

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

藤波 美帆

(千葉経済大学准教授)

鹿生 治行

(高齢・障害・求職者雇用支援機構専門役)

本論文は、定年を経た高齢社員の戦力化の強度と基本給の決め方との相関関係をとらえ、高齢社員の基本給の決め方の進化プロセスを考察している。分析には、企業の人事部と高齢社員を対象とした2種の量的データを用いた。企業の高齢社員の活用戦略から演繹的に導くと、現在の貢献に基づく「いま基準」の基本給の決め方は合理性が高い。しかし、企業の人事部向けの量的調査は、多くの企業が定年前の貢献を評価する「過去基準」を選択する現状をとらえていた。さらに、2つの調査結果は、高齢社員の戦力化の強度により、基本給の決め方が変化する可能性も捉えている。この結果は、中長期的に基本給の決め方が進化することを示唆する。具体的には、高齢社員間に差を設けない「全員一律」から「過去基準」へ、更に「いま基準」への漸進的な進化である。また「いま基準」への転換時期は、高齢社員への期待役割が正社員の支援や育成ではなく、定年前と同程度の活躍となる時点であることが予想される。

目次

- I はじめに
- II データセット
- III 継続雇用者の賃金制度の現状
- IV 継続雇用者の意欲と基本給の設計方針
- V 考察——賃金制度の変遷と進化
- VI 結び

I はじめに

1 問題意識

本稿の目的は、60歳代前半層の継続雇用者（以下、「高齢社員」）の賃金制度に着目し、基本給の決め方の現状を捉え、この要因分析を通じて決め方の変化を予測することにある。

2012年に改正された高年齢者雇用安定法（以下、「法」）では、原則として働き手が希望すれば65歳までの雇用確保措置を講じることを企業に

義務付けた。多くの日本企業は、定年年齢を64歳以下に定め、65歳までの継続雇用制度を設けている。定年は高齢社員への期待役割や労働条件を変える節目となり、企業はこれを期に長期的な雇用関係を清算する。社員の高齢化に伴い、企業は高齢社員を業績に貢献する人材と位置づけ（以下、「戦力化」）、高い貢献を引き出す人事施策を整える必要が生じる¹⁾。

定年前の正社員（以下、「現役社員」）と高齢社員の人事管理の違いをみると、報酬管理の継続性は低く、仕事内容や労働時間の継続性は高い傾向にある（鹿生・大木・藤波：2016b；田口 2016；藤波・大木 2011）。2004年改正法以前は、働く側は企業に報酬の多寡よりも活躍機会の確保を求めており（戎野 2003）、以降は、企業が高齢社員に対し、雇用機会の確保と労働意欲の維持という2つの目的を果たすため、配置・異動管理や労働時間管理の継続性を優先させたことがうかがえる。

他方、高齢社員のニーズは、仕事内容の継続

性に加え、賃金水準の引上げにある（藤本 2011）。企業が高齢社員に期待通りの働きを求めるには、高齢社員の活用戦略に適合し、かつ高齢社員が納得する賃金制度の設計が急務となる。加えて、他の就業形態の人材との均衡処遇を図ることも、人事政策上の重要な課題にある。戦力化の実現に向け、賃金制度改革の必要性は高まっている。

2 分析の視点と仮説設定

基本給は賞与・一時金とは異なり、安定的な報酬である。その決め方は、企業の人材活用戦略を如実に示している。本稿は、高齢社員の戦力化が進むと、高齢社員の基本給は「何」を基準に決まるのか、という高齢社員の基本給の決め方とその選択の変遷に着目する。

高齢社員の活用戦略と一致する基本給の決め方はどのようなものか。多くの企業は、60歳代前半層での定年を機に長期的な雇用関係を解消し、以降は現役社員と活用戦略を変える。高齢社員の雇用期間は短く、育成対象ではなく、今の貢献に応じ、今支払う人材と位置付ける（今野 2014）。高齢社員の基本給は、保有能力ではなく、仕事を通じて顕在化した能力に支払うことが合理的な選択となる（今野 2014）。また、この決め方を選ぶ場合、企業は労務費の上昇と引き換えに、労働意欲や職場業績の向上が期待できる（藤波 2013）。

企業側の合理的な選択は、基本給を「いまの貢献」を基準に決めること（以下、「いま基準」）にある。しかしながら、藤本（2011）を見ると、高齢社員のすべてが、いまの働きを反映した賃金制度を望むわけではない。先行研究を見る限り、企業側の合理的な選択結果と、高齢社員の希望は必ずしも合致しないように見える。現状では、企業は高齢社員の基本給を、「いま基準」で決めているのか、もし異なる場合にはどのような理由からなのか。さらに、どの時点で、この決め方が選択されるのか。本稿は、この疑問に接近する²⁾。

分析では、以下の2つを前提におく。第一は、高齢社員の賃金制度は「未整備」の状況から、「漸進的」に整備されるという前提である。戎野（2003）が示唆するのは、2004年法改正時点では雇用機会の確保を優先し、労使は定年前とは大幅

に変えた賃金制度を選択したことである。これは2004年法改正以降の企業調査からも傍証される。大企業への聴取調査（田口 2016）及び質問紙調査（藤波・大木 2011）は、高齢社員の報酬管理が現役社員と異なる状況を捉えている。当時は、定年後の基本給の水準は大幅に抑え、かつ決め方は個人差を設けない制度であったことを想起させる。しかし、高齢社員数が増加すると、報酬制度は現役社員に類するように整備が始まる（鹿生・大木・藤波 2016b）。賃金制度の変革が生じ、この改革は緩やかに進む。高齢社員と現役社員の賃金制度を同じとする大幅な制度改革を選択すれば、人件費の抑制と人員の世代交代が困難になる。この選択は、定年を設ける利点の放棄を意味する。

第二は、高齢社員の賃金制度改革には、賃金水準と配分の見直しの2つの検討課題があるという前提である。前者は、「高齢社員一人当たりの平均賃金を引き上げる選択」（以下、「水準戦略」）、後者は「平均賃金は変えず高齢社員間の配分に焦点を当て、配分基準を顕在化した能力とする選択」（以下、「配分戦略」）である。高齢社員の活用戦略は雇用機会の確保を優先したため、賃金水準と賃金の決め方の両者に改善の余地があった。

以上の前提を踏まえ、基本給の選択に関する作業仮説を整理する。企業が賃金制度改革に着手する場合、水準戦略と配分戦略の選択に始まる。改革初期には、水準戦略を優先することが予想される。理由は2つある。一つは、高齢社員の労働意欲の維持である。高齢社員は賃金水準の引上げを求める傾向にあり（藤本 2011）、定年到達者数が増えたため、一部ではなく高齢社員全体の意欲の底上げを優先する。もう一つは、公的年金の支給開始年齢の引上げである。2013年以降、公的年金の支給開始年齢は段階的に上がり、企業は60歳以降の無年金問題を解消する必要がある。

企業側の合理的な選択は、今の貢献に基づく賃金制度である。「いま基準」の基本給は職場業績や労働意欲を高める効果がある（藤波 2013）。戦力化が高まると高齢社員の活躍の場は広がるため、今の働きを反映する賃金制度を選択すれば、労働意欲の引上げ効果が期待できる。配分戦略は戦力化の強度が高い場合に効果があるため、水準

戦略より遅れて検討することが予想される。

次に、基本給の決め方である。水準戦略は高齢社員全体の意欲引上げが目的のため、基本給の決め方の改革は行わず、決め方は他と無差別となることが予想される。一方、配分戦略を志向する場合、顕在化した能力を基本給と、職務手当や賞与等の基本給以外に反映させる2つの方法がある。基本給に反映する場合は大幅な制度改定を必要とするが、配分戦略の方針を付加的な給付ではなく安定的な収入に反映するため、「いま基準」の選択確率の向上が予想される。戦力化の強度が高くなると配分戦略を選択し、これを強く志向すると「いま基準」の基本給の選択確率が高まる。

3 接近方法と構成

本稿の分析には、主に企業の人事担当者への質問紙調査を用いる。人事担当者は高齢社員の活用戦略と適合した賃金制度を設計し、同時に、高齢社員の労働意欲の維持・向上も念頭におく必要がある。労働意欲が高い決め方を捉えることが、企業側の選択を解釈するのに役立つ。副次的に、高齢社員対象の質問紙調査も用いた。

上記の調査結果は、横断面データである。このデータからは、戦力化の強度別に企業が選択する、または高齢社員の労働意欲が高い基本給の決め方を把握できる。一方、多くの企業は中長期的には戦力化の強度を高めることが予想される。日本社会は人口減少下にあるため、高齢社員の活用を進める必要があり、高齢社員数が増えると高齢社員の人事管理を整備する関係が捉えられている。高齢社員の活用の強度は不可逆的に高まることが予想される。横断面データを使って制度と効果の相関関係を捉える方法を用いることで、基本給の選択の変遷が予測できる。本稿では、第一に戦力化する場合に企業が選択する賃金制度を捉え、第二に戦力化の強度別に高齢社員の労働意欲が高い賃金制度を、各々統計分析から捉える。賃金制度は、未整備の状況から戦力化の強度を高める方向で整備されることが予想されるため、これを前提に「いま基準」が普及する時期を予測する。

分析に入る前に、構成と検証手順を示したい。

Ⅱではデータセットを紹介する。Ⅲでは企業調査

を用い、第一に、基本給の決め方の現状を紹介する。第二に、戦力化の強度別に水準戦略と配分戦略の選択状況を捉える。第三に、両戦略を志向する場合に選択される基本給の決め方を把握する。Ⅳでは高齢社員調査を用い、高齢社員の労働意欲が高い基本給の設定方法を捉える。Ⅴでは基本給が「いま基準」に転換する経路と時期を考察する。Ⅵでは、含意と研究課題を整理する。

Ⅱ データセット

分析には、高齢・障害・求職者雇用支援機構が設置した委員会³⁾にて実施した「企業調査」と「高齢社員調査」を用いた。

1 企業調査の概要

企業調査は、大手信用調査会社が保有する企業データを用い、2017年10月10日～12月10日に1万5000社を対象に実施した。配布先は、第一次産業と行政、宗教を除いた業種とし、会社組織は株式会社に限定した。企業規模順にリストを作成し、奇数番号に該当する企業に配付した。有効回答数は3580社である。

本報告のサンプルは、①多変量解析に用いる設問にすべて回答した企業、②定年年齢を64歳以下に設定する企業、③60～64歳の社員が1名以上在籍する企業、以上の条件を満たす2233社とした。変数作成方法と平均値は、補論表1に示した。人事管理の継続度の変数は、藤波・大木(2011)を参考にした。59歳以下の正社員との人事管理の類似性を捉えるため、高齢社員が該当しない場合は「1」、現役社員と異なるは「2」、現役社員と一部の高齢社員が対象は「3」、現役社員と高齢社員すべてが同じは「4」に数値変換する処理を行った。例えば、「報酬管理」は、基本給の適用範囲や賞与の支給、昇給の有無、昇進(昇給)の有無、職務手当の支給状況の設問を用い、基本給の水準の違いは含めない。データセットの概要は表1に示した。

表1 分析対象企業の経営特性（業種、規模、定年年齢、雇用上限年齢、60歳台前半比率）N=2233（単位：%）

【業種】		【従業員数】		【定年年齢】	
鉱業、採石業、砂利採取業	0.04	30人以下	0.7	60歳定年	94.9
建設業	8.4	31～50人	0.9	61～64歳定年	5.1
製造業	35.0	51～100人	8.2		
電気・ガス・熱供給・水道業	0.8	101～300人	67.1	【雇用上限年齢】	
情報通信業	4.4	301～500人	11.9	65歳以下（法定通り）	81.7
運輸業、郵便業	11.4	501～1000人	7.0	66～70歳	5.5
卸売業、小売業	19.8	1001～5000人	4.0	71歳以上	0.8
金融業、保険業	1.2	5001人以上	0.3	特に定めていない	12.0
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	【60歳代前半層比率】	平均 6.3%	標準偏差	0.071
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				

2 高齢社員調査の概要

高齢社員調査の実施時期は、2017年2月21日～2月27日である。調査会社にモニター登録する者を対象とするインターネットを介した調査である。対象者は60～65歳、かつ株式会社の勤務者とし、第一次産業と行政機関を除外した。更に、現在勤務する会社において正社員経験が10年以上、

かつ勤務する会社において定年を経験した者とした。回答者は1030件である。

本報告のサンプルは、①多変量解析に用いる設問に「わからない」と回答した以外の者、②労働時間が短時間以外の者、③59歳時点と基本給の決め方が変わった、以上の条件を満たす453名とした。分析に用いた変数と平均値は補論表2に示した。人事管理の継続度の変数作成方法は、高

表2 分析対象の個人属性（性別、年齢、勤務先の業種、規模、職種）N=453（単位：%）

【性別】	【業種】	【従業員数】	【職種】
男性 97.8	建設業 9.7	30人以下 1.1	専門・技術職 33.6
女性 2.2	製造業 45.0	31～50人 1.5	事務職 38.0
	電気・ガス・熱供給・水道業 1.5	51～100人 6.0	営業・販売職 13.7
	運輸業、郵便業 3.5	201～300人 6.6	サービス職 3.3
	卸売業、小売業 12.1	301～500人 7.1	生産・運輸・建設等の現業職 7.7
	金融業、保険業 6.0	501～1000人 13.7	その他 3.8
	不動産、物品賃貸業 0.7	1001人以上 56.3	
	飲食サービス・宿泊業 0.9		
	教育・学習支援業 0.4		
	サービス業 9.7		
	その他 2.0		
【年齢】			
平均 61.8歳			
標準偏差 1.48			

齢社員と現役社員が同じ場合は「5」、どちらかといえば同じは「4」、どちらかといえば異なるは「3」、異なるは「2」、高齢社員は対象ではないは「1」点となるように変換した。例えば、「報酬管理」は基本給の適用度、職位手当、職務手当、賞与の決め方、降給・昇給の状況、昇進・降格の状況の設問を用い、基本給の水準の違いは含めない。データセットの属性は表2に示した。総じて、企業調査の回答は中小企業が多く、高齢社員調査は大企業勤務者が多数を占める⁴⁾。

Ⅲ 継続雇用者の賃金制度の現状

Ⅲは、企業側の選択を捉える。第一に、企業調査から現状における基本給の決め方を把握し、第二に、戦力的活用の強度別に企業が選択する基本給の決め方を捉える。

1 基本給の決め方の現状

表3は、高齢社員の基本給の決め方別に、人事評価の実施状況と高齢社員の賃金制度の状況を捉えている。決め方の構成比を表頭左段にみると、「60歳時点の基本給の一定比率」は26.0%、「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%となる。前者2つは、定年前までの貢献を根拠に基本給を決める方法（以下、「過去基準」）である。回答企業の5割を超える。一方、後者の「いま基準」を用いる企業は21.4%と少ない。また高齢社員間に差がない「全員一律」は13.5%に留まる。

表頭左段2列目は、人事評価の実施状況の結果である。人事評価結果は、賃金の決定に限らず、配置・異動、労働時間、教育訓練管理にも活用される。基本給の決め方が「同じ」場合、人事評価の実施率（70.8%）と類似性（88.5%）の両者が高く、高齢社員の活用戦略は大きくは変わらない。本稿は活用戦略が変わるケースに関心を置くため、「異なる」（一部、同じも含む）企業に着目する。

表頭左段3列目以降は、賃金制度の概要を示した。昇格や昇給の実施状況は、「いま基準」で相対的に高い（各10.7%、36.9%）。「過去基準」や「全員一律」の場合も、実施企業は一定数存在する。また、賞与や職務手当の支給割合は高く（各76.9%、45.7%）、基本給の決め方を問わずに支給する傾向にある。「過去基準」や「全員一律」の基本給を選択しても、賞与や職務手当を支給して

表3 基本給の決め方別、人事評価の実施状況と賃金制度の状況

基本給の決め方	合計		人事評価		基本給の水準	昇格	昇給	職務手当	賞与			
	件数	列 (%)	実施状況 (全員+一部%)	うち、人事評価の類似性 (すべて社員同じ+一部社員同じ%)	60歳時点の基本給の変化 (59歳時点=「100%」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%)	うち、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 (%)
同じ	295	13.2%	70.8%	88.5%	90.0%	8.5%	48.1%	67.1%	83.7%	67.2%	2.3	80.6%
異なる	1928	86.3%	58.2%	52.8%	69.7%	7.2%	25.3%	45.7%	76.9%	26.7%	2.4	67.5%
全員一律	301	13.5%	51.5%	52.9%	65.1%	5.0%	13.3%	40.3%	75.8%	23.2%	2.3	60.5%
60歳時点の基本給の一定比率	581	26.0%	56.9%	58.3%	69.8%	4.3%	21.3%	48.9%	77.6%	28.0%	2.5	63.6%
60歳時点の職能資格や職位に対応	540	24.2%	60.8%	48.8%	70.2%	8.7%	25.7%	46.0%	80.8%	25.9%	2.5	71.3%
現在の職種や仕事内容に応じて	477	21.4%	62.0%	51.0%	71.7%	10.7%	36.9%	46.5%	73.2%	28.3%	2.2	72.2%
その他	39	1.7%	46.1%	50.0%	69.4%	2.6%	28.2%	33.3%	66.7%	26.9%	2.0	65.4%
合計	2233	100.0%	59.8%	58.4%	72.3%	7.3%	28.3%	48.6%	77.8%	32.5%	2.4	69.3%

注：1) 60歳時点の基本給の水準は、59歳時点をもとにしたときの水準を示している（最大125～最小15）。
 2) 「全員+一部」は該当する高齢社員のうち、全員を対象とした割合と一部社員を対象とする割合の合計値である。
 3) 「すべて社員同じ+一部社員同じ」は決め方が現役社員と同じ高齢社員の範囲を示しており、全員の割合と一部社員が同じとする割合の合計値である。
 4) 賞与の支給月数平均は、賞与（一時金も含む）の支給企業かつ調査時点の前年度に支払い実績のある企業を母数として、基本給の何か月分に相当するかを集計した平均値である。
 5) 賞与の「会社業績+人事評価変動」は、賞与・一時金が人事考課や会社業績で変動させる企業の割合を示している。

現在の貢献に報いる企業もある。

高齢社員の活用戦略は現役社員と変えても、「いま基準」の基本給を選択する企業は少ない。多くの企業が過去の貢献を基準に基本給を決め、現在の貢献は賞与や職務手当の支給を通じて「付加的」に対応する（過去基準 + α ）傾向にある。

2 戦力的活用の状況と基本給の決め方

本稿は、賃金制度改革が「水準戦略と配分戦略」の選択に始まることを前提におく。ここでは、第一に戦力化の強度別に「水準戦略」と「配分戦略」の選択状況を捉える。第二に、両戦略において選択確率の高い基本給の決め方を捉える。なお前者は、戦力的活用の強度により、優先する戦略は異なることを想定する。このため、多項ロジスティック回帰分析を用いた。

a. 水準戦略か、配分戦略か

企業は、水準戦略と配分戦略のどちらを重視するのか。水準戦略は60歳時点の基本給の水準（対59歳時点との比較）、配分戦略は報酬管理の継続度の変数から把握する。本稿は、戦力化の強度の方針を、「高齢社員の活用評価」（3点尺度）を代理指標に用いる。「うまくいっていない」は強度が低く、「ある程度、うまくいっている」は中程度、「うまくいっている」は高程度と捉える。活用評価を従属変数とした多変量解析の結果が、表4である。中程度を基準に、左段は低程度と中程度、右段は中程度と高程度を比較した。

左段をみると、基本給の水準と評価は負の関係にある（ $B = -0.021, p < 0.01$ ）が、報酬管理の継続度とは、統計上有意な関係にない（ $B = 0.133, n.s.$ ）。低程度と中程度を比較すると、後者は基本給の水準が高い傾向にある。次に、右段をみると、基本

表4 報酬管理の継続度・基本給の水準と活用評価（多項ロジスティック回帰分析：企業調査）

	戦力化「低」程度（基準：中程度）			戦力化「高」程度（基準：中程度）			
	B	S.E	Exp (B)	B	S.E	Exp (B)	
切片	0.161	0.846		-3.056	0.496		**
正社員数	0.225	0.086	1.253	-0.246	0.059	0.782	**
経営状況	-0.403	0.130	0.668	0.315	0.075	1.370	**
製造業ダミー	0.015	0.191	1.015	0.064	0.107	1.066	
雇用上限 65歳以下ダミー	-0.445	0.297	1.561	-0.069	0.124	0.933	
60歳代前半層比率	-0.226	1.513	0.798	0.706	0.674	2.027	
60歳代事務職ダミー	0.258	0.236	1.294	-0.058	0.154	0.943	
正社員ダミー	0.016	0.221	1.017	0.180	0.109	1.197	
社員格付け制度	0.186	0.142	1.204	0.075	0.069	1.028	
配置・異動	-0.251	0.138	0.778	-0.076	0.074	0.927	
教育訓練	-0.018	0.075	0.982	0.101	0.043	1.107	*
就労条件	-0.232	0.111	0.793	0.154	0.064	1.167	*
人事評価	-0.184	0.097	0.832	0.031	0.051	1.032	
福利厚生	-0.076	0.159	0.926	0.066	0.082	1.068	
報酬管理	0.133	0.174	1.142	0.188	0.087	1.207	*
基本給の水準	-0.021	0.006	0.979	0.013	0.003	1.013	**
Nagelkerle R ²	0.133						
-2 対数尤度	3420.799						**
N	2233						

注：1) ** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$

2) 従属変数の基準は、「ある程度、うまくいっている」（戦力化は中程度）。

3) -2 対数尤度はモデルの適合状況を示している。

給の水準 (B=0.013, p<0.01) と報酬管理の継続性 (B=0.188, p<0.05) とともに正の関係にある。中程度と高程度を比較すると、後者は基本給の水準と報酬管理の継続度が高くなる。

高齢社員の戦力化の強度が漸進的に高まることを前提におくと、企業が高齢社員の活用を低程度から中程度に高める場合、企業は「配分戦略」よりも「水準戦略」を優先する。更に戦力化の強度を中程度から高程度に方針転換する時点で、企業は「水準戦略」と「配分戦略」の両者を強化することが予測される。

b. 基本給水準と継続性を高める設計思想

企業が「水準戦略」と「配分戦略」を強化する場合、基本給は何を基準とするのか。前者は戦力化の強度を高める初期段階以降（低程度→中程度→高程度）に検討され、後者は、戦力化を更に進めた時点（中程度→高程度）から検討される。両者を従属変数とし、基本給の決め方との相関を捉えた分析（重回帰分析）結果は、表5である。

表頭左段1列目の「基本給の水準①」をみると、「全員一律」と比べて、「同じ」(B=17.593, p<0.01), 「60歳時点の基本給の一定比率」(B=3.665, p<0.01), 「60歳時点の職能資格や職位対応」(B=4.888,

表5 基本給の決め方と、基本給の水準と報酬管理の継続性（重回帰分析：企業調査）

	基本給の水準① (全員一律基準)		基本給の水準② (現在の職種・仕事内容基準)		報酬管理の継続性① (全員一律基準)		報酬管理の継続性② (現在の職種・仕事内容基準)	
	B	S.E	B	S.E	B	S.E	B	S.E
定数	55.646	2.791 **	61.700	2.768 **	0.882	0.104 **	1.067	0.104 **
正社員数	-2.560	0.328 **	-2.560	0.328 **	-0.001	0.012	-0.001	0.012
経営状況	1.016	0.453 *	1.016	0.453 *	-0.022	0.017	-0.022	0.017
製造業ダミー	-3.595	0.653 **	-3.595	0.653 **	-0.027	0.024	-0.027	0.024
雇用上限65歳以下ダミー	-3.303	0.800 **	-3.303	0.800 **	-0.127	0.031 **	-0.127	0.031 **
60歳代前半層比率	-6.012	4.417	-6.012	4.417	0.158	0.166	0.158	0.166
60歳代事務職ダミー	-3.183	0.906 **	-3.183	0.906 **	-0.101	0.033 **	-0.101	0.033 **
正社員ダミー	2.843	0.700 **	2.843	0.700 **	0.072	0.027 **	0.072	0.027 **
社員格付け制度	-1.016	0.451 *	-1.016	0.451 *	0.008	0.020	0.008	0.020
配置・異動	-0.009	0.456	-0.009	0.456	0.044	0.017 *	0.044	0.017 *
教育訓練	0.605	0.261 *	0.605	0.261 *	0.016	0.010	0.016	0.010
就労条件	3.214	0.381 **	3.214	0.381 **	0.029	0.014 *	0.029	0.014 *
評価制度	1.051	0.311 **	1.051	0.311 **	0.123	0.012 **	0.123	0.012 **
福利厚生	3.796	0.490 **	3.796	0.490 **	0.259	0.019 **	0.259	0.019 **
基本給の決め方								
同じ	17.593	1.242 **	11.539	1.131 **				
全員一律			-6.053	1.055 **			-0.184	0.037 **
60歳時点の基本給の一定比率	3.665	1.020 **	-2.388	0.892 **	0.101	0.036 **	-0.084	0.031 **
60歳時点の職能資格や職位対応	4.888	1.033 **	-1.166	0.905	0.105	0.036 **	-0.079	0.032 *
現在の職種・仕事内容	6.053	1.055 **			0.184	0.037 **		
その他	4.230	2.434	-1.824	2.381	0.046	0.086	-0.138	0.084
調整済み R ²	0.309		0.309		0.232		0.232	
F 値	56.38	**	56.38	**	35.367	**	35.367	**
N	2233		2233		1938		1938	

注：1) ** : p < 0.01, * : p < 0.05

2) 基本給の水準①と報酬管理の継続性①は、「全員一律」を基準としている。

3) 基本給の水準②と報酬管理の継続性②は、「現在の職種・仕事内容」を基準としている。

4) 報酬管理の継続性①と②の分析では、基本給の適用範囲が同じケースを除いたため、集計母数は1938となった。

$p < 0.01$), 「現在の職種・仕事内容」($B=6.053, p < 0.01$) は基本給の水準と正の関係にある。また, 「現在の職種・仕事内容」を基準とすると, 「同じ」($B=11.539, p < 0.01$) は基本給の水準と正の関係にあり, 「全員一律」($B=-6.053, p < 0.01$) と「60歳時点の基本給の一定比率」($B=-2.388, p < 0.01$) は負の関係にある。

基本給を上げる場合, 作業仮説とは異なり, 社員の貢献を考慮した決め方を選択する傾向にある。全員一律の処遇を忌避する。また, 「現在の職種・仕事内容」と「60歳時点の職能資格や職位対応」には, 差がない。表4が示すように, 中程度の戦力化で重視するのは水準戦略となる。中程度の戦力化では, 基本給の決め方が「いま基準」と「過去基準」は無差別となる。

表頭右列(報酬管理の継続性②)は, 報酬管理の継続度と基本給の決め方との関係を捉えている。「現在の職種・仕事内容」と他の決め方を比較すると, 「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, 報酬管理の継続度と負の関係にある。配分戦略を強化する場合, 「いま基準」の基本給の選択確率が高まる。表4に示すように, 配分戦略は戦力化の水準が高い企業で重視される。「いま基準」の基本給は, 高程度の戦力化への転換後に選択確率が高まる。

IV 継続雇用者の意欲と基本給の設計方針

表5左段が示すように, 基本給の水準の高さと, 「過去基準」と「いま基準」の基本給の選択には差がない。一方, 表3は「過去基準」を選ぶ企業が多い結果を示していた。なぜ, 多くの企業は前者を選択するのか。IVでは高齢社員調査を用い, この疑問に接近する。最初に労働意欲と決め方の主効果を捉え, 次に高齢社員の活用強度別の効果を捉える。「配置・異動」の継続度を戦力化の強度の代理変数とし, 継続度別の交互作用効果を捉える。

1 主効果

労働意欲と決め方の関係は, 表6左段2つに示

した。企業は, 高齢社員を能力開発の投資対象とせず, 保有能力の発揮を求める。このため本稿は, 労働意欲を「保有能力を発揮しようとする意欲」という指標(最大値100~最小値0)から捉える。説明変数は, IIIの区分にあわせ, 基本給の決め方を「全員一律」(「60歳以降は全員一律同じ賃金を支給している」), 「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」, 「いま基準」(「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」, 「その他」の4つに整理した。

表6の左段2つは「いま基準」と他の決め方, 右段は「過去基準」と他の決め方を比較した結果である。「いま基準」と他の基準を比較すると, 「全員一律」と労働意欲は負の関係にある($B=-5.921, p < 0.05$)。「いま基準」と「過去基準」間には差がない($B=-1.347, n.s.$)。次に右段から, 「過去基準」と「全員一律」を比べると差がある($B=-4.574, p=0.056$)。労働意欲は, 「全員一律」よりも「過去基準」と「いま基準」は高いが, 後者2つには差がない。

2 配置・異動管理の調整効果

次に, 戦力化の強度別の選択状況を捉えるため, 主効果で差のない「過去基準」と「いま基準」に着目する。両者の適用者である291名に限定し, 「配置・異動」の継続度の調整効果を検討した結果が表6の右段2つである。交互作用項を投入するため, 表6右段2つの「配置・異動」分野は平均値を「0」に変換した変数(中心化)を用いた。

「いま基準」と「過去基準」を比較した主効果は左段, 「配置・異動」の調整効果の結果は右段に示した。「いま基準」と「配置・異動」の交互作用項は, 労働意欲と正の関係にある($B=7.639, p < 0.05$; $VIF=1.619$)。この結果を図示したのが, 図1である⁵⁾。更に, 単純傾斜検定を行った⁶⁾。決め方別に, 配置・異動の継続度と労働意欲との関係をみると, 過去基準では継続度と労働意欲には統計上有意な関係になく($B=2.743, n.s.$), 「いま基準」では継続度と労働意欲は正の関係にある($B=10.383, p < 0.01$)。一方, 図1右段に示した

表6 基本給の決め方と労働意欲（重回帰分析：高齢社員調査）

	決め方全部：労働意欲 (基準：いま基準)		決め方全部：労働意欲 (基準：過去基準)		いま基準と過去基準比較 労働意欲 (主効果)		いま基準と過去基準比較 労働意欲 (交互作用項)	
	B	S.E	B	S.E	B	S.E	B	S.E
定数	-36.580	42.951	-37.927	42.964	-12.568	50.582	0.655	50.353
正社員数	-0.063	0.563	-0.063	0.562	-0.714	0.662	-0.794	0.656
業種_製造ダミー	-2.136	2.565	-2.136	2.565	-1.366	3.103	-1.193	3.073
業種_卸・飲・教・医ダミー	0.603	3.398	0.603	3.398	5.150	4.297	5.341	4.255
業種_電・情・金ダミー	1.200	3.293	1.200	3.293	1.903	4.087	2.075	4.047
業種_その他ダミー	-0.415	7.173	-0.415	7.173	-8.281	8.461	-8.159	8.377
職種_専門・技術ダミー	0.790	2.337	0.790	2.337	0.708	2.807	0.692	2.779
職種_営業・販売ダミー	-2.485	3.111	-2.485	3.111	-4.965	3.903	-6.159	3.893
職種_サービスダミー	-5.500	5.597	-5.500	5.597	-9.323	6.151	-9.852	6.094
職種_現業ダミー	-1.361	3.972	-1.361	3.972	-2.510	5.163	-2.146	5.114
職種_その他ダミー	0.735	5.261	0.735	5.261	-4.551	6.688	-5.238	6.627
年齢	1.196	0.656	1.196	0.656	1.243	0.779	1.055	0.775
雇用上限年齢65歳ダミー	-0.996	2.721	-0.996	2.721	-1.442	3.094	-1.836	3.068
社員区分_正社員ダミー	-1.402	2.307	-1.402	2.370	-0.077	2.698	0.186	2.673
職位変化_管理職→管理職ダミー	-2.359	2.964	-2.359	2.964	0.394	3.348	0.865	3.320
職位変化_管理職→非管理職ダミー	-0.938	2.300	-0.938	2.300	0.827	2.826	1.843	2.827
職位変化_非管理職→管理職ダミー	-21.957	20.733	-21.957	20.733				
社員格付け制度	0.799	0.713	0.799	0.713	0.220	0.847	0.160	0.839
配置・異動	4.923	1.313 **	4.923	1.313 **	5.026	1.535 **	2.743	1.769
就労条件	-0.446	1.353	-0.446	1.353	-0.180	1.665	-0.012	1.650
能力開発	0.684	0.573	0.684	0.573	0.890	0.695	0.695	0.692
評価制度	-0.096	0.714	-0.096	0.714	-0.260	0.905	-0.122	0.898
報酬管理	1.343	1.437	1.343	1.437	0.921	1.577	1.110	1.563
福利厚生	0.395	0.724	0.395	0.724	0.004	0.892	-0.175	0.886
基本給の水準変化	0.229	0.072 **	0.229	0.072 **	0.192	0.090 *	0.169	0.090
決め方_全員一律	-5.921	2.854 *	-4.574	2.385				
決め方_過去基準	-1.347	2.596						
決め方_いま基準			1.347	2.596	0.856	2.533	0.801	2.508
決め方_その他	-7.844	6.159	-6.497	5.924				
いま基準×配置・異動(中心化)							7.639	3.027 *
調整済みR ²	0.095		0.095		0.063		0.082	
F値	2.766		2.766		1.812		2.029	
N	453		453		291		291	

注：1) **：p<0.01, *：p<0.05

2) 左段2つの式はすべての基準の比較(N=453)、右段2つの式はいま基準と過去基準の比較(N=291)

3) 右段2つの式における配置・異動は平均値を「0」とした中心化の処理を行っている。

図1 (左) 決め方別、配置・異動の継続度と意欲
(縦軸：労働意欲の推計値、横軸：配置・異動の継続度)

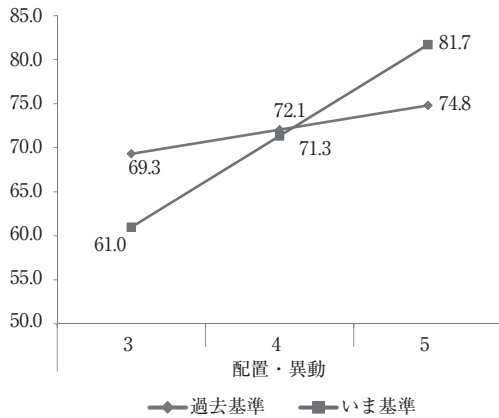
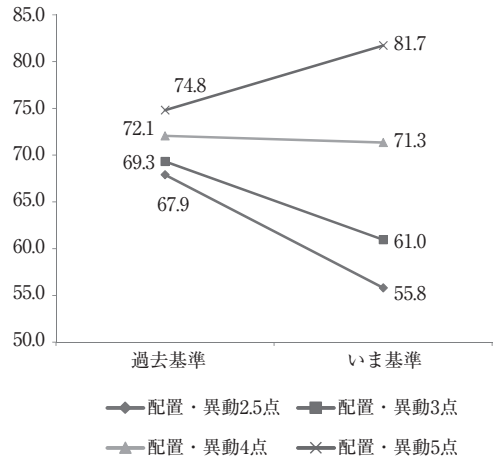


図1 (右) 配置・異動の継続度別、決め方と意欲
(縦軸：労働意欲の推計値、横軸：決め方)



が、配置・異動の継続度別に決め方と労働意欲の関係を見ると、得点が低い場合(2.5点)には「いま基準」と意欲は負の関係にある ($B=-12.176, p<0.05$; 3点: $B=-8.357, p=0.060$)。一方、高い場合(5点), 「いま基準」と意欲は正の関係にある ($B=6.922, p<0.05$)。

基本給の決め方と労働意欲の関係に着目すると、2つが捉えられる。第一は、基本給の決め方により、戦力化の強度と意欲との関係が異なることである。「過去基準」では、配置・異動の継続度と意欲には相関はなく、継続度の差は労働意欲に影響を与えない。一方、「いま基準」では、配置・異動の継続度と労働意欲は正の関係がある。「いま基準」は今の貢献を評価するため継続度と労働意欲は正の相関があり、「過去基準」は今の貢献と分離した評価であるため両者は無相関となる。

第二は、戦力化の強度により、意欲の高い決め

方が異なることである。仕事内容が大きく変わる場合、「いま基準」よりも「過去基準」において労働意欲は高くなる。この原因は、期待役割の違いに起因するものと考えられる。

表7は、配置・異動の継続度と期待役割を示している。この継続度が低い場合(35点未満)には、若手社員の育成(40%)や支援業務(52.5%)が配分され、高い場合(45点以上)は、現役社員と同じ役割(所属部門の主要な仕事: 52.7%)が付与される。

現役社員の育成や支援業務は、高齢社員が職業生活を通じて獲得した能力を活かせる仕事である。加齢と動機づけに着目した社会情動的選択性理論(Carstensen, Issacowitz and Charles 1999; Lang and Carstensen 2002)や能力開発行動の研究(Kanfer and Ackerman 2004)は、年齢を重ねると、新たな役割の獲得やその投資より、自己概念の保持や肯定的感情を重視することを指摘する(Kooij

表7 配置・異動管理の継続度別、期待役割(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・リリーフ	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
3.5点未満	8.8%	30.0%	3.8%	20.0%	52.5%	40.0%	37.5%	12.5%	80
3.5～4.5点未満	9.6%	37.5%	8.1%	12.5%	48.5%	41.2%	37.5%	7.4%	136
4.5～5点	17.7%	52.7%	8.9%	8.9%	28.3%	30.0%	27.2%	11.0%	237
合計	13.7%	44.2%	7.7%	11.9%	38.6%	35.1%	32.0%	10.2%	453

and Van de Voorde 2015)。メタ分析の結果も、加齢と組織市民行動 (Ng and Feldman 2008), 社会貢献や他者への援助の意欲 (Kooij et al. 2011) との間に正の関係を捉えている。育成や支援業務は過去の経験を活かし、かつ組織を支援する仕事である。先行研究の結果は、次善的に支援や指導の仕事が高齢社員に受容されることを示唆する。

期待役割が変わる場合、育成や支援業務が期待される。管理業務や主要業務と比べ、育成や支援業務の職務価値は相対的に低くなる。「いま基準」を適用すると、職務価値の低下に連動して報酬は低下し、更に意欲は低下する。他方、「過去基準」を選択すれば職務価値と報酬の決め方が分離され、労働意欲の低下は抑制できる。更には、現在に至るまでの会社への貢献に報いた会社側の特別の評価と受けとめ、組織への貢献意欲が高まる効果も期待できる。特に、定年前の職位が高いほど高い給与が支払われるため、意欲は高くなりやすい。以上を理由に、配置・異動の継続度が低い場合、労働意欲は「過去基準」において高くなると思われる。

一方で、配置・異動の継続度が高いと、「過去基準」よりも「いま基準」の意欲が高くなる。継続度が高い場合には育成や支援業務の比率は低下し、現役社員に類する役割を期待する。高齢社員は一線を退くよりも現役の活躍を志向する (鹿生・大木 2017⁷⁾)。この役割は育成や支援よりも受容される。この活用戦略下で、基本給を「いま基準」とすれば今の貢献と報酬の結びつきが強まるため、労働意欲は「過去基準」よりも高くなる。

V 考察——賃金制度の変遷と進化

Vは、IVまでの分析を踏まえ、基本給の決め方の進化の経路と、過去基準が選ばれる理由を考察する。賃金制度改革の初期は水準戦略を重視し (表4)、水準戦略を強化する場合に、企業は「いま基準」と「過去基準」の基本給を選択する傾向にある (表5)。戦力化を中程度に高める段階で、企業は賃金水準を引上げ、基本給を「全員一律」から「いま基準」か「過去基準」に変える。

「いま基準」の基本給は、2つの経路による普

及が予想される。第一は、水準戦略の強化時に「いま基準」を選ぶ経路である。企業調査は、配分戦略を重視する企業では「いま基準」の選択確率が高い結果を示していた (表5)。この経路を辿ると、戦力化の強度を高めても「いま基準」を維持する。第二は、水準戦略の強化時に「過去基準」を選ぶ経路である。高齢社員調査の結果を踏まえると、戦力化の強度を中程度に転換しても、労働意欲の高さは「いま基準」と「過去基準」に差はなく (表6左段)、企業は遷移コストを投じて賃金制度を大幅に変える誘因はないため、「過去基準 + a 」を維持する。現役社員と同程度の役割を期待する場合に、労働意欲は「過去基準」よりも「いま基準」において高まる (表6右段)。「いま基準」の選択時期は、戦力化の強度を高め、高齢社員の期待役割が育成や支援業務から現役社員と同程度の期待に変わる時になると予測される。

現状では多くの企業が「過去基準」の基本給を選択しており (表3)、「いま基準」の基本給は、第二の経路による普及が予想される。高齢社員の基本給は、「全員一律」から「過去基準」を経て、「いま基準」が選ばれる。

なぜ、企業は「過去基準」を選ぶのか。高齢社員の労働意欲に着目すると、期待役割が大きく変わる場合、「いま基準」を選ぶと、期待役割の変化と賃金水準低下という2つの要因により、労働意欲は低下する。この配置戦略では、基本給は顕在化された能力と決め方を分離し、過去の貢献を評価する「過去基準」が望ましくなる。

第二の経路を辿るのは、企業が戦力化に舵を切っても、直ちに高齢社員と現役社員の人事管理を統合すること (一国一制度型) は難しく、漸進的な戦力化を選択せざるを得ないことにある。2004年法改正以降の雇用環境では、企業は人件費を抑制する必要があり、かつ限られた職務を高齢社員に配分することは難しい状況にあった⁸⁾。高齢社員への期待水準は低く抑え、戦力化を図る場合にも現役社員の支援や補助、指導役を期待した。定年前後で期待役割が変わる場合、変化の程度は現役時代の職位が高いほど拡大しやすい。定年前の貢献に価値を置く企業では、職務価値は低下しても、報酬の大幅な低下は回避することを志

向する。この企業が多いため、第二の経路を選択する企業が主流になったと考えられる。

他方で、「いま基準」の選択を経ずに、現役社員と高齢社員の人事管理が異なる一國二制度型から、一國一制度型への転換の可能性もある。「いま基準」の基本給の選択には、2つの条件を満たす必要がある。第一は、高齢社員の人材の余剰感が高いことである。表5が示すように、基本給の水準は「いま基準」よりも現役社員と「同じ」場合において高く ($B=11.539, p < 0.01$)、表6が示すように、労働意欲も水準と正の関係にある ($B=0.192, p < 0.05$)。企業の人材不足感が高く、高齢社員の意欲向上を求める企業は、賃金制度の統合を選ぶことが予想される。

第二は、人事部門の制度設計と支援能力の保持である。前者は制度変更への対応能力をいう。現役社員に職能資格制度を適用する企業が、高齢社員の格付けを「いま基準」とする場合、制度設計にかかる時間や設計能力、社員への調整を必要とする。定年により現役時代の貢献と報酬の決済期間が終了した高齢社員には、新たな雇用契約下で働くことへの理解を求め、管理職には、職務価値を算定するための評価者教育等が必要となる。後者は、制度維持への対応能力をいう。定年到達者の場合、職務領域や雇用継続の決定権限を人事部から管理職に委譲する企業が増える。高齢社員の人材活用は、その上司である管理職の人事管理能力や活用意欲に依存する。期待役割を提示する能力や意欲が管理職に欠如すれば、高齢社員の意欲が低下し、配分される仕事の期待役割は低位に変わる。人事部は、現場の上司部下関係を改善し、保全する支援体制を整える必要がある(鹿生・大木・藤波 2016a; 藤波・大木 2012; 等)。支援体制がない状況下で「いま基準」を選ぶと、職務価値の低下を原因とした労働意欲低下の圧力が高まることになる。

VI 結 び

本稿は、企業と高齢社員の量的調査を用いて、高齢社員の戦力化の強度と基本給の決め方との関係を捉えるとともに、その結果を踏まえ、高齢社

員の基本給の決め方の進化プロセスを考察した。分析結果は、高齢社員の基本給の決め方は「全員一律」から「過去基準」、「いま基準」に変化することを示唆していた。「過去基準」を選択している企業は多く、「いま基準」の基本給が日本企業の主流となるのは、現役社員と同程度の期待を高齢社員に求める時点になることが予測される。

次に、実践的・政策的含意を述べたい。高齢社員の活用戦略から演繹的に導くと、「いま基準」の基本給は合理性が高い。しかし、定年を節目に期待水準が大幅に下がる場合、役割変化と賃金水準の低下という2つの影響により、高齢社員の労働意欲は大幅に低下する可能性があり、「いま基準」が機能する要件の理解が必要となる。ただし、現役社員と同程度の期待を求める場合「いま基準」の基本給において労働意欲は高くなる。企業が近い将来、その活用を志向する確率は高まるため、「いま基準」への準備が望まれる。また、決め方が現役社員とは異なる場合、人事部には制度設計能力・維持能力が問われる。高齢者の雇用政策が、高齢社員の意欲や能力を活かす社会基盤の整備を目指すのであれば、企業の活用戦略に沿った賃金制度の整備にかかる情報支援や制度設計の直接支援も必要となる。

最後に、研究課題を一つ述べておきたい。60歳代前半層の活用の強度は高まる傾向にあるが、中には役割を大きく変える者も存在する。更に年齢が高くなると身体的機能や就業動機が変わり、期待役割が変化する社員の増加も予想される。処遇の均衡に配慮する人事管理を実践する場合、高齢社員の賃金水準や決め方は外部労働市場を考慮する必要が生じる。他の雇用形態との均衡を視野に入れた高齢社員の賃金制度の検討が求められる。

補 論

補論表1は「II 1 企業調査の概要」で、補論表2は「II 2 高齢社員調査の概要」で、それぞれ紹介したデータセットの変数の作成方法と記述統計量を提示する。

補論表 1 企業調査の記述統計

変数名	変数の作成方法	N=2233	
		平均	標準偏差
1 正社員数	正社員数の選択肢に基づき、「30人以下」=1,「31～50人」=2,「51～100人」=3,「101～300人」=4,「301～500人」=5,「501～1000人」=6,「1001～5000人」=7,「5001人以上」=8とした。	4.270	0.954
2 経営状況	企業の経営状況を尋ねた選択肢に基づき,「悪い」=1,「やや悪い」=2,「やや良い」=3,「良い」=4,とした。	2.861	0.674
3 製造業ダミー	回答企業の業種が、製造業の場合は「1」とし、それ以外を「0」とした。	0.350	0.477
4 雇用上限年齢 65歳以下ダミー	就業規則等で定めた雇用上限年齢が、65歳以下を「1」とし、それ以外を「0」とした。	0.817	0.387
5 60歳代前半層雇用率	回答企業の全社員数に占める60～64歳の社員数(継続雇用者や正社員)とした(単位%)。	0.062	0.071
6 60歳代事務職ダミー	60歳代前半層の主な社員のうち、最も多い職種が、「事務職」の場合は「1」、それ以外を「0」とした。	0.137	0.343
7 雇用区分_正社員ダミー	60歳代前半層の主な社員の呼称が、「正社員」の場合は「1」、それ以外を「0」とした。	0.310	0.462
8 人事管理の継続性	「59歳以下の正社員」と「60歳代前半層の主な社員の人事管理」の継続性を尺度化した変数である。59歳以下の正社員に適用される施策を対象に、60歳代前半層の主な社員に適用する範囲(どの程度の社員に適用するのか)を捉えている。この基準から、設問ごとに、「1点」は対象外,「2点」は異なる,「3点」はやや同じ,「4点」は同じ,とする尺度を作成した。人事管理の領域毎に合計点を算出し、無回答を除いた件数で除して、継続性の変数を作成した(1～4点)。		
社員格付け制度	「社員格付け制度」と「社員区分制度」の状況を尋ねた設問を用いた。	1.484	0.707
配置・異動	「役職の継続状況」と「仕事内容の継続性」「転居を伴わない他事業所への配置転換や異動」「事業所内での配置転換」の状況を尋ねた設問を用いた。	2.389	0.724
教育訓練	「仕事に直接関連する研修」と「自己啓発への支援」の状況を尋ねた設問を用いた。	2.897	1.238
就労条件	「所定内労働時間」と「所定外労働時間」の状況を尋ねた設問を用いた。	3.053	0.867
評価制度	「人事評価」や「目標管理」「希望する仕事の申告制度」「人事部門とのキャリア面談」の状況を尋ねた設問を用いた。	2.569	1.081
報酬管理	「決め方の適用範囲」や「昇給」「職務手当の支給」「賞与の算定方法」「昇格(昇進)」の状況を尋ねた設問を用いた。	2.178	0.693
福利厚生	「扶養手当」や「住宅手当,「保養所・レクリエーション施設等の利用」「慶弔金・休暇制度」「退職金・慰労金」の状況を尋ねた設問を用いた。	2.646	0.685
9 基本給の決め方			
同じ	「59歳以下の正社員」と「60歳代前半層の主な社員」が,「すべて同じ」場合は「1」とし,「一部の社員」が同じ,または「異なる」場合は「0」とした。	0.132	0.339
定額の基本給を一律支給	上記のうち,「一部の社員が同じ,または「異なる」のうち,基本給の決め方が「定額の基本給を一律に支給する」場合を「1」とし,それ以外を「0」とした。	0.135	0.342
60歳時点の基本給の一定比率	上記のうち,「一部の社員が同じ,または「異なる」のうち,基本給の決め方が「60歳時点の基本給の一定比率の金額を支給」する場合を「1」とし,それ以外を「0」とした。	0.260	0.439
60歳時点の職能資格や職位対応	上記のうち,「一部の社員が同じ,または「異なる」のうち,基本給の決め方が「60歳時点の職能資格や職位などに対応して支給」する場合を「1」とし,それ以外を「0」とした。	0.242	0.428
職種や仕事内容に対応	上記のうち,「一部の社員が同じ,または「異なる」のうち,基本給の決め方が「職種や仕事内容に対応して支給」場合を「1」とし,それ以外を「0」とした。	0.214	0.410
その他	上記のうち,「一部の社員が同じ,または「異なる」のうち,基本給の決め方が「それ以外」の場合を「1」とし,それ以外を「0」とした。	0.017	0.131
10 基本給の水準	60歳以降に最初に支給する「60歳代前半層の主な社員」の基本給の水準と60歳直前の水準(年金や公的給付を除く)を比較した回答を用いる。「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」の選択肢の中心数を用いた。なお「100%超」は「125」「30%未満」は「15」とした(単位:%)。	72.341	17.138
11 活用評価	「60歳代前半層の主な社員」の活用評価を尋ねた設問を用いた。「うまくいっている」=「3」,「ある程度うまくいっている」=「2」,「あまりうまくいっていない」と「うまくいっていない」=「1」とした。	2.231	0.554

補論表2 高齢社員調査の記述統計

変数名	変数の作成方法	N=453	
		平均	標準偏差
1 正社員数	勤務する会社の正社員数を尋ねた設問の選択肢に基づき、「30人以下」=「1」、「31～50人」=「2」、「51～100人」=「3」、「101～200人」=「4」、「201～300人」=「5」、「301～500人」=「6」、「501～1000人」=「7」、「1001人以上」=「8」とする変数を用いた。	6.750	1.809
2 業種	就業構造基本調査（平成27年）に基づいて60歳代前半層の雇用率に基づき、以下の区分とした。		
業種_製造ダミー	製造業の場合は「1」、それ以外は「0」とした。	0.450	0.498
業種_鉱・建・運輸・不動・サービスダミー	鉱業、建設業、運輸業・郵便業、不動産業・物品賃貸業、その他サービス業の場合は「1」、それ以外は「0」とした。	0.236	0.425
業種_卸・飲・教・医ダミー	卸売・小売業、飲食サービス・宿泊業、教育学習支援業、医療・福祉の場合は「1」、それ以外は「0」とした。	0.135	0.342
業種_電・情・金ダミー	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融・保険業の場合は「1」、それ以外は「0」とした。	0.159	0.366
業種_その他ダミー	その他の場合は「1」、それ以外は「0」とした。	0.020	0.140
3 職種			
職種_専門・技術ダミー	回答者の職種のうち、専門・技術職は「1」、それ以外は「0」とした。	0.336	0.473
職種_事務ダミー	回答者の職種のうち、事務職は「1」、それ以外は「0」とした。	0.380	0.486
職種_営業・販売ダミー	回答者の職種のうち、営業・販売職は「1」、それ以外は「0」とした。	0.137	0.344
職種_サービスダミー	回答者の職種のうち、サービス職は「1」、それ以外は「0」とした。	0.033	0.179
職種_現業ダミー	回答者の職種のうち、生産・運輸・建設等の現業職は「1」、それ以外は「0」とした。	0.077	0.267
職種_その他ダミー	回答者の職種のうち、それ以外は「1」、それ以外は「0」とした。	0.038	0.190
4 年齢	回答者の年齢の実数値（単位：歳）。	61.830	1.480
5 雇用上限年齢65歳ダミー	希望すれば今の会社で働ける年齢のうち、「65歳まで」を「1」とし、それ以外は「0」とした。	0.828	0.378
6 社員区分_正社員ダミー	回答者の呼称のうち、「正社員」は「0」、それ以外は「0」とした	0.258	0.438
7 職位変化			
職位変化_管理職→管理職ダミー	59歳時点と現在の職位変化のうち、59歳時点は管理職、現在も管理職は「1」、それ以外は「0」とした。	0.194	0.396
職位変化_管理職→非管理職ダミー	59歳時点と現在の職位変化のうち、59歳時点は管理職、現在は非管理職の場合は「1」、それ以外は「0」とした。	0.391	0.488
職位変化_非管理職→管理職ダミー	59歳時点と現在の職位変化のうち、59歳時点は非管理職、現在は管理職の場合は「1」、それ以外は「0」とした。	0.002	0.047
職位変化_非管理職→非管理職ダミー	59歳時点と現在の職位変化のうち、59歳時点は管理職、現在も管理職は「1」、それ以外は「0」とした。	0.413	0.493
8 人事管理の継続性	回答者に適用される人事管理を、59歳時点と比べた継続性の尺度を作成した。人事管理の状況を個々に尋ねた設問から、5点の尺度を作成した。「1点」は高齢社員は対象としない、「2点」は現役社員と高齢社員は異なる、「3点」は現役社員と高齢社員はどちらかといえば異なる、「4点」は現役社員と高齢社員がどちらかといえば同じ、「5点」は現役社員と高齢社員が同じ、となるように回答を区分した。以下の領域別に、合計点を算出し、該当件数で除した値を用いた（単位：点）。		
社員格付け制度	「社員格付け制度」の状況を尋ねた設問を用いた。	2.137	1.459
配置・異動	「担当する仕事内容」や「配置転換の頻度」「出張の頻度」の状況を尋ねた設問を用いた。	4.245	0.805
就労条件	「所定内労働時間」と「所定外労働時間」の状況を尋ねた設問を用いた。	4.308	0.746
能力開発	「仕事に直接関連する教育」と「自己啓発支援」の状況を尋ねた設問を用いた。	2.954	1.804
評価制度	「人事評価」や「目標管理」「仕事の申告制度」「働き方の申告制度」「人事部門のキャリア面談」の状況を尋ねた設問を用いた。	3.198	1.510
報酬管理	「基本給の適用度」や「職位に基づく手当」「職務手当」「賞与の支給方法の類似性」「昇給・降給」「昇進・昇格」の状況を尋ねた設問を用いた。	1.951	0.796
福利厚生	「扶養手当」や「住宅手当」「保養所、レクリエーション施設の利用」の状況を尋ねた設問を用いた。	3.641	1.384
9 基本給の水準変化	59歳時点の基本給（残業代や手当を除く）を「100」とした場合と比べた、現在の状況を尋ねた設問を用いた（実数値：単位％）。	54.840	15.928
10 基本給の決め方	基本給の決め方が、59歳時点と同じ以外（どちらかといえば同じ、どちらかといえば異なる、異なる）を対象とする。		
決め方_全員一律	「60歳以降は、全員一律同じ金額を支給する」場合は「1」、それ以外は「0」とした。	0.329	0.470
決め方_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」あるいは「59歳時点の職能資格や職位に対応している」場合は「1」、それ以外を「0」とした。	0.444	0.497
決め方_いま基準	「現在の職種や仕事内容に応じて支給している」あるいは「現在、仕事の成果に応じて支給している」場合は「1」、それ以外を「0」とした。	0.199	0.399
決め方_その他	上記以外の場合は、「1」、それ以外を「0」とした。	0.029	0.167
11 能力発揮意欲	「本人が持つ能力のうち、どの程度の力を発揮しようとしているか」を尋ねた設問を用いる。最小0～最大100％の実数値（単位％）。	70.060	21.026

*本稿を作成するにあたり、高橋康二分科会座長（労働政策研究・研修機構副主任研究員）、準備委員会の2名の委員から有益なコメントを頂戴した。記して謝意を表したい。また本稿は、高齢・障害・求職者雇用支援機構内に設置したプロジェクト（委員長：大木栄一玉川大学経営学部教授）の研究成果の一部であり、同プロジェクト参画の委員からも貴重なコメントを頂戴した。しかしながら、本稿に関する責任はすべて著者らにある。なお、本稿は、著者らの見解を述べたもので、所属機関の見解を示すものではない。

- 1) 日本の高齢者雇用研究は、この変化を前提に、高齢社員の適応や活用成果を高める人事施策を提案してきた（今野、2014；戎野 2003；高木 2008；田口 2016；永野 2016；藤波・大木 2011, 2012；藤村 2001；藤本 2011；八代 2009；他多数）。
- 2) 企業側の選択が予測できれば、企業への情報支援や介入支援の効果は高まる。
- 3) 企業調査は「65歳定年時代における高齢社員の人事管理研究委員会」（座長：大木栄一玉川大学経営学部教授）、高齢社員調査は「高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会」（座長：大木栄一玉川大学経営学部教授）において実施した。
- 4) 高齢者調査は企業規模が大きいホワイトカラーの回答が主である。規模を統制した分析を行うが、大企業のホワイトカラーの場合、高齢期に役割が変わることが多い。人事管理の継続性と意欲の関係が強くなる可能性がある。
- 5) 他は、平均値を投入している。
- 6) 任意の水準に固定した場合における各変数の主効果を検定した下位検定である。本稿は結果のみを示した。
- 7) 永野（2018）も職務上の裁量と職務満足度との間に正の関係を捉えており、同様の結果を示唆する。
- 8) 高齢・障害・求職者雇用支援機構が2010年に実施した企業調査では、60歳代前半層の活用課題のうち「担当する仕事の確保」と回答した企業は46.8%を占めていた。

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.

鹿生治行・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.

鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016a）「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.

鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016b）「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年改正高齢者雇用安定法以降の状況」『日本労働研究雑誌』No. 674, 55-65.

高木朋代（2008）『高齢者雇用のマネジメント』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（2018）「60歳代前半層の就業実態と雇用政策の影響」『明治大学社会科学研究所紀要』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.

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.

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.

Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. and Charles, S. T. (1999) "Taking Time Seriously: A Theory of Socioemotional Selectivity," *American Psychologist*, 54 (3), 165-181.

Kanfer, R. and Ackerman, P. L. (2004) "Aging, Adult Development, and Work Motivation," *Academy of Management Review*, 29 (3), 440-458.

Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R. and Dikkers, J. S. E. (2011) "Age and Work-related Motives: Results of a Meta-analysis," *Journal of organizational behavior*, 32, 197-225.

Kooij, D.T.A.M. and Van de Voorde, K. (2015) "Strategic HRM for Older Workers," In P. T. Bal, D.T.A.M. Kooij, and D.M. Rousseau (eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, Springer.

Lang, F. R. and Carstensen, L. L. (2002) "Time Counts: Future Time Perspective, Goals, and Social Relationship," *Psychology and Aging*, 17 (1), 125-139.

Ng, T. W. H. and Feldman, D. C. (2008) "The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 392-423.

ふじなみ・みほ 千葉経済大学経営学部准教授。最近の主な著作に「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」（共著）『日本労働研究雑誌』No.643（2014年）。人的資源管理論専攻。

かのう・はるゆき 高齢・障害・求職者雇用支援機構専門役。最近の主な著作に「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」（共著）『日本労働研究雑誌』No.667（2016年）。人事・労務管理論専攻。