

2章 賃金カーブからみる高齢社員マネジメント

1節 はじめに

平成16年改正の高年齢者雇用安定法の施行により、60歳以降も継続して雇用される社員（以下、「高齢社員」と記述する）が増加し、高齢社員の数量的増加と質的な多様性が高まったことで、企業はそれに対応すべく、人事管理を整備している。

特に65歳までの雇用が義務化されたことで、企業は高齢社員について、これまでの「福祉的雇用」ではなく、業績貢献する人材と位置して活用することが求められている。このとき、高齢社員の個別状況を考慮した対応を行えば現場の負担感が高まることから、人事管理の整備を通じた対応が必要となる（今野2014）。

これまでの調査などから、59歳以前の正社員（以下、「現役社員」と記述する）と高齢社員に適用される人事管理の類似性を捉えると、労働時間管理や配置・異動管理では類似性が高く、高齢社員にはこれらの管理分野において現役社員に近い管理が適用されている。一方で、昇給や賞与の支給状況から捉えた賃金制度の類似性は低く、賃金の決定方法は現役社員と異なる傾向にある。また、高齢社員を対象とした社員格付け制度の導入企業は少ない（藤波・大木2011；藤波2013）状況も踏まえると、高齢社員を本格的に活用するための賃金制度は十分に整備されていない状況にあると考えられる。

実務上、高齢社員の人事管理を考える場合には、彼・彼女らの活用戦略に応じて人事管理を設計することが重要であるが、このときに高齢社員の雇用だけに焦点を当てるのではなく、全社員の中の一形態であると捉えること、言い換えれば多様性の視点が必要となる。特に、インセンティブ機能という側面を持つ賃金制度について、労働意欲に配慮した賃金制度を設計しようとするれば、社員間の公平性に配慮する必要があり、この時に多様性の視点が欠かせないのである。

一方で、高齢社員の賃金制度に関する研究では、主に決定方法や水準に注目してきた。例えば藤波（2013）は、①活用方法が現役社員と類似する場合には、高齢社員の賃金（基本給や賞与・一時金）の決め方や支給水準が現役社員と類似する傾向にあり、②基本給の決定要素において、仕事や能力を重視する場合には、職場の生産性の向上や他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上、技能伝承に正の効果があり、経営上の成果を享受できることを明らかにしている。

実務上の要請に応えるには、上述の研究に加え、社員間の公平性という観点から課題を設定する必要がある。本章では、賃金制度における社員間の公平性を考えるため、現役社員と高齢社員の賃金制度の「接続」に着目する。現役社員では社員区分間の公平性が問題になるが、高齢社員の場合には、高齢社員間と、現役時代と今、という2つの公平性に配慮する必

要がある。一般に、日本企業の人事制度においては、60歳前後を節目に、社員区分や期待役割、賃金の決め方（例えば年功給から職務給）が大きく変わることが多い。このため「現役時代と今」では賃金の決め方、もしくは賃金水準が変わり、高齢社員の納得性が担保できない可能性もある。

この理由から本章では「現役時代と今」の接続に注目し、特に、賃金水準の「接続」に焦点を当てる。賃金の決め方が年齢や勤続、能力基準から仕事基準に変わり、結果として賃金水準が変わる場合もあれば、仕事基準の賃金制度は同じでも期待役割が異なるために賃金水準が変わる場合もある。高齢期に役割が変わるという意識が高齢社員に定着していなければ、60歳前後で賃金水準が変化することが原因で、高齢社員の労働意欲は低下する可能性がある。高齢社員の労働意欲に配慮した賃金制度を整備するには、60歳前後の賃金水準の「接続」、つまり賃金カーブの形状にも留意し、その形状を選択した場合に発生する潜在的なリスクを把握しておく必要がある。

以上の問題意識に基づき、本章では、第Ⅱ部第1章で紹介した「管理職調査」を用いて、次の4点を明らかにする。第1は、賃金カーブの形状である。日本企業において選択される賃金カーブの現状を把握する。第2は、賃金カーブ別の人事管理の特徴である。主要な賃金カーブを対象に、人事戦略や高齢社員の人事管理の特徴を捉える。第3は、賃金カーブの規定要因である。企業の高齢社員の需給バランスとの関係から賃金カーブの規定要因を分析する。最後は、高齢社員の成果と活用満足度との関係である。管理職から捉えた活用評価が高い賃金カーブを明らかにする。

なお本章では、管理職による高齢社員への評価にも注目する。管理職は、経営層や人事部門と現場の労働者をつなぐ役割を果たすとともに、経営層が策定した経営戦略や人材活用戦略に基づき、管理職は事業運営や人材マネジメントを行う。同時に、管理職には、その実践方法において多くの裁量が付与されており、その管理能力が事業運営の成否を左右する。組織構造や職務権限、インセンティブが適正に設計されていれば、管理職は経営戦略や人材活用戦略を把握し、かつ経営層や人事部門よりも人事管理上の課題を把握していると考えられる。この前提に立ち、本章では、経営側と働く側の両者の情報を把握できる「管理職」の認識を捉えることにした。

2 節 賃金カーブの形状

本節では、60歳以前の賃金カーブの形状と60歳以降の賃金カーブの形状を捉え、60歳前後の賃金カーブの組み合わせを把握することにする。

図表2-1左段から調査対象企業における平均的な現役社員の賃金カーブの構成比をみると、「ある時点から横ばい」が最も多く（48.5%）、次いで「上昇」（28.2%）、「ある時点か

ら下降」(23.2%)の順になっている。続いて右段から高齢社員の賃金カーブの形状をみると、「60歳以降は減少し、その後は横ばい」(38.8%)が最も多く、「60歳以降は横ばい」(25.4%)、「60歳以降は下降」(21.6%)の順となっている。

現役社員と高齢社員間の賃金カーブの持続性という観点から捉えると、60歳以降の時点に大幅に減少する形状(以下、「断絶」と記述する)の構成比は51.2%、減少しない形状(以下、「連続」と記述する)は48.8%であり、同程度となっている。また高齢社員の賃金カーブの変化という観点から捉えると、「上昇」の形状を描くのは5.4%、「横ばい」64.2%、「下降」30.3%となり、変化しない形状が最も多くなっている。

図表2-1 平均的な現役社員の賃金カーブ(左段)と平均的な高齢社員の賃金カーブ(右段)

	現役社員の賃金カーブ (N=1626)			高齢社員の賃金カーブ(N=1437)					
	上昇	ある時点から横ばい	ある時点から下降	60歳以降は上昇	60歳以降は横ばい	60歳以降は下降	60歳以降は減少し、その後は上昇	60歳以降は減少し、その後は横ばい	60歳以降は減少し、その後は下降
件数	459	789	378	25	365	311	53	558	125
構成比	28.2%	48.5%	23.2%	1.7%	25.4%	21.6%	3.7%	38.8%	8.7%

さらに、現役社員の賃金カーブと高齢社員の賃金カーブの組み合わせをみたのが、図表2-2である。最も多いのが、現役社員の賃金カーブが「ある時点から横ばい」と高齢社員の賃金カーブが「60歳以降は減少し、その後は横ばい」であり19.4%を占める。次いで、各「ある時点から横ばい」と「60歳以降は横ばい」の11.8%、各「ある時点から下降」と「60歳以降は減少し、その後は横ばい」の11.1%となっている。以下、これら3種を「主要パターン」と記述する。

図表2-2 平均的な現役社員の賃金カーブと平均的な高齢社員の賃金カーブの組み合わせ(総和%)

		高齢社員の賃金カーブ						合計
		60歳以降は上昇	60歳以降は横ばい	60歳以降は下降	60歳以降は減少し、その後は上昇	60歳以降は減少し、その後は横ばい	60歳以降は減少し、その後は下降	
現役社員 の賃金 カーブ	上昇	1.7%	9.4%	5.7%	1.0%	8.3%	1.7%	27.8%
	ある時点から横ばい	0.0%	11.8%	10.6%	2.0%	19.4%	4.2%	48.2%
	ある時点から下降	0.0%	4.2%	5.3%	0.1%	11.1%	2.8%	24.1%
合計		1.7%	25.4%	21.6%	3.7%	38.8%	8.7%	100.0%

3 節 カーブの形状別の高齢社員の人事管理の特徴

本節では、賃金カーブの形状から、高齢社員の人事管理の特徴を捉える。

1. 主要パターン別の高齢社員の人事管理の特徴

ここでは、2 節でみた主要パターン 3 種の特徴を捉えることにする。なお、図表 2 - 3 中には、全体平均よりも高い場合は「+」、低い場合は「-」を表記している。

業種別にみると、製造業では現役社員の賃金カーブが「横ばい」と高齢社員のカーブが「60 歳以降は大幅減少し、その後は横ばい」（以下、「大幅減少+横ばい」と記述する）が高く、「電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産」では各「下降」と「大幅減少+横ばい」が多くなっている。また正社員規模別にみると、規模が大きい企業では各「下降」と「大幅減少+横ばい」が選択される傾向にある。

次に主要パターン別に人事管理の特徴をみてみよう。構成比が最も高い「横ばい」+「大幅減少+横ばい」は、定年年齢を 60 歳に設定し、正社員に対する高齢社員（同一企業で 59 歳以前に正社員として雇用され、60 歳以降も正社員または非正社員として雇用される従業員）比率は、若干高い傾向（5～10% 未満（+））にある。高齢社員の賃金制度について、基本給の決め方は仕事の成果や年功を重視しない傾向にある。また、今後の高齢社員の労働時間や仕事内容の変化の希望を捉えると、勤務日数を除いて、相対的に減少を希望する管理職の割合は高くなっている。高齢社員の満足度は、概ね他の形状を選択する企業と比べて差はなく、唯一、定着度の満足度が高くなる傾向にある。全体的にみると、この形状を選択する企業では高齢社員の活用は平均的であり、管理職は高齢社員の活用に消極的であると捉えられる。

構成比が次に多い「横ばい」+「横ばい」を選択する企業は、定年年齢を 65 歳以上に設定する割合が高く、高齢社員比率も高い傾向（10% 以上（+））にある。今後の高齢社員の雇用期間を「65 歳以下」とする希望も低くなっている。また、高齢社員の労働時間や仕事内容の変化の希望を捉えると、勤務日数を除いて、他と比べて増やすことを希望する割合が高くなっている。総じて、この形状を選択する企業は高齢社員の活用が進んでおり、かつ管理職は高齢社員を積極的に活用する志向を持っている。

「下降」+「大幅減少+横ばい」を選択する企業は、定年年齢を 60 歳に設定する割合が高く、また、今後高齢社員の増加を見込む割合が高い。このタイプの企業では、高齢社員には現役社員と異なる人事管理が必要であると感じる割合が高い。高齢社員の基本給の決め方は、現状も今後も仕事の成果を重視する割合は低い。高齢社員の労働時間や仕事内容の変化の希望を捉えると、勤務日数を除いて、相対的に減少を希望する管理職の割合は高くなっている。全体的にみると、この形状を選択する企業では高齢社員の活用は平均的であり、管理職は高齢社員の活用に消極的であるという特徴がある。

	上昇				横ばい				下降			
	上昇	横ばい	下降	大幅減少 +上昇	大幅減少 +横ばい	大幅減少 +上昇	大幅減少 +横ばい	下降	大幅減少 +上昇	大幅減少 +横ばい	大幅減少 +下降	
構成比	1.7%	9.4%	5.7%	1.0%	8.3%	11.8%	10.6%	4.2%	0.7%	4.2%	2.8%	
高齢社員比率												
列%	32.2%											
0%超~2%未満												
2%~5%未満												
5%~10%未満												
10%以上												
今後の高齢者の変化												
かなり増加5点~かなり減少1点												
高齢者の職場在籍												
列%												
いる												
いない												
定年廃止												
定年引上												
現行維持												
その他												
望ましい雇用形態												
列%												
正社員												
非正社員												
何歳まで雇用すべきか												
列%												
65歳以下												
66~70歳												
71歳以上												
上限なし												
高齢者活用の希望												
戦力4点~社会的責任1点												
高齢者用人事制度												
必要4点~必要なし1点												
現役社員人事制度見直し												
大幅見直し4点~見直さない1点												
人事制度見直し領域												
格付け												
採用												
配置異動												
教育												
昇進												
人事評価												
賞金												
退職金												
福利厚生												
役職定年制												
必要4点~必要なし1点												
課長レベルの基本給決定												
重視する4点~重視しない1点												
年功的要素												
仕事内容												
仕事成果												
能力												
2.01点												
2.85点												
2.84点												
1.81点												
3.34点												
3.41点												
3.25点												
1.87点												

	上昇					横ばい					下降				
	上昇	横ばい	下降	大幅減少 +上昇	大幅減少 +横ばい +下降	横ばい	大幅減少 +上昇	大幅減少 +横ばい +下降	大幅減少 +上昇	大幅減少 +横ばい +下降	横ばい	下降	大幅減少 +上昇	大幅減少 +横ばい +下降	大幅減少 +下降
構成比	1.7%	9.4%	5.7%	1.0%	8.3%	1.7%	10.6%	2.0%	19.4%	4.2%	4.2%	5.3%	0.7%	11.1%	2.8%
今後の高齢者の基本給決定 そう思う4点~そう思わない1点 そう思う4点~そう思わない1点	+	+	+			+	-	+		+		+	+	-	-
3.11点 3.05点 2.96点 1.70点															
仕事内容 仕事成果 能力 年功的要素															
2.58点 2.60点 2.17点 2.52点 2.41点 2.66点 2.15点 2.10点															
高齢社員の人事管理の変化希望 増やす5点~減らす1点	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
勤務時間 勤務日数 残業時間 仕事内容 職責 仕事成果 配置転換 出張頻度															
2.84点 1.54%															
高齢社員への人事評価 列% 行わない 行わない															
84.6% 15.4%															
評価は現役と同じとするか 同じ4点~異なる1点(Q42 = 行わ ないを除く)	+	+		+				+				+			+
2.65点															
40歳以降の満足度 満足4点~満足していない1点	+	+		-		+		+				+	+	+	+
能力・技能 意欲 柔軟性 定着度 成果 全体															
2.54点 2.48点 2.45点 2.77点 2.56点 2.57点															
高齢社員の満足度 満足4点~満足していない1点	+	+		+		+		+				+	+	+	+
能力・技能 意欲 柔軟性 定着度 成果 全体															
2.63点 2.43点 2.36点 2.74点 2.51点 2.57点															
高齢者雇用時の重視事項 重視4点~重視しない1点	+	+		+		+		+				+	+	+	+
支那体制 適材適所 人間関係 多文化 本人意欲 能力 健康															
2.70点 3.03点 2.94点 2.73点 3.02点 2.94点 3.08点															
40歳以降社員への影響 高まる5点~低くなる1点	+	+		+		+		+				+	+	+	+
能力開発意欲 キャリア設計 管理職志向 専門職志向 昇進意欲 帰属意識 高齢活用意欲 現役意欲 健康増進 健康知識獲得															
3.37点 3.47点 3.23点 3.35点 3.21点 3.27点 3.45点 3.29点 3.55点 3.49点															

2. 3 類型別の高齢社員の人事管理の特徴

賃金カーブの分析は、①現役社員のカーブの屈折、②現役社員と高齢社員の持続性、③高齢社員のカーブの変化、の三つの視点から行っている。①は(a)屈折せずに上昇する形状(「上昇」)、(b)50歳以降に屈折し、横ばいや下降する形状(「50歳以降屈折」)、(c)50歳以前に屈折し、横ばいや下降する形状(「50歳未満屈折」)の3つに区分し捉えることとする。②は、高齢社員になる時点で(a)賃金カーブが一度大幅に低下する(「断絶」)か、減少しないか(「連続」)の2つに区分して捉える。③は、②でみた「持続性」を考慮した後のカーブの形状を捉えることとし、(a)「上昇」、(b)「横ばい」、(c)下降の3つに区分した。

(1) 現役社員のカーブの屈折と現役社員の人事管理

現役カーブの屈折の構成比をみると、「上昇」が27.8%、「50歳以降屈折」58.4%、「50歳未満屈折」13.8%となっている。「製造業」では「50歳未満屈折」の割合が高く(16.6%)、「電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業」では「50歳以降屈折」(70.4%)、「運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業」と「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」では「上昇」(各33.0%、39.7%)が高くなっている。規模別にみると、「～100人」において「上昇」が高く(39.5%)、「1001～5000人」では「50歳未満屈折」(18.2%)、「5001人以上」では「50歳以降屈折」が高くなっている(70.6%)。

現役社員のカーブが「上昇」を描く企業の特徴をみると、正社員数は、過去5年間に増加し、今後も増加する見込みを有している。退職管理をみると、定年制度は「定年なし」や「定年年齢を65歳以上」とする割合が高く、今後、定年制を廃止することを希望する割合が高くなっている。現役社員の賃金管理は平均的である。総じて、「上昇」を選択する企業は成長しており、高い年齢まで雇用する方針である。

次に「50歳以降屈折」の特徴をみよう。今後5年間の正社員数は、現状維持を選択する傾向にある。定年制度は「定年年齢を60歳」とする割合が高い。雇用期間は「65歳以下」を希望する一方で、「定年年齢を引き上げる」を希望する管理職は多い傾向にある。また、高齢社員比率をみると「2%～5%未満」が多くなっている。現役社員の賃金管理は平均的である。総じて、「50歳以降屈折」の企業は雇用期間を短く設定する志向にある。

最後に「50歳未満屈折」の特徴を把握する。定年制度は「定年年齢を60歳」とする割合が高く、定年制度は現行制度の維持を希望する割合も高い。今後の高齢社員数は他と比べて増加する見込みを有する割合は低くなっている。雇用期間は上限年齢を定めずに雇用すべきと考える割合も高くなる。課長職の基本給の決め方は年功的要素を重視しない割合も他と比べて高い。40歳以降の正社員の活用満足度は、職務遂行能力や意欲、柔軟性、定着度、成果、すべてにおいて低くなる傾向にある。総じて、「50歳未満屈折」の企業は雇用期間を短く設定する志向にあり、かつ現役社員の活用に課題を抱えている傾向がみられる。

(2) 現役社員と高齢社員の持続性

続いて、持続性の観点からカーブの形状を捉えることにする。高齢期に現役時代から大きな変化がない形状の「連続」を描く割合は48.8%、高齢期に一旦大きく低下する形状の「断絶」は51.2%となっている。業種別には、「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」では「連続」が選択される傾向にある。企業規模別にみると、「301～1000人」では「連続」(53.8%)が選択され、「1001～5000人」では「断絶」(56.9%)が選択される。

「連続」の形状を描く企業における高齢社員の人事管理の特徴を捉えよう。定年制度の状況をみると、「定年なし」と「定年年齢を65歳以上」とする割合が高くなっている。60歳以上の高齢社員比率に関しては「10%以上」とする割合も高い。さらに、60歳代前半層の高齢社員を正社員として活用し、今後もそれを希望する管理職が多くなる。高齢社員の人事管理をみると、高齢社員の基本給の決定時には年功的要素を重視する割合が相対的に高く、今後もその割合が相対的に高くなっている。人事評価は現役社員と類似する方法を希望している。高齢社員の労働時間や仕事内容の変化の希望を捉えると、勤務日数や仕事の成果を除いて、現役社員に近づける希望をもつ管理職の割合が高くなっている。総じて、連続を選択する企業は、高齢社員の人事管理から捉えると、高齢社員を積極的な活用する志向にある。

「断絶」の形状を描く企業の特徴を捉えると、定年制度の状況においては、定年年齢を60歳と設定する企業は多くなる。60歳以上の高齢社員比率は「2%～5%未満」の割合が高い。60歳代前半層の高齢社員を非正社員として活用し、今後もそれを希望する管理職が多くなる。高齢社員の人事管理をみると、高齢社員の基本給の決定時には年功的要素を重視する割合が低くなる。人事評価は現役社員と異なる方法を希望する。高齢社員の労働時間や仕事内容の変化の希望を捉えると、勤務時間や勤務日数、仕事の成果を除いて、現役社員と異なる希望をもつ管理職の割合は高くなっている。総じて、断絶を選択する企業は、高齢社員の人事管理から捉えると、高齢社員の活用には消極的である。

(3) 高齢社員のカーブの変化

最後に、高齢社員のカーブの変化を把握する。構成比をみると、「上昇」は5.4%、「横ばい」64.2%、「下降」30.3%となり、横ばいが多くを占めている。業種別にみると、「製造業」において「上昇」(7.2%)が選択され、「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」で「横ばい」(69.2%)が選択されやすい。企業規模別に大きな差はない。

「上昇」の形状を描く企業の特徴を捉えよう。正社員数は今後減少する割合が相対的に高い。また、高齢社員を戦力化して活用する志向は強い。高齢社員の人事管理をみると、人事評価を実施する割合が高く、その方法も現役社員と同じ傾向がある。基本給の決め方は「仕事内容」や「仕事の成果」を重視する傾向があり、今後もその要素を強化することを志向する。高齢社員の雇用管理（労働時間や仕事内容）において、管理職は現役社員と同じにすることを希望し、また高齢社員の活用においては、人事部門による支援体制や、高齢社員の労働意

欲や能力の向上、健康への配慮を重視すべきであると考えている。管理職による高齢社員の評価は総じて高い。また、雇用期間の延長により、能力開発への意欲向上やキャリア意識の醸成、帰属意識の向上、昇進意欲の向上、管理職志向や専門職志向の向上、高齢社員の積極活用への意識向上、労働意欲の向上、健康への配慮意識の向上など、40歳以上の社員に「正」の効果があるという認識を持っている。総じて「上昇」の形状を持つ企業では、高齢社員を戦力として位置づけた活用を進めており、高齢社員の活用を肯定的に捉えている。

「横ばい」の形状を描く企業では、定年年齢を65歳に設定する割合が相対的に高くなる。他方で、60歳代前半層の雇用形態を「非正社員」とする割合も高くなる。高齢社員の人事管理及び活用評価は平均的な値を示している。総じて、「横ばい」を描く企業において、高齢社員の活用は積極的であるとはいえない。

「下降」の形状を描く企業では、定年年齢を61～64歳に設定する割合が相対的に高い。高齢社員比率は「0%超～2%未満」の割合が高くなっている。高齢社員の人事管理をみると、人事評価を実施する割合は相対的に低くなっている。高齢社員の活用時に管理職が重視すべきと考える項目をみると、人事部門の支援体制や、高齢社員の意欲や能力向上、健康、上司との人間関係を含め、他と比べて重視することを希望する割合は低くなる。高齢社員の活用においては定着度を除いて他と大きな差はないが、雇用延長によって現役社員がキャリアを自分で考える意識や帰属意識、高齢社員の活用意欲、健康の維持増進への意欲が高まると回答する割合が低くなる。総じて、「下降」の形状を描く企業では高齢社員数は少なく、現場の管理職は高齢社員の支援を重視する希望は低く、高齢社員の活用には消極的である。

図表 2 - 4 三類型別の人事管理の特徴①

構成比	業種 (表側業種:表頭カーブ/行%)	類型1			類型2		類型3		
		現役分岐			現役と60歳以降の連続		60歳以降カーブ		
		上昇	50歳以降 屈折	50歳未満 屈折	断絶なし	断絶あり	上昇	横ばい	下降
業種	鉱業、建設業 製造業 電気・ガス等、情報通信、金融・ 保険、不動産業 運輸・郵便、卸売・小売、飲食 サービス業 医療・福祉、教育学習支援、サー ビス業	(+)33.0%	(+)70.4%	(+)16.6%	(+)56.7%		(+)7.2%		
正社員規模 (表側業種:表頭カーブ/行%)	~100人 101~300人 301~1000人 1001~5000人 5001人以上	(+)39.5%		(+)18.2%	(+)53.8%	(+)56.9%			
		27.8%	58.4%	13.8%	48.8%	51.2%	5.4%	64.2%	30.3%

高齢社員在籍組織をベース (N = 1420)

以下、表側カーブ、表頭全問

		小問/選択肢	全体							
正社員数の増減(5年前)			3.08点	+						
かなり増加5点~かなり減少1点										
正社員(今後)										
増やす5点~減らす1点	正社員数		3.29点	+	-			-		
経営状況										
良い4点~悪い1点			2.73点	+						
経営戦略										
重視している4点~重視していない1点	主力充実 積極展開 開発充実 設備投資 財務強化 販売強化 組織簡素化 協力強化 分社化 海外進出		3.33点 3.10点 2.59点 2.68点 3.10点 3.05点 2.61点 2.62点 2.10点 2.26点					+		
人事戦略										
重視する4点~重視しない1点	経営連携 育成 成果主義 早期選抜 多様な人材 帰属意識 ライン委譲 WLB 労使関係		3.24点 3.43点 2.90点 2.91点 2.72点 2.83点 2.46点 2.87点 2.95点				-		+	
定年制										
列%	定年なし 60歳定年 61~64歳定年 65歳以上		3.2% 79.1% 7.0% 10.7%	+	- + -	+	- + -		- +	+
雇用形態										
列% (Q14 = 定年なし、65歳以上は除く)	正社員 非正社員		38.8% 61.2%		-		- +		+	
高齢社員比率										
列%	0%超~2%未満 2%~5%未満 5%~10%未満 10%以上		32.2% 38.7% 18.6% 10.5%		+		- +			+
今後の高齢者の変化										
かなり増加5点~かなり減少1点			3.84点							-
高齢者の職場在籍										
列%	いる いない		61.5% 38.5%	+						
定年制の今後										
列%	定年廃止 定年引上 現行維持 その他		6.8% 43.7% 49.0% 0.6%	+	- + -					
望ましい雇用形態										
列%	正社員 非正社員		57.0% 43.0%				+	+		
何歳まで雇用すべきか										
列%	65歳以下 66~70歳 71歳以上 上限なし		47.0% 36.2% 1.1% 15.7%	-	+					-
高齢者活用の希望										
戦力4点~社会的責任1点			3.17点					+		
高齢者用人事制度										
必要4点~必要なし1点			3.04点							
現役社員人事制度見直し										
大幅見直し4点~見直さない1点			2.81点							

図表 2 - 4 三類型別の人事管理の特徴②

		スコア	類型1			類型2		類型3		
			現役分岐			現役と60歳以降の連続		60歳以降カーブ		
			上昇	50歳以降 屈折	50歳未満 屈折	断絶なし	断絶あり	上昇	横ばい	下降
人事制度見直し領域 大幅見直し4点～見直さない1点	格付け 採用 配置異動 教育 昇進 人事評価 賃金 退職金 福利厚生	2.80点 2.54点 2.68点 2.60点 2.63点 2.74点 2.82点 2.60点 2.41点								
役職定年制 必要4点～必要なし1点		2.95点								
課長レベルの基本給決定 重視する4点～重視しない1点	仕事内容 仕事成果 能力 年功的要素	3.28点 3.33点 3.16点 2.01点			-					-
高齢社員の基本給決定 重視する4点～重視しない1点	仕事内容 仕事成果 能力 年功的要素	2.97点 2.80点 2.84点 1.81点				+	-			+
今後の課長レベルの基本給決定 そう思う4点～そう思わない1点	仕事内容 仕事成果 能力 年功的要素	3.34点 3.41点 3.25点 1.87点	+			+				
今後の高齢者の基本給決定 そう思う4点～そう思わない1点	仕事内容 仕事成果 能力 年功的要素	3.11点 3.05点 2.96点 1.70点	+			+				+
高齢社員の人事管理の変化希望 増やす5点～減らす1点	勤務時間 勤務日数 残業時間 仕事内容 職責 仕事成果 配置転換 出張頻度	2.58点 2.60点 2.17点 2.52点 2.41点 2.66点 2.15点 2.10点	+		-	+	-			+
高齢社員への人事評価 列%	行う 行わない	84.6% 15.4%								+
評価は現役と同じとするか 同じ4点～異なる1点		2.65点	+			+	-			+
40歳以降の満足度 満足4点～満足していない1点	能力・技能 意欲 柔軟性 定着度 成果 全体	2.54点 2.48点 2.45点 2.77点 2.55点 2.57点			-					+
高齢社員の満足度 満足4点～満足していない1点	能力・技能 意欲 柔軟性 定着度 成果 全体	2.63点 2.43点 2.35点 2.74点 2.51点 2.57点	+		-					+
高齢者雇用時の重視事項 重視4点～重視しない1点	支援体制 適材適所 人間関係 多忙化 本人意欲 能力 健康	2.70点 3.03点 2.94点 2.73点 3.02点 2.94点 3.08点								+
40歳以降社員への影響 高まる5点～低くなる1点	能力開発意欲 キャリア設計 管理職志向 専門職志向 昇進意欲 帰属意識 高齢活用意欲 現役意欲 健康増進 健康知識獲得	3.37点 3.47点 3.23点 3.35点 3.21点 3.27点 3.45点 3.29点 3.55点 3.49点			-					+

4 節 賃金カーブの規定要因

本節では、最初に図表2-4で示した賃金カーブの3つの要素間の相互関係を捉える。次に、3つから構成される要素を、高齢社員比率と正社員数の増減との関係を把握する。高齢社員の人事管理は、そもそも需要と供給のバランスによって決定されると仮定すると、人事管理のひとつである賃金も、その影響を受けるといえる。そこで、供給要因として高齢社員比率を、需要要因として企業の正社員に対する過不足感を示すその数の増減を用いて、3要素とそれらの関係を分析する。その上で、図表2-2で示した16種類の賃金カーブを、高齢社員比率と正社員数の増減との関係から捉え直すことにする。

1. 3つの要素間の相互関係

前節では、賃金カーブを、①現役社員のカーブの屈折、②現役社員と高齢社員の持続性、③高齢社員のカーブの変化、三つの視点から分析した。最初に、①現役社員の賃金カーブの屈折状況が、②持続性と③高齢社員のカーブの変化に与える影響を捉えることにする。

図表2-5 持続性の規定要因（二項ロジスティック回帰分析、断絶=1 / 連続=0）

	持続性(断絶=1)		
	B	標準誤差	Exp(B)
定数	-0.386	0.142	0.680***
高齢社員比率(数値)	-0.018	0.008	0.982**
5年間正社員かなり増加	-0.013	0.213	0.987
5年間正社員やや増加	0.084	0.138	1.088
5年間正社員やや減少	0.275	0.147	1.317*
5年間正社員かなり減少	-0.575	0.231	0.563**
5年間正社員変化なし(ref.)			
現役カーブ 上昇(ref.)			
現役カーブ 屈折50歳以降	0.662	0.125	1.939***
現役カーブ 屈折50歳より前	0.678	0.177	1.970***
χ^2 検定		51.534***	
Cox & Snell R ²		0.035	
N		1437	

注1: ***:P < 0.01, **:P < 0.05, *:P < 0.1

注2: 高齢社員比率は、正社員に占める高齢社員比率を、0%超～2%未満を「1」、2%～5%未満「3.5」、5%～10%未満「7.5」、10%～20%未満「15」、20%～30%未満「25」、30%以上「35」と連続変数に変換した値を用いる。

図表2-5は、二項ロジスティック回帰分析を用いて、高齢社員比率と5年間の正社員数の増加を統制変数に、現役カーブとの持続性との関係を分析したものである。現役カーブと持続性との関係をみると、現役カーブが「上昇」と比べて、「50歳以降屈折」(B=0.662)と「50歳未満屈折」(B=0.678)では、「断絶」と正の関係がある。現役カーブが屈折する場合、現役社員と高齢社員のカーブの持続性において、カーブが断絶する確率が高まる傾向に

ある。

次に、多項ロジスティック回帰分析を用いて、高齢社員の賃金カーブの変化と、現役社員の賃金カーブの屈折状況と持続性との関係を捉えたのが、図表 2-6 である。分析結果を見ると、現役社員の賃金カーブ「上昇」と高齢社員のカーブの変化「横ばい」(B=-0.936)と「下降」(B=-1.637)との間には「負」の関係がある。現役社員の賃金カーブが「50歳未満屈折」と比べて「上昇」が選択される場合には、高齢社員の賃金カーブの変化は「横ばい」や「下降」よりも「上昇」が選択される確率が高くなる。また、持続性との関係をみると、「断絶」ダミーと「横ばい」(B=-0.541)や「下降」(B=-1.982)は負の関係にある。「断絶」が選択される場合には、高齢社員の賃金カーブの変化は「横ばい」や「下降」よりも「上昇」が選択される確率が高くなる。

総じて、現役社員のカーブが「上昇」を選択する場合には、現役時代と高齢期の賃金水準は維持され(「連続」)、高齢期の賃金カーブも「上昇」が選択されやすい。他方で現役社員の賃金カーブが(上昇と比べて)「屈折」する場合には、高齢期の賃金水準は現役時代から一時的に大幅に下がり、更に現役カーブの屈折年齢が低い場合(50歳未満)には、高齢社員の賃金カーブは「横ばい」か「下降」が選択されやすくなる。

図表 2-6 高齢社員の賃金カーブの変化規定要因
(多項ロジスティック回帰分析、参照グループは「上昇」)

	横ばい			下降		
	B	標準誤差	Exp(B)	B	標準誤差	Exp(B)
切片	3.147	0.466		3.492	0.483	
高齢社員比率(数値)	-0.007	0.016	0.993	-0.044	0.018	0.957**
5年間正社員かなり増加	0.050	0.481	0.917	0.015	0.001	1.015
5年間正社員やや増加	-0.013	0.308	0.966	0.244	0.556	1.276
5年間正社員やや減少	-0.050	0.318	0.876	-0.018	0.003	0.982
5年間正社員かなり減少	0.082	0.568	0.886	0.455	0.598	1.577
5年間正社員変化なし(ref.)						
60歳以降断絶ダミー	-0.541	0.262	0.582**	-1.982	0.278	0.138***
現役カーブ 上昇	-0.936	0.408	0.392**	-1.637	0.431	0.195***
現役カーブ 屈折50歳以降(ref.)	0.160	0.410	1.173	-0.175	0.426	0.839
現役カーブ 屈折50歳より前						
χ ² 検定		189.054***				
Cox & Snell R ²		0.123				
N		1437				

注 1：図表 2-5 に同じ

2. 企業の人員構成と 3 つの要素間との関係

前項でみたカーブの形状が選択される理由を、本項では、企業の人員構成との関係から捉えることにする。最初に、高齢社員比率や正社員数の変化と現役社員の賃金カーブとの関係を、多項ロジスティック回帰分析を用いて検討したのが、図表 2-7 である。分析結果をみると、第 1 に高齢社員比率と現役社員の賃金カーブ「上昇」とは正の関係にある。高齢社

員比率が高いと、現役社員の賃金カーブは 50 歳屈折よりも「上昇」が選択される確率が高くなる。第 2 に、5 年間の正社員数が「かなり減少した」と「50 歳未満屈折」とは負の関係にある。正社員数が大幅に減少すると、賃金カーブは「50 歳未満屈折」に比べて「50 歳以降屈折」が選択される確率が高くなる。

図表 2-7 現役社員の賃金カーブの規定要因
(多項ロジスティック回帰分析、参照グループは「50 歳以降屈折」)

	上昇			50歳未満屈折		
	B	標準誤差	Exp(B)	B	標準誤差	Exp(B)
切片	-0.848	0.133		-1.489	0.168	
製造業ダミー	-0.249	0.135	0.780*	0.289	0.164	1.335*
高齢社員比率(数値)	0.020	0.009	1.020**	0.013	0.012	1.013
5年間正社員かなり増加	0.253	0.242	1.288	0.192	0.298	1.212
5年間正社員やや増加	0.247	0.157	1.281	-0.189	0.204	0.828
5年間正社員やや減少	-0.042	0.170	0.959	-0.146	0.210	0.864
5年間正社員かなり減少	-0.260	0.265	0.771	-0.763	0.381	0.466**
5年間正社員変化なし(ref.)						
χ^2 検定		25.312**				
Cox & Snell R ²		0.017				
N		1437				

注 1：図表 2-5 に同じ。

次に、持続性と人員構成との関係を、二項ロジスティック回帰分析を用いて捉えたのが、図表 2-8 である。分析結果をみると、第 1 に、高齢社員比率と「断絶」は負の関係にある。高齢社員比率が高くなると、賃金カーブの持続性は「連続」が選択される確率が高くなる。第 2 に、正社員数の変化との関係をみると、「やや減少」と「断絶」は正の関係、「かなり減少」と「断絶」は負の関係にある。正社員が「やや減少」する場合には現役社員時と比べて高齢社員の賃金カーブは一時的に大幅に減少する確率が高くなり、「かなり減少」する場合には大幅に減少する確率は低くなる。

図表 2 - 8 持続性の規定要因

(二項ロジスティック回帰分析、参照グループは「50歳以降屈折」)

	持続性(断絶=1)		
	B	標準誤差	Exp(B)
定数	0.060	0.115	1.062
製造業ダミー	0.170	0.114	1.185
高齢社員比率(数値)	-0.020	0.008	0.981**
5年間正社員かなり増加	-0.027	0.211	0.973
5年間正社員やや増加	0.043	0.136	1.044
5年間正社員やや減少	0.274	0.145	1.315*
5年間正社員かなり減少	-0.561	0.229	0.571**
5年間正社員変化なし(ref.)			
χ^2 検定		23.017***	
Cox & Snell R ²		0.016	
N		1437	

注1：図表2-5に同じ。

最後に、人員構成と高齢社員の賃金カーブの変化を、多項ロジスティック回帰分析から捉えたのが、図表2-9である。分析結果を見ると、高齢社員の賃金カーブの変化が「下降」と高齢社員比率は負の関係にある。高齢社員比率が高いと、高齢社員の賃金カーブは「下降」よりも「上昇」が選択される確率が高くなる。

総じて、企業内に高齢者が多い場合（高齢社員比率が高い）には、現役社員のカーブは上昇し、高齢期になる時点でも賃金カーブを連続させ、高齢期のカーブを上昇させる傾向にある。他方で、現役社員数（正社員数）が減少する場合にも、現役社員のカーブを屈折させる場合も年齢を高くし、高齢期に入る前にも賃金水準を連続させて賃金水準を高く維持しようとする。

図表 2 - 9 高齢社員の賃金カーブの変化の規定要因

(多項ロジスティック回帰分析、参照グループは「上昇」)

	横ばい			50歳未満屈折		
	B	標準誤差	Exp(B)	B	標準誤差	Exp(B)
切片	2.783	0.267		2.108	0.279	
製造業ダミー	-0.532	0.242	0.558**	-0.547	0.253	0.597**
高齢社員比率(数値)	-0.012	0.015	0.988	-0.041	0.017	0.960**
5年間正社員かなり増加	-0.044	0.479	0.927	-0.070	0.502	0.932
5年間正社員やや増加	-0.081	0.305	0.922	0.106	0.318	1.112
5年間正社員やや減少	-0.105	0.315	0.900	-0.164	0.332	0.849
5年間正社員かなり減少	0.220	0.562	1.245	0.728	0.574	2.071
5年間正社員変化なし(ref.)						
χ^2 検定		28.382**				
Cox & Snell R ²		0.016				
N		1437				

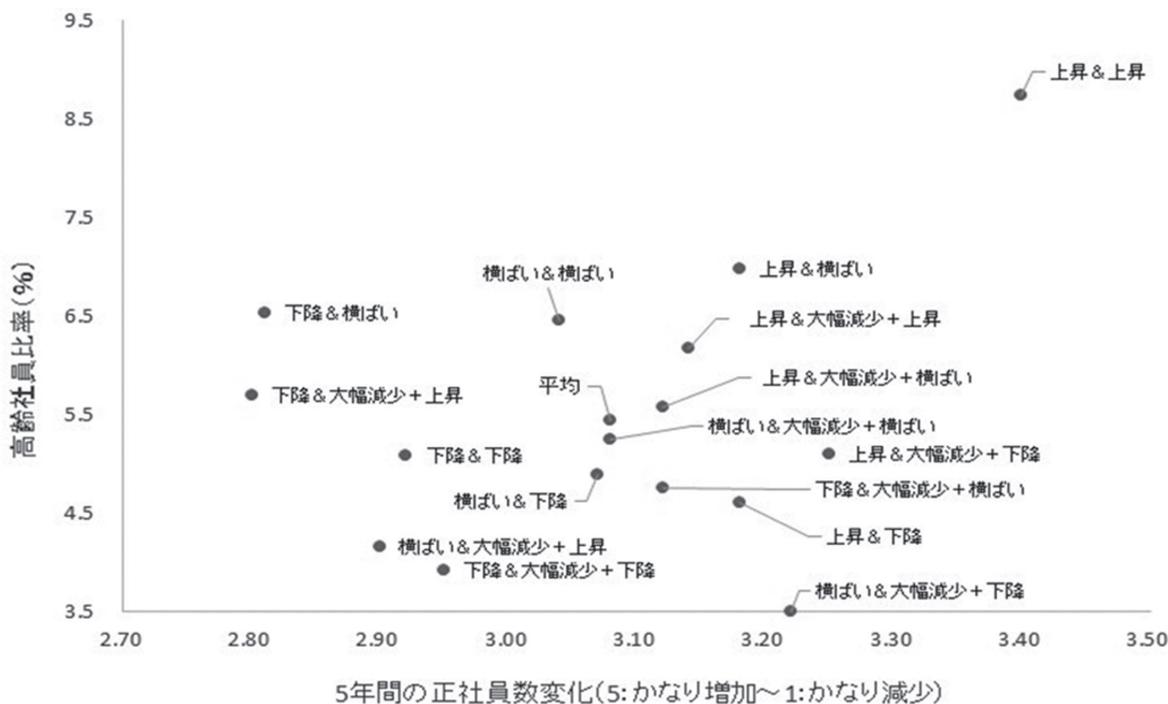
注1：図表2-5に同じ

3. 人員構成別にみた 16 種類の賃金カーブ

2 節でみた現役社員と高齢社員の賃金カーブとの組み合わせ 16 種類の賃金カーブの形状を、高齢社員比率と正社員の増減を軸にしてプロットしたものが、図表 2 - 10 である。平均値は、高齢社員比率 5.4%、正社員数の変化（かなり増加 5 点～かなり減少 1 点） 3.08 点となっている。

平均よりも右上のグループにおいては、現役社員の賃金カーブは「上昇」、高齢社員のカーブは「下降」以外の形状が多く含まれる。高齢社員比率が高く、かつ正社員が増加した企業では賃金カーブ右肩上がりで、高齢期も低下しない形状が選択される。右下のグループでは、現役社員の賃金カーブは「上昇」、高齢社員のカーブは「下降」が多くなる。高齢社員比率が低く、正社員数が増加した企業では現役社員の賃金カーブは右肩が上がりで、他方で高齢社員の賃金カーブは低下が選択されやすい。

図表 2 - 10 賃金カーブの形状のプロット図
 (縦軸：高齢社員比率、横軸：5 年間の正社員数の変化)



左上のグループでは、現役社員の賃金カーブは「下降」、高齢社員のカーブは「下降」以外（横ばいや上昇）が多く含まれる。高齢社員比率が高く、他方で正社員数の増加が少ない企業では、現役社員の賃金カーブは一定時期から右肩下がりになり、高齢社員のカーブは低下しない形状が選択されやすい。左下のグループでは、現役社員の賃金カーブは「下降」、高齢社員のカーブも「下降」する形状が多くを占めている。正社員数の増加が少なく、高齢社員比率が低い企業では、現役社員のカーブは一定時期から右肩下がりになり、高齢社員のカーブ

も下降する形状が選択される傾向にある。

5 節 賃金カーブと管理職から捉えた高齢社員活用の満足度

2 節でみた主要パターン 3 種の形状においては、管理職から捉えた高齢社員活用時の満足度は他と比べて全体的に高くはない。つまり、多くの企業で適用される賃金カーブを導入する限り、高齢社員の活躍は期待できないものと解釈できる。そこで本節は、3 節 2 項で紹介した賃金カーブ分析の 3 要素を用いて、高齢社員の意欲を高める賃金カーブの形状を考えることにしたい。なお本節では、高齢社員の意欲を管理職による高齢社員の活用満足度から捉えることにする。

賃金カーブの形状と管理職による高齢社員活用の満足度との関係を、順序回帰分析を用いて分析した結果が、図表 2 - 11 である。第 1 に、現役社員の賃金カーブが「上昇」と「50 歳以降屈折」では、管理職による高齢社員の活用評価である「仕事に対するモチベーション」や「全体を通じて」と正の関係がある。また 50 歳未満屈折と比べて、「上昇」や「50 歳以降屈折」が選択される場合、高齢社員の活用評価が高くなる関係にある。第 2 に、持続性において、「連続」と管理職による高齢社員の活用評価とは統計上有意な関係にない。最後に、60 歳以降の賃金カーブの変化では、「横ばい」や「下降」と、高齢社員の活用評価とは負の関係にある。具体的には、高齢社員の賃金カーブが「横ばい」や「下降」よりも「上昇」が選択される場合に、仕事に対するモチベーションの評価や全体を通じた評価が高くなる関係にある。これは現役社員の賃金カーブが右肩上がり、もしくは屈折点の年齢が高い場合、高齢社員の賃金カーブが上昇する形状が選択されると、高齢社員の労働意欲が高まる可能性があることを示している。

これらの結果から、高齢社員の意欲の観点では、賃金カーブは退職まで上昇し続けることが望ましいことが明らかになったといえる。一方で、持続性とは有意な関係にはない。つまり、合理的な理由があれば、勤務態度の観点から、高齢期に賃金が一時的に大幅減少することに問題がないことを意味している。賃金の決定様式や期待役割の変化により、高齢社員の賃金水準が大幅に減少しても、それ以降、人事評価結果を反映させるなど、賃金が増える機会があれば、労働意欲は向上し、管理職による高齢社員の活用評価が高まる可能性を示唆するものである。賃金を会社からの期待値のシグナルと高齢社員が捉えるとすれば、賃金が増える機会は、高齢社員に会社が期待する感覚を与えるために、高齢社員の労働意欲が高まると考えられる。また、この結果は管理職や人事担当者からのヒアリング調査¹が示すように、

¹ 例えば、『高齢者雇用に向けた賃金の現状と今後の課題－「70 歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会報告書－』（高齢・障害者雇用支援機構、平成 23 年度）pp.128-190 や『高業績・活動的高齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書』（高齢・障害者雇用支援機構、平成 21 年度）pp.70 を参照。

人事担当者や管理職は高齢社員による貢献への対価として、評価結果や成果を反映させた賃金制度の適用を希望している結果とも符合する。

図表 2 - 11 賃金カーブの形状と満足度（順序回帰分析）

	仕事に対するモチベーション		全体を通じて	
	B	S.E	B	S.E
製造業ダミー	0.208 *	0.109	0.177	0.112
正社員規模(得点化)	-0.059 **	0.022	-0.068 ***	0.023
現役社員の賃金カーブ	上昇	0.481 **	0.169	0.555 ***
	50歳以降屈折	0.293 *	0.151	0.338 **
	50歳未満屈折(ref.)			
持続性	連続(断絶なし)	0.139	0.107	0.077
	断絶あり(ref.)			
高齢社員の賃金カーブ	上昇(ref.)			
	横ばい	-0.911 ***	0.248	-0.763 ***
	下降	-0.722 ***	0.234	-0.523 **
Cox & Snell R ²	0.026		0.025	
N	1437		1437	

注 1：***:P < 0.01, **:P < 0.05, *:P < 0.1

注 2：正社員規模は、勤務する会社の正社員数であり、5 人以下を「1」、5～30 人を「2」、31～50 人を「3」、51～100 人を「4」、101～200 人を「5」、201～300 人を「6」、301～500 人を「7」、501～1000 人を「8」、1001～5000 人を「9」、5001 人以上を「10」に変換した値を用いる。

6 節 まとめ

本章では、賃金カーブ形状に着目し、形状の分布状況や形状別の高齢社員の人事管理の特徴、形状の規定要因、形状と管理職による高齢社員の活用評価との関係を検討してきた。本章の分析で明らかになったのは、以下の 5 点である。

第 1 は、賃金カーブの形状についてである。現役社員のカーブは、ある時点から屈折する割合が多く、「ある時点から横ばい」または「下降」する形状が全体の 71.8% を占める。高齢社員のカーブは、「60 歳以降は減少し、その後は横ばい」が最も多く (38.8%)、「60 歳以降は横ばい」(25.4%)、「60 歳以降は下降」(21.6%) の順となる。現役社員と高齢社員の賃金水準の持続性からみると、60 歳時点で一旦大幅に減少する形状は約半数 (51.2%) を占めている。現役社員のカーブと高齢社員のカーブの組み合わせでは、現役社員は「ある時点から横ばい」と高齢社員は「60 歳以降は減少し、その後は横ばい」の形状が最も多く 19.4% を占める。次いで、「ある時点から横ばい」と「60 歳以降は横ばい」(各 11.8%)、「ある時点から下降」と「60 歳以降は減少し、その後は横ばい」(各 11.1%) の順となっている。

第 2 は、現役社員と高齢社員の賃金カーブの組合せについて、その主要パターンにおける高齢社員の人事管理の特徴を考察した。まず、「ある時点から横ばい」+「60 歳以降は減少し、

その後は横ばい」では定年年齢を 60 歳に設定し、高齢社員比率はやや高い傾向にある。この企業に勤務する管理職の高齢社員活用満足度は平均的であり、今後の高齢社員の活用には消極的である。つぎに、「ある時点から横ばい」+「60 歳以降横ばい」は定年年齢を 65 歳に設定する割合が高く、高齢社員比率も高い傾向にあり、現状においては数量及び期間の面で高齢社員を活用する傾向にある。また管理職による活用満足度は平均的であるが、雇用管理分野において高齢社員の活用を積極的に進めることを志向している。最後は、「ある時点から下降」と「60 歳以降は減少し、その後は横ばい」では定年年齢を 60 歳に設定する割合が高く、今後高齢社員の増加を見込んでいる。ここに該当する管理職は、高齢社員を現役社員と異なる人事管理を適用させる必要があると感じており、また、高齢社員の活用には消極的である。

第 3 は、3 類型別の特徴である。はじめに、現役社員のカーブの屈折状況について、「50 歳以降屈折」が最も多く 58.4% を占め、次いで「上昇」27.8%、「50 歳未満屈折」16.6% という構成になっている。「上昇」を選択する企業は高齢社員の活用を積極的に進めており、「50 歳以降屈折」では高齢社員比率が低く、雇用期間を相対的に低く設定する志向を有している。「50 歳未満屈折」では「50 歳以降屈折」と同様の傾向があり、かつ現役社員の活用にも課題を抱えている。次に、現役社員と高齢社員の持続性において、現役時代から大きな変化がある形状である「断絶」は 51.2% を占め、大きな変化がない「連続」は 48.8% を占めている。「断絶」の企業では、高齢社員の雇用期間を短く設定し、高齢社員の活用比率も低く、高齢社員の活用には消極的である。「連続」では高齢社員の雇用期間を長く設定し、高齢社員の活用比率も高い。彼・彼女らの活用には積極的であるという特徴がある。最後に、高齢社員のカーブの変化について、「横ばい」が最も多く (64.2%)、次いで「下降」(30.3%)、「上昇」(5.4%) の順となっている。「上昇」の形状をもつ企業では高齢社員を戦力化して活用する志向が強く、かつ実際に現役社員に近い人事管理を整備する傾向がある。「横ばい」は、高齢社員の活用は平均的であり、積極的な姿勢を有しているわけではない。「下降」は高齢社員の比率が低く、管理職は高齢社員の支援を重視する希望は低く、その活用には消極的である。

第 4 は、賃金カーブの規定要因である。現役社員の賃金カーブで「上昇」が選択される場合、賃金カーブの持続性は「連続」が選択される確率が高まる。現役社員の賃金カーブで「上昇」、持続性で「断絶」が選択される場合には、高齢社員の賃金カーブは「上昇」が選択されやすい。人員構成との関係を見ると、高齢社員比率が高くなると、現役社員のカーブは「上昇」、高齢期になる時点の賃金カーブは「連続」、高齢期のカーブの変化「上昇」を選択する傾向にある。他方で、現役社員数（正社員数）が減少する場合には、現役社員のカーブを屈折させる場合も年齢を高く（「50 歳以降屈折」）し、高齢期に入る前にも賃金水準を「連続」させて賃金水準を維持する傾向にある。

第 5 は、賃金カーブと高齢社員の活用満足度との関係である。「(高齢社員の) 仕事に対するモチベーション」と「全体を通して」は、現役社員の賃金カーブが「上昇」または「50

歳以降屈折」の場合に正の関係があり、高齢社員の賃金カーブの変化は「上昇」で正の関係がある。60歳時点で大幅な賃金減少があっても管理職による高齢社員の労働意欲の評価とは統計上有意な関係はなく、高齢社員の賃金カーブの変化が「上昇」する場合に、評価と正の関係がある。これらの結果は、労働意欲を考慮する場合に、高齢期に、例えば60歳前後で一時的に大幅に賃金水準が下がること自体が問題なのではなく、その後賃金上昇機会がないことに問題があるものと捉えられる。管理職の視点からは、高齢社員の活用満足度を高めるには、高齢期にも人事評価等を通じて賃金が上がる仕組みを整えることが必要になる。

人事管理における「多様性の視点」を踏まえると、今後は高齢社員の役割に応じて賃金を決定する方法が主流になると見込まれるなかで、いかに現役社員との公平性を担保し、従業員間での納得性を高めるかということが重要になる。今回、高齢社員を直接マネジメントする立場にある管理職の認識から賃金カーブの特徴について明らかにしてきたが、彼・彼女らからみた高齢社員の活用満足度との関係では、高齢社員の不満の一端として、高齢期、つまり60歳前後で一時的に大幅に賃金水準が下がること自体が問題なのではなく、その後賃金が上がらない点に問題があることが明らかになった。高齢社員は、その期待役割の変化により、賃金の決定様式が現役と異なることや賃金水準が減少することは今後も避けられないと思われるが、人事評価結果などを踏まえて賃金が増える機会があれば、労働意欲は向上し、管理職による高齢社員の活用評価が高まる可能性を示唆するものである。つまり、高齢社員も人的資源であると捉え、その有効活用を図るためには、現役社員と同様に活用方針を定め、それにあった賃金制度を整備することが必要であり、その時に現役社員のように、役割に応じた賃金を支払うだけでなく、評価結果を反映させる仕組みの整備も重要となると考えられる。

(藤波美帆)

【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』日本経済新聞社。

大木栄一・鹿生治行・藤波美帆（2014）「大企業の中高齢者（50歳代正社員）の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題－65歳まで希望者全員雇用時代における取り組み」『日本労働研究雑誌』No.643, pp.58-69.

鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016）「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題－生涯現役に向けた支援のあり方を考える」『日本労働研究雑誌』No.667, pp.66-77.

藤波美帆（2009）「70歳雇用に向けた高齢者用人事管理の現状と高齢者雇用パフォーマンス」『「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会調査研究報告書』高齢・障害・求職者雇用支援機構, pp.129-145.

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, pp.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して」『日本労働研究雑誌』 No.607, pp.112-122.

Eisenberger, R., Huntington, R. S. and Sowa, D. (1986) "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.