

高齢社員（60歳代前半層）の活用戦略の変化と賃金制度

——基本給の決め方に着目して

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上席研究役)

本稿は、高齢社員（60歳代前半層の継続雇用者）の活用戦略と賃金制度（特に基本給）の関係性を、2011年と2021年の2つの調査データを用いて分析したものである。2012年の高齢法改正当初、多くの企業は高齢社員の活用に消極的であった。しかし、人手不足を背景に、高齢社員の積極的な活用が進展しつつあると言われてきた。本稿では、パート社員の基幹化に関する先行研究を参考に、高齢社員の活用戦略と処遇整備の課題を検討した。高齢社員の活用戦略を「量的活用」と「質的活用」の2つの視点で類型化し、量的活用（高齢社員比率）は増加傾向にある一方で、質的活用（就業体制や期待役割の変化）は十分には進展していないことを明らかにした。活用戦略ごとに社員格付け制度や賃金制度の整備状況に差異が見られ、「質的活用」が進んだ場合は現役社員に近い処遇が行われる傾向が強いが、「量的活用」のみの場合、賃金や評価は限定的にとどまる。量的活用が進展する企業のなかには、高齢社員の賃金を一律に決めるなど、従来型の制度を続ける企業も依然として存在する。高齢社員の能力や経験を引き出すためには、質的活用を伴う賃金制度や社員格付け制度の整備が不可欠であると示唆する。特に、現役社員に準じた処遇や仕事内容の高度化を進めることが重要である。今後の課題として、高齢社員の多様な働き方と、それに対応した賃金管理の在り方を分析する必要がある。

目次

- I はじめに
- II 高齢社員の活用戦略の類型化とその推移
- III 活用戦略の類型化と人事管理
- IV まとめと今後の課題

I はじめに

1 問題意識

本稿の目的は、高齢社員（60歳代前半層の継続雇用者）活用戦略（戦力化）との関係において、高齢社員の賃金制度（特に基本給）にはどのような特質があるのかを明らかにすることである。その際、同じく非正規労働者として戦力化（基幹化）

が進展してきたパート社員の活用と賃金制度の変化の過程を参考にしながら、高齢社員の活用戦略と処遇（特に基本給）との関係について分析を行う。

多くの日本企業において、高齢社員の活用が重要な課題となっている。2012年の高年齢者雇用安定法¹⁾（以下、「高齢法」）改正により、希望者全員を65歳まで雇用する義務が企業に課された。ただし、多くの企業は60歳定年制を前提とした人事管理を維持しており、さらに団塊世代が大量定年を迎える時期とも重なったため、当初は高齢社員の活用に消極的であった（鹿生・大木・藤波2016；戎野2003など）。

その結果、多くの企業は、再雇用者を「補助的な労働力」と位置付け、高齢社員の積極的な活用

はほとんど行っていなかった。高齢社員に対しては、正社員時代の人事制度や処遇をそのまま適用せず、新たに嘱託社員（再雇用者）として非正社員の枠組みを設定し、画一的に賃金を引き下げた（藤波・大木 2011²⁾。こうした状況下で、企業は「定年延長」ではなく、59歳以下の正社員（現役社員）とは異なる雇用区分として高齢社員を雇用する「再雇用制度」を選択する傾向が広くみられた³⁾（厚生労働省 2019）。再雇用制度では、有期雇用契約に基づき、65歳までの5年間に限定し雇用を維持する形が一般的である。厚生労働省（2023）によれば、69.2%の企業が継続雇用制度を導入しており⁴⁾、多くの企業が高齢社員を1年契約の有期雇用としている。

2 パート社員の戦略を参考にした高齢社員の処遇制度の再考

しかし、2020年の高齢法改正で企業に70歳までの就業確保努力義務が課され、高齢社員を積極的に活用したいと考える企業が増えてきた。この背景には、高齢社員として働く人の増加や人手不足の深刻化がある。たとえば、厚生労働省（2019）によれば、嘱託社員（再雇用者）がいる事業所の割合は2003年の11.3%から2019年には19.7%に増加している⁵⁾。高齢社員の戦力化を進めるためには、処遇（特に賃金制度）の整備が重要である。近年、一部の企業では、高齢社員の職務内容や貢献度を反映した柔軟な賃金制度の導入を模索する動きが見られる（藤波・鹿生 2020）。実際にこれまでの先行研究では、高齢社員には正社員とは異なる雇用区分を設定するものの、高齢社員に対する期待役割（仕事内容、仕事上の責任、期待する成果）が定年直前と同等であるほど、高齢社員の人事管理は定年前の社員のそれに近づける形で整備されることを明らかにしている（藤波・大木 2011 など）。

本稿では高齢社員の活用と賃金制度を考えるうえで、パート社員の基幹化（戦力化）に関する研究を参考にする（本田 1998, 2005, 2007；佐野 2000, 2002, 2009；武石 2003a, 2003b；佐藤・佐野・原 2003；篠崎ほか 2003⁶⁾）。パート社員は社員比率の増加（量的基幹化）や仕事内容の高度化（質的基幹化）を

背景に、処遇の公正性を確保し、インセンティブを付与する賃金制度が整備されてきた。日本企業の正社員の賃金制度では、基本給を決める要素として、仕事（職務給）、能力（能力給）、属人的要素（属人給）の3つが重視されてきた（今野・大木・畑井 2003⁷⁾。一方で、有期雇用労働者であるパート社員の基本給の決め方は、当初、定型的な仕事内容を踏まえた一律ないし階層の少ない職務給が中心であった。その後、パート社員の戦力化を進める企業では、正社員と同様に職務遂行能力を基準とした格付け制度の導入を進めようとしてきた（本田 1998）。

高齢社員の場合、現役社員とは異なる雇用区分を設定されることが一般的であり、仕事内容や責任が異なることを前提とした処遇が適用されている。しかし、こうした処遇はモチベーションを低下させ、企業の戦力化に支障をきたす可能性がある（島貫 2007⁸⁾。高齢社員の活用戦略を分類した藤波（2013）の研究では、高齢社員の仕事内容や労働時間の違いによって4つのタイプを提示し、その違いが処遇制度に大きな影響を与えることを捉えている⁹⁾。仕事内容の高度化（質的基幹化）が進むにつれ、公正な処遇が賃金満足度に大きな影響を与えるが、高齢社員の活用タイプごとの処遇設計が高齢社員の戦力化に直結する重要な課題である。

パート社員の場合、賃金決定基準における職務給や能力給の導入が労働意欲の向上につながる可能性が高いが、高齢社員の賃金制度では、能力給よりも仕事基準を重視することが適切である可能性が高い。これは、短期間での能力向上を求めるよりも、現役時代に培ったスキルを活かし、現在の職務価値に基づいた賃金設計が現実的であるためである（藤波・大木 2011）。本田（1998）は、パート社員において職務給や能力給の導入が労働意欲を高める可能性を指摘しているが、高齢社員の場合には、仕事基準型の賃金制度が合理的であると考えられる¹⁰⁾。さらに、高齢社員の賃金制度を設計する際には、現役社員との処遇の整合性が重要であるため、現役社員の賃金制度が仕事基準でない場合、定年後もそれを踏襲する企業が一定程度存在する可能性もある¹¹⁾。

以上の背景を踏まえ、本稿では、筆者らが参加した高齢・障害・求職者雇用支援機構による『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会」が2011年に実施した『60歳代前半層の活用と賃金管理』に関するアンケート調査（以下、2011年調査）と、同機構の「高齢期の人事・賃金戦略に関する調査研究委員会」が2021年に実施した『高齢期の人事戦略と人事管理の実態調査』（以下、2021年調査）の個票データの分析をもとに、以下の2点について検討する。第1に、高齢社員の活用（質的活用）は現役社員との継続性から捉えたとどのようなタイプに類型化されるのかを明らかにしたうえで、その観点から企業の高齢社員活用の変化（10年前と現状）を把握する。

第2に、第1で示した活用類型は、現状で、高齢社員の人事管理とどのような関係にあるのかを賃金制度（基本給）に焦点を当てて明らかにする。

本稿で用いる2つの調査の概要は以下のようになる。2011年調査は以下に記すような条件に基づき、東京商工リサーチが保有している企業データベースより3万社を選定している。①東日本大震災により被災した地域（岩手県・宮城県・福島県）に本社を置く企業を除外、②産業分類で、農林漁業、公務、宗教を除く全産業、③企業数が3万社に達するまで、従業員規模の大きい企業から抽出している。アンケート調査は、企業の人事部あてに調査票を郵送し、人事担当者に記入を依頼し、返信用封筒にて返送してもらう方法をとった。調査票は2011年10月18日に送付し、11月18日までに回収を行い、回収数7150件であった。この調査の結果は高齢・障害・求職者雇用支援機構（2012）『高齢者雇用に向けた賃金の現状と今後の方向——「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会報告書（平成23年度）』としてまとめられている。

2021年調査の調査実施時期は2021年11月1日から2022年1月15日である。配布先は大手信用調査会社のデータベースから、①株式会社、かつ②第一次産業、宗教、行政機関を除いた企業とし、規模の大きい順に2万社を対象とした。回収数は3105社である。この調査の結果は高齢・障害・求職者雇用支援機構（2023）『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』としてまとめられている。

II 高齢社員の活用戦略の類型化とその推移

1 活用戦略の類型化を捉える視点と分析データの特徴

高齢社員の活用戦略の類型化は、これまでのパート社員の基幹化に関する既存研究を踏まえると、質的および量的活用に関わる次の2つの視点に基づいて整理することができる。

第1に、企業が高齢社員をどのように活用（質的活用）するかは、高齢社員がどのような就業体制のもとで、どのような業務（期待役割）を行うのかという2つの側面から把握することができる。高齢社員の就業体制、端的には労働時間に関して、定年前と同等の時間的な拘束性を維持するのか、定年を期に就業の自由度を持たせるのかは、企業にとっても、高齢者自身にとっても大きな問題であり、活用上の重要な要素である。

さらに、高齢社員がどのような業務を行うか、どのような期待役割を担うのかも活用上重要である。高齢者雇用に関するこれまでの調査によれば、一般的に、高齢期には定年前と「同じ」仕事を継続するケースが多いとされてきた。しかし、聞き取り調査の結果、実際には多くの企業で、高齢社員の仕事について「定年前と同じ」としながらも、詳細にみていくと、部下の管理育成の任は負わなくなったり、責任の範囲が軽減されたり、ラインのマネジメントから外れたりしており、厳密な意味で「全く同じ」というわけではないことが明らかにされている（高齢・障害者雇用支援機構2010）。

そこで、本論では、企業のとる高齢社員の質的活用を以下のように把握し、類型化する。

(a) 就業体制に関わる側面：定年前に比べて労働時間の長さや拘束性がどの程度変化しているのかから把握する。アンケート調査では、①1日あたりの勤務時間（所定内労働時間）、②1カ月あたりの勤務日数、③1カ月あたりの残業時間の3つ

の設問項目を用意した。(b) 期待役割に関わる側面：定年前と比べて、期待役割がどの程度変化しているのかの観点から把握する。アンケート調査では、①担当する仕事の内容・範囲、②職責（仕事に対する責任）の重さ、③期待する仕事の成果、④配置転換の頻度、⑤出張の頻度の5つの設問項目を用意した。調査対象企業には、以上の設問ごとに、60歳以前（定年前）と比べて「増えている」「やや増えている」「変わらない」「やや減っている」「減っている」のなかから1つを選択してもらった。以下の分析では、「増えている」5点、「やや増えている」4点、「変わらない」3点、「やや減っている」2点、「減っている」1点として得点化したデータを用いている。その得点が「変わらない」の3点以上を「質的活用大」¹²⁾、3点未満を「質的活用小」とした。

第2に、量的活用については、高齢社員比率（全社員数に占める60歳代前半層（継続雇用者）の人数）を用いている。その比率が平均以上を「量的活用大」、平均未満を「量的活用小」とした。

2 活用戦略の類型化の推移

表1は、上記の活用戦略の類型の推移を表している。これをみると、第1に「量的活用」については、この10年で「量的活用大」が2011年の32.9%から2021年の38.9%に増えており、高齢者の量的活用は進んできている。他方、「質的活用

用」については、2011年の22.6%から2021年の25.6%へと若干増えた程度であり、この10年間で高齢社員の質的活用（現役社員に近い形での活用）が進んできたとはいえない。

第2に、4類型の特徴を2011年と2021年で比較すると、以下ようになる。2011年調査から明らかになったことは高齢社員の活用類型のなかで、「量的活用小+質的活用小」企業（53.7%）は半数を超え最も多く、ついで、「量的活用小+質的活用大」（23.7%）、「量的活用大+質的活用小」（13.3%）がこれで続き、「量的活用大+質的活用大」（9.3%）が最も少なくなっている。他方、2021年調査では、2011年調査と同様に、「量的活用小+質的活用小」企業が半数近くの48.1%を占め最も多く、ついで、「量的活用大+質的活用小」（26.4%）、「量的活用小+質的活用大」（13.1%）がこれで続き、「量的活用大+質的活用大」（12.5%）が最も少なくなっている。

この10年間の特徴を整理すると、第1に、「量的活用小+質的活用小」については、この10年間で構成比は若干減っているが、4つの類型のなかで最も多くを占め、現状でも、その比率は半数近い比率を占めている。同様に、「量的活用大+質的活用大」については、この10年間で構成比は若干増えているが、4つの類型のなかで最も少なく、現状での比率は1割強に過ぎない。他方、この10年間で最も大きく変化したのは、「量的活用大+質的活用小」の比率が増えたのに対して、「量的活用小+質的活用大」の比率が減ったことである。

量的活用の指標は、それぞれの時点における高齢社員比率の相対的な高さ（平均値と比較して高いか低いかな）をもとに算出したため、2時点と比較した場合、量的拡大と量的縮小の割合は一致することになる。近年、高齢社員の増加傾向が続く中で、「量的活用小」の企業であっても、高齢社員比率自体は上昇する傾向にあると考えられる。こうした現状において相対的に高齢者比率の高い「量的活用大」の企業でも、「質的活用大」より「質的活用小」の構成比が高まっており、高齢社員の「量的活用」が必ずしも「質的活用」を伴うわけではないことが示唆される¹³⁾。

表1 高齢社員の活用戦略の類型の推移

(単位：左・件数、右・%)

		2011年調査		2021年調査	
活用 の タイプ (1)	量的活用小	3,986	67.1	1,768	61.1
	量的活用大	1,957	32.9	1,124	38.9
	合計	5,943	100.0	2,892	100.0
	質的活用小	4,600	77.4	2,153	74.4
	質的活用大	1,343	22.6	739	25.6
合計	5,943	100.0	2,892	100.0	
活用 の タイプ (2)	量的活用小 + 質的活用小	3,193	53.7	1,390	48.1
	量的活用大 + 質的活用小	793	13.3	763	26.4
	量的活用小 + 質的活用大	1,407	23.7	378	13.1
	量的活用大 + 質的活用大	550	9.3	361	12.5
	合計	5,943	100.0	2,892	100.0

3 活用戦略の類型化と経営特性・活用職種

現状で、こうした活用類型はどのような経営特性のもとで形成されているのか。表2が示すように、企業規模別との関係では、「量的活用大+質的活用大」は規模が小さく、「量的活用小+質的活用小」は規模が大きい。企業が雇用する高齢社員の職種構成との関連でみると、「量的活用小+質的活用小」は「事務職」及び「営業・販売職」、「量的活用小+質的活用大」は「専門・技術職」、「量的活用大+質的活用大」は「生産・運輸・建設等の現業職」が多くを占めている。

Ⅲ 活用戦略の類型と人事管理

1 活用戦略の類型と社員格付け制度・人事評価制度

それでは、活用戦略の類型に対応してどのような人事管理が形成されているのか。その現状をみるにあたって、ここでは社員格付け制度と人事評価制度と賃金制度（基本給と賞与・一時金）の2つの面に注目している。

まず、社員格付け制度は表3に示したように、一般的に導入企業の比率は高くなく、高齢社員を本格的に活用するための人事管理の整備が遅れていることが分かる。社員格付け制度は、人事管理の基盤をなすものであり、それが不十分であると賃金等の処遇に関わる諸制度を体系的に構築することは難しい。さらに活用戦略の類型との関連を

表2 高齢社員の活用戦略の類型と企業規模・高齢社員の職種構成（2021年調査）

	従業員数			「60歳代前半層」で最も多い職種（単位：%）								
	件数 (社)	平均値 (人)	標準偏差	件数 (社)	専門・ 技術職	事務職	営業・ 販売職	サービス職	生産・運輸・ 建設等の現業職	その他	無回答	
活用 の タイプ	全体	2,892	665.7	1,605.0	2,892	29.3	13.9	13.8	5.8	31.5	5.7	0.1
	量的活用小 +質的活用小	1,390	821.0	2,081.1	1,390	29.9	18.1	17.1	5.1	24.5	5.2	0.1
	量的活用大 +質的活用小	763	556.5	1,071.3	763	29.5	10.0	11.4	5.0	40.5	3.7	0.0
	量的活用小 +質的活用大	378	546.1	878.3	378	31.2	15.6	13.2	7.1	24.6	8.2	0.0
	量的活用大 +質的活用大	361	423.8	739.5	361	24.4	4.2	6.6	8.9	46.3	9.4	0.3

表3 活用戦略の類型と高齢社員の格付け制度・人事評価制度・賃金制度（2021年調査）

	社員格付け制度		人事評価制度		基本給		賞与・一時金		
	採用状況		採用状況		決定方式		採用状況		
	採用企業比率 (%)	件数 (社)	採用企業比率 (%)	件数 (社)	現役社員との 「同異度」(点)	件数 (社)	採用企業比率 (%)	件数 (社)	
活用 の タイプ	全体	31.5	2,892	63.7	2,892	2.46	2,892	80.4	2,892
	量的活用小 +質的活用小	30.5	1,390	62.2	1,390	2.16	1,390	77.9	1,390
	量的活用大 +質的活用小	31.1	763	64.4	763	2.23	763	83.0	763
	量的活用小 +質的活用大	38.4	378	71.4	378	3.33	378	79.9	378
	量的活用大 +質的活用大	28.8	361	60.4	361	3.21	361	85.0	361

注：基本給の同異度とは、「60歳以前の正社員と同じ」を4点、「60歳以前の正社員とやや同じ」を3点、「60歳以前の正社員とやや異なる」を2点、「60歳以前の正社員と異なる」を1点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出している。

みると、「量的活用小+質的活用大」で高齢社員に対する社員格付け制度を導入する企業が最も多く、これに対して、「量的活用大+質的活用大」で導入する企業が最も少なくなっている。「量的活用大+質的活用大」の導入比率が低くなるのは、企業規模が小さい企業が多いことと関係している可能性が高い。

他方、人事評価制度の導入比率は6割を超えており、評価制度に基づいて高齢社員が活用されていることが窺われる。さらに活用戦略の類型との関連をみると、社員格付け制度と同様に、「量的活用小+質的活用大」で高齢社員に対する人事評価制度を導入する企業が最も多く、これに対して、「量的活用大+質的活用大」で導入する企業が最も少なくなっている。つまり、「高齢社員」の社員区分が形成されてきているが、高齢社員を十分に活用するための基本的な制度である格付け制度と人事評価制度が整備されているとはいえない状況にある。パート社員の基幹化の研究のなかで明らかにされてきたように、パート社員が正社員の役割（基幹的業務）を担うようになる中で、正社員とパート社員の間には大きな格差が存在しており、その格差について合理的な説明が難しいケースも少なくなかった。こうした傾向が、高齢社員にも当てはまるといえよう。

2 活用戦略の類型と賃金制度

活用戦略と賃金管理の整備状況（前掲表3）をみると、基本給の決定方式は「質的活用大」になるほど、高齢社員は現役社員に近い扱いを受けており、「量的活用小+質的活用大」が最も現役社員に近くなる。他方、賞与・一時金の導入比率は、「量的活用大」の場合ほど、高齢社員は現役社員に近い扱いを受けており、「量的活用大+質的活用大」が最も現役社員に近くなる。このことは、高齢社員の量的拡大が進む場合には、企業が人件費（支払い総額）との調整を図るため、固定費的な性格を持ち、かつ、残業手当などの金額に反映される基本給ではなく、変動的な性格を持つ賞与・一時金で対応しようと考えていることを示している。

つぎに、重回帰分析を用いて、活用戦略の類型

と賃金制度（基本給の決定方式）との関係を明らかにする。分析に用いる被説明変数は、基本給については、①決定方式（現役社員との「同異度」の点数）である。説明変数は、活用戦略の類型（①「量的活用小+質的活用小」、②「量的活用大+質的活用小」、③「量的活用小+質的活用大」、④「量的活用大+質的活用大」）である。さらに、コントロール変数として、「従業員数」「業種」「60歳代前半層の主な職種」を用意した¹⁴⁾。

表4から明らかのように、基本給の決定方式は、「質的活用大」のほうが、高齢社員は現役社員に近い扱いを受けており、中でも「量的活用小+質的活用大」が最も現役社員に近い扱いを受けている。コントロール変数についてみると、職種では「生産・運輸・建設等の現業職」に比べて「事務職」で、現役社員に近い扱いを受けていないことがわかる。

3 活用戦略の類型と基本給を決める要素

最後に、現役正社員とは異なる決め方をしている企業だけを取り上げて、基本給の決定要素をみると（表5）、「60歳直前（定年直前）の基本給の一定比率の金額を支給している」（33.9%）、「60歳直前（定年直前）の職能資格や職位等に対応して支給している」（23.4%）を主要な決定要素としており、「仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給」（21.3%）と「定額の基本給を一律に支給している」（16.0%）がこれに続いている。

さらに活用戦略の類型との関連をみると、「60歳直前（定年直前）の基本給の一定比率の金額を支給している」及び「仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給」については活用戦略の類型ごとに差は見られない。また、「60歳直前（定年直前）の職能資格や職位等に対応して支給している」は「量的活用大+質的活用小」及び「量的活用小+質的活用大」、「定額の基本給を一律に支給している」については「量的活用大+質的活用大」、とする企業が多くなっている。こうした傾向は、パート社員の基幹化の先行研究で明らかにされている賃金の決め方とは異なっている。

表4 活用戦略の種類と高齢社員の賃金制度（基本給の決定方式）（2021年調査）

		基本給の決定方式（継続度）	
		係数値	t 値
(定数)		2.611	7.436***
コントロール変数	建設ダミー	0.177	0.342
	情報通信業ダミー	0.859	1.376
	運輸、郵便業ダミー	-0.031	-0.073
	卸売・小売ダミー	-0.181	-0.480
	金融・保険・不動産・賃貸業ダミー	-0.627	-0.792
	宿泊業、飲食サービス業ダミー	-0.742	-0.829
	サービス業ダミー	-0.331	-0.837
	その他ダミー	-0.597	-0.664
	従業員数	0.000	0.077
	専門・技術職ダミー	-0.232	-0.691
	事務職ダミー	-0.812	-1.917*
	営業・販売職ダミー	-0.659	-1.550
	サービス職ダミー	0.014	0.024
	その他ダミー	-0.658	-1.115
活用タイプ	量的活用大+質的活用小	-0.036	-0.114
	量的活用小+質的活用大	1.118	2.749**
	量的活用大+質的活用大	0.878	2.069***
F 値		1.410	
調整済み決定係数		0.002	
N		2845	

注：1) ***は1%水準有意，**は5%水準有意，*は10%水準有意

2) 業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

3) 職種ダミーのリファレンスグループは「生産・運輸・建設等の現業職」

4) 活用タイプダミーのリファレンスグループは「量的活用小+質的活用小」

表5 活用戦略の種類と基本給の決定要素（2021年調査）

		基本給の決定要素（単位：%）							
		件数 (社)	定額の基本給 を一律に支給 している	60歳直前（定年 直前）の基本給の 一定比率の金額を 支給している	60歳直前（定年 直前）の職能資格 や職位等に対応し て支給している	仕事の成果に 応じて支給し ている	仕事内容（職 責・経営への 影響度等も含 む）・職種に 対応して支給	その他	無回答
活 用 の タ イ プ	全体	2,279	16.0	33.9	23.4	2.4	21.3	2.7	0.4
	量的活用小 +質的活用小	1,236	15.2	35.6	22.7	1.6	22.5	2.3	0.2
	量的活用大 +質的活用小	664	16.1	31.2	25.3	3.2	20.6	3.0	0.6
	量的活用小 +質的活用大	204	16.2	32.4	25.5	2.9	18.1	3.9	1.0
	量的活用大 +質的活用大	176	21.1	33.7	18.9	4.6	18.9	2.9	0.0

つぎに、二項ロジスティック回帰分析を用いて、活用戦略の種類と基本給の決定要素との関係について明らかにする。分析に用いる被説明変数は、基本給の決定要素（①定額の基本給を一律に支給している、②60歳直前（定年直前）の基本給の一定比率の金額を支給している、③60歳直前（定年直前）の職能資格や職位等に対応して支給している、

④仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給している）である。説明変数は、活用戦略の種類（①「量的活用小+質的活用小」、②「量的活用大+質的活用小」、③「量的活用小+質的活用大」、④「量的活用大+質的活用大」）である。さらに、コントロール変数として、「従業員数」「60歳代前半層の主な職種」を用意した¹⁵⁾。

表6から明らかなように、「量的活用大+質的活用大」企業ほど、「定額の基本給を一律に支給している」が多い。これに対して、「量的活用大+質的活用小」企業ほど、「60歳直前（定年直前）の基本給の一定比率の金額を支給している」が少なく、「60歳直前（定年直前）の職能資格や職位等に対応して支給している」が多くなる。また、「仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給している」は活用戦略の類型との関係が見られない。高齢社員の量的拡大が進むなかで、担当職務や能力評価等のための個別管理の負担が伴う社員格付け制度や、それに対応する賃金制度の整備に至らない企業も多いと考えられる。

IV まとめと今後の課題

これまで明らかにしてきたことを整理すると以下ようになる。第1に、活用類型の10年間の特徴を整理すると、高齢社員の量的活用は進んできているが、質的活用が進んできたとは言えない。また、「量的活用小+質的活用小」については、この10年間で構成比は若干減っているが、4

つの類型のなかで最も多くを占め、現状でも、その比率は半数近くを占めている。同様に、「量的活用大+質的活用大」については、この10年間で構成比は若干増えているが、4つの類型のなかでは最も少なく、現状でもその比率は1割強に過ぎない。他方、この10年間で最も大きく変化したのは、「量的活用大+質的活用小」の比率が増えたのに対して、「量的活用小+質的活用大」の比率が減ったことである。量的活用の指標は、高齢社員比率のそれぞれの時点における相対的な高さ（平均値と比較して高いか低い）を用いているため、比較した2時点での、量的拡大と量的縮小の比率は同じになる。高齢社員の近年の増加傾向のなかでは、「量的活用小」の企業であっても、高齢社員比率自体は高まる傾向にあったと考えられる。こうした状況のなかでも、相対的に高齢者比率の高い「量的活用大」の企業では、「質的活用大」よりも「質的活用小」が増えている。このことから、高齢社員の「量的活用」が必ずしも「質的活用」を伴うわけではないことが読み取れる。

第2に、活用類型と社員格付け制度との関係を

表6 活用戦略の類型と基本給の決定要素：二項ロジスティック回帰分析（2021年調査）

		主な基本給の決め方							
		定額の基本給を一律に支給している		60歳直前（定年直前）の基本給の一定比率の金額を支給している		60歳直前（定年直前）の職能資格や職位等に対応して支給している		仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給している	
		B	Wald	B	Wald	B	Wald	B	Wald
コントロール変数	従業員数	0.000	2.935**	0.000	0.520	0.000	0.330	0.000	0.189
	専門・技術職ダミー	-0.385	6.407*	0.018	0.024	0.183	1.952	0.107	0.647
	事務職ダミー	-0.061	0.119	-0.226	2.484	0.404	6.889***	-0.099	0.351
	営業・販売職ダミー	-0.060	0.113	0.048	0.114	0.100	0.377	-0.095	0.318
	サービス職ダミー	-0.357	1.460	-0.035	0.027	0.152	0.402	0.109	0.200
	その他ダミー	0.115	0.208	-0.321	2.137	-0.151	0.348	0.245	1.108
活用タイプ	量的活用大+質的活用小	0.051	0.143	-0.212	4.119**	0.192	2.823*	-0.108	0.814
	量的活用小+質的活用大	0.065	0.099	-0.120	0.552	0.173	0.973	-0.268	1.891
	量的活用大+質的活用大	0.344	2.817*	-0.087	0.254	-0.154	0.552	-0.252	1.472
定数		-1.503	142.187***	-0.557	32.793***	-1.394	150.846***	-1.265	125.200***
	-2対数尤度	1985.021		2899.490		2457.859		2345.379	
	NagelkerkeR ²	0.013		0.006		0.009		0.005	
	N	2269		2269		2269		2269	

注：1）***は1%水準有意，**は5%水準有意，*は10%水準有意

2）業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

3）職種ダミーのリファレンスグループは「生産・運輸・建設等の現業職」

4）活用タイプダミーのリファレンスグループは「量的活用小+質的活用小」

みると、「量的活用小+質的活人大」で高齢社員に対する社員格付け制度を導入する企業が最も多く、これに対して、「量的活人大+質的活人大」で導入する企業が最も少なくなっている。両者のうち「量的活人大+質的活人大」の導入比率のほうが低いのは、企業規模が小さい企業がより多いことと関係している可能性が高い。また、人事評価制度についても社員格付け制度と同様の傾向が見られる。

第3に、基本給の決定方式は「質的活人大」になるほど、高齢社員は現役社員に近い扱いを受けており、「量的活用小+質的活人大」が最も現役社員に近い扱いを受けている。他方、賞与・一時金の導入比率は、「量的活人大」になるほど、高齢社員は現役社員に近い扱いを受けており、「量的活人大+質的活人大」が最も現役社員に近い扱いを受けている。共通して高齢社員の質的活用は、現役社員に準じた賃金制度の導入・整備を促す傾向にあると考えられる。

第4に、現役社員とは異なる基本給の決め方をしている企業の基本給決定要素は「60歳直前（定年直前）の基本給の一定比率の金額を支給している」「60歳直前（定年直前）の職能資格や職位等に対応して支給している」を主要な決定要素としている。これに、「仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給」と「定額の基本給を一律に支給している」が続いている。これと活用戦略の類型との関連をみると、「仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給している」は、活用戦略の類型ごとによる差は見られない。また、「60歳直前（定年直前）の基本給の一定比率の金額を支給している」は「量的活用小+質的活人大」、「60歳直前（定年直前）の職能資格や職位等に対応して支給している」は「量的活人大+質的活用小」、「定額の基本給を一律に支給している」は「量的活人大+質的活人大」で決めている企業が多くなっている。高齢社員が量的に拡大をするなかで、担当職務や能力評価等のための個別管理の負担を伴う社員格付け制度の導入や、これに対応する賃金制度の整備に至っていない企業も多いと考えられる。

近年、企業における高齢社員比率は高まる傾向

にあるものの、この高齢社員比率の増加が必ずしも高齢社員の質的活用に直結しているわけではないことが明らかになった。過去10年間の変化を見てみると、高齢社員の量的・質的活用を進めた企業の構成比は若干増加しているが、本稿で述べた「質的活用」として捉えた仕事や勤務体制など的高齢社員の活用には必ずしもつながっておらず、高齢社員は増えているものの、その活用方法にはまだ課題が残ることが示された。

高齢社員の量的活用が進展している企業のなかには、高齢社員の賃金を一律で決めるなど、従来型の制度を続ける企業も依然として存在する。高齢社員の増加に伴い、社員格付けや昇給に関する人事評価など、運用面での負担を伴う個別管理に移行することに躊躇している企業も多いと推察される。

このような状況のなかでも、高齢社員の質的活用を進める企業では、現役社員に準じた社員格付け制度や賃金制度の整備を進めており、これが高齢社員の活用において重要な役割を果たしていることが確認できた。つまり、質的活用を進める企業においては、現役社員との公平性の確保や、それを前提とした仕事へのインセンティブ付与のために、人事制度の整備が進展していると考えられる。

パート社員の基幹化に関する先行研究を踏まえると、高齢社員の増加に伴い、仕事の面での活用を進め、それに見合った賃金制度の整備が今後さらに重要になると考えられる。現在はその過渡期にあり、企業はこの課題に取り組む必要がある。

なお、本稿の限界として、質的活用に関して、働き方の面と仕事の面での活用を明確に区分して分析できていない点が挙げられる。高齢社員の活用においては、現役社員との働き方の違いを考慮することが重要であり、これを踏まえて賃金管理との関係を分析することが必要である。この点については今後の課題としたい。

謝辞 本稿を作成するにあたり、分科会座長の森山智彦労働政策研究・研修機構研究員、大会準備委員長佐野嘉秀法政大学教授、大会準備委員大木栄一玉川大学教授、ならびに自由論題の参加者から有益なコメントをいただいた。記して謝意を表したい。しかしながら、本稿に関する責任はすべて筆者らにあり、本稿の主張

は著者らの所属機関の見解ではない。

- 1) 2004年の高齢法改正では、公的年金の支給開始年齢の引き上げに伴い、企業に対して、それまで努力義務であった65歳までの雇用確保措置の段階的義務化を課した。事業主が講ずる措置は①定年年齢の65歳引き上げ、②希望者全員対象の65歳までの継続雇用制度導入、③定年の定め廃止のいずれかである。
- 2) 藤波・大木（2011）では、①活用方針は定年前の社員とは異なり、②配置・異動は現職継続が原則で、労働時間について所定労働時間は現役社員と同程度だが残業時間は減る傾向にあること、③報酬管理については現役社員とは異なり、多くの企業で昇給や昇格がなく、賃金の決め方も基本給を基準として一律に引き下げており、賃金水準は定年到達時の6割程度であったことなどを明らかにしている。
- 3) 厚生労働省（2019）によれば、3年前と比較して正社員以外の労働者が増加した事業所（16.2%）において、労働者比率が上昇した正社員以外の就業形態をみると、「パートタイム労働者」が63.0%と最も高く、次いで「嘱託社員（再雇用者）」が22.8%を占める。さらに、今後も労働者比率が上昇すると考えられる正社員以外の就業形態では、「パートタイム労働者」が62.4%、次いで「嘱託社員（再雇用者）」が24.2%であった。
- 4) この傾向は大企業ほど顕著であり、規模別には301人以上の企業では81.9%である。
- 5) 厚生労働省の「高齢者雇用状況等報告」の集計結果によれば、60歳以上の常用労働者数は2005年に105.0万人であったが、それ以降上昇を続け、2009年には196.2万人となった（調査対象は従業員数51人以上規模の企業。2009年より、調査対象が31人以上規模の企業へと拡大した）。同年、31人以上規模での60歳以上の常用労働者数は216.0万人であり、2012年には264.2万人、2020年には409.3万人、2023年には456.7万人である。なお、2023年について年齢階級別にみると、60～64歳が249.4万人、65～69歳が約121.6万人、70歳以上が86.7万人であり、60歳代前半層が54.6%を占める。
- 6) 例えば佐野（2002）は、経営側がパート社員を安価な労働力として活用する確保、サービスの質や組織秩序を維持する必要性から、パート社員に対する職域拡大を慎重に進めていることを指摘している。高齢社員の場合、現役社員とは異なる仕事内容や責任を適切に定め、企業の組織的な秩序を維持することが求められるとしている。また、佐野（2000）は、現場では経営・労働組合の方針を踏まえつつ、売り場の責任者がパート社員の職域を柔軟に運用しており、パート社員の増加に伴い、より高い仕事や責任を任せられるケースも見られることを示唆している。こうした知見は、高齢社員の現場レベルでの活用にも応用可能である。
- 7) 今野・大木・畑井（2003）は、日本企業の正社員を対象にした社員格付け制度では、職能資格制度を採用しており、これに合わせて基本給は職務遂行能力に基づいて決められているが、職務遂行能力を直接的に測定することが難しかったため、代理変数として勤続年数が指標とされてきたとしている。
- 8) パート社員の基幹化が進むにつれ、仕事内容の高度化が賃金不満につながる可能性を指摘している。この知見は、高齢社員の場合にも適用可能であり、高度化した仕事内容に見合った公正な処遇設計が必要であることを示唆している。
- 9) 同論文では、以下の4つの類型を作成し、賃金との関係について分析している。定年前とは活用戦略を変えている企業が多い。また、（高齢・障害者雇用支援機構（2010）のヒアリング調査などをもとに「仕事内容が同じ」と回答していても、実際には責任や業務範囲が完全に同じではない場合も多かった」としている。こうした活用のタイプと賃金の決め方・決ま

- り方についての関係では、高齢社員であっても、現役社員と同様の仕事内容や責任を担う場合には、現役社員と同様の処遇を行う傾向がみられるものの、実際には4タイプとも定年前の正社員とは異なる決め方を選択している企業が多く、その際の基本給の決定要素は仕事や能力、定年時の賃金、労働時間など多岐にわたる。
- 10) 本田（1998, 2005）は、パート社員の賃金管理が年功序列型から職務給・能力給への移行が進んでいることを指摘し、組織化された労働組合の役割がパート社員の処遇改善において重要であると述べており、賃金決定基準の公正性を確保することで労働者の満足度を高める必要性を示している。これらの知見は、労働者のスキルや役割の変化に応じた処遇整備が、高齢社員にも重要であることを示唆している。
- 11) 西本・今野（2003）は、パート社員の格付け基準や処遇の均衡を図る企業の動きを分析し、処遇制度の設計には正社員との関係性が大きな影響を与えることを明らかにしており、この点は、定年前は正社員として同一企業で働いていた高齢社員の処遇整備においても重要な示唆を提供する。
- 12) 「質的活用大」は「変わらない」が多くを占めており、実質的には現役世代と変わらない活用をしている企業が多い。
- 13) ただし、この2つの調査はパネル調査ではなく、回答企業の平均企業規模が2011年は475.4名、2021年は665.7名であり、2021年調査のほうが、企業規模が大きな企業が回答している点には注意する必要がある。
- 14) 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、基本給の決定方式（「60歳（定年）以前の正社員と同じ」を4点、「やや同じ」を3点、「やや異なる」を2点、「異なる」を1点）については、得点化して変数とした。他方、説明変数については、「従業員数」は実数値をそのまま変数として使用し、これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。
- 15) 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、基本給の決定要素については、事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。他方、説明変数については、「従業員数」は実数値をそのまま変数として使用し、これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

参考文献

- 今野浩一郎・大木栄一・畑井治文（2003）『能力・仕事基準の人事・賃金改革——職能資格制度の現在と未来』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 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, pp. 4-16。
- 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年改正高齢者雇用安定法以降の状況」『日本労働研究雑誌』No. 674, pp. 55-65。
- 厚生労働省（2019）『令和元年 就業形態の多様化に関する総合実態調査の概況』。
- （2023）『令和5年高齢者雇用状況等報告』の集計結果』。
- 高齢・障害者雇用支援機構（2010）『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・求職者雇用支援機構（2012）『高齢者雇用に向けた賃金の現状と今後の方向——「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会報告書（平成23年度）』。
- （2023）『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』
佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ (2003) 「雇用区分の多元化と人事管理の課題——雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No. 518, pp. 31-46.
佐野嘉秀 (2000) 「パート労働の職域と労使関係——百貨店業 A 社の事例」『日本労働研究雑誌』No. 481, pp. 12-25.
—— (2002) 「パート労働の職域と要員をめぐる労使交渉——ホテル業 B 社の事例」『大原社会問題研究所雑誌』No. 521, pp. 1-19.
—— (2009) 「非典型雇用の人材活用——非典型雇用の仕事とその割り振り」佐藤博樹編著『人事マネジメント』ミネルヴァ書房, pp. 185-215.
篠崎武久・石原真三子・塩川崇年・玄田有史 (2003) 「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」『日本労働研究雑誌』No. 512, pp. 58-73.
高貫智行 (2007) 「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響——組織内公正性の考え方をてがかりに」『日本労働研究雑誌』No. 568, pp. 63-76.
武石恵美子 (2003a) 「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化」『ニッセイ基礎研所報』Vol. 26, pp. 1-36.
—— (2003b) 「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』Vol. 5 No. 1, pp. 2-11.
西本万映子・今野浩一郎 (2003) 「パートを中心にした非正社員の均衡処遇と経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No. 518, pp. 47-55.
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.
藤波美帆・鹿生治行 (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, pp. 58-72.
本田一成 (1998) 「パートタイマーの個別的賃金管理の変容」『日本労働研究雑誌』No. 460, pp. 59-70.
—— (2005) 「パートタイマーの組織化の意義——基幹労働力化と処遇整備に注目して」『日本労働研究雑誌』No. 544, pp. 60-73.
—— (2007) 『チェーンストアのパートタイマー——基幹化と新しい労使関係』白桃書房。

ふじなみ・みほ 千葉経済大学経済学部准教授。最近の論文に「人事管理からみた中・高年期のキャリア支援——高齢社員の活用戦略と支援方針に着目して」『日本労働研究雑誌』No. 734 (2021年)。人的資源管理論専攻。
かのう・はるゆき 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構上席研究役。最近の論文に「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 (共著, 2022年)。人事・労務管理論専攻。