

2章 企業の報酬管理の変化と今後のゆくえ—基本給の決定方針に着目して—

1. はじめに

団塊世代の定年到達を見据え、平成16年に改正された高齢者雇用安定法の施行以降、多くの企業が定年（60歳）を契機として人事管理を変えてきたことがわかっている。当初は高齢社員（60歳代前半層）の人材活用は雇用機会を提供するのみの活用（以下、「福祉的活用」と記述する）であった。さらに平成24年に高齢者雇用安定法の改正により、企業に65歳までの雇用確保措置の完全実施が義務づけられたことで、就業者の5人に1人が60歳以上という「量的な増加」と、働く側が希望すれば企業は65歳までの雇用義務を負うという「雇用期間の長期化」の影響を受け、福祉的活用だけでは限界が生じることとなった。高齢社員の善意に基づく人事管理は長続きせず、雇用機会を提供するだけでは高齢社員の労働意欲向上は望めなくなったのである。企業には、高齢社員の活用方針を戦力的な活用（以下、「戦力的活用」と記述する）に切り替え、定年前との人事管理の継続性を意識しつつ、高齢社員の人事管理整備を行うことが求められる。多くの企業は、高齢社員には定年前とは異なる活用戦略を設定し、定年前の正社員（以下、「現役社員」と記述する）の人事管理とは異なる人事管理（以下、「一国二制度型」と記述する）を採用している（今野, 2014; 藤波・大木, 2011; 鹿生・大木・藤波, 2016）。

賃金制度は、人事管理の原則からいえば働きに見合って支払うことが求められ、高齢社員の賃金管理は、定年前後で大きく変わる。これは、人事制度（社員格付け制度や賃金テーブル）と報酬管理は、現役社員と異なる管理が適用されることに起因しており、高齢社員の活用戦略は育成しながら活用する現役社員とは異なり、「いまの能力をいま活用し、いま処遇する社員」に位置付けられるためである（今野, 2012）。

平成16年の法改正以降、企業は人件費の抑制を目的として定年前の賃金水準を下げることを求める一方、当時の高齢社員の希望は賃金水準よりも定年前と類似する仕事の配分にあった（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配分にあったといえよう。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（藤本, 2011）ようになる。

人事部門を対象とした量的調査から、配分される仕事は、定年前後で職務上の責任、期待する成果の変化は大きく（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）ことが明らかになっており、これは大企業の聞き取り調査でも同様の傾向が把握できる（田口, 2016）。

以上の点から、2004年の法改正から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一方で、高齢社員が職場に増えた企業にとって、福祉的活用を進めるだけでは、総額人件費や現場における仕事の負担感は高まっていたことがうかがえる。このため、企業業績に貢献する人材として位置づけた戦力的活用を進め、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てきた。

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。現状の高齢社員の賃金制度（報

酬管理)は、現役社員とは異なる制度が適用されている(鹿生・大木・藤波, 2016; 藤波・大木, 2011)。ただし、2010年と2017年の調査時点で比較すると、大企業では職務手当の支給や昇給機会がある企業が増え、高齢社員の賃金制度が整えられる傾向がみられる(高齢・障害・求職者雇用支援機構, 2018)。また、人事部門を対象とした基本給に関する量的調査からは、現在の仕事や職種、勤務態度で払う場合、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を捉えることができる(藤波, 2013)。高齢社員の戦力的活用がさらに進み、基本給の水準の引き上げと賃金制度を整備する過程では、現役世代と活用戦略を変える場合、高齢社員に対する全員一律の基本給や、定年前の職位や職能資格といった、これまでの貢献を評価した基本給の設定を企業は望まないことが推察される。

本章では、高齢社員の賃金制度の現状と整備過程における方向性について、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、特に賃金制度の構成で大きな割合を占める基本給に注目し、どのような決定方法を選択するのかを捉えることとする。

2. データセット

本章で使用するデータは、大手信用調査会社が保有する企業データベースから15,000社を抽出し、2017年10月10日～12月10日に郵送調査法により実施した(以下、「企業調査」と記述する)。有効回答数は3,580社(有効回収率23.9%)である。このなかから64歳以下の定年年齢を設定した企業(以下、「64歳以下定年企業」と記述する)2,233社を用いる。なお、企業調査の詳細および2,233社の抽出方法とデータ特性、さらに本章の分析で使用した変数の作成方法については、高齢・障害・求職者雇用支援機構(2019)を参照してほしい。

3. 企業の報酬管理の現状

(1) 格付け制度

本節では、報酬管理の現状について、基本給の決め方別にみていく。高齢社員の基本給の決め方について、59歳以下の正社員のそれと比較し、全ての高齢社員に同じ制度が適用される場合には「同じ」、一部の高齢社員に適用される場合、あるいは高齢社員と正社員とは異なる制度の場合には「異なる」とした。さらに「異なる」場合には、高齢社員の基本給の決め方の基準について示している。具体的には、定額の基本給を高齢社員に一律に支給する(以下、「全員一律」と記述する)、60歳時点の基本給の一定比率の金額を支給している(以下、「60歳時点の基本給の一定比率」と記述する)、60歳時点の職能資格や職位に対応して支給している(以下、「60歳時点の職能資格や職位に対応」と記述する)、高齢社員の職種や仕事内容に応じて支給している(以下、「現在の職種や仕事内容に応じて」と記述する)、これら以外の決め方で支給している(以下、「その他」と記述する)である。この分布状況を確認すると、高齢社員の賃金の決め方は、「同じ」が13.2%、「異なる」が86.8%であり、その内訳は「60歳時点の基本給の一定比率」が26.0%で最も高く、これに「60歳時点の職能資格や職位に対応」24.2%、「現在の職種や仕事内容に応じて」21.4%の順で続く。多くの企業は現在の仕事や職種ではなく、「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」という「これまでの貢献」に応じて高齢社員の基本給を決定している。

はじめに、企業の報酬管理の現状をみるにあたり、人事管理の基盤となる格付け制度の状況について確認する。図表1は、基本給の決め方別にみた格付け制度の導入状況である。高齢社員に対して格付けを行っている企業は、基本給の決め方が「同じ」では26.8%、「異なる」では25.3%となり、どちらも全体の4分の1程度とあまり差がない。しかし、「異なる」場合に、さらに決め方の基準別にみると「60歳時点の職能資格や職位に対応」が36.9%で最も高く、つぎに「現在の職種や仕事内容に応じて」が27.9%となり、最も低いのは「60歳時点の基本給の一定比率」(15.7%)である。

図表1 基本給の決め方別、格付け制度の実施状況

	行っていない	行っている	無回答	N
全体	74.4%	25.5%	0.0%	2233
同じ	73.2%	26.8%	0.0%	295
異なる	74.6%	25.3%	0.1%	1938
全員一律	78.4%	21.6%	0.0%	301
60歳時点の基本給の一定比率	84.3%	15.7%	0.0%	581
60歳時点の職能資格や職位に対応	63.0%	36.9%	0.2%	540
現在の職種や仕事内容に応じて	72.1%	27.9%	0.0%	477
その他	92.3%	7.7%	0.0%	39

続いて、格付けを行っている企業について、格付けの等級数（図表2）及びその対象がどの程度なのか（図表3）を確認する。格付け等級数は、基本給の決め方が「同じ」で「7等級」(10.1%)、「8等級」(13.9%)、「9等級」(7.6%)、「10等級」(26.6%)で多く、特に等級数が多くなるほどその傾向が顕著である。基本給の決め方が「異なる」場合は「同じ」と比べて等級数が少ない傾向にあるが、「全員一律」(「2等級」26.2%、「3等級」27.7%)でその傾向が著しい。ついで「現在の職種や仕事内容に応じて」(「3等級」29.3%、「4等級」15.0%)、「60歳時点の職能資格や職位に対応」(「4等級」14.1%、「5等級」15.1%、「6等級」10.6%)となる。

格付けの対象範囲は、基本給の決め方が「同じ」場合はすべての高齢社員に現役社員と同じ格付けを適用する企業が8割近く(「すべての高齢社員に適用している」78.5%)を占める。これに対して、「異なる」場合には、高齢社員には現役社員とは異なる格付けを適用する企業が7割程度(「高齢社員と59歳以下の正社員とは異なる」72.1%)であり、その詳細を決め方の基準別にみると「全員一律」(「高齢社員と59歳以下の正社員とは異なる」83.1%)、「現在の職種や仕事内容に応じて」(同74.4%)、「60歳時点の職能資格や職位に対応」(同70.9%)で高い割合を示しており、特に前者でその傾向が顕著である。

図表 2 基本給の決め方別、格付け等級数（格付けを行っている場合のみ回答）

	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級	6 等級	7 等級	8 等級	9 等級	10 等級	無回答	N
全体	13.7%	21.6%	12.3%	13.2%	8.2%	5.8%	6.0%	2.8%	13.7%	2.8%	570
同じ	10.1%	2.5%	6.3%	10.1%	7.6%	10.1%	13.9%	7.6%	26.6%	5.1%	79
異なる	14.3%	24.6%	13.2%	13.6%	8.4%	5.1%	4.7%	2.0%	11.6%	2.4%	491
全員一律	26.2%	27.7%	10.8%	9.2%	9.2%	3.1%	1.5%	1.5%	7.7%	3.1%	65
60 歳時点の基本給の一定比率	18.7%	25.3%	9.9%	13.2%	5.5%	4.4%	7.7%	2.2%	11.0%	2.2%	91
60 歳時点の職能資格や職位に対応	11.6%	20.6%	14.1%	15.1%	10.6%	4.5%	7.0%	2.0%	13.1%	1.5%	199
現在の職種や仕事内容に応じて	9.0%	29.3%	15.0%	14.3%	6.0%	7.5%	0.8%	2.3%	12.0%	3.8%	133
その他	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3

図表 3 基本給の決め方別、格付けの対象範囲（格付けを行っている場合のみ回答）

	すべての高齢社員に適用している	一部の高齢社員に適用している	高齢社員と 59 歳以下の正社員とは異なる	無回答	N
全体	26.5%	7.7%	64.4%	1.4%	570
同じ	78.5%	3.8%	16.5%	1.3%	79
異なる	18.1%	8.4%	72.1%	1.4%	491
全員一律	10.8%	4.6%	83.1%	1.5%	65
60 歳時点の基本給の一定比率	27.5%	8.8%	62.6%	1.1%	91
60 歳時点の職能資格や職位に対応	21.6%	6.0%	70.9%	1.5%	199
現在の職種や仕事内容に応じて	10.5%	13.5%	74.4%	1.5%	133
その他	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	3

以上の点から、高齢社員に対して格付けを実施している企業は、基本給の決め方が現役社員と同じか否かによる差異はなくどちらも 4 分の 1 程度あり、決め方が「異なる」場合では、特に 60 歳時点での職能資格や職位に対応して基本給を決定する場合に格付けがある傾向がみられる。格付け等級数は、等級数が多くなるほど基本給の決め方が「同じ」が多くなるのに対して、等級数が少なくなるほど「全員一律」が多い。格付けの対象範囲は、基本給の決め方が「同じ」場合はすべての高齢社員に現役社員と同じ格付けを適用する企業が 8 割近くを占めるのに対し、「異なる」場合には、高齢社員には現役社員とは異なる格付けを適用する企業が 7 割程度であり、特に決め方の基準別にみると「全員一律」でその傾向が顕著である。

(2) 昇格と昇給

高齢社員の基本給の決め方別に、昇格および昇給の状況を図表4と図表5で確認する。高齢社員に格付けを行っている企業において、昇格が高齢社員にある場合（「全員にある」＋「一部にある」の合計値）についてみると、基本給の決め方が「同じ」（同31.6％）で3割強、「異なる」（同28.3％）で3割弱となっている。「異なる」場合は、「現在の職種や仕事内容に応じて」（同38.3％）が4割程度で最も高く、これに「60歳時点の基本給の一定比率」（同27.5％）が続き、「60歳時点の職能資格や職位に対応」（同23.6％）と「全員一律」（同23.1％）がいずれも2割強で低い。

図表4 基本給の決め方別、昇給の状況（格付けを行っている場合のみ回答）

	全員にある	一部にある	全員にない	無回答	N
全体	10.0%	18.8%	57.5%	13.7%	570
同じ	21.5%	10.1%	29.1%	39.2%	79
異なる	8.1%	20.2%	62.1%	9.6%	491
全員一律	4.6%	18.5%	67.7%	9.2%	65
60歳時点の基本給の一定比率	4.4%	23.1%	61.5%	11.0%	91
60歳時点の職能資格や職位に対応	9.5%	14.1%	66.8%	9.5%	199
現在の職種や仕事内容に応じて	10.5%	27.8%	52.6%	9.0%	133
その他	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	3

高齢社員に昇給がある場合（「全員にある」＋「一部にある」の合計値）をみると、「同じ」（同48.1％）が5割近くを占めるのに対して、「異なる」（同25.3％）はその半分程度にとどまる。さらに「異なる」場合の具体的な基準別には、「現在の職種や仕事内容に応じて」（同36.9％）が4割弱で最も高く、以下「60歳時点の職能資格や職位に対応」（同25.7％）、「60歳時点の基本給の一定比率」（同21.4％）の順に続き、「全員一律」（同13.3％）は1割程度である。そこで、昇給を決定する際に現役社員と比べて仕事内容をどの程度考慮しているかを図表6に示した。現役社員と同程度以上に考慮している（「多い」＋「やや多い」＋「同じ」の合計値）のは、「同じ」（同84.5％）が8割強を占めるのに対して、「異なる」（同64.7％）は6割強にとどまる。「異なる」場合は「現在の職種や仕事内容に応じて」（同69.8％）と「60歳時点の職能資格や職位に対応」（同67.6％）がいずれも7割程度で多く、これに「60歳時点の基本給の一定比率」（同59.6％）、「全員一律」（同45.0％）が続く。

図表 5 基本給の決め方別、昇給の状況

	全員にある	一部にある	全員にない	無回答	N
全体	11.9%	16.4%	74.7%	0.1%	2233
同じ	31.5%	16.6%	51.2%	0.7%	295
異なる	8.9%	16.4%	74.7%	0.1%	1938
全員一律	5.0%	8.3%	86.7%	0.0%	301
60歳時点の基本給の一定比率	9.0%	12.4%	78.7%	0.0%	581
60歳時点の職能資格や職位に対応	9.6%	16.1%	74.1%	0.2%	540
現在の職種や仕事内容に応じて	9.9%	27.0%	63.1%	0.0%	477
その他	17.9%	10.3%	71.8%	0.0%	39

図表 6 基本給の決め方別、昇給時に仕事内容を考慮する割合
(対現役社員比、昇給が「全員にある」または「一部にある」場合のみ回答)

	多い	やや多い	同じ	やや少ない	少ない	無回答	N
全体	5.4%	3.5%	60.3%	15.2%	14.2%	1.4%	632
同じ	4.2%	2.1%	78.2%	4.9%	6.3%	4.2%	142
異なる	5.7%	3.9%	55.1%	18.2%	16.5%	0.6%	490
全員一律	7.5%	0.0%	37.5%	27.5%	27.5%	0.0%	40
60歳時点の基本給の一定比率	4.8%	3.2%	51.6%	17.7%	21.8%	0.8%	124
60歳時点の職能資格や職位に対応	5.0%	5.0%	57.6%	17.3%	13.7%	1.4%	139
現在の職種や仕事内容に応じて	6.8%	4.5%	58.5%	17.0%	13.1%	0.0%	176
その他	0.0%	0.0%	72.7%	18.2%	9.1%	0.0%	11

これらのことから、高齢社員の昇格と昇給については、昇格を実施している企業は少なく（高齢社員に格付けを実施している場合でも3割程度）、基本給の決め方による違いはみられないのに対して、昇給を実施している企業は、基本給の決め方が「同じ」である傾向が強い。基本給の決め方が「異なる」場合、現在の職種や仕事内容に応じた基準を設定するほど、昇格や昇給がある企業が多く、全員一律の基準を設定している場合は少ない。

(3) 手当と賞与

高齢社員に対する基本給の決め方別にみた手当と賞与の支給状況を、図表7から図表11を用いて確認する。はじめに、職務手当について図表7をみると、高齢社員が支給対象となっているのは「同じ」(67.1%)が7割弱で、「異なる」(39.8%)の4割を上回る。「異なる」場合は「60歳時点の基本給の一定比率」(48.9%)で高齢社員を支給対象とする傾向が強く、「全員一律」(40.2%)で弱い。

図表7 基本給の決め方別、職務手当の支給状況

	現役社員のみ支給	高齢社員に支給	支給対象			両方に支給していない	無回答	N
			現役社員と高齢社員の全員に支給	現役社員と一部の高齢社員に支給	高齢社員のみ支給			
全体	32.4%	48.6%	31.2%	16.4%	1.0%	18.4%	0.5%	2233
同じ	13.2%	67.1%	56.3%	10.5%	0.3%	18.6%	1.0%	295
異なる	35.3%	39.8%	27.3%	17.3%	1.1%	18.4%	0.5%	1938
全員一律	42.9%	40.2%	21.3%	17.3%	1.7%	16.9%	0.0%	301
60歳時点の基本給の一定比率	32.4%	48.9%	32.2%	16.0%	0.7%	18.1%	0.7%	581
60歳時点の職能資格や職位に対応	35.6%	45.9%	29.1%	16.3%	0.6%	18.1%	0.4%	540
現在の職種や仕事内容に応じて	33.1%	46.5%	24.1%	20.3%	2.1%	19.7%	0.6%	477
その他	46.2%	33.3%	17.9%	15.4%	0.0%	20.5%	0.0%	39

続いて、高齢社員が賞与・一時金の支給対象(「全員を対象」+「一部を対象」の合計値)かを図表8でみると、基本給の決め方が「同じ」(同83.7%)で8割強、「異なる」(同76.8%)で8割弱となっている。「異なる」場合は、「60歳時点の職能資格や職位に対応」(同80.8%)が最も高く、「60歳時点の基本給の一定比率」(同77.6%)と「全員一律」(同75.8%)、「現在の職種や仕事内容に応じて」(同73.2%)が同程度で続く。

図表8 基本給の決め方別、賞与の支給

	支給対象			無回答	N
	全員を対象	一部を対象	全員対象ではない		
全体	61.3%	16.5%	21.5%	0.7%	2233
同じ	73.9%	9.8%	15.6%	0.7%	295
異なる	59.3%	17.5%	22.4%	0.7%	1938
全員一律	63.5%	12.3%	23.9%	0.3%	301
60歳時点の基本給の一定比率	64.2%	13.4%	21.3%	1.0%	581
60歳時点の職能資格や職位に対応	60.4%	20.4%	18.9%	0.4%	540
現在の職種や仕事内容に応じて	50.3%	22.9%	26.0%	0.8%	477
その他	51.3%	15.4%	33.3%	0.0%	39

さらに賞与・一時金の決定方法が現役社員と同じかを図表 9 でみると、決定方法が現役社員と「同じ」（「すべての高齢社員が同じ」＋「一部の高齢社員が同じ」の合計値）なのは、基本給の決定方法が「同じ」（同 67.2%）が 7 割弱を占めるのに対して、「異なる」（同 26.7%）は 3 割弱にとどまる。さらに、「異なる」場合、「現在の職種や仕事内容に応じて」（同 28.3%）と「60 歳時点の基本給の一定比率」（同 28.0%）がどちらも 3 割弱でやや高いものの、もっとも低い「全員一律」（同 23.2%）で 2 割強であり、決め方による差異は大きくない。

**図表 9 基本給の決め方別、現役社員との比較からみた賞与の決定方法
（賞与が「全員を対象」または「一部を対象」の場合のみ回答）**

	すべて高齢社員 が同じ	一部の高齢社員 が同じ	高齢社員と 現役社員は 異なる	無回答	N
全体	23.3%	9.2%	66.3%	1.3%	1737
同じ	62.3%	4.9%	32.0%	0.8%	247
異なる	16.8%	9.9%	71.9%	1.3%	1490
全員一律	17.1%	6.1%	75.9%	0.9%	228
60 歳時点の基本給の一定 比率	19.1%	8.9%	70.5%	1.6%	451
60 歳時点の職能資格や 職位に対応	16.3%	9.6%	73.2%	0.9%	436
現在の職種や仕事内容に 応じて	14.3%	14.0%	70.2%	1.4%	349
その他	19.2%	7.7%	65.4%	7.7%	26

つぎに、賞与・一時金がある場合（賞与・一時金が「全員を対象」または「一部を対象」の場合のみ回答）、人事考課や会社業績による変動があるかどうかと、変動がある場合に現役社員と比べてどの程度変動するかについて、図表 10 に示した。これをみると、人事評価や会社業績を反映させる企業は、基本給の決め方が「同じ」（80.6%）場合に多い。基本給の決め方が「異なる」場合は、「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%）がいずれも 7 割程度で多い。この変動部分が現役社員と比べて「同じ」（「多い」＋「やや多い」＋「同じ」の合計値）企業についてみると、「同じ」（同 84.4%）が 8 割強なのに対して、「異なる」（同 62.9%）で 6 割強である。また、「異なる」場合には、「60 歳時点の基本給の一定比率」（同 70.7%）が 7 割程度で最も多い。

図表 10 基本給の決め方別、賞与・一時金の人事考課や会社業績による
変動の有無・現役社員と比較した変動割合
(賞与・一時金が「全員を対象」または「一部を対象」の場合のみ回答)

	ある	多い	やや 多い	同じ	やや 少ない	少ない	無回答	ない		N
								ない	無回答	
全体	69.3%	4.0%	3.5%	59.0%	8.8%	23.9%	0.8%	29.0%	1.7%	1737
同じ	80.6%	1.0%	2.0%	81.4%	6.0%	8.0%	1.5%	17.8%	1.6%	247
異なる	67.4%	4.6%	3.8%	54.5%	9.4%	27.1%	0.7%	30.9%	1.7%	1490
全員一律	60.5%	2.9%	5.1%	53.6%	9.4%	26.8%	2.2%	38.2%	1.3%	228
60歳時点の基本給の 一定比率	63.6%	4.2%	4.5%	62.0%	7.0%	21.3%	1.0%	34.6%	1.8%	451
60歳時点の職能資格や 職位に対応	71.3%	4.5%	2.9%	51.1%	10.3%	31.2%	0.0%	27.8%	0.9%	436
現在の職種や仕事内容 に応じて	72.2%	6.0%	3.6%	50.8%	11.5%	27.8%	0.4%	25.5%	2.3%	349
その他	65.4%	5.9%	0.0%	52.9%	0.0%	41.2%	0.0%	26.9%	7.7%	26

最後に、賞与・一時金を支給した企業について、その支給月数を図表 11 でみると、基本給の決め方による差異はなく（「同じ」2.3 か月、「異なる」2.4 か月）、基本給の2か月分をやや上回る程度の水準である。

図表 11 基本給の決め方別、賞与・一時金の支給実績
(賞与・一時金が「全員を対象」または「一部を対象」の場合のみ回答)

	支給の有無				支給月数			
	支給 した	支給 して いない	無回答	N	平均	中央値	標準 偏差	N
全体	95.0%	3.9%	1.1%	1737	2.4	2.0	1.6	1483
同じ	95.5%	3.6%	0.8%	247	2.3	2.0	1.7	207
異なる	94.9%	4.0%	1.1%	1490	2.4	1.5	2.0	1276
全員一律	97.4%	2.6%	0.0%	228	2.3	2.0	1.5	204
60歳時点の基本給の 一定比率	95.1%	3.5%	1.3%	451	2.5	2.0	1.5	382
60歳時点の職能資格や 職位に対応	95.2%	3.7%	1.1%	436	2.5	2.0	1.6	379
現在の職種や仕事内容 に応じて	93.1%	5.7%	1.1%	349	2.2	2.0	1.5	293
その他	88.5%	3.8%	7.7%	26	2.0	1.9	1.4	207

以上の点をふまえると、高齢社員の手当の有無は基本給の決め方の影響を強く受けており、「同じ」場合にその傾向が著しいのに対して、賞与・一時金の有無はその傾向が弱まっている。しかし、賞与・一時金の決定方法は、基本給の決定方法の影響が大きく、「同じ」場合に現役社員との類似性が高い企業が増加するのに対して、「異なる」場合には現役社員との類似性が高い企業は少なくなる。賞与の決定方法は現役社員と同じ企業は減少する。ただし、基本給の決め方の違いによる影響は大きくない。さらに、人事考課や会社業績による変動の有無は、基本給の決め方が「同じ」場合に多い。だが、異なる場合であっても、現在の職種や仕事内容、60歳時点の職能資格や職位に対応する企業に多い。また、変動する場合には、変動部分が現役社員と比べて「同じ」企業は、基本給の決め方が「同じ」場合に「異なる」場合と比べて2割程度高く、「異なる」場合には、60歳時点の基本給の一定比率で基本給を決定する企業で多くなる。なお、賞与・一時金を支給した企業について、その支給月数は、基本給の決め方による差異はなく、基本給の2か月分をやや上回る程度の水準である。

(3) 基本給の支給水準

高齢社員の基本給の水準について、60歳直前の何%かをみると、基本給の決め方が「同じ」（平均90.0%）場合は9割程度と高く、「異なる」（平均69.7%）を大きく上回る。「異なる」場合には、「現在の職種や仕事内容に応じて」（平均71.7%）が7割程度と高く、他の決め方をやや上回る。

図表 12 基本給の決め方別、基本給の支給水準（対60歳直前比率、年金・公的給付を除く）

	100%超	100%	90～100%未満	80～90%未満	70～80%未満	60～70%未満	50～60%未満	40～50%未満	30～40%未満	30%未満	平均	中央値	標準偏差	N
全体	1.7%	7.8%	7.4%	13.9%	21.0%	25.7%	16.2%	4.9%	1.1%	0.2%	72.3	74.5	17.1	2233
同じ	9.2%	36.9%	14.6%	12.2%	11.5%	7.5%	5.8%	2.0%	0.0%	0.3%	90.0	94.5	19.2	295
異なる	0.6%	3.4%	6.3%	14.1%	22.5%	28.5%	17.8%	5.4%	1.3%	0.2%	69.7	64.5	19.2	1938
全員一律	0.3%	3.3%	3.3%	12.3%	17.3%	23.9%	23.3%	13.0%	3.0%	0.3%	65.1	64.5	16.2	301
60歳時点の基本給の一定比率	0.2%	0.7%	6.4%	14.5%	24.6%	34.4%	16.0%	3.1%	0.2%	0.0%	69.8	64.5	12.5	581
60歳時点の職能資格や職位に対応	0.6%	3.3%	6.9%	14.6%	22.6%	27.8%	19.1%	4.3%	0.9%	0.0%	70.2	64.5	14.7	540
現在の職種や仕事内容に応じて	1.3%	6.1%	7.8%	14.7%	23.1%	24.7%	15.7%	4.2%	1.9%	0.6%	71.7	74.5	17.0	477
その他	0.0%	10.3%	2.6%	10.3%	23.1%	30.8%	10.3%	10.3%	2.6%	0.0%	69.4	64.5	16.5	39

注) 表中の平均や中央値の算定には、階級値を用いている。例えば、平均は、(各階級値×階級ごとの度数)の合計/サンプル数により算出している。なお、「100%超」の階級値は「125」としている。

総じて、高齢社員の報酬管理の現状は、基本給の決め方が現役社員と「同じ」か「異なる」かによって違いが生じる。特に、昇給や手当、賞与・一時金の有無は「同じ」場合に多く、基本給の支給水準も現役社員の9割程度と非常に高い。「異なる」場合には、基本給の支給水準が低く、賞与・一時金を支給する企業はやや多いが、その決定方法は現役社員とは異なる。

基本給の決定方法については、①「定年前と定年後」の両者の貢献を評価しない「全員一律」（以下、「評価なし」と記述する）、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」（以下、「過去基準」と記述する）、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」（以下、「いま基準」と記述する）という3通りに区分できる。それぞれについてみると、「評価なし」（①）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。これに対して、「いま基準」（③）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。「過去基準」（②）の企業では、賃金水準や昇格の状況、昇給において「評価なし」（①）と「いま基準」（③）の間にあるが、職務手当の支給は「いま基準」（③）と変わらず、賞与・一時金の状況は他と比べて支給する月数の割合が若干高くなっている。

4. 企業側の選択

(1) 基本給決定の要因

本項では、基本給の決め方を決定する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13の表側は、現役社員の人事制度が高齢社員の人事制度にどの程度適用されるかという範囲について得点化したものであり、この尺度を「継続度」とする。これは現役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の尺度であり、高齢社員と現役社員の人事制度が異なる場合には「1点」、同じ場合には「4点」を付与している。したがってこの得点が2.5点より高い場合は、高齢社員にも現役社員と類似する人事制度が適用されることを意味している。

はじめに、表中の最下段（合計欄）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点で最も高く、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）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点と最も低い。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」（2.39点）は2.5点を下回る。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）や法定外福利厚生適用状況を示した「福利厚生」（2.65点）はどちらも2.5点を超えており、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性の状況を確認する。基本給の決め方が「同じ」場合は、「異なる」場合と比べて、継続度はすべてで高くなる。高齢社員の人事管理について現役社員と近い管理を適用する場合、基本給の決め方は現役社員と同じ制度が適用される傾向が顕著である。基本給の決め方が現役社員と「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)、「教育訓練」(2.90点)、「就労条件」(3.06点)、「評価制度」(2.54点)の5分野の継続度が他と比べてやや高くなる傾向にある。

図表 13 基本給の決め方別、人事制度の継続性の状況

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(%)	同異度	2.5点以上(%)	同異度	2.5点以上(%)	同異度	2.5点以上(%)	同異度	2.5点以上(%)	同異度	2.5点以上(%)	同異度
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

以上の点から、高齢社員の人材活用を進めるために人事管理を整備する場合には、企業は①高齢社員の基本給の決め方は変えない、または変える場合には、②60歳時点の職能資格や職位に対応するという「過去基準」を選択する傾向が明らかになった。これらの点を踏まえると、高齢社員には「いま基準」の賃金制度は選択されにくいことが想起される。

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を、図表 14 に示した。現役社員とは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4つの方法(基本給の決め方が「異なる」場合の決め方の基準である「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に対応」、「現在の職種や仕事内容に応じて」と、基本給の決め方が現役社員と「同じ」)を比較している。同表最右段にある「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)の継続性が高くなる傾向にある。つまり、現役社員と同じような人事制度が適用される場合、全員一律の基本給ではなく、現役社員と「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」との比較をすると、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)の継続度は高くなる。高齢社員は一般的には投資対象ではないため、理論上は賃金については短期決済型の社員であり、現在の仕事や役割に応じた賃金を支払うことが適当であると考えられるが、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ている。

最後に、「現在の職種や仕事内容に応じて」と「全員一律」との比較をすると、前者において、福利厚生(B=0.251, p < 0.05)の継続度のみが高くなっている。

図表 14 人事制度の継続性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			現在の職種や仕事内容に応じて			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 ²	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) 表頭の「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。

これらを総括すると、高齢社員の戦力的活用を図るために人事制度を整備し、全員一律の基本給から働きに見合ったものにする場合、企業は次の2つの方法を選択する確率が高い。第一には、現役社員と同様、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は変えずに同じにすることである。第二には、人的資本投資を行わずに定年前と類似する仕事を任せる場合、つまり高齢社員の保有能力をそのまま活用する場合には、基本給の決め方は「過去基準」にする傾向がみられる。活用があまり積極的に進まない場合、「いま基準」は選択されないことになるのである。

(2) 賃金制度の変化の方向性

つづいて、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てみることにする。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。企業の活用評価が「うまくいっていない」場合は「戦力化が低い」、「ある程度うまくいっている」は「戦力化は中程度」、「うまくいっている」は「戦力化は高い」と判断する。

図表 15 は、報酬管理や基本給の水準と活用評価との関係を捉えている。図表の左段は、企業の活用評価が「ある程度うまくいっている」（戦力化の程度：中程度）と「うまくいっていない」（同：低い）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」（同：中程度）の確率が高まる。右段は「ある程度、うまくいっている」（同：中程度）と「うまくいっている」（同：高い）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。戦力化の初期過程として中程度の戦力化を選択した場合においては、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。

図表 15 基本給と活用評価（多項ロジスティック回帰分析）

	活用評価 うまくいっていない			活用評価 うまくいている			
	B	S.E	Wald	B	S.E	Wald	
切片	0.161	0.846	0.036	-3.056	0.496	38.018	**
正社員数	0.225	0.086	6.843	-0.246	0.059	17.458	**
経営状況	-0.403	0.130	9.608	0.315	0.075	17.366	**
製造業D	0.015	0.191	0.006	0.064	0.107	0.361	
雇用上限 65 歳以下D	-0.445	0.297	2.243	-0.069	0.124	0.306	
60 歳代前半層比率	-0.226	1.513	0.022	0.706	0.674	1.099	
60 歳代事務職D	0.258	0.236	1.198	-0.058	0.154	0.143	
正社員D	0.016	0.221	0.006	0.180	0.109	2.704	
社員格付け制度	0.186	0.142	1.710	0.075	0.069	1.206	
配置・異動	-0.251	0.138	3.309	-0.076	0.074	1.069	
教育訓練	-0.018	0.075	0.060	0.101	0.043	5.520	*
就労条件	-0.232	0.111	4.402	0.154	0.064	5.865	*
評価制度	-0.184	0.097	3.585	0.031	0.051	0.371	
福利厚生	-0.076	0.159	0.231	0.066	0.082	0.643	
報酬管理	0.133	0.174	0.579	0.188	0.087	4.680	*
基本給の水準	-0.021	0.006	10.665	0.013	0.003	14.320	**
Cox & Snell R ²	0.107						
-2 対数尤度	3420.799		**				
N	2233						

注 1) **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$

注 2) 表頭の参照は、「ある程度、うまくいている」である。

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。どのような賃金制度を選択すると、企業は基本給の水準を高め、さらに報酬管理の継続度を高めやすくなるのか。その結果として、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。これらの点から捉える必要がある。そこで、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 16 である。左段の基本給の水準との関係から確認していく。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おり、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がみられる。

つぎに、基本給の決め方が変わる場合に限定して、報酬管理の継続度との関係をみたのが右段である。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。

図表 16 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	β		B	S.E	β
定数	61.700	2.768		**	1.067	0.104	**
正社員数	-2.560	0.328	-0.142	**	-0.001	0.012	
経営状況	1.016	0.453	0.040	*	-0.022	0.017	
製造業D	-3.595	0.653	-0.100	**	-0.027	0.024	
雇用上限 65歳以下D	-3.303	0.800	-0.075	**	-0.127	0.031	
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
現在の職種や仕事内容に応じて							
その他	-1.824	2.381	-0.014		-0.138	0.084	-0.034
調整済み R ²	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、「現在の職種や仕事内容に応じて」である。

注 3) 右段「報酬管理」の分析では、基本給の決め方の適用範囲が「同じ」ケースを除いている。

以上のことから、高齢社員の戦力化の強度を高めるために、基本給の水準を引き上げようとする場合、企業は以下の方法を選択する。第一は、基本給の決め方は現役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、現在の仕事内容や職種といった「いま基準」や60歳時点の職能資格や職位対応といった「過去基準」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。

本項では、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その方向性を捉えてきた。64歳以下の定年を定める企業における基本給の決定方針は、「過去基準」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（育成しながら、労働時間を増やして活用する）を選択する場合には、基本給の決め方を現役社員と同様にする傾向がある。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」が選択される傾向がある。ただし、企業が高齢社員の活用水準をさらに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・一時金の支給を拡充させる場合には、現役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。

5. まとめ

企業は、高齢社員の戦力化を図る初期段階においては、期待役割が変わり、その役割を發揮してもらうため、基本給は全員一律（「評価なし」）を志向しないであろう。一方で人件費の抑制を念頭に置くと、現役社員と同じ決め方を選択するとは考えにくい。職能資格制度を前提とする場合、賃金水準の大幅引き上げが必要となるからである。

企業は漸進的に制度を進化させる。これを前提におくと、「全員一律」の次に「いま基準」と「過去基準」のどちらが選択されるのであろうか。本章の分析結果をみると、戦力化の初期段階（高齢社員の戦力化について、低い戦力化から中程度へと進める段階）では、高齢社員全体の賃金水準の引上げを志向する傾向があった（前掲図表 15 左段）。企業が賃金水準の引上げ戦略を志向する場合、基本給は「いま基準」（現在の職種や仕事内容に応じて）と「過去基準」（60 歳時点の職能等級や職位対応）は無差別であった。一方、実際の選択状況をみると、多くの企業は「過去基準」を選択する（前掲図表 1）。また、配置・異動の継続性が高まる場合にも「過去基準」が選択されやすい（前掲図表 13）。この原因は、高齢社員への誘因に起因するものと考えられる。高齢社員の意欲と基本給の関係を分析した研究によれば、期待役割が大きく変わる場合、「いま基準」よりも「過去基準」において意欲が相対的に高くなっていた（高齢・障害・求職者雇用支援機構，2019；藤波・鹿生，2020）。「過去基準」の場合には、今の貢献状況と報酬はリンクしていない。つまり、職務上の責任が大きく変わっても過去の貢献が高いと報酬の水準は維持される。期待役割が変わっても、高齢社員による高い貢献が期待できるのである。このため、中程度の戦力化の段階では、企業は過去基準を選択しやすい。

高程度の戦力化の段階になると、基本給の選択は異なる。この時点で、企業は報酬管理の継続性を高める（前掲図表 15 右段）。高齢社員の労働意欲は、現役社員と同等の期待を求める場合には、「過去基準」よりも「いま基準」において高まる。これは「いま」の働きが報酬に反映されるからである（高齢・障害・求職者雇用支援機構，2019；藤波・鹿生，2020）。「過去基準」の場合、基本給以外の賃金（昇給や手当、賞与・一時金など）を拡充することでいまの働きの評価を反映させることも可能であるが、その効果は限定的である。現役社員と同じように高齢社員の戦力化を図る段階では、働きに見合った報酬制度を整える必要がある。つまり、基本給を引き上げる、あるいは、いまの働きぶりを報酬管理（特に現金給与の支給）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「福祉雇用から現役社員支援へ、さらに現役社員同一化へ」と展開するのに伴って、「全員一律から過去基準へ、その後いま基準へ」と転換する。「過去基準」の基本給の設定は、活用戦略によっては不合理な選択ではない。組織を支援しながら高齢社員の活躍を求める場合には、「過去基準」により決定された基本給は、「いま基準」よりも合理的な仕組みとなる。現在の多くの企業は、定年を機に高齢社員として役割を変えることを前提とした活用をしているため、基本給には「過去基準」を用い、今の働きぶりの評価は基本給以外で加味されるような賃金制度が選択されているものと考えられる。

今後、高齢社員が数量的に増加し、さらなる戦力化を求める場合には、活用戦略にあわせて基本給の設計方針が変わる。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し、現場の管理職は高齢社員の活躍を期待しなくなる。その結果、高齢社員の活躍の場が喪失され、企業が求める戦力化が進まなくなってしまう。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。さらに、高齢社員に対して、いまの活躍を期待しても、定年後の働き方は現役社員と比較して短期のため、賃金制度は短期決済が基本となる。したがって、現役社員と同様の活躍を求める場合においても「いま基準」の賃金制度が選択されるようなることが予想される。

高齢社員の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、戦力化の強度を高めても、「過去基準」にはシフトしない可能性が高い。実際に、前掲図表 15 と 16 が示すように、高い戦力化の場合、報酬管理の継続性を高めることを志向し、この場合には「いま基準」が選択されやすい。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。

それでは、初期段階で「過去基準」を選択する場合はどうであろうか。高い戦力化の時点では「いま基準」を志向するが、戦力化が漸進的に進む場合には早期に「いま基準」は選択しない。同じく図表 15 と 16 の結果を見ると、中程度の戦力化の段階では企業は賃金水準の引上げを志向するが、この場合も「いま基準」と「過去基準」は無差別であった。賃金制度を変える場合、労使交渉や管理職を含めた社員への制度普及といった遷移コストが生じる。企業は早期に賃金制度を変える誘因は低い。付言すれば、高齢社員の研究成果を踏まえると、このシフトの時期は、現役社員と同等の役割を期待する時点と考えられる（高齢・障害・求職者雇用支援機構，2019；藤波・鹿生，2020）。

つまり、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」を選択する企業は非常に多い。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んで賃金制度を拡充させる選択をしており、高齢社員に現役社員と同じ活躍を期待する段階となっはじめて「いま基準」が選択されるようになると考えられる。こうした選択は企業にとっても、高齢社員の活用の初期段階で賃金を抑制することにも繋がり、戦力化を進めるなかで賃金制度を徐々に「いま基準」に変えるという段階があることを示唆している。

最後に、今後の研究上の課題をいくつか述べておきたい。第一に、本稿では高齢社員の賃金制度について、現状と今後の選択の方向性をみてきたが、その際にも注目していた現役社員との継続性の問題である。高齢社員の賃金制度について、定年前の賃金制度と継続性を高めるか否か（高齢社員の賃金制度を現役社員と統合するか、分離するのか）は、現役社員の人事管理（特に格付け等級）がどのように行われているのかに因ると考えられる。そのため、現役社員の人事管理をより正確に把握するとともに、定年延長に切り替えた企業のデータも含めて分析する必要がある。第二に、昨今の「同一労働同一賃金」の影響から、企業が、高齢社員に対しても基本給の決め方を現在の仕事等に応じた「いま基準」をこれまでよりも積極的に選択する可能性がある。この点についても、今後検討に加えたうえで、今後の賃金制度の行方を分析する必要がある。

（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。
- 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.
- 奥津真里（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）「60歳以降社員（高齢社員）の支援制度の歴史的展開—製造業X社の事例研究（1996年～2014年の取り組み）—」『論叢：玉川大学経営学部紀要』第26号, 53-76.
- ・——・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.
- 岸田泰則（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—』
- （2019）『高齢社員の人事管理の現状と展望』
- 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』日本経済新聞出版社。
- 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（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.
- ・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.
- ・——（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.