

### 第3章 高齢労働者の職場適応

#### 第1節 はじめに

本章の分析の目的は、団塊世代が意欲と能力を発揮して働ける環境整備の方法を、企業側の管理施策、上司（高齢労働者が働く職場の管理者）の管理行動、および高齢者自身の職場行動、という3つの視点から考察することである。

わが国では、高齢化の急速な進展によって公的年金の財政が圧迫され、年金支給開始年齢の引き上げが進められている。従来は、老齢基礎年金（定額部分）、老齢厚生年金（報酬比例部分）はいずれも60歳からの支給であったが、男性は1941年4月2日以降生まれ、女性は1946年4月2日以降生まれの人から、支給開始年齢が段階的に引き上げられることになった。

支給開始年齢の引き上げは、まず定額部分について段階的に行われ、1949年4月2日以降生まれの男性、1954年4月2日以降生まれの女性については、60歳からは報酬比例部分のみの支給となり、定額部分は65歳からの支給となった。それ以降に生まれた人については、報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げも行われ、1961年4月2日以降生まれの男性と1966年4月2日以降生まれの女性は、定額部分、報酬比例部分ともに65歳からの支給となった。

従来、日本企業の一般的な定年年齢は60歳であり、公的年金の支給開始年齢が60歳であった時代には、定年退職とほぼ同時に年金の支給が開始され、労働市場からの円滑な引退が可能であった。しかし、公的年金の支給開始年齢が65歳へと引き上げられたことにより、定年退職と年金支給開始年齢との間に空白期間が生まれることになり、60歳代前半期の生計費に対する人々の不安をもたらす要因になっている（木村 2005）。

労働者が年金支給開始年齢まで継続して働くことができるようにするため、2006年の改正高齢者雇用安定法の施行によって、65歳までの雇用確保措置が事業主に対して義務化された。具体的には、事業主は、定年延長、定年制の廃止、原則として希望者全員を対象とした継続雇用制度（定年後再雇用、勤務延長、在籍出向など）の導入によって、従業員が65歳に達するまで、その雇用を確保することが義務づけられた。雇用確保が義務づけられる年齢は、年金（定額部分）支給開始年齢の引き上げに合わせ、2006年4月以降、段階的に引き上げられるものとされ、2013年の4月1日から、65歳までの雇用確保が実質的に義務づけられることになる。さらに、2012年には団塊世代が65歳を迎えること、および、今後さらなる高齢化の進展が予想されることから、意欲と能力があれば70歳まで働ける社会の実現に向けた取り組み（以下、「70歳雇用実現」と記述）が政策的に進められている。

営利組織である企業は、65歳までの雇用確保という義務を果たすと同時に、高い水準の組織パフォーマンスを実現しなければならない。高齢労働者は、加齢による身体機能、知的機能の衰えにより、若年者と比べて業務の生産性が劣ることを指摘した研究もある一方、それ

らの問題は、教育や訓練、職場環境の改善で（少なくとも一部は）対処可能であることを示した研究もある。

身体機能や知的機能の変化に加えて、高齢労働者の生産性に影響を及ぼす問題としては、職場環境の変化への適応が挙げられる。定年後の継続雇用に伴い、在籍出向などの形で今までは別の組織での勤務になること、再雇用の場合でも所属部署や担当業務が変更されることなどにより、高齢労働者の就労環境は、定年前後で大きく変化することがある。こうした環境変化に適応できるか否かが、高齢労働者のモチベーションや能力発揮に大きく影響すると考えられる。65歳までの雇用確保の義務化によって、今後、継続雇用の対象者が増加し、また継続雇用の期間も長期化することから、企業には、高齢労働者の職場への適応を促進し、高齢者雇用と高い組織パフォーマンスを両立させることが求められる。

労働者の職場への適応に関する概念として、組織社会化（organizational socialization）が近年、わが国の研究でも着目されている。組織社会化は、個人が、仕事の文脈に関する知識を獲得し、それに順応するプロセス（Fisher, 1986 ; Van Maanen & Schein, 1979）と定義されている。また、新たに組織に加わった従業員（新規参入者）が組織の外部者から内部者へと移行していく過程と定義する研究もある（Bauer & Erdogan 2011）。つまり組織社会化は、組織（または職場）に加わった個人が、その組織（職場）に関する可視的な情報や文脈的な情報を得ることによって組織（職場）に適応し、外部者から内部者へと移行していくプロセスのことである。先行研究では、組織社会化が、新規参入者の仕事における効果性、職務満足度、組織コミットメント、エンゲージメント等の職務態度、職場適応の状況に影響を及ぼすものと考えられている（Bauer, et al. 2007、Bauer & Erdogan 2011）。

組織社会化は、主として、新規学卒者・大学院修了者の、組織への適応過程の実証研究に適用されてきた概念である（たとえばAshforth et al. 2007、Cable & Parsons 2001、Jones 1986、小川2005、竹内・竹内2009）。しかし、わが国の高齢者の場合、高齢期は出向により勤務先が変わったり、勤務延長や再雇用を契機として役職を外れたり、職務や所属部署が変更されたりすることが少なくない。また、定年到達後は、職務そのものはほぼ同じであっても、雇用形態が正規雇用から有期雇用や短時間雇用などへと変更され、それに伴って職場内での立場も変わることが多い。それゆえ、新卒者ほどではなくとも、環境変化に対するリアリティ・ショック（Hughes 1958）を経験し、職場への不適応、発揮能力の低下をもたらす可能性がある。したがって、新規学卒者の組織社会化を扱った先行研究での測定方法をそのまま援用することはできないとはいえ、組織社会化の考え方を、高齢者の職場適応に適用することは有用だと考えられる。

組織社会化は、組織側と個人側の相互作用によって進められる（Reichers 1987）。組織側からの社会化施策としては、新規参入者を組織に適応させるために、組織の状況に関する採用選考段階での説明、入社後会社や職場単位で行われる教育研修や、懇親会や日常的なコミュニケーションなど職場でのインフォーマルな取り組みといったものが挙げられる。個人側か

らの社会化としては、自身を職場に適応させるために、新規参入者自身が行う情報探索やフィードバック希求、関係形成のための行動が挙げられるによって進められる。高齢労働者が職場に適応するためにも、人事制度の整備などの会社単位での取り組み、職場の風土づくり、業務上の支援など上司による取り組み、および、自らの行動を組織風土に合わせることや、業務に必要な情報の探索など高齢労働者自身の取り組み、の3つが重要と考えられる。よって本章では、これらの3つの取り組みが、高齢者の職場適応にどのような効果を発揮するかを検証する。

## 第2節 分析対象

本章は、高齢者が被雇用者として組織で働く場合の職場適応について分析することを目的としているため、分析対象は、民間企業、公的機関または公益企業の被雇用者とし、これらの組織に勤務する人であっても、経営者は除くものとする。

本調査の回答者のうち、調査時点において「企業などで雇われて働いている」（民間企業勤務者）724名から、経営者・自営業主27名を除外した697名、「公的機関・公益法人」で働いている（公的組織勤務者）125名のうち経営者・自営業主1名を除外した124名、計821名を分析対象とした。民間企業勤務者の雇用形態の内訳は、会社役員86名、正規の職員・従業員231名、出向社員5名、契約社員136名、嘱託社員98名パート92名、アルバイト22名、労働者派遣事業所の派遣スタッフ7名、その他20名である。公的組織勤務者の雇用形態の内訳は、役員2名、正規の職員・従業員41名、契約社員22名、嘱託社員38名、パート12名、アルバイト2名、労働者派遣事業所の派遣スタッフ2名、その他5名である。

図表3-1は、分析対象者のうち、定年を現職で経験したか（定年経験あり：現職）、それとも現職でない勤務先（以前の勤務先）で経験したか（定年経験あり：非現職）、それとも定年をまだ経験していないか（定年未経験）を集計したものである。分析対象者のうち定年を現職で経験したのは30.0%、以前の勤務先で経験した人が26.2%、定年を経験していない人が43.8%である。民間企業勤務者では、定年を現職で経験した人が29.3%、以前の勤務先で経験した人が24.7%、定年を経験していない人が46.1%である。公的組織勤務者のうち、定年を現職で経験したのは33.9%、以前の勤務先で経験した人が34.7%、定年を経験していない人が31.5%である。以上より、公的組織勤務者の方が定年後に現在の勤務先に移ってきた人が多いといえる。

図表 3 - 1 定年経験の有無および経験した勤務先

	定年経験あり (現職)	定年経験あり (非 現職)	定年未経験	N
民間企業勤務者	29.3	24.7	46.1	697
公的組織勤務者	33.9	34.7	31.5	124
合計	30.0	26.2	43.8	821

定年後は、雇用形態、適用される賃金・処遇制度が変更され、企業内で昇進するというキャリアパスからは一般的に外れることになる。また、役職を解かれたり、担当業務が変更されたりするなどして、仕事内容そのものも定年前から大きく変化することが多い。よって、労働者にとって、勤務先が従前と同じか異なるかを問わず、定年前と定年後では、就労意識や、就労意識の規定要因が大きく変化すると考えられる。

また、定年到達以前から働いている勤務先に定年後も勤め続けている人に比べ、定年到達後に他の組織に転職した人は、担当業務や人事制度の変更に加え、勤務先そのものの変化という大きな変化に直面し、新たな勤務先の慣行や組織風土に適応することが必要になる。そのため、定年到達後に勤務先を変更した人としていない人とは、就労意識及びその規定要因が異なると考えられる。

よって、次節からの、会社の施策、上司からの支援、高齢労働者の行動が高齢労働者の就労意識に与える影響を分析においては、図表 3 - 1 における定年経験の類型ごとに、規定要因の影響がどのように異なるかを検証する。以下、図表 3 - 1 の①「定年経験あり（現職）」（現職で定年を経験した人）を「定年経験：現職」、②「定年経験あり（非現職）」（現職とは異なる勤務先で定年を経験した人。定年経験後に勤務先を変更した人）を「定年経験：非現職」、③「定年未経験」（定年を経験していない人）は、そのまま「定年未経験」と表記する。

図表 3 - 2 は、3つの定年類型の間で、性別の構成、年齢の平均値、勤務先の規模（従業員総数）を比較したものである。性別は、定年経験者では男性が約9割を占めるのに対し、定年未経験者では男性の比率が74.2%にとどまっている。これは、女性が、定年制度が設けられていない小規模企業に比較的多く勤務していることが影響していると考えられる。

平均年齢は、定年類型の間でほとんど差はない。ここから、本章の分析対象に関しては、年齢の高低が定年経験の有無に影響しているわけではないといえる。

勤務先の従業員総数は、定年制が大企業ほど普及していることを反映し、「定年経験：現職」は、「定年未経験」よりも大企業勤務者（勤務先の従業員総数が1,001人以上）が多い。

「定年経験：非現職」も中小企業勤務者の割合が高く、定年経験後、中小企業に再就職するケースが多いものと考えられる。

図表 3-2 定年経験類型の個人属性比較（性別・年齢・勤務先規模）

	性別 (%)		年齢 (平均値)	勤務先の従業員総数 (%)						N
	男性	女性		30人 以下	31~ 100人	101~ 300人	301~ 1,000人	1,001人 以上	不明	
定年経験：現職	89.0	11.0	62.4	7.3	16.7	13.8	17.1	41.1	4.1	246
定年経験：非現職	94.4	5.6	62.7	26.0	20.0	20.5	7.9	18.6	7.0	215
定年未経験	74.2	25.8	62.4	31.9	21.1	12.2	11.4	14.4	8.9	360
合計	83.9	16.1	62.5	23.0	19.5	14.9	12.2	23.5	6.9	821

### 第3節 仕事への満足度

図表 3-3 は、分析対象者の仕事満足度についての回答を集計したものである。ここれでは、仕事全体についての満足度を「非常に満足」から「非常に不満」までの7段階でたずねている。民間企業勤務者、公的組織勤務者のいずれも、「まあ満足」と答えた人が最も多い（民間企業勤務者46.6%、公的組織勤務者54.0%）。「非常に満足」を7点、「非常に不満」を1点とした場合の平均値は、民間企業勤務者が3.3点、公的組織勤務者が3.2点であり、両者の間に有意な差はない。

図表 3-3 仕事満足度（民間企業勤務者と公的組織勤務者の比較）

	非常に満足	満足	まあ満足	どちらとも いえない	やや不満	不満	非常に不満	平均値	N
民間企業勤務者	3.4	14.9	46.6	20.5	9.3	4.3	0.9	3.3	697
公的組織勤務者	6.5	12.9	54.0	12.1	10.5	2.4	1.6	3.2	124
合計	3.9	14.6	47.7	19.2	9.5	4.0	1.0	3.3	821

図表 3-4 は、定年経験の類型別に、図表 3-3 で集計した仕事全体の満足度を集計したものである。いずれの類型もまあ満足が最も多い（定年経験あり：現職47.6%、定年経験あり：非現職54.4%、定年未経験43.9%）。図表 3-3 と同様に算出した平均値は「定年経験あり：現職」3.4点、「定年経験あり：非現職」3.3点、「定年未経験」3.2点であり、類型間でほとんど差はないといえよう。

図表 3-4 仕事満足度（定年経験類型間の比較）

	非常に満足	満足	まあ満足	どちらとも いえない	やや不満	不満	非常に不満	平均値	N
定年経験あり（現職）	2.4	11.8	47.6	22.8	8.9	5.7	0.8	3.4	246
定年経験あり（非現職）	3.3	11.2	54.4	17.2	11.2	2.3	0.5	3.3	215
定年未経験	5.3	18.6	43.9	18.1	8.9	3.9	1.4	3.2	360
合計	3.9	14.6	47.7	19.2	9.5	4.0	1.0	3.3	821

## 第4節 分析方法

以下では、分析対象全体、および図表 3-1 で分類した定年経験の類型ごとに、図表 3-3 と図表 3-4 で集計した仕事満足度の規定要因を分析する。

現在の職場に適応している高齢労働者ほど、仕事満足度が高いと考えられるので、以下では、本章で着目する3種類の組織社会化施策（会社の施策、上司からの支援、高齢労働者の行動）を説明変数とし、仕事満足度を従属変数とする分析を行う。

組織側の社会化施策に関しては Jones（1986）の尺度、社会化のための従業員の行動としては Ashford and Black（1996）、Ashforth and Saks（1996）の尺度などがこれまでの実証研究では用いられている（Ashforth et al. 2007；Kim et al. 2005）。これらは主に、新規学卒者の組織社会化を測定するために開発されたものであり、尺度を構成する項目には、高齢者の職場への適応の測定にはなじまないものが含まれ、高齢者特有の課題について測定する項目が含まれていないという問題がある。よって、会社の施策、上司からの支援、高齢者の行動、の3側面からとらえるという、組織社会化の研究の枠組みを活かしつつ、高齢・障害・求職者雇用支援機構が2009年に行った「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」において開発した尺度を一部改訂し、高齢労働者の組織社会化を測定するための尺度を作成した。これらの尺度を説明変数とし、統制変数として年齢、性別、現在の仕事の経験年数を用いた。

### 1. 尺度

#### （1）会社の施策

本調査では、会社の施策を問う8項目（「まったく当てはまらない＝1」から「かなり当てはまる＝5」の5段階尺度）を作成し、これらの項目について探索的因子分析（主成分分析・バリマックス回転）を行った。因子分析により、2つの因子が抽出された（図表 3-5）。

第1因子は、「勤務先では、高齢者が必要であることを従業員に伝えている」「勤務先には、高齢者を大切にしている風土が作られている」「勤務先では、仕事内容や労働条件について、多様

な選択肢が設けられている」「勤務先では、私の上司に対して高齢者に配慮するようにうながしている」「勤務先では、仕事についていけない場合、他の職場に変えてくれる」の5項目で構成され、これらの項目の内容から、「就業環境整備」とした。クロンバックの $\alpha$ 係数は.847であった。複数項目で構成される変数の内的整合性（項目の合計が1つの変数を示すという想定の妥当性）を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は.700以上であることが求められているが（Nunnally & Bernstein 1994）、最近では、より厳格な基準として.800以上というより基準が求められるようになっている（Henson 2001）。よって、内的整合性は十分な水準にあるといえる。

第2因子は、「勤務先では、会社負担で研修を受けさせてくれる」「勤務先では、わたしの働きぶりや成果を評価してもらえる」「勤務先では、仕事を通じて成長する機会が与えられる」の3項目で構成され、項目の内容から「フィードバックと育成」とした。クロンバックの $\alpha$ 係数は.807であり、高い内的整合性を示している。

図表 3 - 5 : 「会社の施策」の因子分析（主成分分析・バリマックス回転）

	1	2
勤務先では、高齢者が必要であることを従業員に伝えている	0.841	0.136
勤務先には、高齢者を大切にする風土が作られている	0.829	0.197
勤務先では、仕事内容や労働条件について、多様な選択肢が設けられている	0.714	0.282
勤務先では、私の上司に対して高齢者に配慮するようにうながしている	0.806	0.272
勤務先では、仕事についていけない場合、他の職場に変えてくれる	0.501	0.432
勤務先では、会社負担で研修を受けさせてくれる	0.152	0.797
勤務先では、わたしの働きぶりや成果を評価してもらえる	0.257	0.805
勤務先では、仕事を通じて成長する機会が与えられる	0.268	0.851

成分	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	4.184	52.3	52.3	4.184	52.3	52.3	2.967	37.1	37.1
2	1.188	14.9	67.2	1.188	14.9	67.2	2.406	30.1	67.2
3	0.751	9.4	76.5						
4	0.533	6.7	83.2						
5	0.461	5.8	89.0						
6	0.349	4.4	93.3						
7	0.277	3.5	96.8						
8	0.256	3.2	100.0						

## （2）上司からの支援

上司からの支援は、「上司は、年長者に敬意を払ってくれる」「上司は、家族や趣味などのプライベートな話を聞いてくれる」「上司は、わたしの役割を、他のメンバーに広く伝えてく

れる」「上司は、意見の食い違いがあったとき、私の考え方を試させてくれる」の4項目（「まったく当てはまらない＝1」から「かなり当てはまる＝5」の5段階尺度）でたずねた。クロンバックの $\alpha$ 係数は.891であり、これら4つの項目の内的整合性は十分な水準にある。

### （3）高齢者の適応行動

高齢者の適応行動は12項目（「まったく当てはまらない＝1」から「かなり当てはまる＝5」の5段階尺度）でたずね、これらの項目について探索的因子分析（主成分分析・バリマックス回転）を行った。因子分析により、3つの因子が抽出された（図表3-6）。

図表3-6：「高齢者の適応行動」の因子分析（主成分分析・バリマックス回転）

	1	2	3
困難にぶつかったとき、原因を徹底的に追求する	0.084	0.816	0.212
自分の仕事のやり方に問題がないかどうか、考えながら行動している	0.290	0.741	0.156
設備や人員、資金などに制約があっても、そのなかで最良の方法を考えている	0.260	0.726	0.236
仕事では、妥協しない	0.031	0.751	0.131
人の和を考えて行動している	0.434	0.308	0.552
年下の意見にも素直に耳をかたむける	0.415	0.359	0.635
若い人とも積極的に話をしている	0.267	0.312	0.751
年齢の離れた人との飲み会・食事会などに積極的に参加している	-0.013	0.086	0.793
自分の意見・考えを無理に押し通さない	0.782	0.141	0.176
職場での、仕事のやり方に口を出しすぎない	0.803	0.140	0.046
年下の人と意見がぶつかったとき、相手の意見を尊重するようにしている	0.727	0.188	0.235
たとえ自分の考えと合わなくても、職場の慣習・慣行には合わせるようにしている	0.751	0.090	0.116

成分	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	5.217	43.5	43.5	5.217	43.5	43.5	2.941	24.5	24.5
2	1.565	13.0	56.5	1.565	13.0	56.5	2.717	22.6	47.1
3	1.020	8.5	65.0	1.020	8.5	65.0	2.144	17.9	65.0
4	0.703	5.9	70.9						
5	0.607	5.1	75.9						
6	0.554	4.6	80.6						
7	0.500	4.2	84.7						
8	0.436	3.6	88.3						
9	0.415	3.5	91.8						
10	0.381	3.2	95.0						
11	0.359	3.0	98.0						
12	0.243	2.0	100.0						

第1因子は、「自分の意見・考えを無理に押し通さない」「職場での、仕事のやり方に口を出しすぎない」「年下の人と意見がぶつかったとき、相手の意見を尊重するようにしている」「たとえ自分の考えと合わなくても、職場の慣習・慣行には合わせるようにしている」の4項目であり、項目の内容から「抑制行動」とした。クロンバックの $\alpha$ 係数は.813であり、高い

内的整合性を示している。

第2因子は「困難にぶつかったとき、原因を徹底的に追求する」「自分の仕事のやり方に問題がないかどうか、考えながら行動している」「設備や人員、資金などに制約があっても、そのなかで最良の方法を考えている」「仕事では、妥協しない」の4項目であり、項目の内容から「探索行動」とした。クロンバックの $\alpha$ 係数は.811であり、高い内的整合性を示している。

第3因子は「人の和を考えて行動している」「年下の意見にも素直に耳をかたむける」「若い人とも積極的に話をしている」「年齢の離れた人との飲み会・食事会などに積極的に参加している」の4項目であり、項目の内容から「調和行动」とした。クロンバックの $\alpha$ 係数は.770であり、高い内的整合性を示している。

#### (4) 仕事満足度

図表3-3と同じ項目を使用する。非常に不満=1点、非常に満足=7点の7点尺度とした。

#### (5) 統制変数

高齢労働者の仕事満足度に影響を与えると思われる属性変数として、年齢(実数)、性別(男性=1、女性=0のダミー変数)、現在の仕事の経験年数を統制変数とした。現在の仕事の経験年数は、「~1年未満」「1~3年未満」といったブロックでたずねているが、各ブロックの中間値をとり、「1年未満=1」「1~3年未満=2」「3~5年未満=4」「5~7年未満=6」「7~10年未満=8.5」として尺度化した。「10年以上」という回答は10という値で表した。

## 2. 分析方法

上記の説明変数、統制変数と、従属変数を用い、二変量相関分析と、順序プロビット・モデルによる重回帰分析を行う。重回帰分析は、分析対象全体、および定年経験の類型ごとに行う。

## 第5節 分析結果

### 1. 相関分析

説明変数、統制変数、従属変数とする10項目の記述統計(平均値、標準偏差)と相関分析の結果を図表3-7に示した。統制変数のうち、仕事満足度と有意な関係にあるのは性別と仕事経験年数である。性別は仕事満足度と弱い負の関係( $r=-.131$ 、 $p<.01$ )にあり、男性の方が女性よりも仕事満足度が低いという傾向がわずかに見られる。仕事経験年数は仕事満足度と弱い正の関係( $r=.093$ 、 $p<.01$ )にあり、仕事経験年数が長いほど仕事満足度が高いという傾向がわずかに見られる。

図表 3 - 7 相関分析 (N=821)

	平均値	標準偏差	年齢	性別	仕事経験年数	組織社会化			適応行動			仕事満足度
						就業環境整備	フィードバックと育成	上司からの支援	探索行動	調和行動	抑制行動	
年齢	62.5	0.9	—	.075 **	-.090 **	.034	-.031	.035	-.018	-.030	.001	.003
性別	0.8	0.4	.075 **	—	-.057	.093 ***	.046	.041	-.019	-.070 **	-.114 ***	-.131 ***
仕事経験年数	7.2	3.4	-.090 **	-.057	—	-.011	.115 ***	.035	.096 ***	.033	-.046	.093 ***
組織による社会化施策												
就業環境整備	2.7	0.8	.034	.093 ***	-.011	—	.550 ***	.556 ***	.230 ***	.265 ***	.063 *	.340 ***
フィードバックと育成	2.9	0.9	-.031	.046	.115 ***	.550 ***	—	.580 ***	.323 ***	.344 ***	.048	.444 ***
上司からの支援	3.0	0.8	.035	.041	.035	.556 ***	.580 ***	—	.324 ***	.368 ***	.153 ***	.424 ***
適応行動												
探索行動	3.6	0.6	-.018	.019	.096 ***	.230 ***	.323 ***	.324 ***	—	.568 ***	.407 ***	.252 ***
調和行動	3.6	0.6	-.030	-.070 **	.033	.265 ***	.344 ***	.368 ***	.568 ***	—	.509 ***	.305 ***
抑制行動	3.7	0.6	-.001	-.114 ***	-.046	.063 *	.048	.153 ***	.407 ***	.509 ***	—	.186 ***
仕事満足度	4.7	1.1	.003	-.131 ***	.093 ***	.340 ***	.444 ***	.424 ***	.252 ***	.305 ***	.186 ***	—

注：\*\*\*p<.01；\*\*p<.05；\*p<.10

組織による社会化施策、すなわち会社の施策である就業環境整備、フィードバックと育成、および上司からの支援は、いずれも仕事満足度と正の相関関係にある。(就業環境整備：r=.340、p<.01、フィードバックと育成：r=.444、p<.01、上司からの支援：r=.424、p<.01)。高齢労働者の適応行動の3因子も、すべて仕事満足度と弱い正の関係にある(探索行動：r=.252、p<.01、調和行動：r=.305、p<.01、抑制行動：r=.186、p<.01)。

## (2) 重回帰分析

仕事満足度を従属変数とし、年齢、性別、現在の仕事経験年数を統制変数、3種類の組織社会化施策(就業条件整備、フィードバックと育成、上司からの支援)、3種類の職場適応行動(探索行動、調和行動、抑制行動)を説明変数とした重回帰分析の結果を図表3-8に示した。重回帰分析は、対象サンプル全体、および、3つの定年類型(定年経験：現職、定年経験：非現職、定年未経験)に分割したサンプルについて行った。

図表 3-8 重回帰分析（順序プロビット、従属変数：仕事満足度）

	全体	定年経験 (現職)	定年経験 (非現職)	定年未経験
年齢	.024	-.002	.028	.005
性別	-.445 ***	.176	-.200	-.561 ***
仕事経験年数	.022 *	-.015	.045 **	.044 **
組織による社会化施策				
就業環境整備	.110 *	.253 **	.340 ***	-.061
フィードバックと育成	.360 ***	.362 ***	.275 **	.475 ***
上司からの支援	.285 ***	.170	.062	.462 ***
適応行動				
探索行動	.034	-.107	-.076	.145
調和行动	.150 *	.383 **	.189	-.025
抑制行動	.217 ***	.274 *	.617 ***	.068
$\chi^2$ 乗	275.263 ***	80.477 ***	70.390 ***	162.387 ***
Cox & Snell R2	.285	.279	.279	.363
N	821	246	215	360

注：\*\*\* $p < .01$ ；\*\* $p < .05$ ；\* $p < .10$

まず、サンプル全体についての重回帰分析の結果を概観する。統制変数は、性別が1%水準で負に有意な関係を示しており、高齢労働者に関しては、男性が女性に比べて満足度が低いことを示している。仕事満足度の男女差の原因として、女性に非正規雇用が多く、仕事や労働条件に対する要求水準が低いために、女性の方が満足度が高くなるということが考えられる。しかし、表には掲載していないが、正規・非正規を問わず、男性は大半の雇用形態において女性よりも仕事満足度が低く、仕事満足度の差は、雇用形態の構成の差ではないことがうかがえる。また、仕事経験年数が1%水準で正に有意であり、仕事経験が長いほど、仕事満足度がわずかに高いことが示されている。

説明変数のうち、組織による社会化施策は3つがいずれも正に有意であるが、フィードバックと育成、および上司からの支援が1%水準で有意であるのに対し、就業環境整備の有意水準は10%であり、有意性はやや低い。適応行動に関しては、調和行动が10%水準で正に有意、抑制行動が1%水準で正に有意である。探索行動は、仕事満足度と有意な関係になかった。

次に、統制変数・説明変数と従属変数（仕事満足度）との関係性を、定年類型間で比較する。統制変数に関して、性別が有意なのは定年未経験者のみであり、定年未経験者のみにおいて、女性の方が仕事満足度が高いことを示している。年齢は、いずれの類型でも有意でなく、仕事経験は、定年非現職、定年未経験者において、5%水準で正に有意である。

組織による社会化施策のうち、就業環境整備は、定年経験（現職）では5%水準で正に有意、定年経験（非現職）では1%水準で正に有意であるが、定年未経験者では有意でない。フィードバックと育成はいずれの類型においても有意であり、定年経験（現職）と定年未経験者は1%水準、定年経験（非現職）では5%水準で有意である。上司からの支援は、定年未経験者では1%水準で正に有意であるが、他の2類型では有意でない。

高齢者自身の適応行動については、探索行動がいずれの類型においても有意ではなかった。調和行动は定年経験（現職）のみで有意（5%水準）であり、他の類型では有意でない。抑制行動は、定年経験（現職）では10%水準、定年経験（非現職）では1%水準で有意であったが、定年未経験者では有意でなかった。

## 第6節 まとめ

以上の分析により、組織による社会化施策は高齢労働者の仕事満足度に全体として正の影響をもたらすが、その影響のあり方は、定年経験の類型により異なることが示された。定年を経験した人に関しては、就業環境整備やフィードバックと育成といった、会社単位での制度的な社会化施策が有効であるが、定年未経験者については、上司からの支援の効果が大きいという違いがある。定年後は仕事が大きく変化するため、高齢者向けの労働環境の整備が仕事満足度を高く保つために重要であるのに対し、同じ年齢層であっても、定年を経験していない人に対しては、就業環境の整備ではなく、上司からの支援という、制度化されていない社会化施策が有効である。

組織による社会化施策に比べ、高齢者の適応行動は、仕事満足度への影響が小さかった。定年未経験者については、高齢者の適応行動はいずれも有意でなかった。定年未経験者は、高齢期以前からの仕事環境が継続しており、高齢者が新たな環境に適応するというよりは、従来と同様に、上司からの支援があることが重要だと考えられる。

調和行动は、定年経験（現職）のみで有意であった。現在の仕事で定年を迎えた人は、従来とは異なる勤務形態や役職で働くため、かつての同僚や後輩と、従来とは異なる上下関係で働くことになる。そうした上下関係の変化によって生じる摩擦を調和行动によって防げるかどうか、この類型に属する高齢労働者の仕事満足度に強く影響するものと思われる。

抑制行動は、定年経験（非現職）で有意であり、有意水準、係数ともに高い水準にあった。現在と異なる勤務先で定年を迎えた人は、高齢期に新たな組織に転職した人たちである。高齢になってから「新参者」として組織に加わるため、以前の勤務先での仕事の進め方をそのまま適用したり、押しついたりした場合、従来からの信頼関係がない分、新たな組織の上司・同僚たちと摩擦を生じやすいと思われる。それゆえ、仕事経験は豊富であったとしても、「新参者」として謙虚にふるまうという、抑制行動をとることが、満足度の高い状態で仕事を進めるために重要だと考えられる。

これらの分析により、高齢労働者が仕事に満足した状態で働き続けるためには、会社単位・職場単位での組織による社会化施策と、高齢労働者自身の適応行動が重要となるが、各施策の重要性は、高齢労働者が（年齢を問わず）定年前の人であるか、定年後の人であるかによって異なるため、そうした高齢労働者の属性に合わせた対応が、企業には求められていることが示唆される。

本章の分析の限界として、分析に用いたデータが、組織社会化（組織による社会化施策と高齢者の適応行動）と仕事満足度を同一時点で測定したものであり、両者の因果関係を明らかにできていないということが挙げられる。組織社会化に関する先行研究では、組織社会化と社会化の効果との因果関係を明らかにするため、組織社会化を測定した後、一定期間を置いてから仕事満足度や離職などの社会化の効果測定する、という時系列的な研究方法が採用されている。本調査は次年度以降も継続するパネル調査であるため、今後も継続的に、本章の分析対象者の仕事満足度や勤続のデータを収集していくことにより、組織社会化が高齢労働者の職場適応に与える効果をより正確に検証することが可能になる。以上が、次年度以降の継続調査によって解明すべき課題である。

(木村琢磨)

#### 【参考文献】

- 小川憲彦（2006）「組織社会化戦術が若年就業者の組織適応に及ぼす影響」『人材育成研究』第1巻1号， pp.79-93
- 木村琢磨（2005）「高齢期の生活不安と生活設計」佐藤博樹、大木栄一、佐藤厚、木村琢磨『団塊世代のライフデザイン』中央法規出版， pp.105-138
- 竹内倫和、竹内規彦（2009）「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的検討—入社前・入社後の組織適応要因—」『日本経営学会誌』第23号， pp.37-49
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996) Proactivity during organizational entry: the role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp.199-214.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996) Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, pp.149-178.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., and Saks, A. M. (2007) Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, pp.447-462
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007) Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp.707-721.
- Bauer, T. N., & Erdogan., B. (2011) Organizational socialization: The effective onboarding of new

- employees. In S. Zedeck (Ed.) , *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, Washington, DC, US: American Psychological Association, pp.51-64.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001) Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, pp.1–23.
- Fisher, C. D. (1986) Organizational socialization: an integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, pp.101–145.
- Henson, R. K. (2001) Understanding internal consistency reliability estimates: A conceptual primer on coefficient alpha. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34, pp.177-189.
- Hughes, E. C. 1958. *Men and their work*. Glencoe, IL: Free Press.
- Jones, G. R. (1986) Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, pp.262-279.
- Kim, T., Cable, D. M., Kim, S. (2005) Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person–Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 2, pp.232–241
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric theory, 3rd ed.*, New York: McGraw-Hill.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979) Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, pp.209–264.