

#### <職員自主調査研究部門優秀賞・所沢市職員新藤良則様の声>

この度は、都市調査研究グランプリ職員自主調査研究部門優秀賞をいただき、心から感謝申し上げます。

今回、受賞した研究論文は、4年前に技術経営について学んでいた大学院での特定課題研究論文をもとに自治体職員向けに加筆したものです。都市調査研究グランプリに応募した理由としては、自分の研究論文が、自治体の専門的な研究機関においてどのように評価されるのか知りたかったためです。今回、幸運にも優秀賞を受賞できたことは、社会人として通常の業務をこなしながら苦勞して行った研究だけに、私個人にとって大きな達成感と自信になりました。

少子高齢化にあって、再任用職員を対象にした分析は、今後企業も含め、知見を蓄積していかなければならない領域であると考えております。本研究が、今後の再任用を含めた公務員の人事制度の一助になれば幸いに存じます。

受賞にあたり、本研究を支えてくださった方々に深く御礼申し上げます。

#### <「再任用職員の高い就業意欲とその有効な活用―組織コミットメントの多次元的把握による就業意欲要因の分析―」全文（PDF 形式）>

[http://www.toshi.or.jp/service/info\\_offer/cr1/03/shindoh.pdf](http://www.toshi.or.jp/service/info_offer/cr1/03/shindoh.pdf)

## 職員自主調査研究部門 優秀賞

## 「再任用職員の高い就業意欲とその有効な活用

## —組織コミットメントの多次元的把握による就業意欲要因の分析—」

新藤 良則（所沢市所属）

## 月尾嘉男東京大学名誉教授による講評

平均寿命の延長とともに、従来の退職制度や年金制度は社会の実態に適合しなくなり、再任用制度が企業でも自治体でも実施されはじめている。この研究は、所沢市の再任用職員を対象にして調査をした結果を分析したもので、具体施策の提言には到達していないが、意識構造を分析したことで有為な研究と評価する。

| 研究期間  | 2009年度～2010年度                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的    | <p>定年退職する高齢者は、毎日定刻に出勤していた生活から一変したその後の生活をどのようにして過ごせばよいのか。例えば、それまでの蓄えで悠々自適に隠居生活を過ごす、または定年退職後も働くために継続雇用を希望する・転職先を探すといった人生の選択を迫られる。この際、健康であれば、60歳以降も就業を希望する高齢者は多いのではないのか。</p> <p>それでは、定年退職する高齢者の心理的側面として、なぜこのように継続雇用を希望する割合が高いのか。そしてこの際、主な決定要因は何なのか。賃金収入を得るためなのか。経験やスキルを活かして組織に貢献したいためなのか。また一般的に、資格を持っている人や専門的技術を持っている人、職人系や技術職系の人々が組織から継続雇用されやすいとされている。では、技術職系と事務職系では、職務環境や知識・経験の違いから、継続雇用に際してどのような意識の違いがあるのか。そして定年退職した高齢者を継続雇用する組織から見た場合、継続雇用したい高齢者とはどのような人なのか。本研究では、これらについて、T市役所を定年退職し継続雇用されている職員を調査対象者として考察していく。</p>                                                                         |
| 結論・提言 | <p>今回の調査・分析結果からは、再任用を希望する要因として、外的要因（収入やポスト）よりも内的要因（組織に対する愛着や一体感）による影響が認められた。今回の調査研究においては、再任用職員の高い就業意欲を示唆しており、組織にとっては、彼らのその高い就業意欲を有効に活用することが、今後の自治体職員における人的資源管理に求められる新たな視点であると考えられる。また、このように再任用職員の予想外に高い就業意欲については、定年退職後も同じ組織で仕事を続けられることに対する誇りや組織から必要とされている人材であること、自分のこれまで培ってきた経験・スキルが組織に貢献しているという強い自尊心が、最も重要な要因となっているのではないかと考える。</p> <p>しかし再任用職員が、定年退職後も組織にとって必要とされる人材であるためには、内的要因の向上を図るだけでなく、その他の要素も必要ではないか。例えばその要素とは、組織全体を把握し課題を発見・解決できるマネジメントスキルである。すなわち組織にとっては、組織に対する愛着・一体感、業務に関する専門知識や技能、総合的な判断力を併せ持つ人材を育成することが重要である。そしてそのためには、定年退職前後の研修や制度の整備だけでなく、入庁以来の一貫した人材育成マネジメントが必要であると考えられる。</p> |
| 研究の特徴 | <p>本研究は、T市役所を定年退職後継続雇用された職員の就業意欲について、統計的手法を用いて定量的に分析し考察したものである。本研究の特徴は以下のとおりである。まず、高齢者の心理的側面に関する知見を得るための先行研究をレビューしたうえで、仮説を設定している。さらに、本調査・分析のフレームワークを作成し、そのフレームワークに基づいて定量分析を行い、これらの定量的結果から仮説を検証し考察している。最後に、これらの結果から得られた含意と今後の課題をまとめている。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|       | <p>現在わが国は、急速な少子高齢化に直面している。また少子高齢化の進展を踏まえ、少なくとも年金支給開始年齢までは働きつづけることができるよう、新たな再任用制度の導</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 研究の概要  | 現状・課題認識 | <p>入（公務部門における高齢者雇用について）が2001年4月1日付けで施行され、その後、2006年4月1日付けで高齢者雇用安定法の改正により、定年退職後に再任用を希望する職員の雇用が雇用者側に義務づけられた。公的年金制度については、1994年改正によって、厚生年金の基礎年金部分の支給開始年齢が2001年から2013年にかけて65歳に引き上げられた。このため今後も、定年と年金の満額支給開始年齢期間の間のギャップは広がり、再任用期間は次第に延びていくことが考えられる。また団塊世代が定年を迎え、職員の年齢構成からくる高齢者雇用の必要性が高まってくることから、今後再任用職員の採用人数は益々増加していくことが想定される。</p> <p>このように社会情勢や職務環境が変化するなかで、なぜ再任用職員は同じ組織で再任用されることを希望するのか、その決定要因は何なのか等、再任用職員の心理的側面についての知見を早急に積み重ねる必要がある。このため、再任用職員の帰属意識を表す概念としての組織コミットメントと行動意識について調査・分析していくことが重要な課題であると考えられる。そしてこの際、再任用職員の組織に対する意識や行動について調査・分析することで、再任用職員の心理的側面についての知見を得ることができるのではないかと考える。しかし現状では、再任用制度が始まって数年しか経過していないため、このような研究はまだほとんど行われていない。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 手法     |         | <p>再任用制度が、高齢者の就業行動に与える影響及び就業動機に与える影響を定量的に調査・分析する。このため本調査は、アンケート調査票による定量的調査を行う。</p> <p>[調査方法]：</p> <p>T市役所の再任用職員の個人属性（職位、職種、人事異動回数、再任用回数、主な収入、扶養・住宅ローンの有無など）、職務環境（対人関係、能力発揮、ITスキルの必要性など）、職業生活の振り返り、再任用を希望した動機・理由と組織コミットメント（情緒的、存続的、規範的、功利的）、行動意識（業務に対する積極的関与や勤勉さ、上司や同僚への配慮、公務員理念の理解等）に関するアンケート調査票による標本調査。</p> <p>調査の概要としては、T市役所再任用職員62名全員に対してアンケート調査票を郵送により配布した。調査項目としては、個人属性に関する12項目、再任用に関する4項目、組織コミットメントに関する13項目、職務環境に関する8項目、行動意識に関する14項目である。</p> <p>データの概要としては、アンケート調査票配布件数は全62件、有効回答数は35件である。回答者の性別については、男性：33名；女性：2名、職種については事務職：15名；技術職：10名；現業職：7名；医療職：2名；保育士：1名である。また回答者の年齢については、60歳：12人；61歳：14人；62歳：7人；63歳：2人である。</p> <p>[分析方法]：</p> <p>まず組織コミットメントに関してアンケート結果の因子分析を行い、組織コミットメント因子を抽出した。次に組織コミットメントの項目について、<math>\alpha</math>係数を算出し内的整合性を検討した。その後で、組織コミットメントの因子別に平均値を算出した。さらに再任用に関する意識や行動意識についても項目別に平均値を算出した。続いて、組織コミットメントを従属変数、再任用を希望した動機・理由、職務環境、職業生活上での意識を独立変数として因果関係を分析するために重回帰分析を行った。さらに、行動意識を従属変数、組織コミットメントを独立変数として重回帰分析を行い因果関係について検討した。なお再任用職員の再任用前後の意識の違いについて検証するために、この分析を、再任用前の意識と再任用後の意識について行った。</p> |
| その他の内容 |         | <p>今回の調査に関しては、1市役所における小さいサンプルでの分析であったが、明確な結果を得ることができた。今後は、他の自治体職員も含めた職種別、職務別など多様かつ大規模なサンプル及び多様なデータ分析での実証研究が望まれる。また今回の調査では、時間的な制約のため、再任用後の職員に対して退職前の意識に関する質問を行っている。このためリアルタイムでの意識を把握するために、定年退職1、2年前から継続雇用後（1～5年目）までの長期的な調査も必要であると考えられる。そしてこのような研究を行うことで、高齢者の継続雇用に関する新たな知見を得ることができるのではないかと考える。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

※研究の概要は応募者が作成したものです。

# 第3回都市調査研究グランプリ （CR-1グランプリ）

当センターでは、平成24年度に、第3回都市調査研究グランプリを実施した。ここでは、グランプリ及び優秀賞を受賞した調査研究事例について概要と選考委員の講評を紹介する。また、第4回都市調査研究グランプリの概要についてもお知らせする。

## 1 都市調査研究グランプリとは

地域の実情にあった都市の政策や地域に根差した職員の活動が更に求められるなか、都市自治体や都市自治体職員の調査研究能力の向上は重要な課題となっている。互いに競い合うことによるモチベーションの向上や優秀な調査研究情報を共有することによる調査研究能力向上を目的として、当センターでは、都市調査研究グランプリ（以下、「CR-1グランプリ」という。）を実施しており、今年度で第3回<sup>1</sup>を迎える。

CR-1グランプリにおいては、全国の都市自治体が行った調査研究（以下、「自治体実施調査研究」という。）と都市自治体職員が自主的に行った調査研究（以下、「職員自主調査研究」という。）の2部門を設けている。選考の結果、全体を通じて最も優秀と認められたものにグランプリ、各部門ごとに優秀と認められたものに優秀賞を授与している。

## 2 第3回CR-1グランプリ応募状況

応募期間は平成24年7月2日から9月18日までとし、応募総数は、21団体26件（第2回は23団体26件）となった。応募団体の内訳としては、自治体実調査施研究部門は10件<sup>2</sup>（第2回は13件）、職員自主研究部門は11団体16件（第2回は11団体13件）であった。

## 3 第3回CR-1グランプリ選考方法

当センター研究室が一次選考を行い、月尾嘉男東京大学名誉教授（元地方制度調査会委員、専攻 メディア政策・システム工学）を選考委員に委嘱<sup>3</sup>し、その中から各部門の優秀賞とグランプリを選考した。

選考基準については、都市自治体（職員）が行う調査研究であり、研究目的は大学などの研究と相違して、地域の行政活動に貢献することを基本とするから、現状の分析のみではなく、それを基礎にして提言される具体施策の内容が重要との視点を持ち、次の4点に重点を置くこととした。

<sup>1</sup> 募集内容は本号77～78ページの募集要項及び応募用紙を参照

<sup>2</sup> 自治体実施研究の応募は1都市1応募としている。

<sup>3</sup> 選考が終了するまでの間は公平性を期すため審査委員は非公開

- ① 調査研究の内容が行政の政策・施策にどの程度反映されている（できる）か。
- ② 地域の実情や課題を正確に把握しているか。
- ③ 研究課題、手法などに独創性が見られるか。
- ④ 都市自治体職員の力で調査研究しているか。

#### 4 第3回CR-1グランプリ選考結果<sup>4</sup>

| 調査研究の名称                                                                                                                  | 受賞団体及び受賞者              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 【グランプリ 1件】                                                                                                               |                        |
| 臨境都市・福岡の国際交通の拡充に関する研究<br>Research on Enhancing International Passenger Transport of<br>Fukuoka, The Border City of Japan | 福岡市所属<br>青山 航          |
| 【自治体実施調査研究部門 優秀賞 2件】                                                                                                     |                        |
| アセットマネジメントによる公有資産保有の在り方について                                                                                              | ※順不同<br>盛岡市            |
| 定住人口の増加策について                                                                                                             | 春日部市                   |
| 【職員自主調査研究部門 優秀賞 2件】                                                                                                      |                        |
| 女性差別撤廃をめぐるグローバルスタンダードと国内政策との乖離<br>—自治体は当事者ニーズにどう応えるのか—                                                                   | ※順不同<br>草津市所属<br>坂居 雅史 |
| 再任用職員の高い就業意欲とその有効な活用<br>—組織コミットメントの多次的把握による就業意欲要因の分析—                                                                    | 所沢市所属<br>新藤 良則         |

#### 5 第3回CR-1グランプリ表彰式

平成25年2月26日に日本都市センター会館にて表彰式を執り行い、受賞団体（者）には、月尾選考委員から賞状が授与された。また、表彰後の月尾選考委員と受賞者との懇談が行われた<sup>5</sup>。

#### おわりに

今回でCR-1グランプリは3年目を迎えるが、応募数は横ばいで推移しているものの、全国各都市からの応募があり、地域的な広がりを見せている。また、月尾選考委員より、研究内容が年々向上しており、この制度が次第に認知されているとの講評をいただいている。

今後も当センターとしては、CR-1グランプリ等を通じて、都市自治体の調査研究能力の向上に寄与していきたいと考えているので、皆様の積極的な参加を期待している。

（研究員 高橋 清泰）

2013年度も、第4回都市調査研究グランプリの募集をいたします。皆様からのご応募お待ちしております。詳しくは79ページをご覧ください。

<sup>4</sup> 各調査研究の研究概要と講評については、71～76ページに掲載

<sup>5</sup> 表彰式の様子については当センターホームページにて紹介している。