

第3章 事例調査で明らかにされたこと

1節 調査対象企業の概要

事例調査の対象企業は10社であり、業種別には製造業（4社）と卸・小売業（3社）が中心である。規模別には299人以下の小規模企業5社と1,000人以上の大規模企業4社が中心であり、300～999人の中規模企業は1社にとどまる。なお以下では、定年延長制度をとる1社を除く、継続雇用制度をとる9社（つまり再雇用による高齢社員）についての分析結果が整理されている。

2節 人事管理の基盤システム

（1）高齢社員の社員区分制度

人事管理の基盤システムは社員を異なる人事管理を適用するグループに分ける社員区分制度と社員の序列を決める社員格付け制度から構成される。この点は高齢社員も同様であり、人事管理の諸制度はこの基盤システムのもとで設定される。

まず社員区分制度からみると、全ての高齢社員を同じに扱う1コース型（4社）と、高齢社員を複数グループに分ける複数コース型（5社）があり、前者は小規模企業が中心、後者は大規模企業が中心という特徴がみられる。また複数コース型のコース数は企業によって多様であり、「5コース」が2社、「3コース」が2社、「2コース」が1社となっている。

ここで重要なことは、以上のコース分け（つまり社員区分）は活用施策に基づいて行われていることであり、コース分けの仕組みがどのように設計されるかによって賃金制度の基本骨格が決定される。

（2）高齢社員の社員格付け制度

ここでは、社員格付け制度を高齢社員の定年後の初任格付けの面からみている。これには、定年直前の資格等を継続する「継続型」の方法と、新たに格付けを行う「再格付け型」の方法がある。この点から現状をみると、継続型が4社4コース、再格付け型が8社13コースであり、企業は一般的に再格付け型をとっている。

3節 高齢社員の活用施策（働き方）の類型化

（3）「就業自由度」と「期待する役割」からみる

第Ⅱ部で詳細に説明したように、企業の活用施策は「就業自由度」「期待する役割」「成果への期待」の3つの観点からみることができ、「就業自由度」と「期待する役割」は基本給のあり方を、「成果への期待」は変動給（つまり賞与・一時金）のあり方を規定する。

ここでは、「就業自由度」を正社員並みの労働時間で働く「フルタイム勤務型」と生活とのバランスを考慮した「短時間（短日）勤務型」の2タイプに分け、「期待する役割」を仕事

内容、職責、期待する仕事の成果、配置転換、出張などを現役社員と同じにする「現役社員同等活用型」、仕事内容（職種）は大きく変わらないものの職責が軽減される「同一職種職責軽減型」、仕事内容が変わる「異職種配置型」の3タイプに分けることにする。

そうすると「就業自由度」については、「フルタイム勤務型」が8社13コース、「短時間勤務型」が5社5コースであり、全体的には「フルタイム勤務型」が中心となっている。つぎに「期待する役割」については、「同一職種職責軽減型」（9社13コース）が中心であり、「現役社員同等活用型」（3社3コース）と「異職種配置型」（3社3コース）は少ない。こうしてみると、「フルタイム勤務型」による「同一職種職責軽減型」が主流となっている。

（3）「成果への期待」

最後の「成果への期待」は第Ⅱ部で説明したように、人事評価のありようによって把握することができる。まず人事評価の実施の有無からみると、実施（8社14コース）が一般的であり、未実施は2社4コースと少ない。

さらに実施企業のとる人事評価制度には、現役社員と同じにする「統合型」と異なる制度をとる「分離型」があり、「統合型」（5社6コース）と「分離型」（4社7コース）がほぼ等しい構成になっている。

これまでの主流が未実施であったことを踏まえると、人事評価（つまり高齢社員にも成果責任を問うこと）が一般的になりつつあり、その仕組みも段階的に正社員と同じように評価する統合型へと進んでいると考えられる。

4 節 高齢社員の賃金管理

（1）基本給の決め方

基本給の決め方には、現役社員と同じにする「統合型」と、現役社員とは異なる方法で決める「分離型」の二つがあり、「分離型」が主流を占め、「統合型」は2社2コースにとどまる。

さらに「分離型」には、①年金等の公的給付との関連を重視して全高齢社員に定額を一律に支払う「一律定額型」、②定年前の雇用区分、職位、資格等級等に対応して定額を支払う「職位・等級等リンク定額型」、③定年前とは無関係に仕事内容等によって決める「個別対応型」の3タイプがある。このタイプ別の構成をみると、「一律定額型」3社5コース、「職位・等級等リンク定額型」3社4コース、「個別対応型」4社7コースである。

さらに昇給制度についてみると、「昇給あり」5社7コース、「昇給なし」5社8コースであり、企業の対応は分かれている。「昇給あり」の昇給制度には、現役社員と同じである「統合型」と異なる「分離型」の2タイプがあり、さらに「分離型」には「洗い替え方式」と「積み上げ方式」がある。このタイプ別の構成をみると、「統合型」2社2コース、「分離型」3社5コース、さらに後者の内訳は「洗い替え方式」2社4コース、「積み上げ方式」1社1コースである。このようにみてくると、高齢社員には昇給制度を適用しないか、適用しても、正社員とは異なる

洗い替え方式の昇給制度を採用するケースが多いとの特徴がみられる。

（２）賞与・一時金の決め方

賞与・一時金については、「支給」（6社10コース）が一般的であり、「不支給」は4社4コースにとどまる。さらに前者がとる賞与・一時金の「決め方」は、「統合型」3社3コース、「分離型」5社8コースの構成であり、全般的に分離型をとる傾向が強い。さらに分離型には、人事考課に応じて支給額を決める「人事考課リンク方式」と人事考課を反映させず定額を一律に支給する「一律定額方式」の2つの決定方法があり、前者が5社7コース、後者が1社1コースであるので、人事考課リンク方式をとる傾向が強い。

５節 活用施策タイプと高齢社員の賃金管理

（１）活用施策タイプ別の構成

最後に活用施策と賃金制度との関連についてみておきたい。活用施策タイプ別に事例調査の対象になった企業とコースの構成をみると、Dタイプ（5社7コース）、Hタイプ（5社5コース）、Aタイプ（4社4コース）が主要なタイプであり、それ以外にはEタイプ（2社2コース）、Cタイプ（1社1コース）がある。それに対してBタイプ、Fタイプ、Gタイプに分類されるコースはない（なお、このタイプ分けについては13頁を参照してほしい）。以下では、主要3タイプの賃金制度の概要について整理しておく。

（２）Aタイプ

Aタイプは、事業活動を遂行する上でとくに必要とされる少数の社員を対象にしており、「就業自由度」「期待する役割」「成果への期待」のいずれについても定年前の状態が継続される点に活用施策上の特徴がある。

そのため継続雇用時の初任格付けは「統合型」がとられる。しかし基本給の「決め方」をみると、現役社員と区別する「分離型」がとられ、しかも定年後の仕事内容等によって決定される「個別対応型」になっている。さらに昇給については、「支給」と「不支給」に分かれており、支給では現役社員と区別する「分離型」で「洗い替え方式」になっている。賞与・一時金は支給され、その決め方は現役社員と同じ「統合型」がとられている。

Aタイプをとる企業の経営特性には、大手企業中心という特徴がみられる。

（３）Dタイプ

Dタイプは、「就業自由度」は現役並みの「フルタイム勤務型」であり、「期待する役割」は定年を契機に定年直前とは異なる仕事に再配置されるもののキャリアが活かせる仕事に配置される「同一職種職責軽減型」がとられている。また「成果への期待」については、人事評価は現役社員と区別して行う「分離型」がとられている。

そのため、継続雇用時の初任格付けは「再格付け型」がとられる。基本給の「決め方」については、現役社員とは異なる「分離型」の定額型が主流であり、その形態は全高齢社員に同額を支給する「一律型」と雇用区分、職位、等級ごとに異なる金額を支給する「職位・等級等リンク型」に分かれている。昇給は「支給」と「不支給」に分かれ、「支給」しているコースでは「分離型」の下での「洗い替え方式」が行われている。賞与・一時金については、「支給」が一般的であり、その「決め方」は「分離型」で「人事考課リンク方式」による方法がとられている。

Dタイプをとる企業の経営特性をみると、大手企業でも中小企業でも採用されている点に特徴がある。

(4) Hタイプ

Hタイプは、「就業自由度」は「パートタイム勤務型」であり、「期待する役割」は、定年前の役割から離れキャリアを活かした仕事に配置される「同一職種職責軽減型」あるいは異なる仕事に配置される「異職種配置型」である。「成果への期待」については、現役社員と区別する「分離型」の人事評価が行われている。

これに対応して、初任格付けは「再格付け型」である。基本給の決め方については、現役とは異なる「分離型」であり、かつ現役時代の賃金水準を考慮せずに仕事内容とその市場相場を勘案して決める「個別対応型」がとられている。昇給は不支給が一般的である。賞与・一時金については、「支給」と「不支給」に分かれ、「支給」の場合の決め方は現役社員と区別する「分離型」の下で人事評価を反映する「人事考課リンク方式」がとられている。

最後にHタイプをとる企業の経営特性には、大手企業でも中小企業でも採用されている点に特徴がある。