

第3章 継続雇用者の人的資源管理

1節 問題意識

本章の目的は2つある。1つは、民間事業所で働く60歳以上の高齢者（以下：本章では総称として継続雇用者と表記）を対象に彼らに適用されている人事管理施策や彼らに期待されている役割、あるいは担当している職務特性といった就労状況を実態的に把握することである。もう1つは、継続雇用者に適用されている広い意味での人事管理が彼らの満足度にどのような影響を与えているのか、規定要因を明らかにすることにある。

総務省『労働力調査』では、既に60歳から64歳の男性の7割強、女性の4割強が就業していることが報告されている。さらに同報告書では70歳以上でも男性の2割、女性の1割が就業している。こうした定年延長や高齢者の就業に関する議論は、その多くが社会保障問題の観点から論じられており、高齢者の就業については、社会保障の脆弱さから高齢者になっても働き続けなければならないという悲観論と、長い会社生活で培ったノウハウをボランティアやNPOの形で社会に還元するために働くという生きがいを重視した楽観論が混在している。

しかし、公的年金の受給開始年齢の変更や高齢者雇用安定法の制定、あるいは高齢者雇用継続給付や年金制度改定が就業意欲に与える影響（石井・黒澤、2009）など、マクロな社会保障（清家、1998）が問題となる一方で、ミクロな視点である個別企業が高齢者に実施している人事管理は、その多くが60歳前半の就業形態変化に企業がどう対応すべきか（藤村、2001）、企業を引退する前の意思決定プロセスを問題にする研究（高木、2003; 2007; 2009）などがあるものの、実際に60歳を超えて働いている人々がどのようなことに満足し、どのように働いているのかについてはまだまだ研究蓄積が少なく、実践的にも学術的にも手探りの状態である。

継続雇用者に適用されているミクロな現象を明らかにするために本章は大きく3つの分析視角を設定する。第1は、継続雇用者に適用されている人事管理や期待されている役割、職務特性を実態的に把握することである。このことは、企業が継続雇用者を企業内でこれまでの従業員とは異なる雇用区分として処遇しているのか、それとも企業内の雇用区分の中に組み込んで処遇しているのかという雇用区分のバウンダリーの問題でもあり、同時に企業が継続雇用者を企業全体のポートフォリオで活用しているのかという雇用ポートフォリオの議論としても捉えることができる。

第2は、各企業が設定している定年にしたがっていったん「引退」した従業員が引き続き同じ企業で働いている場合とそうではなく他社に移動した場合に年収、満足度あるいは働く意欲に差異が生じるのか否かを把握することである。労働移動に注目するので

あれば、第2の分析視角は、社会移動の1つとして捉えることが可能であろう。

第3に、第1と第2の分析視角を合わせることで現在企業が継続雇用者に実施している人事管理や職務特性が、実際に彼らの満足度に影響を与えているのか、与えているとすればそれは何故かといった問題を明らかにすることができる。

つい数年前まで企業は増加し続ける継続雇用者をどのように処遇すればよいかということに追われていた。しかし、現在では、継続雇用か否かというラインはもはや所与であり、継続雇用者をどのように処遇し、会社に貢献してもらうのと同時に、彼（女）らの労働意欲を引き出すか、貢献してもらうかという点に論点がシフトしている。組織論の基本原則である誘因と貢献のバランスを保つ意味でも本章の3つの分析視角は今後の継続雇用者にも、企業経営にも、インプリケーションを与えてくれることになるであろう。

2 節 記述統計

この節では、民間事業所に「誰が」「どこで」「何をして」働いているのかを最初に明らかにし、彼（女）らが現在の就業に満足しているのか否かを検討する。その後、彼（女）らに対して企業がどのような人事管理をしているのか、人事管理が満足度に影響を与えているのか、規定要因を分析する。

1. 誰が民間事業所で働いているのか

最初に誰が民間事業所で働いているのかを検討する。最初に50歳代でどのような就業形態で働いていた人たちが現在も民間事業所で働いているのかを見たのが図表 I -3-2-1 である。50歳代で経営者・自営業者・会社役員であった者は、嘱託・契約社員（35.2%）、経営者・自営業主・会社役員（33.8%）である。50歳代で正社員であった者は、半数強（52.8%）が嘱託・契約社員になり、正社員の29.3%と併せて約8割にのぼる。50歳代でパート社員・嘱託・契約社員などの非正社員であった者は、現在も同じ非正社員になる者が大半である。

クロス集計からいずれの就業形態も50歳代と同じ就業形態を選択している傾向が見られるが、正社員は現在の就業形態が多様である。

図表 I-3-2-1 50歳代の就業形態と現在の就業形態のクロス表

就業形態	現在の雇用形態							合計	n
	経営者・自 営業主・会 社役員	正社員	嘱託・契 約社員	パート社 員、アル バイト	派遣会社 からの派 遣社員	請負社員 (個人請負 契約で働い ている)	出向社員 (出向契約 で出向して いる社員)		
経営者・自営業主・会社役員	33.8	15.3	35.2	14.3	0.2	1.0	0.2	100	477
50歳代での 雇用形態									
正社員	4.0	29.3	52.8	12.6	0.3	0.4	0.6	100	3818
パート・嘱託・契約・非常勤などの非正社員	0.9	6.7	31.3	60.3		0.6	0.3	100	345
50歳代で仕事はしていない			12.5	87.5				100	8
合計	6.8	26.1	49.4	16.4	0.3	0.5	0.5	100	4648
n	316	1214	2294	763	13	23	25	4648	

1) カイ 2 乗検定で 1% 有意 2) 空白は 0% を示す

2. どこに働いているのか

(1) 産業別

産業別に見ると、平均年齢は 5% 水準で有意で統計的に違いはあるものの、製造業とそれ以外で就業形態に大きな差異は見られない。製造業も製造業以外も最も多いのは、嘱託・契約社員であり、約半数にのぼる。次いで正社員が多く、全体で 26.2% である（図表 I 3-2-2）。

図表 I-3-2-2 産業別にみた就業状況

	n	経営者・自 営業主・会 社役員	正社員	嘱託・契 約社員	パート社 員、アル バイト	派遣会社 からの派 遣社員	請負社員 (個人請負 契約で働い ている)	出向 社員	合計	平均年齢	年齢の 有意差
製造業	1328	6.1	23.4	49.6	19.5	0.3	0.6	0.5	100	63.7	
製造業以外	3197	7.2	27.4	49.4	14.7	0.3	0.4	0.6	100	63.5	* *
合計	4525	6.9	26.2	49.5	16.1	0.3	0.5	0.6	100	63.6	

1) カイ 2 乗検定で 1% 有意

2) % 表示

(2) 規模別

次に企業規模別に就業状況を見ると、301 人から 1000 人以下の企業では、他の企業規模の企業に比べて嘱託・契約社員の割合が多い。反対に 300 人以下の企業と 1001 人以上の企業では、正社員比率が 3 割弱（27%）存在している。

図表 I-3-2-3 規模別にみた就業状況

	n	経営者・自 営業主・会 社役員	正社員	嘱託・契約 社員	パート社 員、アルバ イト	派遣会社か らの派遣社 員	請負社員 (個人請負 契約で働い ている)	出向社員 (出向契約 で出向して いる社員)	合計
300人以下	2,836	6.8	27.4	48.1	16.8	0.1	0.5	0.3	100
301人以上1000以下	590	4.9	20.3	56.3	16.4	0.8	0.3	0.8	100
1001人以上	1,064	8.0	27.0	50.7	12.1	0.6	0.7	1.0	100

1) カイ 2 乗検定で 1% 有意 2) % 表示

3. 同じ会社で働いているのか

(1) 定年経験の有無

高齢者の労働移動を考えると、継続雇用者が同じ会社に働いているのか、定年制度の有無に限らず同じ会社に働き続けているのかが重要になる。なぜなら従業員にとって定年後に職場を変更することは、社会的ネットワークの変更を意味するうえ、自分のスキルの変更や修正が求められることになり、金銭的側面以上に新しい組織への社会化が本人に心理的負担を与えるからである。

民間事業所で働く従業員の4690名のうち、定年制度を経験した者が72.5%（3402名）であり、定年の区切りのないまま現在も働き続けている者は、27.5%（1288名）である。さらに定年を迎えた者のうち、60歳から64歳の間定年になる者が82.2%と多数を占める。

定年制を経験した者の中で、定年を迎えた企業で引き続き働いている人は全体の64.7%で、反対に35.3%が定年を迎えた以外の企業で働いている。但し、両者の平均年齢と併せて考えると、現在の勤務先で定年を迎えた回答した従業員の平均年齢（63.0歳）と別の企業で定年を迎えた人の平均年齢（64.9歳）とで統計的に有意差がある。そのため現在の勤務先で定年を迎えていない人は、会社で定年を迎えた後、すぐに別の会社に移動したか、定年を迎えた会社で引き続き数年働いた後に別の会社に移動した可能性もある点に注意が必要である¹。

図表 I-3-2-4 定年制度との関係

民間事業所サンプル 4,690名	定年なし	27.5%				
	1,288		定年年齢	%	n	平均年齢 S.D.
定年あり	3,402	72.5%	55歳以前	3.2%	107	
			55-59歳	11.6%	387	
			60-64歳	82.2%	2,752	
			65-69歳	2.8%	94	
			70-74歳	0.2%	6	
→ 現在の勤務先で定年を経験			64.7%	2,177	63.0	2.9
いいえ			35.3%	1,187	64.9	3.7

1) 欠損値処理によりサンプルに応じて全体の合計数が異なる

(2) 同じ会社で働くこと年収差

定年を迎えた企業で働くことと定年後に企業を変えることにより年収に差異が生じるのであろうか。図表 I-3-2-5 は、定年を現在の企業で迎えた人で見た場合の年収平均を比較したもので、それを現在の就業形態別に分けたものである。全体サンプルを見ると、

¹ 50歳代の就業形態によって定年の有無が異なる可能性があるため、クロス集計を実施したところ、現在の勤務先で定年を迎えたと回答した割合は、経営者・自営業主・会社役員（54.8%）、正社員（65.3%）、パート・嘱託・契約等の非正社員（69.2%）であった。このことから就業形態による定年経験者の偏在はないことが分かる。

定年を迎えた企業で働いた継続雇用者は 347.2 万円であるのに対して現在の企業で定年を経験していない者（別の企業から移動してきた者）は、328.7 万円であることから、定年を迎えた企業で継続して働くことの方が約 20 万円年収が高い。

しかし、現在の就業形態別に見ると事情が異なる。統計的に有意差が見られる嘱託・契約社員、パート社員・アルバイト、請負社員の 3 つの就業形態では、定年を迎えた企業で働く方が、そうでない場合に比べて年収が高い。

正社員は、定年を迎えた企業よりも、別の企業で働く方が年収が高い。定年を経験したことがないまま現在も同社で正社員である者の年収も合わせると以下の通りである。

①定年を経験したことがない正社員

(n=510 名、平均値：443.5 万円、中央値：400 万円、S.D.：194.3 万円)

②定年を迎えた企業で働いている正社員

(n=365 名、平均値：393.4 万円、中央値：360 万円、S.D.：185.8 万円)

③定年を経験しているものの現在の勤務先ではまだ定年を迎えていない正社員

(n=260 名、平均値：424.8 万円、中央値：400 万円、S.D.：186.1 万円)

したがって、定年を迎えた企業で正社員として継続雇用されることは、企業側にとっては定年という節目のタイミングで人件費を下げる契機となりうる可能性がある反面、従業員側から見れば、賃金の低下と引き換えにこれまでの社内のコミュニティの維持やスキル発揮の継続性を手に入れているという関係が成立していることが予想される。

図表 I -3-2-5 定年を迎えた企業別にみた年収比較

	全体 平均	現在の勤務 先で定年を 経験(はい)	現在の勤務 先で定年経験 せず(いいえ)	有意差
経営者・自営業主・会社役員	617.0	651.3	588.8	
n	142	64	78	
S.D.	314.7	320.4	309.2	
正社員	406.5	393.4	424.8	**
n	625	365	260	
S.D.	186.4	185.8	186.1	
嘱託・契約社員	343.0	347.9	330.5	**
n	1859	1330	529	
S.D.	157.2	156.9	157.2	
パート社員、アルバイト	155.1	173.9	138.3	***
n	451	213	238	
S.D.	72.9	76.8	64.9	
派遣会社からの派遣社員	309.5	296.4	332.5	
n	11	7	4	
S.D.	210.9	243.4	169.2	
請負社員(個人請負契約で働いている)	313.6	387.7	258.0	*
n	14	6	8	
S.D.	143.9	156.4	112.9	
出向社員(出向契約で出向している社員)	368.2	352.9	440.0	
n	17	14	3	
S.D.	253.7	244.5	341.8	
全体サンプル	340.5	347.2	328.7	***
n	3146	2020	1126	
S.D.	191.9	183.9	205.0	

***は 1%有意、**は 5%有意、*は 10%有意

4. 何をしているのか

(1) 役職

高齢者は、実際に社内でどんな就業形態でどのポジションで就いているのであろうか。現在の就業形態別に見てみよう。経営者や自営業主・会社役員は、いわゆる幹部層ではあるが、興味深いのは、ボリュームゾーンである正社員(n=1221)、嘱託・契約社員(n=2296)で役職の二極化が発生している点である。正社員は、役職に就いていない者が39.2%でいる一方で、部長クラス(27.9%)、課長クラス(16.8%)と管理職クラスに就いている者が合わせて44.7%いる。同様に、嘱託・契約社員でも、約3割(17.5%+13.5%)が管理職クラスに就いている。

図表 I -3-2-6 現在の役職

	n	経営者・自 営業主・会 社役員	部長クラス	課長クラス	係長・主任 クラス	役職はな い	その他	合計
経営者・自営業主・会社役員	316	86.4	11.1	0.9	0.3	1.3		100
正社員	1221	2.5	27.9	16.8	13.0	39.2	0.6	100
嘱託・契約社員	2296	2.2	17.5	13.5	4.3	61.6		100
パート社員、アルバイト	768	0.9	1.3	0.9	2.7	90.8	3.4	100
派遣会社からの派遣社員	13		15.4	7.7	7.7	69.2		100
請負社員	23	13.0	30.4			52.2	4.3	100
出向社員	25	4.0	40.0	24.0		32.0		100
合計	4662	7.8	17.3	11.4	6.0	56.3	1.2	100

1) カイ 2 乗検定で 1% 有意

(2) 期待される役割

正社員および嘱託・契約社員の役職の二極化傾向は、期待される役割(図表 I -3-2-7、図表 I -3-2-8)にもあらわれている。人数の多い経営者や自営業主・会社役員、正社員、嘱託・契約社員、パート社員・アルバイトの3つに注目すると、正社員の継続雇用者で期待されている役割の中で最も高いのは、現役社員の育成(48.1%)であり、嘱託・契約社員では、現役社員の育成(40.7%)、自分持つ技術を現役社員に伝えること(40.7%)が期待されている。パート社員・アルバイトの継続雇用者に期待される役割は、正社員や嘱託・契約社員に比べると全体的に割合は低く、企業は期待される役割に応じて就業形態を使い分けられていることが窺える。

次いで役職別に継続雇用者に期待される役割を見ると、役職者ほど現役社員の育成やグループのとりまとめや管理業務を期待されていることが分かる。反対に、役職のない者は、「後輩や部下など現役社員に技術を伝えることが期待されている」が29.7%であり、チームや組織をまとめる役割よりも、個人技能を伝承することが自分に求められている役割であると感じている。

図表 I -3-2-7 と図表 I -3-2-8 をまとめると、民間企業で働く継続雇用者のうち何かの役職に就いている者は、チームや組織を取りまとめることや人材育成に関わることを期待

されていることが分かる。反対に役職のない者は、個人の技能を後輩や部下に伝承することを期待されているものの、管理職ほど組織から明確に役割が与えられているわけではないまま継続雇用がなされていると言える。

図表 I-3-2-7 期待される役割（就業形態別）

	人脈をつかった仕事を期待されている	後輩や部下など、現役社員に技術を伝えることを期待されている	現役社員を育成することを期待されている	グループの取りまとめや管理業務を期待されている
正社員	25.8%	44.3%	48.1%	43.7%
嘱託・契約社員	22.3%	40.7%	40.7%	29.2%
パート社員、アルバイト	11.5%	24.1%	18.2%	13.3%

1) 「当てはまる」「まあ、あてはまる」の割合を合計したもの

図表 I-3-2-8 期待される役割（役職別）

	人脈をつかった仕事を期待されている	後輩や部下など、現役社員に技術を伝えることを期待されている	現役社員を育成することを期待されている	グループの取りまとめや管理業務を期待されている
経営者・自営業主・会社役員	48.2%	58.2%	73.7%	66.0%
部長クラス	40.4%	56.9%	66.2%	67.0%
課長クラス	27.1%	50.7%	56.0%	51.7%
係長・主任クラス	22.1%	47.2%	50.2%	51.5%
役職なし	13.6%	29.7%	26.0%	13.5%
その他	22.6%	30.9%	29.1%	23.6%
合計	23.2%	40.1%	41.6%	33.7%

1) 「当てはまる」「まあ、あてはまる」の割合を合計したもの

（3）どんな職種に就いているのか

就業形態や職種に応じて期待される役割が異なることが判明した。では、継続雇用者はどのような職種に就いているのであろうか。継続雇用者に限らず担当する職種に応じて就業形態が異なることから、就業形態別に職種を見てみる。

全体として事務・営業・販売の仕事が 28.9%と最も多く、次いで管理的な仕事が 21.9%と続く。経営者・自営業主・会社役員は、管理的な仕事が最も多いが、正社員、嘱託・契約社員は、事務・営業・販売の仕事が最も多い（各 31.4%、33.2%）。

パート社員・アルバイトは、サービスの仕事が 22.3%で、ほぼ同じ割合で作業的な仕事（21.9%）が続く。

つまり、経営者・自営業主・会社役員は専門的な仕事に従事し、正社員、嘱託・契約社員は、事務・営業・販売の仕事、パート社員・アルバイトは作業的な仕事と割り当てられている。また、割合を見る限り、正社員と嘱託・契約社員の区分は明確であるわけではなく、両者は混在している。

図表 I-3-2-9 就業形態別にみた職種分布

	専門的な仕事	技術・技能工・生産工程の仕事	管理的な仕事	事務・営業・販売の仕事	サービスの仕事（教育・医療・運輸・コールセンター）	作業的な仕事（警備・保安・清掃等）	その他	合計
経営者・自営業主・会社役員	33 10.7%	16 5.2%	216 70.4%	36 11.7%	5 1.6%		1 .3%	307 100%
正社員	146 12.2%	161 13.5%	300 25.1%	375 31.4%	155 13.0%	55 4.6%	3 .3%	1195 100%
嘱託・契約社員	328 14.5%	366 16.2%	435 19.2%	752 33.2%	235 10.4%	138 6.1%	9 .4%	2263 100%
パート社員、アルバイト	84 11.1%	141 18.6%	41 5.4%	145 19.1%	169 22.3%	166 21.9%	12 1.6%	758 100%
派遣会社からの派遣社員	4 30.8%	1 7.7%	1 7.7%	4 30.8%	1 7.7%	2 15.4%		13 100%
請負社員	4 18.2%	8 36.4%	2 9.1%	5 22.7%	1 4.5%	2 9.1%		22 100%
出向社員	6 24.0%	1 4.0%	8 32.0%	9 36.0%	0 .0%	1 4.0%		25 100%
合計	605 13.2%	694 15.1%	1003 21.9%	1326 28.9%	566 12.3%	364 7.9%	25 .5%	4583 100%

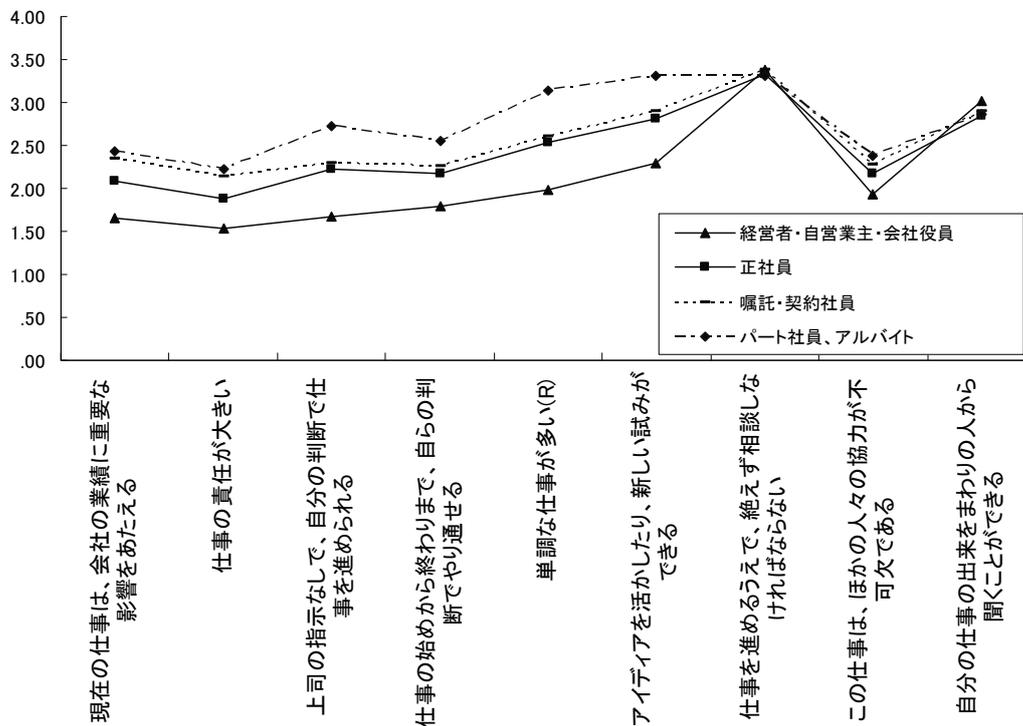
- 1) カイ 2 乗検定で 1% 有意
- 2) 最も割合が多いものにアミカケ

（４）職務内容

継続雇用者が担当する仕事内容は、本人の働き甲斐や仕事の継続性に大きな影響を与える。ポジションとして管理職であっても、与えられた仕事が単純作業である場合や自らの仕事の意義を感じることができないような仕事である場合、動機付けや労働意欲が低下することが多くの研究から指摘されているからである。本章でも職務内容に関する設問は先行研究に従い、Hackman and Oldham（1975; 1976; 1980）の職務特性の質問票をベースに作成されている。

今回得られた回答の中でサンプルの大きい経営者・自営業主・会社役員、正社員、嘱託・契約社員、パート社員・アルバイトの 4 つについて見る（図表 3-2-10）。特徴として 3 点挙げられる。第 1 に、パート社員・アルバイトは、単調な仕事が多く、仕事の責任も他の就業形態に比べると低い。第 2 に、正社員と嘱託・契約社員の仕事内容に大差はなく、両者は同じような仕事をしている。第 3 に、「仕事を進めるうえで、絶えず相談しなければならない」「この仕事は他の人々からの協力が不可欠である」といった項目と「自分の仕事の出来栄をまわりの人から聞くことができる」という項目は、就業形態同士でスコアが類似しており、就業形態に関係なく、同じような職務特性を有していることが挙げられる。

図表 I-3-2-10 職務特性平均値（就業形態別）



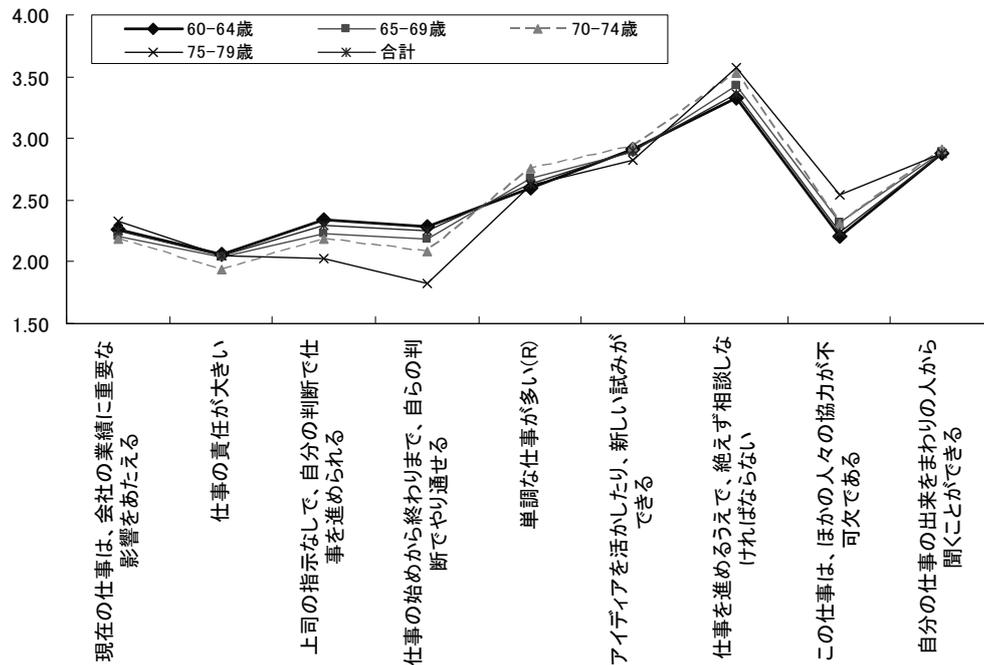
1) 1点：当てはまる～5点：全く当てはまらない

2) Rは反転項目

年齢別に職務特性の変化を見てみる。なぜなら同じ就業形態や職種であっても、年齢に応じて与えられる仕事内容が異なる可能性があるからである。年齢をそれぞれ5歳ごとにカテゴリー化してみた場合、年齢に応じて職務内容が変化している。年齢が上がるにつれて上司の指示がなくても自分の判断で仕事を進められる余地が広まっていることや相互依存性が低い仕事（他の人々の協力が不可欠な仕事）に差異が見られる。すなわち、年齢が上がるにつれて本人で完結する仕事を割り当てられている。

なお、一元配置分散分析を実施した結果、「上司の指示なしで自分の判断で仕事を進められる」「仕事の始めから終わりまで、自らの判断でやり通せる」「単調な仕事が多い(R)」「仕事を進めるうえで絶えず相談しなければならない」「この仕事は、他の人々の協力が不可欠である」の項目は、有意水準の差はあるけれども、年齢のカテゴリー間で違いがあることが明らかになった。さらに、Bonferroniの検定により「仕事の始めから終わりまで、自らの判断でやり通せる」は年齢が上がるごとに値が高まる（1点に近づく）ことが判明した。同様に、「上司の指示なしで自分の判断で仕事を進められる」では、60-64歳の時に比べて65-69歳のほうが自律性が高い。「仕事を進めるうえで絶えず相談しなければならない」と「この仕事は、他の人々の協力が不可欠である」というタスクの相互依存性も、60-64歳の時に比べて65-69歳のほうが低い。

図表 I-3-2-11 職務特性平均値（年齢別）



1) 1点：当てはまる～5点：全く当てはまらない

2) Rは反転項目

3節 継続雇用者の人事管理

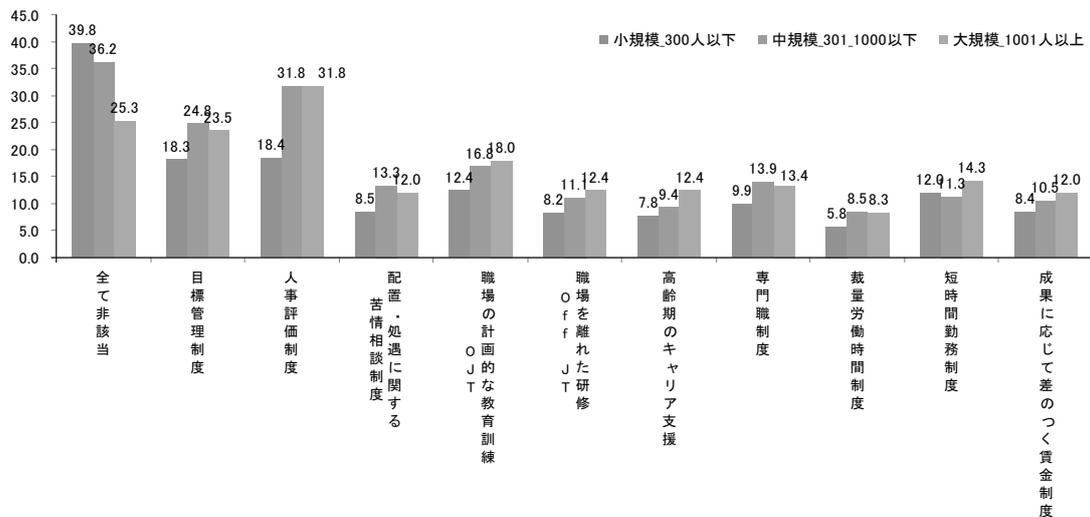
1. 継続雇用者に適用されている人事管理

前節では、就業形態や年齢に応じて継続雇用者に役職や仕事内容が異なることが明らかになった。では彼らに適用されている人事管理はどのようなものであろうか。記述統計から人数の多い経営者・自営業主・会社役員、正社員、嘱託・契約社員、パート社員・アルバイトの4つにサンプルを絞って彼らに適用されている人事管理を検討する。

最初に企業規模別にみた人事管理施策の導入状況を見ると、大企業になるほど、継続雇用者に何かしらの人事管理施策を適用していることが分かる。しかし、それでも大企業の約4分の1にあたる25.3%は継続雇用者にアンケート項目に記載された人事管理施策をいずれも適用していない。

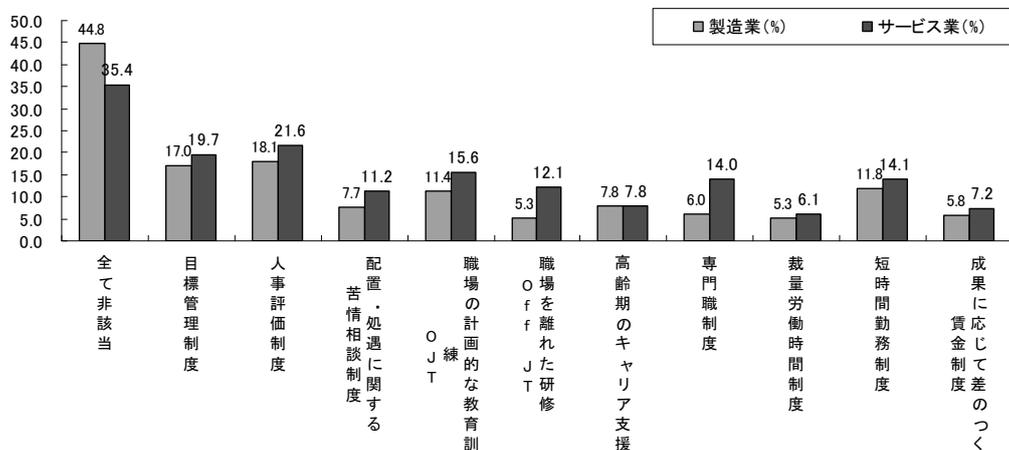
企業の中で人事管理施策の適用が進んでいるのは、目標管理制度と人事評価制度である。しかし目標管理制度と人事評価制度以外の人事管理施策は、大企業でも10%後半の導入であり、他の従業員に比べて継続雇用者の人事管理施策の適用は進んでいない。

図表 I -3-3-1 企業規模別に見た人事管理施策の導入状況



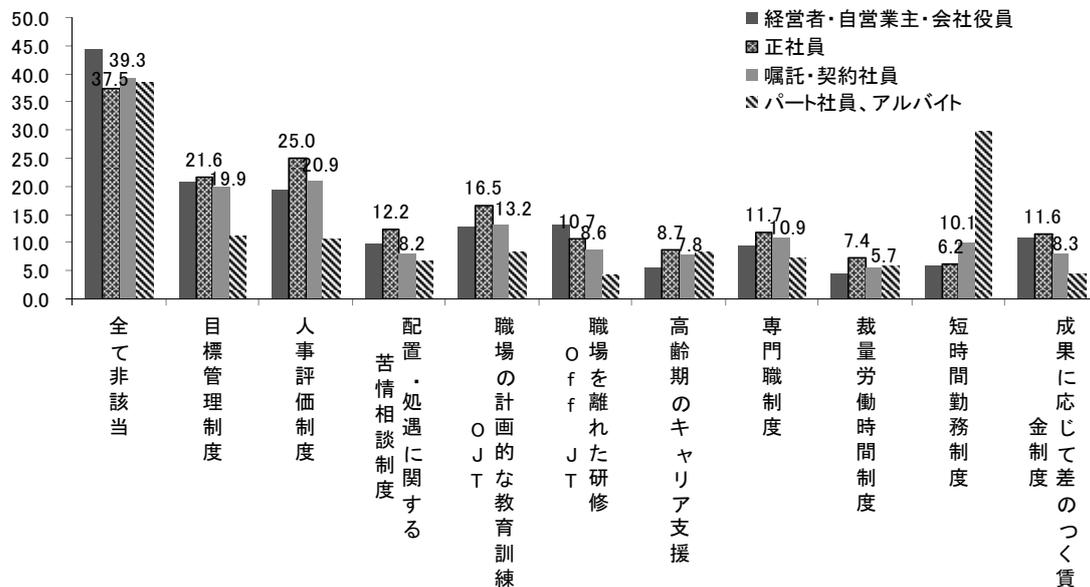
産業別では、サービス業は製造業よりも継続雇用者に人事管理施策を適用する動きが見られる。特に専門職制度はサービス業では 14.0%であるのに対して製造業は 6.0%である。他にも職場を離れた教育訓練 (Off-JT) は、サービス業の 12.1%に対して製造業が 5.3%と違いが見られる。

図表 I -3-3-2 産業別に見た人事管理施策の導入状況



次に就業形態別の人事管理施策の適用状況を見てみよう。図表 I -3-3-3 のパーセント表示は正社員と、正社員と類似した仕事を担当している嘱託・契約社員のみ記載している。図表 I -3-3-3 によると、正社員に対してもアンケート項目の人事管理施策を適用していない企業が 37.5%存在する。パート社員・アルバイトに短時間勤務制度を適用している企業の割合が他の就業形態に比べて突出して高いが、それ以外の人事管理施策の適用は進んでいない。

図表 I-3-3-3 就業形態別に見た人事管理施策の導入状況



役職別では、いずれの役職でも 30-40%の割合で今回取り上げた人事管理施策が適用されていない。適用されている人事管理施策の中で多いのは目標管理制度であり、部長、課長、係長・主任クラスで 20%強が制度適用の対象になっている。人事評価制度も 20%後半から 30%前半で適用されている。管理職は、職場での計画的な教育訓練 (OJT) が対象になっている。

先ほどの期待する役割と併せると、継続雇用者に技能伝承や部下や後輩の育成が目標として与えられ、それを人事評価制度で確認するという運用がされていることが予想される。また、OJT は、本人への教育訓練というよりも技能を他者で伝承する教える立場である可能性が考えられる。

職務特性で年齢が上がるたびに職務の相互依存性が低下していくこと (一人で仕事ができる業務の割合が高まること) と併せて考えると専門職制度 (部長 (10.5%)、課長 (13.2%)、係長・主任クラス (13.8%)) は、継続雇用者が余人を以って代え難い業務を担当していたり、特命事項が与えられているために運用されている制度かもしれない。

図表 I-3-3-4 役職別に見た人事管理施策の導入状況

	全て非該当	目標管理制度	人事評価制度	配置・処遇に関する苦情相談制度	職場の計画的な教育訓練 (OJT)	職場を離れた研修 (Off JT)	高齢期のキャリア支援	専門職制度	裁量労働時間制度	短時間勤務制度	成果に応じて差のつく賃金制度
経営者・自営業主・会社役員	43.8	19.7	17.8	9.6	11.2	11	6.3	8.8	4.7	7.1	10.1
部長クラス	35.8	25.3	26.4	13.5	16.9	12.6	6.4	10.5	7	7.4	10
課長クラス	34.8	25.8	31.1	10.2	18.3	12.6	8.5	13.2	4.3	5.3	9.8
係長・主任クラス	33.3	29.4	28.4	11	20.6	9.9	6	13.8	6.7	7.1	9.6
役職はない	40.5	14.7	15.6	7.4	10.8	6.5	9.2	9.7	6.5	16.3	8
合計	38.9	19.1	20.3	9.2	13.3	8.8	8.1	10.4	6.2	12.2	8.8

2. 正社員のタイプ別に見た人事管理施策の適用状況

正社員のタイプ別に見た人事管理施策の適用状況では、高齢期のキャリア支援制度の適用状況が3タイプの中で最も低い(5.2%)反面、成果に応じて賃金に差のつく制度は11.6%である。定年を経験した企業で引き続き勤務している正社員では、高齢期のキャリア支援制度が11.4%と3タイプの中で最も高い。定年を経験して別の企業に勤務している正社員は、職場を離れた研修制度の適応状況が10.5%と高い。

全体として3つのタイプの正社員とも平均して39%の企業が図表中の人事管理施策を継続雇用者に適用していないことに加え、3タイプの人事管理施策の適用状況の差異は必ずしも大きくはない。

あえて3つのタイプの正社員に違いを見出すとすれば以下の特徴を挙げる事ができるであろう。定年を経験していない正社員は、定年という区切りがないために、他の従業員と同様の処遇が可能であり、人事管理制度を他の従業員と60歳以上の従業員とで弁別する必要がなく、人事管理制度に連続性があるのかもしれない。定年を経験した企業で継続して勤務している正社員は、定年を1つの区切りとして捉えさせるために高齢期のキャリア支援制度によって意識付けを図ることで継続雇用を実現しているのであろう。定年を経験した企業とは別の企業で勤務する正社員には、スキルの変更や新しい職場で求められるスキルを習得させるために職場を離れた研修を行うことで対応していることが予想される。

図表 I-3-3-5 定年経験別に見た人事管理施策の導入状況

	すべてに 該当しない	目標管理 制度	人事評価 制度	配置・処 遇に関する 苦情相 談制度	職場の計 画的な教 育訓練 (OJT)	職場を離 れた研修	高齢期の キャリア 支援	専門職制 度	裁量労働 時間制度	短時間勤 務制度	成果に応 じて差の つく賃金 制度
定年経験せず(997名)	41.0	19.4	19.7	10.5	14.8	9.2	5.6	9.6	5.2	11.3	11.6
定年を経験した企業で勤務(747名)	36.4	17.3	21.8	11.0	12.2	7.0	11.4	10.2	8.4	16.5	8.6
定年を経験した企業とは別の企業で勤務(637名)	38.9	16.8	16.3	8.2	12.4	10.5	8.3	9.9	6.4	15.5	7.1
合計(2381名)	39.0	18.0	19.4	10.0	13.4	8.9	8.1	9.9	6.6	14.1	9.4

3. 期待する役割と人事管理施策

いずれの就業形態でも約4割の継続雇用者は、今回のアンケートで尋ねている人事管理制度が適用されていないことが明らかになった。

では企業はいかにして企業が目指すべき目標を達成するように継続雇用者を動機付けしているのだろうか(いないのか)、企業は単に社会的責任や法律的な要請に基づいて継続雇用者を抱えているのだろうか。企業の継続雇用者への人事管理を、期待する役割の観点から検討する。

最初に、高齢者に期待する役割との相関を見てみると、短時間勤務制度と全て非該当の2項目が負の相関である。それ以外の人事管理施策は相関係数に違いはあるけれども、期待する役割を伝達する仕組みとして親和性の高い目標管理制度や人事評価制度をはじめ

め正の相関である。つまり、継続雇用者に期待する役割を伝えるためには目標管理制度や評価する仕組みといった人事管理制度が有効である。

しかし、約 3 割強の企業が高齢者に対してアンケートで尋ねた人事管理を行っていないことや継続雇用者の働きやすさ・体力面を考慮して短時間勤務制度が期待される役割に負の相関であることから、短時間勤務制度がかえって継続雇用者に期待する役割を伝達することを阻害している可能性がある。

図表 I -3-3-6 継続雇用者に期待する役割と主要な人事管理制度との相関

		人脈をつ かった仕事 を期待され ている	後輩や部下 など、現役 社員に技術 を伝えるこ とを期待	現役社員を 育成するこ とを期待	グループの 取りまとめ や管理業務 を期待
目標管理制度	Pearson の相関係数	.151**	.178**	.191**	.193**
	N	4613	4639	4641	4620
人事評価制度	Pearson の相関係数	.090**	.128**	.140**	.169**
	N	4613	4639	4641	4620
配置・処遇に関する苦情相談制度	Pearson の相関係数	.079**	.089**	.107**	.119**
	N	4613	4639	4641	4620
職場の計画的な教育訓練 (OJT)	Pearson の相関係数	.065**	.137**	.145**	.145**
	N	4613	4639	4641	4620
職場を離れた研修 (off-JT)	Pearson の相関係数	.060**	.079**	.100**	.129**
	N	4613	4639	4641	4620
高齢期のキャリア支援	Pearson の相関係数	.054**	.067**	.040**	.040**
	N	4613	4639	4641	4620
専門職制度	Pearson の相関係数	.070**	.097**	.098**	.058**
	N	4613	4639	4641	4620
裁量労働時間制度	Pearson の相関係数	.035*	.033*	.026	.035*
	N	4613	4639	4641	4620
短時間勤務制度	Pearson の相関係数	-.042**	-.045**	-.088**	-.118**
	N	4613	4639	4641	4620
成果に応じて差のつく賃金制度	Pearson の相関係数	.058**	.014	.019	.041**
	N	4613	4639	4641	4620
すべてに該当しない	Pearson の相関係数	-.099**	-.118**	-.113**	-.106**
	N	4613	4639	4641	4620

1) **は 1%水準で有意 2) *は 5%水準で有意

4. 満足度

継続雇用者にアンケートで尋ねた人事管理施策が適用されていないのであれば、彼らの満足度は低いのか、それとも企業が意図的に人事管理施策を展開せずとも、働く意欲の高い人が継続雇用を希望して就業しているので、満足度が高いのかを把握する必要がある。そこから多くの企業で継続雇用者に定年前（あるいは 60 歳前）の従業員ほど人事管理施策の導入が進んでいないのか原因の解明を試みる。

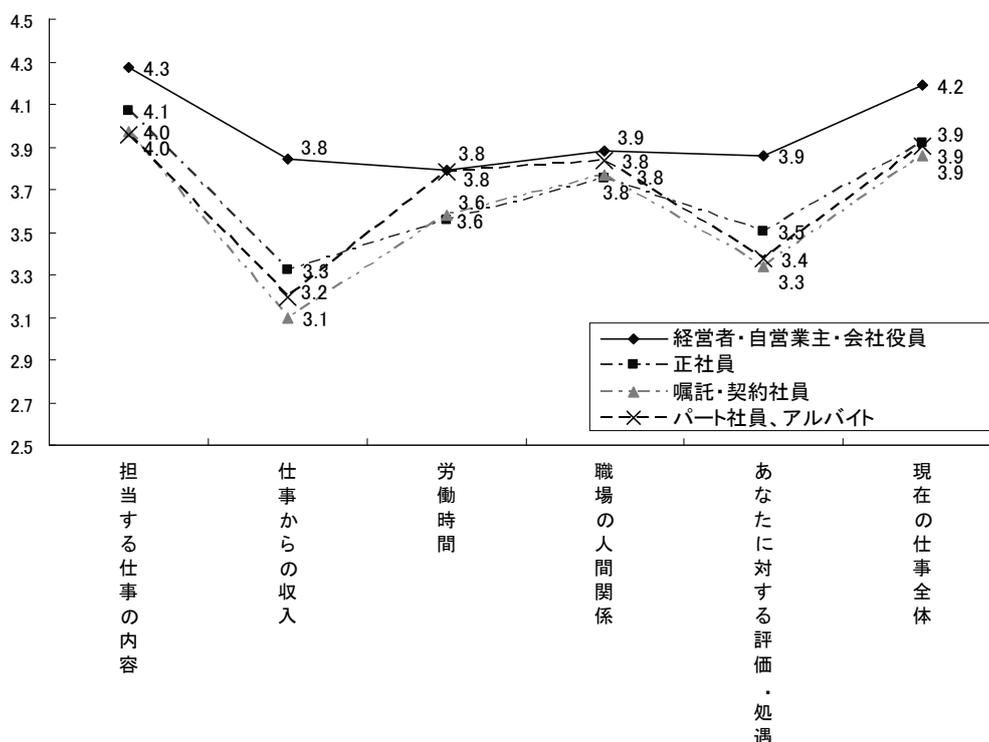
(1) 就業形態別

一口に満足度と言っても様々な対象への満足が考えられる。ここでは「担当する仕事

の内容」「仕事からの収入」「労働時間」「職場の人間関係」「処遇・評価」「仕事全体の満足度」に注目する。

就業形態別では、経営者・自営業主・会社役員は総じて高い。但し、それぞれの満足度の得点が1点（不満）～5点（満足）であり、中央値が3であることを考えるといずれの就業形態も3点を下回る項目はなく、不満を持って働いているわけではないことが分かる。

図表 I -3-3-7 就業形態別満足度

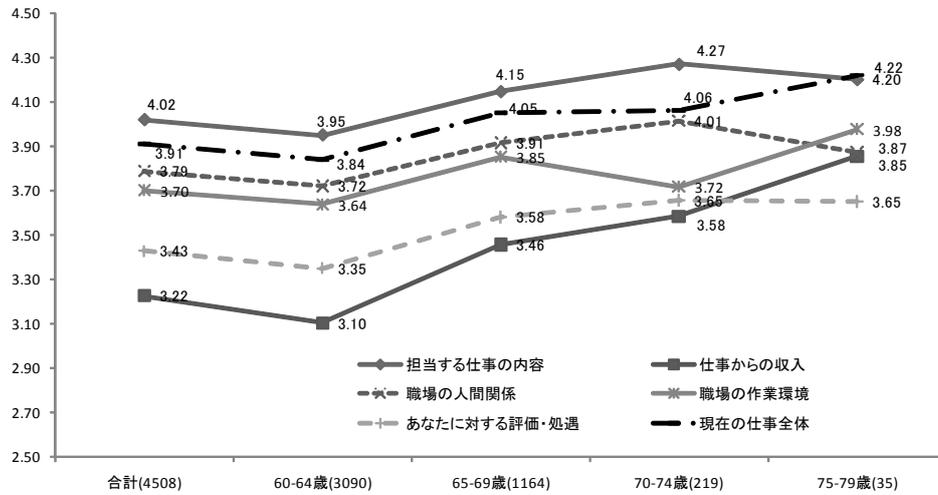


1) 1点：当てはまる～5点：全く当てはまらない

(2) 年齢別

年齢別に満足度を見た場合、年齢と共にスコアが上がる項目と70歳以降、満足度が低減する項目があることが分かる。具体的に年齢と共にスコアが上がる項目は仕事全体、仕事からの収入、労働時間満足である。反対に、75歳以降になると逡減していく満足度は、担当する仕事の内容満足と職場の人間関係満足である。

図表 I -3-3-8 年齢別の満足度



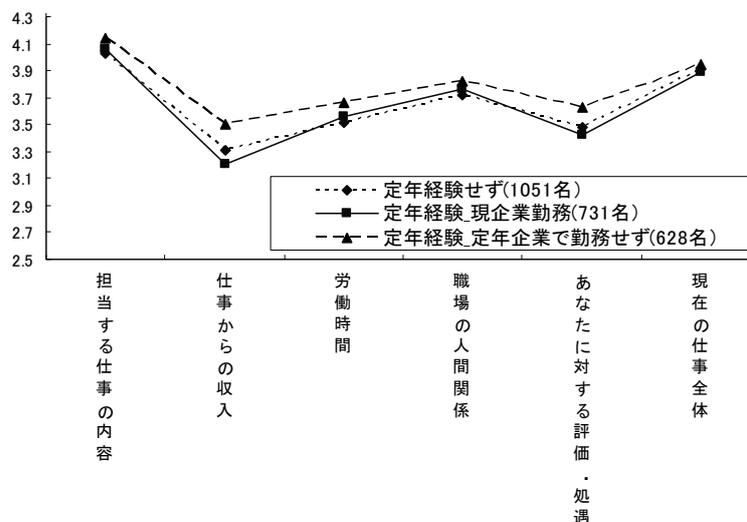
1) 1点：当てはまる～5点：全く当てはまらない

2) サンプル数は欠損値処理をしているため、項目毎に異なる。記載されている人数は、担当する仕事の内容の満足度に回答した人数である

(3) 定年経験別に見た正社員の満足度

定年経験別に正社員の満足度を見ると、定年経験の有無に満足度の差異は見られない。但し、注意すべき点は、定年経験をして且つそのまま定年を迎えた企業で働いている継続雇用者は、収入面や評価処遇の満足度が3者で最も低い。反対に、定年を経験して別の企業に働いている継続雇用者はどの満足度の項目でも最も高い。

図表 I -3-3-9 定年経験別の正社員満足度



1) 1点：当てはまる～5点：全く当てはまらない

4 節 満足度の規定要因

次に満足度の規定要因を検討する。これまでの分析から満足度の中でも、担当する仕事内容、仕事全体の満足度、職場の人間関係、評価処遇の満足度に注目をする。なぜなら第 1 に、仕事内容や仕事全体への満足度は、高齢者になって働く際にどのような仕事を与えられているかが、働き甲斐や働くことの楽しさに大きな影響を与えるからである。第 2 に、収入が低くても従業員が同じ企業に働きたいと思う要因の 1 つとして職場コミュニティがあり、職場の人間関係が大きな影響を与えるからである。第 3 に、評価処遇の満足度は、自らが担当している仕事や期待されている役割のすり合わせ、評価の納得性など、継続雇用者に比較的導入されている目標管理制度や評価制度の効果を検討することができるからである。

(1) 分析手続き

従属変数は、満足度である。満足度は、「担当する仕事内容」「仕事全体」「職場の人間関係」「評価処遇」の 4 つである。5 点尺度である（5 点：満足～1 点：不満）。

独立変数は、人事管理施策 10 項目（「目標管理制度」「人事評価制度」「配置・処遇に関する苦情処理相談制度」「職場の計画的な教育訓練」「職場を離れた研修」「高齢期のキャリア支援」「専門職制度」「裁量労働時間制度」「短時間勤務制度」「成果に応じて差のつく賃金制度」）であり、それぞれ自分が当該制度の対象になっている場合は、1 をとり、対象外である場合は 0 を取る 2 値変数である。

期待される役割変数は、「人脈を使った仕事が期待されている」「後輩や部下など、現役社員に技術を伝えることが期待されている」「現役社員を育成することを期待されている」「グループの取りまとめや管理業務を期待されている」の 4 つの質問項目の総和の平均である（平均=2.85、標準偏差=1.03、クロンバック $\alpha = 0.822$ ）。期待される役割変数の値が高いほど、本人が会社から具体的な役割を以って貢献することが期待されていると認識していることを示す²。

組織特性として職務特性因子が 3 つ投入されている。職務特性変数は、上記の分析で用いられた職務特性に関する 9 つの質問項目のうちの 7 項目が用いられている。最初に職務特性に関する 9 項目の因子分析（プロマックス回転、最尤法）を実施した結果、先行研究（Snell and Dean、1992）に従い、因子負荷量が 0.4 以下で且つ他の因子との差が 0.1 に満たない 2 項目を削除したうえで、再び因子分析を実施した（7 項目）。その結果、3 つの因子が抽出された。第 1 因子は、自分の判断で仕事が進められる程度を示す因子で

² 本人の意識を尋ねているため、実際に企業が従業員に伝えている役割であるとは限らない。また、企業が何ら期待する役割を従業員に発信していなくとも、従業員が自分で期待する役割を思い込んでいる場合もある。

あることから「タスク自律性」と命名した。第2因子は、仕事への責任と自分の仕事が生産性の業績に影響を与える項目であることから、自分の仕事に意味があると捉える因子であることが予想される。そこで第2因子を「タスク有意義性」と命名した。第3因子は、担当しているタスクが自分だけで関係するだけでなく、他の人との関わり合いの中で行われることを示すことから「タスク相互依存性」と命名した（図表 I-3-4-1）。

図表 I-3-4-1 職務特性の因子分析

項目	平均	標準 偏差	因子1	因子2	因子3
			タスク 自律性	タスク 有意義性	タスク 相互依存性
1 上司の指示なしで、自分の判断で仕事を進められる	2.30	1.08	.861	.238	.219
2 仕事の始めから終わりまで、自らの判断でやり通せる	2.25	1.07	.802	.230	.187
3 仕事の責任が大きい	2.04	.96	.273	.997	.364
4 現在の仕事は、会社の業績に重要な影響をあたえる	2.25	1.07	.234	.604	.431
5 自分の仕事の出来をまわりの人から聞くことができる	2.88	1.11	.092	.213	.577
6 アイディアを活かしたり、新しい試みができる	2.90	1.16	.384	.256	.523
7 この仕事は、ほかの人々の協力が不可欠である	2.24	1.12	.063	.259	.477
クロンバック α			0.817	0.741	0.517
因子間相関			因子1	因子2	因子3
			因子1	.289	.281
			因子2		.424

1)主因子法（プロマックス回転、最尤法）による因子抽出

2)因子3のクロンバック α が0.517と低いものの、60歳以上の従業員が担当している職務特性が満足度に与える影響をみることに目的であるために使用している

個人特性として、大卒ダミー（大卒以上=1、それ以外：0）、年齢、勤続年数（年齢－現在の企業への入社年数）、対数変換した年間賃金額、正社員ダミー（正社員=1）、役職なしダミー（役職なし=1）、職種（事務系）ダミー（事務系=1）、営業販売ダミー（営業販売=1）が投入されている。

（2）分析結果（重回帰分析）

重回帰分析の結果、以下の特徴を挙げることができる。①年齢が上がるほどこれらの満足度は高まる傾向にあること、②3つの職務特性のうち、タスクの自律性とタスクの相互依存性は、全ての満足度に正の影響を与えていること、③高齢者の人事管理として比較的導入が進んでいた目標管理制度と人事評価制度は、満足度に直接的に影響を与えるわけではないこと、④短時間勤務制度は、評価・処遇の満足度にのみ正の効果をもたらし、⑤施策の適用割合は少ないものの、高齢者のキャリア支援は、いずれの満足度にも正の影響を与えること、⑥成果に応じて賃金に差のつく制度は、満足度に負の影響を与えることが示された。

図表 I-3-4-2 満足度に関する重回帰分析

	仕事の内容		職場の人間関係		評価・処遇		仕事全体	
	ベータ	標準偏差誤差	ベータ	標準偏差誤差	ベータ	標準偏差誤差	ベータ	標準偏差誤差
個人属性								
d_学歴_大卒以上	.009	.031	.023	.035	.022	.034	.015	.030
年齢	.115 ***	.004	.088 ***	.005	.141 ***	.005	.131 ***	.004
勤続年数	-.015	.001	.026	.001	-.051 ***	.001	.000	.001
対数賃金額	.053 ***	.026	-.010	.030	.142 ***	.029	.048 **	.026
d_正社員	-.014	.031	-.026	.036	.006	.035	-.026	.031
d_役職なし	.035 **	.035	-.016	.041	.027	.040	.014	.035
d_事務	.037 **	.035	.030 *	.040	.012	.039	.043 ***	.034
d_営業販売	.012	.048	-.031 *	.055	-.017	.053	-.011	.047
職務特性								
タスク自律性	.094 ***	.016	.090 ***	.019	.061 ***	.018	.096 ***	.016
タスク有意義性	.188 ***	.016	.031	.018	.039 **	.018	.117 ***	.016
タスク相互依存性	.161 ***	.022	.141 ***	.025	.155 ***	.024	.152 ***	.021
人事管理								
目標管理制度	-.006	.037	-.011	.042	.024	.041	.021	.036
人事評価制度	.028	.037	-.004	.042	.025	.041	-.003	.036
配置・処遇に関する苦情相談制度	.001	.051	.006	.058	.012	.057	.019	.050
職場の計画的な教育訓練 (OJT)	.003	.043	.019	.050	.025	.049	.009	.043
職場を離れた研修	.010	.050	.017	.057	.022	.056	.023	.049
高齢期のキャリア支援	.038 **	.050	.026	.057	.040 **	.056	.055 ***	.049
専門職制度	.020	.044	.021	.051	.010	.049	.013	.043
裁量労働時間制度	-.012	.055	.009	.063	-.004	.062	-.013	.054
短時間勤務制度	.025	.042	.014	.049	.032 **	.047	.009	.042
成果に応じて差のつく賃金制度	-.048 ***	.048	-.017	.055	-.030 *	.054	-.038 **	.047
定数項	1.545		2.142		-0.562		1.298	
F値	30.575 ***		11.299 ***		20.592 ***		22.928 ***	
調整済R2乗	.141		.054		.097		.107	

1)*0.05<p<0.10; **0.01<p<0.05; ***<0.01

(3) 期待する役割と人事管理施策

継続雇用者に期待する役割と人事管理施策は、どのような関係にあるのであろうか。言い換えれば、満足度に対して期待する役割と人事管理施策が直接効果を有しているのか、それとも媒介効果を有しているのかを検討する。媒介効果を検討するために Baron and Kenny (1986) による媒介効果の検証方法を用いる。Baron and Kenny (1986) は、媒介効果を確認する方法として 2 段階の手続きを踏むことを主張している。すなわち、第 1 に、従属変数（満足度）に対して独立変数（期待される役割）が有意な直接効果を与えていること、また媒介変数（人事管理施策）が統計的に有意な直接効果を与えていることが確認される必要がある。第 2 に、上記の直接効果が確認された場合、従属変数（満足度）に与える独立変数（期待される役割）の直接効果の影響力が媒介変数（人事管理施策）を重回帰式に追加投入した場合にどの程度弱まるかということを確認することで検討できる。

図表 I-3-4-3 は、4 つの満足度を従属変数とした場合の重回帰モデルで各満足度の分析は、2 つのモデルから成立している。モデル 1 は、コントロール変数と期待される役割変数を投入した推計結果が示されており、モデル 2 は、コントロール変数と期待される役割変数に加えて人事管理施策が投入された推計結果が示されている。

分析の結果、満足度の種類によって満足度の構造が異なることが分かる。「仕事の内容」

「仕事全体」を従属変数とした場合、期待する役割変数が、人事管理施策投入後に非有意になっていることから、期待する役割→人事管理施策（高齢期のキャリア支援）→満足度という構造を有していることが分かる³。

また、「評価・処遇」変数を従属変数とした分析では、モデル1とモデル2の双方で期待する役割と人事管理施策の双方が満足度に直接影響を与える。本人が自分なりに自らの期待される役割を理解しているほど評価・処遇の満足度が高まることが示されている。それに対して、「職場の人間関係」を従属変数とした場合、期待する役割と人事管理施策の双方が直接満足度に影響を与えない。

図表 I -3-4-3 期待される役割の媒介効果の検討

	仕事の内容				職場の人間関係				
	モデル1		モデル2		モデル1		モデル2		
	ベータ	標準偏差 誤差	ベータ	標準偏差 誤差	ベータ	標準偏差 誤差	ベータ	標準偏差 誤差	
人材像	期待される役割	.040 *	.018	.033	.018	.034	.020	.028	.021
人事管理	目標管理制度			-.007	.037			-.011	.043
	人事評価制度			.024	.037			-.008	.043
	配置・処遇に関する苦情相談制度			.000	.051			.008	.059
	職場の計画的な教育訓練（OJT）			.002	.044			.017	.051
	職場を離れた研修			.011	.050			.016	.057
	高齢期のキャリア支援			.036 **	.050			.026	.058
	専門職制度			.019	.044			.021	.051
	裁量労働時間制度			-.012	.055			.009	.064
	短時間勤務制度			.026 *	.042			.014	.049
	成果に応じて差のつく賃金制度			-.050 ***	.048			-.015	.056
定数項		1.616 ***		1.506 ***		2.209 ***		2.142 ***	
F値		51.135 ***		29.045 ***		18.468 ***		10.597 ***	
調整済R2乗		0.138		0.141		0.053		0.053	
	評価・処遇				仕事全体				
	モデル1		モデル2		モデル1		モデル2		
	ベータ	標準偏差 誤差	ベータ	標準偏差 誤差	ベータ	標準偏差 誤差	ベータ	標準偏差 誤差	
人材像	期待される役割	.084 ***	.020	.069 ***	.020	.037 *	.017	.024	.018
人事管理	目標管理制度			.021	.042			.024	.037
	人事評価制度			.020	.042			-.006	.037
	配置・処遇に関する苦情相談制度			.011	.057			.020	.050
	職場の計画的な教育訓練（OJT）			.022	.049			.006	.043
	職場を離れた研修			.022	.056			.022	.049
	高齢期のキャリア支援			.041 **	.056			.053 ***	.049
	専門職制度			.008	.050			.012	.044
	裁量労働時間制度			-.005	.062			-.013	.054
	短時間勤務制度			.033 **	.048			.012	.042
	成果に応じて差のつく賃金制度			-.029 *	.054			-.039 **	.047
定数項		-0.471 ***		-.611 ***		1.359 ***		1.282 ***	
F値		34.595 ***		20.377 ***		21.822 ***		21.822 ***	
調整済R2乗		0.097		0.102		0.108		0.108	

1)*0.05<p<0.10; **0.01<p<0.05; ***<0.01

2)上記以外にも図表 I -3-4-2 で用いられたコントロール変数が投入されている

5節 ディスカッション

³ 成果に応じて差のつく賃金制度も満足度に負の方向に有意であるが、こちらは媒介効果は認められなかった。重回帰分析で高齢期のキャリア支援制度を単独で入れたモデルと成果に応じて差のつく賃金制度を単独で投入した重回帰モデルを比較した際、期待する役割変数が非有意になったのは、高齢期のキャリア支援のみを投入した場合であり、成果に応じて差のつく賃金制度のみを投入したモデルは、期待する役割の有無にかかわらず、満足度に負の方向に有意だったからである。

満足度でも仕事内容や仕事全体の満足度は、期待される役割が直接的に満足度に影響を与えるわけではなく、期待される役割が人事管理施策を経由して満足度を高めていた。特に媒介変数効果が確認された人事管理施策として高齢期のキャリア支援制度が正の方向に有意であり、成果に応じて差のつく賃金制度は期待する役割に関わりなく負の方向に有意であった。このことを図示すると図表 I -3-5-1 になる。

満足度を高めるには、企業は少なくとも 3 つのパターンがある。パターン 1 は、期待される役割や人事管理施策が直接満足度に影響を与える場合（評価・処遇満足度）である。パターン 2 は、期待される役割が人事管理施策を経由して満足度を高める場合（仕事内容、仕事全体満足度）、パターン 3 は、期待される役割も人事管理施策とも満足度に影響を与えない場合である（職場の人間関係満足度）。

パターン 1 で短時間勤務制度が評価・処遇の満足度に正の影響を与えるのは、継続雇用者が短時間勤務制度を自分の気力・体力に合わせて働くことができる制度であると好意的に捉えており、実労働時間の減少に合わせて自分の評価や処遇が継続雇用前よりも低下しても不満に感じるのが少ないからであろう。また、期待される役割が継続雇用者に明確に認識されていると評価・処遇満足度の向上につながるのは常識に反しない。

パターン 2 で継続雇用者が認識している役割は、高齢者のキャリア支援制度を経由して評価・処遇満足度や仕事内容や仕事全体の満足度を高めている。これは期待される役割を継続雇用者が認識している状態で高齢期のキャリア支援制度の対象になっていると自分が会社に勤めている間に何をすべきか、仕事で何が求められるのかが明確になるために満足度が高まるからであると予想される。

パターン 3 は、期待される役割も人事管理施策も満足度を高めない。個人的な要因や継続雇用者を取り巻く職場環境や上司との交流などが影響を与えている。

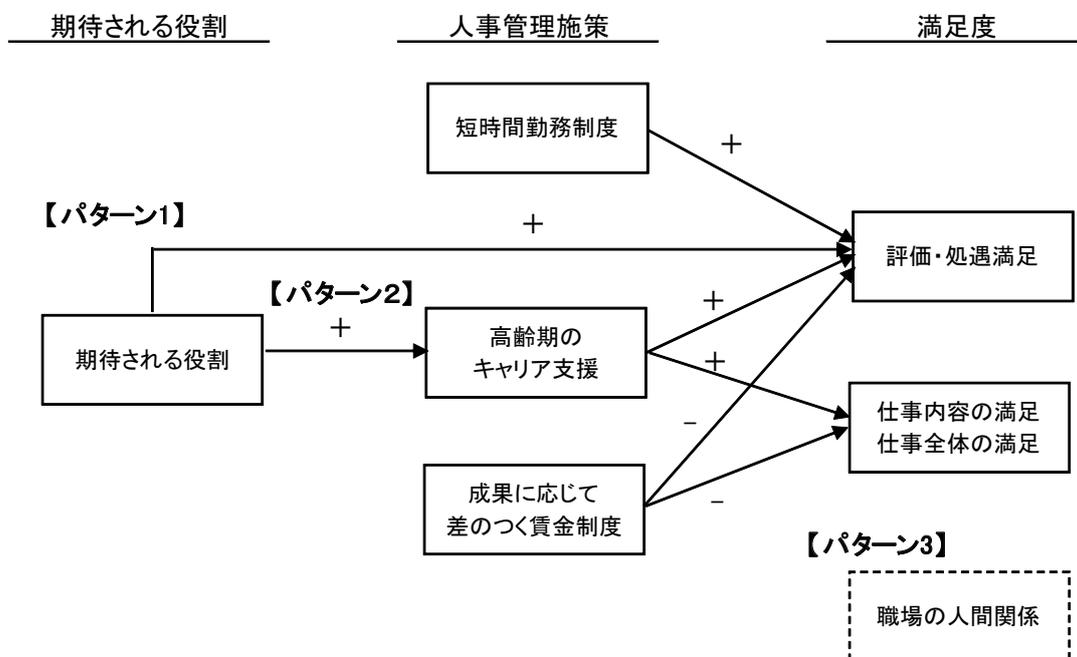
分析から示唆されるのは、次の 3 点である。第 1 に、継続雇用者に比較的導入が進んでいるとされた目標管理制度や人事評価制度は単独では満足度に寄与しないことである。さらに、成果に応じて差のつく賃金制度は、まだまだ働く意欲のある継続雇用者の満足度を低下させてしまう可能性がある。

第 2 に、導入率の低い高齢期のキャリア支援制度は、満足度に影響を与えていることが明らかになったことである。これは期待する役割を継続雇用者が抱いていると人事管理施策の効果が強まることを意味する。制度単独での導入率は低いものの、継続雇用者が抱いている役割を正当化したり、強化・修正する役割を高齢期のキャリア支援制度は有していると言える。こうした高齢期のキャリア支援制度としては、例えば、毎年のキャリア開発面談や処遇以外でモチベーションを喚起するように水路付けていく一連の施策が考えられる。

第 3 に、職場や個人的要因も満足度の種類によって重要である点である。職場の人間

関係は、期待される役割も個別の人事管理施策も影響を与えていなかった。職場の関係性から得られる満足は、個人のパーソナリティやコミュニティでのポジション(中心性)、関係性の強さなどによって規定されるのであろう。しかし、職務特性の平均値を見ると、年齢が上がるにつれて継続雇用者の職務の相互依存性が低下していく。年齢が上がるにつれて年下の上司は指示が出しにくいいため、職場での相互依存性を小さくして継続雇用者だけで完結する仕事を担当させているのかもしれない⁴。しかし、いずれの重回帰モデルでもタスクの相互依存性が正の方向に有意であることから、継続雇用者の満足度を引き出すためには、彼らの職務設計に相互依存性を持たせ、職場に埋め込まれた関係性を構築する必要がある。

図表 I-3-5-1 期待される役割と人事管理制度との関係



6 節 本章のまとめと今後の課題

本章での発見事実をまとめると以下の通りである。①50歳代に正社員であった者の現在の就業形態は多様である。②全体サンプルを見ると定年を迎えた企業で継続雇用された方がそうでない場合よりも年収が高い。しかし、定年を経験した正社員については、定年を経験していない正社員や定年を迎えた企業とは別の企業の働く正社員と比べて年収が低く、収入からの満足度と評価・処遇の満足度も低い。③正社員と嘱託・契約社員は、管理職者と非管理者と二極化している。④正社員と嘱託・契約社員では、従事して

⁴ こうした発言は、企業の聞き取り調査の中で複数聞かれた意見であった。

いる職務特性が類似しており明確な区分がされていない。⑤年齢が上がるにつれて従事している職務の相互依存性が低下し、自分で完結する仕事を担当している。⑥およそ3割から4割の企業で今回のアンケートで尋ねた人事管理施策が継続雇用者には適用されていない。その中で比較的適用されている人事管理施策は、目標管理制度と人事評価制度である。⑦満足度の平均値を見ると年齢と共に増加する項目と75歳以降低下する項目がある。⑧満足度を従属変数とした重回帰分析を実施した結果、目標管理制度と人事評価制度は、満足度に影響を与えず、むしろ高齢期のキャリア支援制度が満足度に正の影響を与える。⑨期待する役割は、高齢期のキャリア支援策を媒介して満足度につながる。⑩一口に満足度と言っても満足度に影響を与える変数の関わり方に応じて3つのパターン(図表I-3-5-1)がある。⑪満足度の種類によっては、職場や個人的要因も重要である。

以上の発見事実を踏まえると現段階で企業は継続雇用者を戦略的に活用しているとは言い難い。ここで言う戦略的とは、企業のビジネスモデルに合わせて企業内部で多様な雇用形態を組み、事業戦略を実行する人事管理体系のことを指す(Lepak and Snell、1999; 佐藤・佐野・原、2003; 西村・守島、2009)。しかし、分析からは、戦略的に継続雇用者を企業内の労働市場に組み込んで活用しているというよりは、法律的な対応に迫られて既存の人事管理制度の目標管理や人事評価制度、短時間勤務制度を拡張して適用している程度であることが明らかになった。1つ目の根拠として、継続雇用者の就業形態のうち、正社員と嘱託・契約社員の役割の違いが不明確であり、両者は混在していることが挙げられる。2つ目の根拠として、継続雇用者の約3割から4割が継続雇用されながらも今回のアンケートで尋ねた人事管理施策の対象になっていないことがある。3つ目の根拠として、満足度の中でも職場の人間関係を高めるためには職務特性を高めることが重要であるにもかかわらず、年齢が上がるごとに職務の相互依存性が低下していくことが示されたからである。

唯一企業が継続雇用者に対して「戦略的」であるとするならば、自分の会社でいったん定年を迎えた従業員を正社員として継続雇用するタイミングで給与水準を引き下げることが可能となり、人件費の引き下げが可能になる点である。定年を経験し引き続き同じ企業に継続雇用されている正社員は、他の正社員に比べて平均年収も低く、且つ本人も給与面や評価処遇に対する満足度も低い。しかし、このことが本当に企業にとって戦略的と呼べるのかは議論の余地がある。なぜなら定年を迎えた企業で継続雇用された者は、社会的ネットワークの継続と獲得したスキルを引き続き使用できる安心感と引き換えに賃金が低下したり、数々の人事管理の対象から外されてしまうからである。言い換えれば、定年を迎えた企業に引き続き働く正社員は、職場の社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)の維持(西村、2009)と引き換えに経済的交換を犠牲にして継続雇用されているからである。

また、人事管理制度の適用が比較的進んでいる目標管理制度や人事評価制度は、満足

度に直接的な影響を有しておらず、むしろ制度適用の割合の小さい高齢者のキャリア支援が満足度に正の影響を与える点は注目に値する。このことは企業が継続雇用者に誤った認識を抱いている可能性を示唆する。継続雇用者活用の企業側の目的が、真に戦略的であるならば、彼らにもっとビジネスに貢献してもらうために企業は業務管理をする必要があるので人事管理制度の適用率が上がるはずである。しかし、実際には人事管理施策の彼らへの適用率はいずれも低い。企業が表面的な社会的責任や倫理的な判断から生きがいや働き甲斐の提供を目的として継続雇用を実施し、目標管理制度や短時間勤務制度を適用しているのならば、これらの施策は継続雇用者の満足度には貢献しない。それよりも高齢期にキャリア支援を行うことで自らの今後がどうなるのか、あるいは自分が企業に継続雇用されるためには何をしなければならぬのか、道筋を示しておくことが満足度につながる。ここで言う高齢期のキャリア支援制度とは、例えば一部の企業で導入されている50歳以降のキャリア開発や継続雇用に向けた意識付けをする施策群である。企業年金や国民年金の仕組みを教えるだけでなく、自らが継続雇用されるために定年までに何をすればよいのか、あるいは定年をきっかけとして趣味に時間を用いるのであれば、今からどういう準備をするのか、どのようなコミュニティに参加しておくべきのかなど比較的早い段階から考えるきっかけを企業が提示する施策である。

企業は継続雇用者をこれまでの正社員や非正社員と同じ雇用区分として連続的に扱うのか、それとも（就業形態が正社員や嘱託・契約社員であっても）継続雇用者という新しい区分を設定して他の雇用区分と組み合わせて彼らを処遇していくのか、岐路に差し掛かっている。企業が継続雇用者を活用するためには企業内部の労働市場の再編（玄田、2008；島貫、2010）も視野に入れる必要があるだろう。

（西村孝史）

【参考文献】

Baron, R. M. and D. A., Kenny (1986) “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No.6, pp.1173-1182.

Hackman, J. R., and G. R., Oldham (1975) “Development of the job diagnostic survey”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.2 pp.159-170.

Hackman, J. R., and G.R., Oldham(1976) “Motivation through the Design of Work: Test of a Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16 pp.250-279.

Hackman, J. R. and G. R., Oldham(1980) *Work redesign*, Addison-Wesley.

Lepak, D. P. and S. A., Snell (1999)“The Human Resource Architecture: Toward a theory of human capital allocation and development”, *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.31-48.

Snell, S. A. and J. W. Dean, Jr. (1992) “Integrated Manufacturing and Human Resource

Management : A Human Capital Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3 pp.467-504.

石井加代子・黒澤昌子 (2009) 「年金制度改正が男性高齢者の労働供給活動に与える影響の分析」『日本労働研究雑誌』 No.589, pp.43-64.

玄田 有史 (2007) 「若年雇用の新たな「内部化」」『一橋ビジネスレビュー』55 卷 3 号 pp.20-33.

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.

島貫智行 (2010) 「雇用の境界から見た内部労働市場の分化」『組織科学』Vol.44, No.2 pp.16-29.

清家篤 (1998) 『生涯現役社会の条件』中央公論社.

総務省 『労働力調査』 <http://www.stat.go.jp/data/roudou/index.htm>

高木朋代 (2003) 「高齢者雇用と人事管理システム－雇用される能力の育成と選抜および契約転換の合意メカニズム」『日本労働研究雑誌』 No.512, pp.41-57.

高木朋代 (2007) 「高齢者の雇用と引退のマネジメント－自己選別とすりかえ合意による摩擦の回避」『組織科学』 Vol.41, No.2, pp.42-56.

高木朋代 (2009) 「高齢者の就業と引退－自己選別はなぜ始動されるのか」『日本労働研究雑誌』 No.589, pp.30-42.

西村 孝史 (2009) 『企業内の社会資本形成に関する実証研究』一橋大学博士学位取得論文.

西村 孝史・守島 基博 (2009) 「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』, No.586 pp.20-33.

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, pp.31-43.