

8章 65歳以降社員の報酬管理—基本給の決定基準に注目して

1節 課題設定

本章では、65歳以降社員の基本給の決め方（決定基準）に注目し、決定基準の規定要因とその他の賃金制度の概況、効果を把握する。

60代前半層の人事制度を設計する際に、人事担当者は社員区分間の処遇均衡や高齢社員の労働意欲に関心を置く。多くの企業では60歳時点で活用戦略を変えるため、59歳以下の正社員（以下、「現役社員」と記述）の人事管理との継続性を強く意識する。このような企業では60歳以降の人事管理は現役社員と分離させる（以下、「分離型」と記述）が、人事管理の個別分野の細部を見ると労働時間管理や配置・異動管理は相対的に現役社員と近い管理の対象としながらも、報酬管理は異なる管理を適用する傾向がある（藤波・大木, 2011）。分離型の企業では、労働時間管理や配置・異動管理等の雇用管理分野と比べ、60代前半層の報酬管理の整備が相対的に遅れている。

しかしながら、報酬管理の改革は漸進的に進んでいる。年金保険法の改正による老齢厚生年金の支給開始年齢の段階的な引上げ（2013年）を背景に、企業は基本給の水準を引き上げ、かつ賞与・一時金、職務手当等を支給するようになった。基本給の決定基準以外の改革は、特に60代前半層の戦力化の強度が低い企業において顕著に見られる。その一方で、基本給の決定基準をみる限り、59歳以下の貢献を評価する決め方を選択する企業が多く（鹿生, 2025；藤波・鹿生, 2020）、60代前半層の労働意欲の引上げや社員区分間の均等・均衡処遇の実現には課題が残っている。

一般的に、基本給の決定基準の改革が遅れる傾向にあるとすれば、本章が対象とする70歳以上までの希望者全員を雇用する企業（以下、「70歳雇用企業」と記述）であっても、基本給の決め方に課題を抱える企業もあることが予想される。現状の基本給の決定基準には企業間の違いがあり、かつ活用方針や雇用管理と決定基準が明確な対応関係が確認できない可能性もある。そこで本章では、第一に、65歳以降社員を対象とする基本給の決定基準を把握し、活用方針や雇用管理と決定基準との対応関係を押さえることにする。

60代前半層の賃金管理と同様に、70歳雇用企業においても、65歳以降社員の活用と報酬のバランスが悪く、人材活用の成果に課題を抱えている可能性がある。7章にみるように70歳雇用企業では70歳までの人事管理を統合する企業は少ない。更に今後追隨して70歳までの雇用を確保する企業では定年年齢を65歳とし、70歳までは継続雇用を選択する企業が多くなることが予想される。そのため本章では、定年年齢を65歳以下に設定する企業に限定し、第二に基本給の決定基準を軸に、給与水準や諸手当、賞与との関係を概観し、第三に基本給の決定基準と65歳以降社員の勤務態度に関する企業側の活用評価との関係を把握する。

なお、本章で注目する基本給の決め方は、仕事基準である。65歳以降に担当する仕事内容や価値、経営への影響度を算定基準とする決め方である。60代前半層を対象とする先行研究でも、仕事基準に注目する（藤波，2013；藤波・鹿生，2020；等）。その理由を整理しておこう。

企業が再雇用を選択する場合には、再雇用後は長期決済型の活用戦略を終了し、基本給の決定基準を変更する。本章が対象とする70歳雇用企業においても、7章でみたように（65歳以上定年企業においてすら）65歳以降社員を長期の育成対象とせず、かつ異動範囲や労働時間に制約のある人材として活用する。現役社員と異なり、異動を重ねて育成する対象ではないため、職能給を選択すれば人に値札が付くため、今の仕事と賃金は乖離しやすくなる。したがって、65歳以降社員の活用戦略の選択に基づけば、職能給を選ぶ合理性は低くなるだろう（活用戦略との適合性）。また、65歳以降社員において人材活用の制約化が進むのであれば、企業は他の非正社員の均等・均衡処遇を念頭においた制度設計が必要になる。そのため、（60歳時点で戦略を変える企業において60代前半層の決め方で多い）65歳までの貢献を算定基準とする決め方の妥当性もまた低くなる（非正社員との処遇均衡）。

一方、65歳以降の貢献を算定基準とする方法として、現在の成果を評価する方法がある。成果を基本給の算定基準とする場合には、支給額の安定性は低くなりやすい。賞与に反映する場合と異なり、基本給の決め方にはなじみにくい（賃金額の安定性）。加えて、60代前半層で分離型とする場合には、仕事基準を選択し、60歳以降も格付けを大きく変更する仕組みを持つ企業では、60代前半層の発揮意欲は相対的に高くなる（鹿生，2025；藤波・鹿生，2020：労働意欲の高さ）。以上のように、65歳以降社員の活用戦略との適合性や非正社員との処遇均衡、賃金の安定性、65歳以降社員の労働意欲を総合すると、本章が特に注目する仕事基準の選択には一定の合理性があるものと考えられる。

一方、仕事基準を選択する場合、処遇は、担当業務（の価値）と連動することになる。したがって、会社が主導して65歳以降社員の仕事を決めることになれば、社員の納得性は低くなる。そのため、仕事内容や配属先の部署、仕事上の責任、労働時間や業務目標等、雇用管理に関わる諸事項について、労使で交渉して決めるとともに、高齢期にも貢献に応じて仕事を変える（例えば、格付けの変更機会を設ける）ことが望ましい（鹿生，2025）。これらを調整型の人事管理と呼ぶことにするが、65歳以降社員の活用評価を捉える際には、基本給の決定基準にのみ、注目すればよいのではなく、仕事基準の機能化に必要な調整型の人事管理との関係にも注目しなければならない。

2節 65歳以降社員の基本給の決定基準と活用方針・雇用管理との関係－70歳雇用企業

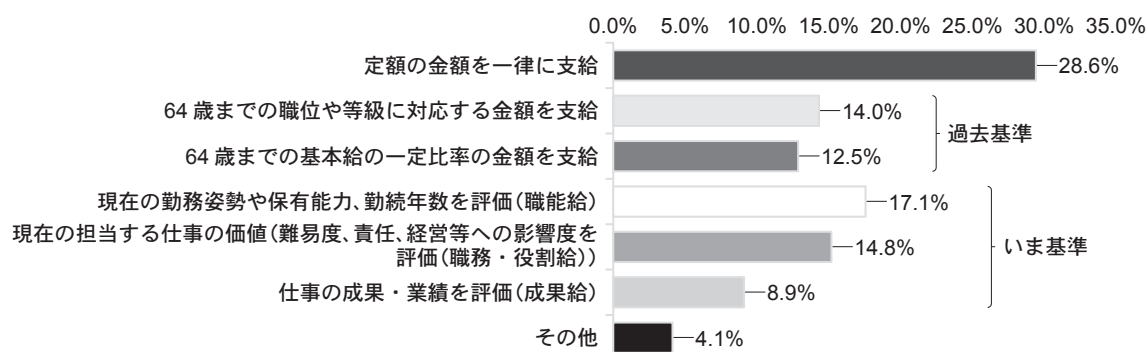
本節では、70歳雇用企業を対象に、65歳以降社員の基本給の決定基準と、活用戦略や雇用管理との対応関係を概観する。

1. 65歳以降社員の基本給決定基準

65歳以降社員の基本給の決定基準の分布をみたのが、図表1である。「定額の金額を一律に支給」(28.6%：以下、「全員一律」と記述)が最も多い。次いで「現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価(職能給)」(17.1%：以下、「職能給」と記述)、「現在の担当する仕事の価値(難易度、責任、経営等への影響度)を評価(職務・役割給)」(14.8%：以下、「仕事給」と記述)となっている。

「64歳までの職位や等級に対応する金額を支給」(14.0%：以下、「職位対応」と記述)や「64歳までの基本給の一定比率の金額を支給」(12.5%：以下「一定比率」と記述)は、64歳までの貢献を評価する決め方である。この2つは、現在の貢献ではなく過去の貢献を算定基準(以下、2つを総称して「過去基準」と記述)とし、全体の26.5%を占める。また、65歳以降の貢献を評価する決め方は、職能給と仕事給に加え、「仕事の成果・業績を評価(成果給)」(8.9%：以下「成果給」と記述)が該当する。現在の貢献を算定基準とする企業は40.8%を占めるものの、65歳以降の貢献を評価しない決め方(全員一律や過去基準)を選択する企業は55.1%を占める。

図表1 65歳以降社員の基本給の決定基準 (N=4878, 単一回答)



注1) 無回答は集計母数から除く。以下すべての図表は同じである。

2. 戦略転換の状況別の基本給決定基準

次に、活用戦略の転換状況と基本給の決定基準との関係を把握する。定年年齢と基本給の決定基準との関係をみたのが、図表2である。

図表2 定年年齢別の基本給の決定基準 (行%)

	定額の金額を一律に支給	64歳までの職位や等級に対応する金額を支給	64歳までの基本給の一定比率の金額を支給	現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価(職能給)	現在の担当する仕事の価値(難易度、責任、経営等への影響度)を評価(職務・役割給)	仕事の成果・業績を評価(成果給)	その他	合計	N
60～64歳	26.0%	17.0%	16.4%	14.1%	15.9%	6.8%	3.9%	100.0%	882
65歳	25.1%	15.0%	16.3%	16.4%	15.4%	7.2%	4.6%	100.0%	2237
66～69歳	30.6%	17.5%	7.0%	18.3%	12.7%	8.7%	5.2%	100.0%	229
70歳	33.6%	13.1%	6.2%	19.2%	14.3%	11.3%	2.3%	100.0%	693
71歳以上	35.2%	5.7%	5.7%	21.6%	9.1%	20.5%	2.3%	100.0%	88
定年はない	36.3%	8.3%	4.7%	19.9%	13.8%	13.0%	4.1%	100.0%	749
合計	28.6%	14.0%	12.5%	17.1%	14.8%	8.9%	4.1%	100.0%	4878

注1) 黒塗りのセルは統計上差のあるところである。以下、すべての集計表は同じである。

定年年齢を「60～64歳」に設定する企業では、「職位対応」と「一定比率」が多くなる（各17.0%、16.4%）。一方、定年年齢が高い（または「定年はない」）企業では、「全員一律」や「職能給」、「成果給」（定年はない企業の場合には各36.3%、19.9%、13.0%）が多い。定年年齢を低く設定する企業は過去基準を選択し、高く設定する企業は「全員一律」または現在の貢献を評価する「職能給」や「成果給」を選択する傾向にある。

65歳以降社員の雇用形態(呼称)別に基本給の決定基準をみたのが、図表3である。「正社員」とする企業では「全員一律」が多い（30.7%）。一方、「非正社員」とする企業では「一定比率」（15.4%）と「その他」（6.4%）が多くなる。

図表3 雇用形態別の基本給の決定基準（行%）

	定額の 金額を 一律に支給	64歳までの 職位や等級 に対応する 金額を支給	64歳までの 基本給の一 定比率の金 額を支給	現在の勤務 姿勢や保有 能力、勤続 年数を評価 （職能給）	現在の担当する仕 事の価値（難易度、 責任、経営等への 影響度を評価（職 務・役割給）	仕事の成 果・業績を 評価（成果 給）	その他	合計	N
正社員	30.7%	14.4%	10.4%	17.9%	14.5%	9.6%	2.5%	100.0%	2860
非正社員	25.5%	13.5%	15.4%	15.8%	15.4%	8.0%	6.4%	100.0%	1994
合計	28.5%	14.1%	12.5%	17.1%	14.9%	8.9%	4.1%	100.0%	4878

3. 雇用管理分野別・処遇決定方針別の基本給決定基準

(1) 雇用管理分野別の基本給の決定基準

①労働時間と異動の制約化

労働時間と異動の制約化の状況別に基本給の決定基準をみたのが、図表4である。この集計では、フルタイムで残業がある企業以外を労働時間の制約がある企業とし、また異動範囲を限定しない異動がある場合以外や事業所が一つ以外の企業を異動の制約がある企業としている。労働時間と異動の制約の両者がある企業では、「仕事給」が多い（16.8%）。一方、両者に制約がない企業では「成果給」が多い（11.9%）。

図表4 労働時間や異動の制約別の基本給の決定基準（行%）

	定額の 金額を 一律に支給	64歳までの 職位や等級 に対応する 金額を支給	64歳までの 基本給の一 定比率の金 額を支給	現在の勤務 姿勢や保有 能力、勤続 年数を評価 （職能給）	現在の担当する仕 事の価値（難易度、 責任、経営等への 影響度を評価（職 務・役割給）	仕事の成 果・業績を 評価（成果 給）	その他	合計	N
制約なし	26.9%	14.6%	12.5%	17.2%	13.1%	11.9%	3.7%	100.0%	1180
労働時間・異動 のどちらか	29.8%	14.1%	12.4%	16.6%	14.7%	8.5%	3.9%	100.0%	2420
労働時間・異動 制約両者あり	27.8%	13.4%	12.5%	18.1%	16.8%	6.8%	4.7%	100.0%	1240
合計	28.6%	14.0%	12.5%	17.1%	14.9%	8.9%	4.0%	100.0%	4840

②担当業務レベル

65 歳以降社員に任せる担当業務レベル別に基本給の決定基準をみたのが、図表 5 である。「役員・部長クラス」と「一般クラスで、経験 5 年未満」の企業では「全員一律」(各 34.7%、34.0%)が多くなる。担当業務レベルが高い企業では、「職位対応」と「仕事給」が多く(次長・課長クラスでは、各 18.1%、20.6%)、「一般クラスで、経験 5 年以上」では「職能給」が多くなる(18.4%)。また、担当業務レベルを低くする企業では「成果給」が相対的に多くなる(例えば、「非正社員クラス」では 12.1%)。「全員一律」を選ぶ企業の場合、担当業務レベルが高いケースと低いケースの 2 つがあり、「職位対応」と「仕事給」を選ぶ企業では相対的に担当業務レベルが高い傾向がある。一方、「仕事給」と比べると「職能給」や「成果給」を選ぶ企業では、65 歳以降社員の担当業務レベルは相対的に低い傾向がある。

図表 5 担当業務レベル別の基本給の決定基準（行％）

	定額の金額を一律に支給	64 歳までの職位や等級に対応する金額を支給	64 歳までの基本給の一定比率の金額を支給	現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）	現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給）	仕事の成果・業績を評価（成果給）	その他	合計	N
役員・部長クラス	34.7%	20.4%	11.6%	9.7%	17.1%	4.2%	2.3%	100.0%	216
次長・課長クラス	24.4%	18.1%	14.9%	14.6%	20.6%	5.4%	1.9%	100.0%	315
係長・主任・現場監督者クラス	25.0%	18.8%	12.4%	16.9%	18.6%	5.9%	2.4%	100.0%	1071
一般クラスで、経験 5 年以上	28.4%	13.3%	13.4%	18.4%	12.6%	10.0%	3.8%	100.0%	2278
一般クラスで、経験 5 年未満	34.0%	7.8%	9.5%	17.3%	14.5%	11.5%	5.4%	100.0%	538
非正社員クラス	32.5%	7.9%	10.0%	15.2%	12.3%	12.1%	10.0%	100.0%	381
合計	28.6%	14.1%	12.5%	17.1%	14.9%	8.8%	4.0%	100.0%	4799

③業務内容の変化

60 ～ 64 歳時点と比べた 65 歳以降社員に任せる仕事内容別に、基本給の決定基準をみたのが図表 6 である。「60 ～ 64 歳」時点と、同じ仕事」とする企業では、「全員一律」と「職位対応」が多い(各 29.4%、14.9%)。「同じ仕事ではないが、今までに経験した仕事」や「経験した仕事に関連がある仕事」といった経験した仕事に変える企業では「仕事給」の選択が多くなる(各 18.6%、19.7%)。

図表 6 仕事内容別の基本給の決定基準（行％）

	定額の金額を一律に支給	64 歳までの職位や等級に対応する金額を支給	64 歳までの基本給の一定比率の金額を支給	現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）	現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給）	仕事の成果・業績を評価（成果給）	その他	合計	N
「60～64 歳」時点と、同じ仕事	29.4%	14.9%	12.2%	16.7%	13.8%	9.1%	3.9%	100.0%	3893
同じ仕事ではないが、今までに経験した仕事	20.2%	14.0%	15.1%	18.6%	18.6%	7.5%	5.9%	100.0%	371
経験した仕事に関連がある仕事	28.9%	8.5%	13.0%	18.1%	19.7%	8.7%	3.1%	100.0%	575
未経験の仕事	16.7%	16.7%	0.0%	50.0%	0.0%	16.7%	0.0%	100.0%	6
合計	28.6%	14.1%	12.5%	17.0%	14.8%	8.9%	4.0%	100.0%	4845

(2) 処遇決定方針別の基本給の決定基準

処遇の決定方針別に基本給の決定基準をみたのが、図表 7 である。「働きぶりにより、個人差を大きくする方針」を持つ企業では、「仕事給」と「成果給」を選ぶ企業が多い（各 20.6%、12.7%）。「ある程度、個人差を設ける方針」を持つ企業では、「職位対応」や「一定比率」、「職能給」、「仕事給」（各 15.4%、14.7%、21.7%、17.7%）が増加する。個人差を設ける方針を持つ企業では「仕事給」や「成果給」を選択し、ある程度の差を設けたいとする企業では、「職位対応」「一定比率」「職能給」を選び、個人差を設けない企業では「全員一律」を選ぶ傾向がある（42.1%）。

図表 7 処遇の決定方針別の基本給の決定基準（行％）

	定額の金額を一律に支給	64 歳までの職位や等級に対応する金額を支給	64 歳までの基本給の一定比率の金額を支給	現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）	現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給）	仕事の成果・業績を評価（成果給）	その他	合計	N
働きぶりにより、個人差を大きくする方針	22.2%	12.9%	8.4%	19.6%	20.6%	12.7%	3.7%	100.0%	490
ある程度、個人差を設ける方針	20.0%	15.4%	14.7%	21.7%	17.7%	7.6%	3.0%	100.0%	1788
できる限り、個人差をなくす方針	31.1%	15.0%	14.0%	15.7%	13.1%	7.8%	3.4%	100.0%	1392
個人差を設けない方針	42.1%	11.2%	8.3%	10.8%	10.3%	10.6%	6.7%	100.0%	1120
合計	28.6%	14.0%	12.4%	17.2%	14.9%	8.9%	4.0%	100.0%	4790

(3) 基本給の決定基準の規定要因

(1) と (2) で紹介した変数を説明変数とし、基本給の決定基準(「その他」を除く)を従属変数(基準は「仕事給」とした多項ロジスティック回帰分析の結果は、図表 8 である(図表 9 は記述統計量)。

図表 8 基本給の決定基準の規定要因(多項ロジスティック回帰分析)

	定額の金額を一律に支給			64 歳までの職位や等級に対応する金額を支給			64 歳までの基本給の一定比率の金額を支給			現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）			仕事の成果・業績を評価（成果給）		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
切片	-0.792	0.330	*	-1.851	0.378	**	-2.229	0.401	**	0.148	0.366		-2.026	0.524	**
正社員数	-0.064	0.039		0.148	0.043	**	0.138	0.044	**	-0.027	0.042		0.063	0.052	
製造業 D	0.255	0.140		0.045	0.162		0.628	0.154	**	0.360	0.150	*	-0.281	0.194	
経営状況	0.072	0.059		0.168	0.067	*	0.119	0.070		-0.018	0.065		0.260	0.078	**
専門 D	0.070	0.203		0.080	0.225		0.299	0.245		0.429	0.241		0.597	0.403	
営業販売 D	0.316	0.277		-0.091	0.319		0.078	0.345		0.307	0.330		1.489	0.466	**
サービス D	0.164	0.227		0.170	0.254		0.196	0.278		0.657	0.263	*	0.827	0.421	
現業 D	0.225	0.212		0.015	0.239		0.167	0.257		0.415	0.250		1.489	0.401	**
定年 65 歳以下 D	-0.233	0.108	*	0.219	0.128		0.920	0.150	**	-0.204	0.118	*	-0.558	0.142	**
非正社員 D	-0.178	0.109		-0.068	0.124		0.140	0.126		-0.197	0.119		-0.065	0.149	
同じ仕事 D	0.304	0.121	*	0.554	0.146	**	0.182	0.141		0.164	0.130		0.219	0.167	
役員・部長 D	-0.054	0.228		0.280	0.253		-0.316	0.290		-0.955	0.300	**	-1.051	0.433	*
次長・課長 D	-0.581	0.193	**	-0.047	0.210		-0.373	0.222		-0.714	0.217	**	-0.995	0.316	**
主任レベル D	-0.485	0.122	**	0.093	0.134		-0.371	0.143	**	-0.465	0.131	**	-0.750	0.177	**
異動・時間制約化	-0.010	0.074		-0.094	0.084		-0.102	0.087		-0.026	0.081		-0.331	0.100	**
処遇方針	0.523	0.054	**	0.176	0.061	**	0.169	0.064	**	-0.031	0.059		0.187	0.071	**
-2 対数尤度	12718.49**														
Nagelkerke R ²	0.155														
N	4267														

注 1) ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

注 2) 表側のイタリックの項目は、統制変数である。

最初は、定年年齢である。定年 65 歳以下の企業(「定年 65 歳以下 D」)と「全員一律」($B=-0.233$, $S.E.=0.108$, $p < 0.05$)や「職能給」($B=-0.204$, $S.E.=0.118$, $p < 0.05$)、「成果給」($B=-0.558$, $S.E.=0.142$, $p < 0.01$)は負の関係ある。定年年齢を 66 歳以上に設定する企業では、「仕事給」よりも「全員一律」や「職能給」、「成果給」を選ぶ傾向がある。また、「一定比率」($B=0.920$, $S.E.=0.150$, $p < 0.01$)とは正の関係にある。定年年齢を 65 歳以下に設定する企業では、「仕事給」よりも「一定比率」を選ぶ傾向がある。

次は、仕事内容の継続度である。60～64 歳時点と同じ企業(「同じ仕事 D」)と正の関係にあるのが、「全員一律」($B=0.304$, $S.E.=0.121$, $p < 0.05$)と「職位対応」($B=0.554$, $S.E.=0.146$, $p < 0.01$)である。65 歳以降社員にも同じ仕事を任せる企業では、「仕事給」よりも「全員一律」と「職位対応」を選ぶ傾向がある。

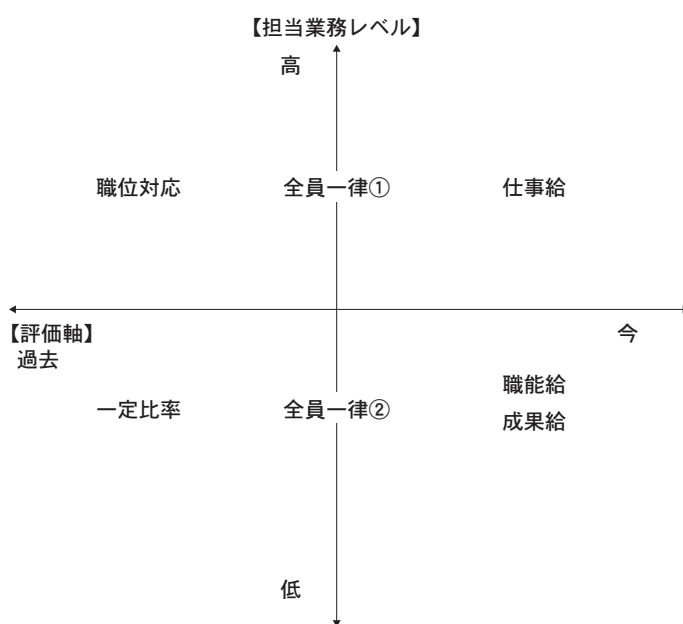
第三は、担当業務レベルである。担当業務レベルの高さ（比較対象は一般レベル・非正社員レベル）と「全員一律」（ただし、「役員・部長クラス」は除く；例えば「次長・課長クラス」： $B=-0.581$, $S.E.=0.193$, $p < 0.01$ ）や「職能給」（例えば、同 $B=-0.714$, $S.E.=0.217$, $p < 0.01$ ）、「成果給」（例えば、同 $B=-0.995$, $S.E.=0.316$, $p < 0.01$ ）は負の関係にあり、「一定比率」では「係長・主任・現場監督者レベル」（「主任レベル D」）と負の関係にある（ $B=-0.371$, $S.E.=0.143$, $p < 0.01$ ）。一方、「職位対応」を選択する企業では、担当業務レベルと相関関係はない。

図表 9 記述統計量

		平均値	最大値	最小値	標準偏差
正社員数	回答企業の正社員数について「20人以下」を1点、「21～30人」を2点、「31～50人」を3点、「51～100人」を4点、「101～300人」を5点、「301～500人」を6点、「501～1000人」を7点、「1001～5000人」を8点、「5001人以上」を9点とした9点尺度	2.65	9	1	1.32
製造業D	回答企業の業種で「製造業」を1、それ以外を0とするダミー変数。	0.18	1	0	0.38
定年65歳以下D	回答企業の定年年齢が「65歳以下」を1、それ以外を0とするダミー変数	0.65	1	0	0.48
非正社員D	65～69歳の雇用形態が「非正社員」を1、正社員を0とするダミー変数	0.40	1	0	0.49
経営状況	回答企業の経営状況について、「良い」を1点、「やや良い」を2点、「やや悪い」を3点、「悪い」を4点とした4点尺度	2.29	4	1	0.85
専門D	65歳以降社員の最も多い職種が「専門・技術職」を1、それ以外を0とするダミー変数	0.38	1	0	0.49
事務D（参照値）	65歳以降社員の最も多い職種が「事務職」を1、それ以外を0とするダミー変数	0.06	1	0	0.23
営業販売D	65歳以降社員の最も多い職種が「営業・販売職」を1、それ以外を0とするダミー変数	0.05	1	0	0.22
サービスD	65歳以降社員の最も多い職種が「サービス職」を1、それ以外を0とするダミー変数	0.17	1	0	0.38
現業D	65歳以降社員の最も多い職種が「生産・運輸・建設等の現業職」を1、それ以外を0とするダミー変数	0.34	1	0	0.47
同じ仕事D	65歳以降社員の主な担当について「60～64歳までと同じ」を1、「同じではないが、今までに経験したことのある仕事」と「経験した仕事に関連がある仕事」、「未経験の仕事」に該当する場合は0とするダミー変数	0.80	1	0	0.40
役員・部長D	平均的な65歳以降社員の担当業務レベルについて「役員・部長クラス」を1、それ以外を0とするダミー変数	0.05	1	0	0.21
次長・課長D	平均的な65歳以降社員の担当業務レベルについて「次長・課長クラス」を1、それ以外を0とするダミー変数	0.07	1	0	0.25
主任レベルD	平均的な65歳以降社員の担当業務レベルについて「主任レベル」を1、それ以外を0とするダミー変数	0.23	1	0	0.42
それ以外D（参照値）	平均的な65歳以降社員の担当業務レベルについて「一般職で5年以上」と「一般職で5年未満」、「非正社員クラス」を1、それ以外を0とするダミー変数	0.66	1	0	0.48
異動・時間制約化	以下①・②の合計点。 ① 65歳以降社員の転居を伴う異動について、「異動範囲を限定しない」を1点、「異動範囲は一定地域内」と「転居がある異動は一切ない」は0点、「事業所は一つである」を1点。 ② 65歳以降社員の労働時間について、「フルタイム勤務、かつ残業もある」を1点、「フルタイム勤務であるが、残業はない」と「一日または週の労働時間が少ない働き方」を0点	1.01	2	0	0.70
処遇方針	65歳以降社員の処遇決定方針について、「働きぶりにより、個人差を大きくする」を1点、「ある程度、個人差を設ける方針」を2点、「できる限り、個人差をなくす方針」を3点、「個人差を設けない方針」を4点とした4点尺度。	2.64	4	1	0.95

「仕事給」を基準とすると、「全員一律」は担当業務レベルが（「仕事給」の選択企業と同等に）高い企業と、低い企業が選択する傾向にある。一方、「職能給」と「成果給」、「一定比率」は担当業務レベルを低く設定する企業が選択する傾向がある。「職位対応」とする企業では、「仕事給」を選ぶ企業と比べて、担当業務レベルの設定に顕著な差はない。以上から担当業務レベルで捉えた場合、「仕事給」の選択を基軸とすると図表 10 のような関係が描ける。

図表 10 仕事給との対比から見た相対的な業務レベルと評価時期



第四は、労働時間や異動の制約化である。「成果給」の選択企業と人材活用の制約度（「異動・労働時間制約化」）とは負の関係にある（ $B=-0.331$, $S.E.=0.100$, $p < 0.01$ ）。仕事給を選択する企業では、「成果給」の選択と比べて、65歳以降社員の人材活用に制約がある企業が多い傾向がある。

最後は、処遇の決定方針である。個人差を設けない方針と正の関係にあるのが「全員一律」（ $B=0.523$, $S.E.=0.054$, $p < 0.01$ ）と「職位対応」（ $B=0.176$, $S.E.=0.061$, $p < 0.01$ ）、「一定比率」（ $B=0.169$, $S.E.=0.064$, $p < 0.01$ ）、「成果給」（ $B=0.187$, $S.E.=0.071$, $p < 0.01$ ）である。個人差を設ける方針を持つ企業が、「仕事給」や「職能給」を選択する傾向がある。

以上を踏まえ、本章が着目する「仕事給」を選択する企業の特徴を整理しよう。定年年齢を65歳以下に設定し、担当業務レベルは高く、60代前半時点から仕事内容を変え、処遇決定は個人差を大きく設ける方針を持つ企業が、「仕事給」を選ぶ傾向がある。ただし、雇用管理や処遇方針とは顕著な関係性はなく、その他の要因も影響している可能性がある。

3 節 基本給の決定基準と賃金制度との関係—65 歳以下定年企業

本節では、基本給の決定基準を分析軸とし、人事評価や他の賃金制度との関係を概観したい。なお、70 歳雇用企業の多くは 65 歳以降には、分離型の人事管理を選択し、また今後 70 歳までの雇用確保を図る企業においても、定年年齢を 65 歳に設定する企業が中心となることが予想されることから、3 節と 4 節では定年 65 歳以下の企業に限定する。

人事評価の実施状況を見たのが、図表 11 である。最初に、定年 66 歳以上と定年 65 歳以下（計）を比べると、人事評価の実施状況に大きな違いはない。次に、定年 65 歳以下に限定し、基本給の決定基準別にみると、「全員一律」の企業では人事評価を実施していない（「評価は行っていない」）が多い（48.8%）。一方、「職能給」と「仕事給」を選択する企業では、「定期的に評価を行い、労働条件の設定に活用している」が多くなる（各 42.4%、41.7%）。人事評価を行う場合も、「全員一律」と「一定比率」では労働条件の設定には用いない傾向がある（各 55.1%、52.1%）。一方、「職能給」と「仕事給」では労働条件の設定に用いる傾向がある（各 63.0%、63.3%）。

図表 11 基本給の決定基準別、人事評価の実施状況（行%）

	定期的に評価を行い、労働条件の設定に活用している	定期的に評価を行うが、労働条件の設定には活用していない	評価は行っていない	合計	N
定年 66 歳以上	34.4%	22.2%	43.4%	100.0%	1746
定年 65 歳以下 計	31.7%	26.7%	41.7%	100.0%	3090
定額の金額を一律に支給	23.0%	28.2%	48.8%	100.0%	783
64 歳までの職位や等級に対応する金額を支給	32.4%	27.9%	39.7%	100.0%	481
64 歳までの基本給の一定比率の金額を支給	27.7%	30.1%	42.2%	100.0%	505
現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）	42.4%	24.9%	32.7%	100.0%	486
現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給））	41.7%	24.2%	34.2%	100.0%	480
仕事の成果・業績を評価（成果給）	30.9%	24.0%	45.2%	100.0%	217
その他	21.0%	21.0%	58.0%	100.0%	138
合計	32.7%	25.1%	42.3%	100.0%	4836

60～64 歳時点を「100」とした場合の 65 歳以降社員の給与水準（職務手当や賞与も含む）をみたのが、図表 12 である。最初に、定年 66 歳以上と定年 65 歳以下（計）を比べると、「100%以上」の割合は前者に多く（各 75.2%、45.0%）、平均値も前者が高い（各 94.5%、86.8%）。次に、定年 65 歳以下に限定し、基本給の決定基準別にみると、「全員一律」と「職位対応」、「仕事給」、「成果給」の選択企業では、「100%以上」とする企業が多い（各 53.1%、54.1%、49.2%、52.8%）。一方、「一定比率」を選ぶ企業では、「100%以上」の割合は低く（16.3%）、かつ平均値も低い（80.7%）。

図表 12 基本給の決定基準別、給与水準の分布（行％）

	69% 以下	70～ 79%	80～ 89%	90～ 99%	100% 以上	合計	平均値	中央値	N
定年 66 歳以上	3.9%	5.1%	8.7%	7.1%	75.2%	100.0%	94.5	100.0	1734
定年 65 歳以下 計	9.6%	14.1%	20.1%	11.2%	45.0%	100.0%	86.8	90.0	3070
定額の金額を一律に支給	10.0%	11.7%	16.0%	9.1%	53.1%	100.0%	88.3	100.0	779
64 歳までの職位や等級に対応 する金額を支給	6.6%	9.8%	20.1%	9.3%	54.1%	100.0%	89.7	100.0	482
64 歳までの基本給の一定比率 の金額を支給	10.4%	25.7%	30.1%	17.5%	16.3%	100.0%	80.7	80.0	502
現在の勤務姿勢や保有能力、 勤続年数を評価（職能給）	8.1%	12.1%	21.1%	11.9%	46.8%	100.0%	87.7	90.0	479
現在の担当する仕事の価値 （難易度、責任、経営等への 影響度を評価（職務・役割給）	8.8%	13.4%	18.0%	10.7%	49.2%	100.0%	88.0	95.0	478
仕事の成果・業績を評価（成 果給）	8.7%	12.4%	15.6%	10.6%	52.8%	100.0%	88.2	100.0	218
その他	24.2%	13.6%	16.7%	6.1%	39.4%	100.0%	81.6	84.0	132
合計	7.5%	10.9%	16.0%	9.7%	55.9%	100.0%	89.6	100.0	4804

注 1) 質問紙票では実数値の回答となっている。

基本給の昇給・降給の状況をみたのが、図表 13 である。最初に、定年 66 歳以上と定年 65 歳以下（計）を比べると、前者では「個人業績を反映する昇給または降給が「ある」」が多く（42.9%）、後者では「昇給または降給は「ない」」が多くなる（48.8%）。次に、基本給の決定基準別にみると、「全員一律」と「一定比率」を選択する企業では「昇給または降給は「ない」」が多い（各 57.8%、56.9%）。一方、「職能給」と「仕事給」、「成果給」を選択する企業では、「個人業績を反映する昇給または降給が「ある」」が多くなる（各 50.4%、44.7%、44.5%）。現在の貢献を基本給の算定基準とする企業では、個人業績を反映した昇給・降給がある仕組みを選択する傾向がある。

図表 13 基本給の決定基準別、基本給の昇給・降給の設定状況（行％）

	個人業績を 反映する昇 給または降 給が「ある」	昇給または 降給が「あ る」が、個 人業績は考 慮しない	昇給または 降給は「な い」	合計	N
定年 66 歳以上	42.9%	20.0%	37.1%	100.0%	1753
定年 65 歳以下 計	34.7%	16.6%	48.8%	100.0%	3105
定額の金額を一律に支給	25.2%	16.9%	57.8%	100.0%	785
64 歳までの職位や等級に対応する金額を支給	35.1%	15.7%	49.3%	100.0%	485
64 歳までの基本給の一定比率の金額を支給	24.0%	19.1%	56.9%	100.0%	508
現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価 （職能給）	50.4%	14.8%	34.8%	100.0%	488
現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、 経営等への影響度を評価（職務・役割給）	44.7%	17.0%	38.3%	100.0%	483
仕事の成果・業績を評価（成果給）	44.5%	10.0%	45.5%	100.0%	220
その他	19.9%	23.5%	56.6%	100.0%	136
合計	37.6%	17.8%	44.5%	100.0%	4836

図表 14 基本給の決定基準別、賞与の支給状況（行％）

	個人業績を 反映した「賞 与・一時金」 がある	賞与・一時 金は「ある」 が、個人業 績は反映し ない	賞与・一時 金の対象で はない	合計	N
定年 66 歳以上	47.3%	29.3%	23.4%	100.0%	1745
定年 65 歳以下 計	43.6%	35.0%	21.4%	100.0%	3105
定額の金額を一律に支給	34.7%	41.0%	24.3%	100.0%	786
64 歳までの職位や等級に対応する金額を支給	44.4%	39.0%	16.5%	100.0%	484
64 歳までの基本給の一定比率の金額を支給	39.2%	40.6%	20.2%	100.0%	510
現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価 （職能給）	54.5%	29.0%	16.5%	100.0%	486
現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、 経営等への影響度を評価（職務・役割給）	48.9%	30.0%	21.1%	100.0%	483
仕事の成果・業績を評価（成果給）	55.0%	19.1%	25.9%	100.0%	220
その他	31.6%	30.1%	38.2%	100.0%	136
合計	44.9%	32.9%	22.1%	100.0%	4850

賞与・一時金の支給状況をみたのが、図表 14 である。最初に、定年 66 歳以上と定年 65 歳以下（計）を比べると、両者に大きな違いはない。次に、基本給の決定基準別にみると、「全員一律」と「職位対応」、「一定比率」を選択する企業では「賞与・一時金は「ある」が、個人業績は反映しない」が多い（各 41.0%、39.0%、40.6%）。一方、「職能給」と「仕事給」、「成果給」では「個人業績を反映した「賞与・一時金」がある」が多くなる（各 54.5%、48.9%、55.0%）。現在の貢献を基本給の算定基準とする企業では、個人業績を反映した賞与・一時金を支給する傾向がある。

総じて、定年 65 歳以下の企業において、基本給を現在の貢献に基づいて決める企業（「職能給」、「仕事給」、「成果給」）では、人事評価を行い、労働条件に反映する傾向がある。また、個人業績を反映した昇給・降給がある基本給とし、個人業績を反映する「賞与・一時金」を支給する傾向がある。他方で、基本給を過去の貢献に基づいて決める企業（「一定比率」と「職位対応」：過去基準）または「全員一律」では、前者と比べて人事評価を行わない企業が多く、行う場合も労働条件に反映しない傾向がある。昇給や降給がある基本給を選択する割合が前者と比べて低く、賞与を支給するが、個人業績を反映しない仕組みを設けている。

一方、給与水準をみると、定年 65 歳以下企業では 60 ～ 64 歳時点から若干水準が低下するものの、現在の貢献を基本給の算定基準とする企業と、「全員一律」や「職位対応」の企業では大きな違いは見られない。前者では、65 歳時点の節目に生じる給与水準を抑えつつ、同時に 65 歳以降には給与水準の変化が生じる仕組みを設け、後者では、（例外はあるが）65 歳時点の節目に生じる給与水準の変化を抑え、かつ 65 歳以降に生じる給与水準の変化も極力

抑える傾向がある。一方、過去基準のうち「一定比率」を選択する企業では、65歳時点の節目に給与水準を下げ¹、65歳以降には給与に変化が生じない仕組みを設ける傾向がある。

4節 基本給の決定基準と評価、仕事基準の効果向上に向けて—65歳以下定年企業

本節は、基本給の決定基準と企業における65歳以降社員の活用評価との関係を捉え、次に「仕事給」を機能させるために必要な雇用管理の対策を中心に検討したい。なお、65歳以降社員の活用評価は、65歳以降社員の勤務姿勢に注目し、「労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さ」の変数を用いる。「発揮している」「ある程度、発揮している」「発揮していない」（あまり、発揮していない回答も含む）の違いを中心にみる。65歳以下定年企業（N=3176）では、各8.0%、57.8%、34.3%となっており、肯定的な評価が大多数を占めものの、「ある程度、発揮している」と評価する企業は6割弱と多い。

1. 基本給の決定基準と活用評価

「仕事給」を基準に基本給の決め方と活用評価との関係をみたのが、図表15である（記述統計量は図表16）。「ある程度、発揮している」を従属変数の基準とした場合、「発揮していない」と正の関係にあるのは「全員一律」（ $B=0.662$, $S.E.=0.254$, $p<0.01$ ）と「成果給」（ $B=0.718$, $S.E.=0.320$, $p<0.05$ ）である。「仕事給」と比べて、「全員一律」と「成果給」の企業では、勤務態度に関する評価は低い傾向がある。次に、「発揮している」と負の関係にあるのは「一定比率」である（ $B=-0.301$, $S.E.=0.152$, $p<0.05$ ）²。「仕事給」と比べると、「一定比率」の企業では勤務態度に関する評価は低い傾向がある。なお、「仕事給」の企業と「職位対応」と「職能給」の企業では活用評価に差がない。

¹ この原因は2つあると考えられる。一つは、「一定比率」を選択する企業では60～64歳時点と比べた時に仕事上の責任が軽減すること。もうひとつは、給与水準を下げるために「一定比率」を選択することである。仕事上の責任が変わらない場合であっても、この基準を選択する企業では、相対的に給与水準の変化は負に大きい。これらの結果は、本章巻末の補論を参照のこと。

² 担当業務レベルの代わりに、「60～64歳時点と比べた仕事の責任の変化」を統制変数として投入した場合も、「発揮している」と「一定比率」とは統計上負の関係がある（ $B=-0.324$, $S.E.=0.151$, $p=0.032$ ）。下げをすることを目的にこの基準を選択するためと考えられる。

図表 15 基本給の決定基準と活用評価（多項ロジスティック回帰分析）

	発揮していない		発揮している		
	B	S.E.	B	S.E.	
切片	-1.515	0.749	* -1.011	0.439	**
正社員数	0.030	0.056	-0.086	0.033	**
製造業 D	0.060	0.192	-0.092	0.114	
非正社員 D	-0.239	0.165	-0.142	0.093	
経営状況	0.167	0.088	-0.268	0.052	**
専門 D	-0.200	0.309	0.387	0.182	*
営業販売 D	-0.058	0.424	-0.079	0.249	
サービス D	-0.492	0.349	-0.094	0.210	
現業 D	-0.393	0.316	-0.067	0.192	
同じ仕事 D	-0.309	0.184	0.016	0.113	
担当業務レベル	-0.257	0.077	** 0.220	0.043	**
異動・時間制約化	-0.113	0.113	-0.004	0.064	
給与水準変化	0.005	0.005	0.005	0.003	
賞与一時金 個人業績反映	-0.410	0.204	* 0.075	0.126	
賞与一時金 個人業績反映なし	-0.249	0.195	0.205	0.123	
昇給・降給 個人業績反映	0.100	0.186	0.028	0.105	
昇給・降給 個人業績反映なし	0.074	0.213	-0.126	0.127	
定額の金額を一律に支給	0.662	0.254	** 0.147	0.135	
64 歳までの職位や等級に対応する金額を支給	-0.095	0.312	-0.071	0.147	
64 歳までの基本給の一定比率の金額を支給	0.145	0.287	-0.301	0.152	*
現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）	0.239	0.287	-0.005	0.149	
仕事の成果・業績を評価（成果給）	0.718	0.320	* -0.001	0.202	
-2 対数尤度	4546.466**				
Nagelkerke R ²	0.091				
N	2691				

注 1) ** p < 0.01, * p < 0.05

注 2) 表側のイタリックの項目は、統制変数である。

2. 仕事給の選択と調整制度、その効果

前項では、「仕事給」は相対的に「全員一律」や「一定比率」、「成果給」よりも企業側の 65 歳以降社員の評価は高くなる傾向があった。「職位対応」と「職能給」とは、統計上差はなかった。

図表 16 図表 15 と 18 の記述統計量

変数名	変数の作成方法	平均値	最大値	最小値	標準偏差
正社員数	回答企業の正社員数について「20 人以下」を 1 点、「21 ～ 30 人」を 2 点、「31 ～ 50 人」を 3 点、「51 ～ 100 人」を 4 点、「101 ～ 300 人」を 5 点、「301 ～ 500 人」を 6 点、「501 ～ 1000 人」を 7 点、「1001 ～ 5000 人」を 8 点、「5001 人以上」を 9 点とした 9 点尺度	2.82	9	1	1.33
製造業 D	回答企業の業種で「製造業」を 1、それ以外を 0 とするダミー変数。	0.20	1	0	0.40
非正社員 D	65 ～ 69 歳の雇用形態が「非正社員」を 1、「正社員」を 0 とするダミー変数	0.49	1	0	0.50
経営状況	回答企業の経営状況について、「良い」を 1 点、「やや良い」を 2 点、「やや悪い」を 3 点、「悪い」を 4 点とした 4 点尺度	2.28	4	1	0.85
専門 D	65 歳以降社員の最も多い職種が「専門・技術職」を 1、それ以外を 0 とするダミー変数	0.41	1	0	0.49
事務 D (参照値)	65 歳以降社員の最も多い職種が「事務職」を 1、それ以外を 0 とするダミー変数	0.06	1	0	0.24

営業販売D	65歳以降社員の最も多い職種が「営業・販売職」を1、それ以外を0とするダミー変数	0.06	1	0	0.23
サービスD	65歳以降社員の最も多い職種が「サービス職」を1、それ以外を0とするダミー変数	0.15	1	0	0.36
現業D	65歳以降社員の最も多い職種が「生産・運輸・建設等の現業職」を1、それ以外を0とするダミー変数	0.32	1	0	0.47
同じ仕事D	65歳以降社員の主な担当について「60～64歳までと同じ」を1、「同じではないが、今までに経験したことのある仕事」と「経験した仕事に関連がある仕事」、「未経験の仕事」に該当する場合は0とするダミー変数	0.80	1	0	0.40
担当業務レベル	平均な「65歳以降社員」が担当する仕事の難しさについて。「役員・部長クラス」を6点、「次長・課長クラス」を5点、「係長・主任・現場監督者クラス」を4点、「一般クラスで、経験5年以上」を3点、「一般クラスで、経験5年未満」を2点、「非正社員クラス」を1点とする6点尺度。	3.31	6	1	1.13
異動・時間制約化	以下①・②の合計点。 ① 65歳以降社員の転居を伴う異動について、「異動範囲を限定しない」を1点、「異動範囲は一定地域内」と「転居がある異動は一切ない」は0点、「事業所は一つである」を1点。 ② 65歳以降社員の労働時間について、「フルタイム勤務、かつ残業もある」を1点、「フルタイム勤務であるが、残業はない」と「一日または週の労働時間が少ない働き方」を0点	1.01	2	0	0.70
職務再設計系施策	65歳以降社員の人材活用について、「ケガの防止や作業負担を軽減するために改善している」「病気の予防・発見のための健康施策を整えている」「65歳以降社員が不向きな作業を減らし、強みが最大限に活かせる仕事を中心に任せている」「65歳以降社員の体調や通院等の健康状況に応じて、勤務時間や勤務日を柔軟に設定できる」の4つの施策について、積極的に取り組んでいる場合を各々1点（それ以外を0点）とし、その合計得点を4で除した値	0.37	1	0	0.33
調整系の人事施策__センタリング	65歳以降の人材活用について、「会社や上司が65歳以降社員に期待する役割や働きぶりを伝えている」「業務の改善方法や事業構想を経営層や上司に提案する機会を設けている」「65歳以降社員の希望により他の部署・業務に変わる機会がある」「65歳以降社員にも会社の事業戦略や事業計画、職場の方針・課題に関する情報を伝えている」「65歳以降社員が編み図化やお活躍方法やキャリアに関する相談ができる機会を設けている」「65歳以降社員にも、会社負担によるスキル向上・維持の研修や資格取得の機会を設けている」「会社は、上司や同僚に、「65歳以降社員」の能力や特性を生かす方法を助言している」の施策について、積極的に取り組んでいる場合を各々1点（それ以外を0点）とし、その合計得点を7で除し、当該平均値で引いた値。	0.00	0.82	-0.18	0.26
給与水準変化	65歳以降社員の給与水準（基本給、賞与・職務手当も含む）について、60～64歳時点と「100」%とした場合の65歳以降社員の割合（実数値記入）*年金や公的給付を除く	87.11	170	5	15.19
賞与一時金__個人業績反映	65歳以降社員に「個人業績を反映した賞与・一時金がある」場合には1、それ以外を0とするダミー変数	0.44	1	0	0.50
賞与一時金__個人業績反映なし	65歳以降社員に「個人業績を反映した賞与・一時金があるが、個人業績は反映しない」場合には1、それ以外を0とするダミー変数	0.36	1	0	0.48
賞与一時金なし（参照値）	65歳以降社員には「賞与・一時金の対象ではない」場合には1、それ以外を0とするダミー変数	0.21	1	0	0.41
昇給・降給__個人業績反映	65歳以降社員に「個人業績を反映する昇給または降給がある」場合は1、それ以外を0とするダミー変数	0.35	1	0	0.48
昇給・降給__個人業績反映なし	65歳以降社員に「昇給または降給があるが、個人業績を反映しない」場合は1、それ以外を0とするダミー変数	0.16	1	0	0.37
昇給・降給なし（参照値）	65歳以降社員に「昇給または降給がない」場合は1、それ以外を0とするダミー変数	0.49	1	0	0.50
定額の金額を一律に支給	65歳以降社員の基本給の決め方について、「定額の金額を一律に支給」する場合は1、それ以外を0とするダミー変数	0.26	1	0	0.44
64歳までの職位や等級に対応する金額を支給	65歳以降社員の基本給の決め方について、「64歳までの職位や等級に対応する金額を支給」する場合は1、それ以外を0とするダミー変数	0.17	1	0	0.37
64歳までの基本給の一定比率の金額を支給	65歳以降社員の基本給の決め方について、「64歳までの基本給の一定比率の金額を支給」する場合は1、それ以外を0とするダミー変数	0.18	1	0	0.38
現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）	65歳以降社員の基本給の決め方について、「現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）」する場合は1、それ以外を0とするダミー変数	0.16	1	0	0.37
現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給））	65歳以降社員の基本給の決め方について、「現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給）」する場合は1、それ以外を0とするダミー変数	0.16	1	0	0.37
仕事の成果・業績を評価（成果給）	65歳以降社員の基本給の決め方について、「仕事の成果・業績を評価（成果給）」する場合は1、それ以外を0とするダミー変数	0.07	1	0	0.25

「職位対応」は過去の貢献を評価するため、他の非正社員との処遇均衡に課題が生じやすく、60代前半層の人材活用では現在の貢献を反映しないため、現役社員と同等の活躍を求める場合には労働意欲が仕事給よりも低くなる傾向がある（藤波・鹿生, 2020）。また、「職能給」を選んだとしても、65歳以降社員の活用戦略は育成対象とせず、配置転換も念頭に置かない。そのため仕事内容と賃金に乖離が生じ、賃金水準が上振れする可能性がある。一方、「仕事給」を選択する場合には、他の非正社員との処遇均衡を図られ、かつ労働意欲の引上げも期待できる利点がある（鹿生, 2025；藤波・鹿生, 2020）。65歳以降社員の活用戦略の整合性と、他の就業形態の人材とのバランスの二点を考慮すれば、（制度導入・運用コストを低く抑えることができるのであれば³⁾）「仕事給」を選ぶ合理性は高いものと考えられる。

基本給を仕事基準とする場合、仕事の価値によって基本給の金額は大きく変わることになる。会社主導で仕事を決める場合には、社員側の納得性は低くなる。したがって、社員から担当業務やキャリアのニーズを聞き、働く側の意向を反映する仕組み（社内公募をはじめとする配属先を自ら決める機会提供）を用意し、会社側の期待を伝え、労使で調整しながら仕事を決めるプロセスが必要になる。後者の労使の調整を機能させるには、人事部門が現場に参与する仕組みや、交渉人として機能するように高齢期に向けた準備を促すとともに、能力向上を支援する仕組みを用意することが望ましい（例えば、鹿生・大嶋・藤波・大木, 2022；藤波・大木, 2012）。

上記の施策群を本章では「調整系」（7章では「調整制度」と記述している）と呼ぶことにする。最初に「仕事給」を選択する企業が、「調整系」の人事施策を整備しているのか、否かを確認する。図表 17 をみると、「仕事給」の企業では、相対的に「会社や上司が「65歳以降社員」に期待する役割や働きぶりを伝えている」（積極的にやっている割合は24.6%）、「「65歳以降社員」にも会社の事業戦略や事業計画、職場の方針・課題に関する情報を伝えている」（同36.6%）、「「65歳以降社員」にも、会社負担によるスキル向上・維持の研修機会や資格取得の機会を設けている」（同21.7%）が多い。しかしながら、「積極的に取り組んでいる」割合は調整系の人事施策全般では低い傾向がある。

³⁾ 人事部門は導入時に加え、運用時も職務価値の評価を定期的に行う必要があり、現役社員に職能給を適用する場合には、新たな設計思想の賃金制度を持ちこむため、調整コストが発生する可能性もある。

図表 17 基本給の決定基準別、調整系の人事施策の実施割合（行％，「積極的に取り組んでいる」企業の割合）

	会社は、上司や同僚に、「65歳以降社員」の能力や特性を生かす方法を助言している	「65歳以降社員」にも、会社負担によるスキル向上・維持の研修や資格取得の機会を設けている	「65歳以降社員」が自らの活躍方法やキャリアに関する相談ができる機会を設けている（研修や面談）	「65歳以降社員」にも会社の事業戦略や事業計画、職場の方針・課題に関する情報を伝えている	「65歳以降社員」の希望により、他の部署・業務に変わる機会がある（仕事の自己申告等）	業務の改善方法や事業構想を経営層や上司に提案する機会を設けている	会社や上司が、「65歳以降社員」に期待する役割や働きぶりを伝えている	N
定年 66 歳以上	21.6%	17.3%	13.5%	28.0%	16.5%	21.9%	15.4%	1719
定年 65 歳以下 計	20.8%	14.6%	11.6%	31.9%	15.6%	17.1%	13.6%	3070
定額の金額を一律に支給	21.9%	16.8%	11.1%	29.8%	16.8%	17.6%	14.8%	772
64 歳までの職位や等級に対応する金額を支給	23.0%	14.9%	12.7%	35.1%	16.4%	16.6%	13.9%	482
64 歳までの基本給の一定比率の金額を支給	20.2%	12.9%	9.3%	33.9%	14.5%	16.8%	12.9%	505
現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）	17.2%	12.8%	11.2%	29.0%	14.1%	15.5%	12.4%	483
現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給））	24.6%	15.8%	14.1%	36.6%	18.1%	21.7%	15.6%	475
仕事の成果・業績を評価（成果給）	16.6%	14.3%	14.3%	29.0%	12.9%	13.8%	11.1%	217
その他	16.2%	8.8%	6.6%	24.3%	11.0%	12.5%	8.8%	136
合計	21.1%	15.5%	12.3%	30.5%	15.9%	18.8%	14.2%	4789

最後に、「仕事給」を選択する場合、特に調整系の人事施策が活用評価を高めるために重要となるのかを確認したい。調整系の人事施策は、図表 17 の表側の項目について「積極的に取り組んでいる」を 3 点、「積極的ではないが、実施している」2 点、「行っていない」1 点とし、合計点を有効回答数で割った値を投入している。調整効果を測定するために、センタリングした値を用いている。

調整系の人事施策と仕事給の交互作用項（①×②）と活用評価（「ある程度、発揮している」が基準）は統計上有意な関係はない（発揮していない： $B=-1.752$, $S.E.=1.406$, $n.s.$, 発揮している： $B=0.523$, $S.E.=0.435$, $n.s.$ ）。一方、調整系の人事施策は、「ある程度、発揮している」と比較すると「発揮している」と正の関係がある（ $B=1.244$, $S.E.=0.202$, $p < 0.01$ ）。調整系の人事施策を整備する企業では、勤務態度に係る活用評価が高い傾向がある。しかし、「仕事給」との交互作用項は有意ではない。調整系の人事施策は、「仕事給」を選択する場合に特に有効となるわけではない。むしろ、基本給の決め方の選択とは無関係に、この施策に効果がある。

図表 18 調整系の人事施策と仕事給、活用評価（多項ロジスティック回帰分析）

	発揮していない		発揮している		
	B	S.E.	B	S.E.	
切片	-0.771	0.719	-1.315	0.441	**
正社員数	0.011	0.055	-0.093	0.034	**
製造業 D	0.039	0.192	-0.091	0.115	
非正社員 D	-0.259	0.165	-0.130	0.095	
経営状況	0.157	0.089	-0.212	0.053	
専門 D	-0.222	0.310	0.317	0.186	
営業販売 D	0.032	0.425	-0.195	0.255	
サービス D	-0.525	0.348	-0.154	0.215	
現業 D	-0.349	0.314	-0.049	0.196	
同じ仕事 D	-0.355	0.184	0.052	0.115	
担当業務レベル	-0.294	0.077	0.226	0.043	**
異動・時間制約化	-0.108	0.113	-0.032	0.065	
給与水準変化	0.007	0.005	0.006	0.003	*
賞与一時金__個人業績反映	-0.453	0.205	0.034	0.128	*
賞与一時金__個人業績反映なし	-0.306	0.195	0.213	0.125	
昇給・降給__個人業績反映	0.098	0.184	-0.054	0.106	
昇給・降給__個人業績反映なし	0.057	0.212	-0.157	0.129	
職務再設計系の施策	-0.677	0.276	0.373	0.150	*
①調整系の人事施策__センタリング	0.129	0.413	1.244	0.202	**
②現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給））	-0.492	0.269	-0.016	0.120	
①×②	-1.752	1.406	0.523	0.435	
-2 対数尤度	4445.292**				
Nagelkerke R ²	0.132				
N	2691				

注 1) ** p < 0.01, * p < 0.05

注 2) 表側のイタリックの項目は、統制変数である。

5 節 おわりに

本章では、70 歳雇用企業の基本給の決め方の状況と規定要因、定年 65 歳以下企業を対象にして基本給の決め方別に賃金制度の概要と人材活用効果、調整系の人事施策との交互作用効果を概観した。分析結果を整理したのが、以下である。

第一は、70 歳雇用企業における 65 歳以降社員の基本給の決め方と規定要因である。概要を示すと以下のようになる。

①仕事給（14.8%）

定年年齢を低く設定し、65 歳以降社員の活用では労働時間や異動の制約を設け、60 ～ 64 歳時点から仕事内容を変える傾向がある。担当する仕事のレベルは高い。処遇の決定においては、個人差を設ける方針を持つ傾向がある。

②職能給（17.1%）

定年年齢は高く、労働時間や異動の制約がある場合も選択する。担当業務レベルは低い。処遇の決定では、ある程度設ける方針を持つが、「仕事給」よりも差を設けない傾向がある。

③一定比率（12.5%）

定年年齢は低く（仕事給よりも低い傾向）、雇用区分を非正社員とする傾向がある。担当業務レベルは低い。処遇の決定においては、個人差をある程度設ける方針を持つものの、極力差をなくす方針をもつ傾向がある。

④職位対応（14.0%）

定年年齢は低い。仕事内容は変えずに、担当業務レベルは高い傾向がある（「仕事給」と同等）。処遇の決定は、ある程度個人差をつける方針を持つが、「仕事給」よりも個人差を抑制する傾向がある。

⑤全員一律（28.6%）

定年年齢は高い。65歳以降社員の雇用区分は正社員とし、60～64歳時点から仕事内容の変更はない傾向がある。担当業務レベルは高い企業と低い企業に二極化する。処遇の決定方針は、個人差を設けない方針を持つ傾向がある。

⑥成果給（8.9%）

定年年齢は高い。人材活用に制約がない企業が多い。担当業務レベルは低い。処遇の決定方針は、個人差を設ける方針を持ち、「仕事給」よりも差を広げる方針を持つ企業が多い。

相対的に比較すると上記の特徴が見えるものの、活用戦略や雇用管理と、基本給の決め方には強い相関はない。高齢期の貢献に見合った基本給の決め方を選択する企業は40.8%に留まることから、今後、70歳雇用企業においても（65歳以降社員の）基本給の決め方の見直しが進むことが予想される。

第二は、定年年齢を65歳以下に定める企業における人事評価の実施状況と賃金制度の特徴である。基本給の決定基準のうち、①65歳以降社員の貢献を算定基準（「職能給」と「仕事給」、「成果給」；以下、「いま基準」と記述）とする場合と、②64歳までの貢献を算定基準（「一定比率」と「職位対応」：過去基準）とする場合あるいは「全員一律」とする場合では、人事評価の実施状況や賃金制度に違いがあった。

①いま基準（「職能給」と「仕事給」と「成果給」）

人事評価を実施し、労働条件の設定に用いる（特に「職能給」と「仕事給」）。個人業績を反映した昇給や降給ありの基本給とし、個人業績を反映する「賞与・一時金」を支給する企業が多い。給与水準は、65歳を越えても維持する企業が半数程度を占める。いま基準の企業では、65歳時点でも給与水準を維持し、65歳以降も給与の変動がある仕組みを選択する傾向がある。

②過去基準（「一定比率」と「職位対応」と「全員一律」）

いま基準と比べると人事評価を実施しない企業は多く、実施する場合にも労働条件に用いない企業が多い（特に「一定比率」と「全員一律」）。基本給に昇給・降給がある仕組みを設ける企

業は①と比べると相対的に少ない。「賞与・一時金」を支給する企業は多いが、個人業績を反映させない仕組みを選択する（特に、「一定比率」と「全員一律」）。給与水準は、「全員一律」と「職位対応」では65歳を越えても維持する企業は半数程度を占めるが、「一定比率」では全般的に引き下げる傾向がある。前者では65歳時点でも給与水準を維持し、65歳以降には給与の変動がない仕組みを選択し、後者では65歳時点で給与水準を下げ、65歳以降には給与の変動がない仕組みを選択する傾向がある。

第三は、定年年齢を65歳以下に定める企業における基本給の決め方と人材活用評価、調整系の人事施策の効果である。勤務態度に関する企業の評価（発揮状況）と基本給の決定基準との関係を見ると、「仕事給」と比べて「一定比率」と「全員一律」、「成果給」を選択する企業では、企業の評価は低くなる。一方、「仕事給」と「職位対応」、「職能給」には差がなく、勤務態度の観点から劣る仕組みではない。むしろ、社員全体のパフォーマンスを高めるために他の非正社員との処遇均衡を念頭におき、なおかつ、企業は「65歳以降社員」には配置転換や人材育成を行わないために、65歳以降の仕事で発揮された能力に対して支払うという活用戦略と支払い基準との整合性を念頭におくと、「仕事給」の選択の優位性は高いものと考えられる。

「仕事給」を選択する場合、仕事の配分に関わる諸条件（仕事内容、仕事上の責任、裁量、業務目標、今後のキャリア）を労使で調整する場を設けることが望ましい。そのためには、社員が交渉主体者として、調整の場に就けるように、会社側の情報を伝え、キャリアを考える機会を設け、高齢期に向けて準備を促し、かつ能力向上を支援することが必要になる。これらを本章では「調整系の人事施策」と呼び、「仕事給」の選択時には特に重要になるのか否かを、統計的に確認した。

「仕事給」を選択する企業では、相対的に「調整系の人事施策」を設ける傾向があった。勤務態度に関する企業の評価を見ると、「仕事給」と「調整系の人事施策」の交互作用には統計上有意な関係はなく、「調整系の人事施策」の主効果とは正の関係があった。「調整系の人事施策」を導入する企業では活用評価は高いが、「仕事給」を選択する企業において特に高くなるわけではなかった。「調整系の人事施策」は基本給の決定基準とは無関係に、有効な対策であることを示していた。

最後に、研究上の課題を示しておきたい。ひとつは、「基本給の決定基準」の動向把握である。「基本給の決定基準」と活用戦略とが符合しない企業も一定数あった。賃金制度のうち基本給の改革は後回しになりやすい。したがって、70歳雇用企業においても、活用戦略に適合させるように決定基準は今後、変化する可能性がある。定期的に動向を把握することが望ましい。

もうひとつは、「調整系の人事施策」の測定である。60代前半層の人材活用の知見（例えば、鹿生・大嶋・藤波・大木, 2022；藤波・大木, 2012）を踏まえると、活用戦略に応じて「調整制度」に搭載する人事施策は変わる可能性がある。この実証研究が必要になる。これらは、今後の課題としたい。

（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．
- 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)「Ⅲ部 1 章 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)「2 章「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・大木栄一・藤波美帆 (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・大木栄一 (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」『日本労働研究雑誌』No.619, 90-101.
- 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.
- 鹿生治行・藤波美帆 (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．

補論 「一定比率」と給与水準との関係一定年 65 歳以下企業

基本給の決定基準のうち「一定比率」を選ぶ企業において、65 歳社員の給与水準の変化が負に大きくなる理由を考えてみたい。

ひとつは、「一定比率」を選ぶ企業では、60～64 歳時点と比べて仕事上の責任を軽減させるためである。図表補 -1 は、基本給の決定基準別にみた 60～64 歳時点と比べた仕事上の責任の変化である。「一定比率」の企業では、相対的に仕事上の責任をやや軽減する割合が高い (36.7%)。

図表補 -1 基本給の決定基準別、60～64 歳時点と比べた仕事上の責任の変化 (行%)

	65 歳以降社員の方が重い (「65 歳以降」>「60～64 歳時点」)	変わらない (「65 歳以降」=「60～64 歳時点」)	65 歳以降社員の方が「やや」軽い (「65 歳以降」<「60～64 歳時点」)	65 歳以降社員の方が「大幅」に軽い (「65 歳以降」<<「60～64 歳時点」)	合計	N
定額の金額を一律に支給	1.1%	62.9%	23.4%	12.6%	100.0%	787
64 歳までの職位や等級に対応する金額を支給	1.2%	66.7%	23.8%	8.3%	100.0%	484
64 歳までの基本給の一定比率の金額を支給	0.2%	49.9%	36.7%	13.2%	100.0%	509
現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価 (職能給)	0.6%	57.5%	28.3%	13.6%	100.0%	487
現在の担当する仕事の価値 (難易度、責任、経営等への影響度を評価 (職務・役割給))	0.8%	58.7%	27.3%	13.2%	100.0%	484
仕事の成果・業績を評価 (成果給)	1.4%	68.0%	17.1%	13.5%	100.0%	222
その他	1.4%	51.4%	29.0%	18.1%	100.0%	138
計	0.9%	59.7%	26.8%	12.6%	100.0%	3111

もう一つは、それ以外の要因である。仕事上の責任が変わらない場合を集計母数とし、基本給の決定基準と給与水準 (変化) の分布をみたのが、図表補 -2 である。60～64 歳時点と仕事内容が変わらない企業のみを抽出したとしても、「一定比率」では相対的に給与水準の変化が大きい (平均値 83.7%、中央値 80.0%)。このため、「一定比率」を選択する企業では、賃金水準を見直すために、この決め方を選択することが窺える。

図表補-2 基本給の決定基準別、給与水準の変化（行％）－仕事上の責任が変わらない企業のみ－

	69% 以下	70～ 79%	80～ 89%	90～ 99%	100% 以上	合計	平均値	中央値	N
定額の金額を一律に支給	3.7%	6.1%	14.8%	9.6%	65.8%	100.0%	93.1%	100.0%	488
64歳までの職位や等級に対応する金額を支給	3.7%	6.5%	15.6%	8.7%	65.4%	100.0%	92.8%	100.0%	321
64歳までの基本給の一定比率の金額を支給	6.0%	24.2%	27.8%	17.7%	24.2%	100.0%	83.7%	80.0%	248
現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）	4.4%	8.1%	16.5%	11.0%	60.1%	100.0%	91.7%	100.0%	273
現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給））	5.3%	8.9%	12.5%	9.6%	63.7%	100.0%	91.9%	100.0%	281
仕事の成果・業績を評価（成果給）	4.0%	8.7%	10.7%	8.7%	67.8%	100.0%	92.8%	100.0%	149
その他	14.9%	4.5%	14.9%	3.0%	62.7%	100.0%	88.5%	100.0%	67
合計	4.8%	9.5%	16.3%	10.5%	58.9%	100.0%	91.2%	100.0%	1827