

第3章 管理職経験者の職位変化と60歳以降の労働意欲

— 部長経験者と次長・課長経験者の違い —

1節 はじめに

本章の目的は、59歳以前に管理職にあった60歳代前半層の高齢社員（以下、「高齢社員」と記述する）を対象に、職位の変化と高齢期の労働意欲との関係を捉えることにある。

改正高年齢者雇用安定法の施行（以下、「法」と記述する）により、65歳までの雇用機会が確保された。従業員は希望すれば65歳まで働くことができる。また、少子高齢化及び労働力確保のため、行政機関は職長生活の延伸を求める雇用政策を展開することが予想される。その結果、更に職業生活が延伸する可能性が高まる。

一方で、企業は組織が拡大しない限り、退職まで上がり続けるキャリアを維持することは難しい。職業生活が延伸すれば、職位の定数管理や降級・降格、役職定年を導入する企業が増えることが予想される。当該職からの離任機会が増えれば、従業員は期待役割の変化に応じて、新たな役割への適応が求められる。

その適応が課題となるグループのひとつに、管理職経験者が該当する。管理職は、経営層の代理人として管理的業務に従事し、事業運営や部下の人事管理を通じて組織目標を達成する責務がある。管理職に就任すると、業務の一担当者から離れ、主に経営管理的な仕事も担うことになる。管理職が経験を積んだ職務の技術革新の速度は早く、就任後に管理的業務に専念せざるを得ない場合、現場復帰後に元の仕事に戻ることは難しくなる。一方、管理職は社内の選抜を潜り抜けた人材である。企業の競争優位性を獲得するために必要な希少な資源である。（離任後の）管理職経験者の人材活用に失敗すれば、管理職の担い手は少なくなりかねない。

本章は、管理職経験者の高齢社員に注目する。管理職経験者の職位の変化と高齢期の労働意欲との関係を分析する。主に、以下の2点を検証する。第一は、役職就任時期と労働意欲との関係である。引退まで職位が上がるキャリアの維持は難しい。次世代育成には、役職の離任時期を設ける必要がある。職業生活が延伸するほど、中高齢期には職位が低下する経験に直面し、かつ変動回数は増えることが予想される。一方、高齢社員数の増加により、高齢期の人材活用戦略は戦力化に大きく舵を切っている。管理職経験者にも高齢期の活躍を求める場合、従業員の労働意欲の観点から、望ましい役職の離任時期を把握しておく必要がある。

第二は、働く側と企業側の希望を調整する仕組みと労働意欲との関係である。先に述べた望ましい役職離任時期と同時に、高齢期の活躍を支援する人事施策も検討課題となる。企業側の期待役割が変わる一方で、高齢社員の就業ニーズは多様化する。長い職業生活を経て資産は形成されており、かつ生計維持に必要な費用も減少する。経済的動機が強い人は、相対的に減少する。また一方で、職業能力や健康状態、資産形成状況の個人差は拡大する。高齢

期の人材活用を進めるには、企業と個人のニーズを調整する機会を設ける必要がある。藤波・大木（2012）は、①期待役割を高齢社員に伝え、②高齢社員の職業経歴を把握し、③現役時代から高齢期の職業生活を支援する、以上3つの仕組み（以下、「支援制度」と記述する）に注目した実証研究を行った。企業の人事担当者が高齢社員を対象とする量的調査から、支援制度と、企業の人材活用評価や高齢社員の意欲には、正の相関があることを捉えている。本章は、管理職経験者に限定し、高齢社員の労働意欲との関係を検証する。

本章の分析では、管理職を部長職クラスと次長・課長職クラスの2つに区分する。理由は2つある。第一は、管理的業務の比重の違いである。経営管理的な業務のみを担う管理職は少なく、自らも部署の主要な仕事を担っている。管理職は監督兼選手の役割が期待されている¹。その役割は、部長級よりも次長・課長級において重きが置かれる。第一線の仕事への復帰は、次長・課長級のほうが容易であることが予想される。

第二は、職務権限の違いである。部長は、所属部署の組織目標や予算配分、人員配置の決定権限を持ち、下位部門の承認・決裁権限を持つ。次長・課長級の管理職と比較すると、強い権限を持ち、高い業績責任が課せられる。役職離任時の喪失感は、次長・課長級と比べて大きいことが予想される。

分析に入る前に、あらかじめ本章の構成を述べておきたい。2節では、分析に用いたデータセットを紹介する。3節では、管理職経験者の職位の変化を紹介する。4節では、管理職の離任時期と高齢社員の労働意欲との関係、5節は高齢期の適応を支援する人事施策と労働意欲との関係を分析する。

2節 データセット

本章の分析は、本調査委員会が実施した「60歳代の働き方と人事管理調査」（以下、「調査」と記述する）²を用いる。調査は、大手調査会社が保有するモニターを対象に、2017年2月21日～2017年2月27日に実施した。回答者には、インターネットを經由した回答を求めた。対象者の設定は、①調査時点で60歳～65歳であり、②勤務する会社形態は株式会社、③農林・水産・漁業及び公的機関を除いた産業に在籍し、④現在勤務する会社において正社員経験は10年以上あり、⑤59歳時点で「正社員」として勤務し、⑥現在勤務する会社において定年を経験した者とした。サンプルサイズは、1,030件である。長期的に現在所属する企業で働き、

¹ 管理的業務を専任に担う者の数と雇用者に占める割合（民間企業勤務者）の変化『国勢調査』（総務省）からみると、会社・団体などの管理的職業従事者の人数は、1980年には100万人を超えていた。1995年以降減少に転じ、2000年には43万人、2005年には29万人、2015年には19万人に減少した。一方で、雇用者に占める管理職比率も減少しており、1980年調査の3.0%から、2000年には1%を下回り、2015年時点では0.4%を占めるに留まっている。『賃金構造基本調査』（厚生労働省）の集計では、課長級以上（課長級と部長級の合計）は約12～13%で推移している。この差は、近年、管理職は経営管理的な業務に加えて、自らも部署の主要な仕事を担っていることを示している。

² 調査結果の概要は、資料編を参照されたい。

定年という節目を経験した者である。

本章の分析対象者は、調査時点の勤務時間が週 35 時間以上、かつ正社員の採用時期は 50 歳未満の者、かつ、現在勤務する企業における最高職位が管理職以上（部長、次長、課長）の者とする。企業規模不明者 2 名を除くと、該当者は 520 名となる。部長級 198 名、次長・課長級 322 名となっている。

データセットの属性を紹介すると、性別は男性 99.2%、女性 0.8% である。回答者の年齢は、平均 61.8 歳（標準偏差（以下、「S.D.」記述する）1.47）となる。正社員の採用年齢は、10 歳代・20 歳代が 74.0%、30 歳代 14.6%、40 歳代 11.3% である。勤務先の正社員規模は、30 人以下が 5.0%、31～50 人 3.8%、51～100 人 9.4%、101～300 人 16.6%、301～500 人 6.9%、501～1000 人 11.7%、1001 人以上 46.5% となっている。業種は、建設業が 11.0%、製造業 44.4%、電気・ガス・熱供給・水道業 0.8%、情報通信業 6.3%、運輸業、郵便業 2.7%、卸売・小売業 12.7%、金融・保険業 6.0%、不動産業、物品賃貸業 1.3%、飲食サービス・宿泊業 1.9%、医療・福祉 0.4%、教育・学習支援業 0.4%、サービス業 10.0%、その他 2.1%、である。職種は、専門・技術職が 32.7%、事務職 38.5%、営業・販売職 16.2%、サービス業 1.5%、生産・運輸・建設業等の現業職 5.8%、その他 5.4% となっている。現在の職位は、部長クラスが 12.7%、次長クラス 3.8%、課長クラス 13.1%、係長、主任クラス 2.3%、現場監督者クラス 1.2%、役職はなし 66.9% である。定年経験年齢は、59 歳以下（選択定年制等）が 2.1%、60 歳 94.8%、61～65 歳 3.2% となっている。

3 節 管理職経験者の職位変化

本節は、4 節以降の分析に入る前に、最高職位別（部長、次長・課長）に、①就任・離任時期、②職位の変化、以上の 2 点を紹介する。

1. 役職の就任時期と離任時期

最高職位別の役職就任時期と離任時期をみたのが、図表 1 である。59 歳以下の時点における最高職位を捉えている。役職就任時期は、最高職位が部長クラスの場合、「50～54 歳」が最も多く（42.9%）、次いで「55～59 歳」（27.3%）となっている。平均年齢は 53.4 歳である。次長・課長クラスの場合、「45～49 歳」が最も多く（27.3%）、「50～54 歳」（26.4%）となっている。平均年齢は 50.0 歳である。就任時期は次長・課長クラスのばらつきが大きくなっている。

次は、離任時期である。部長クラスは「55～59 歳」が最も多く（58.6%）、次いで「60 歳以上」（27.3%）となっている。平均年齢は 58.7 歳である。次長・課長クラスは「55～59 歳」が最も多く（65.8%）、次いで「60 歳以上」（14.6%）となっている。平均年齢は 57.9 歳である。部長クラス、次長・課長クラス共に、60 歳前に役職を離任する傾向にある。しかし、部長クラスの場合、役職を 60 歳以降も継続する人が 3 割弱を占めている。

図表 1 最高職位別、役職の就任時期、離任時期（単位 %）

就任時期

職位	39歳以下	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	平均年齢 (歳)
部長クラス	2.5	5.1	22.2	42.9	27.3	53.4
次長・課長クラス	9.9	19.9	27.3	26.4	16.5	50.0

離任時期

職位	39歳以下	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳以上	平均年齢 (歳)
部長クラス	0.0	0.0	2.5	11.6	58.6	27.3	58.7
次長・課長クラス	0.6	0.9	5.6	12.4	65.8	14.6	57.9

注：平均年齢は、当該カテゴリーの最も高い値を数値化している。なお、60歳以上は、「61」としている。

図表 2 最高職位別、職位の変化の分布（列%）

最高職位	59歳時点		調査時点	
部長クラス (N=198)	職位		職位	
	部長クラス	78.3	部長クラス	32.3
	次長クラス	3.0	次長クラス	3.5
	課長クラス	5.6	課長クラス	7.6
	係長、主任クラス	1.5	係長、主任クラス	1.0
	現場監督者クラス	1.5	現場監督者クラス	1.0
	役職はなし	10.1	役職はなし	54.0
	59歳まで在任			
	あり	72.2		
	なし	27.8		
次長・課長クラス (N=322)	職位		職位	
	部長クラス	0.0	部長クラス	0.6
	次長クラス	17.4	次長クラス	4.0
	課長クラス	59.9	課長クラス	16.5
	係長、主任クラス	6.5	係長、主任クラス	3.1
	現場監督者クラス	0.9	現場監督者クラス	0.9
	役職はなし	15.2	役職はなし	74.8
	59歳まで在任			
	あり	68.9		
	なし	31.1		

2. 職位の変化

最高職位別に、59歳時点の職位、現在の職位の分布をみたのが、図表2である。最高職位が部長クラスの場合、59歳時点（60歳直前）まで在任するのは72.2%を占める。60歳直前の職位は、部長クラスが78.3%、次長クラスは3.0%、課長クラスは5.6%であり、管理職相当は86.9%を占めている。調査時点の職位は、部長クラスが32.3%、次いで、役職

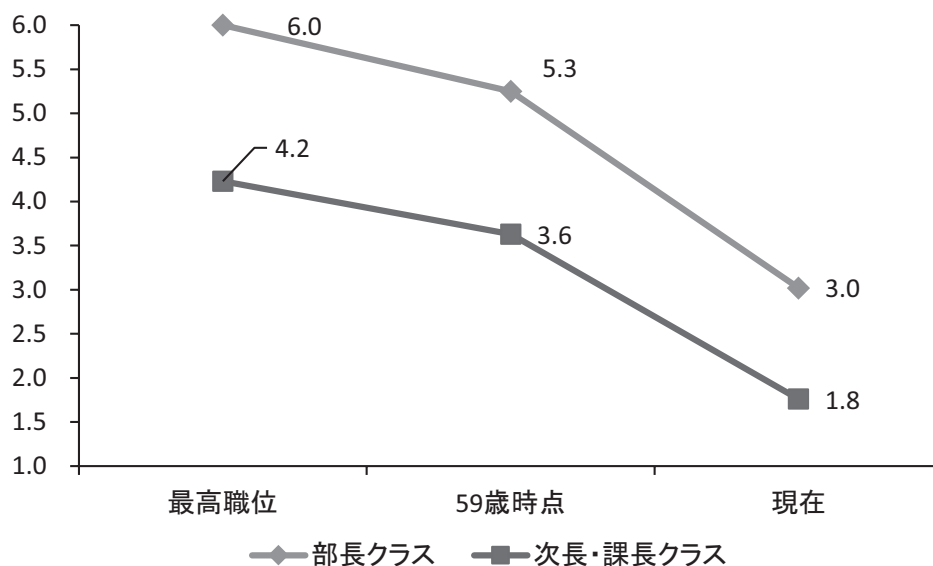
なしは 54.0% となっている。管理職相当は 43.4% を占め、5 割強が一般相当となっている。

次に、次長・課長クラスをみると、59 歳時点（60 歳直前）まで在任するのが 68.9% を占める。当時の分布は、次長・課長クラスが 77.3% を占め、次いで、役職はなし 15.2% の順となっている。60 歳直前までは同じ職位に在任、または最高職位相当の職位に就任している。調査時点（60 歳以降）の職位は、次長・課長クラスは 20.5% となり、部長を含め管理職相当は 21.1% を占めている。役職はなしが 74.8% を占めている。部長クラスと比べて、一般職相当にある割合は 2 割高くなっている。

最後に、平均的な職位の変化を紹介する。職位を数値化し、平均値を図示したのが図表 3 である。得点化は、部長クラスが「6」、次長クラス「5」、課長クラス「4」、係長、主任クラス「3」、現場監督者クラス「2」、役職はなし「1」とした。最高職位が部長クラスの場合、59 歳時点では 5.3 点、現在は 3.0 点となる。59 歳時点では概ね職位の変化はなく、60 歳以降には、平均すると係長、主任クラスとなっている。ただし、図表 2 をみると、実際は係長、主任クラスの該当は少なく、ばらつきが大きくなっている。

次長・課長クラスの場合、59 歳時点の職位は「3.6」点となり、大きな変化はない。平均すると管理職相当に在任している。60 歳以降は「1.8」点となり、平均すると現場監督者クラスになっている。

図表 3 最高職位別、職位の変化（平均値）



総じて、最高職位が管理職層の場合、60 歳直前までは同じ職位または相当の職位に就任している。定年を迎えると、最高職位のポストから離れる傾向にある。ただし、現在の職位をみると、最高職位が部長クラスと次長・課長クラスでは若干の違いがある。次長・課長クラスは、概ね、定年後は一般相当となっている。管理職に就任する人は、2 割強に過ぎない。

かつ、ばらつきも少ない。一方、部長クラスの場合には、平均すると定年後は非管理職相当になる。しかし、管理職相当に在任する割合は 43.4%、非管理職相当は 56.0% となっている。部長経験者は、二極化する傾向にある。

4 節 管理職の離脱時期—離脱を必要とする場合—

4 節では、役職離任が必要となる場合の離脱時期と離任方法（職位の変化）を検討する。1 項は、分析に用いた変数を説明する。2 項では、60 歳直前からの職位の変化と 60 歳以降の労働意欲との関係を捉える。60 歳直前と 60 歳以降の職位の 2 時点の変化に注目する。3 項は、60 歳前の役職離任時の労働意欲の変化に注目する。60 歳前の最高職位在任時と当該職位離任後の 2 時点の変化に注目する。4 項は、2 項と 3 項の分析結果を踏まえ、役職定年・任期制を導入する企業を想定し、高齢期の労働意欲の維持・向上の観点から望ましい役職離任の方法（離任時期、職位の変化の方法）を検討する。

1. 変数の説明

最初に、分析に用いる変数を説明する。

(1) 被説明変数

a. 現在の労働意欲（変数名：労働発揮意欲）

「あなたが持つ能力のうち、あなたは現在、どのくらいの力を発揮しようとしていますか」という設問から把握する。回答は 0% ~ 100% までの数字記入を求めた。最高職位が部長クラスは平均 68.9 (S.D.=24.49)、次長・課長クラス平均 68.6 (S.D.=21.18) である。

b. 最高職位から 59 歳時点の意欲の変化（変数名：意欲の比較）

最高職位から 59 歳時点の仕事への意欲の変化は、「あなたの仕事への意欲について、59 歳時点（60 歳直前）と比べて、最高職位の在任時（60 歳直前まで）、どのような状況でしたか」という設問から把握する。回答は 5 点尺度とし、「最高職位在任時の方が、かなり高かった」を 1 点～「変わらない」3 点～「59 歳時点の方が、かなり高かった」5 点とする変数である。最高職位が 59 歳時点と同じ場合は、変わらないため「3」点としている。最高職位が部長クラスは平均 2.66 (S.D.=0.76)、次長・課長クラス平均 2.69 (S.D.=0.73) である。

(2) 説明変数

c. 最高職位在任期間（変数名：最高職位在任期間）

最高職位在任期間を数値化した。最高職位に就任した時期は、選択式の回答を求め、「39 歳以下」を 39、「40 ~ 44 歳」44、「45 ~ 49 歳」49、「50 ~ 54 歳」54、「55 ~ 59 歳」59 とする変数とした。同様に最高職位を離任した時期は、同様の選択式の回答を設け、上記の選択肢に加えて「60 歳以降」を設けている。「60 歳以降」を 61 とした変数を作成した。離任年齢から就任年齢を除して、在任年数を求めた（単位：年数）。部長クラスは平均 5.34 (S.D.=4.60)、次長・課長クラス平均 7.87 (S.D.=6.30) となっている。

d. 現在の職位（変数名：現在職位）

現在の職位を数値化した。「部長クラス」を6、「次長クラス」5、「課長クラス」4、「係長、主任クラス」3、「現場監督者クラス」2、「役職はなし」1とした。最高職位が部長クラスは平均3.02（S.D.=2.31）、次長・課長クラス平均1.76（S.D.=1.36）である。

e. 職位の変化

（a）60歳直前から現在の職位の変化

ア. 変化の程度（変数名：59歳時点から現在変化）

60歳直前の職位から、現在までの職位の変化を捉えている。「d. 現在の職位」で用いた数値化の方法を用い、60歳直前の数値を現在の数値で除した。変化が大きい場合には数値が大きくなる。部長クラスは平均2.23（S.D.=2.32）、次長・課長クラス平均1.88（S.D.=1.57）となっている。

イ. 変化の有無（変数名：59歳時点から現在まで同じD）

上記アの変数を用いて、職位が上がるまたは変わらない場合は「1」、下がる場合には「0」とするダミー変数を作成した。部長クラスは平均0.46（S.D.=0.50）、次長・課長クラス平均0.35（S.D.=0.48）となっている。

（b）最高職位から60歳直前までの変化

ア. 変化の程度（変数名：最高職位から59歳時点変化）

60歳直前までの最高職位から、59歳時点の職位の変化を数値化した。「d. 現在の職位」で区分した方法を用いて、最高職位の数値を59歳時点の数値から除した。変化が大きい場合には数値が大きくなる。部長クラスは平均0.75（S.D.=1.61）、次長・課長クラス平均0.60（S.D.=1.17）である。

イ. 変化の有無（変数名：60歳直前まで就任D）

60歳直前までの最高職位を、60歳直前まで在任していたか否かを尋ねた設問を用いる。在任していた場合は「1」、離任していた場合「0」とするダミー変数である。部長クラスは平均0.72（S.D.=0.45）、次長・課長クラス0.69（S.D.=0.46）である。

（3）統制変数

年齢と雇用形態、従業員規模を投入した。年齢は実数値である。部長クラスは平均62.0歳（S.D.=1.48）、次長・課長クラス平均61.7歳（S.D.=1.45）である。雇用形態は、呼称が正社員は「1」、それ以外は「0」とするダミー変数である。部長クラスは平均0.38（S.D.=0.49）、次長・課長クラス平均0.26（S.D.=0.44）である。従業員規模は正社員規模を尋ねている。回答には8つの区分を設けており、「30人以下」を1～「1001人以上」を8とした。部長クラスは平均6.10（S.D.=2.26）、次長・課長クラス平均6.11（S.D.=2.27）となっている。

2. 就任期間と職位の変化、60歳以降の労働意欲との関係

最高職位が部長クラスを対象に、労働意欲を従属変数とした重回帰分析の結果は、図表4

である。Model 1 は、最高職位在任期間と現在の職位を投入し、Model 2 は最高職位在任期間と 60 歳直前まで就任 D、59 歳時点から現在まで同じ D、Model 3 は最高職位在任期間に加え、最高職位から 59 歳時点変化と 59 歳時点から現在変化、を各々投入している。

最高職位在任期間と高齢期の労働意欲は、負の関係にある (Model 1: $\beta = -0.153$, $p < 0.05$; Model 2: $\beta = -0.170$, $p < 0.05$; Model 3: $\beta = -0.145$, $p < 0.05$)。部長職の在任期間が長いと、60 歳以降の労働意欲は低くなる関係にある。

図表 4 最高職位部長クラスにおける 60 歳以降の労働意欲 (重回帰分析)

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β	B	S.E.	β
定数	-5.857	72.954		-24.525	72.891		1.556	72.723	
最高職位在任期間	-0.812	0.375	-0.153 *	-0.906	0.376	-0.170 *	-0.775	0.375	-0.145 *
現在職位	1.492	0.777	0.141						
60歳直前まで就任D				6.503	3.855	0.119			
59歳時点から現在まで同じD				8.036	3.473	0.164 *			
最高職位から59歳時点変化							-0.241	1.159	-0.016
59歳時点から現在変化							-1.869	0.818	-0.177 *
年齢	1.267	1.169	0.076	1.499	1.164	0.090	1.293	1.166	0.078
雇用形態	5.759	3.660	0.114	5.918	3.565	0.118	5.687	3.650	0.113
従業員数	-0.999	0.772	-0.092	-0.871	0.770	-0.081	-1.056	0.770	-0.098
調整済みR ²	0.054			0.067			0.059		
F値	3.246 **			3.375 **			3.072		
N	198			198			198		

注: **<0.01, *<0.05

職位の変化を Model 2 からみると、59 歳時点から現在まで同じ D と労働意欲は正の関係にある ($\beta = 0.164$, $p < 0.05$)。また Model 3 では、59 歳時点から現在変化と労働意欲は負の関係にある ($\beta = -0.177$, $p < 0.05$)。59 歳時点から現在の職位の変化の有無または変化の程度が、労働意欲に影響を与えている。他方で、60 歳直前まで就任 D、最高職位から 59 歳時点変化と、労働意欲とは統計上有意な関係になかった ($\beta = 0.119$, n.s.; $\beta = -0.016$, n.s.)。最高職位と 59 歳時点 (60 歳直前) の変化の程度や変化の有無は、60 歳以降の労働意欲に影響を与えていない。

次に、最高職位が次長・課長クラスと労働意欲との関係を紹介しよう (図表 5)。最高職位の在任期間と労働意欲との関係をみると、Model 1 ~ 3 のすべてにおいて、統計上有意な関係にはない (各 $\beta = 0.018$, 0.016, 0.008)。

労働意欲との関係では、Model 1 は、現在の職位とは正の関係にあった ($\beta = 0.195$, $p < 0.01$)。Model 2 では、59 歳時点と現在まで同じ D とは正の関係にあり ($\beta = 0.124$, $p < 0.05$)、Model 3 では、最高職位から 59 歳時点変化とは負 ($\beta = -0.169$, $p < 0.05$)、最高職位から 59 歳時点変化とは負の関係にあった ($\beta = -0.245$, $p < 0.01$)。最高職位から 59 歳時点の変化の程度、59 時点から現在の職位の変化の程度が大きいと、60 歳以降の労働意欲は低くなる。ただし 60 歳以降の労働意欲には、最高職位から 59 歳時点の変化よりも、59 歳時点から現

在の職位の変化が与える影響が大きくなる ($\beta = -0.169 < -0.245$)。

図表 5 最高職位次長・課長クラスにおける 60 歳以降の労働意欲 (重回帰分析)

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β	B	S.E.	β
定数	-28.574	50.055		-25.499	50.762		-9.119	50.035	
最高職位在任期間	0.060	0.185	0.018	0.053	0.191	0.016	0.028	0.187	0.008
現在職位	3.041	0.872	0.195 **						
60歳直前まで就任D				3.709	2.774	0.081			
59歳時点から現在まで同じD				5.477	2.612	0.124 *			
最高職位から59歳時点変化							-3.050	1.207	-0.169 *
59歳時点から現在変化							-3.316	0.900	-0.245 **
年齢	1.485	0.804	0.102	1.441	0.814	0.099	1.395	0.803	0.096
雇用形態	2.501	2.711	0.052	3.199	2.749	0.066	1.967	2.733	0.041
従業員数	-0.155	0.512	-0.017	-0.093	0.524	-0.010	-0.172	0.513	-0.018
調整済みR ²	0.039			0.067			0.041		
F値	3.599 **			3.375 **			3.297		
N	322			322			322		

注：** < 0.01, * < 0.05

以上の結果をみると、最高職位が部長クラスと、次長・課長クラスには、1つの共通点がある。60歳以降の労働意欲は、59歳時点（60歳直前）からの職位の変化が影響を与える点にある。高齢社員が定年前と同様の働き方を希望せず、雇用機会が提供されることに満足を感じる場合には、職位が変わっても労働意欲は低下しないことが想定される。一方、60歳以降も60歳直前の職業生活と連続するという感覚を持ち、雇用機会を提供することが企業の義務という認識を持つ場合には、職位が低下するとそれに反応し、労働意欲は低くなることが予想される。図表4と5の分析結果は、60歳直前からの職位の変化と高齢期の労働意欲には、負の関係があることを示していた。高齢社員の人事制度は現役世代と近似し、かつ24年改正法は企業に65歳までの雇用義務を課している。上記の結果は、高齢社員は、希望すれば65歳までは雇用機会が用意され、かつ60歳直前と同様に働くことを想定しながら職業生活を送ってきたことを示唆する。

多くの企業は、定年到達時に60歳以降の職位を変える。職位変化は、定年到達と同時に起こる。定年により雇用契約が切り替わるため、高齢社員に職業生活の節目を感じさせる。定年を機に職位が大幅に低下する場合、定年を職業人生の転機と感じ、第一線から一步引いてしまう傾向がある。企業や高齢社員が高齢期の活躍を求める場合、管理職経験者は、定年と定年到達時の職位変化という二重の壁を乗り越える必要がある

次は、部長クラスと次長・課長クラスとの差異である。2点ある。第一は、在任期間と労働意欲との関係である。部長クラスにおいて、当該職位の在任期間と60歳以降の労働意欲は負の関係にあり、次長・課長クラスは両者に有意な関係はなかった。その違いは、権限の強さの違いにあると考えられる。部長クラスは、事業運営上の強い権限を持つ。一方、次長・課長クラスはその範囲が狭く、かつ監督兼選手として役割も期待される。管理的業務の重み

づけは部長クラスのほうが高い。役職離任後は、一担当者の業務の遂行も期待される。部長経験が長いと、一担当者として求められる職業能力（専門能力）への対応や就業意識（プライド等）の切り替えが難しくなることが考えられる。企業が高齢期の活躍を強く要請する場合には、部長職の在任期間は短いほうが望ましい。

第二は、現役時代の役職離任と高齢期の労働意欲との関係である。60歳以降のキャリアが現役時代の最高職位時と連続するという感覚を持つ場合には、最高職位離任の変化と60歳以降の労働意欲に負の関係にあることが予想される。次長・課長経験者の場合、60歳以降の労働意欲と、最高職位から59歳時点の職位の変化には、負の関係があった（ $\beta = -0.169, p < 0.05$ ）。一方、部長クラスの場合には、両者に統計上有意な関係はなかった。在任期間が長くなると、労働意欲は低くなる傾向にあった。

以上の結果から、管理職経験者の職業生活の意識を推察しよう。次長・課長経験者と在任期間が長い部長経験者と、在任期間が長い部長職経験者は、高齢期の職業生活は最高職位離任前から連続するという認識を持っている。他方、部長職を離任した人は、最高職位在任時と高齢期の職業生活は異なるものと捉えている。部長クラスは強い職務権限を持つために、最高職位離任時の喪失感は大きくなる。部長職の離任を機に仕事への関わり方を切り替えるのかもしれない。役職離任時の喪失感の大きさは、次項で検討する。

3. 就任期間と職位の変化、最高職位から59歳時点の労働意欲の変化との関係

高齢期の活躍を前提とする場合、定年到達時の職位の変化は最小限に抑えることが望ましい。定年到達後に適切なポストを用意できれば問題はない。しかし、次世代育成の問題から高齢社員に現役時代と同じ仕事を任せることが難しい場合もある。世代交代が必要となる。

中高年齢者の労働意欲に注目すると、次善策は、以下の2つからの選択となる。ひとつは、60歳前の貢献を優先して高齢期の労働意欲の低下に備えるか、もう一つは、当該管理職の60歳前の貢献を期待せず、高齢期の活躍を優先するか、である。

後者を選択し、高齢期に想定する職位（仕事）と同等の仕事を現役時代に任せるようにすれば、高齢期の活躍は期待できる。部長クラスにおいて、その傾向は顕著に見られる。図表4のModel 3から、最高職位が課長クラスと想定し、59歳前から「役職なし」になる場合と、60歳以降に「役職なし」になる場合の両者の高齢期の労働意欲を推計した³。前者の労働発揮意欲は66.7%、後者は67.5%であった。若干後者が高いものの、大きな差はない。一方、図表2のModel 3から最高職位が部長クラス、59歳前から「役職なし」になる場合と、60歳以降に「役職なし」になる場合を推計した。前者の労働発揮意欲は63.9%、後者は72.0%となった。両者には明確な差が存在する。

本データセットの回答状況をみると、59歳以前の管理職経験者のうち、約7割が60歳直

³ 残りの変数は平均値を投入している。

前まで管理職に就いていた。回答者の企業は、前者を選択する傾向にある。これらの企業が、定年を機に職位を変える場合、定年と役職変化の2つの危機を乗り越える人事施策が必要となる。これは、5節で検討する。

一方、役職定年制や役職任期制を導入する企業もある。60歳前に役職からの離任がある昇進管理を選択する場合、企業は高齢期の活躍を視野に入れながら、労働意欲が損なわれない離任方法を考える必要がある。3項は従業員の労働意欲の観点から、役職離任の影響を捉える。労働意欲の変化を予測するのは、当該職位の離任それ自体なのか、当該職位から低下する幅（大きさ）なのか。この検証には、最高職位離任時と59歳時点の意欲の変化を従属変数とした重回帰分析を用いる。被説明変数は、離任当時の意識の変化ではなく、現時点から当時を振り返り回答を求めた設問を用いている。現状の就業状況が回答に影響を与えることを想定し、年齢、雇用形態を統制変数に投入した。

重回帰分析の結果は、図表6に示すとおりである。部長クラス、次長・課長クラスとともに、「60歳直前まで就任D」と正の関係にある（各、 $\beta = 0.796, p < 0.01$; $\beta = 0.640, p < 0.01$ ）。他方で、最高職位から59歳変化は、統計上有意な関係になかった（各、 $\beta = 0.039, n.s.$; $\beta = 0.013, n.s.$ ）。

以上の結果から、役職離任時の労働意欲の変化は、当該職位からの変化の幅（大きさ）ではなく、当該職位からの離任それ自体により予測されることが示された。変化（下降）幅ではなく、離任したこと自体が意欲を低下させる。離任が必要な場合に、職位を大きく変えても小さく変えても、労働意欲の変化には、差がない。変化の差とは無関係に、労働意欲は低くなる。ただし、離任の影響力は、部長クラスと次長・課長クラスとは異なる。前者のほうが影響力は大きい（ $\beta = 0.796 > 0.640$ ）。部長経験者のほうが付与された権限が強いため、役職離任が労働意欲に与える影響は大きく、離任による喪失感は大きくなることが伺える。

図表6 最高職位別、最高職位と59歳時点の意欲の比較（重回帰分析）

	部長クラス			次長・課長クラス		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β
定数	0.920	1.647		-1.071	1.338	
最高職位在任期間	-0.016	0.008	-0.096	0.005	0.005	0.039
60歳直前まで就任D	1.351	0.130	0.796 **	1.003	0.104	0.640 **
最高職位から59歳変化	0.039	0.036	0.083	0.008	0.040	0.013
年齢	0.013	0.026	0.026	0.051	0.021	0.102 *
雇用形態	-0.035	0.079	-0.023	0.029	0.071	0.017
従業員数	0.002	0.017	0.006	-0.021	0.014	-0.066
調整済み R ²	0.513			0.421		
F 値	35.633 **			39.848 **		
N	198			322		

注：** < 0.01, * < 0.05

4. 小括—役職定年制・任期制を導入する場合の対応を考える—

本節は、労働意欲と職位の変化との関係を捉えてきた。管理職経験者において、60歳以降の労働意欲は、60歳直前の職位の変化の幅（大きさ）の説明力が高い。60歳以降も活躍する環境を整えるには、定年を機に発生する職位の大幅低下を緩和する措置を講じる必要がある。最良の方法は、定年後にも現役時代の職位を維持することである。しかし、次世代育成など、世代交代を進める人材活用方針を持つ場合、上記の方法は選択できない。次善策は、2つある。一つは、定年まで職位を維持し、定年後の変化の対策を講じるか、もう一つは、定年前に職位を離脱し、高齢期に備えるか、である。前者は現役時代の意欲は維持されるが、高齢期の適応に課題を抱える。後者は、定年前の役職離任により、現役時代の意欲が低下する確率が高まるが、高齢期の適応の課題は少ない。

更に、役職定年制や任期制を設ける企業を対象に、従業員の労働意欲を維持・向上するためのキャリア管理を考えてみたい。役職離任時の労働意欲の変化は、職位の変化の幅（大きさ）ではなく職位を降りたこと自体により、予測されることが分かった（図表6）。職位の離任がある場合、その変化が大きくとも小さくとも、労働意欲の変化には差はない。そのため役職離任が必要となる場合、離任時に定年後に想定する職位（仕事）まで職位を下げ、高齢期の活躍に備えることが望ましくなる。定年を機に職位を下げると、職位の変化と雇用契約の変化が重なり、職業生活の転機を大きく意識させ、高齢期の適応に支障をきたすことになる。

高齢期の労働意欲に与える影響の差は、企業内における職業生活の捉え方の違いによるものかもしれない。次長・課長クラスは、現役時代から定年後の高齢期まで職業生活は連続していると捉えており、高齢期も活躍を希求する。同様の意識は、役職在任期間が長い部長クラスも持つ可能性がある。（在任期間を所与とすると）部長職経験者は、部長職の離任時を職業生活の節目と感じ、仕事の関わり方を変えて高齢期を意識した職業生活を送ることが考えられる。離任した部長クラスは、部長職離任時とそれ以降の職業生活を分離して思考するのかもしれない。

5 節 管理職経験者の高齢期適応に向けた対策

5 節は、定年後に管理職経験者が定年と職位の変化に適応する人事施策を検討する。企業と個人のニーズを調整する支援策に注目する。具体的には、①定年到達時の労働条件の説明機会、②定年後の働き方（仕事内容や責任）の調整機会、③定年前からの定年後の職業生活を支援する研修のうち、キャリア研修の受講状況と、高齢期の労働意欲との関係を捉える。

1. 変数の説明

分析の前に、投入する変数を説明する。

(1) 被説明変数（変数名：労働発揮意欲）

4 節で用いた労働発揮意欲の変数を用いる。

(2) 説明変数

a. 定年到達時の労働条件の説明機会（変数名：60 歳時点の労働条件説明）

定年到達時における、会社から定年後の労働条件の説明状況を尋ねている。「十分な説明があった」は 4 点、「ある程度、説明があった」3 点、「あまり、説明がなかった」2 点、「全く説明がなかった」1 点とする 4 点尺度である。最高職位が部長クラスでは平均 3.12 (S.D.=0.77) である。次長・課長クラスは、平均 3.17 (S.D.=0.70) となっている。

b. 定年後の働き方の調整機会（変数名：働き方を調整する仕組み）

現在、以下の 4 つの人事施策が適用されているかを尋ねた設問を用いて、数値化する。「業務目標を立てること」に該当の場合は 2 点、「希望する仕事を申告する仕組み」1 点、「勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組み」1 点、「人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会」2 点とし、合計点を算出した。最高職位が部長クラスは平均 2.25 (S.D.=2.19)、次長・課長クラス平均 2.11 (S.D.=2.02) となっている。

c. キャリア研修の受講状況（変数名：50 歳代前半キャリア研修、50 歳代後半キャリア研修）

職業生活（キャリア）を考える研修（キャリアプランセミナー）やキャリアカウンセリングを受講した経験と年齢層を尋ねた設問を用いる。定年後の準備が含まれる年齢層である「50～54 歳」「55～59 歳」の 2 つの実施時期に注目する。各々ダミー変数を作成した。最高職位が部長クラスでは各平均 0.16 (S.D.=0.36)、0.19 (S.D.=0.39)、次長・課長クラスは各平均 0.21 (S.D.=0.41)、0.19 (S.D.=0.39) となっている。

(3) 統制変数

統制変数は、4 節で用いた変数のうち、最高職位在任期間、最高職位から 59 歳時点変化、59 歳時点から現在変化、年齢、雇用形態、従業員数、以上 6 つの変数を投入する。

2. 分析結果

Model 1 は、キャリア研修の受講状況、Model 2 は、60 歳時点での労働条件説明と働き方を調整する仕組みを投入し、60 歳以降の労働意欲との関係を捉えたのが、図表 7 と図表 8 である。最高職位が部長クラスの結果をみると（図表 7）、50 歳代前半キャリア研修と 50 歳代後半キャリア研修は、共に 60 歳以降の労働意欲と統計上有意な関係にない（各 $\beta = 0.045$, n.s. ; $\beta = -0.083$, n.s.）。60 歳時点での労働条件説明と正の関係にあり（ $\beta = 0.191$, $p < 0.01$ ）、働き方を調整する仕組みとは有意な関係にない（ $\beta = 0.038$, n.s.）。

次に、最高職位が次長・課長クラスの結果である（図表 8）。50 歳代前半キャリア研修と 50 歳代後半キャリア研修は、共に 60 歳以降の労働意欲と統計上有意な関係にない（各 $\beta = 0.077$, n.s. ; $\beta = -0.027$, n.s.）。60 歳時点での労働条件説明と働き方を調整する仕組みの両者と正の関係にある（各： $\beta = 0.132$, $p < 0.05$; $\beta = 0.125$, $p < 0.05$ ）。

図表 7 支援制度と労働意欲（最高職位：部長クラス、階層的重回帰分析）

	Model 1			Model 2		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β
定数	-6.635	73.070		-33.840	73.886	
60歳時点での労働条件説明				6.060	2.228	0.191 **
働き方を調整する仕組み				0.427	0.847	0.038
50歳代前半キャリア研修	3.052	4.768	0.045	0.347	4.896	0.005
50歳代後半キャリア研修	-5.218	4.563	-0.083	-5.863	4.501	-0.094
最高職位在任期間	-0.798	0.378	-0.150 *	-0.889	0.373	-0.167 *
最高職位から59歳時点変化	-0.314	1.161	-0.021	-0.385	1.161	-0.025
59歳時点から現在変化	-1.796	0.820	-0.170 *	-1.540	0.848	-0.146
年齢	1.420	1.172	0.086	1.560	1.174	0.094
雇用形態	5.396	3.660	0.107	5.019	3.608	0.100
従業員数	-0.903	0.813	-0.083	-1.016	0.805	-0.094
調整済みR ²	0.058			0.086		
F値	2.508 *			2.846 **		
N	198			198		

注：** < 0.01, * < 0.05

図表 8 支援制度と労働意欲（最高職位：次長・課長クラス、階層的重回帰分析）

	Model 1			Model 2		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β
定数	-6.746	50.060		-15.033	49.371	
60歳時点での労働条件説明				4.023	1.698	0.132 *
働き方を調整する仕組み				1.307	0.611	0.125 *
50歳代前半キャリア研修	4.004	2.902	0.077	2.499	2.895	0.048
50歳代後半キャリア研修	-1.468	3.045	-0.027	-2.116	2.998	-0.039
最高職位在任期間	0.026	0.187	0.008	0.052	0.184	0.015
最高職位から59歳時点変化	-3.072	1.207	-0.170 *	-2.745	1.193	-0.152 *
59歳時点から現在変化	-3.339	0.900	-0.247 **	-3.076	0.898	-0.227 **
年齢	1.354	0.803	0.093	1.246	0.790	0.085
雇用形態	2.110	2.744	0.044	1.164	2.723	0.024
従業員数	-0.238	0.531	-0.025	-0.365	0.523	-0.039
調整済みR ²	0.041			0.075		
F値	2.727 **			3.611 **		
N	322			322		

注：** < 0.01, * < 0.05

3. 小括—解釈

60歳以降の労働意欲を維持・向上する支援策を検討してきた。主に、2点に言及する。

第一は、キャリア研修の受講状況である。管理職経験者の場合、キャリア研修の受講状況と60歳以降の労働意欲は統計上、有意な関係になかった。キャリア研修では、職業生活の振り返りや自己洞察により、今後のキャリアを考え、準備を促す効果を期待する。その機会がある場合には、高齢期の適応が円滑に進むことが予想される。他方で、キャリア研修は職業生活の転換を意識させ、働く意欲を下げる効果も想起させる。しかし、分析結果は異なっていた。キャリア研修の受講状況は、60歳以降の労働意欲を予測しなかった。管理職経験者は社内では選抜された人材である。階層別研修等の会社が提供する研修機会にも恵まれ、か

つ昇進競争に晒されている。自身のキャリアを考える機会は、非管理職と比べて多い。その機会の豊富さゆえに、60歳以降の労働意欲に与える研修の効果は、正の効果もなく、負の効果もないことが考えられる。

第二は、部長クラスと次長・課長クラスの差異である。部長クラスの場合には、60歳時点の労働条件の説明、次長・課長クラスは、60歳時点の労働条件の説明と働き方を調整する仕組みと、労働意欲とは正の関係にあった。次長・課長クラスは、雇用契約締結時の労働条件の説明と、定期的な調整機会の両者に、労働意欲を高める効果が期待できる。定年後も更なる活躍を希求するため、目標管理、自己申告、キャリア面談等といった活躍を支援した人事施策が効果を持つことが考えられる。

部長クラスの場合、これらの施策と労働意欲の強度に統計上の関係性はなかった。部長クラスは、最高職位の在任期間が長くなる場合を除き、高齢期に更なる活躍を希求せず、現役時代とは一線を画した働き方を志向することに原因があると考えられる。一方、図表8・9の分析結果は、労働条件の説明機会の強度が、次長・課長クラス ($\beta = 0.132, p < 0.01$) よりも部長クラス ($\beta = 0.191, p < 0.01$) において労働意欲と強い正の関係にあることを示していた。労働条件の説明機会は、会社の方針と一致するように高齢社員が努力の方向性を定めることに寄与する。部長経験者は、現役時代と一線を画し、自律的に働くことを希求することが考えられる。研究上の課題として、仕事への関わり方の希望を捉えるとともに、雇用契約締結後（事後的）に、部長経験者の希望と企業側の希望を調整する方策を、改めて探る必要がある。

6節 まとめ

高齢期の期待役割は変わる。高齢社員の人材活用方針は、徐々に現役社員に近づく傾向にある。基幹業務の担当者として職業人生を歩んできた社員であれば、高齢期も現役時代と同じ役割を任される確率は高くなる。一方、管理職ポストの数は限られている。世代交代の早期化を企業が要請する場合、管理職がそのポストを他者に譲る時期は退職年齢よりも前に訪れる。そのとき管理職経験者は、新たな役割に適応することが求められる。出向や転籍先の開拓が難しい場合、企業は管理職経験者が高齢期にも活躍できる人事施策を講じる必要がある。そこで本章は、高齢期の活躍を推進するため、①管理職の望ましい離任時期、②役割転換に適応する人事施策の効果を、管理職経験者を対象とした量的調査から検証した。

部長経験者と次長・課長経験者共に、60歳直前と高齢期の職位の変化が、高齢期の労働意欲に影響を与えていた（4節）。変化の幅が下方に大きいと、高齢期の意欲は低くなる傾向にある。両者ともに、定年直前と60歳以降の職業生活は連続しており、高齢期に向かう過程で定年後も定年直前と同じ活躍（仕事の関わり方）を求めていることが伺える。ただし、次長・課長クラスと部長クラスは、活躍の志向が異なる。前者の場合、高齢期の労働意欲は、①60歳直前と高齢期の職位の変化の幅、②最高職位と60歳直前の職位の変化の幅の、2つ

の変数により説明されていた。この結果は、次長・課長クラスは、定年以降の高齢期も、現役時代から連続する職業生活と捉えており、かつ、高齢期も現役時代と同様の活躍を希求することを示唆している。一方部長クラスは、最高職位と60歳直前の職位の変化の幅は、労働意欲を説明しなかった。ただし、在任期間の長さが労働意欲を予測していた。この結果は、2つのことを示唆する。一つは、在任期間が長い部長経験者は、次長・課長クラスと同様の意識をもつこと。もう一つは、最高職位の離任時に仕事の関わり方を変え、それ以降は、役職就任時とは異なる職業生活を歩むことを志向することである。

次は、役職の離任時期と職位の変化幅の設計方法である。世代交代を進めるため、定年前の管理職にも離任を求める人材活用方針をもつ企業を想定しよう。選択肢は、①定年を節目に職位を大幅に変える方法、②定年前に職位を大幅に変え、定年時は変化させない方法、③2つの折衷案で、①定年前に職位を少し変え、定年に職位を少し変える方法、以上の3つである。

役職離任時から定年前の労働意欲は考えず、高齢期の活躍のみを考えよう。望ましい選択は、②となる。定年を節目に職位を大幅に変えると、高齢期の労働意欲が低下する確率は高まる。雇用契約の変化と職位が変わる二重の変化は、現役から一歩引くことを意識させかねない。定年前に定年後に想定する役割に転換し、定年後の活躍に向けた準備を進めておくことが望ましくなる。

上記は、現役時代の活躍を捨象している。そこで次に、役職定年制・任期制を設ける場合を想定しよう。選択肢は②と③となる。部長経験者、次長・課長経験者共に、労働意欲の低下を説明するのは、職位の低下の幅（大きさ）ではなく、当該職位を降りたこと自体にある。離任する場合、変化の大きさは労働意欲の低下とは無関係である。現役時代の活躍を考慮する場合、②と③は無差別となる。一方、高齢期の働きぶりを考えると、定年前後の職位の差はないほうが望ましい。以上から、高齢期の活躍を求める場合には、役職離任後の職位は高齢期に想定する仕事（職位）まで下げておくことが望ましい。次長・課長経験者の場合、選択肢の期待値に大きな差はないが、部長経験者はその差が顕著となる。

一方、回答者の状況をみると、60歳直前まで職位を維持する割合は、7割程度であった（3節）。中高年期から退職に至る過程をみると、管理職はキャリアの最終到達時点ではなく、通過点となっている。定年を機に役職を変える場合、雇用区分の転換と役職離任の2つの衝撃を受ける。適応を支援する人事施策が必要である。

本章5節は、高齢期の期待役割の変化への事前準備を進め、働く側と雇用する側の希望を伝え、調整する仕組みに注目した。労働意欲との関係をみると、次長・課長経験者は、労働条件の説明と調整する仕組みの両者と正の関係にあった。後者の「調整の仕組み」として、本章では、目標管理や申告制度、キャリア面談に注目した。彼らは更なる活躍を希求するため、この変数が労働意欲を予測したものと考えられる。一方、部長経験者は、本章で投入した「調整の仕組」が意欲の程度を説明しない。部長経験者は、役職離任時に現役時代とは異

なる働き方を志向することが考えられる。そのため、これらと異なる施策から構成される「調整の仕組み」が必要なのかもしれない。

高齢期の人事制度の整備が一層進むことが予測される。60歳を職業生活の節目と考えない社員も増加する。一方で、多くの企業は、退職時期よりも前に定年年齢を設定し、定年を選択する場合も、60歳を機に人事制度を変える傾向にある。キャリアの最終到達点は管理職ではない。役職離任以降の活躍を推進するためには、本章で検討した支援制度の拡充に加え、それを配置管理に反映する仕組み（社内労働市場の整備や配属先職場の開拓等）の整備も必要となる。

（藤波美帆、鹿生治行）

【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。
- 鹿生治行・大木栄一・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」『日本労働研究雑誌』 No.667, pp.66-77.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（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, pp.55-65.
- 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・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, pp.90-101.