

令和元年6月11日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(C)（特設分野研究）

研究期間：2016～2018

課題番号：16KT0124

研究課題名（和文）非管理職シニア人材の持続的エンプロイアビリティ向上に向けた理論的・実証的研究

研究課題名（英文）Theoretical and Empirical Investigations on Sustainable Employability for Non-Managerial Older Workers

研究代表者

竹内 規彦（TAKEUCHI, Norihiko）

早稲田大学・商学大学院（経営管理研究科）・教授

研究者番号：40387569

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,600,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、今後一層の増加が予想される「非管理職」シニア従業員の「持続的エンプロイアビリティ」（心身共に健康に働き続ける仕事機会の獲得能力）向上のメカニズムについて、理論・実証の両面から検討を行った。具体的には、非管理職シニア従業員の持続的エンプロイアビリティの促進・阻害要因の検討、定年年齢前後における個人の仕事に関する態度や行動レベルの時系列変化、及びシニアの持続的エンプロイアビリティの向上が個人・職場等にもたらす効果の検討の3点を試みた。研究成果は随時論文化され、国内外の主要学会で発表されたほか、海外の主要ジャーナルに積極的に投稿され、既に一部の論文は主要誌に掲載されている。

研究成果の学術的意義や社会的意義

少子高齢化の急速な進展に伴い、企業では人材の高齢化、とりわけ「非管理職」のシニア従業員が増加しつつある。人生100年時代が叫ばれる中、シニアが心身共に健康に働き続ける仕事機会の獲得能力を高める重要性が指摘されている。学術的には、この能力は「持続的エンプロイアビリティ」と呼ばれる。本研究では、シニアが持続的エンプロイアビリティをいかに高め、個人や職場にどのような効果をもたらすかについて検討を試みた。成果の一部は、海外の学術誌に掲載された他、「DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー」や「産業訓練」などの実務家向けの雑誌にも掲載されている。

研究成果の概要（英文）：This research project attempted to theoretically and empirically investigate the mechanisms by which non-managerial older workers develop “sustainable employability,” which is characterized as an ability to continually attract and acquire employment opportunities with maintained, or even enhanced, well-being state. Specifically, the research aimed at documenting (1) factors promoting/impeding the sustainable employability, (2) longitudinal changes in the level of work-related attitudes and behaviors before and after the retirement age, and (3) effects that the sustainable employability has on individual-, group-, and organizational-level outcomes. Several papers supported from this research funding have been published in major international journals, such as Human Relations, Personnel Review, and so forth.

研究分野：組織行動・人的資源管理・産業・組織心理学

キーワード：ネオジェントロジー

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

(1) 総務省「人口推計」によると、2015年10月現在、日本の65歳以上人口、すなわち高齢者人口は3,300万人を占め、総人口に占める高齢者の割合(高齢化率)は26.0%にのぼる(内閣府, 2015)。この高齢化率は、団塊世代が75歳に達する2025年には30%を超え、同時に高齢者1人当たりの15~64歳までの人口の割合は2人を割り込むことが予想されている(同上)。こうした中、高齢者に対する一層の社会保障支援が求められている一方、他方では就業能力と意欲のある高齢者の積極的な雇用・活用戦略も重要な課題である。

(2) 特に後者に目を向けた場合、マクロの視点からは、高齢者の雇用創出や就業環境の整備等に向けた政策提言に資する研究が数多く蓄積されているものの、よりミクロの視点、すなわち高齢者のキャリア意識や動機づけ、継続的な能力開発等をいかに誘発し、積極的な社会参加につなげるかは必ずしも十分には研究されていない。

(3) 近年、この高齢者の就業行動を説明する中核的な概念として「持続的エンプロイアビリティ」概念が注目を集めつつある(Peters, Engels, de Rijk, & Nijhuis, 2015; van Selm & Van der Heijden, 2015)。持続的エンプロイアビリティとは、「従業員が現在および将来の仕事生活において健康と幸福感を維持しつつ仕事遂行の機会を獲得する能力」(Peters et al., 2015, p. 881)とされる。この持続的エンプロイアビリティ概念は、従来のエンプロイアビリティ概念とは異なり、高齢者を対象とした老年学の文脈から生じた用語であること、また高齢者の「仕事」の中身として、ボランティア活動等の非金銭的報酬の仕事ではなく、あくまで「有給の仕事」を指すなどの特徴がある(Smaliukienė, 2014)。その意味で、経済的に自律可能な高齢者の育成支援をミクロの視点からアプローチする上で極めて重要な概念といえる。

2. 研究の目的

(1) 本研究では、「非管理職」シニア従業員に焦点を当て、彼・彼女らの「持続的エンプロイアビリティ」向上のメカニズム解明にむけた理論的・実証的検討を行うことを目的とした。

(2) 「非管理職」シニア従業員に着目した経緯として、日本における年齢階級別の人口構造と日本企業の組織構造の乖離が指摘できる。すなわち、現状の「壺型」(ゆくゆくは逆ピラミッド型)の人口構造に対して、相対的に年齢の高い人材がピラミッドの上層部分を占める組織構造との間に齟齬が生じ、役職に就けないシニア人材が増加している。

3. 研究の方法

(1) 研究初年度は、既存文献の調査、関連資料の収集、人事部門へのインタビュー調査などを中心に定性的なデータ収集とその分析を行った。

(2) 2年目以降は、シニア従業員及び比較対象となる若手~中年従業員を対象に、複数回の縦断的調査(質問紙法)を実施した。最終的な有効回収数は約6,000名であった。

4. 研究成果

以下、主な研究成果として、シニア人材の持続的エンプロイアビリティを人材マネジメント施策(HRM施策)との関連から分析した成果を報告する。とりわけ、自社のHRM施策をシニア従業員がいかに知覚したかが彼・彼女らの意識にどのような変化をもたらされたかについて報告する。

(1) シニア人材が自社のHRM施策がウェルビーイング(従業員の幸せ)向上目的で実施されていると知覚した場合、自身の仕事生活において活躍できる期間が十分に残されていると感じ(職業的将来展望の拡張)仕事面での主観的成功感、定年後の就業継続意思の向上と仕事無力感の抑制につながる事が明らかとなった。

(2) 加えて、調整効果(moderating effect)の結果より、ウェルビーイング向上目的のHRM施策は、職業的将来展望と仕事関連のウェルビーイングとの関係を増幅させる効果もまた明らかとなった。また、既存研究より、ウェルビーイングは職務成果を高める役割を果たしていることが複数の研究で明らかとなっている。したがって、ウェルビーイング向上目的でのHRM施策の実施がシニア人材の仕事関連の充実感、ひいては職務成果の向上に繋がる可能性を示唆している。

(3) 自社のHRM施策がコスト削減目的で実施されていると知覚したシニア人材もまた、自己の仕事生活での活躍の時間が十分に残されていると知覚し、仕事関連のウェルビーイングが高まるという結果を示していた。この点は、コスト削減目的のHRM施策が職業的将来展望を低下させることを想定していた本研究での仮説と異なる結果である。

(4) しかしながら、自社のHRM施策がコスト削減目的であると知覚するシニア人材は、ウェル

ピーニングの結果指標の中でも「仕事無力感」を直接的に高める効果を示していた。さらに、その場合、職業的将来展望と仕事無力感の負の関係を負の方向に増幅させる効果も観察された。すなわち、コスト削減目的の HRM 施策は個人の仕事上の主観的な残存期間を拡張させる効果をもつ一方、他方で仕事無気力を直接的に高める効果を持つ。

(5) さらに、コスト削減の目的で施策が実施されていると知覚するシニアは、仮に主観的な職業生涯の残存時間が十分にあると知覚しても、仕事無力感が低下しない、もしくは緩やかにしか低下しない可能性が示唆された。

(6) シニア人材の持続的エンプロイアビリティを人材マネジメント施策との関連から解明する研究は、未だ途上の段階にあり、今後一層の研究蓄積が求められる。本研究において、コスト削減目的の HRM 施策とウェルビーイング指標との関係における時間的展望概念の媒介仮説が支持されなかった点については、それがキャリアステージの特殊性（シニア人材）に起因するものなのか、もしくは国ないしは文化的な特殊性（日本）に起因するものなのか、更なる検証が必要だろう。

< 引用文献 >

内閣府 (2015). 第 1 章 高齢化の状況. *高齢社会白書*.

https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2016/html/gaiyou/s1_1.html

Peters, V., Engels, J. A., de Rijk, A. E., & Nijhuis, F. J. (2015). Sustainable employability in shiftwork: Related to types of work schedule rather than age. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88, 881-893.

DOI: 10.1007/s00420-014-1015-9

Smaliukienė, R. (2014). Towards sustainable employability: European practices in officers and servicemen reintegration after early retirement. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 4(1), 17-28.

DOI: 10.9770/jssi.2014.4.1(2)

van Selm, M., & Van der Heijden, B. I. (2013). Communicating employability enhancement throughout the life-span: A national intervention program aimed at combating age-related stereotypes at the workplace. *Educational Gerontology*, 39(4), 259-272.

DOI: 10.1080/03601277.2013.750965

5 . 主な発表論文等

[雑誌論文] (計 5 件)

竹内規彦 (2019). シニアの「心の高齢化」をいかに防ぐか：心理学と経営学の知見を活かす. *DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー*, 4 月号, pp. 72-83.

<https://www.dhbr.net/articles/-/5783>

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2019). Testing mediation effects of social and economic exchange in linking organizational training investment to employee outcomes. *Personnel Review*, 48(2), 306-323.

DOI: 10.1108/PR-06-2017-0174.

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2018). A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. *Human Relations*, 71(1), 73-102.

DOI:10.1177/0018726717715075

竹内規彦 (2017). 戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション：文献レビュー及び将来展望. *日本労働研究雑誌*, 684, 4-15.

<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2017/07/pdf/004-015.pdf>

Jung, Y., Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2016). Understanding psychological processes of applicants' job search. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(3), 190-213.

DOI: 10.1108/EBHRM-07-2015-0032

[学会発表] (計 11 件)

Takeuchi, N., & Jung, Y. (2019). Human resource attributions and subjective well-being among older workers. Presented at 19th European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) Congress.

竹内規彦・鄭有希 (2018). 中高年人材の HRM 施策に対する知覚と態度的成果：日本における検証事例と国際比較への示唆. 国際ビジネス研究学会第 25 回全国大会での研究発表.

Takeuchi, T., Takeuchi, N., & Jung, Y. (2018). Developmental pathways to organizational adjustment in early career starters: Testing pre- and post-entry factors for socialization outcomes. Presented at the 17th International Asian Conference of the Academy of Human Resource

Development (AHRD).

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2018). Why does employee training investment pay off? Test of a missing link between training investment and employee attitudes. Presented at *International Labour and Employment Relations Association (ILERA) World Congress 2018*.

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2017). Age-related differences in the relationships between individual and organizational career management and career satisfaction. Presented at *Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management*.

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2017). Family Friendly Work Practices in Japanese Firms: Their Impacts on Employee Turnover. Presented at *the 2007 Annual Meeting of the Academy of International Business (AIB)*. (Invited for the AJBS Best Papers Session in the AIB Conference).

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2017). Family Friendly Work Practices in Japanese Firms: Their Impacts on Employee Turnover. Presented at *the 30th Annual Meeting of the Association of Japanese Business Studies (AJBS)*.

Takeuchi, N., & Jung, Y. (2017). A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. Invited speech at *Japan Academy of Business Administration (JABA) Eastern Japan Division Symposium: "Frontiers of Organizational Behavior Research"*.

竹内規彦 (2017). OB/HRM 領域における実証研究：課題と展望. 国際ビジネス研究学会 第 89 回関東部会での招待講演.

Jung, Y., Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2016). Family friendly work practices and voluntary turnover: Testing a psychological process of turnover intentions. Presented at *the 11th International Labour and Employment Relations Association (ILERA) European Congress*.

鄭有希・竹内規彦 (2016). 企業のワーク・ライフ・バランス施策が従業員の離職抑制をもたらす心理学的メカニズム. 日本応用心理学会第 83 回大会での研究発表.

6 . 研究組織

(1) 研究分担者

研究分担者氏名：鄭 有希

ローマ字氏名：JUNG, Yuhee

所属研究機関名：学習院大学

部局名：国際社会科学部

職名：教授

研究者番号 (8 桁) : 00468828

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。