

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の把握による就業意欲要因の分析—

研究カテゴリー[調査型]

所沢市総合政策部情報統計課
新藤良則

1. はじめに

定年退職する高年齢者は、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年齢者は多いのではないかと筆者は考える。

それは、労働政策研究・研修機構が2007年に行った「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」からも伺える。同調査によると、定年後に自社での継続雇用を希望する割合は79.7%であり、継続雇用を希望し、60歳以降も働き続けたいと考えている人は8割前後に達している。1) (p.50)

また同調査によると、高齢者雇用に関する制度・取り組みに対するニーズとして、「継続雇用者の賃金水準を全般的に向上させること」:85.5%、「これまで培った技能・技術・ノウハウを活かせるように継続雇用者を配置すること」:84.4%という回答が、高い割合で示されている。1) (p.43)

それでは、定年退職する高年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年齢者を継続雇用する組織から見た場合、継続雇用したい高年齢者とはどのような人なのか。本稿では、これらについて、筆者が勤務している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。

本稿の構成は以下のとおりである。まず、第2章及び第3章で高年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、仮説を設定する。第4章では本調査・分析の枠組みを説明す

る。第5章では、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する。第6章では、これまでの結果から得られた含意と今後の課題をまとめる。

2. 先行研究のまとめ

組織とその成員との心理的な側面に関する知見を得るための概念である組織コミットメントは、非常に多くの学者により研究されてきた。その代表的な研究のひとつとして、Meyer & Allen(1991)は、組織コミットメントの概念として情緒的、存続的、規範的の3つの要素を挙げている。2)

- ①情緒的コミットメント(Affective commitment)は、組織に対する成員の情緒的な愛着、一体感を意味し、情緒的コミットメントが高い成員は、自ら希望して(want to)組織との雇用関係を存続するという能動的なコミットメントである。
- ②存続的コミットメント(Continuance commitment)は、組織を辞める際に生じるであろうコスト意識を意味し、存続的コミットメントが高い成員は、それが必要であるために(need)組織との雇用関係を存続するという受動的なコミットメントである。
- ③規範的コミットメント(Normative commitment)は、組織との雇用関係を存続する義務感、道徳観を反映し、規範的コミットメントが高い成員は、それを義務だと感じて(ought to)組織に留まるといふコミットメントである。

日本における組織コミットメントの研究としては、関本・花田(1985、1986)が、日本的な集団帰属意識を反映しようという観点で、帰属意識の4因子を抽出している。3), 4)

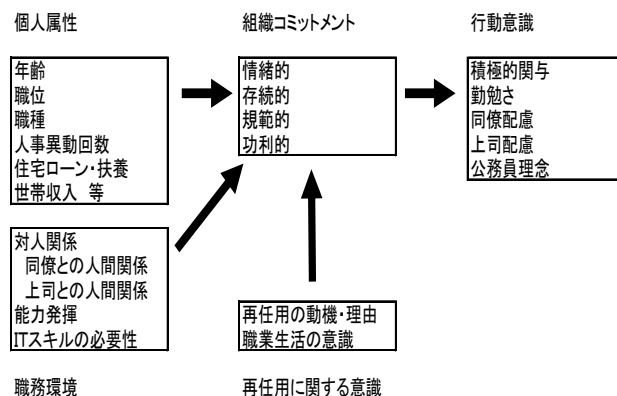
- ①第1因子は組織の目標・規範・価値観の内在化
- ②第2因子は組織のために働きたいという積極的意欲
- ③第3因子は組織に留まりたいという残留意識
- ④第4因子は組織から得るものがある限り組織に帰属する功利的帰属意識

高木浩人(2003)は、この4因子について「この4因子はその後の研究でも確認されており(関本・花田、1987;花田、1991;関本、1992)、かなり安定した構造であると判断できる。」6) (p.54)と述べ、「個々の項目

については多少特徴的なところはあるが、その内容から、①～③は情緒的、④は功利的という判断ができる。」6(p.54)と述べている。また高木浩人(2003)は、存続的コミットメントと功利的コミットメントの違いについて、「功利的コミットメントも存続的コミットメントも損得勘定を念頭においたものであるという点では同じだが、功利的コミットメントは、得られるものがあるから留まるという、いわばプラス方向の意味内容を持ち、存続的コミットメントは、辞めれば失われるものが多いので留まるという、いわばマイナスを回避するという意味内容をもつという違いがある。」6(p.50)と述べている。さらに、高木(2003)は、会社に関わる日常的で具体的な行動(積極的発言、勤勉さ、同僚・上司配慮、行事参加、私生活犠牲)について取りあげ、組織コミットメントの影響について検討している。6)

このように、組織コミットメントの要素にはさまざまな捉え方があるが、組織コミットメントを多角的に把握することによって、個人と組織の関わりについて重要な知見を得ることができるのではないかと筆者は考える。そして本研究の調査・分析に際しては、Meyer & Allen(1991)と関本・花田(1985、1986)の組織コミットメント理論と高木浩人(2003)の組織コミットメント理論の研究から、再任用職員の個人属性、再任用を希望した動機・理由、これまでの職務に関する振り返りや職務環境が情緒的、存続的、規範的、功利的4つの組織コミットメントに与える影響と組織コミットメントが彼らの行動意識に与える影響について4つの組織コミットメントの概念を中心としたフレームワークを作成していく(図2参照)。

また、高齢者の職務能力別による雇用継続に関する先行研究として、高木朋代(2008)は、「高年齢ホワイトカラーの技能には、『職務関連的』と『組織関連的』の二つの方向があり、その比率は職務毎に異なっている。また『知識・技術体系』において職務毎の違いが見られ、『職務に対して専門的』と『一般的』の二つの方向があり、その比率も職務毎に異なっている。そして各職務における、これら『技能』『知識・技術体系』という二つの要素の最適な掛け合わせが、高年齢ホワイトカラーの定年後の雇用継続を決定づけていると考えられる。」7(pp.158-159)と述べている。そしてこの高木朋代の先行研究が、今回の研究目的のひとつである再任用に際しての技術職系職員と事務職系との組織コミットメントや行動意識の違いについて分析する上での、有効な先行研究ではないかと筆者は考える。



【図2】調査・分析のフレームワーク

3. 研究目的

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。

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。このため筆者は、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。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筆者は考える。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。

また技術職系職員と事務職系では、職務環境や知識・経験の違いから、再任用に対する意識の違いがあるようにも考えられる。この際、このような意識の違

いが、組織コミットメントや行動意識に対してどのような影響を与えるのかについて調査・分析していく。

そして筆者は、上記のような高齢者の就業を取り巻く状況と先行研究から、以下のような4つの仮説を設定した。

①再任用職員は、定年退職後に、年金受給開始までのつなぎの収入を得るためという受動的な意識が高いのではないかと考え、以下の仮説1を設定した。

仮説1:再任用職員*⁵は、組織のために働きたいという情緒的コミットメント*¹よりも、組織から得るものがある限り組織に帰属していきたいという存続的コミットメント*²が高くなるのではないか。(また存続的コミットメントが高くなることで、業務に対して積極的に関与しようとする行動意識が低くなるのではないか。)

②再任用職員は、定年退職後に、家に居てもやることなく、周りの目を気にして、仕方なく仕事を続けるという受動的な意識が高いのではないかと考え、以下の仮説2を設定した。

仮説2:再任用職員は、定年退職後、家に居場所がないために働くことを義務だと感じる意識が高いほど、規範的コミットメント*³が高くなるのではないか。

③再任用職員は、今までの経験や知識を生かして仕事を続けることができることで、収入や就労しているという充実感など得るものが多いという能動的な意識が高いのではないかと考え、以下の仮説3を設定した。

仮説3:再任用職員は、ほとんどの再任用職員が退職後も同じ職場で同じ業務を任せられ再雇用される。このため、今までの経験・技能やスキルを活用できるという意識が高いほど、功利的コミットメント*⁴が高くなるのではないか。

④再任用職員のうち技術職系職員は事務職系に比べて、職務環境や経験・知識・資格の違いから、組織に依存する意識が低いのではないかと考え、以下の仮説4を設定した。

仮説4:技術職系再任用職員は、(入庁以来専門的で同一の職務に携わってきたため、)事務職系に比べて個人として専門的な知識や技能を持っている。このため技術職系再任用職員は、事務職系職員よりも、規範的コミットメントが低くなるのではないか。

*1【情緒的コミットメント】:組織に対する成員の情緒的な愛着、一体感を意味する。

*2【存続的コミットメント】:組織を離脱する際に生じるであろうコスト意識を意味する。辞めれば失われるものが多いので留まるという、いわばマイナスを回避するという意味内容をもつ。

*3【規範的コミットメント】:組織との雇用関係を存続する義務感を感じて組織に留まる。

*4【功利的コミットメント】:得られるものがあるから留まるという、いわばプラス方向の意味内容をもつ。

*5【再任用職員】:T市役所を定年退職後に継続雇用された職員。再任用職員は、1年毎に更新で、平成14年度の定年退職者は上限年齢61歳、15-16年度:62歳、17-18年度:63歳、19-20年度:64歳、平成21年度以降の定年退職者の場合65歳を上限年齢として再任用できる。

4. 分析対象

本調査における研究課題は、以下の通りである。

再任用制度が、高年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。

[調査のやりかた]:

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。

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。なお調査項目のうち組織コミットメントについては、高木浩人(1998)が7社260人(服装、ホテル、通信、化学繊維、運輸、伝統産業、呉服)に対して行った調査項目より引用している。5)

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(表4-1参照)。今回のアンケート調査では、技術職に比べて医療職や現業職の有効回答率が低い(技術職:83.3%;医療職:40.0%;現業職:35.0%)結果であった。これは、技術職に比べて医療職や現

業職は出先機関の職員であるため、このような調査に関して関心が低いためではないかと推測される。

【表4-1】T市役所再任用職員職種別人数一覧 H21.4.1現在 単位:人

	事務職	技術職	現業職	医療職	保育士	計
再任用職員	24	12	20	5	1	62
有効回答数	15	10	7	2	1	35
有効回答率	62.5%	83.3%	35.0%	40.0%	100.0%	56.5%

※ 未着:2通(現業職)、無効回答:3通(個人属性に関する項目の無記入)

分析方法としては、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、 α 係数を算出し内的整合性を検討した。その後、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。

5. 分析結果とそれらについての考察

5-1. 尺度

組織コミットメント項目については、高木浩人(「雇用構造の変化と組織コミットメント」日本労働研究雑誌 445号 1998)より引用した。そして今回の調査における組織コミットメント因子に関して正確性を期するために、アンケート調査結果の組織コミットメント項目について因子分析を行った。その結果抽出した因子は以下のとおり(表 5-1-1 参照)であるが、高木浩人(1998)が、組織との雇用関係を存続する義務感、道徳観を意味する規範的コミットメントとした項目(問6-7「この組織で仕事を続けることは、私の義務である」)が、組織に対する成員の情緒的な愛着、一体感を意味する情緒的コミットメントの因子として抽出された。

規範的コミットメントには能動的な要素と受動的な要素があるのではないかと筆者は考える。今回の調査結果では、問6-7「この組織で仕事を続けることは、私の義務である」については、能動的な意識としてとらえられたため情緒的コミットメント因子に分類されたのではないかと考える。このため今回の因子分析で抽出された規範的コミットメント因子に関しては、受動的な意識のコミットメントとしてとらえることとした。

【表5-1-1】組織コミットメントの因子分析結果(バリマックス回転後の因子負荷量)

コミットメント因子	問6 質問項目	因子1	因子2	因子3	因子4
情緒的コミットメント	5 私は自分自身をこの組織の一部であると感じる	.857	-.005	-.228	.065
	1 この組織にいて、非常にやる気をもって仕事ができる	.816	.124	-.055	.343
	13 他の組織ではなく、この組織を選んで本当によかった	.751	.149	-.086	-.046
	19 この組織の一員であることを、誇りをもって他人に話せる	.636	.534	-.197	.341
	15 この組織のためであれば苦勞もいとわない	.537	.385	.197	.409
	7 この組織で仕事を続けることは、私の義務である	.471	.211	.320	-.148
	存続的コミットメント	14 この組織を離れたら、どうなるか不安である	.029	.707	.587
16 この組織を辞めたいと思っても、今すぐにはできない		.395	.640	.203	.023
21 この組織を辞めると、かなりの損失を伴うことになる		.157	.636	.378	-.111
12 この組織にいては、他に働ける場所がないからだ		.046	.558	-.180	-.064
規範的コミットメント	17 今この組織を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう	-.025	.058	.704	.153
	3 この組織を辞めると、世間が悪い	-.168	.014	.615	-.111
功利的コミットメント	10 この組織にいて得るものが多い	.110	-.129	.010	.916

組織コミットメントの尺度の信頼性を検討するために、算出した α 係数の結果は以下のとおり(表 5-1-2 参照)である。

【表5-1-2】組織コミットメント信頼性統計量表

	Cronbach のアルファ	信頼性統計量	
		標準化された項目に基づいた Cronbach のアルファ	項目の数
情緒的コミットメント	.855	.862	6
存続的コミットメント	.762	.765	4
規範的コミットメント	.597	.608	2

このため、組織コミットメントに関する内的整合性については、十分な値が得られたと考える。

5-2. 分析結果概要

調査・分析フレームワーク(図2参照)に基づき、各項目が組織コミットメントに与える影響及び組織コミットメントが行動意識に与える影響を検討するために、以下①～⑤について重回帰分析を行った。

- ①個人属性－組織コミットメント
- ②職務環境－組織コミットメント
- ③再任用を希望した動機・理由－組織コミットメント
- ④職務生活で心掛けてきたこと－組織コミットメント
- ⑤組織コミットメント－行動意識

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)が組織コミットメントに与える影響を検討するために、重回帰分析を行ったが、どの項目においても有意な結果を示さなかった。また再任用制度に関する項目(再任用年数、認知度、次年度以降の希望年数)についても同様に、組織コミットメントに与える影響を検討するために、重回帰分析を行ったが、どの項目においても有意な結果を示さなかった。

ちなみに、次年度以降も再任用を希望すると回答した再任用職員は、35人中32人であった。再任用を希望しないと回答した再任用職員3人に関して、制度上雇用されない(63歳が上限である)ためと回答している。また希望する再任用の年数の平均は、3.5年

であった。このように現在再任用されている職員全員が、複数年の再任用を希望している。このため再任用職員の就労意欲は高いのではないかと考える。

再任用職員の意識を検証するために、職務環境や再任用に関する意識について、独立変数、組織コミットメントを従属変数として重回帰分析を行った。有意な結果を示したのは、組織に対する成員の情緒的な愛着、一体感を意味する情緒的コミットメントと、得られるものがあるから留まるという、いわばプラス方向の意味内容をもつ功利的コミットメント、組織との雇用関係を存続する義務感、道徳観を意味する規範的コミットメントに関してであった。しかし辞めれば失われるものが多いので留まるという、いわばマイナスを回避するという意味内容をもつ存続的コミットメントと再任用職員の意識との間には、有意な結果を示さなかった。また、存続的コミットメントを独立変数、行動意識を従属変数として重回帰分析を行った結果に関しても、有意な結果を示さなかった。

5-3. 仮説検証

● 仮説1に関して

「再任用職員は、組織のために働きたいという情緒的コミットメントよりも、組織から得られるものがある限り組織に帰属していきたいという存続的コミットメントが高くなるのではないか。(また存続的コミットメントが高くなることで、業務に対して積極的に関与しようとする行動意識が低くなるのではないか。)」

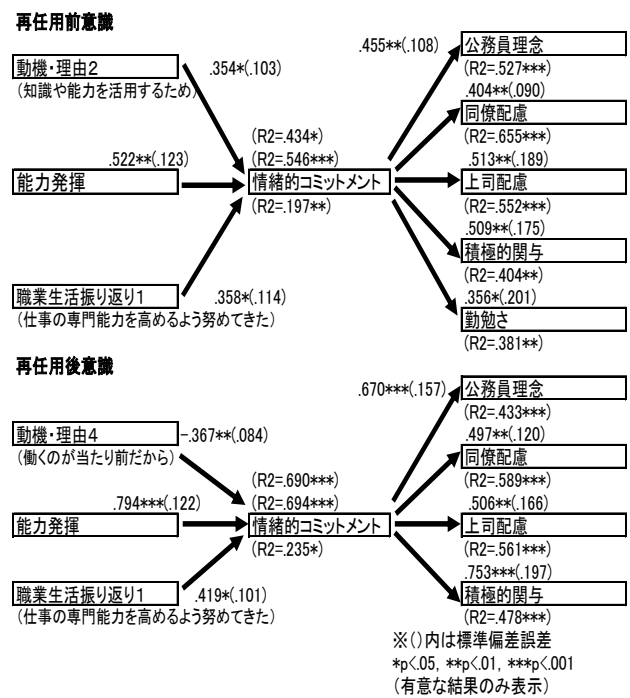
辞めれば失われるものが多いので留まるという、いわばマイナスを回避するという意味内容をもつ存続的コミットメントとどの項目との間にも因果関係は示されなかった。このため今回の実証結果では、仮説1は支持されなかった。

今回の分析結果では、「仕事の専門能力を高めるように努めてきた」、「能力を発揮できている」という意識と情緒的コミットメントとの有意な関係が示された(図 5-3-1 参照)。これは再任用職員にとって、「仕事の専門能力を高めるように努めてきた」ことによって「能力を発揮できている」という満足感、充実感が、組織との愛着や一体感を生み、能動的な意識となっていると考える。

再任用前後の違いとして、組織に対する成員の情緒的な愛着、一体感を意味する情緒的コミットメントに関して再任用後では、「働くのが当たり前だから」という意識が低いほど、情緒的コミットメントが高くなるという結果であった(図 5-3-1 参照)。このことから再任用職員は、定年退職前に比べて退職後に働くことが当たり前だというネガティブな意識よりも、自分の知識や

能力を活用するために再任用を希望するというポジティブな意識が高いのではないかと考える。

再任用職員の行動意識に関しては、組織の成員に対して情緒的な愛着、一体感を意味する情緒的コミットメントが高いほど行動意識(公務員理念、同僚配慮、上司配慮、積極的関与)も高いという因果関係が示された(図 5-3-1 参照)。人材育成を進める側の職員課(組織)は、求められる職員像として「全体の奉仕者」としての自覚を持つことや市民の立場・目線に立って業務に取り組むこと、改革意識を持って積極的に課題解決にあたることができる職員を求められる職員像として人材育成基本方針に掲げている。このため、今回の結果から組織の成員に対して情緒的な愛着、一体感を意味する情緒的コミットメントが高いことが、定年退職者を雇用する組織側から見た場合、再任用したい職員に求められている一要素ではないかと考えられる。



【図5-3-1】重回帰分析結果(情緒的コミットメント)

● 仮説2に関して

「再任用職員は、定年退職後、家に居場所がないために働くことを義務だと感じる意識が高いほど、規範的コミットメントが高くなるのではないか。」

家に居場所がないために働くことと組織との雇用関係を存続する義務感、道徳観を意味する規範的コミットメントの間には、因果関係が示された(図 5-3-2 参照)。このため、仮説2は支持された。

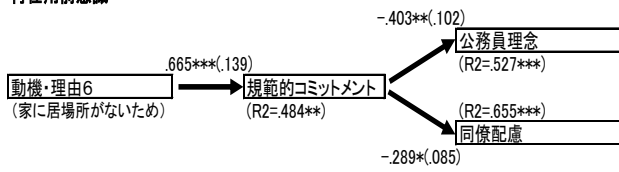
これは、再任用職員は地元・近隣出身者が多く、

彼らが市役所職員であることを近所の人に知られているため、定年退職前の意識として既に、定年退職後に何もせずに家に居ることに対して世間体を気にし、罪悪感を抱いている表れではないかと推測される。

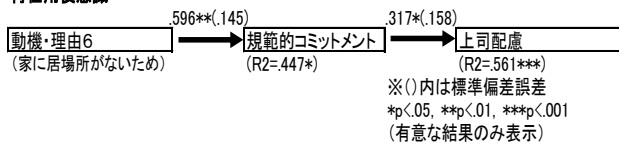
また再任用前の行動意識として、組織との雇用関係を存続する(受動的な)義務感を感じて組織に留まるという規範的コミットメントが高いほど公務員理念(「全体の奉仕者」であるという自覚を持って職務に取り組んでいるという能動的な意識)に対する意識が低いという結果であった(図5-3-2参照)。これは再任用職員が、単年度雇用であるために、再任用前に比べて再任用後のほうが、公務員理念に対する意識が低いわけではないかと考える。

再任用後の行動意識として、規範的コミットメントと上司配慮との関係において、組織との雇用関係を存続する義務感、道徳観を意味する規範的コミットメントが高いほど上司に対して配慮する意識が高くなるという結果であった(図5-3-2参照)。これは再任用職員にとって、かつての部下や後輩が上司となりその配下で働かなくてはならなくなるために、かつての部下や後輩である上司に対する義務と割り切って配慮しているためではないかと考える。

再任用前意識



再任用後意識



【図5-3-2】重回帰分析結果(規範的コミットメント)

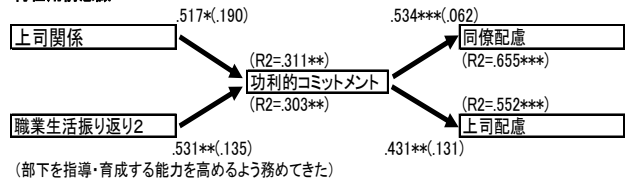
● 仮説3に関して

「再任用職員は、ほとんどの再任用職員が退職後も同じ職場で同じ業務を任せられ再雇用される。このため、今までの経験・技能やスキルを活用できるという意識が高いほど、功利的コミットメントが高くなるのではないか。」

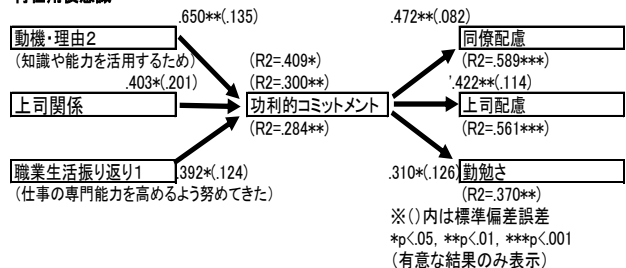
再任用後の意識として、「知識や能力を活用するため」、「仕事の専門能力を高めるように努めてきた」という意識と功利的コミットメントとの因果関係が示された(図5-3-3参照)。このため仮説3は支持されたと考える。

得られるものがあるから留まるという、いわばプラス方向の意味内容をもつ功利的コミットメントに関しては、再任用前の意識として、「部下を指導・育成する能力を高めるよう努力してきた」という意識と功利的コミットメントとの因果関係が示された(図5-3-3参照)。また再任用後の意識としては、「仕事の専門能力を高めるように努めてきた」という意識と功利的コミットメントとの因果関係が示された(図5-3-3参照)。再任用職員の再任用前の職務上の立場として、組織からは部下を指導・育成することが求められている。しかし再任用後に関しては、再任用職員は部下がいなくても、今まで部下や後輩だった職員の下で働くことになる。このため再任用後は、管理職や上司として部下を指導するトップダウン的な意識よりも、自分自身の仕事に対する専門能力を高めるというボトムアップ的な意識が高くなり、自分自身のスキルを高めることで組織から得られるものが多いという意識が高くなるのではないかと考える。

再任用前意識



再任用後意識



【図5-3-3】重回帰分析結果(功利的コミットメント)

● 仮説4に関して

「技術職系再任用職員は、(入庁以来、専門的で同一の職務に携わってきたため、)事務職系に比べて個人として専門的な知識や技能を持っている。このため技術職系再任用職員は、事務職系職員よりも、規範的コミットメントが低くなるのではないか。」

技術職系再任用職員の組織コミットメントとの因果関係を調査するために、職種別(技術職系・事務職系)に重回帰分析を行った。しかし重回帰分析の結果からは、有意な因果関係を得ることができなかった。これは、事務職系:15名、技術職系(技術職、医療職):12名という非常に小さいサンプル数のためではないかと筆者は考える。

このため技術職系(技術職、医療職)・事務職系、2つの職務による相違を検定するためにt検定による分析を行った。この結果、再任用後の意識として、再任用を希望した動機・理由のうち「自分の知識や能力を活用するため」(動機・理由2)において、10%有意で技術職系と事務職系との間に差が認められ、技術職系のほうが高い動機・理由であることが確かめられた(表 5-3 参照)。また「公務員として市民のために働くことが義務だから」(動機・理由5)において、5%有意で技術職系と事務職系との間に差が認められ、事務職系のほうが高い動機・理由であることが確かめられた(表 5-3 参照)。

このことから再任用を希望した動機・理由に関して、技術職系は、自分の知識や能力に関連した意識(職務関連的な意識)が高く、一方で事務職系は、組織内での自分の立場に関連した意識(組織関連的な意識)が高いといえるのではないかと考える。これは、高木朋代(2008)の先行研究と同じ結果であった。

【表5-3】再任用を希望した動機・理由に関するt検定結果
N=15 1:事務職
N=12 2:技術職・医療職

動機理由	職種B	N	グループ統計量		
			平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
動機理由 2	1	15	3.20	1.424	.368
	2	12	4.08	.996	.288
動機理由 5	1	15	3.27	.961	.248
	2	12	2.25	1.138	.329

独立サンプルの検定

動機理由	等分散性のための Levene の検定	2つの母平均の差の検定						
		F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率(両側)	平均値の差	差の標準誤差
動機理由 2	等分散を仮定する。	3.663	.067	-1.819	25	.081	-.883	.486
	等分散を仮定しない。			-1.892	24.634	.070	-.883	.467
動機理由 5	等分散を仮定する。	1.129	.298	2.517	25	.019	1.017	.404
	等分散を仮定しない。			2.469	21.606	.022	1.017	.412

(有意な結果のみ表示)

動機・理由2: 自分の知識や能力を活用するため

動機・理由5: 公務員として市民のために働くことが義務だから

5-4. その他の要因(自由記載欄)

アンケート調査票における自由記載欄への記載は、以下(表 5-4 参照)のとおりである。

T 市役所における再任用制度では、現状、再任用を希望すれば(規定を満たしていれば)、概ね再任用されることが可能なようである。このため現状の再任用制度では、A 氏や B 氏が挙げているような「年金受給まで」、「制度があるから再任用」といった再任用職員のネガティブな意識やスキル、キャリアに関係なく再任用が可能であることの問題点があるように考える。そしてこのような問題点により、C 氏や D 氏のような「給料が同じ」、「賃金等待遇が悪い」といった再任用制度に対する不満が出てくるのではないかと考える。さらに再任用が 1 年毎に更新であることも、再任用職

員の行動意識に影響を与えていると考える。しかし再任用を希望する動機としては、D 氏が述べているように、「社会に貢献しているという自負と社会と繋がりを持っている」という精神的な要因が大きいのではないかと筆者は考える。

【表5-4】再任用職員自由記載欄における記述一覧

再任用職員	自由記載事項
A氏(事務職)	..殆どは年金頼りであることから、一般職員としては、再任用制度は大変ありがたく必要な制度である。しかしながら、現状の採用職員を見ると年金受給まで」という単なる意思だけで務めている職員も見受けられることから、定年までの勤務状況の精査や試験制度等も視野に入れていくことも必要ではないか。
B氏(事務職)	制度があるから「再任用」ではなく、「この人」なら再任用を是非お願いしたい、と言われるような制度運用なら理想的である。
C氏(技術職)	全ての職員が再任用で主任という階級で給料も同じなのは納得できない。また、再任用であっても、その本人のやる気を生み出すためには、退職前の職階級である程度階級に差を持たせるべきだ。
D氏(事務職)	正職員と全く同じ業務内容であるにもかかわらず賃金等の待遇が悪い。任用期間が1年毎に更新する制度になっており、次年度以降の任用が完全に保証されていないため身分が不安である。
E氏(技術職)	..健康で働くことによって、社会に貢献しているという自負と社会と繋がりを持てることのありがたさを感じています。再任用で同じ組織の中で働くことは、お互いの知識、経験を活かす有効手段ではないでしょうか。しかし組織の縮小傾向にある現在、組織の年齢構成が大きく変化しているのも問題ですが、うまく共存共栄できればと思います。高齢者自身、社会参加への意識改革の必要があると思います。

5-5. 結論

再任用職員は、再任用制度により、多くは従来と同じ職場で同じ職務を継続し、概ね従来の勤務条件の下で雇用されるが、収入は大きく減収する。さらに、役職は外され職位は低下する上に、単年度での再雇用である。このように再任用職員は、定年退職前に比べて職務環境が大幅に変わる。また、そもそも再任用制度が発足した経緯としては、年金支給開始年齢の引き上げによる要因が大きいことが考えられる。

このため再任用職員にとっては、定年退職後も収入を得るために再任用を希望するというプラス要因と、辞めれば失われるものが多いので留まるという、いわばマイナスを回避するという意味内容をもつ存続的コミットメントとの間の因果関係が高いと筆者は考えていた。しかし今回の調査結果からは、再任用を希望する動機・理由や職務環境と存続的コミットメントとの間で因果関係は示されなかった。

今回の調査結果の特徴として、「自分の知識や能力を活用するため」、「仕事の専門能力を高めるように努めてきた」、「能力を発揮できている」といった、これまでの経験や蓄積してきた知識・技能に関する項目と組織との雇用関係を存続するうえでポジティブな意識である情緒的・功利的コミットメントとの正の因果関係が示された。これは、再任用職員が、定年退職後も同じ組織で仕事を続けられることに誇りを感じ、

再任用前と同様に収入を得るためというよりも、組織から必要とされている人材であるという実感のほう、再任用を希望する際の重要な要因となっているのではないかと考える。また再任用を希望する際に収入を得ることが、一番の決定要因でない理由としては、地方公務員は長期雇用が一般的であるため定年退職時に、ある程度の退職金と年金を得ることができる。このため再任用職員は、再任用後の大幅な給与の減額を受け入れているのではないかと考える。

以上により、組織にとって再任用職員的情緒的コミットメントの向上を図ることは、再任用職員の蓄積した経験や知識を有効活用するうえで重要であり、必要な要素であると考え。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、組織に対する愛着、一体感を意味する情緒的コミットメント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と筆者は考える。

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と考え。こういったマネジメントスキルに対する取り組みは民間企業では盛んに行われているようである。しかし、こういった取り組みは、民間企業だけでなく自治体職員にも共通する人材育成マネジメントである。すなわち組織にとっては、組織に対する愛着・一体感(情緒的コミットメント)、業務に関する専門知識や技能、総合的な判断力(戦略性)を併せ持つ人材を育成することが重要であると考え。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筆者は考える。

6. 総合考察まとめ

本稿は、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。

T市役所の再任用制度の現状として、組織は、人件費削減、費用対効果といった効率性を重視しているように考える。しかし今回の調査・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筆者は考える。

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筆者は考える。

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。そしてこのような研究を行うことで、高年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筆者は考える。

7. 参考文献

- 1) 「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 2008年
- 2) Meyer, J. P. & N. J., Allen, 1991. "A three component conceptualization of organization commitment," *Human Resource Management Review*
- 3) 関本昌秀・花田光世:「11社 4539名の調査分析にもとづく帰属意識の研究(上)」 *ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス* 1985年
- 4) 関本昌秀・花田光世:「11社 4539名の調査分析にもとづく帰属意識の研究(下)」 *ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス* 1986年
- 5) 高木浩人:「雇用構造の変化と組織コミットメント」 *日本労働研究雑誌* (No.455) 1998年
- 6) 高木浩人:「組織の心理的側面」 白桃書房 2003年
- 7) 高木朋代:「高年齢者雇用のマネジメント」 日本経済新聞社出版 2008年