

Discussion Papers In Economics And Business

定年後再雇用に伴う各種変化と
内発的モチベーションの関係性

石塚修司・関根浩一・角地信太郎

上山真実・開本浩矢

Discussion Paper 21-11

August 2021

Graduate School of Economics
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

定年後再雇用に伴う各種変化と内発的モチベーションの関係性

石塚修司*
関根浩一†
角地信太郎‡
上山真実§
開本浩矢**

要旨

現在、多くの企業において定年後再雇用制度が導入されており、一般に再雇用となった際はっ職位変更や賃金低下を伴う制度として設計されている。少子高齢化が進む中で、労働力を確保するためシニア層の活躍が必要不可欠であり、再雇用制度を導入している企業においては重要課題と考えられる。本研究では、定年後再雇用者（以下、「再雇用者」）が定年前と変わらない高いモチベーションを保ちつつ業務へ取り組む方法を探るために、再雇用に伴う各種変化と再雇用者の内発的モチベーションの関係性について明らかにすることを目的とした。総合化学メーカーX社の再雇用者 1,114 名を対象にアンケート調査を実施し、その結果を分析したところ、再雇用者のモチベーションは、再雇用後の職務設計のあり方や組織的公正感などと関係することが確認された。

JEL 分類番号： M12, M54

キーワード： 再雇用制度、内発的モチベーション、職務設計、高齢者雇用

* 旭化成株式会社人事部延岡人事室

† 旭化成ファーマ株式会社経営統括総務部人事部

‡ カヤク・ジャパン株式会社管理本部総務部

§ 旭化成エレクトロニクス株式会社人事部

** 大阪大学大学院経済学研究科(hirakimoto@econ.osaka-u.ac.jp)

I. 背景と研究目的

65歳以上人口割合は、1950年時点で5%に満たなかったのに対し、1985年には10.3%、2005年には20.2%と急速に上昇し、2015年には26.7%と過去最高になっている（厚生労働省、2016）。

これに伴い、労働人口の構成も様変わりしており、常用労働者が31人以上の企業における60～64歳層の労働者数は、2009年には約155万人だったのに対し、2012年には約196万人にまで増加している（厚生労働省、2017）。同年齢層の就業率を見ても、2005年の52.0%が、2011年には57.3%にまで高まっている。くわえて清家（2009）が指摘するように我が国の高齢者の就労意欲は全体として高いことが知られ、この就労意欲の高さを阻害しないような雇用制度が求められているともいえる。こうした高齢者の就労意欲の高さは彼らの有するリソースともいえ、そのリソースの活用が企業に求められているともいえる。

一方、高齢者の雇用にかかる労働法制の変遷に目を移すと、1998年に60歳定年が標準化され、2000年には65歳までの雇用確保措置が努力義務となった。さらに2013年には希望者全員を65歳まで継続雇用することが義務化された。厚生年金の支給開始年齢が65歳に引き上げられる2025年には、定年が65歳へと引き上げられることが予想され、これに伴い、70歳までの雇用措置義務も現実的なものとなってきている。また、厚生労働省からは、高齢者の働きやすい職場づくりについて、高齢者等職業安定対策基本方針（厚生労働省、2012）として発信されている。

こうした外部環境の変化に耐えうるように、企業においては、60歳以上のベテラン従業員を従来以上に活用することへ関心が高まっている。高齢者にいかにモチベーション高く働いてもらうかは、多くの企業で重要な経営課題に位置付けられているといっても過言ではない。

しかしながら、再雇用者のモチベーションについて、定量的な調査報告は豊富とはいえないのが現状である。こうした中で、定年後のモチベーションについて調査分析した笠井（2012）の研究は貴重である。笠井（2012）は高齢者の就業状況の特徴を8つの因子で捉え、就業意欲という観点からモチベーションとの関連を分析している。ただし、笠井（2012）は定年後の多様な雇用パターン（たとえば、再雇用、定年延長、関連会社への転籍など）と就業意欲との関連に焦点を当てており、必ずしも継続雇用制度における再雇用前後の様々な労働環境の変化とモチベーションとの関係性を明らかにしてはいない。

本研究においては、この点をより明らかにするため、様々な要因によって再雇用前後のモチベーションが変化していることを定量的に捉えることに焦点を当てる。これをもって、再雇用制度の運用に関して実践的な示唆を示すことが本研究の目的である。

II. 先行研究と仮説の提示

岸田（2019）や太田（2018）が指摘するように日本企業の高齢者のモチベーションや学習への意欲を維持することは社会的課題ともなっている。一方で、再雇用者のモチベーションに焦点を当てた場合、年齢と共にどのようにモチベーションが変化するのかについてはほとんど知られていないのが現状である（Kanfer, Frese, & Johnson, 2017）。限られた先行研究の中で、Kooij（2011）は、加齢と共に、訓練や学習といったことに関する成長欲求が低下することを明らかにしている。定年後に就業を継続していくためには、学習によって得られた新しい知識やスキルを発揮してい

く必要があるが、学習へのモチベーションが低下してしまうと、そこで得られるはずの知識やスキルを発揮することできなくなってしまう。Ryan & Deci (2000) や塩月ら (2019) が指摘するように、知識やスキルを発揮することは自身の有能さへの欲求を満たすことを通じて、内発的モチベーションを向上させる。つまり、学習意欲の低下に伴う新たな知識や能力の獲得機会の減少は、内発的モチベーションを低下させると予想される。以上を踏まえて、本研究の仮説 1 が提示される。

仮説 1 定年後再雇用者の内発的モチベーションは、再雇用に伴って低下するだろう。

高年齢者雇用安定法が 2004 年に改正され、65 歳までの高年齢者雇用確保措置が企業に義務付けられている。同法に基づく高年齢者雇用確保措置の具体的施策として、定年年齢の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年の廃止の 3 つが掲げられているが、人事院による平成 30 年民間企業の勤務条件制度等調査結果によれば継続雇用制度のある事業所の割合は 97.0%となっている (人事院、2018)。ここでいう「継続雇用制度」とは、雇用している高年齢者を、本人が希望すれば定年後も引き続いて雇用する、「再雇用制度」などの制度 (厚生労働省) を指しているが、同調査によれば継続雇用制度のうち、再雇用制度が 91.0%を占めており、多くの企業が再雇用制度による高年齢者雇用を実現していることがわかる。

このように定年後再雇用制度は多くの企業で導入されているが、一般に身分や賃金等の変化を伴う制度として設計されており、再雇用者の不満も指摘される。たとえば、藤本 (2011) による 50 歳代後半を対象に 60 歳以降の継続雇用のあり方を尋ねた調査では、「継続雇用者の賃金水準を全般的に向上させること」を「非常に望む」または「望む」割合の合計は 85.5%となっており、要望の第 1 位となっている。同調査では、「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」の割合が計 84.4%、「希望者全員が継続雇用されるようにすること」の割合が計 79.8%と続いており、賃金以外についても要望が示されている。

以上の再雇用者をめぐる制度運用やそれに対する要望を踏まえると、単純に加齢による変化だけではなく、再雇用後の様々な職務変化が再雇用者の内発的モチベーションに影響を及ぼすことが予想される。したがって、以下の仮説 2 が提示される。

仮説 2 定年後再雇用に伴う様々な職務上の変化が内発的モチベーションに影響を及ぼしている。

60 代就業者のモチベーション要因に関する先行研究としては、笠井 (2012) が、インターネット調査会社の登録モニターを対象に、定年後の雇用形態別にモチベーションに関する要因の探索を行っている。その結果、定年後に「元の会社で再雇用」となった者は、モチベーションを低下させる要因の一つとして「収入への不満」を指摘する割合が高いことが明らかになっている。収入への不満がないほど、現在の就業意欲は高く、現在の働き方の継続可能性は高まることや他の雇用形態では収入による現在の就業意欲への有意な影響はないことから、再雇用者には報酬の問題とモチベーションに無視できない関係性があることが示唆されている。

報酬は一般的に外発的モチベーションを刺激する要因とされているが、統制的機能と情動的機能の2種類を有することが指摘されており (Deci et al., 1999; 武脇, 2013 など)、前者の機能が勝ると内発的モチベーションを阻害するとされている。再雇用者の収入への不満が高いことを踏まえると、再雇用者にとっての収入は職務遂行に対する外的報酬として統制的機能が作用していることが予想される。また、再雇用者は元の職場での職務を継続して遂行するにも関わらず、報酬が低下することで自身の職務遂行に関する情動的機能が阻害されることも考えられる。すなわち、外的報酬の低下は統制的機能および情動的機能いずれの面からも内発的モチベーションを低下させると予想される。したがって、仮説2に対して、以下のサブ仮説2-1が提示できる。

サブ仮説 2-1 処遇に対する満足度の低下は内発的モチベーションにネガティブな影響を及ぼす。

すでに見てきたように継続雇用の大部分は元の職場での再雇用であった。笠井 (2012) によれば、こうした元の職場での再雇用者のうち、契約社員・嘱託が 50.9%と約半数となっている。定年前に正社員であったものが再雇用後に契約社員・嘱託として継続雇用されている状況がかなりの割合を占めることが読み取れる。彼らにとって定年後にこうした身分が変更されることは、職務環境の大きな変化であり、内発的モチベーションを低下させることが予想される。したがって、サブ仮説 2-2 が提示できる。

サブ仮説 2-2 再雇用に伴う身分の変更は内発的モチベーションにネガティブな影響を及ぼす。

また、笠井 (2012) の研究においては、再雇用者のモチベーションを低下させる要因として「仕事とのミスマッチング」「職場環境における課題」「仕事負荷」が抽出されている。前述したように再雇用後には、雇用形態が契約社員や嘱託といった有期雇用契約となる場合が多いため、ポスト就任者はそのタイミングで役職を外れることになる。ポスト就任者は、組織の成果に責任を持ち、組織の管理監督者でもあるため大きな裁量を持って業務を遂行しているが、再雇用後はそうした裁量がなくなることとなる。これは職務遂行上の自律性の程度が相対的に低下することを意味する。自己決定理論 (Deci&Ryan, 1985 ; Ryan&Deci, 2000) に基づけば、こうした職務遂行上の自律性の低下は内発的モチベーションを阻害すると予想される。また、自己決定理論では自律性だけでなく有能感も内発的モチベーションに影響するとされている。再雇用後は組織のサポート的な役割にまわることが多いため、仕事の難易度が低下することが予想される。仕事の難易度の低下は有能感の低下をもたらすと考えられる。したがって、以下のサブ仮説 2-3、2-4 及び 2-5 が提示される。

サブ仮説 2-3 定年前のポスト就任者は、定年後の内発的モチベーションが低下する。

サブ仮説 2-4 定年後の仕事の自律性の低下は、内発的モチベーションにネガティブな影響を及ぼす。

サブ仮説 2-5 定年後の仕事の難易度の低下は、内発的モチベーションにネガティブな影響を及ぼす。

さらに、再雇用者は同じ企業の中で長年勤務してきた実績があるため、知識や経験を豊富に有しているという周囲の認識があり、上司や同僚からのサポートも必然的に減少してくると考えられる。再雇用者への周囲の配慮から、上司や同僚から再雇用者へのソーシャル・サポートが減少している環境においては、一人一人の能力を生かそうという雰囲気は相対的に起こりにくいだろう。一方、太田ら（2003）によると、職場の雰囲気を代表する諸変数の中でも、「部下や後輩を育てようという雰囲気」や「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気」は職場全体の労働意欲を規定する重要な要因になるとしている。

このように再雇用者はその知識や経験から上司や同僚からのサポートを受けにくい一方で、職場の支持的雰囲気は内発的モチベーションを高めることが予想される。したがって、サブ仮説 2-6 が提示される。

サブ仮説 2-6 定年後の上司・同僚のサポートの低下は、内発的モチベーションにネガティブな影響を与える。

上記のように支持的な雰囲気が醸成されづらくなることは、再雇用者と周囲の従業員との社会的交流の減少をもたらし、再雇用者を含めた職場全体のモラールダウンにつながることを予測される。自己決定理論（Deci&Ryan, 1985 ; Ryan&Deci, 2000）では、有能さと自律性に加え、周囲との関係性が内発的モチベーションを規定する要因として指摘されている。周囲との社会的交流の減少によって、再雇用者と周囲との関係性が十分に構築されないとすれば、関係性欲求は十分に満たされないと予想される。したがって、サブ仮説 2-7 が提示できるだろう。

サブ仮説 2-7 定年後の会社・職場との一体感の低下は、内発的モチベーションにネガティブな影響を与える。

塩月ら（2019）は、MBO の運用において、目標の質が高いことが従業員の内発的モチベーションを高めることを確認している。そこでは、適切な目標管理制度の運用が、部下の目標達成による有能感を高め、結果的に内発的モチベーションを刺激することを指摘している。一方で、再雇用者は現役世代のサポート的役割を期待されることが多いため、定年前に比べて業務目標の質が低下することが想定される。こうした目標の質の低下は有能感を刺激しづらいことが予想される。したがって、サブ仮説 2-8 が提示できる。

サブ仮説 2-8 再雇用後の目標の質的变化は、内発的モチベーションにネガティブな影響を与える。

また、現役世代のサポート役という意味では、Erickson（1997）の指摘する世代継承性に関する

る役割が、再雇用者に期待されているといえる。ところが、笠井（2012）によれば再雇用者の世代継承性に対するモチベーションはそれほど高くないことが指摘される。ここでは、「次の社会や世代に役立つような仕事をしている」といった行動を世代継承性と捉えているが、再雇用者にとって、後輩たちの面倒を見ることは必ずしもモチベーションの向上につながっていないことが示唆されている。世代継承行動を積極的に取り組むことは成人期の停滞という危機を乗り越え成長していくことにつながるといわれている（Erickson, 1977）が、再雇用者ではこうした発達課題に危機があるともいえる。

本来再雇用者の蓄積した知識や経験が若い世代の育成に活用・評価され、彼らの有能感が刺激されることが望ましいが、世代継承行動という新たな目標の遂行が十分に行われていないとすれば、再雇用者の有能さの知覚は十分に高まらないことが考えられる。すなわち、再雇用者は次世代育成という新たな目標達成を通じた有能感の向上と、その結果としての内発的モチベーションの向上に困難を抱えていると予想される。以上からサブ仮説 2-9 が提示される。

サブ仮説 2-9 再雇用後の世代継承意識の低下は、内発的モチベーションにネガティブな影響を与える。

すでに指摘したように再雇用制度の適用を受けることで、処遇などが変化する。こうした変化に対しては再雇用者の満足度はそれほど高くないことが笠井（2012）によっても指摘される。本来、職務内容の大幅な変化に伴った、処遇や身分の変化であれば、公平と認知することは十分に可能であるが、彼らの不満感からは組織的公正感が十分なレベルにあるとはいえないだろう。三崎（2006）や加納（2017）においても組織的公正感が内発的モチベーションを促進する効果を持つことが示されている。したがって、再雇用後の人事考課上の公正感再雇用者のモチベーションに影響を及ぼすことが予想される。以上より、サブ仮説 2-10 が提示できる。

サブ仮説 2-10 人事考課への公正感低下は、内発的モチベーションにネガティブな影響を与える。

ここまでは就業条件や環境要因を中心に仮説を提示してきたが、最後に再雇用者本人の健康状態との関係性についても触れておく。濱秋ら（2010）は中高齢者の健康状態と労働参加との関連性について分析し、男性従業員の健康状態の悪化は無職となる確率を有意に上昇させ、労働時間を減少させることを指摘した。つまり、再雇用者の健康状態の悪化は彼らの就業に対してネガティブな影響をもたらしていると予想される。さらに、松井（2013）によると、主観的健康状態と自律性に有意な関連を認め、健康状態がよいと自覚している者ほど自律性が高いことを確認している。前述の自己決定理論を踏まえると、以下のような仮説 3 が提示できる。

仮説 3 健康状態の悪化は、内発的モチベーションにネガティブな影響を与える。

以上の仮説をふまえて、以下では再雇用に伴って起こる職務上の変化や健康状態が、内発的モ

モチベーションに対してどのような影響をもたらしているかを検証していく。

Ⅲ. 分析方法

1 分析対象企業および対象者

調査対象は総合化学メーカーX社に所属し、「60歳以降の再雇用制度」を利用する再雇用者1,114名である。X社においては、1990年代後半以降、多くの者が定年を迎える時期を迎えた。後進への技術継承や引き続きプレーヤーとして事業活動を担ってもらう必要性が高まったため、2001年に再雇用制度が導入された。その後、定年前と同様の働き方・働く意識を継続し、これまでに培った経験・能力・知識を最大限に活用してもらうことを狙い、2013年には再雇用者の賃金改定を行っている。調査対象者に対して、社内ウェブアンケートシステムを利用して、回答を求めた。回答期間は、2019年10月10日～10月18日であった。回答数は880名であり、無効回答はなかったため、以下の分析は880名（有効回答率79.0%）すべてを分析の対象とした。調査対象者の平均年齢は61.9歳であった。

2 調査票の設計

調査で用いた質問項目と回答の選択肢を表1に示す。今回の質問項目は、第1に内発的モチベーションの高さの変化を尋ねるための質問群と、第2に内発的モチベーションの高さに影響を与える要因の変化を尋ねるための質問群の大きく2つに分けられる。

表1 分析で使用した各設問項目

因子	質問項目	回答選択肢				
		5	4	3	2	1
内発的モチベーション	定年前後で、仕事から得られる達成感の強さに変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
	定年前後で、自分の能力が仕事に活かしているという感覚の強さに変化はありましたか。	かなり強くなった	強くなった	変わらない	弱くなった	かなり弱くなった
	定年前後で、仕事から感じる面白さや仕事を続けていきたいという気持ちの強さに変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
	定年前後で、「いつも忙しく仕事ができるのは良いことだ」と思う気持ちの強さに変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
	定年前後で、「給与・賞与が変わらなくても、今後さらに難しい仕事に取り組みたい」と思う気持ちの強さに変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
処遇への満足感	定年前後で、給与等の処遇への満足感に変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
身分変更への満足度	定年前後で、自身の身分（正社員／契約社員）への満足度に変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
ポストの変化	定年前後で、あなたがっているポスト（係長・課長・部長等）に変化はありましたか。	あった	なかった			
仕事の自律性	定年前後で、仕事の進め方の自由度に変化はありましたか。	かなり高くなった	高くなった	変わらない	低くなった	かなり低くなった
仕事の難易度	定年前後で、仕事の難易度に変化はありましたか。	かなり難しくなった	難しくなった	変わらない	易くなった	かなり易くなった
上司・同僚のサポート	定年前後で、上司からのサポートや指示の【内容】に変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
	定年前後で、上司からのサポートや指示の【回数】に変化はありましたか。	かなり増えた	増えた	変わらない	減った	かなり減った
	定年前後で、同僚からのサポートの【内容】に変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
	定年前後で、同僚からのサポートの【回数】に変化はありましたか。	かなり増えた	増えた	変わらない	減った	かなり減った
会社・職場との一体感	定年前後で、会社全体の目標への納得度に変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
	定年前後で、職場（係・部・課等）の組織目標への納得度に変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
	定年前後で、会社の一員であるという意識に変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
	定年前後で、職場（係・部・課等）の一員であるという意識に変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
目標の質	定年前後で、あなたの業務目標の質（質が高い＝達成したいと思える）に変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
世代継承意識	定年前後で、「後輩に技術伝承しよう」「後輩を育成しよう」という意識の強さに変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
人事考課への公正感	定年前後で、人事考課の納得度に変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した
健康状態	定年前後で、健康状態に変化はありましたか。	かなり向上した	向上した	変わらない	低下した	かなり低下した

第1の質問群については、外発的モチベーションを測定しないように、仕事の達成感や面白さの程度を測定した堀江ほか（2009）の尺度を一部改変し、採用した。具体的には「仕事から得る達成感に変化はありましたか」「自分の能力は現在の仕事に活かしている感覚に変化はありましたか」「仕事から感じる面白さや、仕事を続けていきたいという気持ちに変化はありましたか」などの質問を設定した。なお、今回の設問項目ではすべて変化を尋ねる形にした。その理由は、定年前後でのモチベーションの差を見ることが調査の狙いであったからである。こうした調査意図に合致した測定手法としては、以下のような3種類が想定された。第1に、現在60歳未満の従業員と60歳以上で再雇用されている従業員双方に質問し、その相違を見ることである。第2に、定年後再雇用されている従業員一人ひとりに、定年前と定年後の二つの時点でモチベーションの高さをそれぞれ回答してもらい、そのギャップを変化として測定することである。第3に、定年後の従

業員一人ひとりに、定年前後でのモチベーションの変化のみ（「上がった」「下がった」など）を回答してもらうことである。第1の方法は、いわゆるジュネレーションギャップのようなものが数値として表れてしまい、一人一人の再雇用に伴う種々の変化を原因としたモチベーションの変化を適切に測定することは困難だと考えられたため、選択しなかった。第2の方法は、再雇用前と再雇用後という2つの時点での回答を同一の調査対象に尋ねることからデータの妥当性は高いものの、実施の困難度が格段に高くなる。よって、本研究では第3の方法である、定年前後の変化を回答者に直接尋ねることにした。たとえば、「仕事から得る達成感に変化はありましたか」という質問に対しては、「5：かなり向上した」、「4：向上した」、「3：変わらない」、「2：低下した」、「1：かなり低下した」のように低い得点ほどモチベーションの低下を意味するリッカート5点尺度を用意した。内発的モチベーションに関する他の質問項目についても同様に操作化した。

第2の質問群については、仮説で指摘した「処遇への満足感」・「身分の変更への満足感」・「ポストの変化」・「仕事の自律性」・「仕事の難易度」・「上司・同僚のサポート」・「会社・職場との一体感」・「目標の質」・「世代継承意識」・「人事考課への公正感」・「健康状態」の変化を尋ねた。具体的な質問項目は、笠井（2012）の質問項目を元にX社の人事担当者にヒアリングを行い、一部修正したものを採用した。回答については、一部を除いて「5：かなり向上した」、「4：向上した」、「3：変わらない」、「2：低下した」、「1：かなり低下した」とするリッカート5点尺度を採用した。具体的な質問項目は以下のとおりである。

まず、「処遇への満足」とは、再雇用により減額される金銭面への満足感を想定していたため、「定年前後で、給与等の処遇への満足感に変化はありましたか」という質問を設定した。

身分の変更への満足感については、再雇用により、それまで正社員だった雇用形態が、契約社員・嘱託に切り替わることになるため、その変化への満足度を聞いた。具体的な質問は「定年前後で、自身の身分（正社員/契約社員）への満足度に変化はありましたか」とした。

ポストの変化については、定年前後のポスト（役職）の変化の有無を尋ねる質問を設定し、この質問項目に対してのみ、「あった」、「なかった」という2択の回答を用意した。

仕事の自律性については、業務を進めるにあたっての裁量の減少があったかを尋ねたかったため、「定年前後で、仕事の進め方の自由度に変化はありましたか」とした。

仕事の難易度については、組織のサポート的な役割を担うことによる業務の難易度の低下の有無を確認したかったため、「定年前後で、仕事の難易度に変化はありましたか」と尋ねた。

上司・同僚のサポートについては、サポートの変化には、質的变化と量的変化があると考え、上司と同僚それぞれから受けるサポートの内容と回数を確認できる質問を作成した。具体的には、「定年前後で、上司からのサポートや指示の内容に変化はありましたか」「定年前後で、上司からのサポートや指示の回数に変化はありましたか」「定年前後で、同僚からのサポートや指示の内容に変化はありましたか」「定年前後で、同僚からのサポートや指示の回数に変化はありましたか」を質問項目として設定した。

会社・職場との一体感については、X社の人事担当者へのヒアリング結果から、X社従業員にとって一体感があるという心理的状态には、会社の一員であるという意識と組織の目標への納得度があると考えられた。したがって、会社および部・課・係等の職場単位でそれぞれの一体感と目標に対する納得度の両面から尋ねた。具体的には、「定年前後で、会社の一員であるという意識に

変化はありましたか」、「定年前後で、会社全体の目標への納得度に変化はありましたか」を含む4つの設問を設定した。

目標の質については、再雇用後の目標の質的变化を尋ねた。ここでいう質が高いことは、X社内で目標設定の際に使用されている「達成したいと思える」と定義した。具体的には「定年前後で、あなたの業務目標の質（質が高い＝達成したいと思える）に変化はありましたか」と尋ねた。

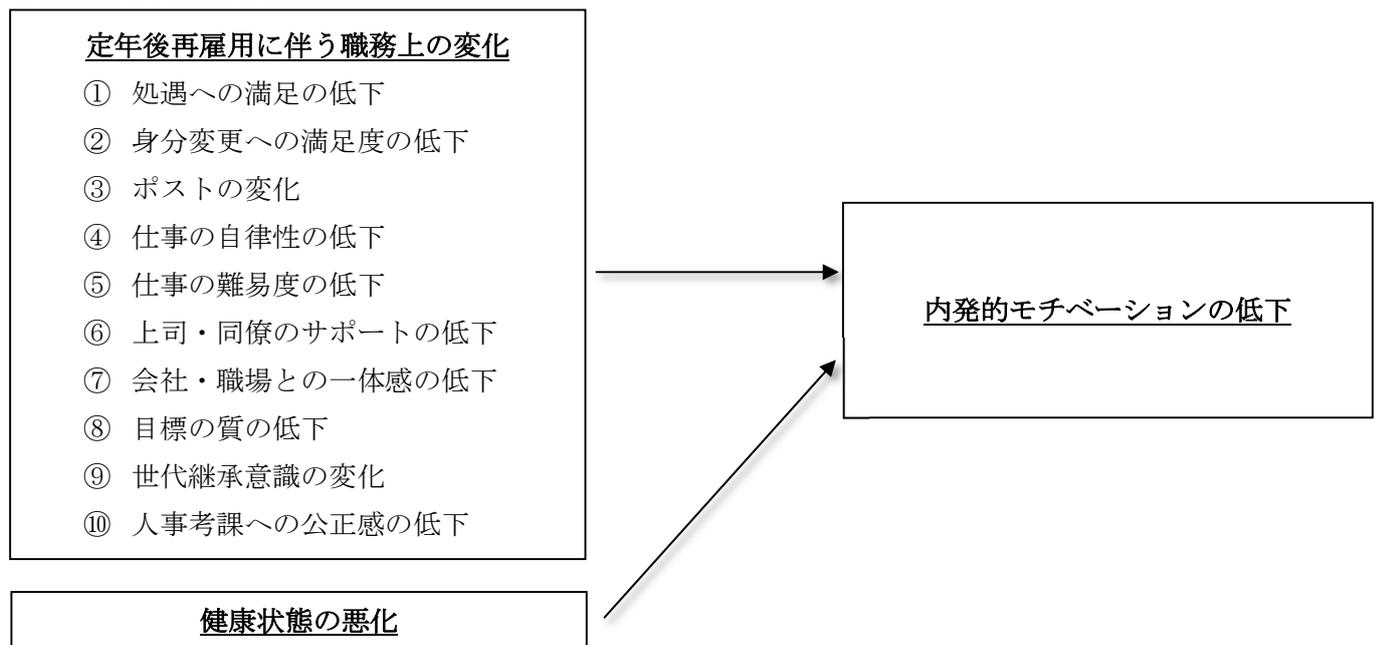
世代継承意識については、「定年前後で、「後輩に技術伝承しよう」「後輩を育成しよう」という意識に変化はありましたか」と尋ねた。

人事考課への公正感については、組織的公正感の変化を確認するため、「定年前後で、人事考課の納得度に変化はありましたか」と尋ねた。

健康状態については「定年前後で、健康状態に変化はありましたか」と尋ねた。

上記の調査票の設計から、本研究の分析フレームワークを示すと以下の図1のようになる。再雇用従業員の内発的モチベーションを規定する要因として、再雇用に伴う職務上の変化と再雇用者本人の健康状態を想定している。

図1 本研究の分析枠組み



3. 変数の操作化と記述統計

内発的モチベーションを尋ねる5つの質問項目について信頼性分析を行った結果、比較的高い信頼係数 ($\alpha = .795$) が得られたことから、5つの質問への回答を単純平均することで内発的モチベーションの得点とする操作化を行った。また、複数の質問項目から構成される上司・同僚のサポートについても、十分に高い信頼係数 ($\alpha = .828$) が得られたことから、同様の操作化を行うことで変数の得点を算出した。さらに、会社・職場との一体感を尋ねる4つの質問項目についても、比較的高い信頼係数 ($\alpha = .834$) が得られたことから、平均得点を算出する操作化をおこな

った。以上の手続きを踏まえて本研究で使用する各変数の単純平均と相関係数は以下の表 2 のとおりである。

表 2 分析に使用した変数間相関と記述統計結果

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	平均値	標準偏差
0. 内発的モチベーション	1.000												2.645	0.601
1. 処遇への満足感	.224 **	1.000											1.616	0.722
2. 身分変更への満足度	.354 **	.413 **	1.000										2.292	0.778
3. 定年前ポスト有_D	-.092 **	-.092 **	-.157 **	1.000									0.482	0.500
4. 仕事の自律性	.278 **	.102 **	.126 **	-.007	1.000								2.999	0.782
5. 仕事の難易度	.303 **	-.050	.056 †	-.205 **	.040	1.000							2.849	0.721
6. 上司・同僚のサポート	.383 **	.117 **	.282 **	-.258 **	.078 †	.191 **	1.000						2.763	0.513
7. 会社・職場との一体感	.551 **	.217 **	.413 **	-.109 **	.120 **	.181 **	.468 **	1.000					2.737	0.464
8. 目標の質	.573 **	.071 †	.221 **	-.135 **	.181 **	.454 **	.314 **	.472 **	1.000				2.731	0.689
9. 世代継承意識	.398 **	.074 †	.159 **	-.022	.123 **	.133 **	.271 **	.350 **	.384 **	1.000			3.314	0.912
10. 人事考課への公正感	.341 **	.307 **	.376 **	-.115 **	.104 **	-.001	.300 **	.366 **	.208 **	.154 **	1.000		2.644	0.655
11. 健康状態	.176 **	.049	.109 **	.010	.083 †	-.016	.042	.105 **	.061 †	.094 **	.016	1.000	2.869	0.544

** $p < .01$, † $p < .05$, † $p < .10$

IV. 分析結果

先述したように仮説 1 は「仮説 1 定年後再雇用者の内発的モチベーションは、再雇用に伴って低下するだろう」であった。表 2 を見ると、内発的モチベーションの平均値は 2.645 となっており、定年前後で変わらないことを意味する 3.000 を下回っていることが分かる。得点が高いほどモチベーションが高くなることを意味していることから、内発的モチベーションは低下していることが示された。以上から、仮説 1 は支持された。

つぎに内発的モチベーションに影響を与える再雇用に伴う職務上の変化と本人の健康状態の変化を明らかにするため、従属変数に内発的モチベーション、説明変数にサブ仮説 2-1 から 2-10 で示した各要因を投入した重回帰分析を行った (表 3)。

表3 内発的モチベーションの重回帰分析結果

変数名	内発的モチベーション
処遇への満足感	.070 **
身分変更への満足度	.065 *
定年前ポスト有_D	.044 +
仕事の自律性	.142 **
仕事の難易度	.110 **
上司・同僚のサポート	.078 **
会社・職場との一体感	.217 **
目標の質	.283 **
世代継承意識	.121 **
人事考課への公正感	.103 **
健康状態	.099 **
R^2	.520 **
Adjust R^2	.513
F	85.341

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表3を見ると、定年後再雇用に伴う様々な職務上の変化のうち、定年前ポストの有無以外は、内発的モチベーションとの間に有意な正の回帰係数が算出された。すなわち、定年後再雇用に伴う職務上の望ましくない変化がモチベーションを阻害することが示されたといえる。したがって、サブ仮説2-3を除き、サブ仮説2-1からサブ仮説2-10のすべてが支持された。

サブ仮説2-3は「定年前のポスト就任者は、内発的モチベーションが低下する」であった。表3を見ると、ポストダミー変数の回帰係数は0.044となっているが、その有意確率は10%水準であったことから、サブ仮説2-3は支持されなかったと判断した。ただし、10%水準であれば、定年前に役職についていたことは定年後再雇用された際の内発的モチベーションがそうでないものより高くなる可能性があることが示唆される。この点については結果の解釈にあたり注意が必要である。

仮説3は「健康状態の悪化は、内発的モチベーションにネガティブな影響を与える」であった。表3を見ると、健康状態の回帰係数が有意かつ正の値であり、健康状態の向上が内発的モチベーションを促進する（健康状態の悪化が内発的モチベーションを阻害する）ことが示された。以上から、仮説3は支持された。

以上の結果をまとめると表4のようになる。サブ仮説2-3を除くと、想定した仮説はすべて支持された。

表4 仮説の検証結果

	内容	検証結果 ○=支持された ×=支持されなかった
仮説1	定年後再雇用者は内発的モチベーションが再雇用に伴って低下するだろう。	○

仮説 2	定年後再雇用に伴う様々な職務上の変化が内発的モチベーションに影響を及ぼしている。	○
サブ仮説 2-1	処遇に対する満足度の低下は内発的モチベーションにネガティブな影響を及ぼす。	○
サブ仮説 2-2	再雇用に伴う身分の変更は内発的モチベーションにネガティブな影響を及ぼす。	○
サブ仮説 2-3	定年前のポスト就任者は、定年後の内発的モチベーションが低下する。	×
サブ仮説 2-4	定年後の仕事の自律性の低下は、内発的モチベーションにネガティブな影響を及ぼす。	○
サブ仮説 2-5	定年後の仕事の難易度の低下は、内発的モチベーションにネガティブな影響を及ぼす。	○
サブ仮説 2-6	定年後の上司・同僚のサポートの低下は、内発的モチベーションにネガティブな影響を与える。	○
サブ仮説 2-7	定年後の会社・職場との一体感の低下は、内発的モチベーションにネガティブな影響を与える。	○
サブ仮説 2-8	再雇用後の目標の質的变化は、内発的モチベーションにネガティブな影響を与える。	○
サブ仮説 2-9	再雇用後の世代継承意識の低下は、内発的モチベーションにネガティブな影響を与える。	○
サブ仮説 2-10	人事考課への公正感低下は、内発的モチベーションにネガティブな影響を与える。	○
仮説 3	健康状態の悪化は、内発的モチベーションにネガティブな影響を与える。	○

V. 考察

本研究では、再雇用者の内発的モチベーションの変化を定年前と定年後を比較することで明らかにし、内発的モチベーションの低下がどのような要因によって引き起こされるかを職務上の変化から明らかにした。その結果、再雇用に伴う処遇、身分、自律性、難易度といった種々の変化が内発的モチベーションにネガティブな影響を及ぼしていることが定量的に明らかになった。

わが国において多くの企業が高齢従業員の活用のために継続雇用制度を導入している。総額人件費管理等を背景として、賃金の減額といった処遇の変化を伴うケースも多い。このような定年前後の労働環境の変化が、再雇用者の就業意欲にどのような影響を及ぼすかについて、企業の人事担当者等による経験的な知見はあるとしても、定量的な調査を実施した研究は乏しいのが現状である。本研究の調査対象である X 社では、定年前の業務を継続しつつ賃金の減額や役職の解任が実施されるという、日本企業において一般的な継続雇用制度を導入している。こうした制度の対象者の内発的モチベーションの変化やその規定要因を定量的に明らかにしたことは、再雇用者の就労意欲向上に取り組む上で、一定の実務的意義があるといえる。

以降では、サブ仮説の結果を踏まえて、再雇用者の内発的モチベーションを維持・向上させるための人事上の施策について具体的に考察する。内発的モチベーションに影響を及ぼすことが確認された変化の要素は、前節で述べた通り、処遇、身分、ポスト、自律性、難易度、上司・同僚のサポート、会社・職場との一体感、目標の質、世代継承意識、人事考課であった。これらについて、現実的にどのような施策をとることができるか考えていきたい。

まず、再雇用者の処遇に関する側面について考察を行っていくことにする。身分と処遇については、サブ仮説 2-1、2-2 の検証から、それぞれの満足度の低下が内発的モチベーションにネガティブな影響を与えていることが確認された。X 社では、再雇用と同時に、身分が正社員から有期雇用契約社員に切り替わり賃金も低下するが、業務内容は定年前を継続することが原則となっ

ている。業務内容が定年前とほとんど変わらないのに身分と賃金が変わるため、満足度が低下したと考えられる。

身分や賃金には自己の有能さや権限の大きさを表す情報としての側面があり、自己決定理論によれば、有能さと自律性は内発的モチベーションの規定因だとされている。このことから、身分の切り替えや賃金の減額により有能さや自律性の実感が低下し、内発的モチベーションの低下に繋がったと考えられる。

身分切り替えや賃金の減額については、再雇用者の雇用継続意向が健康状態等によって変わりやすいこと、総額人件費管理等の背景がある中で再雇用制度を設計していることを踏まえると、企業側から見れば合理的と言わざるを得ない。これらの制度を根本的に見直すことは困難と考えられるため、制度の合理性について、再雇用者へ丁寧な説明プロセスを経て、手続き的な公正を確保することが重要になるだろう。同時に、有能さや自律性を損なわないよう、蓄積した知見を後進につたえるなどの後進の育成に関する役割を担ってもらうといった職務設計上の配慮が重要になるだろう。

人事考課については、サブ仮説 2-10 の検証から、人事考課への満足感が高くなるほど、被考課者の内発的モチベーションが高くなることが確認された。X 社では再雇用者に対する人事考課が再雇用前に比べて相対的に簡略化されており、再雇用者が自身を適切に評価されていないと感じている可能性が考えられる。また、再雇用後の役割の変化により、自身の技能や経験を存分に発揮できる業務を与えてられていないため、結果的に能力発揮や評価結果が十分でないと感じている可能性も考えられる。対策としては、評価制度の緻密化を図ることや、フィードバックを丁寧に行うことが重要となる。また、職務設計において、再雇用者本人の技能レベルや職務経験に相応しい業務を任せることも重要となるだろう。

次に再雇用者の再雇用後の職務の在り方に関する側面を見ていくことにする。仕事の自律性、仕事の難易度については、サブ仮説 2-4 および 2-5 の検証から、自律性及び難易度が高くなるほど、再雇用者の内発的モチベーションが刺激されることが確認された。調査対象者は全体として、業務の難易度・自由度が低下したと回答しており、全体としては再雇用者の内発的モチベーションの低下が生じていたと考えられる。X 社では、再雇用者は定年前の業務を継続することとなっているが、現役世代へと業務を引き継いでいくため、権限や責任は現役世代へ移行することになる。そのため、定年前と比べて仕事の自律性や難易度は低下する。こうした職務内容の自律性や難易度の低下が内発的モチベーションの低下に作用することは、職務特性理論 (Hackman & Oldham, 1975;1976) や目標設定理論 (Locke & Latham, 1990) と整合的である。

目標の質については、サブ仮説 2-8 の検証から、目標の質が高いほど、内発的モチベーションが高くなることが明らかになった。本調査では、目標の質は達成したいと認識できるかどうかという観点から操作化したが、サブ仮説 2-8 の結果から、達成したいと思えない目標は内発的モチベーションを低下させることが示された。塩月ら (2019) でも同様に目標の重要性が指摘されており、再雇用者の目標設定において達成したいと思える目標を設定することがモチベーションの向上には有効であることが確認できた。前述したように業務遂行における自律性、難易度が内発的モチベーションを刺激することから、再雇用者のモチベーションを高めるには、職務の目標の立

て方および目標達成へのやり方に留意することが重要である。再雇用者に対して役割の変化を踏まえた、業務の難易度や自由度の低下を抑えた目標を提示することが求められるだろう。

世代継承意識については、サブ仮説 2-9 の検証から、世代継承意識が高くなるほど、再雇用者の内発的モチベーションが高くなることが明らかになった。技能伝承は組織存続のため重要度の高い役割であり、再雇用制度を運用する上で重要なメリットでもある。経験豊富な再雇用者が後輩に技能を伝承しよう、後輩を育てようという意識持つほど、再雇用者の内発的モチベーションが刺激されることは、再雇用者の活躍の機会を提供したいと考える人事担当者にとっては有益な示唆を提供している。再雇用者に後輩育成という役割を提示することで、彼らの活性化が狙えるのである。後進を育成するプロセスの中で、再雇用者が定年前とは質的に異なる有能感や自律性を感じることができれば、再雇用者の内発的モチベーションの低下が抑制できるといえる。

さらに再雇用者の職場環境に関する側面を見ていくことにする。サブ仮説 2-6 の検証から、上司や同僚のサポートが活発になるほど、内発的モチベーションが高まることが確認された。すなわち、再雇用後に上司や同僚からのサポートが得られなくなることは、再雇用者のモチベーションを阻害するといえる。くわえて、上司や同僚のサポートの平均値が 3.00 を下回っており、再雇用者は平均的に周囲からのサポートが低下したと認識していた。この要因として、現役世代と再雇用者の意識の問題が考えられるだろう。すなわち、現役世代側には、経験豊富な再雇用者をサポートしようとする意識が生まれにくいいため、再雇用者が上司や同僚から心理的距離を感じてしまうことが懸念される。たしかに、経験豊富な再雇用者に対して、現役世代から技能面のサポートをする必要性は低いと考えられる。しかしながら、再雇用者のモチベーションを刺激するという観点から、周囲のサポートの有効性は否定できない。再雇用に伴う職務上の変化を考慮すると、再雇用者は新たな役割に適応する必要がある存在でもある。周囲のサポートによって、新たな役割への再適応が促され、関係性を通じた内発的モチベーションが高まる可能性が示唆される。再雇用者が現役世代を育成するという新たな役割を十分に果たせるように、再雇用者を職場のメインプレーヤーとしてインクルージョンする組織風土を醸成することが重要になるだろう。

会社・職場との一体感については、サブ仮説 2-7 の検証から、会社や職場との一体感の内発的モチベーションを向上させることが確認された。一方で再雇用者の会社や職場との一体感の平均値は 3.00 を下回っており、一体感が十分に高いとはいえない。再雇用者は定年という会社生活の節目を迎え、正社員から契約社員に身分も切り替わるため、組織との結びつきが低下しやすいと考えられる。また、現役世代のサポート役となり、組織の中核的職務を担う割合が減るため、自己の業務目標と組織目標が一致している感覚が低下しやすくなる。こうした組織目標と個人目標との一致度が低下することが組織への貢献意欲を低下させ、内発的モチベーションにネガティブな影響を与えたと考えられる。

契約社員に切り替わることによって、会社との結びつきが相対的に低下することは避けがたいとしても、後進の育成といった新たな役割での目標達成を通じて組織目標に貢献できることを再雇用者へ丁寧に説明することで、目標の一致感覚を高めることは可能だと考えられる。再雇用者のモチベーションの維持・向上にとっては、この点が重要になるだろう。

最後に再雇用者自身の属性の側面からモチベーションとの関係性を見ていくことにする。定年前のポストの有無について見ていく。サブ仮説 2-3 は支持されなかったものの、定年前に課長な

どのポストについていない場合には、再雇用後に内発的モチベーションが低下する傾向があることが確認された。この要因としては、定年前、課長以上の役職についていた場合は、そこから解放されたときの変化がより明確に感じられ、そうでない場合と比較して、処遇や身分上の変化を妥当なものとして受容しやすい可能性が考えられる。加えて、岸田（2019）は、定年後、役職を解かれた高齢雇用者が、ラインマネジャー時代にできなかった創造的な仕事にチャレンジしたり、仕事の意味づけを変えると述べている。すなわち、再雇用による労働環境の変化を、自身の専門性を生かして創造的な仕事に取り組めるようになったと、前向きに捉えることができている可能性も考えられる。また、課長以上の役職は、多くの社内情報を入手しやすい立場と考えられる。そのような立場からプレーヤーに転身した場合、役職に就いていたときに得た情報を生かしながら、自身の専門分野に特化しつつ、自律的に仕事に取り組むことができる可能性もある。そのため課長以上の役職に就いていなかった場合と比べ、有能さや自律性を感じやすく、内発的モチベーションが低下しにくい可能性が考えられる。

一方で、定年前に課長以上の役職に就いていない場合、再雇用後の内発的モチベーションが低下しやすいといえるため、ポストについていなかった再雇用者の業務設計においては、自律性、有能さ、関係性といった内発的モチベーションの規定因に配慮することが求められる。具体的には、職場の技能レベルの底上げや後進育成といった意義のあるミッションを与えることや業務マニュアルの改善等の周囲からフィードバックを受けながら完成度を高めていく業務を与えることが有効と考えられる。さらに、業務成果を周囲に披瀝する機会を特別に設けることや、良質な成果を組織横断的に展開することも、再雇用者の存在意義を高めることにつながり有効だと考えられる。こうした再雇用者の関係性や有能感を刺激する工夫が内発的モチベーションの向上に寄与するだろう。

健康状態については、表2の値から若干悪化していることが確認できた。また仮説3の検証によって、健康状態の悪化は内発的モチベーションを低下させることが示されている。近年、生産性向上の観点から、従業員の健康維持を経営課題として捉える健康経営（栗岡・月間、2018）の必要性が叫ばれているが、本調査結果によれば、再雇用者の活用においても重要であるといえる。高年齢となっても意欲的に働き続けてもらうために、企業として、若い世代から長期的に健康面のサポートを行う必要があるだろう。

以上のように、処遇、職務、職場環境、本人の属性という側面から再雇用者のモチベーションの低下要因（向上要因）を網羅的に考察した。従来、再雇用制度が再雇用者本人のモチベーションを損なうのではないかと懸念されてきたが、本研究ではその要因を多様な観点から分析した。全体として再雇用者のモチベーションは再雇用後に低下する傾向がみられたが、一方ではモチベーションを向上させるために企業がとるべき施策の示唆が豊富に得られたといえる。すべてを一律に施策に取り入れることは経済合理性からも困難であるが、焦点を絞った施策の実施により、再雇用者のモチベーションが向上し、再雇用前の経験や知識が発揮され、若い世代への継承がスムーズに展開されることは、少子高齢化社会における企業経営に有益であると考えられる。

VI 研究の限界と今後の課題

本研究の限界と今後の課題をのべて、本研究のむすびとする。第一に調査対象が単一の企業グループに留まることである。類似した継続雇用制度を運用している企業やそうでない企業など、複数の組織について調査を行うことにより、結果の一般可能性を強化することができるだろう。

第二に調査項目の設計である。本調査は、定年前後の各種変化のうち、再雇用後の内発的モチベーションに影響を与える因子を探索するというアプローチを採用した。調査対象企業の人事担当者の意見を踏まえ、影響を与えると予想される質問項目を独自に設定したが、先行研究で採用されたものと異なる項目が多くなったため、比較検討を十分に行うことができなかった。また、調査項目間の関係性や内発的モチベーションへの影響が直接的なものか間接的なものなのかも十分に分析できなかった。先行研究を踏まえながら、分析モデルの精緻化と調査項目の絞り込みを行うことにより、さらに有意義なインプリケーションを得られる可能性が高まると考えられる。

参考文献リスト

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation & Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* 125, 627-668.
- Erikson, Erik H., and Erikson, Joan M. 1997, *The Life Cycle Completed: A Review Expanded Edition*, New York: Rikan Enterprises Ltd. (=2001, 村瀬孝雄・近藤邦夫訳『ライフサイクル, その完結』みすず書房。)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975) "Development of the job diagnostic survey," *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976) "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 2, pp. 250-279.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology* 102(3), 338-355.
- Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. E. (2011). Age & work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 32, 197-225.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). *Contemporary educational psychology* 25, 54-67.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory & the facilitation of intrinsic motivation, social development, & well-being: *American Psychologist* 55, 68-78.
- 太田聰一 (2018) 「「世代の労働経済学」から現在の労働市場を見る」『Business Labor Trend』2018年1・2月号, 32-35.
- 太田聰一・大竹文雄 (2003) 「企業成長と労働意欲」『フィナンシャル・レビュー』67, 4-34.

- 笠井恵美 (2012) 「定年後の雇用におけるモチベーションに関係する要因の探索」『Works review』リクルートワークス研究所研究報告 7, 100-113.
- 加納郁也. (2017) 『企業組織の職務遂行プロセスにおける公正感のマネジメント』兵庫県立大学政策科学研究叢書.
- 岸田康則 (2019) 「高齢雇用者のジョブ・クラフティングの規定要因とその影響—修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチからの探索的検討」『日本労働研究雑誌』, 703, 65-75.
- 栗林勝・月間紗也 (2018) 「企業における健康経営の現状」『心身医学』 58(3), 255-260.
- 塩月顕夫・三原祐一・古屋順・敦奎利・開本浩矢 (2019) 「目標管理制度の運用と従業員の内発的モチベーションの関係」『日本労働研究雑誌』 61(8) 86-100.
- 清水裕士 (2016) 「フリーの統計分析ソフトHAD: 機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』, 1, 59-73.
- 清家篤. (2009) 『高齢者の働きかた』 ミネルヴァ書房.
- 武脇誠. (2013) 「金銭的報酬の有効性の再検討」『東経学会誌』, 280, 115-129.
- 濱秋純哉・野口晴子(2010) 「中高齢者の健康状態と労働参加」『日本労働研究雑誌』, 52(8), 5-24.
- 藤本真 (2011) 「60歳以降の勤続をめぐる実態——企業による継続雇用の取組みと高齢労働者の意識」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』, 616, 74-85
- 堀江常稔・犬塚篤・井川康夫 (2009) 「内発的モチベーションの知識創造行動への効果」『技術と経済』, 504, 66-71.
- 松井美帆 (2013) 「高齢者の自律性に関連する要因の検討」『奈良県立医科大学医学部看護学科紀要』, 9, 7-12.
- 三崎秀央 (2006) 「組織的公正が従業員のコミットメント, 職務満足に与える影響」『商学論集』, 74(4), 19-30.

参考 URL

- 厚生労働省 (2012) 第 1 「高年齢者等職業安定対策基本方針」2012 年 11 月 9 日厚生労働省告示第 559 号 1-2 (URL: https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/dl/tp0903-559.pdf ; 2021.07.30 確認)
- 厚生労働省 (2017) 平成 30 年「高年齢雇用状況」集計結果 別表 表 10 年齢別常用労働者数 (URL: <https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11703000-Shokugyouanteikyokukoureishougai koyoutaisakubu-Koureishakoyoutaisakuka/0000182226.pdf> ; 2021.07.30 確認)
- 厚生労働省 (2019) 平成元年度『「高年齢雇用状況」集計結果 別表』 (URL: <https://www.mhlw.go.jp/content/11703000/000569182.pdf> ; 2021.07.30 確認)

厚生労働白書（2016）平成 28 年「人口高齢化を乗り越える社会モデルを考える」

（URL: <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/16/> ;2021.07.30 確認)

人事院『平成 30 年民間企業の勤務条件制度等調査結果の概要』（URL: https://www.jinji.go.jp/kisya/1909/r01akimincho_bessi.pdf ;2021.07.30 確認)

The relationship between reemployed workers' change in job and their
intrinsic motivation

ISHIZUKA Shuji⁶

SEKINE Koichi⁷

KAKUCHI Shintaro⁸

UEYAMA Mami⁹

HIRAKIMOTO Hiroya¹⁰

Abstract

Currently, many companies have reemployment systems in Japan. These systems are generally designed to involve a change in status or a decrease in wages. It is important that senior employees play an active role, and this is considered to be a key issue for companies that have reemployment systems.

The purpose of this study was to clarify the relationship between the various changes associated with reemployment and the intrinsic motivation of reemployed senior employees in order to understand how reemployed employees can maintain the same high level of motivation in their work as before retirement. We conducted a questionnaire survey of 1,114 reemployed employees at Company X, a general chemical manufacturer. We confirmed that the motivation of reemployed employees is related to "job design after rehiring" and "sense of fairness in personnel evaluation."

JEL number : M12, M54

Key words: reemployment system, intrinsic motivation, job design, senior employee

⁶ Asahi Kasei Corporation, Human Resources Department

⁷ Asahi Kasei Pharma Corporation, Corporate Planning & Coordination Division Human Resources Department

⁸ Kayaku Japan Corporation, General Affairs Department

⁹ Asahi Kasei Electronics Corporation, Human Resources Department

¹⁰ Osaka University, Graduate school of Economics

Email: hirakimoto@econ.osaka-u.ac.jp