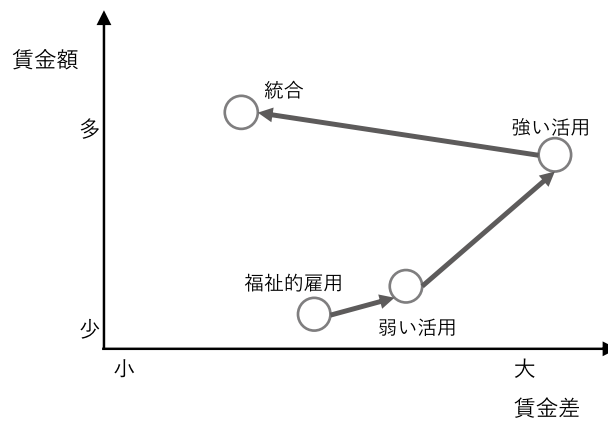
前項では、高齢社員の活用戦略別に賃金制度の概況を紹介してきた。本項では、この結果を用い、高齢社員の活用戦略が漸進的に「福祉的雇用→弱い活用→強い活用→統合」に転換する場合、高齢社員の賃金制度はどのように変わるのかを推論してみたい。

最初は、賃金水準である。活用戦略別の高齢社員の賃金額の多寡と社員間の賃金差の概況を図示したのが、図表Ⅲ－3－4である。「福祉的雇用」では高齢社員の賃金額は相対的に低く、社員間の差も相対的に少ない。戦力化を志向して「弱い活用」になると、平均的な高齢社員の賃金額は福祉的雇用と概ね変わらないが、高齢社員間で差を設ける制度を選択する。「強い活用」になると、高齢社員の賃金額の底上げを行い、その結果として高齢社員間の賃金差も拡大する（比率では弱い活用の方が差は大きい）。「統合」に変える場合には、高齢社員の賃金額も強い活用よりも引上げるが、高齢社員全体の底上げを重視するため（鹿生，2023）、個人差は縮小する。

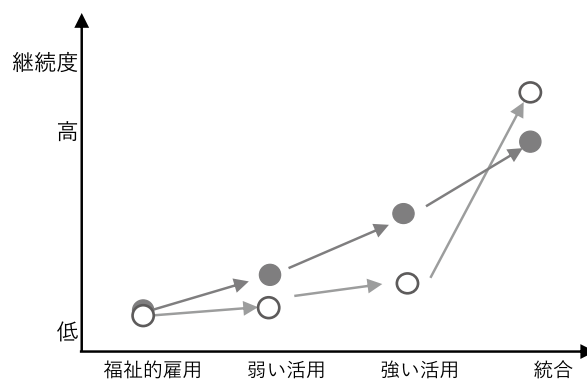
次は、賃金の決め方である。「福祉的雇用」から「統合」に向けた活用戦略の転換に伴い、賃金制度全体の継続度は高くなる。高齢社員の賃金制度は現役社員の賃金制度と同じ制度になる方向で変化する。一国二制度型で現役社員と同等の活躍を期待する「強い活用」を選択した場合であっても、高齢社員の賃金制度の設計方針は現役社員と変えたままとする。

賃金制度全体継続度を基本給の決定基準とそれ以外の決め方に分離すると、活用戦略の転換に伴う継続度は若干異なることが予想される。「福祉的雇用」から一歩、戦力化が進むと、基本給決定基準以外継続度は上昇するが、それに比べて基本給継続度の上昇は鈍い。戦力化の強度を上げる過程で、職務手当や賞与、昇給・降給の方法を現役社員の制度と類似させる方向で改定する。ただし、戦力化の強度が高い「強い活用」に転換したとしても、基本給の決め方は現役社員と変えたままである。

図表Ⅲ－3－4 活用戦略と賃金額・賃金差（概念図）



図表Ⅲ－3－5 活用戦略別の継続度（概念図）



注1) 白抜ききの○印は基本給継続度、塗りつぶした●印は基本給決定基準以外継続度である。

基本給の決め方を現役社員と変える場合の決定基準を概観すると、「いま基準」を選ぶ企業は25%を下回り、少数派である。高齢期の貢献を基本給の決定基準とする企業は少ない。仕



事上の責任や成果責任が現役社員と同等レベルにある「強い活用」を選択する企業であるとしても、「いま基準」の企業は（一国二制度型の）20.0%に留まる。一方、「過去基準」は59.1%を占めており、「過去基準」が主流である。「弱い活用」においても「過去基準」が57.4%を占めている。「弱い活用」時に「過去基準」を選ぶ企業では、高齢社員の活用戦略を「強い活用」に変えたとしても、「過去基準」を維持することが予想される。同時に「強い活用」では基本給継続度が低い水準にあることを考慮すると、一国二制度型の企業では、高齢期の貢献に見合った賃金を支払うという基本給の決定基準の改革は、戦力化の初期段階から「いま基準」を選択する企業を除き、期待できないことを意味する。

一方、上記に示した本項の分析結果とは異なり、藤波・鹿生（2019・2020）<sup>4</sup>の研究が予期するのは「強い活用」において「いま基準」の基本給の選択確率が上がることである。この研究の元になったのは2017年に実施したデータ（2017年企業調査）である。本章で紹介したデータと藤波・鹿生（2019・2020）との差異は、高齢社員の賃金制度の抜本的な改革が鈍った可能性を示唆する。近年の短期的動向を確認するため、次節では、本企業調査を用いて高齢社員の基本給の改定頻度や近年の動向を捉えることにしたい。

### 3. 高齢社員の基本給改定と決定基準選択の動向

#### （1）基本給の改定方針と改定動向

最初に、基本給の改定の方向性を把握しておきたい。高齢社員の基本給を2019年以前に改定した企業のうち、基本給の決定基準の検討状況と改定方針（仕事内容・職責・成果の反映程度）をみたのが、図表Ⅲ-3-6である。左段は基本給の決め方変更の検討状況である。一国二制度型企業の全体をみると、検討割合は23.7%である。現在の基本給の決め方別にみると、大きな差はない。

右段は検討する場合を母数とした場合における仕事内容・職責、成果の反映程度の方針である。回答企業全体をみると、「大きくする」は21.1%、「やや大きくする」は70.9%を占め、現在の貢献を反映する基本給とする方針を持つことが変わる。基本給の決め方別には大きな違いは見られないものの、現在、定額の基本給を一律に支給する企業（以下、「定額一律支給」と記述）では、特に現在の貢献を大きく反映する方針を持っている。基本給の決め方の検討企業は4分

<sup>4</sup> 戦力化の初期段階から賃金水準の引上げを選択するが、戦力化の最終段階で顕在化した能力に基づく（社員間の）配分（本章では基本給決定基準以外継続度が該当する）を重視し、後者の場合に「いま基準」の基本給が選択される確率が高くなる。なお、この研究では、本章と異なる戦略類型を行っている。

### Ⅲ部

の1弱に留まるが、基本給の改定の方向性は「いま基準」を志向することがわかる。

図表Ⅲ－3－6 基本給の決定基準別決め方の検討

	基本給の決め方の変更			仕事内容・職責、成果の反映程度（「検討している」の％）				
	検討していない	無回答	検討している	大きくする	やや大きくする	やや小さくする	小さくする	無回答
定額一律支給	74.4	0.9	24.8	32.8	62.1	3.4	1.7	0.0
60歳直前の基本給一定比率	76.1	2.5	21.4	13.5	78.8	5.8	1.9	0.0
職能等級・職位対応	73.2	2.0	24.8	21.2	67.1	5.9	4.7	1.2
いま基準（仕事・成果）	73.3	1.3	25.3	22.4	71.1	5.3	1.3	0.0
合計	74.5	1.8	23.7	21.1	70.9	5.3	2.5	0.3

注1) 集計母数は、基本給の改定期間が2019年以前、かつ一國二制度型企业である。

図表Ⅲ－3－7 基本給の改定期間・時期別決定基準、昇給・降給状況

	基本給改定期間			基本給の決定基準構成比（行％）					件
	合計	年間改定比率	改定頻度（年）	定額一律支給	60歳直前の基本給一定比率	職能等級・職位対応	仕事の成果対応	仕事内容・職種	
2000年以前	10.7	-		21.1	39.2	18.5	3.4	17.7	232
2001～2006年	9.9	2.7%	36.6	17.3	37.4	30.4	0.9	14.0	214
2007～2012年	15.0	3.5%	29.0	16.0	34.5	25.2	2.5	21.8	325
2013年	5.1	7.0%	14.2	20.9	33.6	23.6	2.7	19.1	110
2014年	2.6	3.6%	27.8	23.2	37.5	25.0	1.8	12.5	56
2015年	4.2	5.8%	17.2	13.2	35.2	20.9	4.4	26.4	91
2016年	2.7	3.7%	26.8	6.8	42.4	28.8	1.7	20.3	59
2017年	3.6	5.0%	20.1	17.7	32.9	30.4	1.3	17.7	79
2018年	4.3	5.9%	16.8	19.4	32.3	24.7	2.2	21.5	93
2019年	4.8	6.6%	15.1	11.5	30.8	28.8	1.9	26.9	104
2020年以降	9.4	7.1%	14.1	12.8	32.5	22.7	2.5	29.6	203
わからない	26.8								581
無回答	0.8								18
合計	100.0			16.4	35.2	24.3	2.6	21.5	2165
弱い活用+2013～2019年				13.0	30.9	29.2	2.7	24.3	301
弱い活用+2020年以降				11.9	28.7	17.8	4.0	37.6	101
強い活用+2013～2019年				18.2	36.4	28.2	1.8	15.5	110
強い活用+2020年以降				14.3	40.5	31.0	0.0	14.3	42

注1) 集計母数は、基本給の改定期間が2019年以前、かつ一國二制度型企业である。

注2) 右段の網掛けは件数が10件未満のセルである。

次に、2020年以降における実際の改定の動きを概観したい。企業における高齢社員の基本給の改定頻度の確認から始めよう（図表Ⅲ－3－7左段）。改定期間別に年間改定比率をみると、2013年（7.0%）と2020年以降（7.1%）が高くなっている。法改正の施行年において改定比

率は高い傾向がある。更に、基本給の改定比率は2017年以降、増加傾向にある。改定頻度は2017年の20.1年に1度から、2020年以降の14.1年に1度に上昇している。

前節でみたように、「過去基準」が主であることを踏まえると、基本給の決定基準を59歳以下の正社員時代の貢献を算定基準とする「過去基準」を維持したままの部分的な改定である可能性がある。確認のため、図表Ⅲ-3-7中段では、基本給の改定年別に現在の基本給の決定基準の分布を概観している。2020年以降の改定であっても、過去基準（「60歳直前（定年直前）の基本給の一定比率の金額を支給している」（以下、「60歳直前の基本給一定比率」と記述）と「60歳直前（定年直前）の職能資格や職位等に対応して支給している」（以下、「職能資格・職位対応」と記述））を選択する企業は55.2%を占める。「いま基準」（「仕事の成果に応じて支給している」（以下、「仕事の成果対応」と記述）と「仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給している」（以下、「仕事内容・職種」と記述））の導入割合（32.1%）が顕著に高いわけでもない。図表Ⅲ-3-6で紹介したように、「いま基準」の選択の流れはあるものの、「過去基準」の選択の慣性は強く、実際に「いま基準」を選択する企業は限定的であることがわかる。

「いま基準」への動きは先行研究が予期するように、「強い活用」において顕著になるのかもしれない。確認のため、図表Ⅲ-3-7下段では、活用戦略別（「弱い活用」と「強い活用」）に基本給の改定時期別（2013年～2019年と2020年以降）の基本給の決定基準の分布をみている。2020年以降に改定した「強い活用」の企業をみると、「過去基準」の割合は71.5%を占めている。「いま基準」の選択の動きは、「強い活用」でも確認できない。むしろ、「弱い活用」の企業が「いま基準」を選ぶ傾向にある（41.6%）。

総じて、基本給の決め方を検討する企業では「いま基準」を志向しながらも、2020年以降における「いま基準」への改革は限定的であり、「強い活用」ではなく「弱い活用」を選択する一部の企業に限られていた。それ以外の企業では、基本給の決定基準以外である、基本給の昇給・降給も含めた賞与、職務手当の支給を強化した可能性がある。迂回ルートを使った賃金制度改革である。次項では、統計分析を用いながら近年のトレンドを把握したい。

## （2）活用戦略と基本給の決定基準、トレンド

### ア．検証事項

本項では、次の2点を確認する。第一は、基本給の決定基準以外の賃金制度改革の動きである。藤波・鹿生（2019・2020）では、基本給の決め方の類似性も含めた賃金制度の継続度と「いま基準」の選択は正の関係にあり、前者の上昇が「いま基準」の選択確率を上げる関係を捉えていた。現役社員の賃金制度に近づけると、高齢社員の基本給の決定基準を「いま基準」とする

傾向があった。そして前者を志向するのは、戦力化の強度が高い企業である。したがって、本章で定義する「強い活用」を選択する企業では、「いま基準」の選択可能性が高いことを予期する。しかし、本調査結果（図表Ⅲ－3－3）からは、その傾向は確認できなかった。コロナ禍の賃金改定では基本給の決定基準を変えずに、それ以外の決め方の改定や賃金水準の引上げに力を入れたのかも知れない。本章では、基本給の決定基準以外の継続度と基本給の決定基準との関係を確認する。

第二は、高齢社員向けの等級制度の導入状況の効果である。2017年企業調査では、高齢社員向けに等級制度がある企業は23.4%であった。本企業調査では31.4%に増加した<sup>5</sup>。当時は等級制度の導入状況は限定的であったため、60歳以降の格付けの変更状況は分析の枠組みには含めなかった。上記の結果は、高齢社員数の増加を受け、等級制度の導入企業が増加したことが伺える。等級制度は社員区分と並び人事制度を設計する際の基盤になる。それを土台として、個別の人事管理分野が整備される（今野・佐藤, 2002）。したがって、高齢社員向けの等級制度が整備されれば、高齢社員の賃金制度の選択にも影響を与えうる（藤波, 2013）。このため本章では、時代に即し、格付けの変更を射程に含めた分析を行う。

### イ．分析結果

図表Ⅲ－3－8では、基本給の決定基準を被説明変数とする多項ロジスティック回帰分析の結果を示している。説明変数を基本給決定基準以外継続度、60歳時点の基本給の変化、等級制度と60歳以降の格付けの変更可能性とし、統制変数には、活用戦略、業種、正社員規模、雇用上限年齢、高齢者比率、職種を用いた。なお、変数作成方法と記述統計量は、図表Ⅲ－3－9にある。分析結果の紹介は、「定額一律支給」は働きに見合った報酬という賃金の支払い原則（今野, 2014）に程遠い選択であるため、「過去基準」（60歳直前の基本給一定比率、職能等級・職位対応）と「いま基準」（仕事の成果対応、仕事内容・職種）に限定したい。注目すべき結果は、次の3つである。

---

<sup>5</sup> 2017年企業調査と本企業調査では企業規模が異なる。そこで同一の企業規模における等級制度の導入状況を比較すると、正社員規模100～300人では21.6%から27.3%、301人以上では32.2%から40.0%に増加した。

図表Ⅲ－３－８ 基本給の決定基準（多項ロジスティック回帰分析）

	定額一律支給			60歳直前の基本給一定比率			職能等級・職位対応		
	B	s.e		B	s.e		B	s.e	
切片	2.411	0.652	**	-0.623	0.541		-0.476	0.569	
正社員数	-0.019	0.071		0.041	0.059		-0.018	0.062	
雇用年齢 65歳以下 D	0.102	0.167		0.260	0.135		0.149	0.145	
60歳以上比率	0.078	0.519		-0.743	0.465		0.425	0.447	
製造業 D	-0.018	0.158		0.192	0.130		0.273	0.139	
事務職 D	-0.124	0.207		0.020	0.174		0.374	0.177	
戦略									
福祉的雇用	0.135	0.169		0.093	0.139		-0.217	0.152	
強い活用	0.642	0.213	**	0.310	0.175		0.156	0.183	
格付け									
格付けあり変更なし	0.318	0.295		0.171	0.254		0.770	0.257	**
(ref. 元あり) 格付けあり変更多少	-1.171	0.232	**	-1.392	0.184	**	-0.415	0.174	*
格付けあり変更大	-1.477	0.386	**	-1.661	0.292	**	-1.382	0.318	**
格付けなし	-0.024	0.197		-0.487	0.165	**	-0.648	0.192	**
基本給変化率	-0.038	0.006	**	0.006	0.005		0.004	0.005	
基本給決定基準以外継続度	-0.048	0.074		0.156	0.060	**	0.076	0.064	
$\chi^2$ 検定				268.06**					
Nagelkerke R <sup>2</sup>				0.129					
N				2089					

注 1) \*\*:  $p < 0.01$ , \*:  $p < 0.05$

注 2) 被説明変数の ref は「いま基準」である。

注 3) 戦略の ref は「弱い活用」である。

第一は、格付けの変更可能性である。60歳以降に等級制度があるが60歳以降に能力や仕事の内容の変更に応じた格付けの変更がない企業（格付けあり変更なし）と「職能等級・職位対応」は正の相関がある（ $B = 0.770$ ,  $p < 0.01$ ）。更に、60歳以降に等級制度があり、かつ60歳以降に能力や仕事内容の変更による格付けの変更が大きい可能性がある企業（格付けあり変更大）と、「60歳直前の基本給一定比率」（ $B = -1.661$ ,  $p < 0.01$ ）と「職能等級・職位対応」（ $B = -0.648$ ,  $p < 0.01$ ）とは負の関係がある。総じて、「職能等級・職位対応」では格付けの変更がない等級制度が選択され、「いま基準」では格付けの変更が大きい等級制度が選択される傾向がある。

第二は、基本給決定基準以外継続度である。「60歳直前の基本給一定比率」とは正の相関があり（ $B = 0.156$ ,  $p < 0.01$ ）、「職能等級・職位対応」とは無相関（ $B = 0.076$ , n.s.）であった。過去基準を選択する企業のうち、「60歳直前の基本給一定比率」の選択企業では、基本給決定基準以外の継続度が高い傾向がある。

第三は、基本給変化率である。「60歳直前の基本給一定比率」と「職能資格・職位対応」とは相関関係はなかった（各： $B = 0.006$ , n.s.,  $B = 0.004$ , n.s.）。藤波・鹿生（2019・2020）の測

### Ⅲ部

定では、前者は負の相関、後者は無相関であった。したがって、「60歳直前の基本給一定比率」を選択する企業で、基本給の水準を引き上げたことを示唆する。

図表Ⅲ－3－9 変数作成方法と記述統計量

変数名	説明	変数作成方法	平均値	標準偏差
製造業 D	勤務する企業の業種	製造業の場合は「1」、それ以外は「0」とするダミー変数	0.35	0.48
正社員数	勤務する企業の正社員数	20人以下の場合は「1」、21～30人を「2」、31～50人を「3」、51～100人を「4」、101～300人を「5」、301～500人を「6」、501～1000人を「7」、1001～5000人を「8」、5001人以上を「9」とする9点尺度	5.54	1.06
事務 D	主な職種が事務職か否か	事務職の場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数	0.16	0.36
60歳以上比率	従業員に占める高齢者比率	従業員総数に占める高齢社員と65歳以降社員（59歳時点で正社員であり、継続して雇用する人）の割合	0.13	0.14
雇用年齢 65歳以下 D	企業が雇用する期間	65歳以下の場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数	0.71	0.45
福祉的雇用 弱い活用 強い活用	現在の活用戦略	福祉的雇用は、当該戦略を「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。弱い活用は、当該戦略を「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。強い活用は、当該戦略を「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。	0.38 0.43 0.19	0.49 0.50 0.40
基本給変化率	59歳時点を100%としたときの60歳で最初に支給する割合	実数値記入	69.44	13.88
基本給決定基準以外 継続度	59歳以下正社員の基本給の決め方を除いた報酬管理の違いを尺度化	職務手当、職位手当、ボーナスの支給方法、昇給の状況、昇進・昇格の状況の5つの項目について、現役社員と同じであれば「5点」、現役社員とどちらかといえば同じを「4点」、現役社員とどちらかといえば異なるを「3点」、現役社員と異なるを「2点」、高齢社員は対象ではないを「1点」と5点尺度に変換した値。	2.73	1.12
格付けなし 元あり 格付けあり変更なし 格付けあり変更多少 格付けあり変更大	59歳以下正社員と高齢社員の格付け制度の状況と、後者の場合における格付けの変動の大きさを示した変数	格付けなしは、格付け制度が59歳以下正社員と高齢社員の両者にはない場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。元ありは、格付け制度が59歳以下正社員にはあるが、高齢社員向けにはない場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。格付けあり変更なしは、高齢社員向けに格付け制度はあるが、60歳以降に格付けの変更がない場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。格付けあり変更多少は、高齢社員向けに格付け制度はあるが、60歳以降に格付けの変更が多少ある場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。格付けあり変更大は、高齢社員向けに格付け制度はあるが、60歳以降に格付けの変更の程度が大きい場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。	0.18 0.53 0.09 0.15 0.04	0.38 0.50 0.29 0.36 0.20

#### ウ. 小括

2017年当時は、戦力化の強度を高め、現役社員の賃金制度に近づける過程で、高齢社員の基本給の決め方を「いま基準」とする関係があった（藤波・鹿生，2019・2020）。前節の分析では、強い活用において、「いま基準」の選択確率は相対的に高くなかった。本節の分析では、「過去基準」のうち、「60歳直前の基本給一定比率」の企業では高齢期の貢献を基本給の決定基準以外に反映する選択を志向し、「職能資格・職位対応」では格付けの変更がない等級制度を選択する傾向を確認した。後者を選択したとしても、高齢期の貢献を格付けに反映する選択を回避する。このように、「過去基準」を選択する企業では、高齢期の貢献を基本給の決め方や格付けに反映する「いま基準」の選択を（一時的に）回避し、それ以外の方法を用いて、高齢社員の活用を進めたことがうかがえる。

一方、「いま基準」の選択が高まる動きもある。本章の分析結果では、60歳以降に格付けが仕事内容や能力により変更する制度を設ける企業が、「いま基準」を選択する傾向があった。上述のように、高齢社員の等級制度を導入する企業は増加している。高齢社員向けの等級制

度があり、かつ60歳以降に（能力や仕事内容の変更によって）格付けが変わる可能性がある会社は19.9%になる（ただし、大きく変わるのは、4.3%に留まる、JEED資料シリーズ6, 2023）。そして当該制度は、格付けはあるが変更がない企業よりも、高齢社員全体の処遇の底上げよりも個人差を重視し、かつ「弱い活用」の企業が導入する傾向がある（図表Ⅲ-3-10：各66.7%、60.6%）。「いま基準」の選択は、「弱い活用」で高くなっている。

総じて、「いま基準」の選択に注目すると、以下の2つの動きが確認できる。一つは、「過去基準」の選択企業が「いま基準」を回避する動き、もう一つは、格付けの変更が大きい制度を設けて「いま基準」を選ぶ動きである。後者は、「弱い活用」で選択されている。以上から、本企業調査からは、「強い活用」時に「いま基準」を選ぶ関係が明瞭に表れなかったと考えられる。一方で、新たな疑問が生じる。果たして、この選択は高齢社員の労働意欲を高めるかどうかである。次節では、この検証を行う。

図表Ⅲ-3-10 等級制度別、処遇改善方針・活用戦略

(単位：%)

	処遇改善の方針（処遇改善は、「60歳代前半層」全体の底上げを重視／【B】処遇改善は、個人差を重視）					活用戦略				合計 (件)
	Aである	どちらかといえばAである	どちらかといえばBである	Bである	無回答	福祉的雇用	弱い活用	強い活用	無回答	
格付けあり&変更なし	5.4	45.6	40.2	8.8	0.0	21.1	43.6	34.3	1.0	204
格付けあり&変更あり	4.8	28.5	57.0	9.7	0.0	13.8	60.6	25.7	0.0	421
59歳以下あり&格付けなし	4.3	29.4	49.7	15.9	0.7	46.3	40.7	12.8	0.3	1156
59歳以下なし&現在なし	5.7	30.5	48.2	15.1	0.5	49.2	28.6	21.9	0.3	384
合計	4.8	30.9	49.9	13.9	0.5	38.1	42.7	18.9	0.3	2165

#### 4. 高齢社員の基本給と労働意欲

##### (1) 分析方針

前節の統計分析では、以下の2つの傾向を捉えた。第一は、基本給決定基準以外継続度と「過去基準」との関係である。「60歳直前の基本給一定比率」(①)を選ぶ企業が、基本給決定基準以外継続度を高めていた。第二は、等級制度と基本給の決定基準である。「職能資格・職位対応」を選ぶ企業が格付けの変更可能性がない等級制度を導入(②)し、「いま基準」を選ぶ企業が高齢期に（仕事内容や能力により）格付けの変更が大きい等級制度を導入(③)することである。本節では、①～③の選択が、高齢社員の労働意欲を高めることに寄与するの否かを、個人調査を用いて検証する。

被説明変数は、高齢社員が持つ能力を発揮しようとする意欲（以下、「能力発揮意欲」と記述）とする。高齢期には育成対象ではなく、保有する能力の発揮を期待されるためである（今野，

2014；藤波・鹿生，2019・2020)。説明変数は、①～③である。説明変数のうち、59歳以下で格付け制度がないサンプルは少ないため、説明変数から省いた。交互作用項の分析に用いるため、基本決定基準以外継続度は各変数を平均値で引く中心化の処理を行った。統制変数は、年齢、業種、企業規模、職種、雇用可能年齢、職位変化、健康状態、企業からの期待レベル、企業の人材活用方針、高齢者比率、活用戦略、基本給変化である。また集計母数は、フルタイム勤務者とし、著しく期待役割が低いケースを除くために、最終学歴よりも低いレベルの仕事を任せる場合を母数から省いた。

### (2) 分析結果

能力発揮意欲を被説明変数とする重回帰分析の結果は、図表Ⅲ－3－11である。なお、記述統計量と変数作成方法は、図表Ⅲ－3－12にある。

**Model 1** は、主効果のみの分析結果である。「60歳直前の基本給一定比率」と能力発揮意欲とは負の関係がある ( $B = -4.835, p < 0.05$ )。この決定基準の場合、「いま基準」と比べて能力発揮意欲は 4.835 ポイント低くなる。

**Model 2** では、「60歳直前の基本給一定比率」と基本給決定基準以外継続度 (①) との交互作用項を投入した。この交互作用項と能力発揮意欲は正の関係にある ( $B = 3.357, p < 0.1$ )。

**Model 3** では、「職能資格・職位対応」と格付けありで変更なし (②) との交互作用項を投入した。この交互作用項と能力発揮意欲は統計上有意な関係はなかった ( $B = 7.138, n.s.$ )。

**Model 4** では、いま基準のうち、「仕事内容・職種」と格付けあり変更大 (③) との交互作用項を投入した。この交互作用項と能力発揮意欲は正の関係にある ( $B = 13.213, p < 0.05$ )。



図表Ⅲ－3－11 基本給の決め方と労働意欲

(重回帰分析)

	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			
	B	s.e	$\beta$	B	s.e	$\beta$	B	s.e	$\beta$	B	s.e	$\beta$	
定数	53.035	37.522		54.042	37.443		54.698	37.487		58.240	37.530		
年齢	0.394	0.579	0.028	0.379	0.578	0.027	0.381	0.578	0.027	0.353	0.581	0.025	
業種	製造業 D	-1.555	1.773	-0.036	-1.665	1.770	-0.038	-1.663	1.772	-0.038	-1.688	1.771	-0.039
正社員規模	1001人以上 D	0.684	1.988	0.014	0.710	1.983	0.015	0.702	1.985	0.015	0.620	1.984	0.013
高齢者比率		-1.294	0.871	-0.059	-1.286	0.869	-0.059	-1.394	0.872	-0.064	-1.379	0.878	-0.063
雇用可能年齢	65歳以下 D	-4.765	2.403	-0.080 **	-4.851	2.398	-0.082 **	-4.835	2.400	-0.082 **	-4.948	2.400	-0.083 **
職種	専門・技術 D	3.308	2.078	0.074	2.919	2.084	0.065	3.014	2.084	0.068	3.408	2.075	0.076
(ref, 事務 D)	営業・販売 D	4.003	2.433	0.075	3.556	2.439	0.067	3.722	2.436	0.070	4.228	2.432	0.079
	サービス D	7.291	7.352	0.040	6.303	7.354	0.034	8.043	7.357	0.044	6.830	7.362	0.037
	生産・運輸・建設 D	1.137	5.281	0.009	1.052	5.270	0.008	0.945	5.276	0.007	0.550	5.284	0.004
	その他	1.605	4.086	0.016	1.233	4.081	0.013	1.937	4.085	0.020	1.136	4.088	0.012
職位変化	管理職 D	-2.638	2.901	-0.055	-2.410	2.897	-0.050	-2.703	2.897	-0.057	-2.809	2.896	-0.059
(ref, 非管理職 D)	管理職→非管理職 D	-2.193	2.285	-0.050	-1.959	2.283	-0.045	-2.353	2.284	-0.054	-2.502	2.285	-0.057
健康状態		-3.804	1.342	-0.112 ***	-3.598	1.343	-0.106 ***	-3.702	1.341	-0.109 ***	-3.796	1.341	-0.112 ***
人材活用方針		2.708	1.072	0.104 **	2.729	1.069	0.104 **	2.732	1.070	0.104 **	2.878	1.073	0.110 ***
会社の期待レベル		-0.847	0.717	-0.059	-0.884	0.715	-0.062	-0.893	0.716	-0.062	-0.965	0.718	-0.067
活用戦略	福祉的雇用	0.097	2.384	0.002	-0.170	2.383	-0.003	-0.009	2.382	0.000	-0.151	2.386	-0.003
(ref, 弱い活用)	強い活用	4.464	2.143	0.094 **	4.306	2.140	0.091 **	4.413	2.141	0.093 **	4.252	2.142	0.090 **
基本給変化		0.167	0.060	0.134 ***	0.168	0.060	0.135 ***	0.165	0.060	0.133 ***	0.167	0.061	0.135 ***
基本給決定基準以外継続度_センタリング		0.161	0.910	0.008	-0.900	1.064	-0.045	0.132	0.909	0.007	0.099	0.909	0.005
格付け変更度	格付けあり変更なし	-2.470	2.345	-0.051	-2.308	2.341	-0.048	-4.064	2.543	-0.085	-2.450	2.340	-0.051
(ref, 格付けなし)	格付けあり変更多少	-3.726	2.346	-0.080	-3.652	2.341	-0.079	-3.364	2.354	-0.073	-3.512	2.345	-0.076
	格付けあり変更大	-4.434	3.148	-0.063	-4.057	3.147	-0.058	-4.232	3.146	-0.060	-7.671	3.505	-0.109 **
基本給の決め方	60歳直前の基本給一定比率	-4.835	2.317	-0.101 **	-5.053	2.315	-0.105 **	-4.555	2.320	-0.095 *	-6.668	3.677	-0.139 *
(空欄が ref)	職能資格・職位対応	-2.940	2.469	-0.056	-2.910	2.464	-0.055	-5.125	2.815	-0.097	-4.765	3.756	-0.091
	定額一律支給	-1.701	2.606	-0.032	-2.388	2.625	-0.045	-1.489	2.606	-0.028	-3.370	3.776	-0.064
	仕事内容・職種										-3.906	3.904	-0.072
	仕事の成果対応												
基本給決定基準以外継続度×60歳直前の基本給一定比率					3.357	1.751	0.090 *						
格付けあり変更なし×職能資格・職位対応								7.138	4.435	0.087			
格付けあり変更大×仕事内容・職種											13.213	6.468	0.098 **
F値		2.620	***		2.672	***		2.626	***		2.601	***	
調整済み R <sup>2</sup>		0.060			0.064			0.063			0.064		
N		634			634			634			634		

注 1) \*\*\* :  $p < 0.01$ , \*\* :  $p < 0.05$ , \* :  $p < 0.1$

注 2) Model 1～3 における基本給の決め方の参照値はいま基準、Model 4 は仕事の成果対応としている

Ⅲ部

図表Ⅲ－3－12 変数作成方法と記述統計量

変数名	説明	変数作成方法	平均値	標準偏差
年齢	回答時の年齢	実数値記入	62.16	1.54
製造業 D	勤務する企業の業種	製造業の場合は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数	0.50	0.50
1001人以上 D	勤務する企業の正社員数	正社員数が1001人以上を「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数	0.70	0.46
専門・技術 D	現在の職種	専門・技術職の場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数	0.39	0.49
事務 D		事務職の場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数	0.30	0.46
営業・販売 D		営業・販売職の場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数	0.21	0.41
サービス D		サービス職の場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数	0.01	0.12
生産・運輸・建設 D		生産・運輸・建設等の現業職の場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数	0.03	0.17
その他		その他の場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数	0.05	0.22
65歳以下 D		企業が雇用する期間	65歳以下の場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数	0.84
管理職 D	最高職位から現在の職位 への変化	最高職位が役員・管理職、現在も管理職の場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数	0.30	0.46
管理職→非管理職 D		最高職位が役員・管理職、現在は非管理職の場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数	0.45	0.50
非管理職 D		最高職位と現在共に、非管理職の場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数	0.26	0.44
健康状態	本人の健康状態	健康上の支障は全くなく、働けるは「1点」、企業による健康への配慮があれば、十分に働けるを「2点」、企業による健康への配慮があれば、ある程度働けるを「3点」、健康上の支障があり、働くことは難しいを「4点」とする4点尺度。	1.40	0.64
会社の期待レベル	正社員のレベルに相応する 担当業務レベル	会社や上司が回答者に期待する役割のレベル（正社員）のうち、部長クラスは「1点」、次長クラスを「2点」、課長クラスを「3点」、係長・主任クラスを「4点」、一般クラスで、勤続10年程度を「5点」、一般クラスで、勤続5～9年程度を「6点」、一般クラスで、勤続2～4年程度を「7点」、一般クラスで、大卒初任程度を「8点」、一般クラスで、高卒・短大卒初任程度を「9点」とする9点尺度。	3.47	1.52
人材活用方針	高齢者の人材活用方針	経営者や管理者が、59歳以下の社員に対して、60歳代前半層の活用の大切さを伝えている程度のうち、あてはまるを「4点」～あてはまらない「1点」とする4点尺度。	2.52	0.83
高齢者比率	高齢者（59歳以下は正社員として働く60歳以降の社員）の比率	ほとんどいないを「1点」～25%くらいを「3点」～半分くらいを「5点」～75%くらいを「7点」～全員を「9点」とする9点尺度。	2.45	1.00
福祉的雇用 弱い活用 強い活用	現在の活用戦略	福祉的雇用は、当該戦略を「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。弱い活用は、当該戦略を「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。強い活用は、当該戦略を「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。	0.19 0.50 0.30	0.39 0.46 0.46
基本給変化	59歳時点をもととしたときの現在の基本給の水準	実数値記入	57.96	17.54
基本給決定基準以外継続度_センタリング	59歳以下の正社員の報酬管理の違いを尺度化	職務手当、職位手当、ボーナスの支給方法、昇給の状況、昇進・昇格の状況の5つの項目について、現役社員と同じであれば「5点」、現役社員とどちらかといえば同じを「4点」、現役社員とどちらかといえば異なるを「3点」、現役社員と異なるを「2点」、高齢社員は対象ではないを「1点」と5点尺度に変換。当該得点について、平均値から当該得点を減じた値。	0.00	1.10
格付けなし 格付けあり変更なし 格付けあり変更多少 格付けあり変更大	59歳以下の時点で格付け制度があった人のうち、現在格付けの対象と格付けの変動の大きさを示した変数	格付けなしは、現在格付け制度の対象になっていない場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。格付けあり変更なしは、現在格付け制度の対象になっているが、60歳以降に格付けの変更がない場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。格付けあり変更多少は、現在格付け制度の対象になっているが、60歳以降に格付けの変更が多少ある場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。格付けあり変更大は、現在格付け制度の対象になっているが、60歳以降に格付けの変更の程度が大きい場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。	0.27 0.29 0.33 0.11	0.45 0.45 0.47 0.31
定額一律支給 60歳直前の基本給一定比率 職能資格・職位対応 仕事内容・職種 仕事の成果対応	59歳以下時点と基本給の決め方が変わる場合の決定方法	全員一律は、60歳以降は全員一律同じ金額を支給する場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。基本給一定比率は、59歳時点（60歳直前）の基本給の一定比率の金額を支給する場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。職能資格・職位基準は、59歳時点（60歳直前）の職能資格や職位に対応する場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。仕事基準は、現在の職種や仕事内容に応じて支給する場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。成果基準は、仕事の成果に応じて支給する場合は「1」とし、それ以外を「0」とするダミー変数。	0.22 0.29 0.22 0.20 0.07	0.41 0.45 0.41 0.40 0.25

N

634

### (3) 推計値

上記の回帰式から、基本給の決定基準別に活用戦略毎（平均、弱い活用、強い活用）の推計値を示したのが、図表Ⅲ－3－13である。統計上有意な関係になかった変数（「職能資格・職位対応」と格付けありで変更なし）は掲載していない。推計値の算出にあたり、「60歳直前の基本給一定比率」の交互作用項に投入する基本給決定基準以外継続度は平均値から+1標準偏差の値（1.10）とした。

左段は、基本給水準は回答全体の平均値を投入（推計値1）し、右段では、活用戦略・基本給の決定基準毎の基本給水準の平均値を投入（推計値2）した。なお、その他の統制変数は回答全体の平均値を投入している。

基本給の決定基準を「60歳直前の基本給一定比率」とする場合、「いま基準」と比べて能力発揮意欲が約4.9ポイント低下する。高齢社員が活躍を希求するなかで、高齢期の貢献を考慮しない賃金決定方法を採用しているためと考えられる。その決定基準で基本給決定基準以外の継続度を高める選択を志向すると、（基本給決定基準以外継続度を平均値から第一標準偏差分高くなる場合）能力発揮意欲は75.7%となり、2.7ポイントの増加が期待できる。「60歳直前の基本給一定比率」の決定基準を選択しても、能力発揮意欲は上昇する。ただし、その効果は限定的である。

「職能資格・職位対応」を選択し、高齢期に能力や仕事内容で変更可能性のない等級制度を導入しても、能力発揮意欲を高める効果が期待できない。高齢期の貢献が反映されていないことが原因にあると考えられる。

基本給の決定基準が「いま基準」のうち、「仕事内容・職種」を選択し、かつ等級制度が60歳以降に能力や仕事内容で大きく変更する可能性がある場合には、能力発揮意欲は87.6%になる。高齢期の貢献を格付け（変更も含む）と基本給に反映させる仕組みを設ける場合、本人の努力や貢献が賃金に反映される。したがって、この仕組みを整備すると、高齢社員の能力発揮意欲は高まる可能性がある。本章の分析結果は、この選択では他の決定基準よりも高い値を示し、かつ「弱い活用」時点から効果を発揮する可能性を示していた（「弱い活用」時の能力発揮意欲は86.4%であった（推計値1））。

図表Ⅲ－3－13 能力発揮意欲の推計値（％）

	推計値 1			推計値 2		
	平均	弱い活用	強い活用	平均	弱い活用	強い活用
定額一律支給	76.2	74.8	79.3	74.3	72.5	77.9
60歳直前の基本給一定比率	73.0	71.7	76.1	73.8	71.7	77.7
職能資格・職位対応	74.9	73.6	78.0	75.5	73.4	80.5
いま基準	77.9	76.5	81.0	78.2	76.8	83.1
① 60歳直前の基本給一定比率×基本給決定基準以外継続度	75.7	74.4	78.7	76.4	74.4	80.3
③ 仕事内容・職種×格付け変更大	87.6	86.4	90.6	88.2	85.9	92.8

注 1) 推計値 1 の①基本給以外継続度は個人データの平均値 + 1 標準偏差の値を投入した。  
 注 2) 推計値 2 では、基本給水準は各決め方の平均値を投入した。

総じて、「過去基準」を選択しながら、それ以外の賃金制度や格付けを整備する方法（基本給決定基準以外継続度の向上）を選択したとしても、高齢期の貢献が反映されない人事制度が適用されるため、高齢社員の労働意欲を高める方法としては限界がある。一方で、現在の仕事内容や職種を基本給の決定方法とし、かつ格付けを高齢期に大きく変更する仕組みを設ける場合には、戦力化の初期段階である「弱い活用」時点から高い労働意欲が期待できる。

## 5. おわりに

本章の 2 節では活用戦略別の賃金制度の状況を概観し、3 節では一国二制度型の企業を対象に基本給の制度改定の動向を捉え、4 節では新たな動向は労働意欲を向上させる効果があるのか否かを検討した。本節では、高齢社員の賃金制度改革の動向を整理し、実践的含意を述べることにする。

基本給の決め方を検討する企業では、高齢期の貢献を考慮する「いま基準」への変更を志向する。しかし、実際の選択では、一国二制度型では「過去基準」が活用戦略を問わず主流であり、「いま基準」は少数派である。また、2017 年企業調査データを用いた藤波・鹿生（2019・2020）が予期する動きとは異なり、企業が「強い活用」にて「いま基準」を選ぶ兆候も確認できなかった。

本企業調査の分析では、「いま基準」の選択に関わる 2 つの動向を捉えた。一つは、「過去基準」を維持し、格付け（格付けの変更なし）を整備し、また基本給決定基準以外の賃金制度を拡充する動きである。両者の選択は、高齢期の貢献を処遇に反映しない人事制度である。「過去基

準」の企業では、「いま基準」の選択を遅らせた可能性がある。もう一つは、「いま基準」の早期選択である。高齢期に能力や仕事内容の変更によって格付けを変更する企業では、「弱い活用」時点から「いま基準」を選択する動きがあった。

高齢社員の能力発揮意欲の観点から言えば、他の条件を一定とすれば、前者（「過去基準」の維持）は低く、後者（仕事基準と格付けの大幅変更）は高くなる<sup>6</sup>。そうであるならば、前者の動きは縮小し、後者の動きが進んでもよさそうである。しかし、現状では一國二制度型企业のうち「過去基準」は57.0%を占め、「強い活用」の場合も59.1%を占める。「過去基準」に留まる力は強い。

「過去基準」から現在の役割や仕事内容・職責を配分基準とする仕事基準とし、かつ高齢期に格付けの変更がある賃金制度に舵を切るためには、企業の人事部門は制度改定のコストを投じる必要がある<sup>7</sup>。職能資格制度を導入する企業が仕事基準を選択する場合、仕事基準の格付けと基本給の設計は未知の対策となりため、制度改革のコストは高くなる。仮に、これらの改革を優先順位が低い環境下で追加的に着手しようとするれば、人事部門の制度改定コストはより一層高いものになってしまう。

一方、企業が「過去基準」を維持して高齢社員の労働意欲を高める方法として、①高齢社員の戦力化の強度を高める方法、②基本給決定基準以外継続度を高める方法、③基本給の水準を引き上げる方法、がある（ただし、仕事基準と格付けの大幅な変更がある企業と比べて、労働意欲の改善効果は低い）。これらの方法は、職能資格制度のもとでも既知の方法である。このため、この選択を強化するコストは低い。したがって、これらの方法が基本給の改革に着手しない迂回ルートとして選択され、過去基準の慣性が強い原因になった可能性がある。

高齢社員の基本給の決め方の構成比が、今後、大きく変化するか否かは、「過去基準」の慣性の強さに左右される<sup>8</sup>。65歳以降の人材活用の推進を背景に60歳代前半層の戦力化が進む

<sup>6</sup> 藤波（2013）では、「いま基準」とする場合、労務費の削減の効果に対する評価は下がるが、職場の生産性向上や技能・技術の伝承、他の従業員の意欲に対する企業の評価が高くなる関係を統計的に捉えている。

<sup>7</sup> 第一は、制度導入コストである。高齢社員の職務（または役割）価値を評価し、格付けするという制度導入のコストである。人事制度設計の準備や設計にかかるコスト（発注費用や時間）が該当する。第二は、調整コストである。制度導入時には、経営層との協議や労使協議・周知を必要とする。設計思想が異なる制度を導入する場合は、合意形成に時間を投じる必要がある。第三は、運用時のガバナンスコストである。目的に沿って運用するために費やす費用である。これには、人事部門による監視コスト（管理職による当該社員の職務価値の判定が適正か否か判断するコスト）や（上振れを抑える）インセンティブの設計（定数管理やシニアの件数管理）、管理職への教育訓練費用などが挙げられる。

<sup>8</sup> 一國二制度型を維持する場合、「仕事基準」（かつ格付けの変更が大きい）の選択が望ましい。このため、「仕事基準」を選ぶ企業が、今後、高齢社員の労働意欲が低下する「過去基準」を選ぶ合理的な理由はなく、この選択を維持することが予想される。

ことになれば、相対的な労働意欲の低さは職場の業績低下を引き起こすため、仕事基準の選択の動きが進むことが予想される。しかしながら、迂回ルートの効果を持続する限り（または高い効果があると企業が認識する場合）、基本給の制度改革のコストは相対的に高くなるため、「仕事基準」の選択は滞ることになる。特に、仕事基準の設計・運用のノウハウがない企業では、制度改革のコストの絶対値は高い水準となる。このような状態では、基本給の決定基準の改革は、高齢社員の人事制度を現役社員と統合する「統合型」の選択まで待つほかない。企業が人件費を抑えながら高齢社員の能力を活かす必要に迫られる場合、直ちに「統合型」を選ぶことは難しい。したがって、高齢社員の能力を十分に生かせない事態が継続することになる。

今後、人手不足が顕著になるため、高齢社員の戦力化も急務となる。なかでも一つの柱になるのは、高齢社員の賃金制度改革である。基本給の制度改革のコストの絶対値を下げるのが望ましい。このような高い企業には、行政等サービスを含めた第三者による丁寧さ支援を通じて課題を解決できる可能性がある。そのためには、企業と高齢社員の両者に利点がある賃金制度設計・運用方法に係る行政等サービスの強化が急務となる。

### 参考文献

- 今野浩一郎（2014）『高齢社員の人事管理－戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社。
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2002）『人事管理入門』日本経済新聞出版社。
- 大木栄一（2023）「65歳以降の社員の活用（雇用）状況と活用に向けての人事管理の整備―「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」企業に注目して―」『資料シリーズ6 高齢期の人事戦略と人事管理の実態－60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応―』高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- 鹿生治行（2023）「「60代前半社員」の活用戦略の進化と調整制度」『資料シリーズ6 高齢期の人事戦略と人事管理の実態－60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応―』高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- 鹿生治行・大嶋江都子・藤波美帆・大木栄一（2022）「継続雇用者の活用戦略は変化するのか―人事部による調整制度に着目して」『日本労働研究雑誌』No.749, 84-100。
- 鹿生治行・藤波美帆・大木栄一（2016）「60歳以降の社員（高齢社員）の人事管理の整備状況と現役社員の人事管理への影響―平成24年改正高年齢者雇用安定法以降の状況」『日本労働研究雑誌』No.674, 55-65。
- 田口和雄（2016）「高齢者雇用施策の特質と課題―継続雇用制度導入企業3社の事例研究をもとに」『日本労働研究雑誌』No.670, 90-100。

- 藤波美帆（2013）「嘱託社員（継続雇用者）の活用方針と人事管理—60歳代前半層の賃金管理」『日本労働研究雑誌』No.631, 114-125.
- 藤波美帆・大木栄一（2011）「嘱託（再雇用者）社員の人事管理の特質と課題—60歳代前半層を中心に」『日本労働研究雑誌』No.607, 112-122.
- 藤波美帆・鹿生治行（2019）「2章 60歳代前半層の賃金制度のゆくえ—基本給の決定方針の進化—」『JEED 資料シリーズ 2 高齢社員の人事管理の現状と展望—企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から—』, 25-46.
- 藤波美帆・鹿生治行（2020）「高齢社員の戦力化と賃金制度の進化—仕事基準の基本給が選択される条件とは」『日本労働研究雑誌』No.715, 58-72.
- 藤本真（2022）「60代後半層の雇用についての分析と雇用機会拡大に向けての課題」『JILPT 第4期プロジェクト研究シリーズ No.1 70歳就業時代における高年齢者雇用』森山智彦／労働政策研究・研修機構編.