

[研究論文]

高齢期における管理職経験者の労働意欲と調整制度の効果

——部長経験者と次長・課長経験者の違いに注目して——

鹿生 治行*・藤波 美帆**・大木 栄一***

〈要 約〉

2020年改正の高年齢者雇用安定法の施行により、70歳までの就業確保が企業の努力義務となった。雇用期間が延びたとしても、次世代育成を考慮すれば、企業が退職年齢まで上がるキャリアを用意することは難しい。このため、退職年齢または定年年齢前に役職を離任する昇進管理を選択する企業は増えることが予想される。

この昇進管理を社員に適用すると、役職の離任時に制度対象者の労働意欲は著しく低くなる可能性がある。役職離任時から70歳までの退職に至るには、相当の時間がある。したがって、役職離任者の労働意欲の低下が職場に及ぼす影響は看過できない。役職離任者が高齢期にも活躍するための人事制度の設計が必要である。しかしながら、管理職を対象に当該ポストの望ましい役職離任の時期や職位変化の程度、高齢期の望ましい人事施策には不明な点が多い。

本稿では、上記の課題に、60～65歳の管理職経験者のデータを用いて接近した。分析の結果、最高職位による違いが確認された。第一は、役職離任の時期である。最高職位が部長クラスの場合、定年到達時に職位を変更すると高齢期の労働意欲は低くなるが、役職離任時に変化がある場合には高齢期の労働意欲には影響がないことが分かった。一方、次長・課長クラスでは、職位が変わる時期によって、高齢期の労働意欲に大きな差はなく、変更を経験した人の高齢期の労働意欲は相対的に低い傾向があった。第二は、労働条件を調整する仕組みである。最高職位が部長クラスの場合には、定年到達前の労働条件決定時に相談・調整機会があると労働意欲は高く、次長・課長クラスは定年到達前の調整に加え、配属後にも調整機会を設ける場合には労働意欲が高いことが分かった。

キーワード：管理職経験者、高齢者の労働意欲、昇進管理

I はじめに

1. 問題意識

本稿は、管理職を経験した60歳代前半層（以下、「高齢社員」と記述する）を対象とした質問紙調査を用い、次の2点を検証する。第一は、退職年齢よりも前に役職を離任する昇進管理（役職離任年齢<退職年齢）を適用しながらも高齢期の活躍を念頭におく場合に、職位の変更時期はいつが望ましいのか。第二は、高齢期に働き方を労使で相談・調整する仕組みは、管理職経験者の労働意欲を高めるうえで有効な施策となりえるのか、否かである。

2020年の高年齢者雇用安定法（以下、「法」と記述する）の改正を受け、70歳までの就業機会を確保することが企業の努力義務となった。70歳までの就業機会の確保は雇用が中心となるため、企業では70歳までの活躍を念頭におく人事制度を設計する必要がある。

所属：*高齢・障害・求職者雇用支援機構高齢者・雇用推進研究部

千葉経済大学経済学部 *経営学部国際経営学科

受領日 2023年9月1日

昇進管理に注目すると、組織が拡大しない限り、退職まで降職しないキャリアを維持することは難しい。更に、前述の2020年改正法の影響により、社員の職業生活が延伸することになった。このため、事業の永続性を考慮する場合、企業は次世代の育成を念頭においた昇進管理の設計が必要になる。今後、職位別の定数管理を行い、降級や降格、あるいは一定年齢や在任期間により強制的に役職を解く仕組み（役職定年）を組み込んだ昇進管理を導入する企業の増加が予想される。

社員の視点に立つと、管理職はそのポストの離任後には業務の一担当者としての役割に変わることから、その変化に適応する課題が生じる（石山・高尾，2021；大木，2018）。管理職時代には、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った。ひとたび管理職に就任すると、業務の一担当者から離れて主に経営管理的な仕事も担うようになる。技術革新の速度は速く、就任後に管理的業務に専念せざるを得ない場合には、管理職経験者が現場復帰後に元の職務を担当することは難しい。役割変化への適応の課題は、管理職経験者では大きいことが予想される。

2. 課題設定と分析の視点、論文の構成

本稿では、管理職経験者の労働意欲に注目し、望ましい人事施策を検討する。具体的な検討課題は次の2つである。第一は、役職の離任時期と職位変化の時期である。退職年齢よりも前に役職の離任時期を設定する（退職年齢>役職離任年齢）企業は多い。更に、2020年改正法の施行により、退職年齢よりも前に役職を離任する仕組みを導入する企業が増加するであろう。このため、定年到達時（役職離任年齢=定年年齢）と定年前に役職を離任する（役職離任年齢<定年年齢）2つのケースを想定し、望ましい離任時期と職位変化の程度を検討する。第二は、管理職経験者を対象とした、働き方の調整制度の効果である。期待役割の変化が大きい場合、働く側のキャリアや労働条件の希望を聞き、労使で調整する人事施策は、労働意欲の維持に高い効果を持つことが確認されている（鹿生・大嶋・藤波・大木，2022；藤波・大木，2012；等多数）。本稿では、管理職経験者も同様の傾向が確認できるのか、否かを検証する。

更に本稿では、管理職経験者を部長クラスと次長・課長クラスの2つに区分する。これには、2つの理由がある。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う。管理職には監督兼選手の役割が期待されている（大井，2005；坂爪，2020；等多数）。その役割は、部長クラスよりも次長・課長クラスにおいて相対的に重い。したがって、第一線の仕事への復帰は、次長・課長クラスのほうが相対的に容易になることが予想される。

第二は、職務権限の違いである。部長クラスは、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・課長クラス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・課長クラスと比べて大きいことが予想される。

分析に入る前に、本章の構成を示しておきたい。IIでは、分析に用いたデータセットを紹介する。IIIでは、調査データから、管理職経験者の職位変化の状況を概観する。IVでは、高齢期の労働意欲の維持の観点から、望ましい管理職の離任時期と職位変化の程度を探る。このため、管理職の離任時期や職位変化と高齢社員の労働意欲との関係を分析する。Vでは定年前に役職を離任するケースを想定し、定年前の職位変化を原因とした労働意欲の変化を捉える。VIでは、高齢期の適応を支援する人事施策を検討するため、調整制度と労働意欲との関係を把握する。VIIでは、分析結果を概観する。

Ⅱ データセット

本稿の分析は、高齢・障害・求職者雇用支援機構が設置した委員会（委員長：大木栄一教授）にて実施した「60歳代の働き方と人事管理調査」（以下、「調査」と記述する）のデータセットを用いた。調査は、大手調査会社が保有するモニターを対象とした。調査の実施期間は、2017年2月21日～2017年2月27日である。

回答者には、WEB画面での入力による回答を求めた。対象者の設定は、①調査時点に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、1030件である。長期的に現在所属する企業で働き、定年という節目を経験した者である。

同調査のうち、本稿の分析対象者は、調査時点の勤務時間が週35時間以上、かつ正社員として採用された年齢は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。最高職位が部長クラスである者は198名、次長・課長クラスは322名という構成になっている。

データセットの属性を紹介しておこう。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.」）と記述する）1.47）である。正社員の採用年齢は、10歳代と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%という構成である。業種の構成は、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、60歳以下が96.9%、61～65歳3.2%となっている。

Ⅲ 管理職経験者の職位変化

本節では、次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点を紹介したい。

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%）、次いで「50～54歳」（26.4%）である。平均年齢は50.0歳である。就任時期では次長・課長クラスのばらつきが大きい。

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%）である。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。

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(60歳以降)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割強が一般職相当となっている。

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、役職はなしが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在任していた。調査時点の職位は、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。一方で役職はなしは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割程度高い。

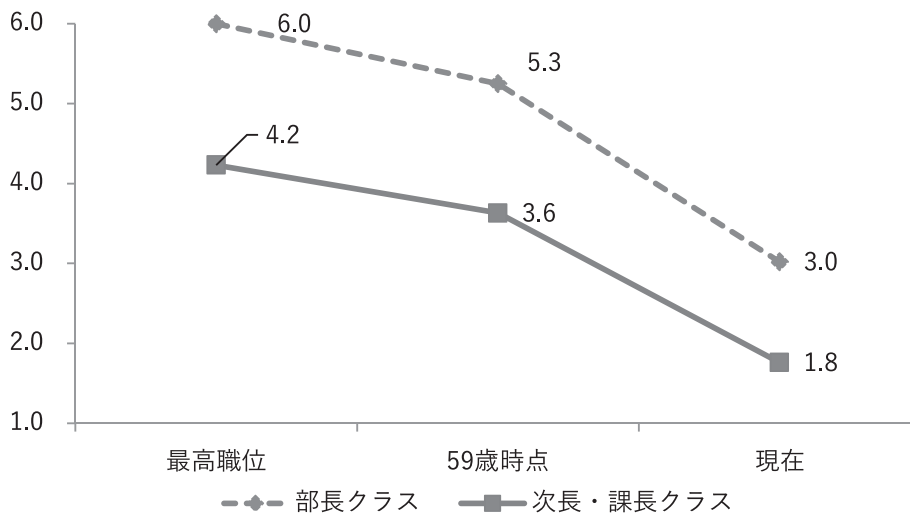
最後に、平均的な職位の変化を紹介しよう。図表3では、職位を数値化して平均値を図示している。得点化の方法は、部長クラスが「6」、次長クラス「5」、課長クラス「4」、係長、主任クラス「3」、現場監督者クラス「2」、役職はなし「1」とした。最高職位が部長クラスの場合、59歳時点では5.3点、現在は3.0点となる。59歳時点では概ね職位の変化はなく、60歳以降には、平均すると係長、主任クラスとなっている。ただし、図表2をみると、実際は係長、主任クラスの該当は少なく、ばらつきが大きくなっている。次長・課長クラスの場合には、59歳時点の職位は「3.6」点となり、大きな変化はない。平均すると管理職相当に在任している。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。

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在任する。定年を迎えると、最高職位のポストから離れる。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、概ね定年後には一般職相当となる。管理職に留まる人は、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、管理職相当に留まる割合は43.4%、非管理職相当は56.0%となる。部長経験者は、二極化する傾向にある。

図表2 最高職位別，職位の変化の分布（単位%）

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		

図表3 最高職位別，職位の変化（平均値）



IV 職位の変化と高齢期の労働意欲—退職前に役職離任が発生するケース

本節では，管理職経験者の職位変化の時期と変化の程度が，高齢期の労働意欲を予測するのか否かを捉える。一項では，分析に用いた変数を説明する。二項では，最高職位と59歳時点，現在の職位の三時点における変化の大きさと，高齢期の労働意欲との関係を捉える。三項では，分析結果に基づき，管理職のキャリアの意識（高齢期はそれ以前と異なるキャリアステージにあると認識するのか否か）を考察する。四項では，退職時と役職離任時が異なる（退職年齢>役職離任年齢）昇進管理を前

提とした場合に、高齢期の労働意欲の観点から、望ましい離任の方法（離任時期と職位変化の程度）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；5節の被説明変数）

「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、変わらないために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での回答を求めており、「39歳以下」を39、「40～44歳」44、「45～49歳」49、「50～54歳」54、「55～59歳」59とする数値データに変換した。最高職位を離任した時期も同様に選択式の回答とし、上記の選択肢に加えて「60歳以降」を設けた。「60歳以降」を61とし、数値データを作成した。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) 59歳時点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）

59歳時点の職位から、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、59歳時点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、最高職位の値を59歳時点の値から除した。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. 在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60歳以降の労働意欲は、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60歳以降の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60歳以降の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変化がある場合と変化の程度が大きい場合には、60歳以降の労働意欲に負の影響を与える。他方で、60歳直前まで就任D (Model 2)、最高職位から59歳時点変化 (Model 3) と、60歳以降の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60歳以降の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 $\beta = 0.018, 0.016, 0.008$)。

60歳以降の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歳時点から現在まで同じ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 ($\beta = -0.169, p < 0.05$)、59歳時点から現在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歳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い ($\beta = -0.169 < -0.245$)。

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

図表6 最高職位別、職位の変化の時期・在任期間と60歳以降の労働意欲との相関関係

最高職位	部長クラス 次長・課長クラス	定年前 (最高職位→59歳時点)	定年後 (59歳時点→60歳以降)	在任期間の長さ
		(・)	—	—
		—	—	(・)

注) 「(・)」は高齢社員の労働意欲と無相関, 「—」は高齢社員の労働意欲と負の相関

3. 解釈—管理職経験者のキャリアの意識

分析結果を概観したのが、図表6である。60歳以降の労働意欲は、59歳時点 (60歳直前) からの職位変化が影響を与える。最高職位による差はない。もし仮に、高齢社員が定年前と同様の働き方を

希望せず、雇用機会の提供自体に満足するのであれば、職位変化を経験したとしても、60歳以降の労働意欲は低くならないことが予想される。しかし、分析結果は、職位変化と高年齢期の労働意欲との間には負の相関を示していた。したがって、管理職経験者は少なくとも定年前後のキャリアは同じ過程にあり、定年後は異なるキャリアステージにあるとの認識を持たないことが窺える¹⁾。

以上は、定年前後のキャリアの連続性に注目した。一方、管理職経験者は60歳以降のキャリアが定年前に生じた役職離任時点の延長にあると捉えるのであろうか。次に、この点を確認するため、定年前の役職離任と高年齢期の労働意欲との関係を見ておきたい。もし仮に、60歳以降のキャリアが定年前の最高職位時の延長にあるという認識を持つ場合には、最高職位の離任時（59歳までの間）の変化と60歳以降の労働意欲との間には負の相関が予想される。

分析結果は、次長・課長クラスの場合、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との間に負の相関を示していた($\beta = -0.169, p < 0.05$)。次長・課長クラスは、高年齢期のキャリアは、最高職位からの延長にあるとの認識を持つことが窺える。仮に、定年到達の数年前に役職を離任したとしても、60歳以降のキャリアは当時から連続していると捉えるようである。

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。上述のように、定年前後は連続するという意識を持つことから、59歳よりも前に離任する場合には、高年齢期のキャリアは最高職位と別のステージにあるという認識を持つことが窺える。部長ポストを離任した時点でキャリアの次なるステージに移行し、定年を経て高年齢期を迎えることが窺える。ただし、部長クラスでは、最高職位の在任期間と高年齢期の労働意欲には負の関係があった。在任期間が長い場合、高年齢期のキャリアは部長職在任時期からの延長にあるとの認識を持つことが窺える。

4. 望ましい役職離任の方法—高年齢期の労働意欲の維持・向上の観点から—

企業が高年齢期にも活躍を求める場合、定年到達時の職位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が、次世代育成の要請が高まると、管理職経験者に定年前後で同じ仕事を任せることが難しくなる。したがって、その条件下（退職年齢>役職離任年齢）で、役職の離任はいつが望ましいのかを把握する必要がある。そこで本項では、高年齢期の労働意欲の観点から、企業の昇進管理では何に注意すべきなのか、前項の分析結果から検討したい。

第一は、次長・課長クラスである。最初に、当該職位の在任期間を確認すると、在任期間は高年齢期の労働意欲を予測しなかった。したがって、高年齢期の労働意欲のみを考慮すれば、役職の在任期間を短く設定する必要はない。

次は、離任時期である。①離任時期は定年到達時とするほうが良いのか(定年年齢=役職離任年齢)、②定年前に離任時期を設け(定年年齢>役職離任年齢)、定年後に想定する職位に変えるのが望ましいのかである。図表4のModel 3から、最高職位が課長クラスと想定し、定年後に「役職なし」になる場合と、定年前に「役職なし」になる場合の2つのケースにおける高年齢期の労働意欲を推計してみよう²⁾。前者(最高職位:次長・課長クラス→59歳時点:次長・課長クラス→60歳以降:一般クラス)の労働(発揮)意欲は65.0%であった。後者(最高職位:次長・課長クラス→59歳時点:一般クラス→60歳以降:一般クラス)は65.9%であった。両者はわずかな差である。上述の①と②の違いは小さいため、役職の離任時期は定年前と定年時のどちらでもよいことがわかる。

第二は、部長クラスである。最初に、当該職位の在任期間を確認すると、在任期間の長さは高年齢期の労働意欲と負の関係にあった。したがって、高年齢期の労働意欲を重視するのであれば、部長クラスの在任期間は短いほうが望ましい。

次は、離任時期である。図表4のModel 3から最高職位が部長クラス、定年後に「役職なし」にな

る場合と定年前に「役職なし」になる場合の高齢期の労働（発揮）意欲を推計すると、前者（最高職位：部長クラス→59歳直前：部長クラス→60歳以降：一般クラス）は63.9%であった。後者（最高職位：部長クラス→59歳直前：一般クラス→60歳以降：一般クラス）の労働発揮意欲は72.0%であり、後者のほうが高い水準にあった。役職の離任時期は定年到達時とする（①）よりも、定年前の時点（定年年齢>役職離任年齢）で定年後に想定する職位に変え、①で生じる雇用契約の再締結と職位変化の二重の衝撃を回避することが望ましい。

V 定年前の職位変化と労働意欲一定年前に役職離任が生じるケース

本節では、定年の数年前に役職の離任時期を設定する昇進管理（定年年齢>役職離任年齢）が必要になるケースを想定し、定年前の労働意欲と定年後の労働意欲の2つの視点から、望ましい役職離任の方法（離任時期と変化の大きさ）を検討してみたい。本項では、次の2つのケースを比較する。一つは、定年前に職位を大幅に変える（定年後の職位に変える）が、定年到達時は変化させない選択（①）、もう一つは、定年前に職位を少し変え、かつ定年到達時にも職位を少し変える選択（②）である。

1. 59歳前の職位の変化の幅と労働意欲の変化

高齢期の労働意欲のみを考慮する場合には、4節で検討したように、次長・課長クラスは①と②には差がなく、部長クラスは①が望ましい選択であった。しかし、これは定年前の活躍を捨象した結果である。社員の労働意欲を総合的に捉えるには、定年前に生じる職位の変化は労働意欲にどのような影響を与えるのかを把握する必要がある。

本項では、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）なのかを検証する。そこで最高職位離任時と59歳時の二時点の意欲の変化を従属変数とした重回帰分析を行った。なお、両者が同一時点の場合には、労働意欲には変化がないと判断した。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った回答を求めた設問を用いた。このため、現状の就業状況が回答に影響を与えることを想定し、年齢と雇用形態を統制変数に投入した。

図表7 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

重回帰分析の結果は、図表7に示すとおりである。最高職位が部長クラス、次長・課長クラスとも

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、「最高職位から59歳変化」とは、統計上有意な関係はなかった（各 $\beta = 0.083, n.s.$ ； $\beta = 0.013, n.s.$ ）。

以上の結果は、役職離任時の労働意欲の変化は、当該職位から変化した幅（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を示している。社員の労働意欲の低下は、職位の変化（下降）幅ではなく、離任したこと自体によって生じる。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。ただし、離任の影響力は、部長クラスと次長・課長クラスでは異なる。前者のほうが影響力は高い（ $\beta = 0.796 > 0.640$ ）。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窺える。

2. 59歳以下で役職離任を設ける場合一段階的な引き下げか、一度の変更か

前項でみたように、定年前の職位変化の大きさと定年前の労働意欲の低下には相関がない。最高職位が部長クラスであっても、次長・課長クラスであっても傾向は同じである。定年前に職位を変更する必要がある場合（役職離任年齢<定年年齢）、定年前の労働意欲の変化に限定すると、①定年前に職位を大幅に変えて（定年後の職位に変える）定年到達時は変化させない選択、②定年前に職位を少し変えて定年到達時に職位を少し変える選択、両者のいずれであっても、定年前の労働意欲の変化には差がない（図表8）。

一方、高齢期の労働意欲をみると、最高職位による違いがあった。次長・課長クラスの場合、高齢期の労働意欲は、定年到達時の職位変化に加え、定年前の職位変化も負の影響を及ぼす。ただし、上記①と②との間には大きな差はない。部長クラスの場合には、定年前の職位変化は高齢期の労働意欲に影響を与えないが、定年到達時の職位変化は高齢期の労働意欲に負の影響を与える。したがって、上記①と②のケースを比較すると、①の方が優れている。

定年前に役職離任があるケースの選択（役職離任年齢<定年年齢）では、定年前と定年後の労働意欲とを総合する³⁾と、最高職位が次長・課長クラスの場合には、職位の変更時期はいつでもよいことになる。一方、部長クラスの場合には、定年後の変化をなくすため、定年よりも前に役職を離任する時点で、定年後に想定する職位に変更する選択が望ましい。部長クラスでは、雇用契約の再締結と定年到達時の職位変化という二重の変化を避ける必要がある。

図表8 最高職位別、労働意欲の相対比較

		定年前の労働意欲	高齢期の労働意欲	全体
最高職位	部長クラス	① = ②	① > ②	① > ②
	次長・課長クラス	① = ②	① ≐ ②	① ≐ ②

注1：①は定年前に定年後に想定する職位まで降りるケース

注2：②は定年前にある程度職位を降りて、定年到達時に更に職位を降りるケース

VI 管理職経験者向けの調整制度とは

1. 課題設定

VIでは、管理職経験者の高齢期の適応を支援する人事施策を検討したい。本節では、企業と個人のニーズを調整する支援策に注目する。

調整の時期は、三時点を想定する。第一は、定年到達直前である。定年後の勤務先企業や勤務地を含め、当該勤務先の職位や職務上の権限、賃金、労働時間の大きな枠組みを決める。職位が高いほど、

他社での勤務も含めて定年到達時の職場と変える可能性がある。そのため、会社側からの一方的な伝達ではなく、労働条件に調整が起こる余地がある。その際の会社側の調整主体は、経営層や人事部となる。

第二は、定年後である。配属先決定後に単年度の業務目標や裁量、賃金等を決める。契約内容の微調整が行われる。この段階の会社側の調整主体は、直属上司になる。

最後は、定年到達の数年前である。上記2つの調整は、定年前と異なり、企業が主導して労働条件を決める人事管理を前提としない。企業側はキャリアを社員が自律的に決めることを要請する。このため、企業側と高齢社員の希望の擦り合わせが必要になる（今野，2014；藤波・大木，2012；鹿生・大嶋・藤波・大木，2022；鹿生・大木・藤波，2016 a；等多数）。調整に慣れるための準備期間を、定年前に設ける。その起点となるのが、職業生活の振り返りや自己洞察を経て、今後のキャリアプランを設計する内容から構成される（中・高年期の）キャリア研修である。

上記三時点で行われる調整の仕組みとして、本項では具体的に、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キャリア研修に注目する。以下、これらの施策と高齢期の労働意欲との関係を捉える。

2. 変数の説明

分析の前に、投入する変数を説明したい。

1) 被説明変数（変数名：労働発揮意欲）

前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歳時点での労働条件説明）

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、数値データ化した。「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」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」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・課長クラスでは平均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」と「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、前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。

3. 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9と図表10である。最高職位が部長クラスの結果をみると（図表9）、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統計上有意な関係にない（ $\beta = 0.038$, n.s.）。

図表9 調整制度と労働意欲（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 働き方を調整する仕組み				6.060	2.228	0.191**
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

次に、最高職位が次長・課長クラスの結果である（図表10）。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 $\beta = 0.132$, $p < 0.05$; $\beta = 0.125$, $p < 0.05$ ）。

4. 小括—解釈

本節では、高齢期の調整制度の効果を検討してきた。ここでは、主に2点に言及した。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きた。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キャリア研修の効果には、正も負もいずれの相関もなかったものと考えられる。

第二は、部長クラスと次長・課長クラスの差異である。最高職位が部長クラスの場合には、60歳

図表10 調整制度と労働意欲（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 働き方を調整する仕組み				4.023	1.698	0.132*
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

時点での労働条件の説明，次長・課長クラスは，60歳時点での労働条件の説明や働き方を調整する仕組みと，60歳以降の労働意欲には正の関係にあった。次長・課長クラスは，定年後も定年前と同様に活躍を希求する。経営層や人事部と労働条件の大枠を決め，かつ直属上司と定期的な労働条件を調整する機会という二重の調整があると，高齢者のニーズが充足する確率は高まるため，60歳以降の労働意欲との間には正の関係が確認されたものと考えられる。

部長クラスの場合，定年後の直属上司との調整と労働意欲には統計上の有意な関係はなかった。部長クラスは職位の変更時に，それ以前とは一線を画した働き方を志向する。勤務先や職務内容，職務上の権限，労働時間や賃金に関する労働条件について，今後の方向性を定めるために会社側と交渉・調整することはよいが，上司からの管理対象となり，かつ業務目標を設定し，年間の業績目標に追われて仕事をすることは望まないと考えられる。

VII おわりに

高齢社員の人材活用方針は，時間の経過とともに現役社員に近づく傾向にある（鹿生・藤波・大木，2016b；等多数）。2004年改正法の制定当時と比べ，高齢期も現役時代と類似する役割を任される確率は高くなっている。一方で，2020年改正法が定める就業期間は70歳に延びたため，企業は70歳までの雇用を前提とした昇進管理の設計が必要になった。このため，次世代育成を念頭におくと，企業は退職年齢まで職位が上がる（もしくは下がらない）昇進管理を設けることは難しい。退職年齢または定年年齢よりも前に，当該職位を離任する仕組み導入の検討が必要になる。

昇進管理の設計上，難しい社員グループは管理職層となる。管理職は他の社員よりも相対的に組織に貢献した人材であり，部門の業績を向上する職業能力を評価されて当該ポストに就いている。退職時点よりも前に役職を離任する仕組みを設ける際に，その仕組みが管理職離任後から退職までに職業能力の発揮を大きく削ぐ昇進管理であるとするれば，組織が被る損失は非常に大きいものになる。したがって，退職までを念頭に，管理職経験者の能力が継続して活きる制度を設計することが望ましい。

本稿では，管理職の離任が退職年齢よりも前に生じる場合を想定し，高齢期に管理職経験者の活躍

が期待できる離任時期（と方法）と調整制度の効果を検討した。第一は、管理職経験者の労働意欲から捉えた望ましい役職の離任時期である。分析結果は、既にⅣとⅤで示してあるため、本節では再度、定年前に職位の変更が必要になるケースを前提におき、①定年前に定年後の職位に変えて定年後の変化を抑制するのか、②定年前と定年後の二段階で変化させるか、いずれの選択が望ましいのかを整理しておきたい。

定年前に生じる職位の変化は、変化自体が社員の労働意欲を低下させる。変化の大きさは影響しない。したがって、企業が定年前の役職離任を前提とした昇進管理を選択する場合、制度設計者は高年齢期の労働意欲への影響のみを考慮すればよい。ただし、最高職位による差異に配慮する必要がある。最高職位が次長・課長クラスの場合には、高年齢期の労働意欲は定年到達時の職位変化と定年前の職位変化の2つの影響を受ける。両者の変化にはほぼ差はないため（前者の影響がやや大きい）、企業が高年齢期の労働意欲のみに配慮した場合、上記の①と②のどちらでも大きな差はないことが予想される。一方で、最高職位が部長クラスの場合には、定年到達時の職位変化のみが高年齢期の労働意欲に負の影響を与える。したがって、定年到達時の職位変化の影響を抑える②を選び、定年年齢の数年前に役職離任時期を設ける場合には、その時点で定年後に想定する職位に変更しておくことが望ましい。

第二は、調整制度の効果である。最高職位が次長・課長クラスの場合には、労働条件の説明機会と定年後の働き方（仕事内容や責任）の調整機会が高年齢期の労働意欲を予測し、部長クラスの場合には労働条件の説明機会のみが高年齢期の労働意欲を予測する結果であった。労働意欲を刺激する方法は、部長クラスと次長・課長クラスでは異なる。最高職位が次長・課長クラスの場合には、①経営層や人事部と、定年到達直前の新たな勤務先や職務権限の範囲、報酬に関わる労働条件の大枠を調整（労働条件の相談・調整）し、②主として所属部署において、上司と契約更新時や目標設定時に働き方（単年度の業務目標や裁量、報酬）を調整するという、二段階で調整する方法が望ましい。一方、最高職位が部長クラスの場合には、定年到達直前に調整機会を設け、経営層や人事部と調整する仕組みを設けることが望ましくなる。

しかしながら、上記の調整制度は万能ではない。調整制度の労働意欲の維持・向上効果は高いものの、企業側の調整担当者の負担を強いるというデメリットがある（鹿生・大嶋・藤波・大木、2022）。このため、調整制度に大きく依存しない仕組みとして、職位変化後の貢献に見合った報酬制度の整備も必要になる。企業では、両者を整備する視点を持つことが望ましい。

※本稿は、『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援—高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究報告書』（2018；独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）所収の「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—」を大幅に改訂したものである。本稿の主張は、筆者らの所属機関の見解ではなく、個人の見解を示したものである。

注

- 1) 高齢社員の人事制度のうち、雇用管理領域では現役世代と近似し、かつ2012年改正の高年齢者雇用安定法は企業に65歳までの雇用義務（完全義務化）を課している。企業側の雇用義務と実際の活用実態を踏まえ、定年前後のキャリアは連続すると認識している可能性がある。
- 2) 残りの変数は平均値を投入した。
- 3) 本稿で用いたデータセットでは、仮に定年前の労働意欲について職位変化の幅が影響を与えていた場合

には、総合評価は分からない。したがって、定年前の労働意欲と定年後の労働意欲を総合して、定年到達時に変化がある場合と定年前に変化がある場合を比較した場合、どちらかが望ましいかという問いにも答えられない。

参考文献

- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, *Science*, 211, 453-458.
- 石山恒貴・高尾真紀子 (2021) 「役職定年制と定年再雇用対象者におけるワーク・エンゲイジメントの実態と規定要因」『日本労務学会誌』 Vol. 21, No. 3, 43-62.
- 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.
- 大井方子 (2005) 「数字で見る管理職像の変化—人数, 昇進速度, 一般職との相対賃金」『日本労働研究雑誌』 No. 545, 4-17.
- 大木栄一 (2018) 「経験者から見た『役職定年制』の評価・課題とキャリア・シフト・チェンジ: 求められる『役職定年制』の再構築」『エルダー』 Vol. 40, No. 12, 48-51.
- 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, 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, 55-65.
- 鹿生治行・大嶋江都子・藤波美帆・大木栄一 (2022) 「継続雇用者の活用戦略は変化するのか—人事部門による調整制度に着目して」『日本労働研究雑誌』 No. 749, 84-100.
- 坂爪洋美 (2020) 「管理職の役割の変化とその課題—文献レビューによる検討」『日本労働研究雑誌』 No. 725, 4-18.
- 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, 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, 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, 90-101.

(かのう はるゆき)

(ふじなみ みほ)

(おおき えいいち)

Can former managers maintain work motivation in old age?

Haruyuki KANO, Miho FUJINAMI, Eiichi OHKI

Abstract

In this paper, we analyzed the relationship between changes in job title and motivation to work in elderly worker (aged 60–65) using data from employees who had experience in managerial positions (N = 520). Japanese companies are required to secure employment opportunities up to the age of 70. If we keep in mind the development of the next generation, it is not possible to maintain promotion management in which positions are increased until retirement. Companies need to establish a mechanism for leaving managerial positions at a certain age. At the same time, because it is necessary to promote the utilization of the elderly in the face of labor shortage, it is desirable to put in place personnel policies that enable people who have retired from managerial positions to continue to play an active role in their old age. However, it is not well understood from research on when it is preferable to step down from a managerial position in order to be active in old age.

The results of our research showed that there were differences depending on the highest position. In the case of general manager positions, those who left their positions when they reached retirement age (when to change from an employment contract without a fixed period of employment to an employment contract with a fixed period of employment) tended to have a lower motivation to work in their old age. However, the motivation to work in elderly worker was not low for those who left their posts before retirement age. On the other hand, in the case of those who experienced the position of section manager, regardless of when they stepped down from that position, there was a tendency for the motivation to work to be relatively low in the elderly period of those who left the position.

Also, in the case of section managers, if there were opportunities to adjust working conditions both before and after retirement age, there was a tendency for older workers to have work motivation. However, in the case of those who experienced the position of manager, the effect after retirement age could not be confirmed. This paper introduces practical implications based on the above.

Keywords: Elderly worker, Work motivation, Manager