

3章 60歳代前半層の雇用：定年制と継続雇用

1節 はじめに

高齢化の進展に対応するために、企業には「高齢者雇用確保措置」を講ずることが義務づけられている。この措置は、「定年制の廃止」、「定年年齢の引き上げ」、あるいは「継続雇用制度の導入」のいずれかを実施して、従業員が65歳まで就業できるようにすることである。

2015年の時点で、この措置の実施企業割合は99.2%にのぼっていて（31人以上の企業：厚生労働省「高齢者の雇用状況（2015年）」）、65歳までの雇用保障が定着したと見てよい。同調査で、雇用確保措置の中で実際に導入されている方法を見ると、「定年年齢の引き上げ」は15.7%、「定年制の廃止」は2.6%に過ぎず、定年制を適用したあと引き続き雇用する「継続雇用制度」の導入が81.7%と圧倒的に多くなっている。その「継続雇用制度」には、定年年齢で一度退職させた後に再び雇用する「再雇用制度」と、定年年齢に到達しても退職させることなく引き続き雇用する「勤務延長制度」がある。厚生労働省「就労条件総合調査（2015年）」によると、「一律定年制を定めている企業」のうち、「勤務延長制度のみがある企業」が11.0%、「再雇用制度のみがある企業」が71.9%、「両制度併用の企業」が10.0%（「制度がない企業」が7.1%）となっている。このことから、高齢者雇用確保措置のもとでは、定年後に再雇用されるケースが多いと見ることができる。実際、当機構のこれまでの調査でも、定年後に再雇用となるケースが多く、その際、「嘱託」等の非正社員となることが多いことが確認されている（高齢・障害・求職者雇用支援機構『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題－70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書』2015年）。

しかし、定年制がない企業や、定年年齢が65歳以上の企業、あるいは定年制があってもそれを適用しない企業などが、中小企業を中心に少なくないのが現状である。さらに定年制は適用するが、正社員のままというケースもある。

そこでこの章では、実際の60歳前半層の高齢者を、定年経験の有無や、現状の就業形態が正社員・非正社員かということによって複数個の雇用タイプに分け、それぞれのタイプの特徴や、雇用タイプを決定する要因を分析する。それにより、定年制や継続雇用という雇用制度の機能や影響を明らかにすることを意図している。また、それらを通じて高齢者雇用の成果を高めるにはどのようなことが必要かを考察していく。

2節 分析対象と3つのタイプ

本調査（高齢・障害・求職者雇用支援機構「高齢者調査」）は、調査時点（2015年2月）に、

従業員規模 31 人以上の民間企業に雇われて働いている 60 歳以上の人を対象に実施した、調査モニターを対象とした Web 調査である。このうち、現在の会社と 50 歳代に勤務していた会社と同じで、かつその会社に正社員として 20 年以上勤務している現在 60～64 歳の人に限定して、分析を進める。このような限定を加えるのは、長期的に同一企業に勤務していた人に対する高年齢者雇用確保措置の効果や影響を見たいからである。なお、このような条件に適合する調査回答者は 788 件で、本調査の有効回答数 993 件の 79.4% に相当する。

その 788 件を、「定年経験の有無」と、現在の「雇用形態が正社員か非正社員か」の 2 つで区分し、図表 3-1 に示すような 3 つの雇用タイプを抽出した。すなわち、定年を経験し、現在非正社員となっている「継続後非正社員（全体の 47.0%）」、定年を経験したが現在も正社員を継続している「継続後正社員（27.4%）」、そして定年は経験せずに正社員を継続している「無定年正社員（25.6%）」である。このうち、約半数を占めている「継続後非正社員」が、定年後に嘱託として再雇用されるという継続雇用の典型的なイメージのタイプである。なお、定年を経験していないが現在非正社員というタイプは、論理的にはあり得るが、長期勤続者が多い本調査では極めて少数しか発生していないので、除外している。

図表 3-1 抽出された雇用 3 タイプ

	件数	構成比 (%)
継続後非正社員	370	47.0
継続後正社員	216	27.4
無定年正社員	202	25.6
合計	788	100.0

3 節 属性から見た 3 タイプ

1. 雇用タイプ別の勤務先企業属性

上述の 3 つの雇用タイプは、勤務先企業の属性がどのように異なるかを見よう。既述したように、彼らは 50 歳代に勤務していた企業に現在も勤務しているが、2 時点の間に同一企業でも企業属性が変化する場合もある。そのためか、2 時点における勤務先企業の業種や規模の回答は異なるケースが、少数ながらあった。そこでここでは、50 歳代に勤務していた企業に対する回答を、勤務先企業の属性として用いる。どのような企業に勤務していた人が、60 歳を契機にどう雇用が変化したかを知りたいからである。

業種に関する結果が、図表 3-2 である。「合計」で最も構成比が高い業種は「製造業」だが、3 つの雇用タイプの中では「無定年正社員」でその構成比が低い。他方、「合計」で比較的構成比の高い「建設業」は、「継続後非正社員」では構成比がやや低くなっている。また、「サービス業」は「無定年正社員」でやや多くなっている。

図表 3 - 2 50 歳代企業の業種

単位：%

	継続後非正社員	継続後正社員	無定年正社員	合計
建設業	8.4	13.0	13.9	11.0
製造業	47.8	46.3	37.6	44.8
電気・ガス・熱供給・水道業	0.8	0.9	1.0	0.9
情報通信業	7.8	5.1	5.9	6.6
運輸業、郵便業	5.7	5.1	5.0	5.3
卸売・小売業	13.5	10.6	12.4	12.4
金融・保険業	5.1	9.7	5.4	6.5
不動産業、物品賃貸業	0.8	0.9	3.0	1.4
飲食サービス・宿泊業	0.8	0.9	1.0	0.9
医療・福祉	0.5	0.9	1.0	0.8
教育・学習支援業	0.8	0.5	2.5	1.1
サービス業	7.3	5.6	10.4	7.6
その他	0.3	0.5	0.5	0.4
わからない	0.3	—	0.5	0.3
計	100.0	100.0	100.0	100.0

クロス集計の結果からは、定年を経験してない高齢者は、相対的には「建設業」や「サービス業」で多く、「製造業」で少ないと言える。

雇用タイプ別に企業規模の構成比を見たものが、図表 3 - 3 である。「無定年正社員」では、大企業の構成比が相対的に少なく、小規模企業の割合が高い。

図表 3 - 3 50 歳代企業の規模

単位：%

	継続後非正社員	継続後正社員	無定年正社員	合計
30 人以下	0.5	0.9	3.5	1.4
31 ～ 50 人	1.9	6.5	9.4	5.1
51 ～ 100 人	8.6	9.3	11.9	9.6
101 ～ 200 人	12.2	10.6	14.9	12.4
201 ～ 300 人	5.7	6.5	7.4	6.3
301 ～ 500 人	8.4	8.3	11.4	9.1
501 ～ 1000 人	12.2	6.0	8.9	9.6
1001 人以上	50.0	51.9	28.7	45.1
わからない	0.5	—	4.0	1.3
計	100.0	100.0	100.0	100.0

この規模区分ごとにその中央値を代入して、タイプ別に平均企業規模を算出した結果が、図表 3 - 4 である。ここでは、一元配置分散分析の後、多重比較を行っているのので、その結果も示してある。それによると、「無定年正社員」が、他の 2 つのタイプより、平均企業規模が有意に小さくなっている。

定年がない、あるいはあっても適用されない企業は、比較的小規模な企業である。

図表 3 - 4 タイプ別の平均企業規模

	①継続後非正社員	②継続後正社員	③無定年正社員	合計	多重比較
50 歳代の企業規模 平均値：人 (件数 標準偏差)	1170.8 (368 855.0)	1157.4 (216 890.2)	771.4 (194 827.5)	1067.5 (778 874.0)	①②>③ 5%水準

注 1：算出にあたっては、範囲値の中央値を代入して算出している。

注 2：「わからない」を除外している。

2. 雇用契約の期間

ところで、これらの人々の雇用契約の期間（雇用期間）はどうなっているのだろうか。日本の労働法では、雇用期間の「定めがある」場合と「定めがない」場合がある。「定めがある」のは有期契約で、非正社員の多くはそれである。他方、しばしば終身雇用と言われる正社員は、期間の「定めがない」契約がかなり多いことが知られている。なお正社員の契約が、定年までというような長期契約でないのは、そのような長期の雇用契約は、転職の自由を阻害しかねないという観点から、法的には認められていないからである。

そのような雇用期間の長さを雇用タイプ別に示したものが、図表 3 - 5 である。「継続後非正社員」で有期の契約が 95% 近くに達していることや、「無定年正社員」では「期間の定めなし」が 86.1% と極めて多くなっていることは、上記の法的な事情と適合する。しかし、「継続後正社員」では「期間の定めなし」が 43.1% に過ぎないのはやや意外である。

図表 3 - 5 雇用期間の長さ

	継続後非正社員	継続後正社員	無定年正社員	合計
6 ヶ月以内	8.4	1.9	0.5	4.6
7 ~ 12 ヶ月以内	82.7	39.8	4.5	50.9
13 ヶ月以上	4.3	12.0	5.9	6.9
期間の定めはない	4.3	43.1	86.1	35.9
わからない	0.3	3.2	3.0	1.8
計	100.0	100.0	100.0	100.0

単位：%

定年後の雇用契約期間を尋ねている厚生労働省「就労条件総合調査（2015 年）」によると、「勤務延長制」では 34.4% の企業が「期間を定めていない」とし、「再雇用制」でも 10.5% がそう答えている。正社員・非正社員と雇用期間の定め有・無は、必ずしも直接結びついていないようである。そのことを考えると、ここでの「定めなし」の割合が異常な値とは考えにくい。そこで、このまま分析を進めることにする。

3. 50 歳代の職位

ところで定年後の処遇は、定年前の職位によって異なることがある。そうなるのは、定年前の能力が異なれば定年後に任せられる仕事も異なることによるのかもしれないし、定年前にそ

の貢献に充分報えなかったことを定年後に補填するということかもしれない。いずれにしても、定年前の職位の違いを明らかにしておくことは重要である。

その結果が、図表 3 - 6 である。「無定年正社員」では「経営者・役員相当」が 16.3%と多くなっている。このタイプは、職位の高かった人が多いことがわかる。

図表 3 - 6 50 歳代の職位

	単位：%			
	継続後非正社員	継続後正社員	無定年正社員	合計
経営者・役員相当	1.9	6.5	16.3	6.9
部長相当	27.6	33.8	26.2	28.9
次・課長相当	38.1	30.6	27.7	33.4
係長・主任相当	19.7	15.3	12.9	16.8
一般社員相当	12.2	13.4	16.3	13.6
その他	0.3	0.5	—	0.3
わからない	0.3	—	0.5	0.3
計	100.0	100.0	100.0	100.0

4. 3 タイプの決定要因

では、これら 3 つの雇用タイプは、どのような場合にどの雇用タイプになるだろうか。これまで示した変数を使って、分析してみよう。分析にあたっては、多項ロジスティック分析を用いる。すなわち、従属変数は 3 つの雇用タイプで、どのタイプになるかを説明する変数（説明変数）は、いずれも 50 歳代のものであるが、企業規模、業種、そして最高職位である。50 歳代のこれらの違いが、60 歳前半層の 3 つの雇用タイプにどう関連しているかを検証するモデルである。

分析の結果が、図表 3 - 7 である。分析結果は、「継続後正社員」を基準として、それと比較して、どのような場合にどのタイプになるかを示している。

投入した 3 種類の変数の中では、「最高職位(50 歳代役職)」が比較的明瞭な結果となっている。「継続後非正社員」では「経営者・役員相当」が負(－)で有意、「部長」も有意水準が低いものの負である。職位が高い人は、継続雇用になった場合には、非正社員になることは少なく、むしろ正社員になることが多いことがわかる。また、「無定年正社員」では「経営者・役員相当」が正(＋)で有意である。職位が高い人が 60 歳以降正社員を継続する場合は、定年を経験しない場合が多いことを示している。

「企業規模」に関しては、規模の小さな企業は「継続後非正社員」となるケースが少ない傾向を示していて、逆に規模の大きな企業は「無定年正社員」となるケースが少ないことを示している。後者は、大企業では定年制が厳格に適用されることが多いことが影響しているのだろう。前者は、継続雇用で正社員を続けるのは小規模企業で多いことを示していると考えられる。なお、業種の影響は、あまり明瞭ではない。

図表 3 - 7 3 タイプの決定要因 (多項ロジスティック分析)

Ref: 継続後正社員 (n= 216)

	継続後非正社員 (n=366)			無定年正社員 (n=194)		
	B	標準誤差	Exp(B)	B	標準誤差	Exp(B)
切片	.362	.395		.207	.435	
[50歳代企業規模ダミー Ref:201~300人]						
50人以下	-.905 †	.548	.405	.288	.501	1.334
51~100人	.170	.455	1.185	-.108	.493	.898
101~200人	.272	.433	1.312	.146	.470	1.157
301~500人	.142	.459	1.152	.161	.494	1.175
501~1,000人	.905 †	.473	2.471	.243	.529	1.275
1,001人以上	.090	.370	1.094	-.762 †	.413	.467
[50歳代業種ダミー Ref:下記以外の業種]						
製造業	.238	.196	1.269	-.281	.230	.755
卸・小売業	.503 †	.301	1.654	-.130	.349	.878
サービス業	.646 †	.387	1.908	.418	.413	1.519
[50歳代役職ダミー Ref:課長クラス]						
経営者・役員相当	-1.455 **	.495	.233	.877 **	.383	2.404
部長相当	-.408 †	.220	.665	-.314	.267	.730
係長・主任相当	.107	.264	1.113	-.034	.331	.967
一般社員相当	-.235	.285	.791	.189	.326	1.209
-2対数尤度比			535.265			
χ^2			102.755**			
Cox & Snell			.124			

注1: **, *, † は、それぞれ 1%, 5%, 10% 水準で有意なことを示す。

これらのことから、50歳代の職位の高さと、企業規模が、3タイプのうち、どれになりやすいかということに影響していることがわかる。

4 節 定年制等の影響

1. 60歳前後の処遇変化

これらの人々は、多くの企業の定年年齢である60歳の前後で、どのように雇用状態が変化したのだろうか。まず、その処遇の変化を見ていく。

図表 3 - 8 現在の職位

単位: %

	継続後非正社員	継続後正社員	無定年正社員	合計
役員相当	0.3	6.0	19.3	6.7
部長相当	4.6	20.4	25.2	14.2
次・課長相当	11.1	15.3	17.8	14.0
係長・主任相当	5.7	9.3	10.9	8.0
一般社員相当	76.8	48.1	26.7	56.1
その他	0.8	0.9	—	0.6
わからない	0.8	—	—	0.4
計	100.0	100.0	100.0	100.0

職位に関しては、50歳代の最高職位を既に図表3-6に示したが、同様の区分で現在の職位を示すと図表3-8となる。50歳代と比べると、いずれも「一般社員相当」が増加していて、特に「継続後非正社員」ではそれが76.8%と極めて高くなっている。これは、継続雇用で嘱託になるケースを示していると考えられる。なお、正社員を継続する他の2つのタイプでも役職を離脱するケースが少なからずあることがわかる。

このような職位の変化を明瞭にするために、「一般社員相当」を1点とし、職位が1ランク（区分）上がるごとに1点ずつ増やし、「役員相当」または「経営者・役員相当」が5点となる形で職位を点数化し、50歳代と現在の職位の変化（点）を算出した結果が、図表3-9である。

図表3-9 50歳代時点と現時点の職位変化

	単位：%			
	継続後非正社員	継続後正社員	無定年正社員	合計
4ランク低下	0.8	0.9	0.5	0.8
3ランク低下	20.4	11.7	2.0	13.3
2ランク低下	27.9	15.9	6.0	18.9
1ランク低下	21.5	11.7	4.0	14.3
変化なし	29.0	55.6	77.6	48.9
1ランク上昇	0.3	4.2	10.0	3.9
計	100.0	100.0	100.0	100.0

「無定年正社員」では、77.6%が職位が変化していないのみならず、1ランク上昇した人も10.0%いる。それに対し、他の2つのタイプでは職位が低下していて、とりわけ「継続後非正社員」では1～3ランク下がった人が多くなっている。

図表3-10 2時点の職位と職位変化

	①継続後非正社員	②継続後正社員	③無定年正社員	合計	多重比較
a 50歳代の職位ランク (件数 標準偏差)	2.87 (368 1.01)	3.05 (215 1.14)	3.13 (201 1.30)	2.99 (784 1.13)	①<③
b 現在の職位ランク (件数 標準偏差)	1.43 (364 .89)	2.26 (214 1.40)	3.00 (202 1.49)	2.07 (770 1.38)	①<②<③
職位ランクの変化 (a-b) (件数 標準偏差)	-1.42 (362 1.14)	-0.78 (214 1.18)	-0.14 (201 .79)	-0.91 (777 1.19)	①>②>③

注1：算出にあたっては、範囲値の中央値を代入して算出している。

注2：「わからない」を除外している。

注3：多重比較は5%水準の結果である。

この2時点の職位の平均値と、職位変化の平均値を、タイプ別に算出したものが、図表3-10である。50歳代の最高職位に関しては、「無定年正社員」の平均値が他の2タイプの平均値より有意に高い。しかし、2時点の「職位変化」の低下度合い（一符号の絶対値）は「継続後非正社員」で最も大きく、次いで「継続後非正社員」、「無定年正社員」となっている。

また、年収についても区分データの中央値を挿入するという方法で数値化し、同様の比較を

したものが、図表 3 - 11 である。「50 歳代の年収」は「継続後正社員」の方が「無定年正社員」より有意に高いが、「現在の年収」は「継続後非正社員」が最も低く、「無定年正社員」が最も高い。そしてその変化金額を比較すると「継続後非正社員」の低下が最も大きく約 500 万円減であるのに対し、「継続後正社員」は約 350 万円減、そして「無定年正社員」は約 62 万円減に留まっている。

図表 3 - 11 2 時点の年収と年収変化

	①継続後非正社員	②継続後正社員	③無定年正社員	合計	多重比較
a 50 歳代の年収：万円 (件数 標準偏差)	881.9 (340 301.60)	933.2 (199 324.63)	817.7 (189 326.27)	879.3 (728 318.91)	②>③
b 現在の年収：万円 (件数 標準偏差)	379.6 (335 171.23)	580.5 (195 323.53)	755.0 (189 341.25)	532.8 (719 311.43)	①<②<③
年収の変化 (a-b)：万円 (件数 標準偏差)	-500.3 (334 288.57)	-350.3 (195 346.28)	-62.8 (187 196.87)	-345.2 (716 336.89)	①>②>③

注 1：算出にあたっては、範囲値の中央値を代入して算出している。

注 2：「わからない」を除外している。

注 3：多重比較は 5%水準の結果である。

これらのことから、定年がない「無定年正社員」と比較すると、定年制がある場合は、それを契機に職位を下げたり年収を下げたりするケースが多いことがわかる。定年という明確な理由があるので、このような不利益変更とさえ言えそうな変化が実施しやすいと思える。

2. 仕事内容の変化

①現在の仕事

雇用タイプ別に、現在の職種を見たものが図表 3 - 12 である。いずれのタイプでも、職種を多い順に示すと、「事務職」「技術・専門職」「営業・販売職」となるが、相対的には、「継続後正社員」では「事務職」が多く、「無定年正社員」では「営業・販売職」、そして「継続後非正社員」では「生産・運輸・建設などの現業職」が多くなっている。

図表 3 - 12 現在の職種

	継続後非正社員	継続後正社員	無定年正社員	合計
専門・技術職	31.4	31.5	32.5	31.7
事務職	33.6	40.9	33.1	35.5
営業・販売職	16.8	13.8	22.1	17.1
サービス職	3.8	3.4	2.5	3.4
生産・運輸・建設などの現業職	13.3	10.3	9.2	11.6
その他	1.1	—	0.6	0.7
計	100.0	100.0	100.0	100.0

単位：%

これらの人の、最も主な仕事内容を尋ねた結果が図表 3 - 13 である。「所属部署の主要な業

務」という回答はいずれのタイプでも最も多いが、「部下マネジメント等の管理業務」は「無
 定年正社員」でかなり多く、「継続後正社員」でもやや多い。これらは管理職に固有な仕事内
 容なので、管理職が多いこの2つのタイプの特徴と見て良いだろう。他方、「継続後非正社員」
 では「社員の補助・応援」と「所属部署の後輩社員の教育」が相対的に多くなっている。

図表 3 - 13 現在の主な仕事内容

	単位：%			
	継続後非正社員	継続後正社員	無定年正社員	合計
部下マネジメント等の管理業務	5.7	16.2	27.7	14.2
所属部署の主要な業務	43.2	49.5	42.6	44.8
社員の補助・応援	27.0	11.1	9.4	18.1
経営層・上司の相談・助言	2.4	6.5	8.4	5.1
所属部署の後輩社員の教育	12.7	9.7	7.9	10.7
その他	8.9	6.9	4.0	7.1
計	100.0	100.0	100.0	100.0

このような傾向は、「会社や所属部署に対して貢献していると思うこと」を複数回答で求め
 た結果と符合している。すなわち、図表 3 - 14 に示すように、管理職を含めた組織の中心に
 位置する正社員ならではの内容と言える「新規事業の企画・提案、運営」や「業務改善」は、「継
 続後正社員」と「無定年正社員」で多くなっている。それに対し、「継続後非正社員」では「社
 員への知的刺激・気づき・指導」が多くなっている。

正社員を継続している2つのタイプは、組織の中心人物としての役割が認識され、非正社員
 となった継続雇用者は、一人の先輩として後輩の指導という役割を果たしているようである。

図表 3 - 14 会社や所属部署に貢献していると思うこと

	M.A., 単位：%			
	継続後非正社員	継続後正社員	無定年正社員	合計
新規事業の企画・提案、運営	7.6	17.6	25.2	14.8
業務改善(品質・コスト・納期)	24.9	32.4	38.6	30.5
業務量急増時の応援	12.7	11.6	12.4	12.3
突発的な事態の発見や対応	24.6	27.8	32.7	27.5
的確な業務処理	52.7	57.4	53.5	54.2
異なる部門や他社との調整・協力関係構築	18.6	23.1	29.7	22.7
社員への知的刺激・気づき・指導	40.8	30.6	33.2	36.0
社員間の信頼関係構築	18.4	19.4	25.2	20.4
その他	4.3	2.3	3.5	3.6
計	100.0	100.0	100.0	100.0

②意識の特徴

このような人々は、どのような意識を抱いて働いているのだろうか。働く理由を、複数回答
 で求めた結果が、図表 3 - 15 である。

図表 3 - 15 働く理由

M.A., 単位：%

	継続後非正社員	継続後正社員	無定年正社員	合計
現在の生活のため	80.0	82.9	82.7	81.5
老後の生活に備えて	45.7	54.6	55.4	50.6
小遣いがほしいから	20.0	15.7	13.9	17.3
健康のため	32.4	31.9	22.3	29.7
社会貢献がしたいから	6.2	11.1	10.9	8.8
社会とのつながりを維持したいから	24.9	28.7	22.8	25.4
今の仕事が好きだから	21.6	27.3	25.2	24.1
自分の経験や能力を活かしたいから	28.9	33.8	31.7	31.0
会社や職場から働くことを望まれているから	28.4	28.7	24.8	27.5
所属先や肩書きがなくなると寂しいから	2.4	2.8	3.5	2.8
家にいても、仕方がないから	22.4	17.6	13.9	18.9
なんとなく	2.4	1.4	1.5	1.9
他の仕事が見つからないから	7.6	6.5	5.0	6.6
その他	0.3	0.0	0.5	0.3
計	100.0	100.0	100.0	100.0

いずれの雇用タイプでも「現在の生活のため」が最も多く、次が「老後の生活に備えて」となっている。生活の原資を得るために働くというのは当然の結果であるが、「継続後非正社員」では「老後の生活に備えて」が、他の2つのタイプより約10%ポイント少なくなっている。このタイプでは「小遣いが欲しいから」が多く、また「家にいても仕方ないから」が多いという特徴がある。生活の原資という意識が比較的少ないと言えるだろう。

他方、「無定年正社員」は、「健康のため」や「社会とのつながりを維持したいから」という回答が比較的少ない。生活のために働くという考えが強く、現役意識が強いと言えよう。

次いで、「60歳代の就業への考え」をAとBの対立的な2つの示し、どちらに近いかを4段階で問うた結果を見よう。図表3-16がそれだが、いずれの回答もBに近いほど点が大きくなる1~4点に点数化して平均値を算出したものである。「継続後非正社員」は「現役世代を支援したい」や「若い人を盛り立てていきたい」という考えが、「無定年正社員」より強いことがわかる。「継続後非正社員」は、職場では自らが表に出るより、一歩引いた形で振る舞っていることが読み取れる。

図表 3 - 16 60歳代の就業への考え

	平均値 (件数 標準偏差)				多重比較
	①継続後非正社員	②継続後正社員	③無定年正社員	合計	
A 第一線で活躍したい	2.74	2.47	2.38	2.57	①>②③
B 現役世代を支援したい	(370 .843)	(216 .829)	(202 .822)	(789 .847)	
A 若い人を引っ張っていきたい	2.79	2.75	2.60	2.73	①>③
B 若い人を盛り立てていきたい	(370 .733)	(216 .728)	(202 .767)	(788 .743)	

注1：AとBのどちらに近いかに対する回答を、Bに近いほど数値が大きくなる1~4点に点数化し算出している。

注2：「わからない」を除外している。

注3：多重比較は5%水準の結果である。

③仕事の变化

50歳代と60歳代で、仕事がどの程度変わったかを10項目に分けて問うた結果が図表3-17である。いずれの項目に関しても、それぞれが強まったり増えたりした場合に数値が大きくなり、変わらない場合に3点となる1～5点に点数化して算出した平均値を示してある。

図表3-17 仕事の变化（50歳代と60歳代）

設問→回答	平均値（件数 標準偏差）				多重比較
	①継続後非正社員	②継続後正社員	③無定年正社員	合計	
業績達成への責任の重さは →増えた	1.96 (367 1.01)	2.26 (215 1.01)	2.99 (201 1.06)	2.31 (783 1.11)	①<②<③
担当業務に求められる専門性は →高まった	2.67 (367 .89)	2.90 (215 .76)	3.18 (201 .86)	2.86 (783 .87)	①<②<③
担当する仕事の範囲は →広がった	2.40 (367 1.03)	2.72 (215 .91)	3.19 (201 .99)	2.69 (783 1.04)	①<②<③
仕事の量は →増えた	2.30 (368 1.08)	2.46 (216 .99)	3.11 (201 .89)	2.55 (785 1.08)	①②<③
仕事の決め方やスケジュール 決定の裁量は→増えた	2.34 (368 1.05)	2.55 (216 .96)	3.15 (201 1.04)	2.61 (785 1.08)	①<②<③
仕事による会社への貢献 →明確になった	2.77 (363 .87)	2.97 (215 .74)	3.27 (201 .82)	2.95 (779 .85)	①<②<③
他の従業員との仲間意識 →感じるようになった	2.72 (366 .75)	2.89 (216 .64)	3.06 (201 .68)	2.85 (783 .72)	①<②<③
自分の役割や会社への貢献に 対する意識→強まった	2.74 (367 .76)	2.91 (216 .75)	3.23 (201 .82)	2.91 (784 .79)	①<②<③
自分の仕事への理解を周囲に →強く働きかけた	2.74 (367 .76)	2.94 (216 .69)	3.20 (201 .77)	2.92 (784 .77)	①<②<③
仕事自体のおもしろみ →感じるようになった	2.66 (367 .82)	2.85 (216 .78)	3.00 (201 .75)	2.80 (784 .80)	①<②③

注1：設問に対する回答が、表に示したような増加・拡大程度が強まるほど数値が大きくなる1～5点に点数化し、算出している。

注2：「わからない」を除外している。

注3：多重比較は5%水準の結果である。

「無定年正社員」ではほとんど全ての項目で3点以上となっている。この人たちは、仕事の責任が増え、専門性が高まり、仕事の範囲が拡大し……、という変化があったと感じている。それに対し、他の2つのタイプ、とりわけ「継続後非正社員」は仕事の責任が減り、専門性が低下し、仕事の範囲が縮小し……、という変化があったとしている。

④仕事満足度

他方、仕事の満足度を6項目について尋ねた結果が、図表3-18である。ここでも、点数が大きいかほど満足度が高まる1～5点に点数化して集計している。表から直ちにわかるように、「賃金」を除いて、満足度はかなり高くなっている。しかし、タイプ別の違いも見られ、全ての項目で、「継続後非正社員」の満足度が低くなっている。

図表 3 - 18 仕事の満足度

	平均値 (件数 標準偏差)				多重比較
	①継続後非正社員	②継続後正社員	③無定年正社員	合計	
仕事内容	4.58 (370 1.40)	4.86 (216 1.16)	4.96 (202 1.20)	4.76 (788 1.30)	①<②③
賃金	3.15 (370 1.52)	3.71 (216 1.44)	4.32 (202 1.51)	3.61 (788 1.57)	①<②<③
労働時間	4.63 (370 1.38)	4.75 (216 1.25)	4.76 (202 1.22)	4.69 (788 1.30)	n.s.
人間関係	4.69 (370 1.29)	4.81 (216 1.11)	4.71 (202 1.27)	4.73 (788 1.26)	n.s.
作業関係	4.59 (370 1.40)	4.96 (216 1.85)	4.82 (202 1.23)	4.75 (788 1.23)	①<②
仕事全般	4.51 (370 1.28)	4.82 (216 1.11)	4.85 (202 1.26)	4.69 (788 1.23)	①<②③

注 1：満足度が高くなるほど数値が大きくなる 1～7 点に点数化し、算出している。

注 2：「わからない」を除外している。

注 3：多重比較は 5%水準の結果である。

この表の最下段の「仕事全般」満足度は、そこまでの 5 項目を総合したものと見ることができ、そこでも、「継続後非正社員」の満足度が他の 2 つより低くなっている。

3. 仕事全般満足度の決定要因

①雇用タイプの影響

上述のように、クロス表による分析では、仕事全般満足度はどの雇用タイプかによって異なっていた。しかし、仕事全般満足度には、より多くの要因が影響する。そこで、多くの要因を一度に考慮できる多変量解析の手法を用いて分析してみよう。具体的には、仕事全般満足度を従属変数とする重回帰分析を行う。

その結果が、図表 3 - 19 である。モデル①は雇用タイプのみを説明変数としたもので、モデル②は雇用タイプに加え、現在の勤務先の企業規模と業種を説明変数としたものである。いずれの結果も、「継続非正社員」タイプで仕事全般満足度が低下することが確認できる。

図表 3 - 19 仕事全般満足度の分析 I

重回帰分析	従属変数：仕事全般満足度			
	モデル①		モデル②	
	B	t 値	B	t 値
(定数)	4.824 **	58.042	4.497 **	23.415
[雇用タイプダミー Ref: 継続後正社員]				
継続後非正社員	-.311 **	-2.969	-.278 **	-2.654
無定年正社員	2.741E-02	.229	5.363E-02	.444
[現職企業規模ダミー Ref: 201 ~ 300 人]				
50 人以下	—		4.113E-01 †	1.702
51 ~ 100 人	—		.075	.346
101 ~ 200 人	—		.390 †	1.874
301 ~ 500 人	—		.523 *	2.308
501 ~ 1,000 人	—		.038	.179
1,001 人以上	—		.487 **	2.701
[現職業種ダミー Ref: 下記以外の業種]				
製造業	—		-.099	-1.004
卸・小売業	—		.127	.881
サービス業	—		-.166	-.951
F	6.922 **		3.328 **	
自由度調整済み R ²	.015		.032	
n	788		783	

注 1: **, *, † は、それぞれ 1%, 5%, 10% 水準で有意なことを示す。

②新変数の導入

仕事全般満足度には、図表 3 - 17 で見た仕事の変化が影響することが考えられる。そこで上記のモデル③に「仕事の変化」変数を加えたいが、わかりやすくするために、これらの変数から共通の因子を抽出し、少数個の変数にする。そのために因子分析(主因子法で因子を抽出後、バリマックス法によって回転)を行った結果が、図表 3 - 20 である。ただしここでは 8 項目のうち「仕事のおもしろみ」は「仕事の満足度」と類似する可能性があるため除外し、7 項目によって因子を抽出した。

抽出された 2 つの因子は、因子負荷量の大きな項目を考えて「仕事」因子と「職場」因子と名付けることにする。そして、この 2 つの因子得点を説明変数として投入する。

また仕事変化と共に、現在の職位も仕事全般満足度に影響することが考えられる。そこで、現在の職位も説明変数に加える。

図表 3 - 20 「仕事の変化」の因子分析結果

	第 1 因子	第 2 因子
	仕事	職場
責任の重さ	0.788	.292
仕事の範囲	0.726	.342
仕事の量	0.799	.206
仕事裁量度	0.713	.291
仲間意識	0.220	.641
貢献意識	0.352	.760
理解促進意欲	0.255	.836
α	.882	.832
固有値	2.373	1.920
累積寄与率	33.9	61.3

注 1：主因子法によって因子抽出後、バリマックス回転をおこなった。

③新変数の影響

これらの 2 つの新変数を加えた重回帰分析の結果が、図表 3 - 21 である。職位を変数に加えたモデル③からは、職位が高くなるほど仕事総合満足度が高くなることがわかる。そして興味深いことに、ここでは、雇用タイプの影響がなくなっている。つまり、仕事総合満足度の違いは、一見、雇用タイプの違いによるように見えるが、むしろそれは現在の職位の違いによって説明できるということになる。

しかし、ここで 1 つ疑問が生まれる。既述したように定年制には、職位の変化を可能にする機能があるので、雇用タイプと職位という 2 つの変数は、同じ現象を捉えている可能性が否定できないという疑問である。そのような場合に、2 つの変数を同時に入れると計測上の問題が発生する可能性が高まるので、どちらか 1 つを用いて分析する方が良い。ここでの関心は雇用タイプの影響にあるので、それを残して、職位の変数を除き、仕事変化の因子である「仕事」と「職場」を投入した。その結果がモデル④である。

2 つの変数のうち「職場」が正で有意である。仕事の変化のうち、例えば仲間意識や貢献願望を高めるような、職場での変化を促すような場合に、仕事総合満足度が高まるといえる。ちなみにこのような仕事変化を考慮すると「継続非正社員」の仕事総合満足度が低いという関係は、図表 3 - 19 のモデル②と比べると、有意水準が低下し明瞭さが薄まっている。

図表 3 - 21 仕事全般満足度の分析 II

重回帰分析	従属変数：仕事全般満足度			
	モデル③		モデル④	
	B	t 値	B	t 値
(定数)	4.654 **	21.440	4.501 **	25.172
[雇用タイプダミー Ref: 継続後正社員]				
継続後非正社員	-.135	-1.243	-.175 †	-1.772
無定年正社員	-6.737E-02	-.548	-4.514E-02	-.388
[現職企業規模ダミー Ref: 201 ~ 300 人]				
50 人以下	3.609E-01	1.494	4.751E-01 †	2.114
51 ~ 100 人	.016	.075	.129	.636
101 ~ 200 人	.377 †	1.814	.338 †	1.750
301 ~ 500 人	.544 *	2.406	.473 *	2.228
501 ~ 1,000 人	.071	.334	.187	.941
1,001 人以上	.507 **	2.810	.478 **	2.848
[現職業種ダミー Ref: 下記以外の業種]				
製造業	-.130	-1.325	-.149	-1.626
卸・小売業	.105	.729	.057	.421
サービス業	-.222	-1.278	-.184	-1.136
[現職職位ダミー Ref: 次長・課長相当]				
役員相当	.454 *	2.185	—	—
部長相当	.122	.741	—	—
係長・主任相当	-.358 †	-1.875	—	—
一般社員相当	-.348 **	-2.642	—	—
[仕事変化因子]				
仕事	—	—	-.044	-.904
職場	—	—	.518	11.126
F	4.200 **		12.735 **	
自由度調整済み R ²	.058		.164	
n	775		778	

注 1: **, *, † は、それぞれ 1%, 5%, 10% 水準で有意なことを示す。

5 節 満足度を高める方策

このような要因によって決まる仕事総合満足度だが、それを高めるためにはどのような対応が必要だろうか。調査では、「50 歳代の会社の取組」、「60 歳以降に向けた 50 歳代の準備」、「現在適用されている制度」、そして「適用されている会社の支援策」という 4 つの設問それぞれについて 10 項目以上を示し、あてはまるもの全ての複数回答を求めている。それらを全て投入すると膨大な変数となるが、4 つの設問にはそれぞれ、「いずれも該当しない」や「いずれも行っていない」などの、提示した全ての項目を否定する選択肢がある。そこで、その否定選択肢への該当の有無を変数として追加する。その結果が、図表 3 - 22 である。

図表 3 - 22 仕事全般満足度の分析Ⅲ

重回帰分析	従属変数：仕事全般満足度	
	モデル⑤	
	B	t 値
(定数)	4.768 **	26.248
[雇用タイプダミー Ref: 継続後正社員]		
継続後非正社員	-.122	-1.258
無定年正社員	-5.885E-02	-.516
[現職企業規模ダミー Ref:201 ~ 300 人]		
50 人以下	5.391E-01 *	2.446
51 ~ 100 人	.196	.985
101 ~ 200 人	.395 *	2.083
301 ~ 500 人	.451 *	2.166
501 ~ 1,000 人	.214	1.099
1,001 人以上	.455 **	2.767
[現職業種ダミー Ref: 下記以外の業種]		
製造業	-.134	-1.489
卸・小売業	.051	.386
サービス業	-.172	-1.080
[仕事変化因子]		
仕事	-.049	-1.034
職場	.468 **	10.048
[[いずれも該当しない] ダミー Ref: いずれかが該当する]		
50 歳代の会社の取組	-.121	-1.363
60 歳以降に向けた 50 歳代の準備	-.060	-.715
現在適用されている制度	-.262 **	-2.797
適用されている会社の支援策	-.295 **	-3.328
F	12.448 **	
自由度調整済み R ²	.200	
n	778	

注 1: **, *, † は、それぞれ 1%, 5%, 10% 水準で有意なことを示す。

モデル⑤では、雇用タイプは説明力を持たなくなっている。代わりに統計的に有意になったのは、新たに投入された 4 つの変数のうちの 2 つである。「現在適用されている制度」として示された 14 項目が「いずれもあてはまらない」場合、「適用されている会社の支援策」の 12 項目が「いずれもあてはまらない」場合に、仕事総合満足度が低下すると言える。このことは、逆に言えば、「現在適用されている制度」や「適用されている会社の支援策」として示された項目を実施した場合に、仕事総合満足度が高まることを意味している。

そこで、これら 2 つの設問それぞれの項目を別個に投入し、その項目の影響を見てみる。「現在適用されている制度」14 項目それぞれについて、実施している場合に 1、実施していない場合に 0 というダミー変数を投入した結果が、図表 3 - 23 である。「世間相場より高い給与額の設定」、「目標管理（個人目標設定・個人業績の確認・評価）の実施」が正で有意であり、水準は低下するが「定年退職者向けの OB 会への参加」も正で有意である。この中では「目標管理の実施」が注目される。高齢期の継続雇用とはいえ、個人の目標を明確にすることが、仕事への張りややりがいを高め、満足度を高めるように思える。

図表 3 - 23 仕事全般満足度の分析Ⅳ

重回帰分析	従属変数：仕事全般満足度	
	モデル⑥	
	B	t 値
(定数)	4.366 **	24.658
[雇用タイプダミー Ref: 継続後正社員]		
継続後非正社員	-.163 †	-1.684
無定年正社員	-6.972E-02	-.615
[現職企業規模ダミー Ref: 201 ~ 300 人]		
50 人以下	5.230E-01 *	2.396
51 ~ 100 人	.122	.625
101 ~ 200 人	.333 †	1.776
301 ~ 500 人	.426 *	2.061
501 ~ 1,000 人	.196	1.013
1,001 人以上	.387 **	2.347
[現職業種ダミー Ref: 下記以外の業種]		
製造業	-.143	-1.592
卸・小売業	.063	.483
サービス業	-.154	-.978
[仕事変化因子]		
仕事	-.073	-1.529
職場	.555 **	12.019
[現在適用されている制度(M.A.)ダミー Ref: 適用されていない]		
昇給・降給のある賃金制度	.063	.520
個人業績や成果を反映する賞与	.074	.646
退職時に退職金・奨励金の支給	.013	.145
世間相場よりも高い給与額の設定	.502 **	3.287
目標管理の実施	.255 *	2.435
短時間・短日数勤務の適用	.106	.737
意識改革やキャリア設計のための研修	.054	.257
スキルや技術を高める研修機会	.152	.920
職業生活設計の研修	.004	.017
配属先の自己申告	-.092	-.581
独立・開業支援	-.577	-1.393
請負契約・顧問契約への転換機会	.105	.520
短期で依頼する取引への転換機会	-.091	-.220
定年退職者向けの OB 会への参加	.213 †	1.816
F	9.260 **	
自由度調整済み R ²	.223	
n	778	

注 1: **, *, † は、それぞれ 1%, 5%, 10% 水準で有意なことを示す。

他方、「適用されている会社の支援策」の 12 項目についての実施ダミーを投入した結果が、図表 3 - 24 である。「(事業) 構想や(業務) 改善案を提案・実現できる機会を設けている」、やや有意水準は低下するが、「経営層との交流機会・面談機会を設けている」と「あなたの役割(やあなたが担当する業務の特徴)を、職場全体に周知している」が、共に正で有意である。

図表 3 - 24 仕事全般満足度の分析 V

重回帰分析	従属変数：仕事全般満足度	
	モデル⑥	
	B	t 値
(定数)	4.389 **	25.073
[雇用タイプダミー Ref: 継続後正社員]		
継続後非正社員	-.139	-1.445
無定年正社員	-3.501E-02	-.312
[現職企業規模ダミー Ref: 201 ~ 300 人]		
50 人以下	4.357E-01 *	1.999
51 ~ 100 人	.081	.410
101 ~ 200 人	.303	1.615
301 ~ 500 人	.370 †	1.804
501 ~ 1,000 人	.183	.958
1,001 人以上	.431 **	2.659
[現職業種ダミー Ref: 下記以外の業種]		
製造業	-.153 †	-1.716
卸・小売業	.072	.557
サービス業	-.194	-1.240
[仕事変化因子]		
仕事	-.077	-1.628
職場	.539	11.715
[適用されている会社の支援策 (M.A.) ダミー Ref: 適用されていない]		
仕事の要望や不満を聞いている	.045	.364
困難な課題への対処方法を、助言・指導している	.009	.047
構想や改善案を提案・実現できる機会を設けている	.366 *	1.976
あなたが、職場で求められる役割を伝えている	-.051	-.447
あなたの評価を伝えている	.159	1.263
経営層との交流機会・面談機会を設けている	.304 †	1.781
会社の経営方針や事業戦略を伝えている	.156	1.409
現役世代への接し方・指導方法を助言している	-.248	-1.027
能力を発揮できる方法を、あなた自身に考えさせている	.163	1.270
同僚に、あなたとの仕事の進め方を助言・指導している	.220	.811
あなたの役割を、職場全体に周知している	.221 †	1.664
今の部署で活躍できない場合、他の職場を探してくれる	.020	.076
F	10.157 **	
自由度調整済み R ²	.228	
n	778	

注 1: **, *, † は、それぞれ 1%, 5%, 10% 水準で有意なことを示す。

日常業務をやりやすくする支援のみならず、全社的な方向性に関連しているという気概が抱けるような、刺激や環境を整えることが、仕事総合満足度の向上につながると考えられる。

6 節 まとめ

この章では、雇用が進展する 60 歳代前半層の人たちを雇用のタイプによって区分し、タイプごとにどのような特徴があるかをまず分析した。抽出された 3 つの雇用タイプは、定年を経験し現在非正社員となっている「継続後非正社員 (全体の 47.0%)」、定年を経験したが現在も正社員を継続している「継続後正社員 (27.4%)」、そして定年は経験せずに正社員を継続して

いる「無定年正社員（25.6%）」であった。このうち「継続後非正社員」が、定年後に嘱託として再雇用されるという継続雇用の典型的なイメージのタイプである。規模の大きな企業では「継続後非正社員」となるケースが多く、逆に規模の小さな企業では「無定年正社員」となるケースが多くなる傾向を示した。また、50歳代の職位が高かった人は60歳以降も正社員を継続することが多いが、特にそれは定年を経験しない場合（タイプの表現では「無定年」の場合）に多いことがわかった。

次に、これらの3タイプについて、処遇等の雇用状況の違いを分析した。その結果、定年制がある企業では、定年を契機に職位を下げたり年収を下げたりするケースが多いことがわかった。そこから、定年という明確な理由があるので、このような変化が実施しやすくなっていると考えることができた。

続いて、仕事総合満足度が雇用の成果を示す変数と考え、それが何によって決まるかを分析した。というのは、「継続雇用非正社員」タイプでこの満足度が低かったので、タイプによって満足度が異なると言えるかどうかを明らかにしたかったからである。分析の結果、実際に影響しているのは雇用タイプではなく、60歳前後の仕事の変化、とりわけそれによる職場の変化や、60歳前半層での職位の違いによって説明できることがわかった。そして、最後に仕事総合満足度を高めるためには何が必要かを分析した。その結果、目標管理によって個人の目標を明確にすると共に、全社的な動向に関連しているという意識が抱けるような機会や環境を整えることが効果的であることがわかった。

60歳前半層の雇用は、いよいよ本格化してきている。これまでのように、継続雇用への道筋をつけることが重要というステージから、その雇用による成果を高めることが必要なステージに入ったと言えるだろう。そのために、何を、どのようにすれば良いのか、本格的に検討する必要があるように思える。本章は、それを目指したものである。

（永野 仁）