

## 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—

### 1. はじめに

定年を迎えた60歳代前半層（以下、「高齢社員」と記述する）の賃金管理は、定年前後で大きく変わる。企業は定年を節目に労働条件を見直す。昭和22年から24年生まれの団塊世代の定年到達を見据え、2004年には高年齢者雇用安定法（以下、「法」と記述する）が改正され、65歳までの雇用確保措置を企業に義務付けた。企業は人件費を抑制するため、定年後の賃金水準を下げることを求める一方、当時の高齢社員も、賃金水準の維持よりも定年前と類似する仕事の配分を求めている（戎野，2003）。継続雇用の労働条件決定における労使の妥協点は、経験を活かせる仕事の配分にあったものといえる。

団塊世代の先頭集団が定年を迎え始めると、高齢社員の希望は経験を活かせる仕事に加え、賃金水準の引上げの希望が多くを占めるようになった（藤本，2011）。2004年の法改正を経て5・6年が経過した時点では、賃金水準に関する高齢社員の納得性は低い状況にあったことが伺える。

賃金は、働きに見合っ払うことが人事管理の原則である（今野，2014）。人事部門を対象とした量的調査は、配分される仕事が、定年前後で職務上の責任や期待する成果の変化が大きく（藤波，2013）、基本給の決め方や昇給、賞与の支給方法は、定年前と大きく異なる（藤波・大木，2011）状況を捉えている。大手企業の聞き取り調査からも同様の傾向が把握されている（田口，2016）。

一方、高齢社員が職場に増えると、雇用機会を提供するのみの福祉的雇用では、企業の人件費負担や現場における仕事の負担感は高まる。このため、企業業績に貢献する人材に位置づけた戦力的活用を進める必要がある。同時に、高齢社員の人材活用に適合した賃金制度の設計が求められる。

定年は長期的な活用を前提とした人事管理を変える転機となる。戦力的活用への戦略転換に伴い、高齢社員に配分する仕事を変える必要がある。例えば、残業時間を含めた労働時間の増加や、配置転換の頻度を高める等、定年を機に低下した職責や成果責任を高める方向に変化することが予測される。ただし、定年前と活用戦略は完全に一致しない。定年後の雇用期間は短いため、長期雇用を前提とし、育成しながらの活用ではなく、「いまの能力を、いま活用し、いま処遇する」人材となる（今野，2014；藤波，2013；等）。

現状の高齢社員の報酬管理は、定年前と異なる制度が適用される傾向にある（鹿生・大木・藤波，2016；藤波・大木，2011）。ただし、2010年調査時点と2017年調査時点を比べると、大企業では職務手当の支給や昇給機会がある企業も増え、高齢社員の賃金制度が整えられる傾向が見られる（1章）。また、人事部門を対象とした量的調査において、基本給を現在の仕事や職種、勤務態度で払う場合には労務費は増加するが、職場の生産性や働きぶりの評価が高まる関係が捉えられている（藤波，2013）。今後、戦力的活用が進み、基本給の水準を引き上げて報酬制度を整備する過程では、現役世代と活用戦略を変えることを選択しても、企業は、高齢社員全員一律の基本給、または定年前の貢献（職位や職能資格）を評価した基本給の設定を望まないことを想起させる。

本章は、高齢社員の戦力的活用が漸進的に整備される状況下において、企業の人事部門と高齢社員、各々が、どのような基本給の決定方法であれば納得するのか、を捉えることにする。労使の妥協点を探る従来の接近方法は、企業と（中）高齢社員の希望を尋ねる方法により、人事施策の優先順位を探るものであった。本章は労使が納得する賃金制度を探りながら、賃金制度の設計方針の変化の方向性を推測する。この方法として、企業と高齢社員を対象とした量的調査を用いて、各々の活用評価・成果と基本給の設定方法との相関関係を捉え、前者を高める決定方法を把握することにした。

この理由は、3つある。第一は、高齢社員の人事管理が整備される傾向にあることによる。戎野（2003）や藤本（2011）の調査時点と異なり、調査対象企業は、戦力的活用が進む企業とそうでない企業が含まれる。直接、企業に望ましい制度を尋ねる場合には、現状の人事管理を把握し、それを基準に今後の希望を尋ねる手段を用いる

必要がある。この方法では、分析する集団内に、異なる人事管理を適用する企業が混在する。企業が選択する人事管理の差を制御する必要がある。第二は、高齢社員からの希望を把握する方法では、その希望と成就した後の成果との関係は分からない。企業がその方法を積極的に選択する材料にはならない。高齢社員の活用戦略は定年前後で変わる。企業の活用戦略に適合し、かつ高齢社員の勤労観を反映した変数を用いて、決定方法と成果との関係性を把握する必要がある。第三は、高齢社員が希望する賃金制度を探る場合には、回答者は、他の制度を選択した場合と現状の制度を把握し、その上で希望を示す必要がある。自分に適用される以外の制度の利点や課題を把握することは難しい。以上の理由から、企業が適用し、他方で個人が対象となる制度と、その成果との関連を捉え、両者の評価が高い基本給の決定方針を捉えることにした。

## 2. データセット

本章は、企業を調査対象にした高齢社員向けの人事管理調査結果（以下、「企業調査」と記述する）と、高齢社員を調査対象とした人事管理調査（以下、「高齢社員調査」と記述する）を用いる。

### (1) 企業調査

企業調査は、平成 29 年 10 月 10 日～12 月 10 日に 15,000 社を対象に実施した。有効回答数は 3,580 社である。大手信用調査会社が保有する企業データを用いて、企業規模順に整理し、二社に一社の割合で配付企業を抽出した。対象企業は、第一次産業と行政、宗教を除き、かつ株式会社とした。本章で分析に用いるサンプルのベースは、以下の変数についてすべて回答した企業（無回答は除く）、かつ 64 歳以下の定年年齢を設定する企業 2,233 社とした。

統制変数は、正社員数（「30 人以下」＝1 点～「301～500 人」＝5 点～「5001 人以上」＝8 点、とした 8 点尺度）、経営状況（「悪い」＝1 点～「良い」＝4 点、とした 4 点尺度）、業種（製造業を「1」としたダミー変数）、雇用上限年齢（企業の雇用上限年齢が 65 歳以下を「1」としたダミー変数）、60 歳代の主な仕事（60 歳代前半層の多くを占める仕事が事務職の場合を「1」としたダミー変数）、60 歳代前半比率（全社員数に占める 60～64 歳の社員数（継続雇用者や正社員））、60 歳代前半層の雇用区分（60 歳代前半層社員の雇用区分が正社員の場合を、「1」としたダミー変数）としている。また、統制変数と一部説明変数に用いる人事管理の同異度は、7 領域を用いる。社員格付け制度、配置・異動、教育訓練、就労条件、評価制度、報酬管理、福利厚生、である。4 点尺度とし、得点が高いと正社員の人事管理に近づくように設定している。なお、尺度の作成方法は補論に示してある。また基本給の水準は、60 歳代以降で最初に支給する基本給の水準について、60 歳直前との比較からの選択を求めた設問を用いる。選択肢の中央値を用いて、平均を算出した。なお、「100%超」は 125、「30%未満」は 15 としている。

このデータベースの状況（N=2,233）を紹介すると、回答企業の業種は、「鉱業、採石業、砂利採取業」（0.04%）、「建設業」（8.4%）、「製造業」（35.0%）、「電気・ガス・熱供給・水道業」（0.8%）、「情報通信業」（4.4%）、「運輸業、郵便業」（11.4%）、「卸売業、小売業」（19.8%）、「金融業、保険業」（1.2%）、「不動産、物品賃貸業」（1.7%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（1.9%）、「宿泊業、飲食サービス業」（1.9%）、「生活関連サービス業、娯楽業」（1.3%）、「教育・学習支援業」（0.4%）、「医療、福祉」（1.3%）、「複合サービス業」（0.2%）、「その他サービス業」（10.0%）、「その他」（0.2%）となっている。正社員規模は、「30 人以下」（0.7%）、「31～50 人」（0.9%）、「51～100 人」（8.2%）、「101～300 人」（67.1%）、「301～500 人」（11.9%）、「501～1000 人」（7.0%）、「1001～5000 人」（4.0%）、「5001 人以上」（0.3%）となっている。定年制の状況は、定年年齢「60 歳」は 94.9%、「61～64 歳」は 5.1% となっている。雇用上限年齢は、「65 歳以下（法定通り）」は 81.7%、「66～70 歳」（5.5%）、「71 歳以上」（0.8%）、「特に定めていない」（12.0%）となっている。60 歳代前半層比率は、平均値 6.3%（標準偏差 0.071）

である。

## (2) 高齢社員調査

高齢社員調査は、調査会社にモニター登録する者を対象に実施した。回答方法はインターネットを通じた回答となる。調査実施期間は2017年2月21日～2月27日である。年齢は60～65歳、かつ会社は株式会社勤務とし、第一次産業と行政機関を除いている。調査対象は、現在勤務する会社において正社員経験が10年以上とし、かつ現在、勤務する会社での定年経験の者としている。回答者は1,030件である。

本章で分析に用いるサンプルのベースは、以下、4節で用いる統制変数と説明変数について回答した者としている。また、人事制度の状況を捉えるため、回答者の労働時間はフルタイム勤務者と答えた者を対象としている。分析のベースとなるサンプルは、462名となる。

統制変数は、正社員数（「30人以下」＝1点～「201～300人」＝5点、～「1001人以上」＝8点、とする8点尺度）、業種（業種別のダミー変数）<sup>1</sup>、職種（職種別のダミー変数）、年齢（実数値）、雇用上限年齢（今の会社で働ける年齢65歳以下の場合に「1」としたダミー変数）1、社員区分（今の呼称が正社員の場合には「1」としたダミー変数）、職位変化（59歳時点と現在の比較した管理職の在任状況）とした。説明変数及び一部統制変数に用いるのは、人事管理の個別分野（社員格付け制度、配置・異動、就労条件、教育訓練、評価制度、報酬制度、福利厚生）、基本給の水準変化（59歳時点の基本給を100とした場合における、現況の実数値）である。

このデータベースの状況（N=462）を紹介すると、年齢の平均値は61.8歳（標準偏差1.48）である。性別は、男性（97.8%）、女性（2.2%）である。勤務先の正社員規模は、「30人以下」（1.1%）、「31～50人」（1.7%）、「51～100人」（5.8%）、「101～200人」（8.0%）、「201～300人」（6.7%）、「301～500人」（6.9%）、「501～1000人」（13.6%）、「1001人以上」（56.1%）となっている。業種の構成比は、「建設業」（10.0%）、「製造業」（45.2%）、「電気・ガス・熱供給・水道業」（1.5%）、「情報通信業」（8.4%）、「運輸業、郵便業」（3.5%）、「卸売・小売業」（11.9%）、「金融・保険業」（5.8%）、「不動産業、物品賃貸業」（0.6%）、「飲食サービス・宿泊業」（0.9%）、「教育学習支援業」（0.6%）、「サービス業」（9.5%）、「その他」（1.9%）となっている。職種の構成比は、「専門・技術職」（33.8%）、「事務職」（37.7%）、「営業・販売職」（14.1%）、「サービス職」（3.2%）、「生産・運輸・建設等の現業職」（7.6%）、「その他」（3.7%）である。企業調査は中小規模企業の回答者が多く、個人調査は大規模企業の回答者が多くなっている。

<sup>1</sup> 就業構造基本調査（平成27年）から60歳代前半層の雇用者比率が高い業種を区分し、更に製造業を分け、製造業ダミー、鉱・建・運輸・不動・サービスダミー（鉱業、建設業、不動産業、物品賃貸業、サービス業）卸・飲・教・医ダミー（卸売・小売業、飲食業、教育学習支援業、医療・福祉）、電・情・金ダミー（電気・ガス・熱供給・水道、情報通信業、金融・保険）、その他に区分した。

### 3. 企業側の選択

#### (1) 基本給の決め方と賃金制度の状況

64歳以下定年企業を対象に、基本給の決め方別の報酬制度をみたのが、図表1である。表側には、基本給の決め方が59歳以下の正社員と比べて、定年を迎えた高齢社員全てに適用される場合は「同じ」、一部の高齢社員が同じ、または異なる場合は、「異なる」と表記している。「異なる」場合には、基本給の決め方が示してある。

最初に、決め方の分布を右段からみると、「60歳時点の基本給の一定比率」が最も高く(26.0%)、次いで、「60歳時点の職能資格や職位に対応」(24.2%)、「現在の仕事内容や職位」(21.4%)の順となっている。定額の基本給を一律に支給する「全員一律」は13.5%と低くなっている。多くの企業が、前者2つの「過去の貢献」を評価する決め方を選択している。

基本給の決め方別に、基本給の水準をみると、「同じ」場合は90.0%と高く、次いで、「現在の職種や仕事内容に応じて」(職種や仕事内容に対応して支給している)が、やや高くなっている(71.7%)。「全員一律」(定額の基本給を一律に支給している)は最も低く65.1%となっている。

昇格の状況(社員格付け制度があり、かつ昇格が高齢社員全員または一部にある場合)をみると、全体的に割合は低い(7.3%)。そのうち、「現在の職種や仕事内容に応じて」が最も高く(10.7%)、次いで「60歳時点の職能資格や職位に対応」(60歳時点の職能資格や職位などに対応して支給している)が8.7%となっている。「60歳時点の基本給の一定比率」(60歳時点の基本給の一定比率の金額を支給している)と「全員一律」は特に低く、各々4.3%、5.0%となっている。

昇給の状況(高齢社員全員、または一部に適用)をみると、「同じ」場合は高く(48.1%)、次いで「現在の職種や仕事内容に応じて」(36.9%)の順になっている。一方、「全員一律」は低くなっている(13.3%)。

職務手当の支給状況(高齢社員全員、または一部、高齢社員のみ適用)をみると、「同じ」場合の支給割合は高い(67.1%)。次いで「60歳時点の基本給の一定比率」(48.9%)がやや高くなっている。他と比べて「全員一律」はやや低くなっている(40.3%)。

賞与・一時金の支給対象をみると、高齢社員全員または一部を対象とする割合は、全体で77.8%と高い。特に「同じ」(83.7%)と「60歳時点の基本給の一定比率」(80.8%)と高くなっている。他方で、正社員との決め方の類似性をみると、「同じ」場合には割合が高く(67.2%)、異なる場合では3割を下回っている。賞与・一時金を支給する企業は多いが、基本給の決め方を変える企業では、決定方法を正社員と変えている。

調査時点の前年度に賞与・一時金を支給した企業のうち、支給月数の平均をみると、全体平均が2.4か月となっている。基本給の決め方別の差はほとんどない。また、この賞与・一時金に、人事評価結果や会社業績を反映させる企業割合をみると、「同じ」では高くなっている(80.6%)。次いで、「現在の職種や仕事内容に応じて」(72.2%)と「60歳時点の職能資格や職位に対応」(71.3%)となっている。他方、「全員一律」の割合は低くなっている(60.5%)。

総じて、定年64歳以下企業における高齢社員の報酬制度の状況をみると、基本給の決め方の正社員との類似性によって異なり、同じ企業では基本給の水準や昇給、職務手当、賞与・一時金も正社員と類似する制度が適用されている。一方、異なる場合は、基本給の水準は59歳時点の7割弱になり、昇給や職務手当の支給は低くなる。また賞与・一時金を支給する割合は高いが、決め方は正社員と変えている。

基本給の決定方法を、①「定年前と定年後」の両者の貢献を評価しない「全員一律」、②定年前の貢献を評価する「60歳時点の基本給の一定比率」と「60歳時点の職能資格や職位に対応」、③定年後の貢献を評価する「現在の職種や仕事内容に応じて」に区分すると、基本給の決定方針は、各々①「評価なし」、②「過去基準」、③「いま基準」に

整理できる。①「評価なし」企業では、相対的に、基本給の水準は低く、昇給もなく、職務手当の支給状況も低く、賞与・一時金の支給においても会社業績や人事評価結果を反映しない傾向にある。③「いま基準」の企業では、相対的に、基本給の水準は高く、昇格もあり、昇給もあり、職務手当も支給される傾向にある。賞与・一時金の支給状況はやや低いが、支給される場合には会社業績や人事評価結果を反映する傾向にある。②「過去基準」の企業では、賃金水準や昇格の状況、昇給において①「評価なし」と③「いま基準」の中間にあるが、職務手当の支給は③と変わらず、賞与・一時金は他と比べて支給する割合が若干高くなっている。

図表 1 基本給の決め方別、報酬制度の状況 (N=2,233)

基本給の決め方	水準	昇格	昇給	職務手当	賞与				N	
	60歳時点の基本給の変動(59歳時点の平均%)	全員+一部あり(%)	全員+一部あり(%)	職務に基づく手当(全員+一部%)	支給対象(全員+一部%)	類似性(すべて社員同じ+一部社員同じ%)	決め方の正社員との類似性(すべて社員同じ+一部社員同じ%)	対象かつ支給企業のうち、支給月数平均(箇月)	対象のうち、会社業績+人事評価変動(%)	件数
同じ	90.0%	8.5%	48.1%	67.1%	83.7%	67.2%	2.3	80.6%	295	13.2%
異なる	69.7%	7.2%	25.3%	45.7%	76.9%	26.7%	2.4	67.5%	1928	86.3%
全員一律	65.1%	5.0%	13.3%	40.3%	75.8%	23.2%	2.3	60.5%	301	13.5%
60歳時点の基本給の一定比率	69.8%	4.3%	21.3%	48.9%	77.6%	28.0%	2.5	63.6%	581	26.0%
60歳時点の職能資格や職位に対応	70.2%	8.7%	25.7%	46.0%	80.8%	25.9%	2.5	71.3%	540	24.2%
現在の職種や仕事内容に応じて	71.7%	10.7%	36.9%	46.5%	73.2%	28.3%	2.2	72.2%	477	21.4%
その他	69.4%	2.6%	28.2%	33.3%	66.7%	26.9%	2.0	65.4%	39	1.7%
合計	72.4%	7.3%	28.3%	48.6%	77.8%	32.5%	2.4	69.3%	2233	100.0%

## (2) 基本給決定の要因

次に、基本給の決め方の要因を探ることとする。最初に、基本給の決め方別に、高齢社員の人事制度の整備状況を把握する。図表2の表側は、正社員に適用される人事制度が高齢社員の人事制度にも適用される範囲について得点化したものである。「1点」は異なり、「4点」は同じとなる。2.5点より高いと、高齢社員にも正社員と類似する人事制度が適用されることを意味する。定年前の正社員時代と同じ人事制度が、高齢社員にも適用されるか否かを測定するため、「継続度」という表現を用いることとする。

最初に下段の合計をみると、定年64歳以下企業では、労働時間や残業時間の長さを示す「就労条件」が3.05点を超えて最も高く、次いで、仕事に関する研修の実施状況や自己啓発の支援状況を示す「教育訓練」(2.90点)の順に継続度が高くなっている。他方、格付け制度や賃金テーブルの継続度を示した「基盤システム」は1.48点と最も低くなっている。その他、仕事内容や役職の継続性、配置転換の状況を捉えた「配置・異動」は2.5点を下回っ

ている (2.39 点)。また、目標管理や自己申告、キャリア面談、人事評価の適用状況を示す「評価制度」(2.57 点) や法定外福利厚生 of 適用状況を示した「福利厚生」(2.65 点) は 2.5 点を超え、継続度はやや高くなっている。

次に、基本給の決め方別に継続度の状況を紹介する。基本給の決め方が同じ場合、異なる場合と比べて、継続度はすべて高くなる。高齢社員の人事管理において、正社員と類する管理を適用する場合、基本給の決め方は現役時代と同じ制度が適用される傾向にある。基本給の決め方が正社員と異なる場合、過去基準のうち、「60 歳時点の職能資格や職位に対応」において、「基盤システム」(1.59 点)、「配置・異動」(2.46 点)、「就労条件」(3.06 点)、「評価制度」(2.54 点) が他と比べて、継続度はやや高くなる傾向にある。

以上から、高齢社員の人材活用を進めるために、高齢社員の人事管理を整備する場合、企業は、①基本給の決め方は変えない、または変える場合には、②過去基準(「60 歳時点の職能資格や職位に対応」)、を選択する傾向を示している。「いま基準」の賃金制度は選択されにくいことを想起させる。

図表 2 基本給の決め方別、人事制度の継続度の状況 (N=2,233)

基本給の決め方	基盤システム		配置・異動		教育訓練		就労条件		評価制度		福利厚生	
	2.5 点以上 (%)	継続度	2.5 点以上 (%)	継続度	2.5 点以上 (%)	継続度	2.5 点以上 (%)	継続度	2.5 点以上 (%)	継続度	2.5 点以上 (%)	継続度
同じ	33.5%	1.84	60.7%	2.54	84.1%	3.33	91.9%	3.05	73.6%	2.57	84.1%	3.16
異なる	9.1%	1.43	47.4%	2.37	70.2%	2.83	88.4%	3.00	55.9%	2.50	55.8%	2.57
全員一律	7.0%	1.40	45.8%	2.28	67.8%	2.80	83.7%	2.93	53.2%	2.41	51.5%	2.47
60 歳時点の基本給の一定比率	7.6%	1.31	45.3%	2.35	69.2%	2.77	90.0%	3.01	55.4%	2.51	60.8%	2.65
60 歳時点の職能資格や職位に対応	11.9%	1.59	52.0%	2.46	72.8%	2.90	92.2%	3.06	58.3%	2.54	52.4%	2.55
現在の職種や仕事内容に応じて	9.2%	1.43	45.3%	2.33	71.7%	2.88	85.7%	2.97	55.1%	2.47	56.2%	2.55
その他	7.7%	1.28	51.3%	2.36	51.3%	2.41	82.1%	2.85	61.5%	2.60	59.0%	2.57
合計	12.2%	1.48	49.1%	2.39	72.1%	2.90	88.9%	3.05	58.3%	2.57	59.6%	2.65

この点を確認するため、他の要因を統制した分析を行った結果が、図表 3 である。基本給の決め方が変わり、かつ「全員一律」の決め方と、表頭の方法を比較している。右段の「基本給決め方は同じ」場合、社員格付け制度 ( $B=0.518, p < 0.01$ ) や教育訓練 ( $B=0.169, p < 0.05$ )、就労条件 ( $B=0.387, p < 0.01$ )、福利厚生 ( $B=1.153, p < 0.01$ ) の継続度が高くなる傾向にある。現役正社員と類する人事制度が適用される場合、全員一律の基本給ではなく、現役時代と同じ基本給の決め方が選択される。次に、「60 歳時点の職能資格や職位対応」と「全員一律」との比較を試みる。前者において、社員格付け制度 ( $B=0.380, p < 0.01$ ) と配置・異動 ( $B=0.277, p < 0.05$ ) の継続度は高くなっている。投資対象ではないが、現役社員と類似する役割を任せる場合には、基本給の決定方法は全員一律ではなく、60 歳時点の職能資格や職位対応が選択される。一方、「現在の仕事内容・職種」は福利厚生

( $B=0.251, p < 0.05$ ) の継続度においてのみ高くなっている。

これらを総括すると、高齢社員の人事制度を整備して戦力的活用を図り、全員一律の基本給から働きに見合った報酬制度を整備する場合には、企業は次の2つの方法を選択する確率が高くなる。第一は、現役社員と同様に、人的資本投資をしながら現役社員時代と同様の活躍を求める場合には、基本給の決め方は現役時代と同じにする方法が選択される。第二は、定年前と類似する仕事を任せるが、人的資本投資をしない場合、つまり保有能力をいま活用する場合、企業は過去基準で基本給を決める傾向にある。

図表3 人事制度の継続度と基本給の決定方法（多項ロジスティック回帰分析）

	60歳時点の基本給の一定比率			60歳時点の職能資格や職位対応			現在の仕事内容・職種			基本給決め方は同じ		
	B	S.E	Wald	B	S.E	Wald	B	S.E	Wald	B	S.E	Wald
切片	-0.608	0.646	0.887	-1.780	0.647	7.572 **	-0.121	0.657	0.034	-5.026	0.836	36.174 **
正社員数	-0.037	0.080	0.219	0.058	0.078	0.548	0.031	0.080	0.152	-0.254	0.103	6.083 *
経営状況	-0.011	0.107	0.011	0.014	0.109	0.018	-0.012	0.111	0.012	-0.034	0.132	0.068
製造業D	0.214	0.153	1.957	0.272	0.155	3.076	-0.236	0.161	2.149	-0.306	0.199	2.375
雇用上限 65歳以下D	0.401	0.201	3.964 *	0.048	0.197	0.060	-0.210	0.195	1.155	-0.396	0.217	3.325
60歳代前半層比率	-0.854	1.043	0.670	0.549	0.958	0.328	-2.629	1.256	4.383 *	-0.915	1.182	0.600
60歳代事務職D	-0.335	0.205	2.680	0.015	0.201	0.006	-0.392	0.212	3.427	-0.514	0.280	3.367
正社員D	-0.079	0.162	0.239	-0.278	0.167	2.770	-0.612	0.177	11.978 **	0.515	0.190	7.343 **
社員格付け制度	-0.309	0.129	5.738 *	0.380	0.117	10.468 **	0.091	0.126	0.526	0.518	0.126	16.962 **
配置・異動	0.121	0.109	1.252	0.277	0.110	6.410 *	0.057	0.112	0.263	0.086	0.134	0.411
教育訓練	-0.081	0.061	1.769	0.004	0.062	0.004	0.016	0.063	0.065	0.169	0.081	4.386 *
就労条件	0.059	0.088	0.449	0.073	0.090	0.663	0.044	0.091	0.241	0.387	0.115	11.315 **
評価制度	0.070	0.073	0.914	0.027	0.074	0.135	0.010	0.076	0.018	0.166	0.091	3.316
福利厚生	0.460	0.117	15.338 **	0.181	0.120	2.267	0.251	0.122	4.243 *	1.153	0.142	66.034 **
Cox & Snell R <sup>2</sup>	0.208											
-2対数尤度	6766.506 **											
N	2233											

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

注2) 表頭の参照は、「全員一律」である。

注3) 同じは、基本給の決め方が定年前と同じが該当する。また「その他」は非掲載とした。

### (3) 賃金制度の変化の方向性

企業における高齢社員の活用評価を手掛かりに、基本給の決め方の変化を捉えることにしたい。高齢社員の数が増えると、高齢社員の活用成果を高める人事管理の仕組みを整える必要がある。段階的に企業評価が高まる人事管理を捉えることで、戦力化の進展過程で企業が漸進的に整備する人事管理を捉えることにする。図表4は、基本給の決定方法と活用評価との関係を捉えている。

図表4 基本給の決定方法と活用評価（多項ロジスティック回帰分析）

	Model 1						Model 2					
	活用評価 うまくいっていない			活用評価 うまくいっている			活用評価 うまくいっていない			活用評価 うまくいっている		
	B	S.E	Wald	B	S.E	Wald	B	S.E	Wald	B	S.E	Wald
切片	0.161	0.846	0.036	-3.056	0.496	38.018 **	0.561	0.860	0.426	-2.929	0.512	32.726 **
正社員数	0.225	0.086	6.843 **	-0.246	0.059	17.458 **	0.238	0.087	7.504 **	-0.246	0.059	17.376 **
経営状況	-0.403	0.130	9.608 **	0.315	0.075	17.366 **	-0.418	0.130	10.293 **	0.304	0.075	16.293 **
製造業D	0.015	0.191	0.006	0.064	0.107	0.361	-0.023	0.193	0.015	0.070	0.107	0.424
雇用上限 65歳以下D	-0.445	0.297	2.243	-0.069	0.124	0.306	0.431	0.298	2.091	-0.073	0.125	0.344
60歳代前半層比率	-0.226	1.513	0.022	0.706	0.674	1.099	-0.301	1.522	0.039	0.768	0.674	1.298
60歳代事務職D	0.258	0.236	1.198	-0.058	0.154	0.143	0.225	0.236	0.904	-0.060	0.154	0.153
正社員D	0.016	0.221	0.006	0.180	0.109	2.704	-0.016	0.222	0.005	0.187	0.110	2.885
社員格付け制度	0.186	0.142	1.710	0.075	0.069	1.206	0.160	0.145	1.214	0.097	0.070	1.925
配置・異動	-0.251	0.138	3.309	-0.076	0.074	1.069	-0.256	0.139	3.410	-0.061	0.074	0.680
教育訓練	-0.018	0.075	0.060	0.101	0.043	5.520 *	-0.019	0.076	0.061	0.109	0.043	6.381 *
就労条件	-0.232	0.111	4.402 *	0.154	0.064	5.865 *	-0.235	0.111	4.477 *	0.159	0.064	6.214 *
評価制度	-0.184	0.097	3.585	0.031	0.051	0.371	-0.168	0.095	3.121	0.053	0.050	1.118
福利厚生	-0.076	0.159	0.231	0.066	0.082	0.643	-0.085	0.155	0.298	0.107	0.079	1.818
報酬管理	0.133	0.174	0.579	0.188	0.087	4.680 *						
基本給の決め方												
同じ							0.550	0.389	2.000	0.130	0.205	0.402
60歳時点の基本給の一定比率							0.082	0.287	0.082	-0.009	0.168	0.003
60歳時点の職能資格や職位対応							0.122	0.285	0.184	-0.204	0.174	1.377
現在の仕事内容・職種							-0.402	0.316	1.617	0.007	0.175	0.002
その他							0.319	0.679	0.221	0.712	0.376	3.590
基本給の水準	-0.021	0.006	10.665 **	0.013	0.003	14.320 **	-0.023	0.007	11.887 **	0.014	0.003	15.456 **
Cox & Snell R2	0.107						0.112					
-2 対数尤度	3420.799 **						3410.015 **					
N	2233						2233					

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

注2) 表頭の参照は、「ある程度、うまくいっている」である。

注3) 基本給の決め方の参照は、「全員一律」である。

Model 1 は、報酬管理の整備状況（継続度）、Model 2 は、基本給の決め方を投入している。Model 1 の左段をみると、企業の活用評価が「ある程度うまくいっている」と「うまくいっていない」を比較している。就労条件 ( $B=-0.232$ ,  $p < 0.05$ ) の継続度と基本給の水準 ( $B=-0.021$ ,  $p < 0.01$ ) が高いと、「ある程度、うまくいっている」の確率が高まる。右段は「ある程度うまくいっている」と「うまくいっている」を比較している。教育訓練 ( $B=0.101$ ,  $p < 0.05$ ) と就労条件 ( $B=0.154$ ,  $p < 0.05$ )、報酬管理 ( $B=0.188$ ,  $p < 0.05$ )、基本給の水準 ( $B=0.013$ ,  $p < 0.01$ ) が高いと、活用評価が高まる関係にある。戦力化の初期過程において、労働時間と基本給の水準を高め、更に活用を進める場合には、労働時間と教育訓練を整え、報酬管理を整え、基本給の水準を高めている。本章の関心は賃金制度にあるため、この部分に着目すると、戦力化の強度が高い場合には、報酬管理の継続度と基本給の水準を引き



上げる傾向にある。一方、Model 2は、基本給の決め方を投入している。現状において基本給の決め方は、正社員と同じであろうと異なっているが、また異なる場合にはどのような決定方法でも、企業における高齢社員の戦力化の強度は変わらない。

報酬管理の継続度は、基本給の決め方の類似の程度に加え、昇給や昇格、賞与、職務手当を含む尺度となっている。基本給ではなく、現在の働きぶりに応じて、職務手当や昇給・昇格、賞与を支給する企業では戦力化の強度が高いことがわかる。どのような賃金戦略を選択すると、企業は基本給の水準を高め、また報酬管理の継続度を高めやすく、結果として企業における高齢社員の成果は高まり、戦力化をより一層進めやすくなるのか、これを捉える必要がある。基本給の水準や報酬管理の継続度を被説明変数として、基本給の決定方法との関係を捉えたのが、図表5である。

図表5 基本給の水準と報酬管理の継続度（重回帰分析）

	基本給の水準			報酬管理		
	B	S.E	$\beta$	B	S.E	$\beta$
定数	61.700	2.768	**	1.067	0.104	**
正社員数	-2.560	0.328	-0.142 **	-0.001	0.012	-0.002
経営状況	1.016	0.453	0.040 *	-0.022	0.017	-0.025
製造業D	-3.595	0.653	-0.100 **	-0.027	0.024	-0.023
雇用上限 65歳以下D	-3.303	0.800	-0.075 **	-0.127	0.031	-0.082 **
60歳代前半層比率	-6.012	4.417	-0.025	0.158	0.166	0.020
60歳代事務職D	-3.183	0.906	-0.064 **	-0.101	0.033	-0.062 **
正社員D	2.843	0.700	0.077 **	0.072	0.027	0.056 **
社員格付け制度	-1.016	0.451	-0.042 *	0.008	0.020	0.008
配置・異動	-0.009	0.456	0.000	0.044	0.017	0.055 *
教育訓練	0.605	0.261	0.044 *	0.016	0.010	0.034
就労条件	3.214	0.381	0.163 **	0.029	0.014	0.043 *
評価制度	1.051	0.311	0.066 **	0.123	0.012	0.227 **
福利厚生	3.796	0.490	0.152 **	0.259	0.019	0.289 **
基本給の決め方						
同じ	11.539	1.131	0.228 **			
全員一律	-6.053	1.055	-0.122 **	-0.184	0.037	-0.117 **
60歳時点の基本給の一定比率	-2.388	0.892	-0.061 **	-0.084	0.031	-0.067 **
60歳時点の職能資格や職位対応	-1.166	0.905	-0.029	-0.079	0.032	-0.062 *
現在の職種・仕事内容						
その他	-1.824	2.381	-0.014	-0.138	0.084	-0.034
調整済み R <sup>2</sup>	0.309			0.232		
F値	56.38	**		35.367	**	
N	2233			1938		

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

注2) 基本給の決め方の参照は、「現在の仕事内容・職種」である。

左段の基本給の水準との関係から紹介しよう。基本給の決め方が変わり、かつ仕事内容と職位に基づいて決まる場合と比較した結果を示している。基本給の決め方が「同じ」場合には水準と正の関係にある ( $B=11.539$ ,  $p < 0.01$ )。他方、「全員一律」( $B=-6.053$ ,  $p < 0.01$ )、「60歳時点の基本給の一定比率」( $B=-2.388$ ,  $p < 0.01$ )では、

仕事内容や職位と比べると、基本給の水準は低くなる傾向にある。

基本給の決め方が変わる場合に限定し、報酬管理の継続度との関係を見たのが右段である。仕事内容と職位に基づいて決まる場合と比較すると、「全員一律」( $B=-0.184, p < 0.01$ )、「60歳時点の基本給の一定比率」( $B=-0.084, p < 0.01$ )、「60歳時点の職能資格や職位対応」( $B=-0.079, p < 0.05$ )は、いずれも負の関係にある。

以上から、高齢社員の活用度を高めるために、基本給の水準を高めようとする場合、第一は、基本給の決め方は正社員と変えない方法が選択される。第二に、基本給の決定方法を変える場合には、「いま基準」(現在の仕事内容や職種)や「過去基準」(60歳時点の職能資格や職位対応)が選択される。第三に、活用戦略を変えつつも、報酬管理を整えて高齢社員の活用度を高める場合、「過去基準」よりも「いま基準」が選択されやすい。

本節は、企業の人事部門を対象とした量的調査から、基本給の決定方法の要因と方向性を捉えてきた。64歳以下の定年を定める企業の基本給の決定方針は、過去基準の企業が約半数を占めている。企業が人事管理を整備する過程では、現役社員と同じ戦略を選択する場合(育成しながら、労働時間を増やして活用する)には、基本給の決め方を現役社員と同じにする傾向がある。また、活用戦略を変え、これまでの蓄積を生かした活躍を求める場合には、過去基準のうち、「60歳時点の職能資格や職位などに対応した支給」が選択される傾向にあった。ただし、更に企業が高齢社員の活用水準を高める方向に舵を切り、高齢社員の基本給の水準を引き上げ、また報酬管理においても、職務手当や昇給、昇格、賞与の支給を拡充させる場合には、正社員と活用戦略を変えても「全員一律」や「過去基準」よりも、「いま基準」の賃金制度が選択される可能性が高まる。戦力的活用が進む過程で、「過去基準」と「いま基準」の選択の差は、何によって生じるのか。つまり、過去基準からいま基準にシフトするとすれば、その要因は何か。4節は、高齢社員の労働意欲の観点から、この疑問に接近することにしたい。

## 4. 高齢社員側の選択

本節は、定年を迎えた高齢社員(60～65歳)を対象とした量的調査結果を用いる。戦力化が進む状況における高齢社員の労働意欲を捉えるため、フルタイム勤務と回答した者に限定した。また基本給の決め方は、サンプルサイズが小さいため、基本給の決定方針は、前節に習って4つのカテゴリーにまとめた。①「全員一律」(60歳以降は、全員一律同じ賃金を支給している:「評価なし」)、②「過去基準」(59歳時点の基本給の一定比率の金額を支給している+59歳時点の職能資格や職位に対応している)、③「仕事・成果基準」(現在の職種や仕事内容に応じて支給している+現在、仕事の成果に応じて支給している:「いま基準」)、④「その他」、以上の4つである。②は定年前の職能等級や職位を反映させるため、「過去基準」としている。以下、集計母数は、基本的に人事管理の継続度を個別分野ごとに測定できるサンプル(N=462)としている。

### (1) 基本給の決め方(変わる場合)別の賃金制度の状況

基本給が59歳時点と変わる場合の者を対象に、決め方別の報酬制度の状況をみたのが、図表6である。最初に、決め方の構成比を右段に見てみよう。最も多いのは、「過去基準」(59歳時点を基準とする)の高齢社員である(44.4%)。次いで、「全員一律」(32.9%)、「仕事・成果基準」(19.9%)の順となっている。

次に、基本給の決め方別に、59歳時点からの基本給の水準の変化をみると、全体が54.8%となっている。「過去基準」が最も高く(59.8%)、次いで、「仕事・成果基準」(56.1%)、「全員一律」(47.3%)の順になっている。

昇格・昇進の制度の適用状況をみると、全体は7.7%と少ない。そのうち、「仕事・成果基準」でやや高くなっている(14.4%)。昇給・降給の仕組みの有無をみると、全体として32.0%があると回答している。そのうち、「仕事・成果基準」では最も高く(42.2%)となっている。「過去基準」もやや高い(37.3%)。

職務手当の状況を見ると、職位に基づく手当と職務に基づく手当の支給対象者は少なく、各々、13.9%、11.3%となっている。そのうち、「仕事・成果基準」は両者の手当の支給割合はやや高く（各16.7%、14.4%）、「過去基準」は前者の支給割合がやや高くなっている（16.4%）。

賞与の支給状況を見ると、全体の支給割合は高く、67.1%を占めている。そのうち、「過去基準」は他と比べて高くなっている（74.1%）。ただし決め方の類似性は、正社員と異なり、全体として「同じ」または「どちらかといえば同じ」割合は13.5%に留まる。

全体として企業調査結果と同様に、「過去基準」の高齢社員の場合には、基本給の水準が高く、賞与が支給される傾向が高い。他方、「いま基準」（仕事・成果基準）の場合には、基本給の水準は高くはないが、昇進や昇格、昇給・降給の制度が適用される傾向にあり、いまの働きぶりが賃金に反映される仕組みが適用されている。また、「全員一律」（評価なし）の高齢社員の場合には、基本給の水準も低く、賞与は支給されるものの、職務手当の支給割合も低く、いまの働きぶりは賃金には反映されていない。

図表6 基本給の水準と報酬制度の状況 (N=453)

基本給の決め方	水準	昇格・昇進	昇給・降給	職務手当		賞与		N	
	点Ⅱ 「100%」 の平均% 基本給の変化 (59歳時)	あり (%)	あり (%)	職位に 基づく 手当 (%)	職務に 基づく 手当 (%)	支給 対象 (%)	決 め 方 の 正 社 員 と の 類 似 性 (同 じ + ど ち ら か と い え ば 同 じ (%)	件 数	列 (%)
全員一律	47.3%	2.0%	18.8%	9.4%	9.4%	63.1%	10.1%	149	32.9%
過去基準	59.8%	9.0%	37.3%	16.4%	11.9%	74.1%	14.0%	201	44.4%
いま基準（仕事・成果基準）	56.1%	14.4%	42.2%	16.7%	14.4%	62.2%	20.0%	90	19.9%
その他	55.5%	7.7%	30.8%	7.7%	0.0%	38.5%	0.0%	13	2.9%
合計	54.8%	7.7%	32.0%	13.9%	11.3%	67.1%	13.5%	453	100.0%

## (2) 基本給の決め方と労働意欲

高齢社員の労働意欲は職務満足度ではなく、保有する能力を発揮する意欲から把握する。職務満足度を用いない理由は2つある。第一は、高齢者は自らの職業人生を肯定的に捉えるために、高齢社員の職務満足度は高くなる傾向にあること。第二は、期待役割が変わり、縮小した役割に適應する場合も満足度が高まる（奥津，2011；岸田，2019）ことにある。鹿生・大木（2017）が示すように、第一に、企業が戦力として高齢期の活躍を期待する場合、職務満足度は企業の期待を十分に反映した変数とならない。高齢社員は長い職業生活を通じて職業能力を高めた人材であり、企業はその能力の発揮を求める。第二に、高齢社員は長く企業の基幹人材として活躍した経験があるため、定年を迎えても、なお活躍を希求する存在でもある。以上を踏まえ、本章では、保有する能力の発揮意欲（「保有する能力をどの程度発揮しようとしているか」；以下、「能力発揮意欲」と記述する）を従属変数に用いることにした。

能力発揮意欲を従属変数として、報酬管理の継続度、基本給の水準、基本給の決め方との関係を見たのが、図表7である。配置・異動の継続度 ( $B=4.293, p < 0.01$ )、基本給の水準 ( $B=0.229, p < 0.01$ ) は能力発揮意欲と正の関係にあり、基本給の決め方は仕事・成果基準と比べて全員一律の場合に負の関係がある ( $B=-5.921, p <$

0.05)。仕事内容が現役社員時代と類似し、報酬の水準が高い場合に発揮意欲が高まる。また、報酬制度の継続度は、基本給の水準と高い相関はある ( $r=0.363, p < 0.01$ ) が能力発揮意欲とは有意な関係にない。決め方については、全員一律と比べて、仕事・成果基準において高くなる傾向にある。参考までに、全員一律と過去基準とを比較すると、10% 有意水準 ( $B=-4.574, p=0.056$ ) ではあるが、能力発揮意欲は後者において高くなる。確率は下がるが、過去基準のほうが全員一律よりも能力発揮意欲が高くなる。

企業調査では、決め方に企業評価の差はなかったが、個人調査結果では基本給の決め方に差が生じる。「全員一律」よりも「いま基準」(仕事内容・成果基準)において発揮意欲が高まる。ただし、Model 1 をみると「いま基準」と「過去基準」の差は統計上有意にはなく ( $B=-1.347, n.s.$ )、両者の選択は無差別となる。ひとたび企業が基本給の決定方法を過去基準にすると、高齢社員の意欲を高める目的から「いま基準」にシフトする可能性は低くなることが想定される。

図表 7 報酬制度と能力発揮意欲 (重回帰分析)

	Model 1			Model 2		
	B	S.E.	$\beta$	B	S.E.	$\beta$
定数	-36.580	42.951		-37.927	42.964	
正社員数	-0.063	0.563	-0.005	-0.063	0.562	-0.005
業種_製造 D	-2.136	2.565	-0.005	-2.136	2.565	-0.051
業種_卸・飲・教・医 D	0.603	3.398	0.010	0.603	3.398	0.010
業種_電・情・金 D	1.200	3.293	0.021	1.200	3.293	0.021
業種_その他 D	-0.415	7.173	-0.003	-0.415	7.173	-0.003
職種_専門・技術 D	0.790	2.337	0.018	0.790	2.337	0.018
職種_営業・販売 D	-2.485	3.111	-0.041	-2.485	3.111	-0.041
職種_サービス D	-5.500	5.597	-0.047	-5.500	5.597	-0.047
職種_現業 D	-1.361	3.972	-0.017	-1.361	3.972	-0.017
職種_その他 D	0.735	5.261	0.007	0.735	5.261	0.007
年齢	1.196	0.656	0.084	1.196	0.656	0.084
雇用上限年齢 65 歳 D	-0.996	2.721	-0.018	-0.996	2.721	-0.018
社員区分_正社員 D	-1.402	2.307	-0.029	-1.402	2.370	-0.029
職位変化_管理職→管理職 D	-2.359	2.964	-0.044	-2.359	2.964	-0.044
職位変化_管理職→非管理職 D	-0.938	2.300	-0.022	-0.938	2.300	-0.022
職位変化_非管理職→管理職 D	-21.957	20.733	-0.049	-21.957	20.733	-0.049
社員格付け制度	0.799	0.713	0.055	0.799	0.713	0.055
配置・異動	4.293	1.313	0.188 **	4.923	1.313	0.188 **
就労条件	-0.446	1.353	-0.016	-0.446	1.353	-0.016
能力開発	0.684	0.573	0.059	0.684	0.573	0.059
評価制度	-0.096	0.714	-0.007	-0.096	0.714	-0.007
報酬制度	1.343	1.437	0.051	1.343	1.437	0.051
福利厚生	0.395	0.724	0.026	0.395	0.724	0.026
基本給の水準変化	0.229	0.072	0.173 **	0.229	0.072	0.173 **
決め方_全員一律	-5.921	2.854	-0.132 *	-4.574	2.385	-0.102
決め方_過去基準	-1.347	2.596	-0.032			
決め方_いま基準 (仕事・成果基準)				1.347	2.596	0.026
決め方_その他	-7.844	6.159	-0.062	-6.497	5.924	-0.052
調整済み R <sup>2</sup>		0.095			0.095	
F 値		2.766	**		2.766	**
N		453			453	

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

両者の選択が無差別な理由は、高齢社員の期待役割を「配置・異動」の変数にて統制したためとも考えられる。高齢社員に期待する役割は企業によって異なり、回答者の中には福祉的雇用にて活用される場合もあれば、戦力化の初期過程で現役社員を支援する役割が期待される場合もあれば、現役社員と同様の活躍が期待される場合もある。高齢社員に何の仕事に配分するのかという配置・異動管理の差が、期待役割に差をもたらし、基本給の決定方法と能力発揮意欲の関係を変える可能性もある。そのため、配置・異動管理を調整変数として、過去基準といま基準の決め方と能力発揮意欲との関係を把握することにしたい。その前に、配置・異動管理の継続度別に、高齢社員に期待する役割の違いを捉えることにしたい。この結果は、図表8である。

配置・異動管理の継続度は、①3.5点未満、②3.5～4.5点未満、③4.5～5点、以上の3つに区分した。配置・異動管理の継続度が、4.5点以上は全体の53.6%を占めており、継続度は高い水準にある。個人調査では、継続度の測定は5点尺度を用いる。1点は、「高齢社員には適用されていない」としており、2点は異なる、3点はどちらかといえば異なる、4点はどちらかといえば同じ、5点は同じになるように尺度を作成している。このため、3点を軸に異なる制度が適用されるのか、類似する制度が適用されるのかが分かれる。

継続度が低い場合には、「業務量増加時や欠員時における正社員の応援・リリース」(21.0%)、「正社員の補助や業務支援」(53.1%)、「若手社員への教育・指導」(40.7%)、「中堅・ベテラン社員への教育・指導」(38.3%)が他と比べて高くなっている。低い場合には、正社員を支援する業務や指導する業務が中心を占める。ただし、現役社員と継続度が高くなっても、3.5～4.5点未満の場合、同様の傾向が見られる。

一方、継続度が高く、現役正社員と継続度が非常に高い場合(4.5～5点)、「部下マネジメント等の管理業務」(18.1%)、「所属部門の主要な業務」(52.7%)が高くなる傾向にあり、正社員の補助業務や教育業務は非常に少なくなる。継続度が高い場合には、企業は正社員時代と同じ活躍を求める傾向が見られる。

図表8 配置・異動管理の得点別、高齢社員に期待する役割(複数回答)

	部下マネジメント等の管理業務	所属部門の主要な業務	左記と異なる新規事業の企画・提案・運営	業務量増加時や欠員時における正社員の応援・リリース	正社員の補助や業務支援	若手社員への教育・指導	中堅・ベテラン社員への教育・指導	いずれもあてはまらない	N(件数)
3.5点未満	9.9%	30.9%	4.9%	21.0%	53.1%	40.7%	38.3%	12.3%	81
3.5～4.5点未満	9.4%	37.7%	8.0%	12.3%	47.9%	40.6%	37.0%	8.0%	138
4.5～5点	18.1%	52.7%	8.6%	9.1%	28.8%	30.0%	27.2%	11.1%	243
合計	14.1%	44.4%	7.8%	12.1%	38.7%	35.1%	32.0%	10.4%	462

配置・異動管理の戦略によって、期待役割が大きく変わるようである。この差は、賃金の決定方法と能力発揮意欲との関係を変えるかもしれない。そこで、基本給の決定方法において、過去基準といま基準のみを対象(N=291)に、配置・異動管理の調整効果を捉えたのが、図表9である。

Model 2は、配置・異動管理を中心化した値(平均値を「0」として変換)と仕事内容・成果基準の交互作用効果を捉えている。この交互作用と能力発揮意欲は正の関係にある(B=7.639, p<0.01)。

配置・異動管理の継続度別に、決め方と能力発揮意欲との関係を図示したのが図表10であり、一方、決め方別に、配置・異動管理の継続度と能力発揮意欲との関係を図示したのが図表11である。前者において単純傾斜検定を行うと、配置・異動管理が2.5点の場合、仕事内容・成果基準と能力発揮意欲は負の関係にあり(B=-12.176,

s.e =5.74,  $p < 0.05$ )、5点の場合には、仕事内容・成果基準と能力発揮意欲は正の関係にある ( $B=6.922$ , s.e =3.474,  $p < 0.05$ )。配置・異動管理が現役社員と大きく異なる場合には、仕事内容・成果基準の決定方法を選択すると能力発揮意欲は過去基準よりも低くなり、現役社員と同じ場合には、仕事内容・成果基準の決定方法を選択すると能力発揮意欲は過去基準よりも高まる関係にある。

図表9をみると、配置・異動管理が現役社員と大きく異なる場合には、期待役割は現役社員の支援や教育を担当する傾向にあった。現役時代よりも支援業務を任せられる場合、会社主導で期待役割が大きく変えられるため、いま基準で賃金が決定されると、意欲が低下することが考えられる。他方、現役社員と同じ活躍を期待する場合、過去を評価する決定方法では意欲が高まらない。このため、いま基準の決定方法を選択すると意欲が高まるものと考えられる。

一方、過去基準では、期待役割を変える場合に、高い意欲を発揮することが期待できる。そこで図表11の単純傾斜検定を行うと、仕事内容・成果基準の場合には、配置・異動管理と能力発揮意欲は正の関係にあった ( $B=10.383$ , s.e. =2.611,  $p < 0.01$ )。他方、過去基準の場合には、配置・異動管理と能力発揮意欲は統計上有意な関係になかった ( $B=2.743$ , s.e.=1.769, n.s.)。ただし、図表11にみるように、後者の場合、配置・異動管理の継続度が低くても、能力発揮意欲は相対的に高い水準にある(配置・異動継続度3点の場合、能力発揮意欲69.3%、4点の場合には72.1%)。期待役割が変わり、現役から一線を退くことを高齢社員が想起する場合、これまでの貢献を企業に評価してほしいと考えるのかもしれない。この過去の貢献を企業が評価する制度を設けると、この企業からの評価に報いるために高齢社員の意欲は高まり、個人業績ではなく組織を支える行動が高まるものと考えられる。

総じて、いま基準の基本給は、期待役割によって意欲を大きく左右する。他方で、過去基準の基本給を選択すると、意欲は高い水準を維持しやすい。組織を支援する役割を期待して高い成果を挙げることを企業が選択する場合には、過去基準を選択するほうが高齢社員の活用成果は高まる。この期待のもとでは、仕事内容や成果を基準とした基本給を選択すると高齢社員の意欲が低下する可能性もある。高齢社員は現役社員と変わらずに、第一線での活躍を期待する場合においてのみ、仕事内容や職種、成果を基準とした賃金決定が望ましくなる。

前節の企業調査結果では、活用評価において、いま基準と過去基準とは無差別であった。この理由は、定年を設ける企業では高齢社員の活用戦略は完全に現役社員と同じではなく、高齢社員への期待役割に幅があるためと考えられる。高齢社員に組織を支援する役割を期待する場合には、高齢社員の意欲向上という視点に立つと、いま基準よりも、過去基準が選択される可能性がある。その戦略において、今の働きを加味した基本給が選択される。他方で、活用戦略は現役社員と変えるものの、現役社員時代と同様の活躍を期待する場合には、いま基準の基本給が選択されるようになる。

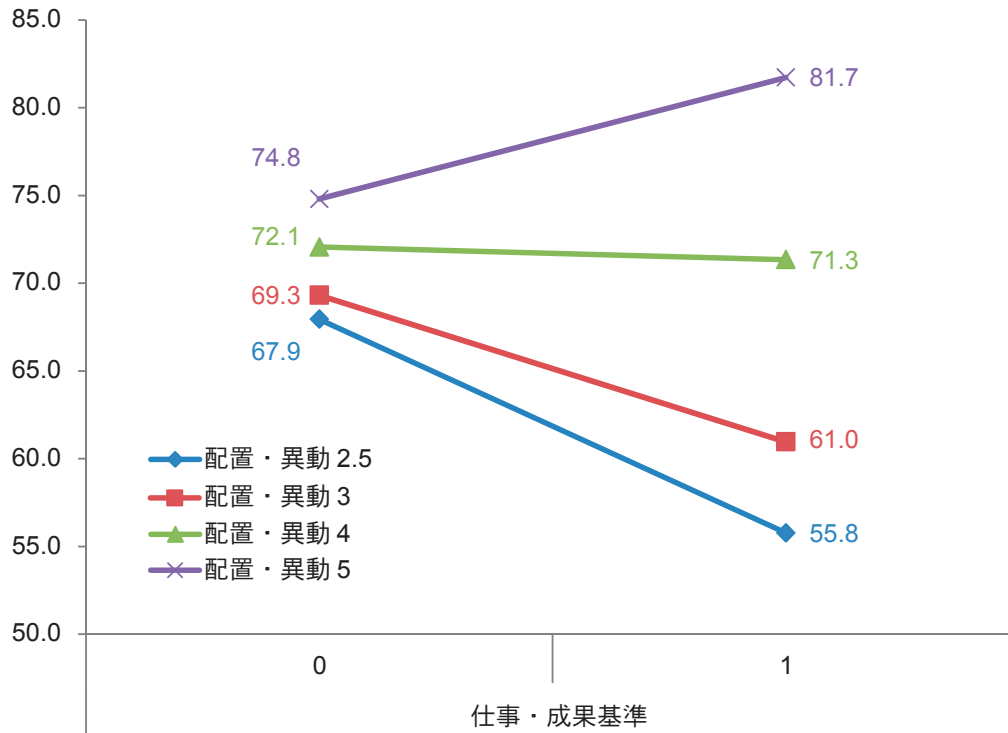
図表9 賃金の決め方と配置・異動管理、能力発揮意欲（重回帰分析）

	Model 1			Model 2		
	B	S.E.	$\beta$	B	S.E.	$\beta$
定数	-12.568	50.582		0.655	50.353	
正社員数	-0.714	0.662	-0.067	-0.794	0.656	-0.075
業種_製造D	-1.366	3.103	-0.034	-1.193	3.073	-0.030
業種_卸・飲・教・医D	5.150	4.297	0.082	5.341	4.255	0.085
業種_電・情・金D	1.903	4.087	0.034	2.075	4.047	0.037
業種_その他D	-8.281	8.461	-0.059	-8.159	8.377	-0.058
職種_専門・技術D	0.708	2.807	0.017	0.692	2.779	0.017
職種_営業・販売D	-4.965	3.903	-0.081	-6.159	3.893	-0.101
職種_サービスD	-9.323	6.151	-0.093	-9.852	6.094	-0.099
職種_現業D	-2.510	5.163	-0.030	-2.146	5.114	-0.026
職種_その他D	-4.551	6.688	-0.042	-5.238	6.627	-0.048
年齢	1.243	0.779	0.094	1.055	0.775	0.080
雇用上限年齢65歳D	-1.442	3.094	-0.029	-1.836	3.068	-0.036
社員区分_正社員D	-0.077	2.698	-0.002	0.186	2.673	0.004
職位変化_管理職→管理職D	0.394	3.348	0.009	0.865	3.320	0.019
職位変化_管理職→非管理職D	0.827	2.826	0.020	1.843	2.827	0.045
職位変化_非管理職→管理職D						
社員格付け制度	0.220	0.847	0.016	0.160	0.839	0.012
配置・異動	5.026	1.535	0.210 **	2.743	1.769	0.114
就労条件	-0.180	1.665	-0.007	-0.012	1.650	0.000
能力開発	0.890	0.695	0.082	0.695	0.692	0.064
評価制度	-0.260	0.905	-0.019	-0.122	0.898	-0.009
報酬制度	0.921	1.577	0.041	1.110	1.563	0.049
福利厚生	0.004	0.892	0.000	-0.175	0.886	-0.012
基本給の水準変化	0.192	0.090	0.148 *	0.169	0.090	0.130
決め方_仕事・成果基準	0.856	2.533	0.020	0.801	2.508	0.019
決め方_仕事・成果基準×配置・異動				7.639	3.027	0.181 *
調整済みR <sup>2</sup>		0.063			0.082	
F値		1.812	*		2.029	**
N		291			291	

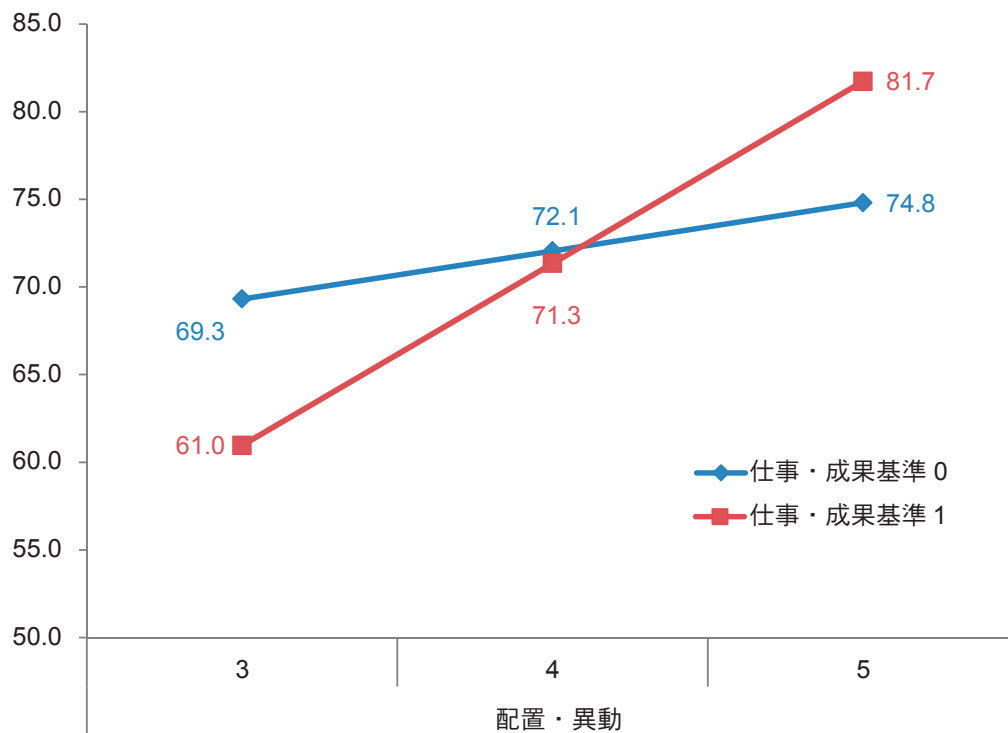
注1) \*\*:  $p < 0.01$ , \*:  $p < 0.05$ 

注2) 配置・異動は平均値を「0」に変換した中心化した値を投入している。

図表 10 配置・異動管理の得点別、仕事内容・成果基準と能力発揮意欲の推計値



図表 11 仕事内容・成果基準別、配置・異動の継続度と能力発揮意欲の推計値





## 5. 結びに代えて—個人と企業の一致点

企業は、戦力化を図る過程では、水準の引上げと並び基本給の決定方法は「全員一律」と比べて過去基準を選択しやすい。期待役割が変わり、その役割を発揮してもらうためと考えられる。企業はより活用度を高めようとする場合に初めて、報酬管理の継続性を意識する。基本給の決め方は、現役社員と変えようとも、同じであろうとも、いま基準であろうと過去基準であろうと、企業による高齢社員の活用評価に差は生じない。64歳以下定年企業の多くは、上記の活用戦略を選択するため、戦力化の過程において、基本給は過去基準の賃金制度が選択されることになる。

高齢社員も、役割が変わる場合、いままでの貢献（過去）を評価することを期待する。それが評価されれば、貢献意欲も高まる。一方、全員一律から仕事内容・成果基準に転換すると意欲が高まる。しかし、限定的といえる。期待役割が大きく変わる場合に、この賃金決定方法が採択されれば、期待役割の変化を求められるため、本人の納得性が高まらない可能性がある。また過去の貢献を評価すれば、組織からの期待に報いるために、会社が期待する役割の発揮を受容する可能性が高まる。

以上のように、期待役割が変わるが、能力発揮を求める場合、「全員一律」から「過去基準」に制度が変化することが予想される。現状の貢献に報いる場合には基本給の制度改革ではなく、賞与の支給や職務手当といった付加給付により対応する。これは企業にとっても賃金を抑制することに繋がり、戦力化の初期過程では「過去基準」が選択されるようになる。

（現役社員と同じように、）更なる戦力化を図る場合、働きに見合った報酬制度を整える必要がある。「過去基準」の場合、基本給以外でいまの働きを評価することも可能である。ただし、図表1に見るように、それも限定的である。活用戦略が高度化し、現役社員への支援ではなく、現役社員と同様の働きを求める場合には、高齢社員の意欲が抑制され、期待役割が発揮されない可能性が高まる。高齢社員の活躍を求める場合には、「いま基準」の賃金制度の選択が望ましくなる。企業側は、いまの働きを評価して賃金に反映させる方法として、基本給以外の賃金を拡充して、「過去基準」の基本給を維持する選択もありえる。ただし、意欲向上効果は限定されるため、基本給を上げ、あるいは、いまの働きぶりを賃金制度（現金給与の支給）に組みこむために、「いま基準」の賃金制度を選択するようになる。

高齢社員の基本給の設計方針は、活用戦略が「福祉雇用→現役社員支援→現役社員同一化」への展開に伴って、「全員一律→過去基準→いま基準」に転換する。「過去基準」の基本給の設定は、必ずしも不合理な選択ではない。組織を支援しながら活躍を求める場合には、「過去基準」の基本給は、「いま基準」よりも優れた制度となる。現状の企業は、定年を機に役割を変えることを前提とした活用段階にあるため、いまの評価も加味しつつも、基本給の設定方針においては「過去基準」の制度を選択することが考えられる。

高齢社員の数が増え、より戦力化を求める場合には、戦略にあわせて基本給の設計方針が変化する。活用戦略を現役社員と変えても、「いま」の活躍を求める場合には、「過去基準」では高齢社員の意欲は低下する。その結果、管理職が期待せずに、高齢社員の活躍の場は喪失されることになる。この課題に対応するため、企業は基本給の決定方針を「いま基準」に転換する。

「過去基準」と「いま基準」の選択に着目すると、両者の選択に、高齢社員の意欲も企業の評価も、差はない。高齢社員の人材活用が現役社員と同じ場合に、高齢社員の意欲に差が生じる。また人材活用の高度化を図る場合に、企業は報酬管理を「いま基準」に転換する。以上から、戦力化の初期段階において、信賞必罰の人事管理を選択する場合には、「いま基準」を選択し、それが持続する可能性は高まる。つまり、一度その選択を行えば、人材活用の高度化を図ったとしても「過去基準」に転換する確率は低い。一方、初期段階で「過去基準」を選択する場合、活用が漸進的に進化しても「過去基準」は選択され続ける。なぜなら、「いま基準」と「過去基準」における能力

発揮意欲と活用は、無差別なためである。本章の回答企業における基本給の決め方の構成比をみると、「過去基準」を選択する企業は多くを占める。この現状を踏まえると、基本給の設定は「過去基準」とし、いまの評価を賞与や手当に組み込み賃金制度を拡充させる選択をするものと考えられる。高齢社員に現役社員と同じ活躍に期待する段階において、はじめて「いま基準」が選択されるようになる。

(藤波美帆、鹿生治行)

### 【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。
- 戎野淑子 (2003) 「高齢者雇用の成立条件と雇用機会の創出」『日本労働研究雑誌』No.521, 4-16.
- 奥津眞里 (2011) 『定年後の働き方と対処行動—働く人の知恵と工夫—』労働政策研究・研修機構。
- 鹿生治行 (2012) 「なぜ高齢期に継続的な従業員支援が必要になるのか?—前川製作所にみる高齢者の配置管理の工夫」『立教経済学研究』第 65 巻第 3 号, 163-185.
- ・大木栄一 (2017) 「高齢社員のキャリア支援と能力発揮状況」『論叢：玉川大学経営学部紀要』第 28 号, 31-54.
- ・——・藤波美帆 (2016 a) 「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題—生涯現役にに向けた支援のあり方を考える」『日本労働研究雑誌』No.667, 66-77.
- ・——・—— (2016 b) 「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.
- 岸田康則 (2019) 「高齢雇用者のジョブ・クラフティングの規定要因とその影響—修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチからの探索的検討」『日本労働研究雑誌』No.703, pp.65-75.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2018) 『継続雇用制度の現状と制度進化—「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」結果より—』
- 高木朋代 (2008) 『高年齢者雇用のマネジメント—必要とされ続ける人材の育成と活用』日本経済新聞社。
- 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.
- 永野仁 (2013) 「高齢期の人材移動とその決定要因」日本労務学会編『日本労務学会第 43 回全国大会研究報告論集』。
- (2018) 「60 歳代前半層の就業実態と雇用政策の影響」『明治大学社会学研究所紀要』第 56 巻第 2 号, 101-136.
- 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して」『日本労働研究雑誌』No.607, 112-122.
- ・—— (2012) 「企業が「60 歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと 70 歳雇用の推進—嘱託 (再雇用者) 社員を中心にして」『日本労働研究雑誌』No.619, 90-101.
- 藤村博之 (2001) 「60 歳代前半の雇用継続を実現するための課題」『日本労働研究雑誌』No.487, 31-43.
- 藤本真 (2011) 「60 歳以降の勤続をめぐる実態—企業による継続雇用の取組みと高齢労働者の意識」『日本労働研究雑誌』No.616, 74-85.
- 八代充史 (2009) 「定年延長と継続雇用制度—60 歳以降の雇用延長と人的資源管理」『日本労働研究雑誌』No.589, 20-29.

## 補論 同異尺度について

本冊子では、主に3つの尺度を用いた。第一は、企業の人事部門が捉えた、高齢社員の人事管理の同異度である。第二は、非正社員の人事管理の同異度である。第三は、高齢社員が捉えた、高齢社員の人事管理の同異度である。3つの尺度は、正社員に適用される人事制度と対象者（60歳代前半層の高齢社員や非正社員）に適用される人事制度の差を捉えている。同異尺度は、正社員との類似性は高い場合には同異度は高く、低いと同異度は低くなるように作成している。

尺度は、7つの個別領域と1つの全体から構成される。前者の個別領域は、①基盤システム、②配置・異動、③教育訓練、④就労条件（労働時間）、⑤評価制度、⑥報酬制度、⑦福利厚生から構成される。後者は、人事制度全体とし、①～⑦の合計となっている。無回答も存在するため、尺度の作成は各設問における回答数を母数としている。得点は、作成尺度によって変えている。作成方法は、補ア、補イ、補ウに示している。

### (1) 高齢社員の同異度（企業の人事部門対象）・・・補ア参照

高齢社員は、60歳代前半層で直接雇用する主な形態の社員とする。高齢社員の同異度は、「現役社員と高齢社員全員が対象」（4点）、「現役社員と一部の高齢社員が対象」（3点）、「現役社員と高齢社員は異なる」（2点）、「高齢社員は対象ではない」（1点）の4点尺度としている。現役社員とは、59歳以下の正社員とする。2.5点以上であれば、高齢社員の人事制度は、正社員に近く、2.5点未満であれば、正社員と遠いと判断できる。

### (2) 非正社員の同異度（企業の人事部門対象）・・・補イ参照

この尺度の非正社員は、上記の高齢社員を除く、非正社員のうち、最も多い形態としている。この非正社員に適用される人事管理と、正社員の人事管理の差を捉えている。「現役社員と非正社員全員が対象」（4点）、「現役社員と一部の非正社員が対象」（3点）、「現役社員と非正社員は異なる」（2点）、「非正社員は対象ではない」（1点）の4点尺度としている。現役社員とは、59歳以下の正社員とする。2.5点以上であれば、非正社員の人事制度は、正社員に近く、2.5点未満であれば、正社員と遠いと判断できる。

### (3) 高齢社員の同異度（高齢社員対象）・・・補ウ参照

高齢社員は、定年を迎えた60～65歳を対象とする。同異度は、「現役社員と高齢社員が同じ」（5点）、「現役社員と高齢社員がどちらかといえば同じ」（4点）、「現役社員と高齢社員がどちらかといえば異なる」（3点）、「現役社員と高齢社員は異なる」（2点）、「高齢社員は対象ではない」（1点）とした5点尺度である。3.5点以上であれば、高齢社員の人事制度は現役社員（正社員）に近く、3.5点未満であれば正社員と遠いと判断できる。

## 補ア 高齢社員の同異度（企業の人事部門対象）

人事管理の分野	指標	同異尺度				除外データ
		4点	3点	2点	1点	
		現役社員と高齢社員全員が対象	現役社員と一部の高齢社員が対象	現役社員と高齢社員は異なる	高齢社員は対象ではない	
基盤システム	社員格付け制度	正社員と同じ格付け制度をすべての高齢社員に適用	一部の高齢社員に適用している	正社員と高齢社員は異なる	高齢社員を対象にした格付け制度はない	
	社員区分制度	正社員と賃金テーブルをすべての高齢社員に適用	一部の高齢社員に適用している	正社員と高齢社員は異なる	高齢社員を対象には設定していない	
	基盤システム全体					
配置・異動	役職の継続状況	高齢社員の8割程度～ほぼ全員が役職継続者	高齢社員の半数程度が役職継続者	高齢社員の1割～2割程度が役職継続者	高齢社員の役職継続者は少数～1人もいない	
	仕事内容の継続性	高齢社員の8割程度～ほぼ全員が仕事内容継続者	高齢社員の半数程度が仕事内容継続者	高齢社員の1割～2割程度が仕事内容継続者	高齢社員の仕事内容継続者は1人もいない	
	転居を伴わない他事業所への配転・異動	現役社員と高齢社員全員を対象に転居のない他事業所への配置転換を実施している	現役社員と高齢社員の一部を対象に転居のない他事業所への配置転換を実施している	—	高齢社員を対象に転居のない他事業所への配置転換を実施していない	事業所は1箇所
	事業所内での配転・異動	現役社員と高齢社員全員を対象に事業所内の配置転換を実施している	現役社員と高齢社員の一部を対象に事業所内の配置転換を実施している	—	高齢社員を対象に事業所内の配置転換を実施していない	
配置・異動全体						
教育訓練	Off-JT	現役社員と高齢社員全員を対象に仕事の直接関連した研修を実施している	現役社員と高齢社員の一部を対象に仕事の直接関連した研修を実施している	—	現役社員のみを対象に仕事の直接関連した研修を実施している	実施していない
	自己啓発支援	現役社員と高齢社員全員を対象に自己啓発支援を実施している	現役社員と高齢社員の一部を対象に自己啓発支援を実施している	—	現役社員のみを対象に自己啓発支援を実施している	実施していない
	教育訓練全体					
就労条件（労働時間）	所定労働時間	高齢社員の8割程度～ほぼ全員が現役社員と同じ所定内労働時間	高齢社員の半数程度が現役社員と同じ所定内労働時間	高齢社員の1割～2割程度が現役社員と同じ所定内労働時間	現役社員と同じ所定内労働時間の高齢社員は少数～1人もいない	
	所定外労働時間	高齢社員の8割程度～ほぼ全員が現役社員と同じ所定内労働時間	高齢社員の半数程度が現役社員と同じ所定内労働時間	高齢社員の1割～2割程度が現役社員と同じ所定内労働時間	現役社員と同じ所定内労働時間の高齢社員は少数～1人もいない	
	就労条件全体					
評価制度	評価項目	現役社員と同じ評価項目を全ての高齢社員に適用している	現役社員と同じ評価項目を一部の高齢社員に適用している	現役社員と高齢社員の評価項目は異なる	高齢社員を対象にした人事評価はない	
	目標管理制度	現役社員と高齢社員全員を対象に業務目標を立てさせている	現役社員と高齢社員の一部を対象に業務目標を立てさせている	—	現役社員のみを対象に業務目標を立てさせている	行っていない
	仕事の申告制度	現役社員と高齢社員全員を対象に希望する仕事の申告制度がある	現役社員と高齢社員の一部を対象に希望する仕事の申告制度がある	—	現役社員のみを対象に希望する仕事の申告制度がある	行っていない
	人事部門との個別のキャリア面談制度	現役社員と高齢社員全員を対象に勤務時間や勤務場所など働き方に関する希望を申告する制度がある	現役社員と高齢社員の一部を対象に勤務時間や勤務場所など働き方に関する希望を申告する制度がある	—	現役社員のみを対象に勤務時間や勤務場所など働き方に関する希望を申告する制度がある	行っていない
評価制度全体						
報酬制度	基本給の決め方	現役社員と同じ基本給の構成を全ての高齢社員に適用している	現役社員と同じ基本給の構成を一部の高齢社員に適用している	現役社員と高齢社員の基本給の構成は異なる	—	
	昇給	現役社員と高齢社員全員を対象とした昇給がある	現役社員と高齢社員の一部を対象とした昇給がある	—	高齢社員を対象とした昇給はない	
	職務手当の支給	現役社員と高齢社員全員を対象に職務に基づく手当を支給している	現役社員と高齢社員の一部を対象に職務に基づく手当を支給している	—	現役社員/高齢社員のみを対象に職務に基づく手当を支給している	両方とも支給しない
	ボーナスの決め方	現役社員と同じボーナスの決め方を全ての高齢社員に適用している	現役社員と同じボーナスの決め方を一部の高齢社員に適用している	現役社員と高齢社員のボーナスの決め方は異なる	高齢社員を対象にしたボーナスはない	
	昇格（昇進）の有無	現役社員と高齢社員全員を対象とした昇格（昇進）がある	現役社員と高齢社員の一部を対象とした昇格（昇進）がある	—	高齢社員を対象とした昇格（昇進）はない	行っていない
	報酬制度全体					
福利厚生	扶養手当の支給	現役社員と高齢社員全員を対象に扶養手当等を支給している	現役社員と高齢社員の一部を対象に扶養手当等を支給している	—	現役社員のみを対象に扶養手当等を支給している	両方とも支給しない
	住宅手当の支給	現役社員と高齢社員全員を対象に住宅手当を支給している	現役社員と高齢社員の一部を対象に住宅手当を支給している	—	現役社員のみを対象に住宅手当を支給している	両方とも支給しない
	保養所・レクリエーション施設等の利用	現役社員と高齢社員全員が保養所・レクリエーション施設を利用できる	現役社員と高齢社員の一部が保養所・レクリエーション施設を利用できる	—	高齢社員は保養所・レクリエーション施設を利用できない	保養所・レクリエーション施設がない
	慶弔金・休暇制度	現役社員と高齢社員全員が受けることができる	現役社員と高齢社員の一部が受けることができる	—	高齢社員は受けることができない	慶弔金・休暇制度がない
	退職金・慰労金の決め方	正社員とすべての高齢社員の退職金・慰労金の決め方が同じである	正社員と一部の高齢社員は同じである	高齢社員と正社員では異なる	高齢社員には退職金・慰労金はない	退職金・慰労金がない
福利厚生全体						
人事管理制度全体						

補イ 非正社員の同異度（企業の人事部門対象）

人事管理の分野	指標	同異度				除外データ
		4点	3点	2点	1点	
		現役社員と非正社員全員が対象	現役社員と一部の非正社員が対象	現役社員と非正社員は異なる	非正社員は対象ではない	
基盤システム	社員格付け制度	正社員と同じ格付け制度をすべての非正社員に適用	一部の非正社員に適用している	正社員と非正社員は異なる	非正社員を対象にした格付け制度はない	
	社員区分制度	正社員と賃金テーブルをすべての非正社員に適用	一部の非正社員に適用している	正社員と非正社員は異なる	非正社員を対象には設定していない	
	基盤システム全体					
配置・異動	役職の継続状況					
	仕事内容の継続性	非正社員の8割程度～ほぼ全員が仕事内容継続者	非正社員の半数程度が仕事内容継続者	非正社員の1割～2割程度が仕事内容継続者	非正社員の仕事内容継続者は1人もいない	
	転居を伴わない他事業所への配転・異動	現役社員と非正社員の全員を対象に転居のない他事業所への配置転換を実施している	現役社員と非正社員の一部を対象に転居のない他事業所への配置転換を実施している	—	非正社員を対象に転居のない他事業所への配置転換を実施していない	事業所は1箇所
	事業所内での配転・異動	現役社員と非正社員全員を対象に事業所内の配置転換を実施している	現役社員と非正社員の一部を対象に事業所内の配置転換を実施している	—	非正社員を対象に事業所内の配置転換を実施していない	
配置・異動全体						
教育訓練	Off-JT	現役社員と非正社員全員を対象に仕事の直接関連した研修を実施している	現役社員と非正社員の一部を対象に仕事の直接関連した研修を実施している	—	現役社員のみを対象に仕事の直接関連した研修を実施している	実施していない
	自己啓発支援	現役社員と非正社員全員を対象に自己啓発支援を実施している	現役社員と非正社員の一部を対象に自己啓発支援を実施している	—	現役社員のみを対象に自己啓発支援を実施している	実施していない
	教育訓練全体					
就労条件	所定労働時間+所定外労働時間	非正社員の8割程度～ほぼ全員が現役社員と同じ所定内労働時間	非正社員の半数程度が現役社員と同じ所定内労働時間	非正社員の1割～2割程度が現役社員と同じ所定内労働時間	現役社員と同じ所定内労働時間の非正社員は少数～1人もいない	
	就労条件全体					
評価制度	評価項目	現役社員と同じ評価項目を全ての非正社員に適用している	現役社員と同じ評価項目を一部の非正社員に適用している	現役社員と非正社員の評価項目は異なる	非正社員を対象にした人事評価はない	
	目標管理制度	現役社員と非正社員全員を対象に業務目標を立てさせている	現役社員と非正社員の一部を対象に業務目標を立てさせている	—	現役社員のみを対象に業務目標を立てさせている	行っていない
	仕事の申告制度	現役社員と非正社員全員を対象に希望する仕事の申告制度がある	現役社員と非正社員の一部を対象に希望する仕事の申告制度がある	—	現役社員のみを対象に希望する仕事の申告制度がある	行っていない
	人事部門との個別のキャリア面談制度	現役社員と非正社員全員を対象に勤務時間や勤務場所など働き方に関する希望を申告する制度がある	現役社員と非正社員の一部を対象に勤務時間や勤務場所など働き方に関する希望を申告する制度がある	—	現役社員のみを対象に勤務時間や勤務場所など働き方に関する希望を申告する制度がある	行っていない
評価制度全体						
報酬制度	基本給の決め方	現役社員と同じ基本給の構成を全ての非正社員に適用している	現役社員と同じ基本給の構成を一部の非正社員に適用している	現役社員と非正社員の基本給の構成は異なる	—	
	昇給	現役社員と非正社員全員を対象とした昇給がある	現役社員と非正社員の一部を対象とした昇給がある	—	非正社員を対象とした昇給はない	
	職務手当の支給	現役社員と非正社員全員を対象に職務に基づく手当を支給している	現役社員と非正社員の一部を対象に職務に基づく手当を支給している	—	現役社員/非正社員のみを対象に職務に基づく手当を支給している	両方とも支給しない
	ボーナスの決め方	現役社員と同じボーナスの決め方を全ての非正社員に適用している	現役社員と同じボーナスの決め方を一部の非正社員に適用している	現役社員と非正社員ボーナスの決め方は異なる	非正社員を対象にしたボーナスはない	
	昇格（昇進）の有無	現役社員と非正社員全員を対象とした昇格（昇進）がある	現役社員と非正社員の一部を対象とした昇格（昇進）がある	—	非正社員を対象とした昇格（昇進）はない	行っていない
報酬制度全体						
福利厚生	扶養手当の支給	現役社員と非正社員全員を対象に扶養手当等を支給している	現役社員と非正社員の一部を対象に扶養手当等を支給している	—	現役社員のみを対象に扶養手当等を支給している	両方とも支給しない
	住宅手当の支給	現役社員と非正社員全員を対象に住宅手当を支給している	現役社員と非正社員の一部を対象に住宅手当を支給している	—	現役社員のみを対象に住宅手当を支給している	両方とも支給しない
	保養所・レクリエーション施設等の利用	現役社員と非正社員全員が保養所・レクリエーション施設を利用できる	現役社員と非正社員の一部が保養所・レクリエーション施設を利用できる	—	非正社員は保養所・レクリエーション施設を利用できない	保養所・レクリエーション施設がない
	慶弔金・休暇制度	現役社員と非正社員全員が受けることができる	現役社員と非正社員の一部が受けることができる	—	非正社員は受けることができない	慶弔金・休暇制度がない
	退職金・慰労金の決め方	正社員とすべての非正社員の退職金・慰労金の決め方が同じである	正社員と一部の非正社員は同じである	非正社員と正社員では異なる	非正社員には退職金・慰労金はない	退職金・慰労金がない
福利厚生全体						
人事管理全体						

## 補ウ 高齢社員の同異度（高齢社員対象）

新変数の名称		同異尺度					除外データ
		5点	4点	3点	2点	1点	
人事管理の分野		現役社員と 高齢社員が同じ	現役社員と高齢社員 がどちらかといえば 同じ	現役社員と高齢社員 がどちらかといえば 異なる	現役社員と高齢社員 は異なる	高齢社員は 対象ではない	
人事管理制度全体							
I. 制人 度事	1. 社員格付け制度	59歳以下の正社員に 等級制度があり、かつ、 高齢社員に同じ制度が 適用されている			59歳以下の正社員に 等級制度があり、かつ、 高齢社員に異なる等級 制度が適用されている	59歳以下の正社員に 等級制度があり、かつ、 高齢社員には等級制度 がない	59歳以下の 正社員に等級 制度がない
	全体						
II. 配 置 ・ 異 動	2. 仕事内容継続 (担当する仕事内容と範囲)	59歳時点と比べて「変 わらない」「今（現時点） の方が広い」「今（現時 点）の方がかなり広い」	「59歳時点の方が広 かった」		「59歳時点の方がかな り多かった」		
	3. 仕事内容継続 (転居を伴わない、他の事業所 への配置転換の頻度)	59歳時点と比べて「変 わらない」「今（現時 点）の方が多」「今（現 時点）の方が、か なり多い」	「59歳時点の方が、多 かった」		「59歳時点の方が、か なり多かった」		「元々、他事業所 はない」
	4. 仕事内容継続（出張の頻度）	59歳と比べて「変 わらない」「今（現時 点）の方が多」「今（現 時点）の方が、かなり 多い」	「59歳時点の方が、多 かった」		「59歳時点の方が、か なり多かった」		
全体							
III. (就 業 条 件 ・ 労 働 時 間)	5. 所定内労働時間 (59歳時点の所定内労働時間と 現在の所定内労働時間)	59歳時点 $\geq$ 現在	0 < [59歳時点 - 現在] < 5	5 $\leq$ [59歳時点 - 現在] < 8	[59歳時点 - 現在] $\geq$ 8		現在、 短時間勤務
	6. 残業時間 (59歳時点の所定内労働時間と 現在の所定内労働時間)	59歳時点 > 0 & ([59 歳時点 - 現在] < 3)	59歳時点 > 0 & (3 $\leq$ [59歳時点 - 現在] < 4)	59歳時点 > 0 & (5 $\leq$ [59歳時点 - 現在] $\leq$ 6)	59歳時点 > 0 & (9歳 時点 - 現在] $\geq$ 7)	59歳時点 = 0	現在、 短時間勤務
全体							
IV. 教 育 訓 練	7. 教育内容 (仕事に直接関連する教育の対 象状況)	59歳時点対象 & 現在 対象			59歳時点対象なし & 現在対象	59歳時点対象 & 現在 対象なし	59歳時点 対象外 & 現在対象外
	8. 教育内容（自己啓発援助）	59歳時点対象 & 現在 対象			59歳時点対象なし & 現在対象	59歳時点対象 & 現在 対象なし	59歳時点 対象外 & 現在対象外
全体							
V. 評 価 制 度	9. 人事評価の有無	59歳時点対象 & 現在 対象			59歳時点対象なし & 現在対象	59歳時点対象 & 現在 対象なし	59歳時点 対象外 & 現在対象外
	10. 評価方法（業務目標）	59歳時点対象 & 現在 対象			59歳時点対象なし & 現在対象	59歳時点対象 & 現在 対象なし	59歳時点 対象外 & 現在対象外
	11. 評価方法（仕事の申告制度）	59歳時点対象 & 現在 対象			59歳時点対象なし & 現在対象	59歳時点対象 & 現在 対象なし	59歳時点 対象外 & 現在対象外
	12. 評価方法（働き方の申告制度）	59歳時点対象 & 現在 対象			59歳時点対象なし & 現在対象	59歳時点対象 & 現在 対象なし	59歳時点 対象外 & 現在対象外
	13. 評価方法 (人事部門との個別のキャリア 面談制度)	59歳時点対象 & 現在 対象			59歳時点対象なし & 現在対象	59歳時点対象 & 現在 対象なし	59歳時点 対象外 & 現在対象外
全体							
VI. 報 酬 制 度	14. 基本給の構成	① 59歳時点と「同じ」	② 「どちらかといえば 同じ」	③ 「どちらかといえば 異なる」	④ 「異なる」	—	
	15. 諸手当の支給 (職位に基づく手当)	59歳時点支給されて いた & 現在支給され ている			59歳時点支給されて いない & 現在支給さ れている	59歳時点支給されて いた & 現在支給され ていない	59歳時点支給 されていない & 現在支給されて いない
	16. 諸手当の支給 (職務に基づく手当)	59歳時点支給されて いた & 現在支給され ている			59歳時点支給されて いない & 現在支給さ れている	59歳時点支給されて いた & 現在支給され ていない	59歳時点支給さ れていない & 現在支給されて いない
	17. ボーナスの決め方	支給対象 & 支給方法 は 59歳時点と「同じ」	支給対象 & 支給方法 は「どちらかといえば 同じ」	支給対象 & 支給方法 は「どちらかといえば 異なる」	支給対象 & 支給方法 は「異なる」	支給対象外 & 支給方 法は「同じではない」	支給対象外 で今も 支給対象外
	18. 昇給・降給の有無	昇給・降給の仕組み「あ り」				昇給・降給の仕組み「な し」	
	19. 昇進・昇格の有無	昇進・昇格の制度「あ り」				昇進・昇格の制度「な し」	
全体							
VII. 福 利 厚 生	20. 諸手当の支給（扶養手当等）	59歳時点支給されて いた & 現在支給され ている			59歳時点支給されて いない & 現在支給さ れている	59歳時点支給されて いた & 現在支給され ていない	59歳時点支給 されていない & 現在支給されて いない
	21. 諸手当の支給（住宅手当）	59歳時点支給されて いた & 現在支給され ている			59歳時点支給されて いない & 現在支給さ れている	59歳時点支給されて いた & 現在支給され ていない	59歳時点支給 されていない & 現在支給されて いない
	22. 保養所・レクリエーション施設 の利用	全部利用できる	一部利用できる			全く利用できない	保養所・リク レーション施設・ 社宅は、ない
全体							