

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

竹内 規彦（早稲田大学）
鄭 有希（学習院大学）

キーワード： 中高年人材のウェルビーイング、HRM 施策に対する従業員帰属（HR 帰属）、
職業的将来展望

研究の背景・目的

今日、人口高齢化は世界的な潮流となっている。中でも、日本の高齢化率（総人口に占める 65 歳以上人口の比率）は 2005 年以降、世界で最も高い値を記録し、2018 年 9 月時点で 28.1%に達している（総務省統計局, 2018）。このような人口高齢化の進展は、中高年層の就業行動や雇用状況にも影響している。例えば、EU 加盟国における 50~74 歳までの就業率（当該年齢区分の総人口に占める就業者の割合）の平均は、2006 年の 38.3%から 2016 年には 45.8%へと変化し、この 10 年間で約 8%増加している。日本においては、上記中高年層の就業率の 10 年間での変化は 3%程度の上昇にとどまっているものの、55 から 69 歳までに限ってみると EU 諸国の平均同様に 8%程度の上昇となっている（OECD, 2016）。すなわち、人口の高齢化に伴い、個人の職業生活がより長くなる傾向がうかがえ、今後も引き続きこの傾向が続くものと考えられる。

こうした中、企業の人事戦略上の課題として、いかに中高年人材の仕事関連の能力ならびにモチベーションの維持・向上を図り、企業の競争優位に繋げていくか、すなわち中高年人材の活用戦略の重要性が指摘されている。既存の人材マネジメント（HRM）と中高年人材の態度・行動との関係に関する研究は、実施される HRM 施策の中身や要素とその効果に着目する研究がほとんどである（e.g., Armstrong-Stassen & Schlosser, 2010; Kooij, Jansen, Dikkers, & de Lange, 2014）。しかしながら、最近の研究では、HRM 施策に対する従業員の認知枠組み、とりわけ組織の HRM 施策に対する従業員の原因帰属（employee attributions about HR practices）の違いが態度的・行動的結果を強く規定することが指摘されている（e.g., Hewett, Shantz, Mundy, & Alfes, 2017; Sanders, Shipton, & Gomes, 2014）。にもかかわらず、原因帰属の視点を組み込んだ中高年人材の HRM 研究は必ずしも十分には進んでいない。

そこで、本研究では、中高年人材の HRM 施策に対する帰属パターンの違いが、主観的仕事成功感、就業継続意思、仕事無気力を含む仕事関連のウェルビーイング（work-related well-being）にいかなる影響を与えるかに関する概念モデルの構築を行うとともに、人口高齢化が最も進んでいる日本の中高年人材（45~64 歳）を対象として実施した 3 時点の時系列調査データをもとに検証を行う。

なお、本研究は最終的には、人口高齢化が加速度的に進行している東アジア諸国での比較検討を実施する予定であるが、研究初期段階にある本報告では、日本のサンプルを対象

とした検証事例の報告に焦点を合わせる。

概念的枠組み

本研究では、HRM 施策に対する従業員帰属（以下、HR 帰属：HR attributions）の既存研究と生涯発達心理学の研究知見とを統合し、中高年人材による異なる2つのHR 帰属（ウェルビーイング HR 帰属、コスト削減 HR 帰属）が、職業的将来展望（occupational future perspective）を通じて、仕事関連のウェルビーイングを予測するモデルを提起する。

まず、HR 帰属とは、実施されている HRM 施策に対する経営者側の実施目的について従業員がいかにか知覚したかを指す概念である（Nishii, Lepak, & Schneider, 2008）。すなわち、どのような HRM 施策が実施されているかという施策の中身に関する知覚ではなく、経営側がなぜ当該の HRM 施策を導入・実施しているのかに関する知覚（≒帰属）を意味する。既存研究（e.g., Van De Voorde & Beijer, 2015）では、従業員の HR 帰属のパターンには、少なくとも「コスト削減 HR 帰属」（すなわち、経営側が現在の HRM 施策をコスト削減目的で実施しているという従業員帰属）と「ウェルビーイング HR 帰属」（すなわち、経営側が現在の HRM 施策を従業員の心理的安寧向上の目的で実施しているという従業員帰属）の2つが存在することが確認されている。

さらに、従業員の HR 帰属の違いは、従業員態度・行動に対し、異なる性質の影響を与えることも報告されている。例えば、オランダの営利・非営利組織に勤務する従業員及びマネージャー（n=1,065）を分析対象とした Van De Voorde & Beijer (2015) は、従業員のウェルビーイング HR 帰属が高まるほど、彼・彼女らの情動的組織コミットメントの増加や職務ストレス反応の低下がみられると報告している。一方、英国の大手建設業者の従業員サンプル（n=667）を用いた Shantz, Arevshatian, Alfes, & Bailey (2016) は、組織が実施する HRM 施策を従業員がコスト削減目的であると知覚するほど、仕事過重知覚が高まり、その結果、情緒的消耗感（emotional exhaustion）が増大することを明らかにしている。

以上の研究成果は、従業員の HR 帰属が彼・彼女の仕事関連のウェルビーイングと関係していること、また HR 帰属のパターンの違い（ウェルビーイング目的／コスト削減目的）により、彼・彼女のウェルビーイングの効果が異なる（高める、ないしは低める）ことを示唆している。しかしながら、これら一連の研究は、あくまで従業員全般を対象としたものであり、特定の年齢ないしはキャリアステージにおける従業員の HR 帰属とウェルビーイングの関係を説明するモデルではない。

加齢に伴う個人の認知枠組みの変化については、生涯発達心理学の領域で研究蓄積が進んでいる。とりわけ、本研究が注目したのは、生涯発達心理学における時間的展望（time perspective）研究とその成果である（e.g., Akkermans et al., 2016; Kunze, Raes, & Bruch, 2015; Weiss & Lang, 2012）。一連の研究では、中高年個人のウェルビーイングの程度は、彼・彼女らの実際の暦年齢よりも、自己の主観的な将来展望（future time perspective）ないしは心理的時間と強く関係しており、残された生涯において時間や機会が豊富にあると知覚する個

人ほど、心身のウェルビーイングが高いことが明らかにされている。本研究では仕事場面のコンテクストに限定することから、中高年人材の「職業的将来展望」概念とその研究成果を踏まえ、HR 帰属—ウェルビーイング関係の媒介変数として職業的将来展望を組み込んだ独自の仮説モデルを設定する。職業的将来展望とは、自己の職業生活の中で、どの程度時間や機会が残されているかに関する従業員の主観的な知覚を指す (Henry, Zacher, & Desmette, 2017)。

また、本研究では、中高年従業員の「仕事関連のウェルビーイング」を最終変数群として設定するが、既存研究のレビュー結果、及び中高年人材の文脈を考慮し、以下の3つの構成要素からなる概念としてモデル化する。すなわち、仕事関連のウェルビーイングは、①「仕事領域の主観的成功感」(subjective success in the work domain)、②「定年年齢以降の就業継続意思」(intentions to continue working beyond retirement age)、③「仕事無気力」(job apathy) の3要素により構成される。

方 法

1. サンプル

本報告で使用するデータは、2017年後半から2018年前半にかけて、従業者数100名以上を雇用する日本国内の民間企業に勤務する正規従業員または管理者を対象に、筆者らが複数回実施した時系列調査データ ($n = 5,997$) の一部である。このうち3時点 (T1~T3) の調査に全て参加し、かつ T1~T3 の調査期間中に同一企業に継続勤務していた45歳から64歳までの回答データ ($n = 3,105$) を分析対象とした。中高年人材の年齢区分については、既存研究 (e.g., Armstrong & Schlosser, 2010, 2011) での定義に加え、最近の日本企業における定年年齢の状況を加味して設定した。また、T1~T3 の各質問票に盛り込む調査項目については、設定した各概念の因果関係の流れに沿った時間軸を考慮し配置された。

使用したデータの回答者は、男性が大多数 (91.6%) を占めており、平均年齢は 54.2 歳 ($SD = 5.2$) であった。職種の分布は、事務系 (28.8%)、営業・販売系 (18.5%)、技術系 (23.7%)、管理系 (22.1%)、専門職 (6.7%) であった。また、所属企業の属性については、規模別では、従業者数 1,000 人未満 (43.1%)、同 1,000 人~10,000 人未満 (34.1%)、同 10,000 人以上 (22.8%) であり、業種別では、製造業 (31.0%)、サービス業 (23.1%)、卸売・小売業 (11.1%)、金融・保険業 (11.1%)、情報通信業 (9.1%)、その他 (14.6%) であった。

2. 測定尺度

各尺度の項目については、全て7段階尺度 (7. 非常にそう思う~1. 全くそう思わない) を適用し、回答者に択一式の回答を求めた。いずれの尺度も複数の項目により構成される尺度であり、既存研究で信頼性・妥当性の検証報告があるものを邦訳し使用している。また、分析に使用した全ての測定尺度の信頼性係数は $\alpha \geq .83$ であり、高い内的整合性を示していた。

なお、HR 帰属尺度は T1 時点、職業的将来展望尺度は T1 及び T2 時点、また仕事関連のウェルビーイングの該当尺度 (仕事領域の主観的成功感、定年年齢以降の就業継続意思、

仕事無気力の 3 尺度) は T1 及び T3 時点のそれぞれのデータを使用した。分析においては、媒介変数 (職業的将来展望) は T1 から T2 への差分の効果を、また従属変数 (仕事関連のウェルビーイングの 3 変数) は T1 から T3 への差分の効果をそれぞれ推定できるよう、T1 時点の各変数を統計的にコントロールした。他には、回答者の性別、年齢、職種、職位、所属企業の規模、業種 (製造業ダミー) もまた、コントロール変数として使用した。

結果と考察

本研究の仮説モデルを構造方程式モデリング (最尤法、ブートストラップ resample size = 2,000) により推定を行った。主な結果は、以下の通り要約される。

第 1 に、中高年人材が自社の HRM 施策がウェルビーイング向上目的で実施されていると帰属した場合、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、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。加えて、調整効果の結果より、ウェルビーイング HR 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。したがって、中高年人材のウェルビーイング HR 帰属が、彼・彼女らの職業的将来展望を経て、仕事関連のウェルビーイングを高めるという一連の仮説は支持された。

第 2 に、自社の HRM 施策がコスト削減目的で実施されていると帰属した中高年人材もまた、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 HR 帰属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。

第 3 に、しかしながら、コスト削減 HR 帰属は、ウェルビーイングの結果指標の中でも仕事無力感を直接的には高める効果を示していたと同時に、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を示していた。すなわち、コスト削減 HR 帰属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。さらには、コスト削減の目的で施策が実施されていると知覚する従業員は、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。

したがって、コスト削減 HR 帰属と仕事関連のウェルビーイングとの関係については、職業的将来展望が両者を媒介するという単純な構造ではないことが明らかとなり、コスト削減 HR 帰属—ウェルビーイング関係の職業的将来展望の媒介仮説は棄却された。

中高年人材の HRM—ウェルビーイング関係の研究は、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 HR 帰属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効果が棄却された点については、それがキャリアステージの特殊性 (i.e., 中高年人材) 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 (i.e., 日本) に起因するものなのか、更なる検証が必要だろう。

(紙幅の都合上、引用文献一覧は省略します。)