

2024 年度博士論文

中国におけるシニア人材の再就業に関する研究

—シニア人材再就業へのモチベーションの影響要因を中心に—

桜美林大学大学院 国際学研究科 国際学術専攻
国際学術研究学位プログラム

董 銘霖

目次

序章	1
1 研究背景、意義、目的	1
2 研究方法	5
3 論文構成	5
第1章 シニア人材の再就業に関する先行研究と理論的考察	7
1.1 シニア人材の定義と本研究の位置づけ	7
1.2 シニア人材の就業に関する先行研究	9
1.2.1 労働市場における人材の多様化	9
1.2.2 中国におけるシニア人材の就業意欲	13
1.2.3 シニア人材再就業の影響要因	14
1.3 シニア人材におけるモチベーション	18
1.3.1 シニア人材の再就業に関する理論的考察	18
1.3.2 モチベーション理論から見たシニア人材の再就業	20
1.3.3 モチベーションの影響要因と再就業意欲との関連性	26
1.4 本研究における分析対象とモデルの構築	31
第2章 仮説設定と分析枠組み	33
2.1 仮説設定	33
2.2 分析枠組み	36
第3章 中国における労働市場とシニア人材の再就業	37
3.1 中国の労働市場の特徴とシニア人材再就業の背景	37
3.1.1 中国の雇用構造と産業構造の変化	37
3.1.2 中国におけるシニア人材の就業現状と特徴	40
3.2 個人と企業の視点から見た中国シニア人材の再就業	44
3.2.1 中国におけるシニア人材のモチベーション	45
3.2.2 中国企業におけるシニア人材活用の重要性と必要性 -内的報酬を中心として-	48
3.3 中国におけるシニア人材の再就業への取り組み	52
3.3.1 シニア人材再就業に関する政府方針と主要な法律	52
3.3.2 社会支援の取り組み	55
3.4 中国におけるシニア人材再就業の考察	57
3.4.1 グローバルな視点から見たシニア人材の再就業	57
3.4.2 中国におけるシニア人材再就業の課題と限界	60

第4章 日本におけるシニア人材活用に関する考察	63
4.1 日本の労働市場におけるシニア人材の活用	63
4.1.1 労働市場の両極化と雇用システム変遷への検討	63
4.1.2 多様で柔軟な働き方の拡大	65
4.2 日本におけるシニア人材のモチベーション -シニア人材の再就業を中心に-	67
4.2.1 シニア人材の就業意欲の特徴	67
4.2.2 文化・価値観の要因	70
4.2.3 シニア人材再就業におけるモチベーションの影響要因への考察	71
4.3 日本におけるシニア人材再就業の促進	75
4.3.1 政府支援と制度によるシニア人材活用の促進	75
4.3.2 社会環境による促進	78
4.3.3 企業、雇用環境による促進	79
4.4 日本から中国への示唆	82
4.4.1 社会的、環境的側面から	82
4.4.2 企業の側面から	84
第5章 中国におけるシニア人材のモチベーションと再就業 -アンケート調査を踏まえて-	86
5.1 調査概要	86
5.1.1 調査目的と方法	86
5.1.2 測定尺度および質問項目の作成	87
5.1.3 分析対象者の属性	92
5.2 測定内容に関する分析	94
5.2.1 信頼係数	94
5.2.2 因子分析	96
5.2.3 変数の設定	98
5.2.4 相関分析	99
5.2.5 ステップワイズ法による分析	100
5.2.6 再就業意欲の影響要因の差異性分析	101
5.3 実証分析による仮説検証	107
5.3.1 仮説1の検証	108
5.3.2 仮説2の検証	109
5.3.3 仮説3への考察	109
第6章 中国におけるシニア人材活用に関する事例研究	111
6.1 調査概要	111
6.2 C社の事例研究	114
6.2.1 C社とインタビュー対象者の基本情報	114

6.2.2 C社における再雇用に関する人事システム	116
6.2.3 C社における従業員モチベーションの向上と再雇用の成果	118
6.2.4 C社におけるシニア人材活用の課題	119
6.3 K社の事例研究	121
6.3.1 K社とインタビュー対象者の基本情報	121
6.3.2 K社における再雇用に関する人事システム	122
6.3.3 K社における従業員モチベーションの向上と再雇用の成果	124
6.3.4 K社におけるシニア人材活用の課題	125
6.4 事例分析による仮説3の検証 -第5章を踏まえて-	126
6.4.1 事例研究に関する分析	126
6.4.2 仮説3の検証	129
終章	130
1 本研究の結論	130
2 本研究の意義	133
3 研究課題と今後の展望	134
参考文献	I
【日本語文献】	I
【中国語文献】	VII
【英語文献】	IX
【ウェブサイト】	XI
付録	XIV
謝辞	XXVIII

序章

1 研究背景、意義、目的

高齢化社会は、若年層の人口減少とともに、総人口に占める 65 歳以上の人口割合が増加する社会を指す。長い間、人口高齢化は先進国の問題であり、発展途上国では問題にはならないとする見方が強かったが、今や多くの国々が人口高齢化の問題を社会課題として認識するようになった。労働市場において、若年労働力がその主力であり、高齢者が社会保障の対象者になるという常識は崩れていく（小川，2017）¹。このような背景のもとで、シニアの就業・雇用問題は、これまで以上に重視されるようになった。

日本は 1970 年代から高齢社会対策に取り組んでおり、1971 年には「中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法」（現在高年齢者雇用安定法）を公布した。その内容として、定年年齢の引上げ、継続雇用制度の導入等によるシニアの安定した雇用の確保、シニアの再就業の促進、定年退職者その他のシニア退職者に対する就業機会の確保等が規定されている。また、1975 年には東京都においてシルバー人材センターの先駆けとなる「高齢者事業団」が創設され、1980 年からは国の補助事業として「シルバー人材センター」の名のもとに全国的に展開された。2019 年までに、加入会員数は 70 万人を超えている²。日本におけるシニア層の就労率が上昇しているが、シニア人材の開発・雇用に対する差別や偏見が存在する。例えば、宮本（2017）は、60 歳前半層の雇用確保措置が義務づけられたとしても、実際には雇用される人とされない人の選別が行われており、内部労働市場中心の施策を転換する必要があると指摘している³。

一方、中国においては、高齢化の進行スピードが速いと指摘されている。2012 年から 2020 年の間に、中国における 65 歳以上の人口が 12,777 万人から 19,064 万人に増加し、高齢化率は 9.4%から 13.5%に上昇した。また、潜在扶養率について、12.7%から 19.7%に増加しており、中国は高齢化社会から高齢社会へと移行していると見られる（図表 1 を参照）。さらに、胡（2020）は、2013 年における中国の生産年齢人口が 10.05 億人に達し、2050 年には 8.3 億人に減少すると推測しており、シニア人口の増加により労働力が減少していると指摘している⁴。

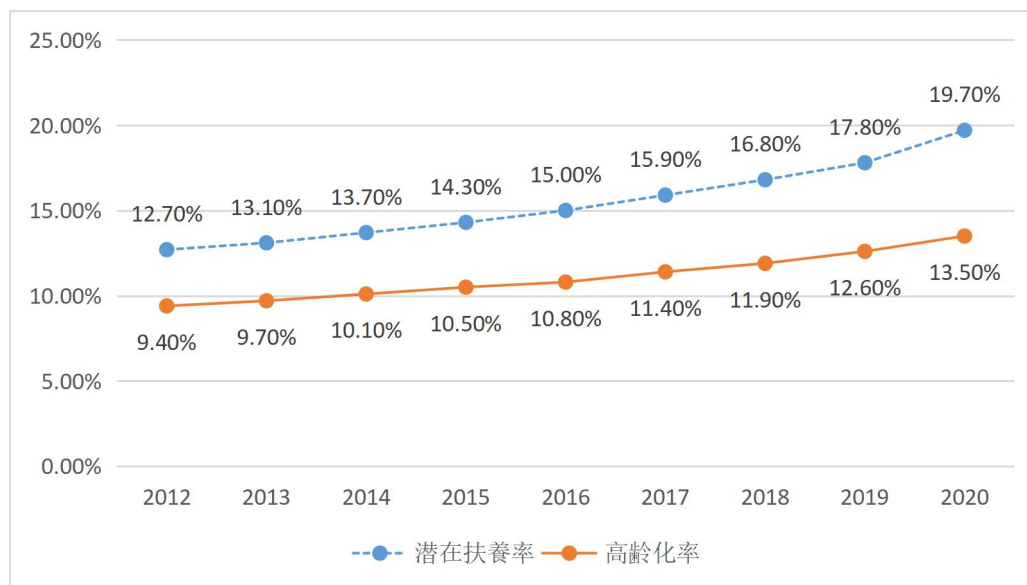
¹ 小川全夫（2017）「国際社会の高齢化に対応する人材養成の課題」『敬心・研究ジャーナル』学校法人敬心学園職業教育研究開発センター 1 巻 1 号 pp. 3-13

² 公益社団法人全国シルバー人材センター事業協会 HP <https://zsjc.or.jp/>（2022.5.4 にアクセス）

³ 宮本みち子（2017）「人口減少下の労働問題のポイントは何か―特集報告へのコメント―」『日本労働社会学会年報』日本労働社会学会 28 巻 pp. 99-107

⁴ 胡澎（2020）「日本老年雇佣制度的经验与启示」『人民论坛』人民日报社 2020 年 9 期 pp. 129-131

図表 1 中国における潜在扶養率と高齢化率(2012～2020 年)



注:65 歳以上の人口は 12,777 万人 (2012 年)→19,064 万人 (2020 年)。潜在扶養率=65 歳以上の人口/生産年齢人口。

出所:中国国家统计局 HP <https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01> (2022.3.25 にアクセス) により筆者作成

人口の高齢化による労働力の不足は、企業の経営、社会保障制度などに影響を及ぼしている。林 (2021) は、少子高齢化が最初に影響を与えるのが教育業界であると述べているが、高齢化率の増加と出生率の低下による労働力不足のほうが、社会の経済安定を揺るがす問題であると指摘している⁵。王 (2019) は、高齢化社会において、シニアの平均社会的地位が高いほど、人口増加率が低くなり、年金が GDP に占める割合が高くなると指摘している。また、平均寿命の延長に伴い、年金が GDP に占める割合がさらに高くなり、経済発展にマイナス効果を及ぼすことを明らかにした⁶。

高齢化社会の対策の 1 つとして、中国におけるシニア人材の就業・雇用に関する研究は今までよりも重要視されている。シニア人材雇用の優位性について、高齢者は若年者が持ち得ない過去の就労による多様な知識や経験を有しており、即戦力としての活躍が期待される (山田ほか, 2016)⁷。また、徐・呂 (2021) は、法律の視点から中国におけるシニア雇用の正当性を強調している⁸。

しかし、日本と比べると、中国におけるシニア人材の活用はまだ初期段階にあるといえる。徐・呂 (2021) は、中国のシニア層の就業率は上昇したものの、シニアの再就業において、条件が厳しく、待遇が悪く、保障が不足しているという特徴があり、就業状況が芳

⁵ 林琪祯 (2021) 「日本少子高齢化対策对中国产业劳动力市场的启示」『中国市场』中国物流与采购联合会 2021 年 18 期 pp. 149-151

⁶ 王云多 (2019) 「老龄化对公共养老金、公共教育支出及经济增长的影响」『大连理工大学学报 (社会科学版)』大连理工大学 2019 年 4 期 pp. 66-73

⁷ 山田浩史・檜山敦・山口征人・小林正朋・廣瀬通孝 (2016) 「多様なシニア人材のジョブマッチングのためのインタラクティブ検索」『日本バーチャルリアリティ学会論文誌』特定非営利活動法人 日本バーチャルリアリティ学会 21 巻 2 号 pp. 263-271

⁸ 徐智华・吕晨凯 (2021) 「积极老龄化背景下的老年人再就业权利法律保护路径研究」『河南财经政法大学学报』河南财经政法大学 2021 年 2 期 pp. 63-72

しくないことを明らかにした⁹。黄（2020）の研究では、多くの企業の管理者層はシニア人材の活用を高齢化社会に対する積極的な対応方法として見ておらず、シニア人材の開発の重要性を認識していないことが明らかにされた¹⁰。

近年、労働市場の構造の変化に伴い、人材の確保とパフォーマンスの向上、離職意欲の抑制、従業員のモチベーション向上が注目されている。その中で、モチベーションに関する理論は、教育、仕事、生活などの分野で応用され、企業の業績向上にも寄与する。渡守（2016）は、高齢者のモチベーションと就業状況の関連性、そしてモチベーションの影響要因を明らかにすることが、高齢社会における緊急課題であり、人的資源管理においても重要であることを指摘している。さらに、日本では、高齢化に関する豊富な研究成果が蓄積されているが、高齢者のモチベーションについての研究は極めて少ないことを強調している¹¹。一方、中国では日本を参考にした研究が多いものの、中国におけるシニア人材の就業・雇用に関する研究は十分になされていないと思われる。例えば、朱（2018）は、日本のシニア雇用に関する法律を整理し、中国では未だ正規のシニア向けの雇用システムがないと強調している¹²。徐（2020）は、日本のシニア人材の就業に関して、法律と制度、そしてNPO支援の側面から分析し、中国への示唆について言及している¹³。李（2012）は、高齢化社会およびシニア層の就業・雇用の問題は、中国において最も重要な政策課題の1つであり、より精練された研究が求められていると指摘している¹⁴。また、中国における60～69歳のシニア層は就業を選ぶ割合が高い（王，2022）¹⁵が、非就業者のうち就業意欲がある人の割合は未だ明らかにされていない。シニア層の就業意欲とそのモチベーションは、シニア人材の就業・雇用の研究において不可欠な要素であり、既存の研究で中国に適するシニア人材再就業のあり方を考察するには、不十分であると考えられる。

中国は改革開放以降、経済成長に伴い医療技術と国民の生活水準が著しく改善している。しかし、従来の法定定年退職年齢（一般的に男性は60歳、女性は業種によって50または55歳）は現状に適しているかを再検討する必要がある。また、年金の給付とシニア定年後の再就業にはディスインセンティブの効果があり、年金・給付金が高ければシニアの再就業意欲は低下する（徐・呂，2021）¹⁶。朱（2018）は定年制度と法律の側面から、シニアの再就業に関する問題を解決するには、支援基金などの金銭的インセンティブ制度の導入が必要であり、中国では未だそのような制度がないことを指摘している¹⁷。また、中・日両国

⁹ 徐智華・呂晨凱（2021）「積極高齢化背景下的老年人再就業權利法律保護路徑研究」『河南財經政法大學學報』河南財經政法大學2021年2期 pp. 63-72

¹⁰ 黃麗麗（2020）「人口高齡化背景下大慶市加強老年人才資源開發研究」『商業經濟』黑龍江省商業經濟研究所黑龍江省商業經濟學會2020年2期 pp. 74-75

¹¹ 渡守紘宜（2016）「高齢者労働集約型産業における人的資源管理～ビルメンテナンス業界における社員の二要因理論の役割～」『グローバルビジネスジャーナル』一般社団法人 グローバルビジネス学会 2 巻 2 号 pp. 7-16

¹² 朱寧（2018）「日本老年人雇傭政策的研究」『長江叢刊』湖北省作家協會2018年11期 p. 139

¹³ 徐惠（2020）「對日本老年人的就業政策的研究」『人文社會』共青團貴州省委2020年4期 pp. 119-120

¹⁴ 李嵩碩（2012）「高齢者雇用の環境的要因と対応に関する比較事例研究」『法政論叢』日本法政學會 48 卷 2 号 pp. 197-209

¹⁵ 王伟（2022）「低齡老年人就業影响因素实证分析」『河南理工大學學報（社會科學版）』河南理工大學2022年1期 pp. 60-64

¹⁶ 徐智華・呂晨凱（2021）「積極高齢化背景下的老年人再就業權利法律保護路徑研究」『河南財經政法大學學報』河南財經政法大學2021年2期 pp. 63-72

¹⁷ 朱寧（2018）「日本老年人雇傭政策的研究」『長江叢刊』湖北省作家協會2018年11期 p. 139

は高齢化社会の問題において共通点が多く、再雇用について中国が日本を参考にする重要性が強調された（熊，2010）¹⁸（胡，2020）¹⁹。PHBS（2021）のデータ²⁰によれば、中、日、米、独の4か国の中で、日本はシニア人材再就業の問題に対して、政策、定年延長、企業環境、インセンティブ、就業サポートの5つの側面から対策を講じている。一方、米国は企業環境、ドイツはインセンティブの方面で欠如しており、中国はどの側面においても欠如していることが明らかにされた。

これらの問題を解決するため、企業や政府、社会がシニア人材の再就業を促進する施策を検討する必要があり、柔軟な雇用条件、就業ルートの確保、年齢差別の撤廃、仕事モチベーションの向上が重要な要素となる。一方で、シニア人材の再就業意欲を向上させる方法、そして如何なる経緯でシニア人材の再就業を支援するかを究明することは本研究の問題意識でもある。

中国におけるシニア人材の再就業へのモチベーションに関する研究は、経済的な側面では経済全体の活性化および企業の競争優位性の構築に寄与すると思われる。企業や組織においてシニア人材を有効活用することで、定年年齢の引き上げより、より短時間で労働力不足の問題を解決できると期待される。また、シニア人材の再就業の促進は、年齢に関する先入観や偏見、差別を減少させ、人材の多様性を促進するという社会的意義もある。すなわち、シニア人材の再就業とそのモチベーションに関する研究は、学術面および実務面において極めて重要であると考えられる。

本研究の目的は、中国におけるシニア人材再就業に関するモチベーションを明らかにし、高齢化社会の問題を先進諸国と比較分析しながら、中国におけるシニア人材再就業の課題とそのあり方について考察することである。

リサーチクエスチョン

- 1: シニア人材における企業形態、職業（昔）別再就業意欲の相違点は何か。
- 2: シニア人材における就業意向の特徴とは何か。
- 3: 企業におけるシニア人材の再雇用を成功する要因とは？
- 4: 企業におけるシニア人材の再就業の課題とは？

第5章、第6章の実証研究により明確な指針と調査の方向性を示すため、本研究は上記のリサーチクエスチョン1～4を設定する。リサーチクエスチョン1およびリサーチクエス

¹⁸ 熊玮（2010）「退休返聘制度研究」中南大学民商法学硕士学位论文 p. 16

¹⁹ 胡澎（2020）「日本老年雇佣制度的经验与启示」『人民论坛』人民日报社2020年9期 pp. 129-131

²⁰ PHBS（2021）北京大学汇丰商学院「专题报告 | 中国中老年就业创业2020年调研报告」
https://thinktank.phbs.pku.edu.cn/2021/zhuantibaogao_1231/57.html（2023.12.23にアクセス）

チョン2は、第5章アンケート調査の結果に基づいて考察する。リサーチクエスチョン³²¹およびリサーチクエスチョン4は、第6章インタビュー調査の結果に基づいて考察する。

2 研究方法

本研究では、中国におけるシニア人材再就業の課題とそのあり方を分析・考察する。そのため、シニア人材の再就業意欲とモチベーションの関連性に関する分析対象範囲モデルと仮説を設定する。研究方法として、シニア人材に対するアンケート調査（量的研究）および企業管理者層に対するインタビュー調査（質的研究）を通じて、実証分析と事例分析を行い、さらに中・日両国におけるシニア人材の再就業への考察を踏まえ、仮説をより包括的に検証する。

アンケート調査の主な目的は、中国におけるシニア人材の再就業意欲に関するモチベーションを明らかにした上で、シニア人材再就業の課題とそのあり方をシニア人材の側面から考察することである。アンケート調査では、北京市の地域サービスセンターを通じて北京市に在住する定年退職した現在未就業のシニア層（50歳～70歳）を対象としたアンケート質問紙を配布した。

インタビュー調査の主な目的は、中国におけるシニア人材再就業の課題とそのあり方を企業の側面から考察することである。インタビュー調査では、河北省にある企業2社（K社とC社）を対象とし、人事（副）部長および社長に対して、現在再就業しているシニア人材の活用およびモチベーション向上の人事施策についてのインタビューを実施した。

アンケート調査およびインタビュー調査は、倫理的配慮として桜美林大学研究活動倫理委員会の承認（No. 23051、承認年月日：2024年1月30日）を得て実施した。

3 論文構成

本研究は、主に8つの章から構成される。序章を除き、各章の概要は次の通りである。

第1章では、シニア人材のモチベーションと再就業意欲に焦点を当て、その先行研究について考察する。まず、シニア人材の定義と本研究の位置づけを明確にする。次に、シニア人材の就業に関する先行研究をレビューする。その上で、シニア人材の再就業の理論的背景を探り、モチベーション理論の側面からシニア人材の再就業について分析・検討する。さらに、モチベーションがシニア人材の再就業意欲に影響を与えるメカニズムを明らかにし、分析対象範囲モデルを構築する。

第2章では、シニア人材の再就業に関する先行研究を整理し、本研究の研究目的と分析対象範囲モデルに基づき、研究仮説を設定する。さらに、本研究の分析枠組みを構築する。

第3章では、まず中国の労働市場の特徴とシニア人材再就業の背景を取り上げ、中国におけるシニア人材の就業現状とその特徴を明らかにする。次に、個人と企業の視点からシ

²¹ RQ3における「成功」とは、シニア人材を積極的に雇用することに成功している、あるいはシニア人材を活用した企業環境の整備に成功していることを意味する。

ニア人材の再就業について考察・分析する。さらに、近年の中国の法律、政府方針、環境的側面からシニア人材再就業への取り組みを考察する。最後に、グローバルな視点から中国におけるシニア人材再就業の課題およびその限界について検討する。

第4章では、第3章で得られた知見を基に、日本のシニア人材活用について考察する。まず、労働市場の両極化と雇用システムの変遷について言及する。そして、多様で柔軟な働き方の拡大の側面から、日本におけるシニア人材活用の背景を取り上げる。次に、日本における就業意欲の現状と特徴を提示し、日本におけるシニア人材再就業の文化・価値観の要因を考察し、シニア人材のモチベーションに影響を与える要因を考察する。さらに、社会的、環境的側面と企業側面からシニア人材の再就業をどのように促進し、活用するかについて検討する。最後に、再就業の仕組みを中心に、日本から中国への示唆を提示する。

第5章では、分析枠組みと仮説に従い、中国におけるシニア人材の再就業意欲に関するモチベーションを明らかにした上で、シニア人材再就業の課題とそのあり方をシニア人材の側面から考察することを目的としたアンケート調査から得られたデータ分析により、仮説1と2を検証する。さらに、リサーチクエスチョン1、2を考察した上で、仮説3についても考察する。

第6章では、河北省にある企業2社に関する事例研究を行う。シニア人材を積極的に活用している企業K社とC社を研究対象とし、管理者層に対するインタビュー調査を行い、中国におけるシニア人材再就業の課題とそのあり方を企業側の側面から考察・分析する。さらに、仮説3を企業側の視点から明らかにし、リサーチクエスチョン3、4を検討する。

終章では、研究目的を踏まえ、前章での分析結果から得られた知見を総括し、結論を提示する。そして、本研究の結果の意義を整理する。最後に、今後の研究課題について述べる。

第1章 シニア人材の再就業に関する先行研究と理論的考察

本章では、シニア人材のモチベーションと再就業意欲に焦点を当て、その先行研究について考察する。まず、シニア人材の定義と本研究の位置づけを明確にする。次に、シニア人材の就業に関する先行研究をレビューする。その上で、シニア人材の再就業の理論的背景を探り、モチベーション理論の側面からシニア人材の再就業について分析・検討する。さらに、モチベーションがシニア人材の再就業意欲に影響を与えるメカニズムを明らかにし、分析対象範囲モデルを構築する。

1.1 シニア人材の定義と本研究の位置づけ

本節では、シニア人材の定義に着目しながら、本研究の位置づけを明確にする。

シニア人材の定義に関する代表的な研究成果は、定年退職年齢に焦点を当てている。例えば、仲野（2014）は、シニア人材を「大学や企業を定年退職した者で、かつ専門的な知識と経験を有する技術者、研究者などの専門職人材でかつ、企業などへの経営・技術支援等を行う人材」と定義している²²。兵藤（2012）は、シニアを55歳以上の人とし、その年齢基準を従来の定年制度に関連付けた²³。山田ほか（2016）は、日常生活に支障がなく、就労を希望する元気な高齢者をシニア人材として取り上げている²⁴。黄（2020）²⁵、刘・褚（2022）²⁶の研究においては、シニア人材を「定年退職年齢に達し、金銭的報酬をもらえる仕事を続けられる人」と定義している。

これらの先行研究から分かるように、シニア人材の定義基準は、就労の基本条件を有し、定年制度や定年退職年齢と密接な関係があると考えられる。従って、本研究では、中国の定年退職年齢に基づき、シニア人材を「定年退職年齢に達し、働く能力を持つ50歳以上の人」と定義する。

シニア人材の再就業は中国語で「退休返聘」、「退休后再就业」、「老年人再就业」などとして取り上げる場合が多い²⁷。张（2021）の研究では、シニア人材の再就業を「定年退職者が就業し、収入や物質的な報酬を得る行為」として定義している²⁸。すなわち、シニア人材の再就業には、正社員、派遣労働者、契約社員、パートタイムなどのすべての雇用形態が含まれる。また、熊（2010）²⁹、沈（2013）³⁰、トウ（2024）³¹の研究成果をまとめると、

²² 仲野久利（2014）「高齢社会における専門的知識・経験を有するシニア人材の活用に関する研究」北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科博士論文 p. 9

²³ 兵藤郷（2012）「シニアの学び行動の考察と定年後のキャリア形成—大学院の可能性—」『研究紀要 Works Review』株式会社 リクルート リクルートワークス研究所 7巻9号 pp. 1-12

²⁴ 山田浩史・檜山敦・山口征人・小林正朋・廣瀬通孝（2016）「多様なシニア人材のジョブマッチングのためのインタラクティブ検索」『日本バーチャルリアリティ学会論文誌』特定非営利活動法人 日本バーチャルリアリティ学会 21巻2号 pp. 263-271

²⁵ 黄丽丽（2020）「人口老龄化背景下大庆市加强老年人才资源开发研究」『商业经济』黑龙江省商业经济研究所 黑龙江省商业经济学会 2020年2期 pp. 74-75

²⁶ 刘亚娜・褚琪（2022）「如何更好“继续发光发热”——积极老龄化视域下老年人再就业促进研究」『山东行政学院学报』山东省经济管理干部学院 2022年3期 pp. 100-108

²⁷ トウメイリン（2024）「中国における再雇用に関する一考察—日本との比較分析を中心として—」『桜美林大学研究紀要 社会科学研究』桜美林大学 4号 pp. 107-122

²⁸ 张金平（2021）「低龄老年人再就业的法律风险分析」『人力资源』辽宁社会科学院 2021年2期 pp. 102-103

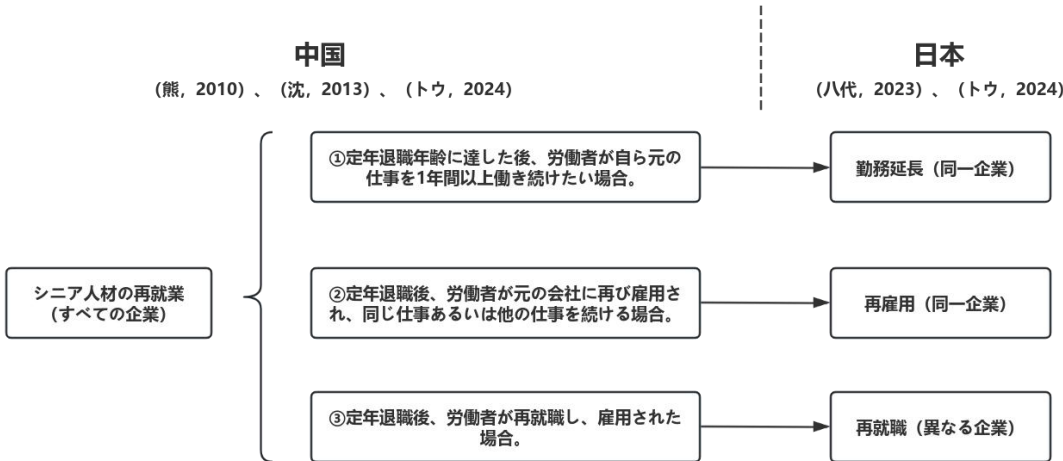
²⁹ 熊玮（2010）「退休返聘制度研究」中南大学民商法学硕士学位论文 p. 6

中国におけるシニア人材の再就業は、次のような3つの状況がある。

- ①定年退職年齢に達した後、労働者が自ら元の仕事を1年間以上働きたい場合。
- ②定年退職後、労働者が元の会社に再び雇用され、同じ仕事あるいは他の仕事を続ける場合。
- ③定年退職後、労働者が再就職し、雇用された場合。

中国では、これらの状況が同じく再就業として扱われているが、高齢化社会への対策やシニア層に対する雇用保障が進んでいる日本と比較すると、これらの内容をさらに明確にする必要があると思われる。日本におけるシニア人材の再就業は、継続雇用制度と再就職を含み、継続雇用制度は、高齢者本人の希望により定年後も引き続き雇用される制度であり、その形態には勤務延長制度と再雇用制度がある（八代，2023）³²。

図表 1-1 中国におけるシニア人材再就業の範囲（中・日の概念との対照）



出所:各資料に基づいて筆者作成

中国におけるシニア人材再就業の内容を図表 1-1 のように要約することができる。図表 1-1 から見ると、中国におけるシニア人材の再就業は、①勤務延長、②再雇用、③再就職の各内容が含まれる。一方、中国の再就業について、法律により明確にしていないため（第3章で論考する）、残された問題は多いと思われる。

これまでの研究では、シニア従業員のモチベーション（渡守，2016）³³、未就業者の就業

³⁰ 沈玮（2013）「退休返聘者权利保护研究」苏州大学经济法学硕士学位论文 p. 7

³¹ トウメイリン（2024）「中国における再雇用に關する一考察－日本との比較分析を中心として－」『桜美林大学研究紀要 社会科学部研究』桜美林大学 4 号 pp. 107-122

³² 八代充史（2023）「公務員 65 歳定年引上げへの課題 民間企業との比較において」『連合総研レポー DI0』公益財団法人 連合総合生活開発研究所 36 巻 4 号 p. 17

³³ 渡守紘宜（2016）「高齢者労働集約型産業における人的資源管理～ビルメンテナンス業界における社員の二要因理論の役割～」『グローバルビジネスジャーナル』一般社団法人 グローバルビジネス学会 2 巻 2 号 pp. 7-16

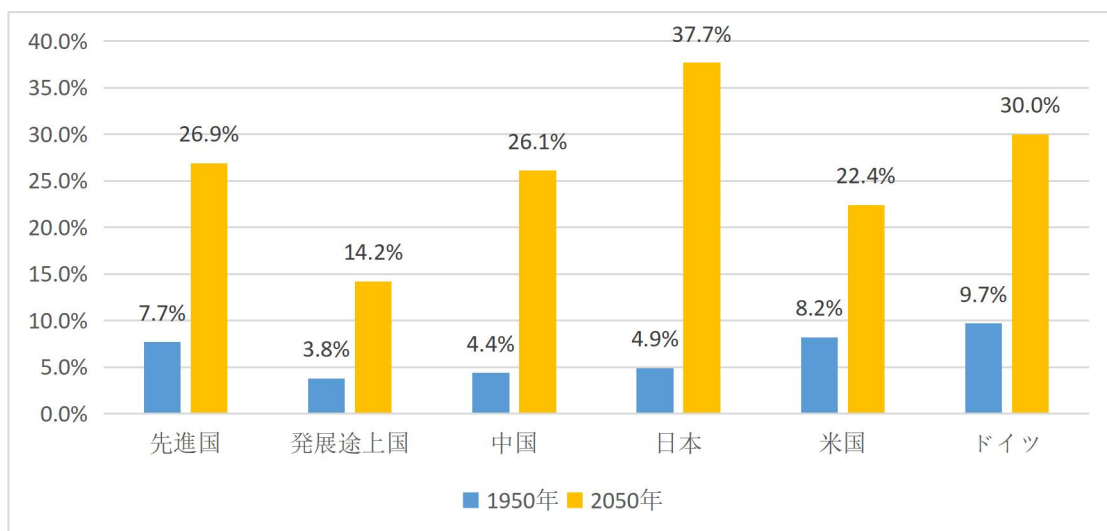
動機（安達，2001）³⁴、シニアの就業意欲や希望退職年齢（松本，2006）³⁵に関する研究が主流である。本研究では、シニア人材の再就業がまだ試行錯誤の段階にある中国に焦点を当て、日本の研究成果を参考に、シニア人材の再就業意欲とモチベーションの関連性について探求する。

1.2 シニア人材の就業に関する先行研究

本節では、シニア人材の就業に関する先行研究をレビューし、中国労働市場における人材の多様化、雇用の課題と機会について考察する。そして、中・日労働市場の共通点について検討し、シニア人材再就業を取り巻く環境、および再就業の促進要因と阻害要因に焦点を当てながら、研究を進める。

1.2.1 労働市場における人材の多様化

図表 1-2 世界高齢化率の推移



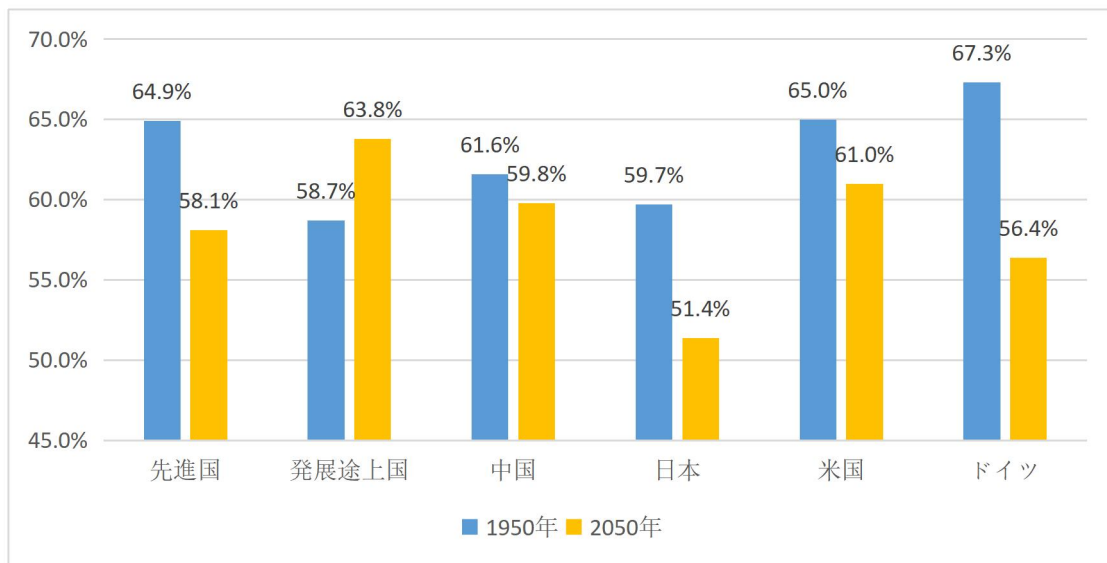
出所:総務省統計局「世界の統計 2022」<https://www.stat.go.jp/data/sekai/0116.html#h2-01> (2022.5.2 にアクセス) により

筆者作成

³⁴ 安達智子 (2001) 「就業動機尺度の概念的妥当性 動機、自己効力感との関連性について」『実験社会心理学研究』日本グループ・ダイナミクス学会 41 巻 1 号 pp. 45-51

³⁵ 松本恵 (2006) 「高齢者の就労意欲に関わる要因」『研究紀要 Works Review』株式会社 リクルート リクルートワークス研究所 1 号 pp. 1-12

図表 1-3 世界生産年齢人口（15～64 歳）比率の推移



出所:総務省統計局「世界の統計 2022」<https://www.stat.go.jp/data/sekai/0116.html#h2-01> (2022.5.2 にアクセス) により筆者作成

シニア人材の雇用問題の背景の 1 つとして、少子高齢化が挙げられる。世界人口の推移から見ると、労働市場には長期的な変化が見られる。図表 1-2、図表 1-3 から分かるように、1950 年から 2050 年まで、世界の高齢化率は右肩上がりであると予測されている。そして、高齢化率においては、先進国は 7.7%から 26.9%、発展途上国は 3.8%から 14.2%に増加すると予測されている。特に中国では 4.4%から 26.1%（約 6 倍増）、日本は 4.9%から 37.7%（約 8 倍増）と、高齢化率の変化が極めて顕著である。また、高齢化はどの国においても速いスピードで進行しており、生産年齢人口比率は、中国、日本、米国、ドイツともに減少傾向にある。

中国は発展途上国であるものの、高齢化のスピードが速く、生産年齢人口比率の減少の問題に直面している。このような環境の下で、労働力を確保するには、シニア層の活用が必要不可欠であると思われる。例えば、胡（2020）の研究では、中国は高齢社会に向けて、シニア層に対応できる雇用制度の構築、シニア人材の再就業、および NPO 活動への参加を支援することが重要であると指摘している³⁶。近年の労働市場には、異なる年齢層の労働者が混在していることが求められており、性別や国籍はもちろん、各年齢層の労働者が持つ異なる価値観を企業や社会が理解し受け入れる必要がある。シニア人材の再就業は、人材の多様化と労働市場の活性化に貢献すると期待されている。また、シニア人材の経験やスキルを活かすことで、社会全体の雇用機会が拡大し、持続可能性が実現できると考えられる。

³⁶ 胡澎（2020）「日本老年雇用制度的経験と启示」『人民论坛』人民日报社 2020 年 9 期 pp. 129-131

上述したように、シニア人材の再就業と人材の多様化を促す背景には、高齢化率の上昇と生産年齢人口の比率の減少が挙げられる。次に、男女格差の側面から、労働市場における人材の多様化の形成要因を検討し、本研究で主に取り上げる中・日両国の共通点を確認する。

中国におけるシニア人材の再就業について日本を取り上げる必要性については、序章で言及されているものの、男女格差指標（GGGI）においては、中国は第 102 位、日本は 116 位である³⁷。この点に関して、石塚（2019）の研究では、2000 年以降の GGGI 総合順位の推移を分析し、経済学の視点から中・日両国の順位が逡減の傾向にあり、さらに、中・日労働市場の共通点と互いが比較の対象となる価値を強調している³⁸。

図表 1-4 国・男女別 15 歳以上の労働力人口比率の推移

	男	女		男		女	
日本	72.8% (2008 年)	48.4% (2008 年)	→	71.4% (2020 年)	▼1.4%	53.2% (2020 年)	▲4.8%
中国	85% (1990 年)	73% (1990 年)	→	78.2% (2010 年)	▼6.8%	63.7% (2010 年)	▼9.3%
米国	64.4% (2013 年)	53.2% (2013 年)	→	67.7% (2020 年)	▲3.3%	56.2% (2020 年)	▲3.0%
ドイツ	66.1% (2008 年)	51.9% (2008 年)	→	66.5% (2020 年)	▲0.4%	56.8% (2020 年)	▲4.6%

注:労働力人口:労働供給を行う全ての人口。具体的には、特定の調査対象期間に就業又は失業していた人の総数。

出所:総務省統計局「世界の統計 2008～2022」<https://www.stat.go.jp/data/sekai/0116.html#h2-01>（2023.5.2 にアクセス）

の内容により筆者作成

近年の労働市場では、日本、中国、米国、ドイツにおける国・男女別 15 歳以上の労働力人口比率について、図表 1-4 のようにまとめることができる。図表 1-4 から見ると、日本、米国、ドイツでは女性労働力人口比率が著しく上昇している。一方、中国における男性労働力人口比率は 85%（1990 年）から 78.2%（2010 年）に、女性労働力人口比率は 73%（1990 年）から 63.7%（2010 年）に減少している。ただし、図表 1-4 が示すように、中国における 15 歳以上の労働力人口比率は男女ともに最も高い。女性の労働力人口比率が高い原因について、石塚（2019）は、中国女性の就業期間が男性より短くなる男女別定年制（3.1.2 を参照）、および一人っ子政策（3.1.2 を参照）の両制度が女性の就業継続に貢献していることを強調している³⁹。

³⁷ World Economic Forum HP 『The Global Gender Gap Report 2022』

<https://jp.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>（2024.3.3 にアクセス）

³⁸ 石塚浩美（2019）『日中韓働き方の経済学分析-日本を持続するために中国・韓国から学べること』勁草書房 pp. 4-22

³⁹ 石塚浩美（2019）『日中韓働き方の経済学分析-日本を持続するために中国・韓国から学べること』勁草書房 p. 132

他方、総務省統計局⁴⁰によると、65歳以上の労働力人口比率において、日本（2020）は男性が35.1%、女性が18.2%、中国（2010）は男性が27.6%、女性が15.1%である。要するに、中・日両国において、男女問わずかなりの65歳以上労働力人口が存在している。労働力人口は社会経済の発展や持続的な成長にとっても、企業の成長や競争力の向上にとっても重要であり、65歳以上の労働力人口の存在は、労働市場における人材の多様化を示していると同時に、シニア人材への需要も示唆される。また、中・日両国とも65歳以上の労働力人口において男性が女性の約2倍近くに達しており、その原因をさらに追究することが、シニア層における潜在労働力市場の開発において必要不可欠であると考えられる。

川口（2017）は、2000年以降の日本労働市場において、女性の就業率の増加が顕著であることを明らかにし、女性の賃金が男性に比べて依然として低い水準に留まり、男女間賃金格差が先進諸国の中で最も大きいことを指摘している⁴¹。一方、中国の男女間賃金格差について、石塚（2016）は、ICT業界の参入が男女間の格差に影響を与え、デジタルデバイドによる男女間の賃金格差が存在することを指摘している。また、1990年から2000年の間、男女間の賃金格差がさらに拡大したことを強調している⁴²。他方、Bertrand, Goldin and Katz（2010）は、アメリカの大学ビジネススクールの修了生（MBA）の男女間賃金格差について、入社直後には大きな格差が存在しないものの、10～16年後には女性の賃金が約30%低いことを明らかにした。彼らは、賃金格差の原因として、職業訓練、キャリア中断、勤続年数の差異を挙げ、特に女性の勤続年数の短縮が主要因であると強調している。さらに、女性と男性の生産力は僅かな違いがあるものの、育児休業などにより女性のほうが勤続年数が短いことを明らかにした⁴³。

上述の先行研究によれば、中国では女性労働力人口の割合が高いにもかかわらず、男女間の賃金格差が存在している。さらに、男女別の定年年齢を踏まえると、シニア人材は定年後再就業する場合の労働条件の格差が存在する可能性も大きいと思われる。このようなことから、性別、勤続年数およびデジタルに関する熟練度が、シニア人材の再就業を左右する要因として示唆できるとと思われる。

大島（1983）は、高齢化社会の人的特徴は、シニアの比率の増加、シニアの絶対数の増加、男女の平均余命の差の増加、労働人口に占めるシニアの比率の増加、個人差が大きい、シニアの適応の分極化という6つであり、シニアの個人差が大きいため、シニア人材の労働に対する一律の対策は望ましくないことを明らかにした⁴⁴。また、多様な形態による就業・雇用の促進は高齢化社会の対策として、極めて重要であることが示唆されている（阿部、1999）⁴⁵。つまり、シニア人材が柔軟な働き方で労働市場に参加するようになれば、企業の

⁴⁰ 総務省統計局「世界の統計 2022」<https://www.stat.go.jp/data/sekai/0116.html#h2-01>（2022.5.2にアクセス）

⁴¹ 川口大司（2017）『日本の労働市場—経済学者の視点』有斐閣 p.12

⁴² 石塚浩美（2016）『中国労働市場のジェンダー分析—経済・社会システムからみる都市部就業者』勁草書房 pp.201-202

⁴³ Bertrand, Marianne, Claudia Goldin, and Lawrence F. Katz. (2010) “Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors.” *American Economic Journal: Applied Economics*, 2 (3), pp.228-255

⁴⁴ 大島正光（1983）「高齢者労働—高齢者雇用に関する問題—」『人間工学』一般社団法人 日本人間工学会 19 巻 1 号 pp. 1-7

⁴⁵ 阿部誠（1999）「「高齢者雇用問題」と高齢社会の就業システム（高齢社会と社会政策）」『社会政策学会誌』社会政策学会 2 巻 pp.97-116

みならず、社会にも寄与できると考えられる。

しかし、中国の労働市場では、人材の多様化はいくつかの要因によりその進行が妨げられている。例えば、石塚（2016）は、中国における年齢階級と最終学歴の構成割合の関係について、男女とも年齢が低いほど学歴は高くなり、学歴と賃金は正の相関関係にあることを明らかにした。また、その原因を時代的变化、文化大革命、政策などの背景にあると指摘している⁴⁶。要するに、中国の労働市場において、シニア層の学歴、そして賃金は相対的に低いと考えられる。中国におけるシニア人材の学歴、教育レベルによる賃金の格差は、シニア人材の再就業に影響を与える要因の1つであると考えられる。

賃金格差は、異なる地域や産業間のみならず、同じ企業や産業の中、そして同一の人種・性別グループの中にも存在する。労働者の賃金に格差があることが常態であれば、労働者の生産性の間に差があると想定するのが自然である。そして、生産性の差異が労働者の知識やスキルの差異に由来し、それが教育や職業訓練といった投資行動の結果だと想定するならば、投資水準の社会的な効率性や所得格差縮小のための経済政策の介入の是非を議論することができる（赤林，2012）⁴⁷。シニア人材は、過去の就労による教育や職業訓練を受けており、そして多様な知識や経験を有している（山田ほか，2016）⁴⁸。その知識と経験の豊富さの視点から、シニア人材は通常、数十年にわたる職務経験や知識を蓄積しており、特定の分野や業界において専門的知識を有しているため、組織において他のメンバーや新入社員に対してポジティブな影響を与えることが期待される。

1.2.2 中国におけるシニア人材の就業意欲

中国におけるシニア人材の就業意欲に関する研究は少ない。特に、データに基づく分析や実証研究が欠如しているのが現状である。これまでの研究成果の多くは、日本から中国への示唆を主な内容としたものであり、再就業やシニア人材の就業意欲の影響要因に関する実証研究は極めて限られている。

価値観とモチベーションには密接な関係があり、価値観は個人や集団が重要とする原則や信念であり、姿勢や行動に一貫性と目的意識を与える（柏木，2009）⁴⁹。一方、モチベーションは目標を達成するために努力を続ける力や動機づけを指す⁵⁰（池田，2017）。目標と価値観が一致するほど、目標達成へのモチベーションは高まり、逆に行動や目標と価値観が一致しない場合、モチベーションは低下する。本項では、シニア人材における再就業の社会的・文化的要因と中国人の価値観について焦点を当てながら、中国におけるシニア人材の就業意欲を考察する。

⁴⁶ 石塚浩美（2016）『中国労働市場のジェンダー分析—経済・社会システムからみる都市部就業者』勁草書房 p. 147

⁴⁷ 赤林英夫（2012）「人的資本理論」『日本労働研究雑誌』独立行政法人 労働政策研究・研修機構 621号 pp. 8-11

⁴⁸ 山田浩史・檜山敦・山口征人・小林正朋・廣瀬通孝（2016）「多様なシニア人材のジョブマッチングのためのインタラクティブ検索」『日本バーチャルリアリティ学会論文誌』特定非営利活動法人 日本バーチャルリアリティ学会 21巻2号 pp. 263-271

⁴⁹ 柏木仁（2009）「リーダーの成長と価値観に関する定性的研究-価値観の止揚的融合-」『経営行動科学』経営行動科学学会 22巻1号 pp. 35-46

⁵⁰ 池田浩（2017）「ワークモチベーション研究の現状と課題—課題遂行過程から見たワークモチベーション理論」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構 684号 pp. 16-25

中国における儒教思想は、学問や社会規範、慣習として現代の中国人にも強い影響を及ぼしている。儒教思想の特徴について、翁（1997）は以下のように指摘している⁵¹。儒学は中国の医学だけでなく、人々の養生観にも大きな影響を与えている。また、養生観の特徴として、養生と儒学の「五倫」の中心即ち「孝」と密接に結びついている。「孝」は、親孝行と祖先祭祀によって結ばれる家長中心の家の秩序であり、上に対しては、父親から賜る命を養って、祖先の残した事業を司ることである。下に対しては、嗣子を作って家系を維持する。韩（2023）は、儒教思想と家庭生活には密接な関係があり、孔子、孟子は「孝」の範囲をすべてのシニア層に拡大させたことを強調した⁵²。このように、「孝」は儒学の中心として、親の絶対的支配権を与えている。第3章で詳細に取り上げるが、現代中国の社会においても、「孝」が敬老の基礎として提唱されており、政府の高齢化社会の対策内容の重要な一部でもある。韩（2023）は、家庭の役割が高齢化問題の解決に必要な不可欠であることを指摘している。また、伝統文化の影響を受け、シニア層は家族の幸福を願う気持ちが強く、住み慣れた環境で生活し、老後を楽しむことを優先することを明らかにしている⁵³。一方、中国におけるシニア人材の就業意欲は、家庭の現状や価値観から考察することもできる。中国では、宋・元時代から“養兒防老”という概念（子供を養い、老後の保障になる）が提唱されたように、婚姻状況や子供の数が老後の保障に関係すると思われる（例えば、シニア世代の中では、1人目の子供が女性であれば、必ずや2人目の子供を欲しがるといった観点が強く残されている）。近年においても、養老において家庭の役割が大きいことが明らかにされた。特に、農業従事者や低所得家庭では、シニア層の再就業が困難であり、養老は子女に委ねるしかない場合が多いとされる（韩，2023）。また、儒教は教育を重視しており、親は子供への期待を次の世代にも伝承し、高学歴を取得することで達成感を得ることができる（何・邵，2017）⁵⁴。しかし、前節にも取り上げたが、中国における学歴と賃金、年齢との関連性が明らかであり、また、中国の企業倫理と企業文化の根幹は儒教であることが挙げられており（金山，2009）⁵⁵、若いかつ高学歴人材への重視は中国企業の主流となっている。このような環境の下で、儒教思想の影響により「孝」の意識が強く、定年退職後の養生に対する執念が強いことから、中国におけるシニア層の再就業意欲が高くないと言われる所以である。

1.2.3 シニア人材再就業の影響要因

1.2.1 で述べたように、シニア人材の活用は必要不可欠であり、これを前提として、シニア人材再就業の影響要因は以下のようにまとめることができる。

社会的、環境的側面からは、①伝統的価値観（1.2.2 を参照）、②法制度（権利保護制度、

⁵¹ 翁其銀（1997）「中国人の養生観とその文化・宗教的背景」『比較社会文化研究』九州大学大学院比較社会文化研究科2号 pp. 13-25

⁵² 韩娟（2023）「数字时代儒家孝道的价值与践行」『阴山学刊』包头师范学院2023年2期 pp. 49-56

⁵³ 韩娟（2023）「数字时代儒家孝道的价值与践行」『阴山学刊』包头师范学院2023年2期 pp. 49-56

⁵⁴ 何友晖・邵广东（2017）『漫谈中国人的心理：东西方文化之对比』科学出版社 p. 181

⁵⁵ 金山権（2009）「中国の企業倫理」『創価経営論集』創価大学経営学会33巻3号 pp. 1-11

雇用制度)、③雇用形態と雇用機会(就業ルート)が挙げられる。

シニア人材の側面からは、④シニア人材の基本属性(年齢、性別、健康状態、学歴)、⑤キャリア(例えば、技能、経験、デジタル製品の適応性、就業に関する知識・スキル)が挙げられる。

企業の側面からは、⑥人事・雇用システム、⑦労働条件(賃金と福利厚生、職場環境など)、などが挙げられる。本研究では、中国におけるシニア人材再就業の現状とその形成要因を第3章で詳細に考察・分析するが、ここでは、シニア人材再就業の影響要因を、中国におけるシニア人材再就業のメカニズムを解明するための糸口として取り上げたい。

①伝統的価値観に関して、1.2.2で論じたように、伝統的価値観により、中国のシニア層は定年退職後の養生に対する執念が強く、再就業意欲が低いことが明らかである。この意欲は、再就業を促進する上で重要な要素であり、伝統的価値観の打破によりシニア人材の再就業意欲が高ければ、定年後の求職行動やスキル向上に大きな影響を与える可能性がある。

②法制度(権利保護制度、雇用制度)に関して、刘・褚(2022)は、シニア層の権利保護制度の整備が再就業を促進することを明らかにした⁵⁶。権利保護制度の整備により、シニア人材は再就業に対する安心感を得ることができ、再就業意欲が高まる。また、企業にとっても年齢に伴う健康問題や労働災害の予防が可能となる。現行の雇用制度はシニア人材再就業における雇用関係に直接的な影響を与え(第3章を参照)、段階的な制度改善がシニア人材再就業の障害を取り除く重要なポイントである(刘・褚, 2022)。つまり、法制度の整備はシニア人材の労働市場全体の活性化につながり、再就業に大きな影響を与えることが示唆される。

③雇用形態と雇用機会(就業ルート)に関して、樋口(2008)の研究が示すように、経済のグローバル化と技術進歩に伴い、企業競争の激化と資本の国境を越えた移動が非正規労働者の増加をもたらしている⁵⁷。そして、高学歴者を含む多くのシニア人材の多くが非正規社員として働き続けることを希望していることが明らかになった(黒田, 2017)⁵⁸。しかし、日本ではシニア人材は雇用機会が乏しく、就業先も限られており(阿部, 1999)⁵⁹、専門性の高いシニア人材が再就職先を見つけるのは困難である(高柳・小林, 2004)⁶⁰。一方、中国ではシニア人材の再就業ルートとして、知人の紹介によるものが多く(万, 2013)⁶¹、求職プラットフォームやフォーマルな雇用ルートを利用することが少ないのである(第6

⁵⁶ 刘亚娜・褚琪(2022)「如何更好“继续发光发热”——积极老龄化视域下老年人再就业促进研究」『山东行政学院学报』山东省经济管理干部学院2022年3期 pp. 100-108

⁵⁷ 樋口美雄(2008)「経済学から見た労働市場の二極化と政府の役割」『日本労働研究雑誌』独立行政法人 労働政策研究・研修機構 571号 pp. 4-17

⁵⁸ 黒田啓太(2017)「今も続いている就職氷河期の影響」玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶応義塾大学出版会 pp. 51-68

⁵⁹ 阿部誠(1999)「「高齢者雇用問題」と高齢社会の就業システム(高齢社会と社会政策)」『社会政策学会誌』社会政策学会2巻 pp. 97-116

⁶⁰ 高柳誠一・小林俊哉(2004)「高齢化・人口減少社会におけるシニア研究者・開発技術者に望まれる役割(人材問題)」『年次学術大会講演要旨集』研究・技術計画学会19号 pp. 493-496

⁶¹ 万芊(2013)「城市低龄老年人再就业促进研究——基于上海市的调查」『社会科学研究』四川省社会科学院2013年6期 pp. 114-117

章を参照)。このような背景の下で、雇用形態と雇用機会はシニア人材再就業に影響する主要因の1つであることが示唆される(万, 2020)⁶²(刘・褚, 2022)⁶³。就業ルートが充実すれば、シニア人材の就業範囲が拡大し、就業の難易度も下がると考えられる。一方で、雇用形態は多様化しており、シニア人材の再就業に対して、社会的、環境的側面から支援することも求められ、シニア人材再就業の在り方が問われている。

④シニア人材の基本属性(年齢、性別、健康状態、学歴)に関して、金銭的理由や健康状態が再就業に与える影響が大きい。钱・姜(2006)は、シニア人材再就業の影響要因は、金銭面、基本属性と健康状態・能力であることを指摘した⁶⁴。そして王(2022)は、中国におけるシニア人材の性別、年齢、社会保険、健康状態が再就業に有意な影響を与えていることを明らかにしている⁶⁵。また、前述したように、年齢、性別、学歴が賃金や生活水準に関連していることが示唆される。一方、日本におけるシニア層の就業理由に関して、次のような研究成果が挙げられる。阿部(1999)は、日本におけるシニアの就業意欲は国際的に見ても極めて高く、その主な理由は経済上の理由であることを明らかにした⁶⁶。渡守(2016)は、シニアの就業理由として、主に金銭的な理由と健康面を前提に、加齢とともにそれ以外の就業理由が増加することを明らかにした⁶⁷。金銭面では、再就業が生活のための経済的安定を確保し、生活水準の向上が再就業意欲に寄与することが明らかである。一方、健康面では、身体が健康が再就業の基本条件であり、健康的であればより多くの職場で活躍できる可能性が高まる。また、後述するが、心理的な健康、充実も再就業に大きな影響を与えることが考えられる。

⑤キャリア(例えば、技能、経験、デジタル製品の適応性、就業に関する知識・スキル)に関して、1.2.1で言及したように、シニア人材は通常、数十年にわたる職務経験やノウハウ、知識を有している。これらの蓄積された経験や知識は、再就業時に競争力を高め、組織やチームのパフォーマンス向上に寄与することが期待される(万, 2020)⁶⁸。

中国におけるもう1つのシニア人材再就業の影響要因として、デジタルデバインド、すなわちデジタル製品の熟練度が挙げられる。郭・韩(2022)は、シニア層のデジタル製品に対する学習意欲の向上と学習機会の不足を解消するために、各地域の自治体の機能を活かすことが重要であると指摘している⁶⁹。例えば、地方自治体によるシニア人材に対するデジタル製品のグループ学習、デジタルスキル向上のための講座の開催や宣伝活動は、再就

⁶² 万海远・韩丽丽・申萌(2020)「中国老年人低就业率成因:与俄罗斯的跨国比较」『统计研究』中国统计学会 国家统计局统计科学研究所 2020年4期 pp. 87-100

⁶³ 刘亚娜・褚琪(2022)「如何更好“继续发光发热”——积极老龄化视域下老年人再就业促进研究」『山东行政学院学报』山东省经济管理干部学院 2022年3期 pp. 100-108

⁶⁴ 钱鑫・姜向群(2006)「中国城市老年人就业意愿影响因素分析」『人口学刊』吉林大学 2006年5期 pp. 24-29

⁶⁵ 王伟(2022)「低龄老年人就业影响因素实证分析」『河南理工大学学报(社会科学版)』河南理工大学 2022年1期 pp. 60-64

⁶⁶ 阿部誠(1999)「「高齢者雇用問題」と高齢社会の就業システム(高齢社会と社会政策)」『社会政策学会誌』社会政策学会 2巻 pp. 97-116

⁶⁷ 渡守紘宜(2016)「高齢者労働集約型産業における人的資源管理～ビルメンテナンス業界における社員の二要因理論の役割～」『グローバルビジネスジャーナル』一般社団法人 グローバルビジネス学会 2巻 2号 pp. 7-16

⁶⁸ 万海远・韩丽丽・申萌(2020)「中国老年人低就业率成因:与俄罗斯的跨国比较」『统计研究』中国统计学会 国家统计局统计科学研究所 2020年4期 pp. 87-100

⁶⁹ 郭锦程・韩慧彤(2022)「老年人在现代科技环境中的困境及其解决对策研究」『科技风』河北省科技咨询服务中心 2022年7期 pp. 130-132

業を支援する上で不可欠である。また、シニア人材の就業に関する知識・スキルも再就業の重要な要因であることが強調されている（王，2022）⁷⁰。

⑥人事・雇用システムに関して、人的資源の開発と活用が企業や国の競争力において重要な役割を果たしており、人的資源管理は経営戦略の策定および実施において重要な位置を占めている（Kochan&Dyer, 1993）⁷¹。小池（1994）は、日本、米国、ドイツの年齢別勤続年数を比較し、50代以降の人材の解雇、退職、仕事の変動などにより、企業は多様な人材に適応できる人事システムの構築が必要であることを強調した⁷²。近年、組織が多様な人材（年齢、性別、国籍など）を受け入れるために、ダイバーシティ経営に対応する人事システムに関する研究成果が多く見られる（酒井，2016）⁷³（KAN，2023）⁷⁴。

中国企業の大多数を占める民営企業、特に中小企業では、家族経営が主流であり、人事システムの柔軟性が不足していることが指摘されている（胡，2012）⁷⁵。また、大湾・佐藤（2017）は、少子高齢化が及ぼす労働市場の変化が従来の人事システムの改革を促進していることを明らかにした⁷⁶。このように、企業の人事システムの改革は、少子高齢化やダイバーシティ経営における重要な経営資源となるシニア人材の活躍を支えるために不可欠である。従来の人事システムでは、個人差が大きいシニア人材を受け入れる難易度が高く、人材の多様化やシニア人材の再就業に対応できるような組織構造と人事システムの構築が求められる。企業における人事・雇用システムがシニア人材の再就業意欲をどのように向上させるかについては、1.3.3と第6章でさらに考察・分析するが、シニア人材再就業における重要な要因の1つであることは明らかである。

⑦労働条件（賃金と福利厚生、職場環境など）に関して、第④の基本属性と関連するが、異なる視点から検討される。シニア人材は体力の問題も挙げられており、労働に対する一律の対策は望ましくないことが明らかにされた（大島，1983）⁷⁷。例えば、シニア人材は柔軟な労働条件（柔軟な労働時間や休暇制度）を求める傾向があり、特に専門性の高いシニア人材には非金銭的な優遇措置が提供されることもある（第6章を参照）。つまり、第④で言及したシニア人材の基本属性と対照するように、企業の労働条件はシニア人材の再就業を左右する重要な要因の1つであるといえる。

⁷⁰ 王伟（2022）「低龄老年人就业影响因素实证分析」『河南理工大学学报（社会科学版）』河南理工大学 2022 年 1 期 pp. 60-64

⁷¹ Kochan, Thomas A. & Lee Dyer（1993）“Managing transformational change: the role of human resource professionals.” The International Journal of Human Resource Management, 4（3）, pp. 569-590

⁷² 小池和男（1994）『日本の雇用システム—その普遍性と強み』東洋経済新報社 p. 66

⁷³ 酒井之子（2016）「ダイバーシティ経営に適合する人事管理システムのあり方 ～日本企業の事例研究から～」『大学院研究年報 戦略経営研究科編』戦略経営研究科年報・紀要・ジャーナル委員会 4 号 pp. 44-62

⁷⁴ KANYI（2023）「中国の中小企業におけるダイバーシティ経営に関する研究—人材の多様性によるキャリア形成を中心に—」桜美林大学国際学研究科 国際人文社会科学専攻 博士学位請求論文 pp. 1-135

⁷⁵ 胡志进（2012）「试论民营企业的人力资源管理」『经济师』山西省社会科学院 山西社会 科学报社 2012 年 8 期 p. 232

⁷⁶ 大湾秀雄・佐藤香織（2017）「第 1 章 日本の人事の変容と内部労働市場」川口大司編『日本の労働市場—経済学者の視点』有斐閣 pp. 21-24

⁷⁷ 大島正光（1983）「高齢者労働—高齢者雇用に関する問題—」『人間工学』一般社団法人 日本人間工学会 19 巻 1 号 pp. 1-7

1.3 シニア人材におけるモチベーション

本節では、シニア人材の再就業に関する理論的背景を探求し、モチベーションの側面からシニア人材の再就業について考察・分析する。そして、モチベーションの影響要因と再就業のメカニズムの関連性について整理する。

1.3.1 シニア人材の再就業に関する理論的考察

シニア人材の再就業に関する問題は、高齢化社会の問題の1つとして注目されるようになった。ここでは、シニア人材の再就業に関する理論的考察に焦点を当てながら、シニア人材の再就業に関する理論的背景を考察する。

離脱理論は、従業員の離脱がなぜ起こるのか、そしてどのような要因が退職、転職、または組織内での異動に影響を与えるのかを解明する理論であり、離脱理論(Cumming, 1964)⁷⁸では、加齢のため、シニア層と社会が離れていく、そしてシニア層は自ら社会から離脱する過程を示した。Cumming (1964) は、50 歳から 90 歳、健康であり、かつ最低限の自立できる経済能力を持っているシニア層を研究対象として研究を行った。そして、老化が高齢者と彼らが所属する社会体系の他の人々との相互行為の減少または「離脱」の過程であると説明している。このようなことは、シニア自身または他の人によって開始され、離脱が完了すると、中年期に存在していた個人と社会とのバランスは、新しいバランスに置き換わることを要約できる。Cumming (1964) は、離脱を性別の差異の側面から考察した上で、環境による離脱（定年、親や配偶者の喪失、子供離れなど）の側面から考察する価値があり、また、性格などの個人差は生活全体に影響を及ぼすという合理的仮定を提案した。ただし、この問題を解明することが難しく、そして老年学の研究対象であるシニア層はボランティアなどが多く占めており、または文化に依存するものとして一般性を出すことが難しいという課題を残した。

一方、離脱理論と異なるもう1つの老齢化による心理的アプローチである活動理論においては、シニア層は中年期と同じ心理的欲求を持っており、中年期の活動と態度をできる限り継続的に維持することが強調された(Havighurst, 1961)⁷⁹。活動理論は、具体的には、中年期までの職業生活やライフスタイルを維持することで、社会的環境の縮小を回避し、高齢期に適応して生活満足度を維持することである(加藤・矢澤, 2021)⁸⁰。Havighurst(1961)は、活動理論は老年学の分野において、大多数の支持を得ていることを指摘した上で、シニア層は中年期の活動と態度を長く維持し、それらの活動を放棄しなければならないときには代替手段（例えば、強制的に退職された際の仕事の代替手段、クラブや組織を放棄しなければならないときの代替手段、友人や親族を死亡で失ったときの代替手段など）を見

⁷⁸ Cumming, M. Elaine (1964) "New thoughts on the theory of disengagement." In: Kastenbaum, R. (eds) New Thoughts on Old Age. Springer, Berlin, Heidelberg, pp.3-18

⁷⁹ Havighurst, Robert J. (1961) "Successful Aging, The Gerontologist", 1 (1), pp.8-13

⁸⁰ 加藤克彦・矢澤美香子 (2021) 「企業人の健康で幸せな老後のために：サクセスフル・エイジングへの提言」『武蔵野大学紀要 心理臨床センター紀要』武蔵野大学心理臨床センター紀要編集委員会 21 号 pp. 33-43

つけていくことを明らかにした。

これらの理論は、異なる観点から高齢化による心理的アプローチの変化を示しているものの、一定の関連性があると考えられる。益田（2015）は、離脱理論も活動理論も、単独では現実の多様な加齢パターンを説明できないということであり、両理論を折衷的に用いる視点の必要性を指摘している⁸¹。例えば、活動理論においても、個人が活動に参加することが社会とのつながりを維持し、孤独などを防ぐ手段として捉えられることがある。一方で、批判的な視点から、離脱理論は人々が年をとるにつれて、社会活動への関与を減少させる傾向があり、シニア層が社会から孤立させる危険性があるとされ、より健康的かつ有益なアプローチや施策が構築できると思われる。総じて、これらの理論はシニア層の生活や活動に関する理解を深め、シニア層をサポートするため、異なる視点から示唆できるといえる。他方、継続性理論では、年齢を重ねるにつれて、過去の経験や興味に基づき新しい活動や環境に適応していくアプローチに個人アイデンティティの側面から焦点を当てている。継続性理論は、高齢期には様々な変化が生じており、そうした変化に対してシニア層がどのように適応しようとしているのかを説明できる（益田，2015）。楊（2018）は、中年期に積極的に社会活動に参加する者は、老年期になっても積極的に社会活動に参加するという傾向があるように、継続性理論では、老年期の生活スタイルは中年期の生活スタイルによって影響を受けていると指摘した⁸²。

加藤・矢澤（2021）の研究成果では、シニア層は定年退職を迎える時期には様々な心理的負担が生じることが明らかであった。大きな心理的負担をもたらす主な要因には「喪失」が挙げられる。定年退職は、職場から離脱することにより、多忙な日々、社会的地位、物理的な居場所、生きがいや、やりがい、人間関係等、多くの喪失を体験することになる。それに子どもの独立や、近親者との死別などが加わり、多重喪失となると心理的負担はさらに増すことになる⁸³。こうした中で、シニア人材は定年退職により喪失したものを再獲得するために、社会活動への参加が挙げられる。

つまり、活動理論と継続性理論によれば、シニア人材の再就業問題において、シニア人材は中年期と同じ心理的欲求を持ち、また、再就業への意欲も中年期の影響を受けやすいため、シニア人材の再就業意欲の向上は、十分可能であると見込まれる。そして、個人のアイデンティティを維持し、社会的なつながりを築きながら新しい活動に取り組むことと、これらによりシニア人材は健康的で意義のある生活を送ることができ、経済的な安定や労働市場への貢献も果たすことが期待されているといえる。

戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management、以下 SHRM）は、人的資源の管理を、企業目的を達成する戦略の全体と結びつける 1 つの方法である（長谷川，2002）

⁸¹ 益田勉（2015）「高齢者のキャリア意識～55 歳から 88 歳までの 900 名に対する意識調査から～」『人間科学研究』文教大学人間科学部 37 号 pp. 69-80

⁸² 楊善華（2018）『老年社会学』北京大学出版社 pp. 126-140

⁸³ 加藤克彦・矢澤美香子（2021）「企業人の健康で幸せな老後のために：サクセスフル・エイジングへの提言」『武蔵野大学紀要 心理臨床センター紀要』武蔵野大学心理臨床センター紀要編集委員会 21 号 pp. 33-43

⁸⁴。SHRMは、HRM時代における従業員を企業にとって「価値のある経済的資源」とする労働者観の内実をさらに展開したものといえる。人的資源は「価値ある人的資源」、「稀少な人的資源」、「模倣できない人的資源」、「代替できない人的資源」という4つの特性を持ち、企業の競争優位の構築する要件を満たしていることが指摘されている⁸⁵。SHRMにおいては、シニア人材はまさに人的資源の要件を満たし、企業におけるシニア人材雇用と活用の合理性があると考えられる。

経済的な面において、李（2012）は、シニア人材の再就業の論理性を人的資本理論の側面から次のように指摘している⁸⁶。一般的に、教育訓練等を通して、人的資本が蓄積され、それにより勤労者の生産性も向上する。その反映として賃金率が一致していれば、高齢者が高賃金といっても、継続雇用は企業にとってそれほど問題にならないというものである。例えば、日本の場合は、『高年齢者雇用安定法』の存在があり、継続雇用制度の存在もある。その内容について、近藤（2017）は、ある年齢に達したところで雇用契約を打ち切る再雇用制度を導入することにより、定年は据え置いたままで、再雇用契約の賃金を生産性に見合った水準に設定すれば赤字は発生しないと指摘している。さらに、高年齢者雇用安定法が規定する雇用確保措置のうち、定年延長や定年制の撤廃を選ぶ企業が少なく、8割の企業が継続雇用措置を選んだ背景にはこうした事情があると強調している⁸⁷。

1.3.2 モチベーション理論から見たシニア人材の再就業

次に、モチベーション理論からシニア人材の再就業について考察・分析する。

Maslow(1954)の欲求五段階説⁸⁸（自己実現理論）では、人間の欲求を五段階のピラミッドのように構成されていると強調している。この理論では、生理的欲求、安全欲求、社会的欲求/所属と愛の欲求、承認（尊重）の欲求、自己実現の欲求の順に低い階層から形成される。自己実現とは、自分の潜在的な能力や才能を最大限に発揮することを意味し、個々人の目標や夢を追求する過程を通じて、人間の真の可能性を開発することを重視する。

范（2021）は、シニア人材の幸福感についての研究で、自己実現理論とシニア人材の生理的、安全的、社会的欲求を関連付けた⁸⁹。自己実現理論によれば、個人は自己実現の欲求を追求することで充実感を得られるとされている。シニア層は定年退職後に再び仕事や活動を通じて自分のスキルや興味に基づいて意味や目的を見出すことが、自己実現に寄与する可能性があると考えられる。

一方、自己実現理論には柔軟性が求められる。佐々木（1996）は、この理論が決して不動のものではなく、欲求の充足度も絶対ではないと指摘した⁹⁰。また、松山（2005）は、従

⁸⁴ 長谷川廣（2002）「現代の経営革新と人的資源管理」『労務理論学会誌』労務理論学会 11 巻 pp. 3-16

⁸⁵ 経営学検定試験協議会（監修）経営能力開発センター（編集）（2009）『経営学検定試験公式テキスト〈5〉人的資源管理—中級受験用』中央経済社 p. 29

⁸⁶ 李崙碩（2012）「高齢者雇用の環境的要因と対応に関する比較事例研究」『法政論叢』日本法政学会 48 巻 2 号 pp. 197-209

⁸⁷ 近藤絢子（2017）「第 5 章 高齢者雇用の現状と政策課題」川口大司編『日本の労働市場 — 経済学者の視点』有斐閣 pp. 142-146

⁸⁸ Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, p. 39

⁸⁹ 范明媛（2021）「自我决定理论视域下机构老年人幸福感提升研究」长春理工大学社会工作学硕士学位论文 p. 15

⁹⁰ 佐々木英和（1996）「生涯学習実践の学習課題に関する理論的考察：A. H. マズローの欲求理論の批判的継承を軸として」『生

来の自己実現理論が欲求の欠乏と充足に焦点を当てているが、現代社会では人々が欲求充足によってさらなる高次の欲求へ進まない理由や、そのプロセスを阻む要因を解明する必要があると強調した⁹¹。廣瀬ほか（2009）は、自己実現理論の階層性は個人の動機づけと深く関連しており、個人が生きる社会の環境や社会的な諸条件が重要であると明らかにした⁹²。

要するに、シニア人材の再就業には、自己実現理論が異なる心理欲求に応じた欲求の満足が重要であり、多様なシニア人材が再就業へのモチベーションに影響を与える要因を多方面から考察する必要があることを示唆している。自己実現理論はシニア人材の再就業の1つの視点に過ぎず、他のモチベーション理論やアプローチと組み合わせて考えることが不可欠である。

二要因理論（Herzberg, 2003）⁹³はモチベーションの代表的な理論の1つであり、Herzberg（2003）は職務満足とモチベーションの高まり、そして職務不満足を引き起こす要因を提示した上で、組織は不満を解消するだけでなく、モチベーション向上のために焦点を当てる必要があると強調した。二要因理論において、仕事に対して積極的になる要因（満足要因）は、仕事の達成感、仕事そのもの、仕事の達成に対する承認を「動機づけ要因」とし、それに対して、不満足要因として、会社の政策と管理、監督者、同僚との関係を含めた人間関係、給与、作業条件などが挙げられており、衛生理論とも呼ばれている⁹⁴。

橋本・若林（1974）は、二要因理論に関する研究成果を概観した上で、回答者が「自我防衛的」に回答しているのではないかと推論し、従来の方法を使うと動機づけ要因と満足感、衛生要因と不満足感がそれぞれ結びつくのは、この手法が回答者の防衛的過程を刺激するためではないかという批判を受けていると指摘した⁹⁵。また、渡守（2016）⁹⁶は、シニア層の再就業のモチベーションに与える要因を二要因理論を踏まえて分析した結果、シニア層の生活においては、経済状況と健康が強く意識されていることを明らかにしながらも、ホーソン効果⁹⁷の存在が否定できないという課題を残した。

以上のことから、企業における人的資源管理では、仕事の達成とその評価がモチベーション向上に重要であると考えられる。そして、1.2.3にも取り上げたように、シニア人材の再就業へのモチベーションについて、適切な人事システムが要求される。すなわち、シニア人材再就業へのモチベーションの影響要因を考察する際、シニア人材の側面のみならず、企業の人事管理の側面も考察する必要があるといえる。二要因理論においては、回答者の

涯学習・社会教育学研究』東京大学大学院教育学研究科生涯教育計画講座社会教育学研究室紀要編集委員会 20 号 pp. 21-30

⁹¹ 松山哲也（2005）「マズローの自己実現理論 その2：マズローの欲求階層理論の現代的意義」『教育科学セミナー』関西大学教育学会 36 巻 pp. 81-89

⁹² 廣瀬清人・菱沼典子・印東桂子（2009）「マズローの基本的欲求の階層図への原典からの新解釈」『聖路加看護大学紀要』35 号 pp. 28-36

⁹³ Herzberg, F（2003）“One More Time How Do You Motivate Employees?” Harvard Business Review January. pp.1-13

⁹⁴ 経営学検定試験協議会（監修）経営能力開発センター（編集）（2009）『経営学検定試験公式テキスト〈5〉人的資源管理—中級受験用』中央経済社 pp. 208-209

⁹⁵ 橋本昌夫・若林満（1974）「ヘルツバーグの「職務満足の二要因理論」をめぐる諸問題」『慶應義塾大学大学院社会学研究科紀要：社会学心理学教育学』慶應義塾大学大学院社会学研究科 14 号 pp. 19-30

⁹⁶ 渡守紘宜（2016）「高齢者労働集約型産業における人的資源管理～ビルメンテナンス業界における社員の二要因理論の役割～」『グローバルビジネスジャーナル』一般社団法人 グローバルビジネス学会 2 巻 2 号 pp. 7-16

⁹⁷ ホーソン効果：期待されていると感じることで、良い結果をもたらす効果を起すという現象。

主観的意識の存在も考慮されるべきであり、シニア人材の再就業におけるモチベーションを考察する際には、金銭的な側面、健康的な側面、そして回答者の主観的意識の影響を避けることが重要である。

Vroom(1964)は心理学、経済学、そして社会学の研究成果を踏まえた上で、組織行動とモチベーションに関する研究を行い、その成果をもとに期待理論を提唱した⁹⁸。この理論においては、個人が特定の行動を選択する際に期待される結果に基づいて行動するというアイディアに焦点を当てており、また、個人のモチベーションや意思決定に関する理論の一環として、組織行動や経済学の分野で広く研究されている。古川（1974）は、期待理論においては、従業員の職務満足と退職率との間には、一貫してネガティブな関係があることを明らかにした⁹⁹。片岡ほか（2010）は、期待理論はモチベーションが行動についての期待とその結果に規定され、将来を見越した行動の理論化であり、将来の期待が現在の行動に影響する、つまり、期待理論は行動もしくは動機が生起する心理的メカニズムであり、行動に至るプロセス、その持続性と方向性を説明していると論じている¹⁰⁰。Vroomの期待理論では、従業員の職務満足と退職率の関係がシニア人材の再就業に寄与する可能性が高いと考えられる。しかし、期待理論は組織内に応用されることが多く、モチベーションは期待、誘意性、道具性によって数値化可能であるものの、本研究の研究対象者層であるシニア人材のモチベーションを測定することが難しいと思われる。本研究の研究対象層はすでに定年退職している人であり、過去の仕事モチベーションは現在の就業意欲にどのように影響を与えるかについては、第5章でさらに考察する。

内発的動機づけ理論（Deci, 1972）¹⁰¹について、内発的動機づけとは、外的な報酬を得るため以外の目的によって活動が動機づけられていることである。人間の活動は、金銭、物品、賞賛、地位、名誉などのような外的な報酬を得ることによって動機づけられている場合があるものの、外的な報酬による動機づけのみで説明しにくい面も少なくない。そこで考えられているのが、外的な報酬を得るためではなく、活動によって得られる内的な報酬や活動を行うこと自体が目的となっている内発的動機づけの存在である（石田，2010）¹⁰²。内発的動機づけ理論より包括的な視点を提供しているのは自己決定理論（Deci&Ryan, 1985、2000）¹⁰³である。Deci&Ryanは、心理的欲求において自己決定の要素に焦点を当て、個人が行動する際に、その行動を自己決定性に基づき、自己決定的であるかどうか動機づけや幸福感に影響を与えると指摘している。

⁹⁸ Vroom, V. H. (1964) Work and motivation. New York: Wiley, p. 186

⁹⁹ 古川久敬 (1974) 「職務モチベーションに関する期待理論」『実験社会心理学研究』鉄道労働科学研究所 14 巻 2 号 pp. 147-158

¹⁰⁰ 片岡信之・佐々木恒男・高橋 由明・渡辺峻・齊藤毅憲著 (2010) 『アドバンスト経営学—理論と現実』中央経済社 pp. 154-155

¹⁰¹ Deci, E. L. (1972) "Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity." *Journal of Personality and Social Psychology*, 22 (1), pp. 113-120

¹⁰² 石田潤 (2010) 「内発的動機づけ論としてのフロー理論の意義と課題」『人文論集 = Journal of cultural science』兵庫県立大学神戸商科キャンパス学術研究会 45 号 pp. 39-47

¹⁰³ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer New York, NY. pp. 11-40

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000) "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry*, 11 (4), pp. 227-268

自己決定理論はいくつかの下位理論から構成されており、基本的心理欲求理論¹⁰⁴ (Basic Psychological Needs Theory)は自己決定理論の前提であり、基礎である。基本的心理欲求は幸福度に関する研究で使用されることが多く、さらに3つの内容が含まれており、それぞれ「自律性」(autonomy)、「有能感」(competence)、「関係性」(relatedness)である (Deci&Ryan, 1985, 2000)。「自律性」は、主に選択の自由、または自分から行動をしたいことを指す。「有能感」は、物事を行う際自分の有能さ、および自分の才能を表現でき、環境と効果的にやり取りできるということである。「関係性」は、周囲の人や物事から得たものであり、他者との関係を築き、維持したいということである。Deci & Ryan は、基本的心理欲求には「自律性」、「有能感」、「関係性」のみで、他の欲求は基本的心理欲求の条件、あるいは同時に心理的な成長と幸福感を高めることができないと強調している。これら3つの欲求は内在的な欲求であり、個人が心理的な成長と幸福を達成するための動機となる。従って、基本的心理欲求は自己決定理論の核心でもある。

吴ほか (2018) は、年齢と基本的心理欲求の変化に関連する研究成果を踏まえた上で、加齢とともに得られる基本的心理欲求の満足度は多少変化するものの、3つの基本的心理欲求とその重要性は変わらず、シニア層に対しても、人生意義、幸福感などを測定することが可能であると強調した。また、基本的心理欲求の充足を促すことが個人の成長にとって重要であり、個人の生活は外部の介入によりある程度干渉できることを明らかにした¹⁰⁵。欲求を満たすことはシニア人材の幸福感に大きく影響し、生活の満足度にも影響を与えると考えられる。一方で、自律性、有能感、関係性はシニア人材の幸福感と社会への帰属意識を高めることができる。例えば、范 (2021) は、シニア人材の学習能力の向上は、有能感 (尊敬、敬意) に対する欲求を満たし、人間関係、社会活動にも影響を与えると指摘している。そしてシニア人材の自主性を高めることで、社会への帰属意識を高めることができることを明らかにした¹⁰⁶。

本研究では、基本的心理欲求の側面から、基本的心理欲求と再就業意欲を関連付けて、考察・分析を進めていく。そして企業や社会がモチベーションの向上を通じてシニア人材の再就業意欲に影響を与えることができれば、シニア人材の再就業においても、基本的心理欲求の応用範囲においても重要な意義を持っているといえる。

他方、自己決定理論の下位理論においては、Deci&Ryan (1985) は認知的アプローチを通じて、個人が状況をどのように評価し、外部からの報酬や制御が個人の内発的な動機づけにどのように影響するかを調査し、その結果として認知的評価理論を提唱した¹⁰⁷。例えば、外的報酬が持つ制御的側面よりも情動的側面が優位である場合には、有能感や自己決定感

¹⁰⁴ 基本的心理欲求理論は、近年まで基本的欲求理論と呼ばれていたが、基本的欲求理論から第5の下位理論である目標内容理論が派生し、名称が改められた (藤原, 2012) pp. 71-97

¹⁰⁵ 吴才智・荣硕・朱芳婷・湛燕・郭永玉 (2018) 「基本心理需要及其满足」『心理科学进展』中国科学院心理研究所 2018年6期 pp. 1063-1073

¹⁰⁶ 范明媛 (2021) 「自我决定理论视域下机构老年人幸福感提升研究」长春理工大学社会工作学硕士学位论文 p. 15

¹⁰⁷ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer New York, NY. pp. 87-112

が高まり、内発的動機づけも高まると解釈される。これに対して、物質的報酬(金銭や品物)は、多くの場合、報酬の予告が存在するため、外的報酬が持つ情報の側面よりも制御の側面が優位となる。その結果、課題に対する内発的な動機よりも外発的な動機の方が多く見積られ、内発的な動機づけが報酬の提供前よりも低下することが示唆されている(桜井, 1984)¹⁰⁸。また、自己決定理論では、非動機づけ、外発的動機づけ、内発的動機づけという3つの動機づけ状態が想定されている。非動機づけは活動に対して全く動機づけられていない状態を指し、外発的動機づけは自己決定性の程度により複数のタイプに区分される(岡田, 2010)¹⁰⁹。例えば、自己決定理論の下位理論の1つである有機的統合理論では、外発的動機づけを外部からの影響の強さに応じて①外的調整、②取り入的調整、③同一化的調整、④統合的調整の4つに分類し、これまでは外発的動機づけと内発的動機づけという2つの軸で静的に理解されていたものを、さらに詳細に分類することで、モチベーションの変化をより明確に把握できるようになる(吉川, 2016)¹¹⁰。自己決定理論においては、個人が自己の人生や行動に対してどの程度のコントロールを持つかが焦点となっている。すなわち、個人が自らの選択や行動に対して主体的に意思決定し、それが自己の価値観や目標に合致している場合、モチベーションが高まりやすいとされ、シニア人材の再就業に向けたモチベーションの理解を深化させることが可能である。

しかしながら、中国においてはこのような研究成果はまだ蓄積されておらず、さらに本研究の研究対象層である定年退職したシニア層に関しては、過去の企業でのモチベーションを考察するには自己決定性の程度から外発的動機づけを取り上げることが困難である

(第5章を参照)。速水(1995)は、自己決定理論に関して、外発的動機づけと内発的動機づけの定義が多様であることを強調し、鹿毛(1994)¹¹¹がまとめているように、外発的動機づけと内発的動機づけの区別には研究者による様々な視点や定義が存在することを指摘している¹¹²。例えば、内発的に動機づけられる行動は「行動そのものが目的化している」に対し、外発的動機づけられる行動は「行動そのものは手段である」という行動が目的か手段かで分類する方法と、行動が誰によって開始されたかという視点から分類する方法も存在する(速水, 1995)。このように、研究者の立場により様々な定義が用いられていることが明らかである。

ワークモチベーションに関して、池田(2017)は、日本におけるシニア層のワークモチベーションを支援するための理論的根拠と実践的な方策を検討する必要があると指摘している¹¹³。年齢とワークモチベーションとの関連性については、Kooij(2011)は、年齢がワ

¹⁰⁸ 桜井茂男(1984)「内発的動機づけに及ぼす言語的報酬と物質的報酬の影響の比較」『The Japanese Journal of Educational Psychology』The Japanese Association of Educational Psychology 32号 pp.286-295

¹⁰⁹ 岡田涼(2010)「自己決定理論における動機づけ概念間の関連性——メタ分析による相関係数の統合」『パーソナリティ研究』日本パーソナリティ心理学会 18巻2号 pp.152-160

¹¹⁰ 吉川雅也(2016)「モチベーション理論における主体性概念の探求：組織における主体性獲得のプロセスに着目して」『産研論集』関西学院大学産業研究所 43号 pp.115-121

¹¹¹ 鹿毛雅治(1994)「内発的動機づけ研究の展望」『教育心理学研究』一般社団法人 日本教育心理学会 42巻3号 pp.345-359

¹¹² 速水敏彦(1995)「外発と内発の間に位置する達成動機づけ」『心理学評論』心理学評論刊行会 38巻2号 pp.171-193

¹¹³ 池田浩(2017)「ワークモチベーション研究の現状と課題——課題遂行過程から見たワークモチベーション理論」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構 684号 pp.16-25

ークモチベーションと負の相関関係にあることを明らかにした¹¹⁴。その詳細としては、低年齢従業員は高年齢従業員より学習や昇進に対するモチベーションが高い一方で、年齢と内発的動機づけ（楽しさ、自律性、他人・社会への貢献、仕事の保障）との関係には正の相関が見られる。個人差が大きいシニア層において、モチベーションが高い場合には仕事に対する情熱ややる気を持ち続け、定年退職後も新たな目標や活動を見つける傾向があり、逆にモチベーションが低い場合には定年退職後に新たな活動や目標を見つけることが難しいとされていることから、ワークモチベーションとシニア人材の再就業との関連性が示唆される。

自己決定理論に関する研究では、異なる領域でモチベーションを測定する尺度が作成され、それらの尺度によって知見が蓄積され、異なる領域で適応的な研究結果が得られている（岡田，2010）¹¹⁵。また、基本的心理欲求に関する研究も広範囲な研究領域をカバーしている。そのため、モチベーションの測定についての尺度も多様である。特に、李（2009）の研究では、Deci et al. (2001)¹¹⁶の基本的心理欲求の尺度が良好な信頼性と妥当性を有することが確認された。そして、基本的心理欲求と各因子には有意な正の相関があり、因子の間にも有意な正の相関があることが確認された¹¹⁷。一方、喻ほか（2012）は、Deci et al. (2001)の尺度を中国語に翻訳し、改訂されたスケールでは、測定項目が保持されており、良好な信頼性と妥当性が確認された¹¹⁸。さらに、范（2021）は、このスケールが現在中国で最も一般的に使用されていると強調している¹¹⁹。

中国における心理学、社会心理学の領域はまだ試行錯誤の段階にあり、つまり、中国人の心理学の概念は存在するものの、理論としては十分に構築されていない。また、中国における心理学の発展とともに、個人と社会とのつながりや関係性は重視されるようになり、心理学の主流となっている（何・邵，2017）¹²⁰。その関係性に対する需要を示す基本的心理欲求のほう、中国におけるシニア人材のモチベーションを明らかにすることができると考えられる。

仕事に関連するモチベーションの領域について、Van den Broeck et al. (2010)¹²¹の研究では、基本的心理欲求の側面から自律性、有能感、関係性をそれぞれ6項目に設定し、合計18項目の内容によりモチベーションとの関係性を明らかにした。分析により、仕事に関

¹¹⁴ Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. E. (2011) "Age and Work-related Motives: Results of a Meta-analysis." *Journal of Organizational Behavior*, (32), pp. 197-225

¹¹⁵ 岡田涼（2010）「自己決定理論における動機づけ概念間の関連性——メタ分析による相関係数の統合」『パーソナリティ研究』日本パーソナリティ心理学会 18巻2号 pp. 152-160

¹¹⁶ Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001) "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (8), pp. 930-942

¹¹⁷ 李清华（2009）「高中生基本心理需要的满足与幸福感的关系」河北大学发展与教育心理学硕士学位论文 pp. 30-33

¹¹⁸ 喻承甫・张卫・曾毅茵・叶婷・胡谏萍・李丹黎（2012）「青少年感恩、基本心理需要与病理性网络使用的关系」『心理发展与教育』北京师范大学 2012年1期 pp. 83-90

¹¹⁹ 范明媛（2021）「自我决定理论视域下机构老年人幸福感提升研究」长春理工大学社会工作学硕士学位论文 p. 11

¹²⁰ 何友晖・邵广东（2017）『漫谈中国人的心理：东西方文化之对比』科学出版社 pp. 57-62

¹²¹ Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010) "Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), p. 985

連する基本的心理欲求を満たすことで内発的動機づけの潜在的な結果を評価できることが明らかにされた。Van den Broeck et al.の研究成果を基に、羅（2022）¹²²はこのスケールを援用し、企業業績やパフォーマンスの向上という側面から研究を試みた。羅（2022）の研究においては、逆転測定項目を変更し、外発的動機づけ要因を仕事の諸条件（勤務時間、職場環境、報酬、医療保険や労働保険といった労働条件など）の側面から分析した。他方、外発的動機づけ要因として、Gagnéほか（2010）の研究¹²³においては、外発的動機づけを外発的要因、おもに給料中心として区別し、東海（2022）¹²⁴は、企業からの外発的動機づけを給料、昇進・昇格、労働条件、会社の方針と実行などに分類し、内発的動機づけと外発的動機づけが離職意欲との関連性を明らかにした。このように、内発的および外発的動機づけの影響要因の特定は、心理学や教育学にとどまらず、さらに広範な研究領域に広がっている。

他方、就業動機については、安達（2001）¹²⁵は、就業動機尺度の概念的妥当性を達成動機、勢力動機、親和動機、そして自己効力感の側面から検討し、男女別に達成動機の下位尺度である個人的達成欲求、社会的達成欲求と就業動機との関係性が確認され、仕事活動に対する自己効力感が独自の説明力を有することも示された。これを踏まえ、本研究の研究対象である中国のシニア人材の再就業については、相似した部分が多く、参考すべき点が多いと考えられる。しかし、既存の研究では、就業動機の研究対象が主に就業経験のない未就業者に限られており、中国のシニア人材には適用できない段階にあるといえる。

上述のモチベーション理論と先行研究を踏まえ、本研究ではシニア人材のモチベーションの内容を「内発的動機づけ」と「外発的動機づけ」に分けて考察・分析を行う。そして、自己決定理論の基本的心理欲求（自律性、有能感、関係性）に基づきシニア人材の内発的動機づけについて議論を展開する。また、動機づけの内容が誰によって開始されたかという視点から外発的動機づけを分類する。その中で、シニア人材によって開始された行動内容を「内発的動機づけ」、企業によって開始された行動内容を「外発的動機づけ」とする。

1.3.3 モチベーションの影響要因と再就業意欲との関連性

本節では、モチベーションの影響要因とシニア人材の再就業意欲との関連性について考察・分析する。モチベーションと意欲は混同されがちであるが、意欲は個人が望む結果や達成したい目標に対する内部の強い欲望を指し、モチベーションはその欲望や目標に向かって行動しようとする力やエネルギーを指す。

笠井（2012）は、高年齢期の就業において、仕事に直接関係するモチベーションとそれ

¹²² 羅楠（2022）「自我決定理論視角下体面工作对员工绩效影响的实证研究」重庆工商大学人力资源管理学硕士学位论文 pp. 1-55

¹²³ Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010) "The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages." *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), pp. 628-646

¹²⁴ 東海詩帆（2022）「情報コミュニケーションに焦点を当てたワークモチベーションの組織心理学的研究」明治大学商学博士論文 p. 182

¹²⁵ 安達智子（2001）「就業動機尺度の概念的妥当性 動機、自己効力感との関連性について」『実験社会心理学研究』日本グループ・ダイナミクス学会 41 巻 1 号 pp. 45-51

以外の、例えば生活や人生全般、あるいは次世代への内的な欲求など、これらのモチベーションをあわせて、就業上重視していくことが必要であると指摘している¹²⁶。また、笠井（2012）は、定年退職後の再就業者の職種別に見たモチベーションの影響要因について分析した。要するに、職種別に、現在の就業意欲、現在の働き方継続意向、現在の働き方継続可能性について、職種の比較では有意な違いは確認されなかったのである。そして、有意な相関関係を持っている要因は、収入への不満、仕事負荷、仕事とのミスマッチング、世代継承性行動である。

范（2021）は、自己決定理論と基本的心理欲求の汎用性を強調し、老人ホームにおけるシニア層の幸福について基本的心理欲求を用いて研究を行った。そして、基本的心理欲求とシニア層の幸福感に正の相関関係があることを明らかにした。また、自律性はシニア層の帰属意識を高め、社会への参加を促進することを強調した。一方で、3つの基本的心理欲求は相互に影響を及ぼし、相関係数が高いことも明らかにした¹²⁷。

松本（2006）は、シニア層の就業理由として主に金銭的な理由と健康面の理由が挙げられることを前提に、それ以外の生活価値観についての就業意欲との関連性を考察した¹²⁸。要するに、シニア層は現在の健康状態とデジタルの熟練度について、就業意欲との間に有意な関係が確認された。そして、「自己啓発」因子も就業意欲に有意な影響を与えていることが確認されており、高齢期になっても積極的に自己研鑽を図ろうとする、意識の高いシニア層の存在を示している。さらに、シニアの就業意欲を向上するには、外部からの支援が求められることも明らかにされた。

Gagnéほか（2010）は、様々な種類のモチベーションと自己決定理論をベースにした研究成果（例えば、組織へのコミットメント、離職の意向、幸福感、心理的苦痛など）との関連性を考察した。その結果、内発的動機づけはポジティブな結果（感情的なコミットメント、幸福感）と正の相関があり、ネガティブな結果（離職意向や心理的苦痛など）と負の相関があることが確認された。そして、外的調整および取り入れの調整は、その逆のパターンが見られることが指摘された。また、Gagnéほか（2010）は、異なる職種の従業員のモチベーションの得点を比較し、職種に基づくモチベーションの相違について、自主性が低く意思決定権が少ない感情的コミットメントが悪い仕事をしている従業員は、外的調整と取り入れの調整からなる統制的な動機づけで高い得点を取り、内発的調整と統合的調整、同一化的調整からなる自律的な動機づけで低い得点を取ると強調している¹²⁹。

前述したように、シニア人材再就業に関するモチベーションとその影響要因の理論的根拠が提示されたものの、モチベーションと再就業意欲のメカニズムを考察するには、シニ

¹²⁶ 笠井恵美（2012）「定年後の雇用におけるモチベーションに係る要因の探索」『研究紀要 Works Review』株式会社 リクルート リクルートワークス研究所 7号 pp.1-14

¹²⁷ 范明媛（2021）「自我決定理論視域下机构老年人幸福感提升研究」长春理工大学社会工作学硕士学位论文 p.15

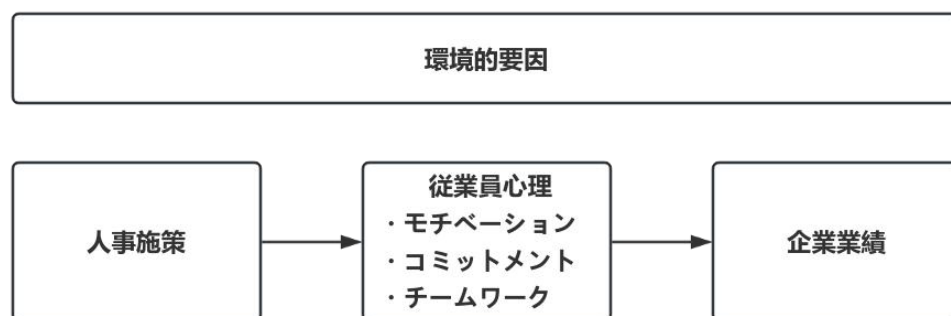
¹²⁸ 松本恵（2006）「高齢者の就労意欲に関わる要因」『研究紀要 Works Review』株式会社 リクルート リクルートワークス研究所 1号 pp.1-12

¹²⁹ Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010) "The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages." *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4) , pp.628-646

ア人材の側面のみならず、企業の人事管理の側面も不可欠である。例えば、AMO 理論では、従業員業績に影響を与えるものとして、従業員の能力 (Ability)、労働意欲 (Motivation)、機会 (Opportunity) が強調されており、労働意欲の減少は企業業績と密接な関係がある (Boxall・Purcell, 2003) ¹³⁰。離脱理論と AMO 理論では、個人の行動が組織全体に与える影響に焦点を当てている。離脱理論は、離脱が組織に影響を与える可能性を提示する一方、AMO 理論では、個々のメンバーのモチベーションとパフォーマンスが組織の成功に影響を与えるとされている。

前節では、職務満足がシニア人材再就業へのモチベーションに影響する可能性があるとして提示した。従業員満足度調査の目的として、単に従業員が所属する組織に対してどのような意識を有しているかを把握するだけでなく、従業員満足度を向上させることは管理者の重要な責任であると認識すべきである (御子柴, 2005) ¹³¹。小島・太田 (2009) は、人事評価の制度と運用実態の間にギャップを認知する従業員ほど、職務満足度が低下する可能性を示唆している。そして、成果主義的な人事評価の手続きを整えていても、従業員がその運用実態に疑問を抱いていると、逆に従業員からの強い拒否反応を引き起こすことを強調している ¹³²。実践上の経営課題として、従業員とのコミュニケーションを密にし、評価と報酬により従業員を動機づけすることが重要である。また、経営トップによる理念の浸透活動が従業員の内的満足度を向上し、結果的に長期勤務へと誘引される (松葉, 2008) ¹³³。

図表 1-5 戦略的人的資源管理の普遍的アプローチの理論構造



出所: 藤原崇 (2021) 「戦略的人的資源管理論への心理的契約理論の適用」 兵庫県立大学大学院経営学研究科博士論文 p. 69 より筆者作成

戦略的人的資源管理論は、企業や組織の生産性、利益率、成長度、技術レベル、柔軟性などを最終的な効果変数にする場合が多い (守島, 1996) ¹³⁴。故に、取り上げた先行研究で

¹³⁰ Boxall, Peter and John Purcell (2003) Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan, pp. 179-186

¹³¹ 御子柴清志 (2005) 「従業員満足度調査」『経営政策論集』桜美林大学 4 巻 1 号 pp. 109-126

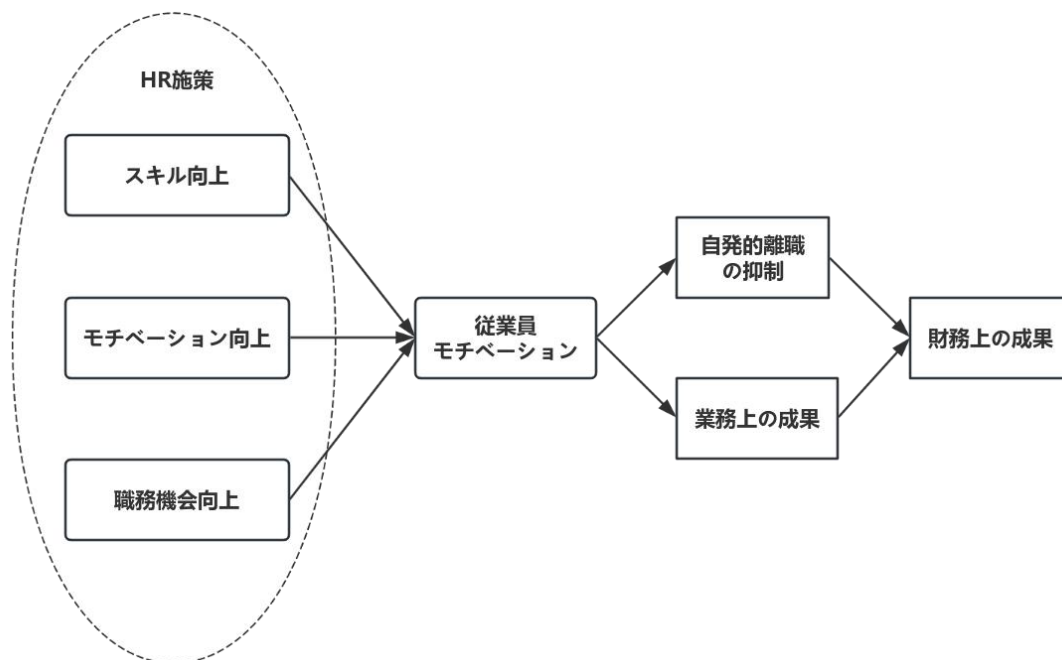
¹³² 小島弥生・太田恵子 (2009) 「企業従業員の職務満足度と人事評価システムの捉え方との関連」『産業・組織心理学研究』産業・組織心理学会 22 号 pp. 75-86

¹³³ 松葉博雄 (2008) 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果 事例企業調査研究から」『経営行動科学』経営行動科学学会 21 巻 2 号 pp. 89-103

¹³⁴ 守島基博 (1996) 「人的資源管理と産業・組織心理学 ―戦略的人的資源管理論のフロンティア―」『産業・組織心理学研究』産業・組織心理学会 10 巻 1 号 pp. 3-14

は、モチベーションによって影響される結果変数は企業業績や業務成果である場合が多く、再就業行動と直接関連する文献は極めて限られている。例えば、藤原（2021）は、戦略的人的資源管理の普遍的アプローチは人事施策が従業員への影響を重視しており、従業員の高いモチベーションやコミットメントを引き出すことを目的としていると指摘している。そして、一定の人事施策を用いれば、従業員が同様に動機づけられるという前提を取っており、一方で、従業員の行動や姿勢がいかに企業の業績に結びつくかという論理構成は示されていないことを強調した¹³⁵（図表 1-5 を参照）。図表 1-5 によると、企業の人事施策は、従業員の心理としてのモチベーション、コミットメント、チームワークに影響を与え、最終的に企業業績に影響を及ぼす。そして、この一連の流れの中で、環境的要因による影響が重視されるべきであるといえる。

図表 1-6 人事の次元が組織業績に与える影響に関するモデル



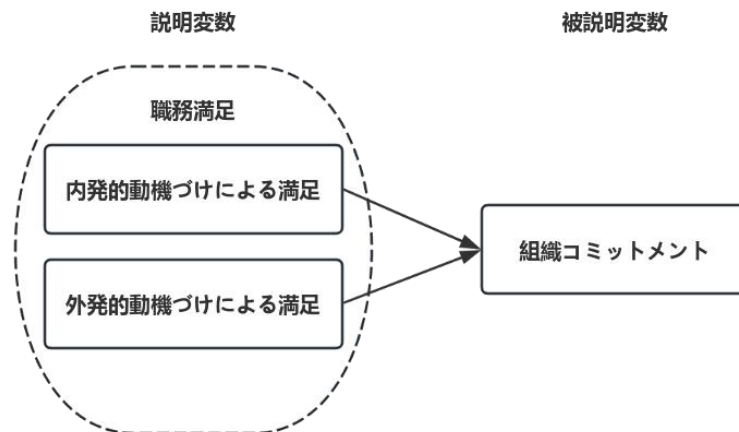
出所：Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Baer, J. C. (2012), “How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcome: A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms.”, Academy of Management Journal, 55 (6), p.1275
 の内容により筆者抜粋

図表 1-6 は、AMO 理論に基づいて人事施策が従業員へ影響を与える要素を整理したものである。図表 1-6 によると、人事施策、従業員モチベーション、および自発的離職と業績・財務上の成果との関連性が分かる。具体的には、人事施策は従業員モチベーションと正の相関関係があり、また従業員モチベーションは自発的離職の抑制、業務上の成果と正の相

¹³⁵ 藤原崇（2021）「戦略的人的資源管理論への心理的契約理論の適用」兵庫県立大学大学院経営学研究科博士論文 p. 68

関係がある。さらに、HR 施策・システムは、①従業員個人の内発的動機づけを高める、②公平性、特に意思決定過程の公正性を高める（公平理論）、③互酬性規範に基づく組織と個人の間の社会的交換関係を高める（社会的交換理論）という主に3つの動機づけ向上メカニズムにより、職業満足、組織コミットメント、離職意欲の抑制などの結果が導かれることが明らかにされた（竹内，2017）¹³⁶。

図表 1-7 内発的・外発的動機づけによる満足と組織コミットメントの分析フレームワーク



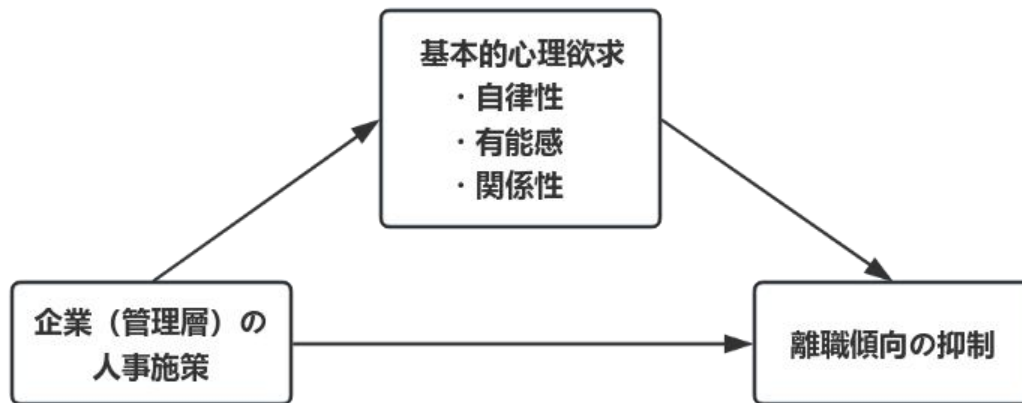
出所：東海詩帆（2022）「情報コミュニケーションに焦点を当てたワークモチベーションの組織心理学的研究」明治大学商学博士論文 pp. 129-146 の内容により筆者作成

図表 1-7 のように、東海（2022）は、職務満足を内発的動機づけによる満足と外発的動機づけによる満足の2つの概念に分け、組織コミットメントに与える影響についてステップワイズ法による分析を用いて、内発的・外発的動機づけによる満足の影響要因と組織コミットメントの関係性を明らかにし、さらに、性別、役職による差異があることを確認した¹³⁷。

¹³⁶ 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：文献レビューと将来展望」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構 59 巻 7 号 pp. 4-15

¹³⁷ 東海詩帆（2022）「情報コミュニケーションに焦点を当てたワークモチベーションの組織心理学的研究」明治大学商学博士論文 pp. 129-146

図表 1-8 基本的心理欲求を基に企業（管理層）施策と従業員離職傾向の理論モデル



出所：崔之皓（2020）「謙卑型领导对新生代知识型员工离职倾向的影响研究—自我决定理论视角」安徽师范大学工商管理学硕士学位论文 p. 36 により筆者作成

中国における企業の人事施策と従業員離職傾向の関連性について、基本的心理欲求の側面から、企業施策と従業員の離職傾向との関連性が明らかにされた（図表 1-8 を参照）。つまり、企業（管理層）施策は基本的心理欲求の向上を通じて、より効果的に離職傾向を抑制することができる。さらに、自律性、有能感、関係性、どちらも離職傾向と有意義な負の相関関係がある（崔，2020）¹³⁸。

上述したように、モチベーションの向上は自発的離職を抑えることができ、そしてそのモチベーションは人事施策によって向上することができる。一方で、中国企業における人事施策と従業員離職傾向の関連性について、基本的心理欲求の側面から解釈することが可能である。従業員のモチベーションの向上は長期の勤務や組織へのコミットメントに影響を与え、定年年齢に達した後の離職行動を防ぎ、継続雇用につながる可能性がある。例えば、職場でモチベーションを高めることで、シニア人材は定年退職後も仕事に対する情熱やる気を持ち、積極的に他人や社会とのつながりを求める可能性が大きく、再就業意欲が高まる可能性がある。一方で、モチベーションが低い場合は、再就業意欲が低い可能性もある。しかしながら、金銭的な側面では、高い賃金や報酬は個人の生活水準に影響を与え、逆に再就業意欲を低下させることも考えられる。このように、本研究はモチベーションの影響要因と再就業意欲を関連づけ、そのメカニズムを考察・分析する。

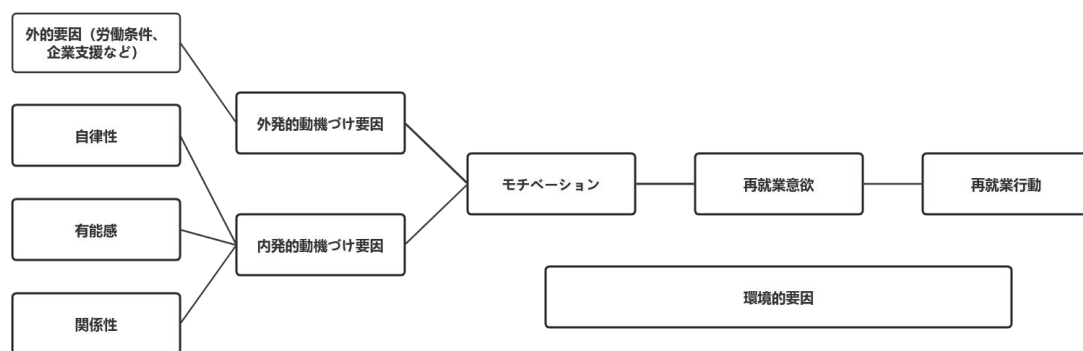
1.4 本研究における分析対象とモデルの構築

シニア人材のモチベーションの影響要因と再就業意欲の関連性を明らかにするため、分析対象範囲モデルを図表 1-9 のように構築する。本研究の分析対象範囲モデルはシニア人材の視点から構築されており、その主な内容は、シニア人材における過去の仕事のモチベ

¹³⁸ 崔之皓（2020）「謙卑型领导对新生代知识型员工离职倾向的影响研究—自我决定理论视角」安徽师范大学工商管理学硕士学位论文 pp. 1-62

ーションの影響要因を外発的動機づけ要因と内発的動機づけ要因に分け、シニア人材の再就業意欲にどのような影響を与えるかを中心としている。具体的なアプローチとして、内発的動機づけ要因は自律性、有能感、関係性といった3つの基本的心理欲求によって影響され、外発的動機づけ要因は、外的な諸要因（例えば労働条件、企業からの支援、待遇など（第3章、第4章を踏まえて、第5章でさらに展開する））によって影響される。そして、シニア人材におけるモチベーションの影響要因は定年後の再就業意欲に影響を与え、最後に再就業行動につながる。また、アプローチの中で、環境的要因は重要な要素であり、シニア人材のモチベーション、再就業意欲、再就業行動にも影響を及ぼすと考えられる。

図表 1-9 中国におけるシニア人材の再就業に関する分析対象範囲モデル



出所:筆者作成

本研究のオリジナリティとして、シニア人材のモチベーションと再就業意欲の関連性を挙げることができる。既に、モチベーションの影響要因と再就業意欲の関連性を検討した。そして、取り上げた先行研究と理論モデルの大部分は企業側の視点に基づいている。しかし、中国におけるシニア人材の就業意欲は低く、日本のように完備されたシニア人材のデータベースも存在しない。再就業が試行錯誤の段階にある中国では、シニア人材の再就業意欲とモチベーションを分析するために、シニア人材の視点から、そして環境的要因も考察・分析する必要があると考えられる。さらに、企業側の視点を踏まえ、企業の施策や労働力の需要を考察することで、シニア人材再就業のあり方を明らかにし、再就業行動へ導くことが可能であると考えられる。

第2章 仮説設定と分析枠組み

本章では、シニア人材の再就業に関する先行研究を整理し、本研究の研究目的と分析対象範囲モデルに基づき、研究仮説を設定する。さらに、本研究の分析枠組みを構築する。

2.1 仮説設定

中国におけるシニア人材の再就業意欲とモチベーションの影響要因との関連性を探求し、シニア人材再就業の課題とそのあり方を明らかにするため、本研究は次のように3つの仮説を設定する。

仮説1: 中国におけるシニア人材の内発的動機づけは再就業意欲に有意な影響を与えている。

仮説2: 中国におけるシニア人材の外発的動機づけは再就業意欲に有意な影響を与えている。

仮説1、2を設定する理由として、まず、第1章で提示したように、シニア人材は中年期と同じ心理的欲求を持ち、再就業への意欲も中年期の影響を受けやすいため、企業の人事施策によるシニア人材の再就業意欲を高める可能性が見込まれる。そして、高年齢期の再就業においては、仕事に直接関係するモチベーションとそれ以外の要因を重視する必要がある（笠井，2012）¹³⁹。次に、再就業行動と明示的な関係を持つ研究成果は乏しいものの、企業の人事施策が従業員モチベーションを向上させ、その結果として離職行動を抑制し（Gagnéほか，2010）¹⁴⁰（Jiang et al.，2012）¹⁴¹（竹内，2017）¹⁴²（崔，2020）¹⁴³（藤原，2021）¹⁴⁴、組織コミットメントを高め（東海，2022）¹⁴⁵、長期勤務へと誘引されることもできる（松葉，2008）¹⁴⁶。このように、企業の最終的な効果変数に関する実証研究は蓄積されつつあり、そのプロセスに関する研究も盛んに行われている。それに対し、シニア人材の視点から、再就業意欲に関する実証研究は極めて少ないといえる。一方、モチベーションの向上は、定年年齢に達した後の離職を防ぎ、その中で、長期の勤務や組織へのコミット

¹³⁹ 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」『研究紀要 Works Review』株式会社 リクルート リクルートワークス研究所 7号 pp. 1-14

¹⁴⁰ Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010) "The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages." *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), pp.628-646

¹⁴¹ Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Baer, J. C. (2012), "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcome: A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms.", *Academy of Management Journal*, 55 (6) pp.1264-1294

¹⁴² 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：文献レビューと将来展望」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構 59巻7号 pp. 4-15

¹⁴³ 崔之皓（2020）「謙卑型领导对新生代知识型员工离职倾向的影响研究—自我决定理论视角」安徽师范大学工商管理学硕士学位论文 pp.1-62

¹⁴⁴ 藤原崇（2021）「戦略的人的資源管理論への心理的契約理論の適用」兵庫県立大学大学院経営学研究科博士論文 p.68

¹⁴⁵ 東海詩帆（2022）「情報コミュニケーションに焦点を当てたワークモチベーションの組織心理学的研究」明治大学商学博士論文 pp.129-146

¹⁴⁶ 松葉博雄（2008）「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果 事例企業調査研究から」『経営行動科学』経営行動科学学会 21巻2号 pp.89-103

メントが重要であり、再就業意欲の向上につながる可能性がある。ただし、中国における仕事モチベーションと再就業意欲の間には、明確な関連性を示す実証研究はほとんど行われていないのが現状である。これを踏まえ、本研究では中国におけるシニア人材のモチベーションが再就業意欲に与える影響について検証を行う。

図表 1-9 で提示したように、本研究では、モチベーションの影響要因を内発的動機づけ要因と外発的動機づけ要因に分けて分析する。内発的動機づけ要因については、基本的心理欲求の自律性、有能感、関係性の側面から分析する。その理由として、基本的心理欲求は中国での応用性が明らかになり（李，2009）¹⁴⁷（Deci et al., 2001）¹⁴⁸（喻ほか，2012）¹⁴⁹、中国におけるシニア人材の内発的動機づけ要因として挙げられている（范，2021）¹⁵⁰。また、仕事の側面からも、中国における基本的心理欲求の応用性が示されている（Van den Broeck et al., 2010）¹⁵¹（崔，2020）（罗，2022）¹⁵²。内発的動機はポジティブな結果（仕事の満足度、感情的なコミットメント、幸福感）と正の相関がある一方、外発的動機づけについては、外発的動機はネガティブな結果（離職意向や心理的苦痛など）と相関があることが明らかになった（Gagnéほか，2010）。外発的動機づけ要因については、第 5 章で具体的に提示するが、Gagnéほか（2010）、罗（2022）、東海（2022）¹⁵³の研究で取り上げたように、外発的動機づけ要因は主に金銭的要因、昇進・昇格、労働条件、会社の方針などの内容によって構成されており、1.2.3 で考察したシニア人材再就業の影響要因に含まれる。このように、内発的動機づけ、外発的動機づけとシニア人材の再就業意欲との関連性が大きいといえる。

仮説3: 中国におけるシニア人材再就業のあり方は、シニア人材の基本状況（年齢、性別、学歴、健康状態）によって異なる。

仮説 3 を設定する理由として、まず、第 1 章で考察したように、個人差が大きいシニア人材にとって、柔軟な働き方、就業ルートや人事システムの柔軟性が求められている。そして、シニア人材の側面から、基本属性（王，2022）¹⁵⁴（钱・姜，2006）¹⁵⁵（阿部，1999）

¹⁴⁷ 李清华（2009）「高中生基本心理需要的满足与幸福感的关系」河北大学发展与教育心理学硕士学位论文 pp. 30-33

¹⁴⁸ Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001) "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (8), pp. 930-942

¹⁴⁹ 喻承甫・张卫・曾毅茵・叶婷・胡谏萍・李丹黎（2012）「青少年感恩、基本心理需要与病理性网络使用的关系」『心理发展与教育』北京师范大学 2012 年 1 期 pp. 83-90

¹⁵⁰ 范明媛（2021）「自我决定理论视域下机构老年人幸福感提升研究」长春理工大学社会工作学硕士学位论文 p. 11

¹⁵¹ Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010) "Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), p. 991

¹⁵² 罗楠（2022）「自我决定理论视角下体面工作对员工绩效影响的实证研究」重庆工商大学人力资源管理学硕士学位论文 p. 24

¹⁵³ 東海詩帆（2022）「情報コミュニケーションに焦点を当てたワークモチベーションの組織心理学的研究」明治大学商学博士論文 p. 182

¹⁵⁴ 王伟（2022）「低龄老年人就业影响因素实证分析」『河南理工大学学报（社会科学版）』河南理工大学 2022 年 1 期 pp. 60-64

¹⁵⁵ 钱鑫・姜向群（2006）「中国城市老年人就业意愿影响因素分析」『人口学刊』吉林大学 2006 年 5 期 pp. 24-29

¹⁵⁶ (渡守, 2016) ¹⁵⁷、キャリア (郭・韩, 2022) ¹⁵⁸ (万, 2020) ¹⁵⁹ (刘・褚, 2022) ¹⁶⁰ (王, 2022) ¹⁶¹など、再就業の影響要因は多様化している。さらに、性別、役職による組織コミットメントの差異が確認されている (東海, 2022) ¹⁶²。これらの影響要因をまとめて分析することで、シニア人材の再就業意欲とその傾向を明らかにし、再就業の促進に価値があると考えられる。また、シニア人材の労働に対する一律の対策は望ましくなく、シニア人材の再就業に対して社会的、環境的側面から支援することが求められ、シニア人材再就業の在り方が問われている。つまり、中国におけるシニア人材の再就業の在り方を考察するためには、シニア人材と企業両方の視点から、シニア人材の再就業意欲と企業の施策、労働力の需要など、さらには環境的要因を考察・分析をする必要がある。これにより、シニア人材再就業のあり方が明らかにされ、再就業行動へ導くことが可能となる。

¹⁵⁶ 阿部誠 (1999) 「「高齢者雇用問題」と高齢社会の就業システム (高齢社会と社会政策)」『社会政策学会誌』社会政策学会 2 巻 pp. 97-116

¹⁵⁷ 渡守紘宜 (2016) 「高齢者労働集約型産業における人的資源管理～ビルメンテナンス業界における社員の二要因理論の役割～」『グローバルビジネスジャーナル』一般社団法人 グローバルビジネス学会 2 巻 2 号 pp. 7-16

¹⁵⁸ 郭锦程・韩慧彤 (2022) 「老年人在现代科技环境中的困境及其解决对策研究」『科技风』河北省科技咨询服务中心 2022 年 7 期 pp. 130-132

¹⁵⁹ 万海远・韩丽丽・申萌 (2020) 「中国老年人低就业率成因: 与俄罗斯的跨国比较」『统计研究』中国统计学会 国家统计局统计科学研究所 2020 年 4 期 pp. 87-100

¹⁶⁰ 刘亚娜・褚琪 (2022) 「如何更好“继续发光发热”——积极老龄化视域下老年人再就业促进研究」『山东行政学院学报』山东省经济管理干部学院 2022 年 3 期 pp. 100-108

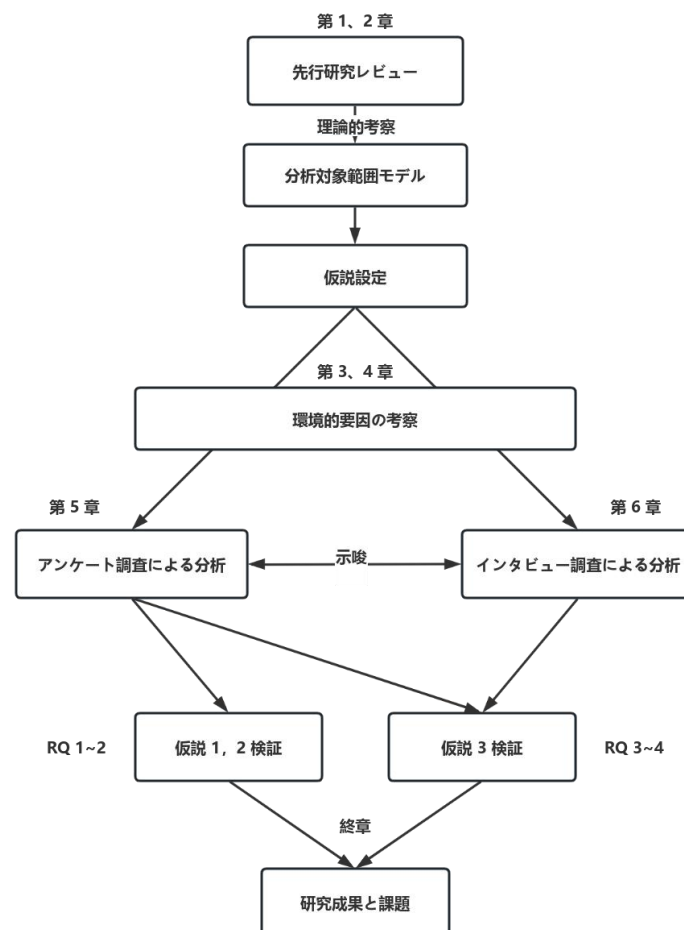
¹⁶¹ 王伟 (2022) 「低龄老年人就业影响因素实证分析」『河南理工大学学报 (社会科学版)』河南理工大学 2022 年 1 期 pp. 60-64

¹⁶² 東海詩帆 (2022) 「情報コミュニケーションに焦点を当てたワークモチベーションの組織心理学的研究」明治大学商学博士論文 pp. 129-146

2.2 分析枠組み

上記の仮説を踏まえて、本研究の分析枠組みを図表 2-1 のように構築することができる。

図表 2-1 分析枠組み



出所:筆者作成

本研究では、図表 2-1 の手順で考察・分析を進めていく。まず、シニア人材の再就業に関する先行研究をレビューし、再就業とモチベーションに関する理論を考察した上で、モチベーションの影響要因とシニア人材の再就業意欲との関連性について検討する。また、研究の分析対象範囲モデルを構築する。これを踏まえて、3つの仮説を設定する（第 1、2 章）。次に、中・日両国におけるシニア人材の再就業の環境的要因、現状と特徴について考察・分析し、シニア人材再就業の課題を明らかにした上で、日本から中国への示唆を提示し、実証研究の方向性を示す（第 3、4 章）。そして、仮説検証においては、シニア人材の側面からのアンケート調査と企業の側面からのインタビュー調査を用いて、仮説 1 および仮説 2 はアンケート調査によって明らかにし、仮説 3 はアンケート調査とインタビュー調査の両方によって明らかにする（第 5、6 章）。最後に、本研究の結論と課題について言及する（終章）。

第3章 中国における労働市場とシニア人材の再就業

本章では、まず中国の労働市場の特徴とシニア人材再就業の背景を取り上げ、中国におけるシニア人材の就業現状とその特徴を明らかにする。次に、個人と企業の視点からシニア人材の再就業について考察・分析する。さらに、近年の中国の法律、政府方針、環境的側面からシニア人材再就業への取り組みを考察する。最後に、グローバルな視点から中国におけるシニア人材再就業の課題およびその限界について検討する。

3.1 中国の労働市場の特徴とシニア人材再就業の背景

本節では、中国における労働市場の変遷とシニア人材の再就業について考察する。これを踏まえて、中国におけるシニア人材の現状、特徴および再就業の可能性を明らかにする。

3.1.1 中国の雇用構造と産業構造の変化

1978年から実施された改革・開放政策の主な内容の1つは、計画経済体制から中国独特の市場経済体制への転換が行われた。改革・開放により、中国経済は急速に発展し、企業の国際競争力の向上とともに、社会や労働市場にも大きな変化がもたらされた。張・敏（2002）の研究によれば、改革・開放以後、中国企業の雇用構造は変化しつつあり、労働力の分配は労働市場により決定され、その流動性が高まっている¹⁶³。

図表 3-1 産業別就業の弾力性

期間	第一次産業			第二次産業			第三次産業		
	GDP 成長率%	就業増加率%	就業弾力性	GDP 成長率%	就業増加率%	就業弾力性	GDP 成長率%	就業増加率%	就業弾力性
1980～1985 年	6.54	1.34	0.20	10.62	6.14	0.57	13.61	8.61	0.63
1985～1990 年	3.77	1.64	0.44	10.52	3.63	0.35	10.82	4.92	0.45
1990～1995 年	4.67	－1.59	－0.34	14.92	2.74	0.18	8.65	7.34	0.85
1995～2000 年	3.71	0.1	0.03	10.5	0.93	0.09	8.17	2.58	0.32

出所：尹豪（2001）「改革开放后中国经济增长、劳动市场变化及未来展望」『人口学刊』吉林大学 2001 年 5 期 pp. 3-9 により筆者作成

¹⁶³ 张玉英・王晓敏（2002）「中国劳动市场的形成与就业结构的演变」『湖北社会科学』湖北省社会科学界联合会 湖北省社会科学院 2002 年 11 期 pp. 71-73

図表 3-2 就業増加の寄与率（％）

期間	第一次産業	第二次産業	第三次産業	合計
1980～1990 年	51.98	23.30	24.72	100.00
1990～1995 年	-73.30	48.60	124.70	100.00
1995～2000 年	5.56	23.01	71.43	100.00
1980～2000 年	20.88	30.67	48.45	100.00

出所：尹豪（2001）「改革开放后中国经济增长、劳动市场变化及未来展望」『人口学刊』吉林大学 2001 年 5 期 pp. 3-9 より筆者作成

図表 3-1 から分かるように、1980～2000 年の間に、中国の第二次産業および第三次産業における就業の増加率は、第一次産業を大きく上回っている。特に第三次産業は最も高い弾力性¹⁶⁴を示している。また、1990～1995 年の間、第一次産業での就業率はマイナスに転じたこともある（図表 3-1 を参照）。

一方、図表 3-2 によれば、1980～2000 年の間において、第三次産業の寄与率は 48.45％で最も高く、次いで第二次産業が 30.67％、第一次産業が 20.88％で最も低い。各産業における就業増加の寄与率を通じて、新規労働力の吸収割合を判断することができる。すなわち、新規労働力の半分近くが第三次産業に吸収されていると考えられる。また、1980～2000 年の間において、中国労働市場における主な特徴として、労働力が第二次産業および第三次産業へと流動する傾向が見られる（図表 3-2 を参照）。

王（2022）は、第二次産業および第三次産業へ流動する労働力を“第二労働市場”と名付け、その特徴として、規模が極めて大きく、平均学歴が相対的に低く、就業範囲が狭く、流動性が高い点を指摘している。また、“第二労働市場”においては、教育レベルと権利意識が低いため、合法的な労働契約で締結することが少ないことや定年後に経済的余裕がない方が多いと強調している¹⁶⁵。労働力の流動現象は内陸地域から沿海地域、あるいは農村部から都市部への移動が主である。さらに、この現象は 1980 年代に特に顕著であり、当時の若年労働者は 2020 年代以降には 50 歳以上になっている。このようなシニア層は教育レベルが低いため、再雇用の難易度が高いことが明らかにされている（張，2013）¹⁶⁶。また、労働力の流動現象により、都市部と農村部、地域別の教育レベル、医療水準、賃金格差などがさらに拡大しており、高齢化の進行速度も地域ごとに異なる。例えば、程・邓（2022）の研究によれば、東部地方の高齢化レベルが最も高く、中部地方がこれに次ぎ、西部地方が最も低い。一方、高齢化のスピードは東部地方と西部地方が速く、中部地方が遅いことが明らかにされている¹⁶⁷。

¹⁶⁴ 就業の弾力性を通じて、経済の成長に対する就業の伸び率と寄与率が見られ、各産業における労働需要の変化が分かる。

¹⁶⁵ 王天营（2022）「对我国“第二劳动市场”发展的思考」『经济问题』山西省社会科学院 2022 年 8 期 pp. 15-16

¹⁶⁶ 张喆（2013）「浅谈劳动力迁徙对劳动市场资源的优化配置」『劳动保障世界』吉林省人力资源和社会保障宣传中心 2013 年 10 期 p. 48

¹⁶⁷ 程兰芳・邓蔚（2022）「人口老龄化对社会保障支出的影响研究」『华东经济管理』中共安徽省委党校 2022 年 1 期 pp. 1-8

2000 年以降の中国の労働市場のもう 1 つの特徴は、インターネットの普及とギグエコノミー¹⁶⁸の形成である。ギグエコノミーによる市場規模は毎年平均 10～15%増加していることが明らかにされている（馬，2021）¹⁶⁹。しかしながら、ギグエコノミーはデジタル時代の産物であり、一定のインターネット知識が必要とされる。一方、中国における中学・高校・大学では、デジタル化による多様な人材の育成が進んでおり、インターネットを用いた教育が人材多様化を促進していることが明らかにされた（許，2008）¹⁷⁰。デジタル時代とともに、多様な人材が生み出されており、新規労働力はデジタル化した時代に適応しているといえる。また、郭・韓（2022）は、中国におけるシニア層は、デジタル化に対する適応性が比較的弱く、有効的にデジタル化がもたらした情報を利用することが難しいと指摘している。そして、大多数のシニア層はデジタル化の環境に対して、積極的に適応する姿勢を取ろうとしているが、学習する環境が整っていないことや、デジタルに関する基礎知識や学習能力が不足しているため、一部のシニア層が消極的な態度を取らざるを得ないことも明らかにしている¹⁷¹。このような激変した雇用環境において、中国におけるシニア人材の再就業問題が浮かび上がる。“第二労働市場”の特徴を踏まえると、第三次産業とデジタル化により増加した労働需要は、一定の教育レベルが要求されており、シニア層の再就業に対して極めて不利であるといえる。つまり、デジタル技術の飛躍的な発展により、“第二労働市場”の特徴を持つシニア層がデジタルデバイドを生じやすく、格差がさらに拡大する可能性があると考えられる。

次に、中国における人材多様化の環境的要因として、産業構造の変化について考察する。

2001 年に、中国は WTO に加盟し、外国から技術や管理ノウハウが導入され、産業構造に変化をもたらした。特に、高度な技術や企業イノベーションが求められるようになり、中国の製造業は急速に成長した。このような背景の下で、大規模な労働者は農村から都市に流入し、製造業や重工業で働くようになり、雇用構造にも大きな変化をもたらした。さらに、IT などの分野での雇用が増加し、製造業への依存傾向が緩和されつつあるものの（史・胡，2004）¹⁷²、高度な技術やスキルを持つ労働者に対する需要が増加していることが明らかにされた（楊，2006）¹⁷³。

先述したように、中国労働市場における主な特徴は、労働力が第二次産業および第三次産業へ流動することである。第一次産業が労働者の教育レベルにほとんど要求していない一方で、製造業、重工業および第三次産業は労働力の教育レベルに比較的高い要求を求め

¹⁶⁸ ギグエコノミーは自主性と特別な技能を持っているフリーターが単発もしくは短期の仕事を請け負い、成果主義で待遇を決定する勤務形態である。

¹⁶⁹ 馬瑞婷（2021）「零工劳动市场评价制度研究」『合作经济与科技』河北省供销合作总社 河北省供销合作经济学会 2021 年 11 期 pp. 96-97

¹⁷⁰ 许艳（2008）「信息网络化与人才多样化的培养」『新闻爱好者（下半月）』河南日报报业集团 2008 年 11 期 pp. 106-107

¹⁷¹ 郭锦程・韩慧彤（2022）「老年人在现代科技环境中的困境及其解决对策研究」『科技风』河北省科技咨询服务中心 2022 年 7 期 pp. 130-132

¹⁷² 史玉民・胡志强（2004）「产业结构演化的耗散结构观」『科学学与科学技术管理』中国科学学与科技政策研究会 天津市科学学研究所 2004 年 2 期 pp. 59-61

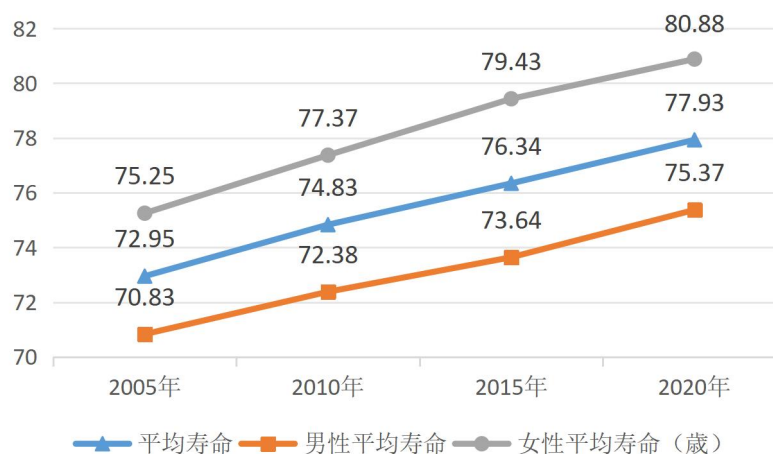
¹⁷³ 杨光辉（2006）「中国人口老龄化与产业结构调整的统计研究」厦门大学博士学位论文 pp. 105-119

ており、シニア層の再就業に不利であることが明らかにされた（周・马，2011）¹⁷⁴。周・马（2011）の研究によれば、具体的には、第一次産業は最終学歴が小学校、中学校の労働者の就業に有利であり、専門学校や大学以上の学歴を持つ労働者の就業に不利である。製造業、重工業および第三次産業は最終学歴が小学校、中学校の労働者の就業に不利であり、専門学校や大学以上の学歴を持つ労働者の就業に有利である。一方で、産業構造の変化は最終学歴が高校の労働者の就業に対して顕著な影響を与えないことが明らかにされた。また、中国における第二次産業は中学校の学歴を持つ労働者への需要が最も大きく、今後も第二次、第三次産業は専門学校や大学以上の学歴を持つ労働者に対する需要をさらに増大させることが強調された。総じて、産業構造の変化が労働需要に影響を与え、学歴が高校の労働者を境に格差および労働市場の両極化が生じることが示唆される。そして、シニア人材の再就業に対しては、教育レベルとデジタル化した技術の適応力をさらに求められるようになっているといえる。

3.1.2 中国におけるシニア人材の就業現状と特徴

平均寿命と平均健康余命（健康寿命）は、社会全体の健康水準や健康への関心度を示す指標である。また、定年退職年齢と平均健康余命の差異を分析することで、シニア人材の開発、再就業、および雇用の可能期間を考察することが可能である。

図表 3-3 中国における男女別平均寿命の推移



出所: 中国統計局 HP <https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01> (2023.9.3 にアクセス) の内容により筆者作成

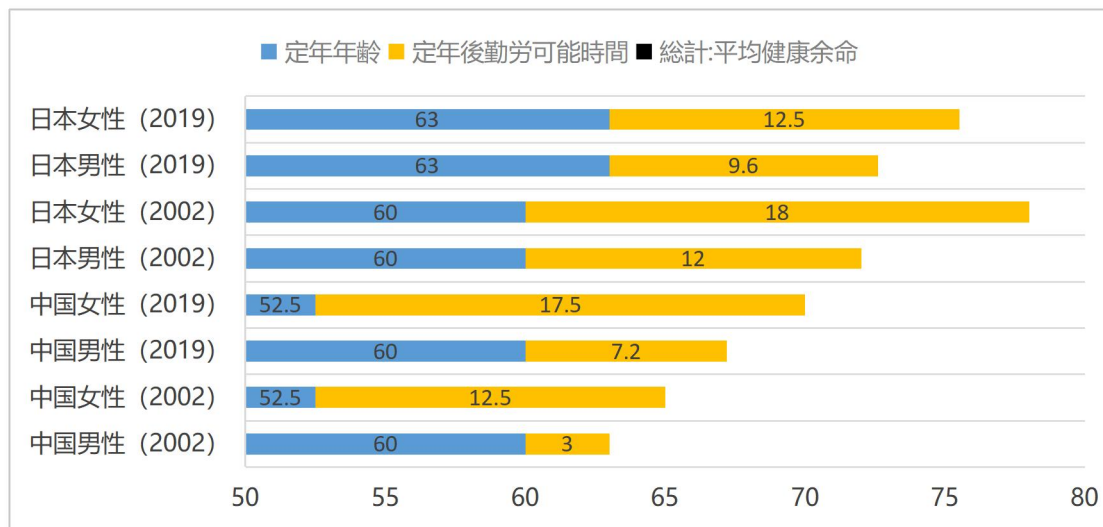
中国における平均寿命の推移は図表 3-3 に示されている。図表 3-3 から見られるように、2005 年から 2020 年にかけて、中国における男女別平均寿命は右肩上がりの傾向を示している。2005 年には、中国における国民の平均寿命は 72.95 歳であり、男性が 70.83 歳、女性

¹⁷⁴ 周源・马煜天（2011）「我国产业结构演化与就业关联性实证研究」『商业研究』哈尔滨商业大学 中国商业经济学会 2011 年 11 期 pp. 58-63

が 75.25 歳であったものの、2020 年には平均寿命が 77.93 歳に達し、男性が 75.37 歳、女性が 80.88 歳となった。これにより、中国では 2005 年から 2020 年の間に、男女ともに平均寿命が約 5 歳伸びたことが分かる。平均寿命の延伸は医療水準や生活レベルなど、多岐にわたる分野に影響を及ぼし、高齢化社会の課題をもたらす要因でもある。

次に、図表 3-4 が示すように、中・日両国における男女別平均健康余命について考察する。2002 年には、中国の男性の平均健康余命が 63 歳、女性が 65 歳であったが、2019 年には、男性が 67.2 歳（4.2 歳増）、女性が 70.0 歳（5 歳増）となった。一方、日本では 2002 年において、男性の平均健康余命が 72 歳、女性が 78 歳であり、2019 年には男性が 72.6 歳（0.6 歳増）、女性が 75.5 歳（2.5 歳減）となった。定年後勤労可能時間においては、中国（2019 年）では、男性が 7.2 年（2002 年より 4.2 年増）、女性が 17.5 年（2002 年より 5 年増）であり、日本（2019 年）では、男性が 9.6 年（2002 年より 2.4 年減）、女性が 12.5 年（2002 年より 5.5 年減）である。つまり、日本における男女の定年後勤労可能時間が減少する傾向にある一方、中国では増加する傾向にある。また、中国における男女の平均健康余命は日本より低い、2019 年時点では、中国における女性の定年後勤労可能時間は日本より長いことが明らかであった。

図表 3-4 中・日における平均健康余命（歳）と定年後勤労可能時間（年）



注: 定年後勤労可能時間 = 平均健康余命 - 平均定年年齢。定年退職年齢において、中国を男性 60 歳、女性 52.5 歳（50 歳と 55 歳の平均値）とする。日本を男女とも 60 歳、2013 年の改革により 2025 年からは 65 歳になるため、2019 年時点において 63 歳とする（第 4 章を参照）。

出所: World Health Organization HP 『World Health Statistics 2005、2022』

<https://www.who.int/data/gho/publications/world-health-statistics> (2023.11.15 にアクセス) の内容により筆者作成

中国では、定年年齢を段階的に引き上げることが提唱されたものの、実際の定年退職年齢は基本的に変っていないのが現状である。他方、中国におけるシニア層の健康状態は、

開発と活用の条件を満たしており、定年退職した人の大部分は健康であり、健康状態が許す限り働き続けたいと考える人も多いことが指摘されている（程，2008）¹⁷⁵。健康余命の側面から見ると、定年後勤労可能時間が長いほど、シニア人材の雇用リスクは低下する一方で、短い場合には企業が健康面や労災への懸念を抱き、シニア人材が再就業するのが難しくなると思われる。中国では、平均寿命、健康余命、定年後勤労可能時間が伸びており、シニア人材の就業・雇用のリスクを低下させ、それによりシニア層が労働市場にとってより重要な存在となっている。また、特に女性は日本の女性より定年後勤労可能時間が長いことから、中国におけるシニア人材の再就業の可能性は十分にあると考えられる。

次に、中国におけるシニア人材の就業現状を考察・分析する。

中国の法定定年退職年齢に関する規定¹⁷⁶をまとめると、中国では特定の職種や立場に応じて柔軟な定年退職制度が設けられていることが分かる。そして、中国における定年退職年齢は、一般的に、男性が 60 歳、女性が 50 歳か 55 歳である。また、楊（2004）の研究成果においては、中国の都市部労働者の平均定年退職年齢は 56.1 歳であり、その中で、男性が 58.3 歳、女性の平均定年退職年齢が 52.4 歳であると強調された¹⁷⁷。

図表 3-5 中国における就業者の学歴別年齢構成

単位：％ (％)

年齢 Age	就業者 Employed Persons	小学校以下 No Schooling	小 学 Primary School	中学校 Junior Secondary School	高校 Senior Secondary School	専門学校 College	大 学 University	大学院 Graduate and Higher Level
総計 Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
16-19	1.0	0.1	0.1	1.1	2.1	0.8	0.2	0.0
20-24	5.6	0.4	0.7	3.8	8.3	12.8	9.0	2.3
25-29	10.5	0.7	1.6	7.7	13.7	18.8	22.0	19.6
30-34	14.6	1.4	3.4	13.0	18.1	23.0	24.3	26.5
35-39	11.8	2.4	4.5	12.5	12.4	14.3	17.1	21.7
40-44	11.1	4.2	7.4	12.6	12.1	10.7	11.0	14.3
45-49	13.2	8.4	14.4	15.9	12.0	9.5	8.2	8.1
50-54	12.3	12.7	19.5	14.7	8.7	6.2	5.3	4.5
55-59	8.7	11.3	14.4	10.3	7.1	3.3	2.7	2.7
60-64	4.4	14.3	10.1	4.2	3.6	0.4	0.2	0.3
65+	6.9	44.3	23.8	4.1	1.9	0.3	0.1	0.1

出所：『中国労働統計年鑑（2022）』p. 63 図表 1-32 により筆者作成

本研究は、上述した定年年齢の概念に従い、中国におけるシニア人材の就業現状と特徴

¹⁷⁵ 程馨（2008）「中国人口老龄化背景下的老年人力资源开发研究」青岛大学人口、资源与环境经济学博士学位论文 p. 6

¹⁷⁶ 出所：国务院『关于安置老弱病残干部的暂行办法』、『关于工人退休、退职的暂行办法』、『关于高级专家离休退休若干问题的暂行规定』、『关于延长部分骨干教师、医生、科技人员退休年龄的通知』『中共中央组织部、劳动人事部关于女干部离休退休年龄问题的通知』<http://law1.law-star.com/>（2023. 12. 15 にアクセス）の内容により

¹⁷⁷ 杨彦（2004）「北京市老年人力资源开发研究」首都经济贸易大学人口学硕士学位论文 pp. 31-32

について議論を展開する。図表 3-5 によると、中国における 60 歳以上の就業者（シニア人材）は全就業者数の 11.3% を占めており、50 歳以上の就業者（一部がシニア人材）は全就業者数の 30% 以上を占めている。そして、年齢と平均学歴の関連性については、年齢が高いほど低学歴就業者数の割合が高くなり、平均学歴が相対的に低いという特徴があるといえる。

図表 3-6 中国の都市部における就業者の年齢別業種構成

単位：％ (％)

年齢 Age	都市部 就業者 Urban Employed Persons	従業員 Employee	雇用主 Employer	個人事業主 Self- Employed	家族従事者 Unpaid Familial Worker
総計 Total	100.0	75.3	5.4	18.1	1.1
16-19	100.0	87.0	0.9	8.3	3.8
20-24	100.0	90.6	1.8	6.5	1.1
25-29	100.0	85.8	3.7	9.7	0.8
30-34	100.0	80.2	5.9	13.1	0.8
35-39	100.0	76.7	7.1	15.4	0.9
40-44	100.0	74.3	7.2	17.6	0.9
45-49	100.0	73.2	6.4	19.5	1.0
50-54	100.0	69.8	5.5	23.4	1.3
55-59	100.0	66.6	4.5	27.3	1.6
60-64	100.0	52.4	4.0	41.0	2.7
65+	100.0	34.8	2.7	58.7	3.8

出所：『中国労働統計年鑑（2022）』p. 73 図表 1-40 により筆者作成

中国国家统计局¹⁷⁸のデータによると、50 歳以上の就業者、特に 60 歳以上の就業者の就業形態は、個人事業主に占める割合が高い。図表 3-6 によれば、都市部におけるシニア人材の就業形態は、従業員と個人事業主の割合が高いことが分かる。そして、60 代前半までは、従業員の割合が個人事業主よりも高い。その他の特徴として、王（2021）は、中国における 2009 年から 2018 年までの全就業者数に占めるシニア人口の割合は上昇する傾向にあり、特に 60 代前半のシニア人材の就業率の変化が顕著であり、就業意欲が高いことを強調している¹⁷⁹。

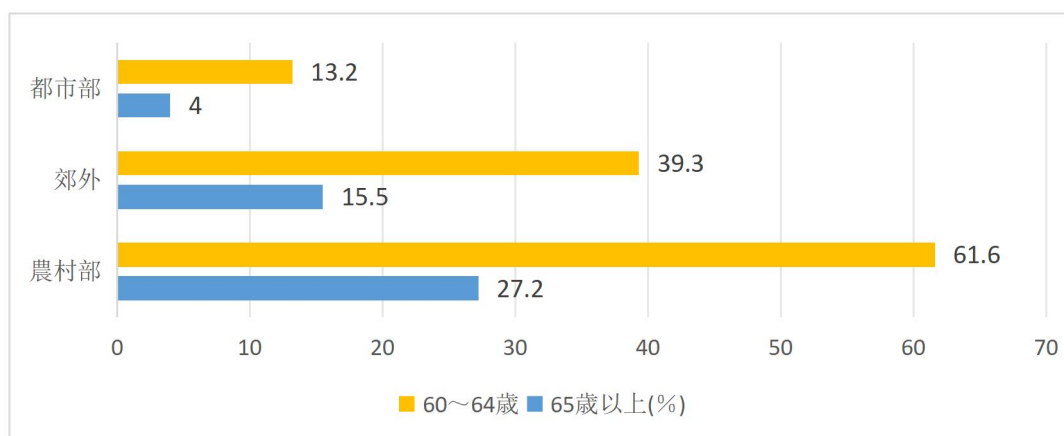
さらに、図表 3-7 によると、中国におけるシニア人材の就業率の特徴は、農村部（60～64 歳が 61.6%、65 歳以上が 27.2%）が最も高く、次に郊外（60～64 歳が 39.3%、65 歳以上が 15.5%）、最後は都市部（60～64 歳が 13.2%、65 歳以上が 4%）である。また、60

¹⁷⁸ 中国国家统计局『中国労働統計年鑑（2022）』P69 図表 1-36 の内容を参照

¹⁷⁹ 王雪薇（2021）「社会支持对城镇低龄老年人再就业意愿影响研究—以淄博市为例」社会保障学硕士学位论文 p. 17

～64歳のシニア層の就業率は65歳以上のシニア層の約2～3倍である。

図表 3-7 中国における都市、郊外、農村別シニア人材の就業率(%)



出所:北京大学汇丰商学院 (2021) 「专题报告 | 中国中老年就业创业 2020 年调研报告」

https://thinktank.phbs.pku.edu.cn/2021/zhuantibaogao_1231/57.html (2023. 12. 9 にアクセス) の内容により筆者作成

シニア人材の人口構成の視点から見れば、中国における一人っ子政策(1979～2016年)が始まった時期は1979年であり、既に40年ほどの年月が経っている。当時の若年労働力は現在のシニア世代となり、定年見込みまたは既に定年退職しており、初代目一人っ子の親世代とも言われている。このような家庭環境の背景の下で、梁ほか(2005)は、初代目一人っ子の親世代の老後に対する不安要因を明らかにした。その中で、健康に対する不安が78.0%で最も大きく、次に経済状況に対する不安が39.8%を占めている¹⁸⁰。つまり、初代目一人っ子の親世代は子供の世話をしながら親世代の面倒を見る場合が多い。さらに、前節で取り上げた“第二労働市場”の特徴を踏まえると、初代目一人っ子の親世代の生活のプレッシャーが高いことが分かる。一方、シニア人材は健康と学歴の影響により、就労できる職場が制限されることが多く、大企業よりも中小企業で働くことが多いため、労働保障と仕事の待遇も望ましくないのである。このような状況において、中国におけるシニア人材の就業現状は芳しくないと考えられる。

3.2 個人と企業の視点から見た中国シニア人材の再就業

本節では、個人と企業の視点から中国シニア人材の再就業について考察・分析する。まず、中国におけるシニア人材のモチベーションに関する研究成果を取り上げて考察する。そして、内的報酬の側面から中国企業におけるシニア人材活用の重要性和必要性を考察する。

¹⁸⁰ 梁春玉・高橋謙造・王徳文・石紅梅・丸井英二(2005)「中国における初代目一人っ子の親世代の高齢者介護に関する意識(第1報)」『民族衛生』日本民族衛生学会 71 巻 6 号 pp. 235-243

3.2.1 中国におけるシニア人材のモチベーション

図表 3-8 再就業するシニア人材の満足度とその影響要因

仕事の待遇			
年収 (N=3947 人)		収入の満足度 (N=3947 人)	
12000 元以下	3590 (90.9%)	不満足	867 (22.0%)
12000～20000 元	109 (2.8%)	どちらともいえない	594 (15.0%)
20000 元以上	248 (6.3%)	満足	2486 (63.0%)
現金ボーナス (N=851 人)		現物奨励 (無料で食事提供など、N=851 人)	
ある	75 (8.8%)	ある	173 (20.3%)
なし	776 (91.2%)	なし	678 (79.7%)
労働保障 (N=851 人)			
社会保険		雇用契約	
加入	163 (19.2%)	ある	268 (31.5%)
加入していない	688 (80.8%)	なし	583 (68.5%)
仕事と職場環境 (N=3947 人)			
勤務時間		勤務時間の満足度	
週 40 時間以内	2570 (65.1%)	不満足	416 (10.6%)
週 40～60 時間	912 (23.1%)	どちらともいえない	460 (11.7%)
週 60 時間以上	465 (11.8%)	満足	3071 (77.8%)
仕事安全の満足度		仕事環境の満足度	
不満足	315 (8.0%)	不満足	509 (12.9%)
どちらともいえない	414 (10.5%)	どちらともいえない	446 (11.3%)
満足	3218 (81.5%)	満足	2992 (75.8%)
その他 (N=851 人)			
管理職務の有無		昇進の可能性	
ある	82 (9.6%)	ある	26 (3.1%)
なし	769 (90.4%)	なし	825 (96.9%)
仕事全体の満足度 (N=3947 人)			
不満足		403 (10.2%)	
どちらともいえない		540 (13.7%)	
満足		3004 (76.1%)	

出所: 刘亚娜・褚琪 (2022) 「如何更好“继续发光发热”—积极老龄化视域下老年人再就业促进研究」『山东行政学院学报』山东省经济管理干部学院 2022 年 3 期 p. 105 により筆者作成

刘・褚（2022）は、中国における再就業しているシニア人材の再就業意欲および再就業の影響要因を、①仕事の待遇、②労働保障の有無、③仕事と職場環境の3つに分けて明らかにした。また、刘・褚（2022）は、中国におけるシニアの賃金所得水準が低いことを強調し、シニアの再就業満足度と現物奨励の有無には密接な相関関係があることを指摘している¹⁸¹。しかし、図表 3-8 によると、現物奨励（無料で食事の提供の有無など）について、「ある」と回答した割合はわずか 20.3%であり、「ない」と回答した割合は 79.7%を占めている。

次に、労働保障の有無に関して、社会保険に加入している割合はわずか 19.2%であり、また、正規の雇用契約がある割合は 31.5%を占めている。社会保険は社会保障制度の重要な一部であり、雇用契約とともに労働者の権利・利益を保障するものである。この点について、李（2014）は、高齢化による社会問題を解決するために、社会保障制度の改善が求められていることを指摘している¹⁸²。定年退職後には社会保険の加入は必要とされていないが、雇用契約（主に労務関係による労務契約、3.3.1 を参照）に関して、雇用契約がない割合は 68.5%を占めている（図表 3-8 を参照）。このことから、社会保障制度に対する期待とシニア再就業の現状は乖離しており、シニア人材が再就業する場合、労働保障は不十分であるといえる。

仕事と職場環境に関して、週 40 時間を超える労働時間の割合は 34.9%であり、規定された週 44 時間以内と比較すると、シニア人材の労働は一定の強度を伴うものの、シニア人材の年収はほとんどが 12000 元（約 20,000 円/月）以下である。以上のことから、中国におけるシニア人材の再就業は、収入と労働時間のバランスが取れていないことが分かる（図表 3-8 を参照）。

全体的に見れば、仕事に満足する人は 76.1%で極めて高い割合を占めており、30～45 歳の労働力の仕事満足度（王，2022）¹⁸³と比較しても、シニア人材は満足感を得やすいことが示唆される。つまり、労働保障が不十分、収入と労働時間のアンバランスなどがあるものの、シニア人材は仕事に対して満足感を感じやすい。一方で、シニア人材の権利意識は欠如しており、再就業環境は芳しくないと考えられる。

¹⁸¹ 刘亚娜・褚琪（2022）「如何更好“继续发光发热”——积极老龄化视域下老年人再就业促进研究」『山东行政学院学报』山东省经济管理干部学院 2022 年 3 期 pp. 100-108

¹⁸² 李萍（2014）「实行统一社保制度的重要意义」『中外企业家』黑龙江人民出版社有限公司 2014 年 6 期 p. 223

¹⁸³ 王德文・姜茂敏・吴政宇・张瑞泽・李蕤・郭佩佩・廖智（2022）「青壮年劳工的工作满意度及其对睡眠的影响」『中国卫生事业管理』四川省卫生与计划生育委员会 2022 年 9 期 pp. 704-711

図表 3-9 シニア人材の就労理由（％）

(N=560 人、都市部 N=137 人、農村部 N=423 人)

	全部の 生活費 を賄う ため	生活費 の不足 分を補 うため	小遣い が要る ので	健康に 良いか ら	友達を つくる ため	生活に もっと 意味を 持たせ る	何もし なけれ ば寂し い	その他
全体	35.9	38.8	6.1	3.2	0.5	5.9	5.4	3.9
都市部	10.9	27.0	5.8	8.0	1.5	19.0	17.5	8.8
農村部	44.0	42.6	6.1	1.7	0.2	1.7	1.4	2.4

出所：馬利中（1996）「中国(上海, 浙江)高齢者のライフサイクルに関する研究」『民族衛生』日本民族衛生学会 1996 年 62 巻 2 号 pp. 41-52 により筆者作成

図表 3-9 から分かるように、1990 年代後半におけるシニア人材の就労理由として、金銭的要因が最も多く挙げられる。金銭的要因の側面から見ると、農村部のシニア人材は都市部より金銭的要因を重視していることが分かる。一方、健康・心理的側面から見ると、都市部のシニア人材は農村部よりも健康・心理的要因を重視していることが分かる。

図表 3-10 中国における 60 歳以上のシニア層の主な収入源と健康状態

	内容	2010 年 (N=17658702 人)	2020 年 (N=25523101 人)
主な収入源	労働による収入	29.1%	22.0%
	年金（中国語：退休金）	24.1%	34.7%
	家族・親族から	40.1%	32.7%
健康状態	健康	43.8%	54.6%
	基本健康	39.3%	32.6%
	不健康	16.9%	12.6%

出所：『中国人口第六次普查年鑑（2010）』『中国人口第七次普查年鑑（2020）』中国国家统计局 HP

<https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01>（2022. 11. 26 にアクセス）の内容により筆者作成

中国は古くから儒教思想の影響を受けており、宋・元時代から“養児防老”という概念

（子供を養い、老後の保障になる）が提唱されていた。近年においても、その影響が依然として強いことが示唆される（3.3.1を参照）。2010年～2020年の間において、60歳以上のシニア層における主な収入源として、労働による収入の割合は29.1%から22.0%に減少しており、年金の割合は24.1%から34.7%に増加し、家族・親族からの収入の割合は40.1%から32.7%に減少している。健康状態において、不健康の割合は16.9%から12.6%に減少している（図表3-10を参照）。つまり、図表3-9および図表3-10から、中国におけるシニア層の生活状況は1990年代から2020年にかけて豊かになりつつあり、外部環境およびシニア人材自身の状況が変化していることが推測される。

3.2.2 中国企業におけるシニア人材活用の重要性と必要性 -内的報酬を中心として-

近年、集団や組織目的を達成するためには、個性を生かすこと（多様な個人の動機満足）が不可欠である。人材のマネジメントは「管理」から「支援」へ、「集団」から「個」へ、「会社生活」から「私生活」へと、人材の多様性・自律性・社会性への対応に重点を置くようになった（片岡ほか，2010）¹⁸⁴。また、人材の多様性を活かすためには、単線型・画一的な働き方から複線型・多様化した働き方、さらに働く時間や場所の多様化が必要となる（片岡ほか，2010）¹⁸⁵。

中国の民営企業数は2012年の1000万社強から2022年の4700万社強に増加し、企業全体の9割以上を占めている¹⁸⁶。一方、少子高齢化はまず教育関連事業に影響を与えるものの、少子高齢化による産業の労働力不足の問題も顕著である（林，2021）¹⁸⁷。2000年代初頭までは、定年間近な世代の教育水準と素質による労働力市場の労働需要の対象外となることが多く（蔡，2009）¹⁸⁸、不足した労働力が定年間近な世代による補充することが困難とされていたが、近年では、中国における多くの企業が多様な人材の活用に取り組み、有効な人材マネジメントを行っている。例えば、KAN（2023）は、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営について分析し、中国の中小企業では、ジョブ型の雇用を中心に多様な人材を活用していることを明らかにした。また、ダイバーシティ経営の視点から、中国の中小企業はジェンダー、年齢、学歴などの多様な人材を活用しているが、そこから生み出すべき価値創造はほとんど見られないのが現状である¹⁸⁹。刘・褚（2022）は、シニア人材の再就業において、シニア人材が農村戸籍の割合は89.8%であり、都市戸籍の割合は10.2%に占めていることを指摘した上で、民営企業への再就業割合が24.5%を占めていることを強調している¹⁹⁰。つまり、都市戸籍のシニア人材の再就業および企業におけるシニア人材の再就業

¹⁸⁴ 片岡信之・佐々木恒男・高橋 由明・渡辺峻・齊藤毅憲（2010）『アドバンスト経営学—理論と現実』中央経済社 p. 130

¹⁸⁵ 片岡信之・佐々木恒男・高橋 由明・渡辺峻・齊藤毅憲（2010）『アドバンスト経営学—理論と現実』中央経済社 pp. 133-139

¹⁸⁶ 経済日報 HP http://paper.ce.cn/pc/content/202210/11/content_262332.html 2022年10月11日星期二刊 経済日報出版社（2022.11.11にアクセス）

¹⁸⁷ 林琪祯（2021）「日本少子高齢化対策对中国产业劳动力市场的启示」『中国市场』中国物流与采购联合会 2021年18期 pp. 149-151

¹⁸⁸ 蔡昉（2009）「中国の人口高齢化：試練，対応，および可能性」『中国经济研究』中国经济経営学会 6巻2号 pp. 47-52

¹⁸⁹ KANYI（2021）「中国の中小企業におけるダイバーシティ経営に関する一考察—A社の事例分析を中心に—」『桜美林大学研究紀要 社会科学部研究』桜美林大学 2号 pp. 254-272

¹⁹⁰ 刘亚娜・褚琪（2022）「如何更好“继续发光发热”——积极老龄化视域下老年人再就业促进研究」『山东行政学院学报』山东省经济管理干部学院 2022年3期 pp. 100-108

は発展の余地が大いにあるといえる。このような背景の下で、人材の多様化とともに、価値創造や企業業績を生み出すための人材マネジメントが求められており、その中でシニア人材の活躍も必要不可欠であると考えられる。

労働力不足の問題と経営環境の変化に対して、王（2012）は、中国企業における人的資源管理の問題として、入社後の教育と内部昇進の不公平などを強調した¹⁹¹。しかし、シニア人材の雇用について、シニア人材はほとんど昇進の機会がないにもかかわらず、仕事の満足度が高いことが明らかである（図表 3-8 を参照）。許（2008）は、優れた人材として必要とされるのは、知識、経験、創造力であると強調した¹⁹²。高齢者は、若年者が持ち得ない過去の就労による多様な知識や経験を有しており、若年者と比べて即戦力としての活躍が期待される（山田ほか、2016）¹⁹³。従って、知識・経験の側面では、中国企業におけるシニア人材の雇用は必要であると考えられる。しかし、第 1 章で述べたように、中国における企業の雇用基準は、若いかつ高学歴の人材への重視が主流である。さらに、最も使用されている求職プラットフォームにおいては、シニア人材の再就業に関する機能が備わっていないのが現状である。中国では、日本のシルバー人材センターのような事業団体は少なく、“社区服务中心”¹⁹⁴が存在するものの、その機能が十分に果たされていない。このように、就業ルートの不足の問題（3.3.2、第 6 章を参照）を踏まえて、中国におけるシニア人材の再就業は、同一企業での継続雇用（勤務延長と再雇用）が期待されていると思われる。

シニア人材の継続雇用には、内的報酬が不可欠な要素であると考えられる。第 1 章で分析したように、企業におけるモチベーションの向上施策は、定年年齢に達した後の離職を防ぎ、その中で、長期の勤務や組織へのコミットメントが重要であり、再就業意欲の向上につながる可能性がある。そして、現代の企業管理では、人々が心理的なニーズを追求するようになっている。企業の内的報酬は従業員による意思決定への参加などの機会を提供することによって従業員に感情的および心理的な満足と同時に与えることができる。さらに、内的報酬を有効活用することで、従業員満足度、モチベーションの向上が促進され、企業の運営効果の改善に寄与することが明らかにされた（郭、2022）¹⁹⁵。つまり、企業における内的報酬は人事施策の一環として、従業員満足度、モチベーション、企業業績、そして継続雇用に密接な関係があるといえる。

内的報酬は従業員が仕事そのものから得る心理的な報酬であり、物質的な報酬と相補的な関係にある。一方、内的報酬は非物質的な報酬であり、外的報酬と比較して内的報酬が量化されにくく、その実施方法や評価基準が難しいとされている。そして、内的報酬の特

¹⁹¹ 王玉敏（2012）「我国企业人力资源管理体系现状及发展策略研究」『企业文化（中旬刊）』中共黑龙江省委奋斗杂志社 2012 年 11 期 p. 24

¹⁹² 许艳（2008）「信息网络化与人才多样化的培养」『新闻爱好者（下半月）』河南日报报业集团 2008 年 11 期 pp. 106-107

¹⁹³ 山田浩史・檜山敦・山口征人・小林正朋・廣瀬通孝（2016）「多様なシニア人材のジョブマッチングのためのインタラクティブ検索」『日本バーチャルリアリティ学会論文誌』特定非営利活動法人 日本バーチャルリアリティ学会 21 巻 2 号 pp. 263-271

¹⁹⁴ 中国の村・鎮・区などの区画において、必ず人才サービスセンター、または自治体としての“社区服务中心”（地域サービスセンター）が存在しており、その機能として、仕事場を紹介する機能も含めていることもある。

¹⁹⁵ 郭准（2022）「试论现代企业管理中内在报酬对企业运营效果的影响」『现代经济信息』黑龙江省企业管理协会 2022 年 17 期 pp. 146-148

徴として、①低コスト、高収益、②多様性、③長期性と潜在性、を挙げることができる（郭、2022）¹⁹⁶。

①について、内的報酬は主に従業員に心理的な支援活動を提供することに重点を置いており、従業員の心理的なニーズを捉えるため、企業に直接的な経済的負担をもたらすことはなく、これにより従業員のモチベーションの向上は、パフォーマンスを向上することも可能である（例えば、従業員の柔軟な休暇制度）。

②について、内的報酬にはさまざまな形式があり、企業の経営状況や組織の現状に応じて適切な方法を選択できる。例えば、仕事内容の面では、企業は従業員に自律性、達成感を上げる機会を提供する。能力向上の面では、企業は従業員にトレーニング機会を提供し、有能感を上げることもできる。人間関係の側面では、同僚、先輩、後輩との助け合いなども挙げられる。

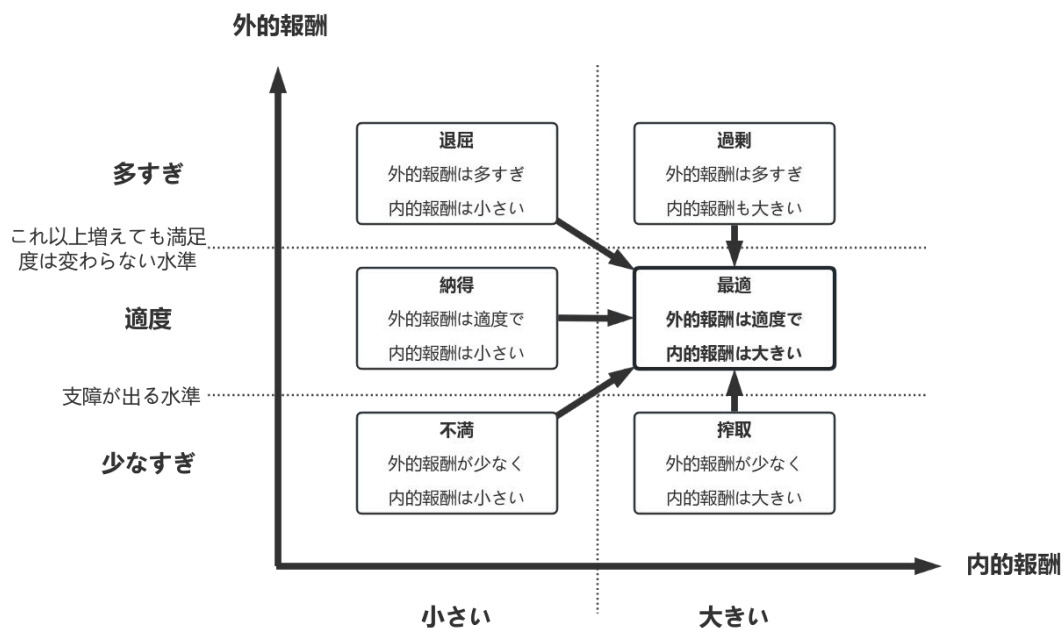
③について、企業は従業員に内的報酬を与えることで、従業員との心理的安心感を築き、従業員の責任感や有能感を向上させることができる。そして、このような感情は長期的、潜在的に影響を与えることができる。

曾（2012）は、中国民営小売企業における従業員の内的報酬要因と離職原因を明らかにした¹⁹⁷。まず、全体から見ると、従業員は内的報酬を求めているものの、内的報酬が満たされていない。一方、民営小売企業における現行の内的報酬に関する施策も少なく、従業員の内的報酬は重視されていないのである。次に、従業員が求められる内的報酬は、合理的な労働時間、良好な労働環境、企業が従業員のキャリアを重視する姿勢などである。さらに、内的報酬の不足は離職原因の1つである。他方、現行の報酬制度において、中国における民営小売企業の従業員の報酬は主に基本給、歩合制、ボーナスから構成されており、内的報酬は反映されていないことが明らかにされた。また、曾（2012）によると、多くの企業は企業文化として、人間性のある管理システムが強調されており、一部の内的報酬の要素が含まれているものの、従業員にモチベーションや所属感を感じさせていないことが現状であり、特に小売企業においてその傾向が顕著であることが明らかになった。

¹⁹⁶ 郭准（2022）「试论现代企业管理中内在报酬对企业运营效果的影响」『现代经济信息』黑龙江省企业管理协会 2022 年 17 期 pp. 146-148

¹⁹⁷ 曾捷英（2012）「关于员工心理报酬问题的调查—以我国民营零售企业销售人员为例」『中国流通经济』2012 年 3 期 pp. 104-109

図表 3-11 内的報酬と外的報酬のバランス



出所:坪谷邦生 (2020) 『図解 人材マネジメント入門 人事の基礎をゼロからおさえておきたい人のための「理論と実践」100 のツボ (Kindle 版)』ディスカヴァー・トゥエンティワン p.135 の内容により

図表 3-11 から見ると、内的報酬と外的報酬のバランスを取ることが、充実した働きがいのある人生を送るための重要なポイントであり、適度な外的報酬と高めの内的報酬が求められている（坪谷，2020）¹⁹⁸。ただし、中国企業では、内的報酬への重視が明らかに不足している。

このような研究成果は、中国における民営小売企業では、労働者から管理者に至るまで、内的報酬に対する一般的な理解が不足しており、内的報酬を従業員の報酬システムの一部として見なされていないことが示唆できる。そして、内的報酬は従業員に対して外的報酬の補完としての役割を果たしていないことが挙げられる。また、企業は内的報酬を報酬システムの一部として認識し、内的報酬を実施・明記する一方、従業員個人も内的報酬の需要を積極的に提出することが民営小売企業の報酬システムのあり方である（曾，2012）¹⁹⁹。

中国におけるシニア人材の再就業は、企業によるフォーマルな雇用ルートを使用することは少数であり、企業に所属するシニア層の継続雇用が望ましいと思われる。しかし、中国企業における継続雇用の促進要因の内的報酬は重視されていない。さらに、中国の定年年齢は基本的に変わっていないことが現状であるものの、中国におけるシニア人材の再就

¹⁹⁸ 坪谷邦生 (2020) 『図解 人材マネジメント入門 人事の基礎をゼロからおさえておきたい人のための「理論と実践」100 のツボ (Kindle 版)』ディスカヴァー・トゥエンティワン p.135

¹⁹⁹ 曾捷英 (2012) 「关于员工心理报酬问题的调查—以我国民营零售企业销售人员为例」『中国流通经济』2012 年 3 期 pp. 104-109

業が確実に進行しつつあり、既成事実となっている（3.1.2を参照）。つまり、シニア人材に対する需要とシニア人材の開発の可能性が大きく、中国のシニア人材活用または再就業の重要性と必要性が強調される。

3.3 中国におけるシニア人材の再就業への取り組み

本節では、中国におけるシニア人材再就業に関する政府方針と主要な法律を取り上げ、政府方針の重点がどこに置かれているかについて検討する。そして企業や社会支援の取り組みについて考察する。

3.3.1 シニア人材再就業に関する政府方針と主要な法律

まず、定年制度と法律の側面から、シニアの再就業に関する問題を解決するためには、支援基金などの金銭的なインセンティブ制度の導入が必要であるものの、中国では未だそのような制度が存在しない（朱，2018）²⁰⁰。2022年10月、中国共産党第二十次全国代表大会において、労働者の権利保障制度の改善、新しい雇用形態における多様で柔軟な働き方と法定退職年齢を段階的に引き上げることが提唱された²⁰¹。一方で、2024年時点においても、定年年齢はまだ引き上げていないのが現状である。先行研究によれば、中国における再就業に関連する法律、政府方針・規定などについて、図表3-12のようにまとめることができる²⁰²。

図表3-12によると、2008年に公布された『労働契約法』では、再就業に関する内容として、法定定年退職年齢に達した時点、あるいは年金の支給開始時に労働契約が終了することが定められている。言い換えれば、労働者が再就業する場合は、労働者の権益は『労働法』によって守られていないといえる。沈（2013）は、中国における再就業の雇用関係は「労務関係」²⁰³（Service Relation）と認定されており、再就業の最大の問題点として、労働者と雇用主の雇用関係が労働関係ではないことを指摘した上で、一部の企業では、再就業者が差別を受けていると強調している²⁰⁴。

²⁰⁰ 朱宁（2018）「日本老年人雇佣政策的研究」『长江丛刊』湖北省作家协会2018年11期 pp.139

²⁰¹ 习近平（2022）中华人民共和国中央人民政府HP「高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告」2022年10月25日
http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm（2022.11.15にアクセス）

²⁰² トウメイリン（2024）「中国における再雇用に関する一考察—日本との比較分析を中心として—」『桜美林大学研究紀要 社会科学研究』桜美林大学4号 pp.107-122

²⁰³ 中国における労務関係（Service Relation）は、労働関係（Labor Relation）と違い、労働法と労働契約法ではなく、主に民法の適用範囲である。その区別を簡潔に説明すると、労働関係においては、同一労働同一賃金、かつ地域の最低賃金基準などに従わなければならない。労務関係においては、社会保険を支払う必要がなく、賃金、契約内容はすべて労働者、雇用主双方の意思、協議により労務契約で決める。中国におけるシニア再就業の場合、一般的に、形成される雇用関係は労務関係を指している。

²⁰⁴ 沈玮（2013）「退休返聘者权利保护研究」苏州大学经济法学硕士学位论文 pp.12-13

図表 3-12 中国における再就業に関連する法律、政府方針・規定

名称	内容
『关于实行劳动合同制若干问题的请示的复函』（1997） （日本語訳：『労働契約制度の実施に関する諸事項についての指示と要請の追加説明』）	各地方は、生産年齢労働者の雇用問題を優先的に解決すべきである。再雇用における雇用契約の早期終了が定められている場合には、契約内容、もしくは双方の協議に従って解決すること。雇用契約の解除については、労働法の範囲外であること。定年退職者と雇用主との間で紛争が生じた場合、労働紛争仲裁委员会が受理するものとする。
『关于实行劳动合同制度若干问题的通知』（1996） （日本語訳：『労働契約制度の実施に伴う諸問題に関する通知』）	年金を受け取っている定年退職者を再雇用する場合、仕事内容、賃金、医療・労働保険などの内容を含めた契約を締結する必要があると規定している。
『劳动合同法』、『劳动合同法实施条例』（2008） （日本語訳：『労働契約法』、『労働契約法实施条例』）	労働契約は労働者が法定定年退職年齢に達し、あるいは年金受給後に終了とする。従い、従業員が定年退職し、再雇用された場合は、双方の間に形成される雇用関係は労働関係ではなく、労働契約法の対象ではない。当事者の権利と義務は、当事者双方の協議によって合意するものとする。

出所: 劳动和社会保障部『关于实行劳动合同制若干问题的请示的复函』、『关于实行劳动合同制度若干问题的通知』、トウ（2024, p. 112）の内容により筆者作成

中国におけるシニア人材再就業の正当性について、『労働法』による保護の対象ではないとはいえ、シニアの再就業は法律に禁じられておらず、雇用問題も労働紛争仲裁委员会による民事解決によって解決することが規定されている。『中華人民共和国老年人權益保障法』第六十九条によると、シニア層の労働による収入は合法的であり、個人や企業がシニア層に対する身体・心理面の健康を害する仕事と危険作業の配置は禁じられている。また、熊（2010）は、労働者は労働能力がある限り、労働の権利を有し、法律は労働者の労働権利を奪うことはできないと指摘している。そして、シニア人材にも平等かつ自由な雇用機会と権利が必要であり、年齢などの違いを理由に差別してはいけないことを強調している²⁰⁵。張（2021）は、『労働法』において60歳以上の労働力の雇用が禁じられていないことに言及し、低年齢シニア（55歳～65歳）は定年退職したにもかかわらず、再就業の権利を有していると強調している²⁰⁶。つまり、シニアの再就業は法律の面で合法かつ正当性を有しているといえる。しかし、低年齢シニア労働者と雇用主との法的な関係が曖昧であること、低年齢シニアの再就業における権利・利益の保障が不十分であること、そして低年齢シニアに対する労働安全環境について、十分な対策が講じられていないことが指摘されている（張，2021）²⁰⁷。

²⁰⁵ 熊玮（2010）「退休返聘制度研究」中南大学民商法学硕士学位论文 p. 19

²⁰⁶ 张金平（2021）「低龄老年人再就业的法律风险分析」『人力资源』辽宁社会科学院 2021 年 2 期 pp. 102-103

²⁰⁷ 张金平（2021）「低龄老年人再就业的法律风险分析」『人力资源』辽宁社会科学院 2021 年 2 期 pp. 102-103

近年、シニア層はデジタル化に直面する問題や困難の解決が重要視されつつある。例えば、中国国务院によれば、2020年までに、シニアにおけるデジタル化に関する問題の対策を講じ、2021年までに、シニア向けの旅行、医療、娯楽などのサービスを中心にデジタル化によるサービスを強化し、2022年までに、シニアにおけるデジタルデバイドを解決するためのメカニズムが提唱された²⁰⁸。しかし、徐・呂（2021）は、中国が高齢化社会となった過去の10年間に於いて、依然としてシニア介護サービスの改善およびシニア事業の発展に重視しており、シニアの雇用を促進することはなかったことを指摘している²⁰⁹。

徐・呂（2021）は、中国2000年以後におけるシニアおよび高齢化社会に関する再就業の主な政策を以下のようにまとめた²¹⁰。具体的には、2006年には、“老有所養、老有所樂、老有所為”²¹¹の社会雰囲気作りにおいて、“老有所為”（年を取っても、何かを成し遂げる）は積極的にシニア人材の開発に注力することと解釈される。また、2011年、2016年、2019年の政策においては、明確にシニア人材の開発および活用が提唱され、2020年にはシニア人材およびシルバー経済の発展を重視することが提唱された。以上のことから、シニア人材の開発および活用に関する制度の構築とシニア再就業の可能性は大いにありと考えられる。

2021年に、中国政府は『关于加强新时代老龄工作的意见』²¹²（『新時代における高齢者への取り組みについて』）を公表した。要するに、低年齢シニア層の能力を十分に発揮することを促進し、他の規定内容と並行して就業、ボランティアに重点を置くことである。その主要内容として、多様で柔軟な雇用形態を模索することを主旨とし、各地域にシニア人材のデータベースの構築を促進し、労働意欲のあるシニア人材に対する職業紹介、職業技能トレーニング、起業を指導するなどのサービスを提供することである。また、シニア人材とコミュニケーションを図ることによって、社会との関係性を保ち、社会からの孤立を抑制することも明記された。さらに同年、中国政府は『“十四五”国家老龄事业发展和养老服务体系规划』²¹³（『第十四次五年計画概要における高齢者に関する事業の発展と養老サービス体系への取り組みについて』）を公布し、シニア人材のデータベースと高齢者向けの友好的な社会環境の構築、およびデジタルデバイド解消の施策を提唱した。簡潔に言えば、シニア層の家族や関連する社会組織に対して高齢者のデジタル技術の教育を強化することが明記されている。

一方、シニア人材の再就業はいくつかの規定により制限されている。例えば、『国有企业领导人员廉洁从业若干规定』²¹⁴（2009年）（国有企業の経営陣の清廉な職務遂行に関す

²⁰⁸ 中华人民共和国中央人民政府 HP「国务院办公厅印发关于切实解决老年人运用智能技术困难实施方案的通知」

http://www.gov.cn/zhengce/content/2020-11/24/content_5563804.htm 2020年11月24日（2022.11.15にアクセス）

²⁰⁹ 徐智華・呂晨凱（2021）「积极老龄化背景下的老年人再就业权利法律保护路径研究」『河南财经政法大学学报』河南财经政法大学 2021年2期 pp. 63-72

²¹⁰ 徐智華・呂晨凱（2021）「积极老龄化背景下的老年人再就业权利法律保护路径研究」『河南财经政法大学学报』河南财经政法大学 2021年2期 p. 64

²¹¹ 日本語訳：年を取っても、養われる、楽しめる、何かを成し遂げる

²¹² 中共中央、国务院『关于加强新时代老龄工作的意见』<http://law1.law-star.com/>（2023.12.15にアクセス）

²¹³ 国务院『“十四五”国家老龄事业发展和养老服务体系规划』<http://law1.law-star.com/>（2023.12.15にアクセス）

²¹⁴ 中国共产党中央委员会办公厅『国有企业领导人员廉洁从业若干规定』<http://law1.law-star.com/>（2023.12.15にアクセス）

る規定」）、『关于进一步规范党政领导干部在企业兼职（任职）问题的意见』²¹⁵（2013 年）（「党政指導幹部の企業兼職（任職）に関するさらなる規制についての意見」）が挙げられ、企業におけるシニア人材の再就業は積極的に行われていないことが現状である。この点については、3.4 でさらに議論を展開する。

中国では定年延長の予定があるものの、中国政府の方針は依然として高齢者福祉事業、高齢者介護施設、シルバー産業に重点を置いている²¹⁶。中华人民共和国国家卫生健康委员会（2022）のデータ²¹⁷によれば、シニア層に関する事業の発展について、概ね 6 部分に分けられる。その中で、第 2～5 部分の内容は主に福祉、養老サービスの充実およびシルバー産業の発展である。そして第 6 部分では、デジタルデバインド解消の施策について具体例がいくつか明記されており、デジタルデバインドの解消について一定の成果が出されている。デジタルデバインドの点においては、政策によりシニア層に対する便宜を図ることが多いとされる。ただし、社会参加の成果（3.3.2 で考察）においては、老年大学などが挙げられるものの、シニア人材の再就業および活用の成果に関する内容は見られない。

3.3.2 社会支援の取り組み

次に、中国におけるシニア層の社会参加に対する成果について考察する。

第一に、「中国老年人才网」²¹⁸（中国シニア人材求人サイト）を取り上げる。この求人サイトは、2022 年 8 月に中国のシニア協会によって設立されたものである。シニア協会は 1995 年に中国国務院により設立され、2023 年の国務院の組織改革計画に基づき、現在は民政部（政府機関）の管理下にある。従って、中国シニア人材求人サイトは政府の直轄下にある。この求人サイトは、地域ごとにシニア人材の情報データベースを構築し、労働意欲のあるシニア人材に対して①職業紹介、②職業技能トレーニング、③起業支援などを提供している。具体的には、①においてはシニア人材のデータベースを構築し、雇用主に対して求人情報を提供することにより、職業紹介を行っている。②と③に関しては、職業技能や起業に関する情報サービスを提供することで、シニア人材の再就業に必要な知識やスキルの向上を図っている。

中国シニア人材求人サイトは、シニア人材向けの人的資源サービスプラットフォームとしての初めての試みであり、まだ試行錯誤の段階にある。例えば、2023 年 12 月時点では、データベースには約 340 名のシニア人材が登録されており、内訳は北京が約 100 名、上海、広州、深圳が各約 20 名、その他の都市が 0～20 名程度である。また、企業と連携した求人情報は 105 件掲載されている。そのうち、学歴要件については、専門大学または大学以上

²¹⁵ 中国共产党中央委员会组织部『关于进一步规范党政领导干部在企业兼职（任职）问题的意见』<http://law1.law-star.com/>（2023.12.15 にアクセス）

²¹⁶ 国务院『“十四五”国家老龄事业发展和养老服务体系规划』<http://law1.law-star.com/>（2023.12.15 にアクセス）

²¹⁷ 中华人民共和国国家卫生健康委员会（2022）「2021 年度国家老龄事业发展公报」<http://www.nhc.gov.cn/cms-search/xxgk/getManuscriptXxgk.htm?id=e09f046ab8f14967b19c3cb5c1d934b5>（2023.12.14 にアクセス）

²¹⁸ 中国老年人才网 HP <https://www.zglncr.org.cn/#/home>（2024.05.06 にアクセス）

が半数以上を占めている（学歴要件なし 28 件、中学校以上 6 件、高校または専門高校以上 12 件、専門大学または大学以上 56 件、修士以上 3 件）。このことから、現行のシニア人材求人サイトは高学歴のシニア人材に偏っており、シニア人材全体に普及していないことが示唆される。また、専門性の高いシニア人材やエリート、研究者のデータベースが構築されているが、それ以外の情報は乏しい。このように、シニア人材の再就業は政府によって支持されているものの、シニア人材求人サイトはまだ初期段階にあるといえる。一方で、求人サイトは北京市を中心に展開されており、今後のシニア人材再就業の推進に関しては北京市が鍵となる可能性が高いと考えられる。

第二に、「老年大学」（老人大学）を取り上げる。中国における老人大学は、その名の通り、中高齢者を対象とした大学であり、入学条件には 50 歳以上 80 歳以下、学習意欲があり、健康的であることと、地元の住民であることが求められる。老人大学の教育内容は、伝統的な大学とは異なり、主に芸術系の専門科目である。それは、シニア層の体力の減退を考慮しているからである。そしてシニア層の興味を引く科目を提供することで、より幸福で充実した高齢期を送ることができるようにしている。また、学ぶ場を提供することにより、教育目的だけでなく、シニア層が友人を作り、社会からの孤立を防ぎ、不安や孤独感を解消することを主な目的としている。

現時点では、中国の市、省級の老人大学数は 46 校であり、オンライン講義も実施されているため、在校生（オンライン含め）は約 600 万人である²¹⁹。中国の各都市の老年大学はすべて政府の支援を受けて設立されている。例えば、北京市にある国家老年大学の HP²²⁰（国家老人大学）によれば、国家老人大学は「文化」、「IT」、「健康」、「芸術」、「専門技能」の 5 つの教育分野に分かれている。このような政府の施策により、シニア層の基本心理的欲求を満たし、選択授業の多様性により自律性を高め、スキル向上やトレーニング、同級生がいるという環境により有能感と関係性の欲求を満たし、シニア層の幸福度の向上および社会との積極的な関係を維持することが期待される。

以上のように、老人大学は中国シニア人材求人サイトとは異なり、シニア人材再就業の支援やノウハウの提供に重点を置くのではなく、知識、能力、社会との関わりを通じてシニア人材の再就業に寄与していることが示唆される。また、シニア人材再就業の促進においては、老人大学と企業の連携が望ましいと考えられる。

²¹⁹ 中国老年大学协会 HP <https://www.caua1988.com/#/>（2024.05.06 にアクセス）

²²⁰ 国家老年大学 HP <https://lndx.edu.cn/elderlyUniversity>（2024.05.06 にアクセス）

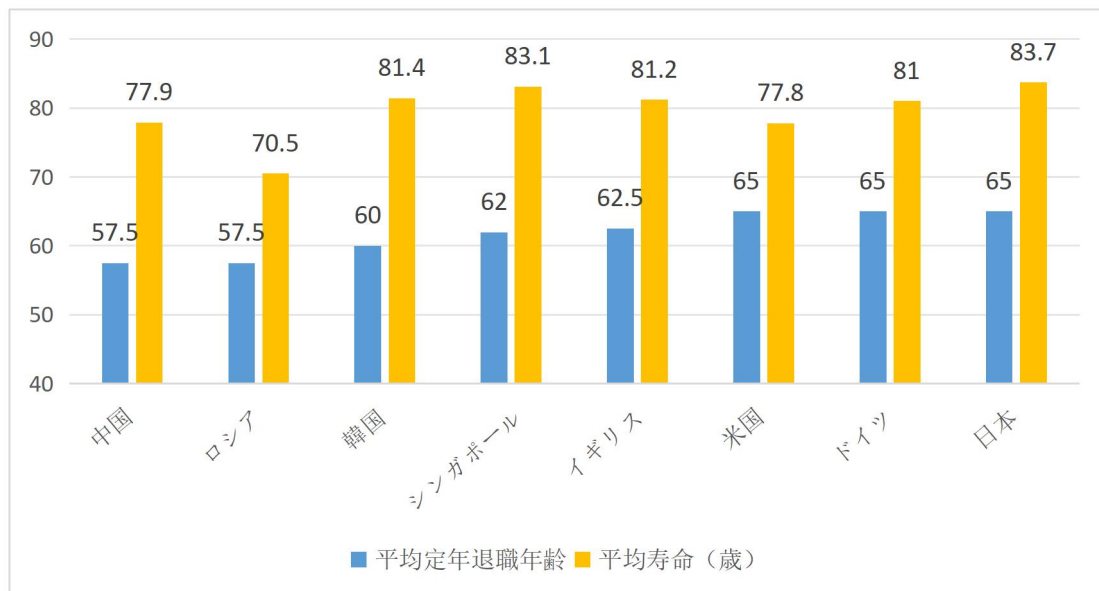
3.4 中国におけるシニア人材再就業の考察

本節は、中国におけるシニア人材の再就業についてグローバルな視点から考察し、環境的要因の側面からシニア人材の再就業の課題と限界をまとめる。

3.4.1 グローバルな視点から見たシニア人材の再就業

図表 3-13 によると、中国における平均寿命は他国と比較して、決して長いとは言えないが、その伸び率が比較的高い（図表 3-3、3-13 を参照）。それにもかかわらず、中国の平均定年退職年齢は他国と比較して極めて早い。一方、平均定年退職年齢と平均寿命の差がロシアや英米独日と比べて長いことが分かる。

図表 3-13 各国における平均定年退職年齢と平均寿命



出所:PHBS（2021）北京大学汇丰商学院「专题报告 | 中国中老年就业创业 2020 年调研报告」

https://thinktank.phbs.pku.edu.cn/2021/zhuantibaogao_1231/57.html（2023.12.14 にアクセス）の内容により筆者抜粋

また、図表 3-14 によると、他国と比較して中国におけるシニア層の職業分野は農業に集中していることが明らかである。日本、米国、韓国、シンガポールにおいては第二次、第三次産業におけるシニアの就業率が高く、特に日本では各職業分野のばらつきが少ない。一方、中国では第二次、第三次産業におけるシニア人材の就業率がかなり低く、その原因として、シニア人材が学歴、知識やスキルの条件を満たしていないことが大きいと考えられる（3.1.1 を参照）。

図表 3-14 各国におけるシニア層の職業分野 (%)

職業分野	中国	日本	韓国	米国	シンガポール
農林漁業	86.2	13.1	21.9	5.3	0
製造業	3.8	11.4	7.9	7.1	7.6
建築業	3.46	8.9	6.5	5.2	5.2
卸売・小売業	2.29	15.5	10.4	14.3	18.3
その他の個人サービス業	2.05	18.3	7.4	9.7	6.8
公共行政・教育・社会福祉	1.2	12.5	15.6	27.5	10.5
宿泊業・飲食サービス	0.51	6.8	7.2	3.2	12.8
運輸業・郵便	0.49	4.6	7.1	4.4	11.4
金融・保険業	0	1	0.9	4.2	3.8
情報通信業	0	0.6	0.4	1.5	1
不動産業	0	7.3	14.7	17.5	22.5

出所:PHBS (2021) 北京大学丰汇商学院「专题报告 | 中国中老年就业创业 2020 年调研报告」

https://thinktank.phbs.pku.edu.cn/2021/zhuantibaogao_1231/57.html (2023.12.14 にアクセス) の内容により筆者抜粋

図表 3-15 は、各国におけるシニア人材再就業への取り組みと企業環境をまとめたものである。中国、日本、米国、ドイツの 4 カ国において、日本は高齢化の問題に関して、政策、定年延長、企業環境、インセンティブ、就業サポートの 5 つの側面から対策を講じている。一方、米国は企業環境、ドイツはインセンティブの方面で欠如していることが分かる。

図表 3-15 各国におけるシニア人材再就業への取り組みと企業環境

	中国	日本	米国	ドイツ
政策	○五年計画概要 ×具体案がない	○高齢社会対策基本法 ○高齢者雇用安定法	○再就業を支援する計画 ○上院による特別高齢者理事会の設立	○再就業を支援する計画
定年延長	○定年年齢を段階的に引き上げる計画 ×具体案がない	○定年年齢の引き上げ	○1967年から基本的に定年年齢に拘らない	○2029年から定年年齢を67歳まで引き上げ
企業環境	×再就業の保障に関する施策がない ×企業への補助金がない	○再就業の保障に関する施策 ○企業への補助金	○法律により企業雇用の年齢差別の禁止 ×企業への補助金がない	○法律により企業雇用の年齢差別の禁止 ○企業への補助金
インセンティブ	×再就業に関するインセンティブ制度がない	○再就業に関するインセンティブ制度	○再就業に関するインセンティブ制度	×再就業に関するインセンティブ制度がない
就業サポート	○シニア人材求人サイト ×就業サポートの体系が整っていない	○シルバー人材センター、NPOによる就業サポート ○高齢者就業トレーニング	○人材サービスセンターによる就業サポート ○高齢者就業トレーニング計画	○人材サービスセンターによる就業サポート ○高齢者就業トレーニング、メンタル面の支援

出所:PHBS (2021) 北京大学丰汇商学院「专题报告 | 中国中老年就业创业 2020 年调研报告」

https://thinktank.phbs.pku.edu.cn/2021/zhuantibaogao_1231/57.html (2023.12.14 にアクセス) の内容により筆者抜粋

初期段階にあり、米国を参考にすべき点が多い。また、デジタルデバイドに関しては、中国におけるシニア人材はデジタル化を受け入れる準備が整っていないと推測される。

ドイツについては、米国と同様に就業サポートに重点を置いている（図表 3-15 を参照）人材育成の側面では、遠藤ほか（2020）は、ドイツにおける職業訓練指導員育成が各州で定められた法律に基づきデジタル化を含めたカリキュラムで体系的に進められていることを指摘している。そして、デジタル化や産業構造の変化に応じて職業訓練の内容も変化し続けているが、それに対応可能な研究開発や授業カリキュラムの見直しが常に行われる仕組みが構築されているため、新たな専門性の獲得やデジタル化への対応が可能であることを指摘している²²⁸。一方、ドイツでは 2050 年に 65 歳以上の人口は 30.0%に達すると予測されている（図表 1-2 を参照）。肩（2017）は、ドイツでは 60%の人が定年退職後も働く意欲を示しており、65 歳から 69 歳のシニア層が楽観的・積極的であり、若年者と同様に自信を持ち、定年後においても人生が始まるばかりであると信じていることを指摘している²²⁹。以上のことから、ドイツは入社後の教育により労働者の専門性とデジタル化への対応能力を身につけさせ、シニアが退職後も就業意欲を持つことが特徴であると分かる。このような背景の下で、2029 年までにドイツの定年退職年齢は 65 歳から 67 歳に引き上げられることも挙げられる（図表 3-15 を参照）。

3.4.2 中国におけるシニア人材再就業の課題と限界

3.3.1 で提示したように、中国におけるシニア人材再就業に関する政府方針と主要な法律の最大の問題点は、労働者と雇用主の雇用関係が労働関係ではないことである。この点について、以下のように考察することができる。

まず、1980 年代から勤務延長に関する規定²³⁰がいくつか存在するが、それは一部の人材（例えば、上級専門家、基幹となる教員、医師、科学技術関係者）が対象である。しかし、その後、国有企業管理者層などの再雇用の制限に関する規定の配布により、勤務延長が重視されておらず、普及されていなかったともいえる（3.3.1 を参照）。

2022 年 3 月に、江蘇省をはじめとして再就業に関する制度の試行運用が開始された。同年 10 月の中国共産党第二十次全国代表大会で提唱された法定退職年齢の段階的引き上げと混同されやすいが、江蘇省企業で試行運用された制度は定年延長ではなく、勤務延長として見なされる（図表 1-1 を参照）。すなわち、強制的なものではなく、企業とシニア人材双方の希望により、従業員“個人”の定年退職年齢を一年以上延ばし、年金受給年齢を引き上げることができる。

しかし、ここで生じる問題は、労働関係が継続するかどうかである。労働関係の基準と

²²⁸ 遠藤雅樹・佐藤崇志・今村誠・谷口雄治・佐々木建太・菅沼啓・高橋秀誠（2020）「ドイツにおける職業訓練のデジタル化に関する取組み-ドイツ調査報告」『技能科学研究』Polytechnic University of Japan 職業能力開発総合大学校 37 巻 1 号 pp. 1-6

²²⁹ 肩民（2017）「外国老人融入社会有奇招」『新天地』光明日报报业集团 2017 年 5 期 pp. 62-63

²³⁰ 出所：国务院『关于安置老弱病残干部的暂行办法』、『关于工人退休、退职的暂行办法』、『关于高级专家离休退休若干问题的暂行规定』、『关于延长部分骨干教师、医生、科技人员退休年龄的通知』、『中共中央组织部、劳动人事部关于女干部离休退休年龄问题的通知』<http://law1.law-star.com/>（2023. 12. 15 にアクセス）の内容により

して、①『労働契約法』実施条例 21 条により、法定定年退職年齢に達した場合、労働契約が終了し、双方の間に形成される雇用関係は労働関係ではない、②『労働契約法』44 条 2 項により、年金支給開始により労働契約が終了し、双方の間に形成される雇用関係は労働関係ではない（図表 3-12 を参照）。一方、江蘇省における勤務延長では、“個人”の定年退職年齢と年金受給年齢を引き上げるものである。つまり、江蘇省における企業の従業員が勤務延長した場合、②の基準には適応しているが、①の基準には適応しておらず、矛盾が生じることは明らかである。

勤務延長の試行運用以降、江蘇省の高等裁判所によると、勤務延長の場合の雇用関係は明確にされていない。また、シニア人材の雇用関係は労働関係として期待すべきことが明記されているものの、最高裁判所の判断基準に基づく必要がある²³¹。しかし、再就業の雇用形態に関する典型的な労働紛争のケースが少なく、調査される労働紛争のケースがすべて労務関係として認定されている。これらのものは、最高人民裁判によって「法定定年退職年齢に達したから」を理由として、労務関係として認定された。

他方、シニア人材の再就業に関して江蘇省政府の規定一部を以下のようにまとめた²³²。

- 1、労働者が定年退職年齢に達し厚生年金、養老金（国民年金）を受給した後、締結された関係は労務関係であり、労務契約で紛争を解決すること。
- 2、労働者が定年退職年齢に達し、厚生年金、養老金（国民年金）を受給していなく、締結された関係は労働関係に相似する場合、特殊状況として扱う。この場合、報酬、労働時間など一部の内容が『労働法』によって支持されるべきである。ただし、既に労務契約を締結した場合は除外される。

上記の規定によると、シニア人材の再就業においては、再雇用、再就職は労務関係であることが明らかである。そして、勤務延長の場合、特殊状況として扱うことになり、一部の労働内容が『労働法』によって支持されるが、事実上、シニア人材の雇用関係は労務関係であることに変わりはない。また、中国における雇用関係の労務関係は、同一労働同一賃金、地域の最低賃金基準、社会保険の義務などに準ずる必要がなく、賃金、契約内容はすべて労働者と雇用主双方の意思、協議により労務契約で決める。このように、現行の中国におけるシニア人材の再就業制度の重要な課題は雇用関係の不平等である。

次に、中国におけるシニア人材の再就業に関する政策・方針の問題点として、シルバー産業に重点を置かれたものの、シニア人材の再就業の促進に関する施策が少ないことが挙げられる。この点については、企業への取り組みの不足、社会支援の不十分が見られる（例えば、シニア人材再就業へのインセンティブ制度がなく、老人大学は一定の成果を出した

²³¹ 江苏法院网 HP (2022) 「简述超龄人员劳动关系与劳务关系的成立及思考」 <http://www.jsfy.gov.cn/article/94093.html> (2024. 5. 12 にアクセス)

²³² 江苏省人力资源和社会保障厅 (2017) 『江苏省劳动人事争议疑难问题研讨会纪要』苏劳人仲委[2017]1 号 <https://jshrss.jiangsu.gov.cn/col/col78937/index.html> (2024. 5. 12 にアクセス) の内容により

ものの、再就業の促進とのつながりが弱く、中国シニア人材求人サイトは設立されたが、まだ初期段階にある）。他国と比較しても、中国におけるシニア人材の再就業に関する政策、定年延長、企業環境、インセンティブ、就業サポートの5つの側面において、方針と枠組みが構築されたものの、具体的な施策が十分に講じられておらず、他国と比べて政策や法律が明確な姿勢を示す必要がある（図表 3-15 を参照）。

また、中国におけるシニア人材の再就業に関する他の環境的要因として、デジタルデバイドや価値観が挙げられる。シニア層のデジタル化した製品に対する学習意欲の向上、学習機会の不足を解消するためには、各地域の自治体の機能を活かすことが重要である（郭・韓，2022）²³³。例えば、地方自治体によるシニア人材に対するデジタル製品のグループ学習、デジタルスキル向上のための講座の開催や宣伝活動が必要不可欠である。しかし、中国におけるデジタルデバイドの解消には一定の成果が出されているものの、シニア人材はデジタル化を受け入れる準備が整っていないことが示唆される。価値観については、伝統文化の影響を受け、シニア人材の再就業意欲は高くない。また、農村部のシニア人材は都市部より金銭的要因を重視し、都市部のシニア人材は農村部より健康・心理的要因を重視している。

第3章では、中国の労働市場への考察を通じて、中国におけるシニア人材の就業現状と課題を明らかにした。中国におけるシニア人材再就業の限界として、短期的にはシニア層のデジタルデバイドが顕著である。例えば、近年、北京市において中国シニア人材求人サイトや江蘇省の企業で勤務延長制度の試行運用が行われたものの、雇用関係の不平等は解決されていない。一方、シニア人材の再就業においては、再就職と継続雇用制度（勤務延長）が望ましいとされる。長期的には、シニア人材に対して、改革開放後の中国の労働市場の変遷に基づき、シニア人材再就業の可能性、必要性、重要性が認められるものの、シニア人材の就業環境は整備されておらず、現状は芳しくない。政府側は、政策と法律の明確な方向性を示すことが必要であり、具体的な施策の実施やシニア人材の権利意識を高めること、伝統文化に影響されたシニア層の再就業意欲の向上への施策が求められている。

²³³ 郭锦程・韩慧彤（2022）「老年人在现代科技环境中的困境及其解决对策研究」『科技风』河北省科技咨询服务中心 2022 年 7 期 pp. 130-132

第4章 日本におけるシニア人材活用に関する考察

本章では、第3章で得られた知見を基に、日本のシニア人材活用について考察する。まず、労働市場の両極化と雇用システムの変遷について言及する。そして、多様で柔軟な働き方の拡大の側面から、日本におけるシニア人材活用の背景を取り上げる。次に、日本における就業意欲の現状と特徴を提示し、シニア人材再就業の文化・価値観の要因を考察し、シニア人材のモチベーションに影響を与える要因を考察する。さらに、社会的、環境的側面と企業側面からシニア人材の再就業をどのように促進し、活用するかについて検討する。最後に、再就業の仕組みを中心に、日本から中国への示唆を提示する。

4.1 日本の労働市場におけるシニア人材の活用

本節では、主に労働市場の両極化と雇用システムの変遷について考察する。そして、多様で柔軟な働き方の拡大の側面から、日本におけるシニア人材活用の背景を取り上げる。

4.1.1 労働市場の両極化と雇用システム変遷への検討

近年、日本の就業構造は全国的に大きく変貌してきた。日本における労働市場の構造変化の特徴として、産業別就業構造の変化が挙げられており、中国と共通する点が多いとされている。例えば、日本における製造業が中心都市から周辺市町村に移転し、産業の高度化により、第1次産業から第2次、第3次産業へと特化する傾向が明らかになった（饒・桜井・菊地、2003）²³⁴。このように、日本における産業別就業構造の変化として、第1次産業から、第2次、第3次産業へ労働力が流動することは中国にも確認されている（3.1.1を参照）。

労働市場の両極化は、賃金や雇用条件において、高所得層と低所得層の間に明確な差異や不均等が存在する状態を指す。例えば、経済産業省(2019)のデータによれば、日本の労働市場の両極化の特徴は以下の側面から確認できる²³⁵。まず、日本の産業構造の変化においては、ミドル賃金の製造業、建設業、卸売業等が減少し、賃金水準が低位の介護事業が増加する一方で、賃金水準が高位の専門・技術職は微減し、情報通信業は微増した。次に、雇用構造においては、ミドル賃金の製造業や建設業等の雇用が減少し、低賃金の医療・対個人サービスが拡大した。また、賃金差の拡大のもう1つの原因として、教育水準が挙げられており、日本の大学院卒と大学卒の賃金格差は、年齢を重ねるごとに大きくなる傾向があり、シニア層においては約3割の賃金格差が存在していることが確認された。労働供給と給与水準においては、大学院・大学卒の賃金の上昇と労働供給の増加が確認された一方で、高校卒又はそれ以下の学歴の労働供給は減少している。

²³⁴ 饒傳坤・桜井康宏・菊地吉信（2003）「大中小都市圏における産業別就業構造の変動に関する研究（都市計画）」『日本建築学会技術報告集』一般社団法人 日本建築学会 9 巻 17 号 p. 394

²³⁵ 経済産業省（2019）「第4回 産業構造審議会 2050 経済社会構造部会会議資料」

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/2050_keizai/pdf/004_03_00.pdf（2023.12.3 にアクセス）

従来の日本的雇用慣行においては、年功序列、終身雇用、企業別労働組合が特徴であったものの、1970 年以降、女性シニア層を中心に非正社員が拡大し、正社員が中心となる内部労働市場と、非正社員が中心となる外部労働市場に分けられた。日本的雇用慣行には、年功序列、終身雇用、企業別労働組合に加え、正社員に対する新卒一括採用や社員教育が含まれており、新卒で正社員にならなかった場合、その後に正社員として内部労働市場に入ることが困難である（石塚，2019）²³⁶。経済のグローバル化に伴い、日本企業では正規労働者が減少し、非正規労働者が増加していることが明らかになった。また、人材派遣や請負、あるいはパートや契約社員など非正社員の増加が予測され（永野，2007）²³⁷（樋口，2008）²³⁸、高学歴者に限らず、正社員で働くシニア人材の多くは非正規社員として働き続けることを希望していることが明らかにされた。一方で、非正規雇用では、正社員に比べて賃金が低い場合が多く、日本における低賃金で働く労働者の中には主婦や高齢者が多く存在しており（大橋，2009）²³⁹、労働市場の両極化が助長されていることが示唆される。日本におけるシニア人材の非正規雇用の増加が見られ、シニア人材が再就職先を見つけるのが困難であることが指摘された（茅野，2015）²⁴⁰（黒田，2017）²⁴¹。要するに、技術の進歩やデジタルデバイドの問題により、高スキルと低スキルが求められる職種の需要差が拡大し、これにより、高賃金、高スキル労働者と低賃金、低スキル労働者の間で賃金格差が拡大していることが考えられる。そして、日本におけるシニア人材活用の背景として、デジタル化が急速に進む高齢化と同時進行していることが特徴とされており、デジタルデバイドの問題は、従来主に低所得層や障害者が抱える社会問題として論じられてきたが、シニア層と IT 技術の関わりも重要である²⁴²。

このようなことから、労働市場の両極化が日本における雇用システム変遷の重要な要因となる。日本における雇用形態と働き方に関しては、一部の企業がジョブ型雇用制度の導入に動き始めているものの、外部労働市場が十分に発達しておらず、『労働法』をはじめとする様々な制度や慣習もジョブ型を前提としていない（佐藤，2021）²⁴³。厚生労働省²⁴⁴によると、日本の雇用システムでは、企業への長期勤続の傾向を示す長期雇用や年齢・勤続に伴って賃金が上昇する年功賃金などが特徴とされてきたものの、1990 年以降、従来の賃金・処遇制度の見直しも進められてきた。ただし、日本では、終身雇用と年功序列は依然

²³⁶ 石塚浩美（2019）『日中韓働き方の経済学分析-日本を持続するために中国・韓国から学べること』勁草書房 p. 39

²³⁷ 永野仁（2007）「企業の人材採用の変化-景気回復後の採用行動」『日本労働研究雑誌』独立行政法人 労働政策研究・研修機構 567 号 pp. 4-14

²³⁸ 樋口美雄（2008）「経済学から見た労働市場の二極化と政府の役割」『日本労働研究雑誌』独立行政法人 労働政策研究・研修機構 571 号 pp. 4-17

²³⁹ 大橋勇雄（2009）「日本の最低賃金制度について—欧米の実態と議論を踏まえて」『日本労働研究雑誌 特集：最低賃金』独立行政法人 労働政策研究・研修機構 593 号 pp. 4-15

²⁴⁰ 茅野廣行（2015）「雇用の流動化—自由で退職できる環境の創出」『江戸川大学紀要』江戸川大学 25 号 pp. 357-361

²⁴¹ 黒田啓太（2017）「今も続いている就職氷河期の影響」玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶応義塾大学出版会 pp. 51-68

²⁴² 佐藤和文（2001）「IT シニアが社会を変える—デジタルデバイドの克服を目指して」『情報処理学会研究報告』情報処理学会 24 号 pp. 57-64

²⁴³ 佐藤健司（2021）「日本企業における人間関係：メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の視点から」『同志社商学』同志社大学商学会 72 巻 5 号 pp. 733-749

²⁴⁴ 厚生労働省「平成 25 年版 労働経済の分析—構造変化の中での雇用・人材と働き方—」

<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/13/13-1.html>（2023. 10. 17 にアクセス）

として雇用システムの主流であり、帰属意識の強い人材の育成とともに、継続雇用を促進する原因の1つであると考えられる。労働市場の両極化については、中国も同様であるものの、中国におけるシニア人材の第1次産業中心の就業現状に対して、日本では、第2次、第3次産業でシニア人材の就業率が高く、各職業分野でのばらつきが見られない（第3章を参照）。この起因としては、日本的雇用慣行の役割が大きいと示唆できる。

一方、近藤（2017）の研究では、定年前後の待遇の変化が、継続雇用者本人または職場全体の就業意欲に悪影響を与えるという懸念があり、年齢の理由で急に賃金が下がれば、仕事に対するモチベーションが失われやすいと指摘している²⁴⁵。日本の終身雇用と似たように、中国においては、同じ企業で10年以上働き続けると無期雇用を締結することができる。しかし、中国は日本のようなメンバーシップ型ではなく、労働市場が流動性の高いジョブ型の雇用・働き方であると指摘されている（石塚，2019）²⁴⁶。この点では、中国は日本と比べて雇用流動化が激しく、シニア人材の再就業に関しては、新しい就業ルートの確保の問題がより顕著であるといえる。

4.1.2 多様で柔軟な働き方の拡大

高齢社会においては、労働力人口が減少し、税収が激減するとともに、高齢者の介護・医療保険などの問題が浮き彫りになり、年金制度の改善や再就業に関する制度の充実が今後の日本にとって大きな課題である²⁴⁷。また、次世代シニアは年金だけでは65歳以降の経済的な自立が実現できず、65歳以降の労働市場を形成する必要がある²⁴⁸。

シニア人材の再就業は経済全体を活性化し、介護・医療保険の財政負担の軽減に寄与する。定年退職者には独自の労働市場があり、既存の労働構造と矛盾せず、労働者の雇用機会に影響しないことが明らかにされた（沈，2013）²⁴⁹。一方、シニアだけの職域を拡張すると年齢構成の歪みが生じ、若手・中堅社員の成長機会を奪うリスクがある。また、雇用確保措置の拡大には限界があり、大企業のみシニア雇用の受け皿となり続けることは困難である（長島，2015）²⁵⁰。

労働市場が両極化した環境において、シニア研究者・開発技術者の知識やスキルを社会的に役立てることが日本にとって重要な課題である。シニア研究者・開発技術者には研究指導者としての役割が期待されている。例えば、高柳・小林（2004）の研究によると、日本における4分の1の研究機関において、シニア研究者・開発技術者を意識して活用する制度が存在し、公的研究部門・民間部門ともにシニア研究者・開発技術者を活用したいと

²⁴⁵ 近藤絢子（2017）「第5章 高齢者雇用の現状と政策課題」川口大司編『日本の労働市場—経済学者の視点』有斐閣 p. 145

²⁴⁶ 石塚浩美（2019）『日中韓働き方の経済学分析—日本を持続するために中国・韓国から学べること』勁草書房 pp. 70-71

²⁴⁷ トウメイリン（2024）「中国における再雇用に関する一考察—日本との比較分析を中心として—」『桜美林大学研究紀要 社会科学研究』桜美林大学 4号 pp. 107-122

²⁴⁸ リクルートワークス研究所「次世代シニア問題」https://www.works-i.com/research/works-report/item/141008_senior.pdf（2022. 5. 4にアクセス）

²⁴⁹ 沈玮（2013）「退休返聘者权利保护研究」苏州大学经济法学硕士学位论文 p. 17

²⁵⁰ 長島一由（2015）「シルバー人材センターの現状と課題—シニア就業拡大に向けた事例研究—」『研究紀要 Works Review』株式会社 リクルート リクルートワークス研究所 10巻3号 pp. 1-14

いう意向が8割に達していることが明らかになった。しかし、公的研究部門では、「年齢給与に相応しい処遇を与えられない」や「組織内の年齢構成がアンバランスになる」といった課題が挙げられた²⁵¹。要するに、シニア研究者・開発技術者は第一線の先端研究に従事するのではなく、彼らの知識やスキルを活用して若手研究者を支援する役割を果たすべきである。また、定年後のシニア研究者・開発技術者の雇用継続や再雇用に関する施策も個別に判断し、必要に応じて実施することが重要である。企業や機関の枠を超えた柔軟なシニア研究者・開発技術者の雇用の仕組みを検討することが求められている²⁵²。

日本のシニア層において、低賃金シニア層が約40%を占めるが、健康状態による顕著な所得格差は見られず、シニア層における所得格差は縮小する傾向にあることが明らかにされた（小島，2003）²⁵³。また、日本は最低賃金の水準とその上昇率も低い（大橋，2009）²⁵⁴、最低賃金制度²⁵⁵が存在し、シニア層にも適用される。一方、中国におけるシニア人材の再就業には最低賃金が存在しない（第3章労務契約部分を参照）。

厚生労働省は、給付と負担の見直しなどによる社会保障の持続可能性の確保を進めるとともに、雇用・年金制度の改革も推進している²⁵⁶。この改革では、高齢者雇用機会の拡大に向けた環境整備が明記されている。そして、シニア人材の能力や知識・スキルの有効活用、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境作り、さらに働き方の改革が提唱されている。この改革は主に、①長時間労働の是正、②正規・非正規間の格差解消、③多様で柔軟な働き方の実現という3つの主要内容に分けられる²⁵⁷。つまり、価値観の植え付け、格差の解消、雇用の多様化が目指されている。多様で柔軟な働き方の実現においては、転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立することで、労働者が自分に合った働き方を選択し、自らキャリアを設計することが可能となり、付加価値の高い産業への転職や再就職を通じて労働市場全体の生産性の向上にも寄与するといえる。

近年における日本のシニア人材活用と柔軟な働き方の拡大については、以上のような背景がある。このように、日本におけるシニア層の就業率は増えつつある。図表4-1から分かるように、2011年から2021年の間に、日本における65歳以上のシニアの就業率は5.9ポイント上昇し、19.2%から25.1%となった。年齢階級別においては、65歳以上のシニア層の就業率は最も低いものの、伸び率は約30%で最も高いのである。

²⁵¹ 高柳誠一・小林俊哉（2004）「高齢化・人口減少社会におけるシニア研究者・開発技術者に望まれる役割（人材問題）」『年次大会講演要旨集』19巻 pp. 494-496

²⁵² 高柳誠一・小林俊哉（2004）「高齢化・人口減少社会におけるシニア研究者・開発技術者に望まれる役割（人材問題）」『年次大会講演要旨集』19巻 p. 496

²⁵³ 小島克久（2003）「高齢者の健康状態と所得格差」『人口学研究』日本人口学会33巻 pp. 85-95

²⁵⁴ 大橋勇雄（2009）「日本の最低賃金制度について—欧米の実態と議論を踏まえて」『日本労働研究雑誌 特集：最低賃金』独立行政法人 労働政策研究・研修機構 593号 pp. 4-15

²⁵⁵ 厚生労働省によると、最低賃金制度とは、最低賃金法に基づき国が賃金の最低限度を定め、使用者は、その最低賃金額以上の賃金を支払わなければならないとする制度である。仮に最低賃金額より低い賃金を労働者、使用者双方の合意の上で定めても、それは法律によって無効とされ、最低賃金額と同額の定めをしたものとされる。

²⁵⁶ 厚生労働省「社会全体での予防・健康づくりの推進」

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/jisedai_health/shin_jigyo/pdf/010_04_00.pdf（2024.5.16にアクセス）

²⁵⁷ 厚生労働省「働き方改革実行計画」<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>（2023.12.31にアクセス）

図表 4-1 日本における年齢階級別就業率（％）

	15～64	15～24	25～34	35～44	45～54	55～64	65～（歳）
2011 年	70.2	39.1	79.0	79.4	82.0	65.1	19.2
2012 年	70.6	38.5	79.4	79.8	82.3	65.4	19.5
2013 年	71.7	39.7	80.2	80.9	82.9	66.8	20.1
2014 年	72.7	40.3	81.0	81.8	83.3	68.7	20.8
2015 年	73.3	40.7	81.2	82.4	83.8	70.0	21.7
2016 年	74.3	42.4	82.5	82.7	84.6	71.4	22.3
2017 年	75.3	42.5	83.6	83.6	85.1	73.4	23.0
2018 年	76.8	45.9	84.8	85.0	85.7	75.2	24.3
2019 年	77.7	47.5	85.3	85.6	86.4	76.3	24.9
2020 年	77.3	46.4	85.1	85.0	86.0	76.7	25.1
2021 年	77.7	46.6	86.0	85.4	86.0	77.0	25.1
全体の伸び率	0.11	0.19	0.09	0.08	0.05	0.18	0.31

出所：総務省統計局（2023）「労働力調査結果」<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.html>（2023.12.26 にアクセス）の内容により筆者作成

4.2 日本におけるシニア人材のモチベーション -シニア人材の再就業を中心に-

本節では、まず、日本におけるシニア層の就業意欲の特徴を考察する。次に、日本人の文化・価値観の側面から日本におけるシニア人材再就業の文化・価値観要因を取りあげる。最後に、日本におけるシニア人材モチベーションの影響要因を検討する。

4.2.1 シニア人材の就業意欲の特徴

日本のシニア人材の就業率は右肩上がりであり、その就業意欲も高いと考えられる。シニア人材の就業理由は主に金銭的な理由と健康面を前提として、年齢とそれ以外の就業理由、生活価値観などであることが明らかになった（渡守，2016）²⁵⁸。日本におけるシニア層の要介護の状況と健康状態については、内閣府のデータ²⁵⁹によれば、85歳以上になると、介護を必要とする人が増加するものの、それ以外の年齢層においては、介護を必要としない人が大半を占めている。また、健康上の問題で日常生活に影響を受けるシニアの割合は、男性で25.2%、女性で27.3%となっている。つまり、日本における大多数のシニアは健康状態に問題を抱えていないため、前期高齢者層（65～74歳）の労働力に注目する必要がある。一方、日本のシニア人材の就業意欲の高さの原因は、経済的・健康的な理由や政府の法律だけでなく、公益社団法人などの存在も大きいと考えられる。例えば、シルバー人材

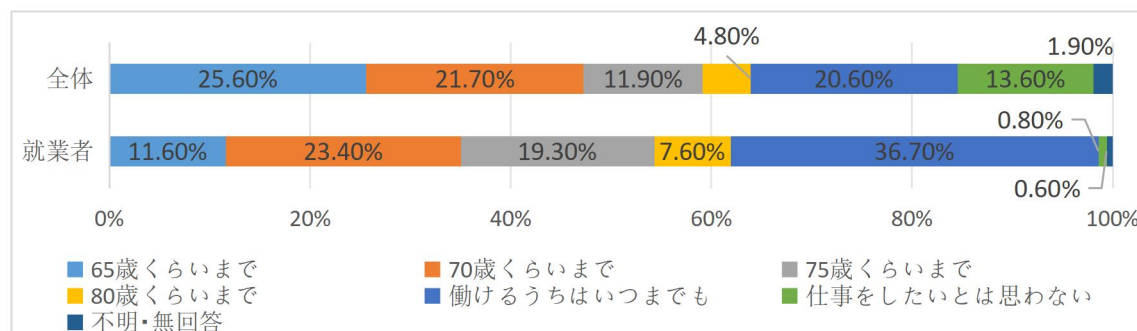
²⁵⁸ 渡守紘宜（2016）「高齢者労働集約型産業における人的資源管理～ビルメンテナンス業界における社員の二要因理論の役割～」『グローバルビジネスジャーナル』一般社団法人 グローバルビジネス学会 2 巻 2 号 pp. 7-16

²⁵⁹ 内閣府『平成 14 年高齢社会白書』<https://www.cao.go.jp/>（2024.1.1 にアクセス）

センターのHPによると、シルバー人材センターの先駆けとなる高齢者事業団が1975年に創設され、2019年までに加入会員数は70万人を超えた²⁶⁰。また、日本政府はシニア人材の再就業において、シニア人材と事業主に対するインセンティブ制度の導入や助成金の支給を行っている（熊，2010）²⁶¹。

図表4-2によると、2019年には、日本における60歳以上のシニア層のうち「70～80歳まで働きたい」または「働けるうちはいつまでも働きたい」と答えた人は全体の58.9%を占めており、就業者の87.0%を占めており、働き意欲が高いことが明らかである。このような環境のもとで、日本におけるシニア人材再就業の普及およびシニア層の就業率の上昇には、政府、法律、社会環境の役割が大きいといえる²⁶²。

図表4-2 日本における60歳以上のシニア層の働き意欲に関する調査



出所：内閣府『令和5年版高齢社会白書』<https://www8.cao.go.jp/>（2023.9.3にアクセス）の内容により筆者作成

竹内（2019）は、シニア層は専門的な知識や能力をNPO（特定非営利活動法人）活動の中で発揮し、専門性に加えて組織運営やコミュニケーション能力を向上させることができると強調している。また、どのようなシニア人材が如何なる経緯で環境NPOに参加し能力を発揮しているのかを知ることは、今後の高齢化社会における社会活動を活発化する上で意義があると指摘している²⁶³。内閣府によると、60歳以上の人口において、60～69歳の約7割、70歳以上の約5割の人が働いているか、ボランティア活動や地域社会活動（町内会、地域行事など）、趣味やお稽古事を行っていることが分かる²⁶⁴。

内閣府のシニア層（60代以降）の日常生活・地域社会への参加に関する調査結果によると、職場の同僚との付き合いについては、60歳以上のシニア層において、「よく付き合っている人がいる」が14.4%、「たまに付き合っている人がいる」が47.1%、「付き合っている人がいない」が33.5%である（n=2435人）²⁶⁵。また、現在参加している団体や組織が

²⁶⁰ 公益社団法人全国シルバー人材センター事業協会HP <https://zs.jc.or.jp/>（2023.10.28にアクセス）

²⁶¹ 熊瑋（2010）「退休返聘制度研究」中南大学民商法学硕士学位论文 p.19

²⁶² トウメイリン（2024）「中国における再雇用に関する一考察—日本との比較分析を中心として—」『桜美林大学研究紀要 社会科学部研究』桜美林大学 4号 pp.107-122

²⁶³ 竹内浄（2019）「環境NPOにおけるシニア人材のキャリア構造と能力活用に関する事例研究」『高千穂論叢 = THE TAKACHIHO RONSO』高千穂大学高千穂学会 54巻1号 pp.1-16

²⁶⁴ 内閣府『令和元年版高齢社会白書』<https://www.cao.go.jp/>（2023.9.4にアクセス）

²⁶⁵ 内閣府「令和3年度 高齢者の日常生活・地域社会への参加に関する調査結果（全体版）」

ある人は 54.9%（1336 人）で、その中で、町内会・自治会が 21.8%（531 人）で最も多く、市民活動団体（NPO 等）が 1.8%（44 人）、シルバー人材センターなどの生産・就業組織が 2.5%（60 人）である。さらに、参加していないが参加したいと思う人は 12.8%（311 人）である（図表 4-3 を参照）。

図表 4-3 シニア層の日常生活・地域社会への参加に関する調査結果（%）

現在参加している団体や組織	N（人）	60～64 歳	65 歳以上	75 歳以上
全体	2435	15.9	84.1	38.6
老人クラブ	247	1.2	98.8	70.9
町内会・自治会	531	14.9	85.1	38.0
女性団体	58	13.8	86.2	27.6
趣味のサークル・団体	400	11.5	88.5	43.3
健康・スポーツのサークル・団体	422	14.2	85.8	38.4
学習・教養のサークル・団体	102	9.8	90.2	38.2
市民活動団体（NPO など）	44	9.1	90.9	22.7
宗教団体	99	16.2	83.8	35.4
ボランティア団体	128	9.4	90.6	33.6
商工会・同業者団体	47	27.7	72.3	23.4
退職者の組織	151	6.6	93.4	42.4
シルバー人材センターなどの生産・就業組織	60	3.3	96.7	33.3
その他	49	8.2	91.8	46.9
現在参加している団体や組織がある（再掲）	1336	13.5	86.5	39.9
参加していないが、参加したいと思う	311	24.8	75.2	20.6
参加しておらず、参加したいと思わない	620	18.7	81.3	37.6
不明・無回答	168	7.1	92.9	64.9

出所：内閣府「令和 3 年度 高齢者の日常生活・地域社会への参加に関する調査結果（全体版）」

https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/r03/zentai/pdf_index.html（2023.12.4 にアクセス）の内容により筆者作成

シニア層の社会参加は、社会老年学における中心的な研究課題であり、今日における重要な政策課題のひとつでもある（高野・坂本・大倉，2007）²⁶⁶。金ほか（2004）の研究によると、シニア層の社会・奉仕活動（社会参加）は、学習活動（町民講座、シルバー人材センター、老人大学による学習活動など）と個人活動（友人、近所の付き合いなど）と密接

https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/r03/zentai/pdf_index.html（2023.12.4 にアクセス）

²⁶⁶ 高野和良・坂本俊彦・大倉福恵（2007）「高齢者の社会参加と住民組織：ふれあい・いきいきサロン活動に注目して」『山口県立大学大学院論集』山口県立大学 8 巻 pp. 129

な関係があることが明らかになった²⁶⁷。一方、高齢者の社会参加は、他者とふれあう機会が生まれ、そのことが生きがいや健康を維持することにつながる。また、他者との交流の機会を得ることで、心理的な満足を得て、さらに社会参加意欲を高める効果があることが明らかにされた（高野・坂本・大倉，2007）²⁶⁸。

つまり、日本におけるシニア層は、職場の同僚との付き合い程度が高く、社会参加において、他者を助け、サポートし、貢献したい人の割合が多いと示唆される。そして、職場、社会とのつながりを自律的に維持することで、シニア層はさらに高い社会参加意欲を持ち、職場、社会からの離脱を抑制できると考えられる。これらの要因は、日本におけるシニアの再就業意欲の向上に寄与する可能性が高いといえる。一方、日本のシニア層に対する調査は、内閣府²⁶⁹が高齢社会対策として公開しており、健康、日常生活、社会参加の現状と動向、高齢社会対策に対する意識調査も含まれている。

4.2.2 文化・価値観の要因

三隅・矢守（1993）は、日本男性の高い仕事中心性について考察した²⁷⁰。要するに、高い仕事中心性は、生まれてから就職するまでの家庭生活や学校教育によって形成されるというよりも、就職後の職場における社会化のプロセスによって形成される可能性が高い。また、日本人の勤労価値観は教育・訓練、職場風土・文化、伝統的価値観によって形成される「働く日本人」である。この勤労価値観は極めて安定した存在であり、長期的には低下する可能性があるものの、仕事中心性が米国より高い水準で保たれる可能性が大きい（三隅・矢守，1993）。一方、日本人の行動と価値観は、自己決定性と互いの関係性の両方を重視している。すなわち、個人の専断的決定ではなく、状況と他者との関連（頼りなさやを感じさせることなど）を考慮し、行動を決めることが特徴である（濱口，1998）²⁷¹。また、日本人は自律性、つまり個人の意志、判断に基づいて職業行動をとることを職業観・勤労観として個人に身につけてきたことが示唆される。吉田（2010）は、学校における職業指導・進路指導・キャリア教育が日本人の勤労価値観に与える影響について考察した。つまり、日本における職業指導が進路指導、キャリア教育に変遷し、現在の教育では、知識やスキルを身につけさせるとともに、職業観・勤労観、そして自律的に進路を選択する能力・態度の育成が重要視されている。このように、自律性は学生時代から社会人になった後においても極めて重要な存在であるとされる（吉田，2010）²⁷²。

²⁶⁷ 金貞任・新開省二・熊谷修・藤原佳典・吉田祐子・天野秀紀・鈴木隆雄（2004）「地域中高年者の社会参加の現状とその関連要因—埼玉県鳩山町の調査から—」『日本公衆衛生雑誌』 日本公衆衛生学会 51 巻 5 号 pp. 322-334

²⁶⁸ 高野和良・坂本俊彦・大倉福恵（2007）「高齢者の社会参加と住民組織：ふれあい・いきいきサロン活動に注目して」『山口県立大学大学院論集』山口県立大学 8 巻 pp. 129-137

²⁶⁹ 内閣府「高齢社会対策に関する調査—実施した調査一覧」<https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/kenkyu.html>（2023. 12. 4 にアクセス）を参照

²⁷⁰ 三隅二不二・矢守克也（1993）「日本人の勤労価値観——「第2回働くことの意味に関する国際比較調査」から——」『組織科学』特定非営利活動法人 組織学会 26 巻 4 号 p. 84

²⁷¹ 濱口恵俊（1998）「何が日本人の行動を決めるのか」『日本保健医療行動科学会年報』日本保健医療行動科学会 13 巻 pp. 27-34

²⁷² 吉田辰雄（2010）「わが国の進路指導・キャリア教育における職業観・勤労観に関する研究」『アジア文化研究所研究年報』アジア文化研究所 p. 2

他方、福島（2007）は、現在働き続けることを選択したシニア人材の就労ニーズと価値観に着目し、高齢期就労モデルを分析した。分析の結果、シニア人材が働ける環境を用意することが重要であり、企業は企業内でのシニア人材就労の難しい面ばかりに目を向けるのではなく、多様な就労ニーズに応え、活用していくという視点でシニア人材就労を考えていくべきであると指摘している²⁷³。

つまり、日本人のモチベーションと価値観の間には密接な関係があり、個人の行動や意思決定において複雑に絡み合っており、相互に影響し合うことがある。例えば、個人が自分の価値観に基づいて行動する場合、その行動には内発的な動機づけが強く関与している可能性がある。逆に、外発的な動機づけに基づく行動は、一時的な利益や報酬に焦点を当てることがあり、価値観と異なる場合もある。また、自己決定においては、自律性のみならず、関係性と有能感も求められているといえる。この点においては、価値観が基本的心理欲求に寄与し、反映される可能性があるとし唆できる。

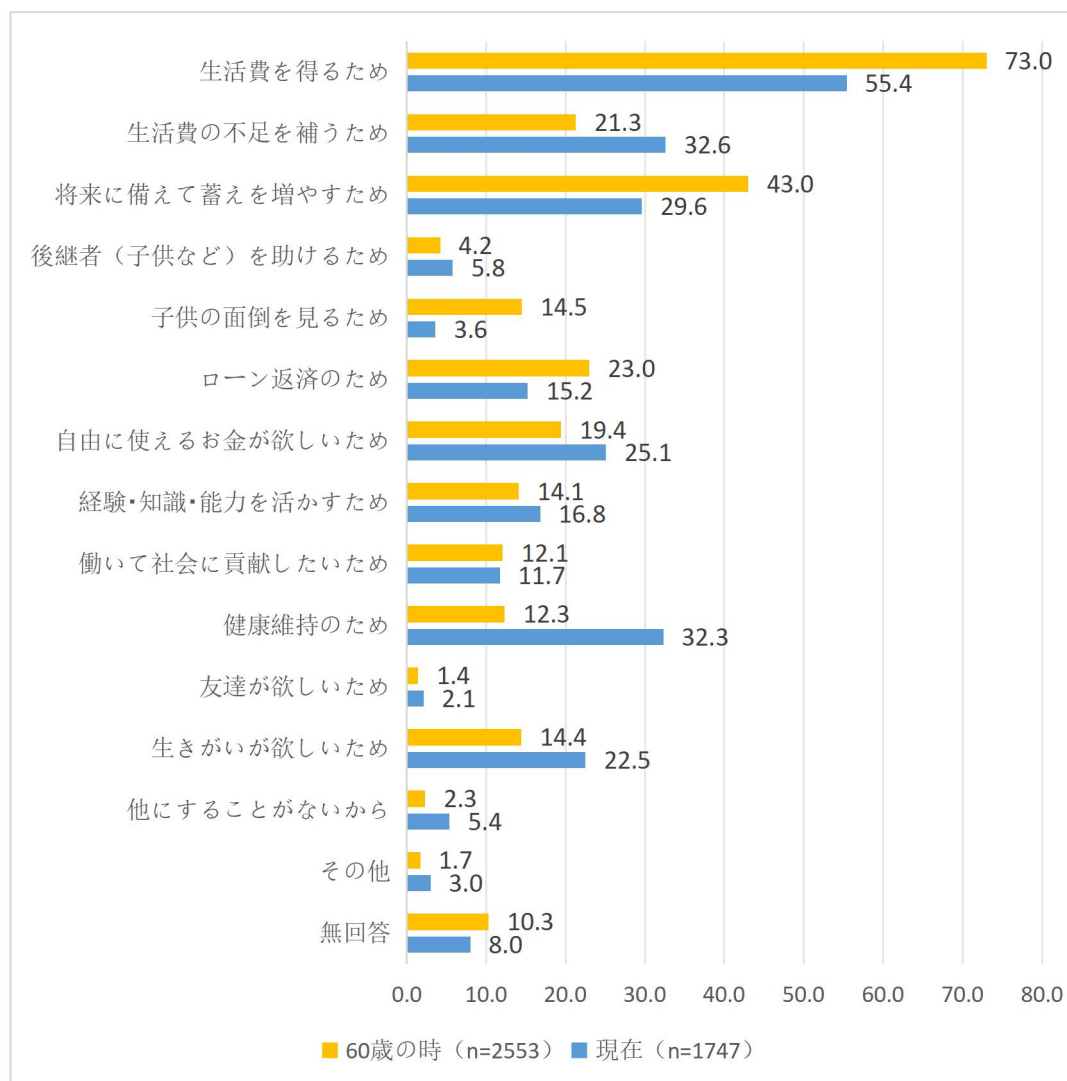
4.2.3 シニア人材再就業におけるモチベーションの影響要因への考察

ここでは、日本におけるシニア人材モチベーションの影響要因をさらに詳細に分析する。第1章で取り上げたように、モチベーションとは目標を達成するために頑張りを続ける力や動機づけである。すなわち、個人が仕事に従事する際、就労目的は個人が達成しようとする具体的な目標を指し、モチベーションはその目標に対する達成しようとするやる気を示すものであり、モチベーションは就労目的と密接に関連していると考えられる。

図表 4-4 は、日本における団塊世代（1947～1949 年生まれ）において、60 歳時点と調査時点（63～65 歳）の就業している人に対して、その就労目的の変化を示している。図表 4-4 によれば、「生活費を得るため」が 73.0%（60 歳時点）から 55.4%（調査時点）に 17.6% 減少しており、最も高い割合を占めている。同時に、顕著な変化を見せたのが、「子供の面倒を見るため」が 14.5%（60 歳時点）から 3.6%（調査時点）に 11.9% 減、「健康維持のため」が 12.3%（60 歳時点）から 32.3%（調査時点）に 20.0% 増、「生きがいがあるため」が 14.4%（60 歳時点）から 22.5%（調査時点）に 8.1% 増である（図表 4-4 を参照）。

²⁷³ 福島さやか（2007）「高齢者の就労に対する意欲分析」『日本労働研究雑誌 特集：仕事の中の幸福』独立行政法人 労働政策研究・研修機構 558 号 pp. 20-31

図表 4-4 団塊世代の就労意識に関する調査結果（％）



注：60歳の時に働いていた人のうち、現在も同じ仕事をしている（52.4％）。同じ仕事をしていない、同じ会社や団体等では働いていない（15.3％）。現在、仕事はしていない（31.2％）、無回答（1.1％）。

出所：内閣府「平成24年度「団塊の世代の意識に関する調査結果」（全体版）」

<https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h24/kenkyu/zentai/index.html>（2023.12.31にアクセス）の内容により筆者作成

要するに、日本におけるシニア層の就労理由として、金銭的要因が就労へのモチベーションの重要要因の1つである。しかし、加齢に伴い、金銭的要因が減少する傾向にある一方、健康的要因が増加している。また、金銭的要因、健康的要因の他に、生きがい、スキル向上、貢献心の要因が挙げられる。この3つの要因は、いずれも内発的な動機づけに関連する要素である。つまり、本研究におけるモチベーションの分別基準（シニア人材によって開始された行動内容を「内発的動機づけ」、企業によって開始された行動内容を「外発的動機づけ」とする）に従い、「生きがい」、「スキル向上」、「貢献心」は個人が自発的に行動する際に内から湧き上がる動機づけや欲求を表していると考えられる（1.3.2を

参照)。例えば、生きがいとは、人生において何かしらの価値や意味を見出し、それを追求することによって個人が満足感や充実感を得る状態を指し、生きがいがあると感じること、そして自分の存在や行動に対して意味を見出すことは、個人が自ら何かを追及する原動力、やる気となる。スキル向上においては、基本的心理欲求の有能感に関連付けられる。スキル向上は、新しい知識や能力を身につけ、自分のスキルを向上させることを指し、これは自己成長を追求する欲求から生まれる行動であり、自分のスキルを向上させることで、達成感や充実感を感じ、仕事や学びに対するモチベーションが高まる。しかし、スキルや能力の向上は、企業の支援行動（例えば、入社後専門技能教育など）によって外発的動機づけの内容にも当てはまると考えられる。この点については5.1.2でさらに詳細に考察を深める。貢献心については、貢献心が社会参加にとって必要不可欠であり、また社会参加を通じて内的満足を得ることができる。また、価値観が基本的心理欲求に寄与し、固有の伝統的価値観により、内発的動機づけを高め、企業への貢献心も高めると示唆される(4.2.2を参照)。

総じて、これらの就労影響要因が満たされることで、日本のシニア人材の就業行動を維持することができる。そして、日本におけるシニア人材の就労目的は加齢に伴い、外発的動機づけ要因が大きいものの、減少する傾向にあり、内発的動機づけ要因への重視が強くなる傾向にあるといえる(図表4-4を参照)。

一方、求職活動をしている就業意欲が高い人のみならず、就業意欲が低い人も含めて、非就業者の就業要因と求職行動も分析する必要があると考えられる。図表4-5から見ると、非就業者のうち、1年後に就業に移る割合は失業者が最も高く、その次に就業希望者、最後に非希望者である。そして、就業意欲が高いほど(失業>希望>非希望)、1年後に就業している割合が高いことが分かる。しかし、もともとの非就業者の内訳が、非希望者が85.1%、希望者が9.7%、失業者が5.2%と非希望者の割合が高かったことから、1年後に就業している割合が圧倒的に低くても、就業した人数としては失業者や希望者に比べて多くなることも明らかであり、就業非希望者の存在は無視できないといえる。

図表 4-5 就業意欲別の1年後の就業行動%

非就業者	1年後に就業している割合	
非希望者 (85.1%)	男性	7.5%
	女性	6.8%
希望者 (9.7%)	男性	32.2%
	女性	25.1%
失業者 (5.2%)	男性	55.8%
	女性	54.5%

出所：萩原牧子(2018)「希望していなかったのにどうして就業したのか—就業意欲別の非就業者の就業要因と求職行動—」『研究紀要 Works Review』株式会社リクルート リクルートワークス研究所 13 巻 4 号 p.5 の内容により筆者作成

萩原（2018）は、非希望者の就業理由について議論を展開した²⁷⁴。総じて、就業非希望者が就業した背景として、男女ともに、想定外の出来事がきっかけになっている。例えば、男性の場合は妻の妊娠、女性の場合は夫の離職や離婚などにより稼ぎ手がいなくなったことで、働く必要性に迫られる。一方で、就業の確率を下げる要因としては、男性は会社の将来性や雇用不安で離職した場合、女性は自分の病気や人間関係への不満により離職した場合と、背景が異なっている。就業非希望者のうち、仕事とは別に時間を使う目的があった場合には、それに目途がついた時に就業する可能性がある。また、仕事をしたいと思わないことに理由がなかった場合も就業しやすい。一方で、男女ともに、仕事をする自信がない場合に就業する確率が低くなっており、彼らをいかにサポートするかは、政策的な課題であるといえる。さらに、就業意欲別に求職行動については、就業非希望者は、男女ともに、求職活動期間が極めて短いこと、そして家族や知人の紹介や新聞といった身近な情報の中から就職先を見つけている傾向があり、この点については中国企業でも同じことが確認された（第6章を参照）。

戸田（2016）は、過去の就業状況と就業意欲の関係性を明らかにした²⁷⁵。まず、①就業意欲について、専門的な職業についているほど意欲が高まる（長く働こうとする）一方で、同じ企業で20年以上勤めている人や大企業で勤めている人ほど就業意欲は低くなることが分かった。その理由は、持ち家、住宅ローン、預貯金の効果も併せて考えると、年金を含めた老後の生活費確保の容易さが就業意欲に影響を与えている。次に、②就業意欲は実際の就業継続にも影響を与え、その効果は「仕事をしたくない」と「可能な限り仕事をしたい」の間で就業意欲継続率に2倍くらいの大きい効果がある。またこの効果は、過去の就業状況や持ち家、住宅ローン、預貯金などをコントロールしている。最後に、③就業意欲をもっているにもかかわらず離職してしまう要因として、健康の悪化が大きい。シニア人材の労働供給を増やす施策として、年金などの所得に影響を与える制度の見直しも考えられるが、現役世代における専門性を意識するような施策が有効である（戸田，2016）。他方、孫（2019）は、シニア人材の就業決定の主要要因として、経済要因、健康要因、働きがい要因に着目し、定年後の就業継続に与える影響を検証した。その結果、経済要因、健康要因、働きがい要因ともに、定年後の就業継続に影響を与える可能性を示したものの、統計的な有意性は認められなかった²⁷⁶。

つまり、シニア人材の再就業においては、経済要因、健康要因のみならず、家庭・生活要因、元の勤務先や職務内容（企業・職業別）も再就業意欲に影響することが考えられる。また、観測できない要因の存在があり、働きがいなどの抽象的な概念や質的な情報を数値や量的なデータに変換する必要があるといえる。

²⁷⁴ 萩原牧子（2018）「希望していなかったのにどうして就業したのか—就業意欲別の非就業者の就業要因と求職行動—」『研究紀要 Works Review』株式会社 リクルート リクルートワークス研究所 13 巻 4 号 pp. 2-13

²⁷⁵ 戸田淳仁（2016）「中高年の就業意欲と実際の就業状況の決定要因に関する分析」『経済分析』内閣府経済社会総合研究所 191 号 pp. 165-182

²⁷⁶ 孫亜文（2019）「働きがいは定年後の就業継続に影響を与えるのか」『Works Discussion Paper』株式会社 リクルート リクルートワークス研究所 29 巻 pp. 1-15

4.3 日本におけるシニア人材再就業の促進

前節では、日本におけるシニア人材の側面から再就業におけるモチベーションについて考察した。ここでは、社会的、環境的側面と企業の側面からシニア人材再就業の促進について考察・分析する。

4.3.1 政府支援と制度によるシニア人材活用の促進

第1章では、社会的、環境的側面から、法制度（権利保護制度、雇用制度）がシニア人材再就業に与える影響について取り上げた。ここでは、日本における再就業に関する制度についてさらに詳細に考察する。

まず、日本における高齢社会対策の基本的枠組みは、『高齢社会対策基本法』に基づいている。同法は、高齢社会対策を総合的に推進し、経済社会の健全な発展と国民生活の安定向上を図ることを目的としている。そして、国および地方公共団体が、この枠組みに基づいて高齢社会対策を策定し、実施する責務があることも規定している。再就業に関する制度の形成の原因について、主に平均寿命の延伸と高齢者の就業意欲の向上が及ぼした雇用問題、そして労働力不足、年金などの社会問題が深刻化することであることが明らかである²⁷⁷。一方、日本における定年年齢は、主に高齢化の進行に伴う行政施策として行われた（八代，2023）²⁷⁸。先行研究をまとめると、日本における再就業に関する制度の変遷についての時系列と内容を図表4-6のようにまとめることができる。

図表4-6によると、日本は、1971年に『中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法』（現『高年齢者雇用安定法』）を公布してから、2025年までに定年年齢を65歳に引き上げていることが分かる。そして再就業制度の変遷に関しては、主に年金制度の改革、定年年齢の義務化、継続雇用の義務化という三つの内容によって構成されているといえる。また、再就業の内容は『高年齢者雇用安定法』に基づくものであり、雇用形態にもかかわらず、労働法の範囲内にある。一方、日本における再就業に関する制度は高齢化社会の現状に応じて、長年をかけて法律を公布し、改正してきたと考えられる。例えば、日本は1970年代、1980年代において、高齢者の高い就業意欲とともに、定年に達したシニア人材を継続して雇用する制度ないし慣行が企業にあったことがあり、人々が考える引退年齢がもともと高いことが挙げられる（浅尾，2014）²⁷⁹。

²⁷⁷ トウメイリン（2024）「中国における再雇用に関する一考察－日本との比較分析を中心として－」『桜美林大学研究紀要 社会科学研究』桜美林大学 4号 pp. 107-122

²⁷⁸ 八代充史（2023）「公務員65歳定年引上げへの課題 民間企業との比較において」『連合総研レポート D10』公益財団法人連合総合生活開発研究所 36巻 4号 p. 16

²⁷⁹ 浅尾裕（2014）「日本における高年齢者雇用及び関連する諸制度の推移と課題－定年延長と雇用継続措置を中心として－」『海外労働情報 第14回日韓ワークショップ報告書 高齢者雇用問題：日韓比較』独立行政法人労働政策研究・研修機構 14号 pp. 23-25

図表 4-6 日本における再就業に関する制度の変遷

時系列	内容
1954 年～	厚生年金の支給開始年齢の引き上げ。
1971 年～	『中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法』の公布。
1986 年～	『中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法』→『高年齢者等の雇用の安定等に関する法律』（高年齢者雇用安定法）。60 歳定年の努力義務づけが課された。
1990 年～	定年到達後 65 歳までの継続雇用の努力義務規定が新設された。
1994 年～	厚生年金(定額部分)の支給開始年齢の引き上げ。60 歳定年の努力義務が強行規定となった。
2000 年～	厚生年金(報酬比例部分)の支給開始年齢の引き上げ。
2004 年～	65 歳定年または継続雇用の確保措置が義務化（継続雇用の場合、労使協定で対象者を限定）。
2012 年～	労使協定によっても継続雇用制度対象者の選抜を行うことはできなくなり、再雇用制度は希望者全員を対象としたものでなければならない。2025 年まで継続雇用制度の経過措置が終了し、2025 年から、65 歳までの継続雇用が義務となる。
2020 年～	改正高年齢者雇用安定法の公布。65 歳までの雇用確保（義務）から 70 歳までの就業確保（努力義務）。

出所：トウ（2024）p. 113、李（2019）pp. 5-12、森戸（2014）pp. 34-40 の内容により筆者作成

厚生労働省によれば、継続雇用制度は『高年齢者雇用安定法』に明白に規定されている。同制度は、シニア人材は年齢に関わりなく働き続けることができることを目指して、企業に 65 歳までの従業員を対象として、「定年制の廃止」や「定年の引上げ」、「継続雇用制度の導入」（高年齢者雇用確保措置）のいずれかの措置を講じるように義務付けている。さらに、2021 年 4 月からは、70 歳までの従業員を対象として、上記の措置とともに「業務委託契約を締結する制度の導入」、「社会貢献事業に従事できる制度の導入」の措置のいずれかを講じるように努めることを義務付けている²⁸⁰。このように、厚生労働省（2022）のデータによれば、65 歳までの高年齢者雇用確保措置を実施済みの企業は 99.9%であり、その中で、継続雇用制度を実施している企業は、全企業において 70.6%（1.3 ポイント減少）を占めている。そして 65 歳定年を実施している企業は 22.2%（1.1 ポイント増加）であり、定年制を廃止した企業は 3.9%（0.1 ポイント減少）である。また、70 歳までの高年齢者就業確保措置を実施済みの企業は 27.9%（2.3 ポイント増加）である²⁸¹。日本における法制度による高年齢者就業確保措置の企業への導入は、成果を上げてきたといえる。

第 1 章で取り上げたように、シニア人材におけるデジタルデバイドの解消は再就業を促進する要因の 1 つである。次に、デジタルデバイドの解消について政府の支援を取り上げる。

²⁸⁰ 厚生労働省 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/page09_00001.html (2023 年 8 月 28 日にアクセス)

²⁸¹ 厚生労働省「高年齢者雇用状況等報告」<https://www.mhlw.go.jp/content/11703000/000955633.pdf> (2024. 5. 19 にアクセス)

総務省が公布した『情報通信白書』²⁸²によれば、2000年10月に、IT基礎技能を普及させるため、地域の現状に応じて、学校、公民館、その他民間施設等を利用し、地方公共団体がIT講習を開催した。IT講習は、特例的に国の支援を受け、約550万人の住民が受講できる講習である。その成果として、IT講習を実施する地方公共団体に対する特例交付金総額545億円が47都道府県に交付されている。また、これにより、2001年度末までに開設された講座は、287,864講座（開設予定262,911講座）、受講者数は4,670,223人（募集定員5,193,787人）となっている。

具体的には、都道府県においては、IT講習の開設予定講座数、募集定員数を内容とした事業実施計画を作成して提出する一方で、市町村に要請する。講習は、公共団体や民間施設で開催される。その内容として、1講座概ね1時間ごとに、IT基礎技能を受講者に普及させ、身につけることである²⁸³。中国政府の方針では、学習講習を行うより、シニア層の福利厚生、そして社会環境をシニア層に適応することに重点を置いている。これに対して日本は、デジタルデバイドの解決施策を実施し、シニア層を自主的に社会や環境に適応させようとしている面が大きいと考えられる。

第1章、第3章で述べたように、シニア人材の再就業に関して、企業環境の整備が必要不可欠である。ここでは、日本政府は再就業に関する企業への支援の取り組みについて考察する。

日本では、企業における定年延長ならびに再就職の支援策として、65歳まで定年の引き上げや継続雇用制度の導入が挙げられる。さらに、シニア層の雇用安定ならびに再就職を支援する制度として、次のような助成金制度が挙げられる。

①継続雇用定着促進助成金：定年延長、継続雇用制度を設けた場合、60歳以上65歳未満の者の雇用率が15%を超えている事業主に対しての助成措置。

②在職者求職活動支援助成金：離職予定者のシニア層における再就職の援助を行う事業主などに対する助成措置。

③移動高齢者等雇用安定助成金：企業グループ内から送り出されるシニア層を受け入れ、61歳以降の雇用を確保する事業主に対する助成措置（遠藤・松行，2005）²⁸⁴。

また、シニア人材の雇用・就業機会の確保を促進することを目的とした「シニアワークプログラム」を推進することも重要である。シニアワークプログラムでは、高齢者を対象とした地域の事業主団体等の参画により、雇用を前提とした技能講習、合同面接会、職場体験講習等が実施される（遠藤・松行，2005）。このような助成金制度やシニアワークプログラムなどを利用することで、日本政府はシニア人材の再就業を促進し、経済および地域社会の活性化にもつながると考えられる。

²⁸² 総務省『平成14年版 情報通信白書』<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h14/html/E1042400.html> (2024.5.19にアクセス)

²⁸³ 会計検査院「平成13年度決算検査報告」<https://report.jbaudit.go.jp/org/h13/2001-h13-0575-0.htm> (2024.5.19にアクセス)

²⁸⁴ 遠藤ひとみ・松行康夫（2005）「高齢社会におけるライフコースとアクティブシニアのアンペイドワーク」『地域学研究』日本地域学会35巻2号p.443

4.3.2 社会環境による促進

次に、日本における社会環境によるシニア人材の雇用機会の拡大について考察する。

4.2.1 で述べたように、社会参加は再就業を促進する原因の1つであることが明らかであり、自治体やNPOなどの組織は、シニア人材の再就業を促進するために重要な役割を果たしている。遠藤・松行（2005）は、雇用慣行の変化に伴い、地域社会から特別な支援を必要とせず、個人の仕事や趣味に意欲を持ち、地域社会に対して積極的に行動するシニア層の出現を強調した²⁸⁵。また、シニア人材は高齢期における地域貢献活動を支援する際、定年退職後の地域活動だけでなく、「労働による収入を得たい」、「社会や地域に役に立ちたい」、「趣味や仲間との遊びを楽しみたい」といった多様なニーズをトータルに叶える社会の仕組みが求められるようになった（樋口，2014）²⁸⁶。高齢化社会においては、経済活力の大幅な減少が予想されており、働く意欲があるシニア層に対して社会参加の機会を提供する必要がある、再就業や自営、起業のみならず、NPOやボランティア活動など多様な形態による社会参加への取り組みが必要不可欠である。例えば、シルバー人材センターにおいては、雇用機会の仲介やマッチングシステムとしての役割、または請負、派遣などの役割を果たしている。さらには、会員や非会員向けの講習、就業支援、学習活動も行っている。

日本における自治体によるシニア層の社会参加と学習支援への取り組みは以下のようにまとめることができる。

図表 4-7 自治体によるシニア層の社会参加と学習支援への取り組み

1963 年	「老人福祉法」により高齢者の社会参加が規定された。
1973 年	「高齢者教室」の設置の奨励
1970 年代後半まで	親睦会的な老人クラブの活動や趣味、レクリエーションなどの学習活動の場など、高齢者の社会参加は高齢者の生きがい対策としての側面が強かった。
1979 年	「生きがいと創造の事業」が開始された。
1980 年	「老人の社会参加を促進するための対策」が制定され、福祉行政では老人クラブ活動への助成事業が開始された。
1989 年	「長寿学園」が開設された。
1980 年代以降	高齢者の社会参加政策は、社会に貢献する人材として求められる方向へと転換され、自治体は人材活用事業を推進している。

出所：樋口真己（2014）「シニア世代の社会参加と学習支援の仕組みについての考察：地域貢献活動を中心に」『西南女学院大学紀要』西南女学院大学 18 巻 pp. 163-164 により筆者作成

高齢化の進行に伴い、雇用・就業形態や労働時間をはじめ、日本におけるシニア人材の

²⁸⁵ 遠藤ひとみ・松行康夫（2005）「高齢社会におけるライフコースとアクティブシニアのアンペイドワーク」『地域学研究』日本地域学会 35 巻 2 号 p. 443

²⁸⁶ 樋口真己（2014）「シニア世代の社会参加と学習支援の仕組みについての考察：地域貢献活動を中心に」『西南女学院大学紀要』西南女学院大学 18 巻 p. 169

社会参加やシニア人材のニーズも多様化していることが明らかである。高齢化が進む中で、自治体はシニア人材の社会参加において多様な施策を実施している。さらに、社会参加政策は、社会に貢献するシニア人材を求める方向へと転換し、人材活用事業を推進していることが分かる（図表 4-7 を参照）。

次に、NPO の側面からシニア人材再就業への取り組みを確認する。日本では、シニア層とえば「介護」、「寝たきり」、そして「年金問題」といったネガティブなイメージを抱く傾向があるものの（遠藤・松行，2005）²⁸⁷、前節で取り上げたように、85 歳までの年齢層においては、介護を必要としない人が大半を占めていることが明らかである。このように、社会環境の変化や個人のライフスタイルの多様化により、NPO 活動という新しい社会参加の形態が注目されるようになった。

内閣府によると、1998 年から 2011 年まで、日本における NPO 法人数は急増し、2023 年時点では約 5 万団体があることが分かる²⁸⁸。遠藤・松行（2005）が指摘したように、NPO の活動促進領域として、17 分野を取り上げることができる²⁸⁹。その中で、①保健、医療または福祉の増進を図る活動、②社会教育の推進を図る活動、③人権の擁護活動、④情報化社会の発展を図る活動、⑤職業能力の開発または雇用機会の拡充を支援する活動、といった 5 つの活動分野は、シニア人材の再就業意欲の向上に役立つといえる。NPO は、社会参加を通じて自分の経験や知識を活かしたいという意欲が高いシニア層のニーズを捉え、シニア人材の再就業を促進することができた。

日本企業は、成果主義型の人事管理を導入し、物質的誘因を主として提供する傾向が見られる。この点に関しては、ボランティアという物質的誘因が通用しない NPO 組織における研究が企業のマネジメントにも大きな示唆を提供することができる²⁹⁰。例えば、企業における従業員のモチベーション向上において、非物質的誘因として内発的動機づけへの考慮が重要である。一方、ボランティアや NPO 組織では、報酬や給与の面で限られており、非物質的誘因が重要である。従って、NPO 組織で成功している非物質的誘因のアプローチは、企業の人事マネジメントにも有効な手段として捉えることが期待される。

4.3.3 企業、雇用環境による促進

次に、日本企業の側面からシニア人材再就業の促進についてさらに考察・分析を深める。

4.3.1 で明らかにしたように、高年齢者就業確保措置の導入に関して、日本企業は積極的に取り組んでおり、一定の成果を上げている。厚生労働省のデータによれば、中小企業の導入率が高い傾向にあり、企業規模が小さくなるほど 70 歳までの就業確保措置を実施する割合が高くなる。また、産業別に見ても、就業確保措置の実施率には特にばらつきが見ら

²⁸⁷ 遠藤ひとみ・松行康夫（2005）「高齢社会におけるライフコースとアクティブシニアのアンペイドワーク」『地域学研究』日本地域学会 35 巻 2 号 p. 443

²⁸⁸ 内閣府「NPO 統計情報」<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-seni>（2024. 5. 19 にアクセス）

²⁸⁹ 遠藤ひとみ・松行康夫（2005）「高齢社会におけるライフコースとアクティブシニアのアンペイドワーク」『地域学研究』日本地域学会 35 巻 2 号 p. 443

²⁹⁰ 片岡信之・佐々木恒男・高橋 由明・渡辺峻・齊藤毅憲著（2010）『アドバンスト経営学—理論と現実』中央経済社 pp. 83-84

れない²⁹¹。一方、日本企業における非正規雇用のシニアの採用意向と実績については、どの業種においても、特にホテル・旅館、警備、清掃、ドライバー、介護においてシニア層を積極的に採用する意向を示し、実績を上げている。これに対して、中国におけるシニア人材の職業分野は主に農業に集中しており、中国企業ではシニア層の採用意欲が低く、採用実績も少ないと言わざるを得ない（図表 3-14、付録 A-1 を参照）。

図表 4-8 日本企業におけるシニア雇用の取り組み（2023 年）（％）

シニアを受け入れるための施策に取り組んでいる	89.1
65 歳以上の再雇用	42.3
体力に応じた仕事内容・仕事量	29.4
短時間労働の導入	27.0
体力等に配慮した勤務時間	24.9
ハローワークへの登録	24.2
残業なし	20.6
体調への気遣いや健康維持のための取り組み	19.5
自宅からの距離を考慮した配属	17.8
こまめな休憩時間の取り入れ	15.8
シルバー人材センターへの登録	14.9
シニアに特化した求人媒体の利用	11.7
紹介制度の導入	11.1
シニア向け説明会等への参加	10.7
バリアフリー等の設備改善・充実	7.9

注:n=1,192（シニア採用実績または採用意向がある企業）

出所:株式会社マイナビ HP「非正規雇用の外国人・シニア採用に関する企業調査（2023 年）」

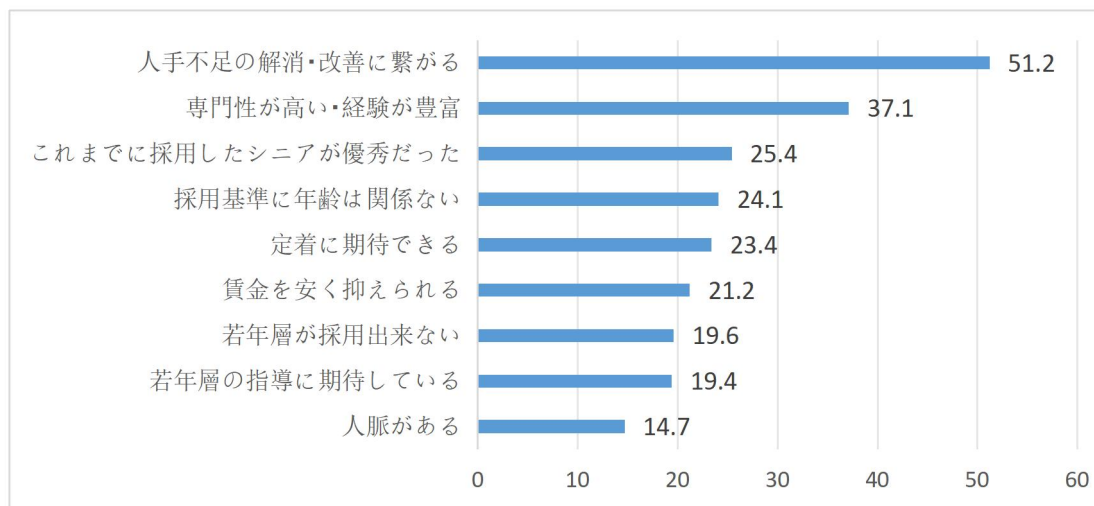
https://career-research.mynavi.jp/research/20230628_53546/（2024.6.23 にアクセス）の内容により筆者作成

次に、シニア層を採用するための日本企業の取り組みについて考察する。図表 4-8 から見ると、シニア層を積極的に採用する企業の 8 割以上は、シニアを受け入れるための施策を講じている。65 歳以上の再雇用制度の導入を除けば、主に 2 種類の施策が挙げられる。1 つは、「体力に応じた仕事内容・仕事量」、「短時間労働の導入」、「体力等に配慮した勤務時間」、「残業なし」、「体調への気遣いや健康維持のための取り組み」、「自宅か

²⁹¹ 厚生労働省「高年齢者雇用状況等報告」<https://www.mhlw.go.jp/content/11703000/000955633.pdf>（2024.5.19 にアクセス）
具体的には、就業確保措置の実施した企業を規模別にみると、「21～30 人」が 31.3%、「31～50 人」が 30.2%、「51～100 人」が 27.1%、「101～300 人」が 23.3%、「301～500 人」が 20.1%、「501～1,000 人」が 19.7%、「1,001 人以上」が 21.7%である。産業別にみると、実施した企業の割合が最も高いのは「建設業」（37.9%）で、次いで「農、林、漁業」（37.1%）、「医療、福祉」（35.2%）、「運輸、郵便業」（34.6%）、「鉱業、採石業、砂利採取業」（31.9%）、「宿泊業、飲食サービス業」（31.5%）などの順で高くなっている。

らの距離を考慮した配属」、「こまめな休憩時間の取り入れ」、「バリアフリー等の設備改善・充実」を代表した健康上の問題に配慮した柔軟な働き方に関する施策である。もう1つは、「ハローワークへの登録」、「シルバー人材センターへの登録」、「シニアに特化した求人媒体の利用」、「紹介制度の導入」、「シニア向け説明会等への参加」を代表した雇用ルートの充実に関する施策である。

図表 4-9 日本企業におけるシニアを採用したい理由（2023 年）（％）



注:n=1,026（シニア採用意向がある企業）

出所:株式会社マイナビ HP「非正規雇用の外国人・シニア採用に関する企業調査（2023 年）」

https://career-research.mynavi.jp/research/20230628_53546/（2024. 6. 23 にアクセス）の内容により筆者作成

図表 4-9 から見られるように、シニア層を積極的に採用する企業におけるシニアを採用したい理由として、労働力不足の解消、シニア人材の経験・スキルの活用、そして即戦力としての期待、コストの削減などが挙げられる。また、シニアを採用する上で期待される役割や能力については、「職場に特有の専門知識・専門スキル」、「若手・中堅社員への指導やサポート」、「第一線で現場社員として活躍するための知識・スキル」、「若手・中堅社員のロールモデルとなる」、「マネジメントスキル」、「経営知識」といった主に経験とスキルが期待されていることが分かる。総じて、日本企業にとってシニア層の採用は、人手不足の解消や豊富な経験・専門性の活用など、多岐にわたるメリットがあることが明らかである。シニア層の採用は即戦力としての役割を果たし、経済的な利点や若手社員の育成といった付加価値も提供する重要な人事戦略ともいえる（付録 A-2 を参照）。

例えば、経済産業省のデータ²⁹²によれば、株式会社加藤製作所は、土日休日を中心に勤務できるシニア人材を積極的に雇用している。シニア人材に対して、適した作業の切り分け

²⁹² 経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業 100 選/100 選プライム（平成 25 年度）」

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/pdf/64kato.pdf>（2024. 5. 19 にアクセス）

（例えば、女性シニア人材は、軽作業や細かな作業を早く丁寧に実施できるといった長所が見られる）、シニア人材が働きやすい施設の整備（例えば、シニア人材が見やすいよう照明の照度を明るく設定する、シニア人材が操作しやすい工作機械の導入など）が挙げられる。一方、入社後の人材育成においては、雇用された当初はシニア人材 2 人につき社員 1 人がサポートを行い、熟練度の向上に伴いシニア人材 15 人に 1 人の社員でサポートを行う。このように、教える側・教えられる側双方の努力により、経営陣の想定を上回る従業員のスキルアップのスピードが得られた。さらには、生産スキルの習得に加えて、社員の年齢や性別などの違いを超えて企業全体の一体感を醸成するための施策も実施している。総じて、加藤製作所はシニア人材に対して、柔軟な勤務時間、勤務内容、職場環境により内的報酬を与え、シニア人材のモチベーションを向上させてきた。また、シニア人材と社員の間に生まれたのは、教える・教えられる側両方の満足である。例えば、シニア人材は従来の経験、知識を社員に教え、社員はデジタル製品の使用や作業のサポートなどをシニア人材に教えることができる。この結果、シニア人材と社員の有能感、関係性への欲求が満たされ、モチベーションが向上するとともに、経営成果を上げてきた。

一方、シニアを採用したくない理由として、シニア層の雇用の課題と同じ傾向にあることが明らかである。具体的には、シニア層の健康や体力面、能力面の問題が発生しやすく、組織文化への適応と人間関係の維持が挙げられる。この中で特に顕著なのは、体力・健康に関する不安である。つまり、これらのシニア層の採用に対する不安要素と課題は、企業がシニア層を即戦力として活用する上での大きな障壁となっている。これらの不安を解消するためには、シニア層の健康管理やスキルアップ、組織内での役割の明確化など、具体的な対策が必要となる。また、シニア層を積極的に活用したくない日本企業は少数派であるが、シニア層の採用をさらに成功させるための取り組みを進める必要があるといえる（付録 A-3、A-4 を参照）。

4.4 日本から中国への示唆

ここでは、再就業の仕組みを中心に、日本から中国への示唆について言及する。具体的には、社会的、環境的側面（伝統的価値観、法制度、雇用形態と雇用機会）と企業の側面（人事・雇用システム、労働条件）から分析・考察する。

4.4.1 社会的、環境的側面から

伝統的価値観について、中国のシニア層は定年退職後に養生に対する執念が強く、再就業意欲が低いことが明らかである。儒教思想の影響を受けた中国社会では、敬老は「孝」の基礎であり、高齢化社会の対策内容の重要な一部でもある。近年においても、シニア層は定年退職後、住み慣れた環境で生活し、老後を楽しむことを優先する傾向がある。特に、農業従事者や低所得家庭においては、シニア層の再就業が望ましくなく、養老は子女に委ねるしかない場合が多い。一方で、中国におけるシニア人材の養老価値観が変化しつつあ

り、定年退職後のシニア人材も再就業するようになったものの（程，2008）²⁹³、シニア層の主な収入源は依然として「家族・親族から」の割合が高く、「労働による収入」の割合が減少し、「年金から」の割合はさらに高くなっていることが現状である（第1章、第3章を参照）。これに対して、日本のシニア層の就業意欲は増加傾向にあり、仕事中心の価値観が教育・訓練と職場風土・文化などによって支えられる極めて安定した存在であることから、再就業の促進には文化や価値観の影響が大きいと示唆できる。日本では、シニア層の高い就業意欲や「働く日本人」という固有の伝統的価値観により、企業は再就業に関する雇用慣行が形成され、さらには政府の方針や制度も徐々に形成されたともいえる。

つまり、中国においては、シニア層の就業意欲の向上が求められており、主な収入源を家族・親族から労働による収入へと転換することが必要不可欠であり、シニア人材の就労ニーズを捉え、金銭面と価値観を踏まえて考えていくべきである。中国における再就業の促進には、伝統文化や価値観を打破し、働く意欲やモチベーションを高める社会環境と文化を醸成することが重要であると考えられる。

法制度（権利保護制度、雇用制度）について、まず、中国では、シニア人材再就業に関する政府方針と主要な法律の最大の問題点として、労働者と雇用主の雇用関係は労働関係ではないことが挙げられており、シニア人材の雇用関係が不平等であるとされる。一方、日本では、『中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法』などが挙げられており、企業におけるシニア人材の再就業が義務化されている。また、日、米、英などの先進国では、中国のような労働関係と労務関係の違いがなく、これに関連する労働災害などの問題も比較的少ない（熊，2010）²⁹⁴。次に、中国の定年年齢は長年変わっておらず、一方で、日本は定年年齢の延長の努力義務を1980年代から試みており、定年年齢を40年かけて段階的に引き上げてきた。日本企業は従来より高齢者の高い就業意欲とともに、定年に達したシニア人材を継続して雇用する制度ないし慣行が存在する。しかし、中国では、定年延長の予定があるにもかかわらず、政府は依然として高齢者福祉事業、高齢者介護施設、シルバー産業に重点を置いており、シニア人材の再就業の促進に関する施策が限られている。先進諸国から見ても、中国ではシニア人材の再就業に関する政策、定年延長、企業環境、インセンティブ、就業サポートの5つの側面で方針と枠組みは構築されたものの、具体的な施策は十分に講じられておらず、政策や法律が明確な姿勢を示す必要があることが挙げられる（第3、4章を参照）。

総じて、日本における再就業に関する法律、政策、そして再就業者の権利保護に関する措置は中国にとって参考すべき点が多い。中・日における再就業の雇用問題の主な相違点は、中国は再就業に関する法律・規定の効力が弱く、シニア人材雇用の基盤となる法律が整備されていないことにある。シニア人材再就業の可能性、正当性と重要性を踏まえ、政策と法律の明確な方向性を示し、具体的な施策の実施が求められる。この中で、『労働法』、

²⁹³ 程馨（2008）「中国人口老龄化背景下的老年人力资源开发研究」青岛大学人口、资源与环境经济学博士学位论文 pp. 6

²⁹⁴ 熊玮（2010）「退休返聘制度研究」中南大学民商法学硕士学位论文 p. 17

『労働契約法』に基づくシニア人材再就業の権利保護が不可欠である。

雇用形態と雇用機会（就業ルート）について、中国ではシニア人材の再就業は政府により支持されているが、求人の傾向が高学歴のシニア人材に偏っており、シニア人材全体に普及していない。つまり、シニア人材求人サイトは一定の成果を上げているものの、まだ初期段階にある。一方、老人大学は知識、能力、社会との関わりの面でシニア人材の再就業に寄与しており、老人大学と企業の連携が求められる。また、中国では日本のシルバー人材センターのような事業団体は少なく、地域サービスセンターなどが存在するが、シニア人材の再就業に関する機能が果たされていない。一方、日本ではシニア層の社会参加率が高く、自治体やNPOによるシニア層の社会参加と学習支援への取り組みにより、シニア人材の雇用機会を拡大させ、シニア人材の再就業は促進された。

他方、デジタルデバインドが生じやすいシニア人材が再就業する際、不利な状況に置かれる場合が多い。中・日両国は、デジタルデバインドに関して、政策によりシニア層に対する便宜を図ることが多いとされている。ただし、中国では社会参加の成果として老年大学などが挙げられるものの、シニア人材の再就業や活用の成果に関する内容は見られない。一方、日本におけるデジタルデバインドの解消について、政府の政策を基盤として、IT基礎技能講習の事業を実施する地方公共団体に対する交付金が計上され、各地域の自治体はその機能を活かしてきた例が多い（第3、4章を参照）。

総じて、日本はシルバー人材センターやNPOなどの事業団体によって、再就業に対応する社会環境の整備に成功している。一方、中国はシニア人材の再就業に対する一定の準備を整えたものの、再就業に対応した社会環境が未だに出来ていないと言える。中国では、シニア人材向けの職業紹介所の創設とシニア人材雇用プラットフォームの改善に焦点を当て、シニア向けの雇用システムの構築や雇用機会の拡大に注力すべきである。そして、シニア人材が自らの価値を認識し、能力を発揮できるような社会環境を作ることが重要である。さらに、NPOなどの事業団体によってシニア人材の社会参加意識を向上できれば、今後中国における再就業がさらに発展していく可能性が高いといえる。

4.4.2 企業の側面から

人事・雇用システムについて、日本企業は非正規雇用のシニアの採用意向と実績において、どの業種においても、シニア層を積極的に採用する意向を示しており、実績も上げている。これに対して、中国ではシニア人材の職業分野は農業に集中しており、企業によるシニア層の採用意欲が低く、採用実績も少ない。日本では、シニア層を積極的に採用する企業の8割以上が、シニアを受け入れるための施策を講じ、主に健康上の問題に配慮した柔軟な働き方や雇用ルートの充実に関する施策に取り組んでいる。また、シニア層の採用は、人手不足の解消や豊富な経験・専門性の活用など、多岐にわたるメリットがあることが明らかであり、シニア層の即戦力としての役割および若手社員の育成といった付加価値が期待される。一方、シニア層の採用に対する不安要素と課題を解消するためには、シニ

ア層の健康管理やスキルアップ、組織内での役割の明確化など、具体的な対策が必要であり、シニア層の採用をさらに成功させるための取り組みを進める必要がある。

日本では、終身雇用と年功序列は依然として雇用システムの主流であり、帰属意識の強い人材の育成とともに、従業員が企業に定着し、再就業を促進させた。一方、中国は日本と比べて雇用流動化が激しく、シニア人材の再就業に関しては、雇用形態と雇用機会の観点から、就業ルートの確保の問題がより顕著である。中国におけるシニア人材の再就業は、企業によるフォーマルな雇用ルートを使用することは少数であり、企業に所属するシニア層の継続雇用が望ましい。しかし、中国企業における継続雇用の促進要因の内的報酬が重視されていないのが現状である。日本では、企業におけるシニア人材の雇用安定ならびに再就職を支援する制度として、多数の助成金制度が挙げられる。一方で、中国の法制度により、企業は逆にシニア人材雇用を抑制しているといえる（第3章、第4章を参照）。

つまり、中国企業、特に中小企業では、シニア層の採用に対する不安要素と課題を解消するための取り組み、そして従業員の内的報酬を重視する姿勢を取ることが重要であり、そのための人事施策が求められていると考えられる。法制度にも左右されるが、シニア人材に対する不合理な待遇差を縮小させるための人事施策が求められている。また、シニア人材の再就業を促進するため、インセンティブ制度の導入は今後も日本を参考にし続けることが重要であり、企業、政府、社会環境の連携体制が必要不可欠である。

労働条件（賃金と福利厚生、職場環境など）について、中国企業の雇用基準は、若いかつ高学歴人材への重視が主流となっている。しかし、中国におけるシニア層の平均学歴は相対的に低く、就業範囲も狭いのが現状である。中国現行の雇用制度と雇用慣行では、一般労働者とシニア人材の間に労働条件の格差が生じることが避けられない。再就業したシニア人材は、企業の労働条件が比較的悪いにもかかわらず、仕事に対して満足感を感じやすい。一方、日本においては、シニア人材定年前後の処遇の変化も見られる。また、中・日両国ともに労働市場の両極化が進行しており、産業構造の変化が労働需要に影響を与え、シニア人材は再就業において、技術やスキルの習得、柔軟な働き方やデジタル化した技術への適応力がさらに求められるようになっている。他方、日本におけるシニア人材の就労目的は加齢に伴い、外発的動機づけ要因が大きいものの、減少する傾向にあり、内発的動機づけ要因への重視が強くなる傾向にある。第4章で提示したデータと事例からも、シニア人材に対する健康上の問題を配慮した柔軟な働き方に関する施策、特に柔軟な勤務時間、勤務内容、職場環境により内的報酬を与えることで、シニア人材の有能感、関係性への欲求を満たし、モチベーションの向上とともに、経営成果や実績も上がることが分かる。しかし、中国においては、シニア人材の再就業は金銭的な問題のみならず、労災に対する不安などの問題も顕著である。従って、労働法の改善が求められる一方で、中国企業はシニア人材の労働条件を改めて整えることが必要不可欠であるといえる。

第5章 中国におけるシニア人材のモチベーションと再就業 -アンケート調査を踏まえて-

本研究では、仕事に対するモチベーションおよび再就業意欲をテーマにしたアンケート調査²⁹⁵を行った。そこから得られたデータを基に、本章では、仮説1と2を検証する。さらに、リサーチクエスチョン1、2を考察した上で、仮説3についても考察する。

5.1 調査概要

5.1.1 調査目的と方法

本調査は、倫理的配慮として桜美林大学研究活動倫理委員会の承認(No. 23051、承認年月日:2024年1月30日)を得て実施した。

本調査の目的は、分析枠組みと研究仮説に従い、中国におけるシニア人材の再就業意欲に関するモチベーションを明らかにした上で、シニア人材再就業の課題とそのあり方をシニア人材の側面から考察することである。まず、本調査の調査概要は図表5-1のように示している。

図表 5-1 「仕事に対するモチベーションおよび再就業意欲に関する調査」の調査概要

調査対象	中国の北京市に在住するシニア層
	抽出条件 ²⁹⁶ ・ 50～70 歳 ・ 定年退職した ・ 現在未就業
調査方法	地域サービスセンター ²⁹⁷ により質問紙調査
回答期間	2024 年 2 月 15 日～3 月 15 日
有効回答数	468 人
有効回答率	44%
調査項目	・ 属性や現在・過去の状況を問う 16 項目の選択式の質問 ・ 外発的動機づけ要因を問う 13 項目の選択式の質問 (5 段階評価) ・ 内発的動機づけ要因を問う 15 項目の選択式の質問 (5 段階評価) ・ 再就業意欲を問う 6 項目の選択式の質問 (5 段階評価)

注:属性、外発的動機づけ要因および内発的動機づけ要因に対する質問の基準とする仕事はシニア人材過去の勤務である。

出所:筆者作成

²⁹⁵ 本研究における量的調査は、2023 年度国際総合研究学会加藤隆研究基金の助成金による研究成果である。

²⁹⁶ 主に質問項目 1 (年齢) と質問項目 5 (就業状況) により有効回答サンプル抽出する (企業性質と職務において、企業でないものを記入した場合も除外する)。

²⁹⁷ 調査の一般性を高めるため、本研究では北京市内の地域サービスセンター 3 箇所を中心に調査を実施した。

本調査の題目は、「仕事に対するモチベーションおよび再就業意欲に関する調査」²⁹⁸である。2024年2月10日から2月15日の間に、予備調査を実施した。予備調査は55項目から構成されている。予備調査を回収した後、不合理な項目の削除、不足した項目や選択肢の追加、修正を行った。本調査は2024年2月15日から3月15日の間に実施した。調査データは50項目から構成されている。その主な内容として、「基本属性」、「他の属性」、「外発的動機づけ要因」、「内発的動機づけ要因」、「再就業意欲」の5つによって構成される（図表 5-1 を参照）。

本研究は、調査の実施地域を北京市にした理由として、まず、中国では、東部地方の高齢化レベルが一番高く、それから中部地方、従って西部地方の高齢化レベルが低く、北京市の高齢化の問題は中国においても顕著であることが挙げられる。次に、3.1.1でも述べたように、中国における高齢化のスピードは、東部地方と西部地方のほうが速く、中部地方が遅いことが明らかであった。さらに、3.3.2で取りあげた新設された中国シニア人材求人サイトは北京で初めて実施されていることもある。故に、北京市は高齢化の代表的な都市であり、顕著性があるといえる。調査の実施対象の抽出条件としては、北京市に在住しており、50～70歳、定年退職、現在未就業の条件を設けた。

調査方法については、地域サービスセンターを通じて協力者を募集し、2024年2月15日～3月15日の間に、1064名を対象に調査を実施した。有効回答率は44%であり、最終的に468名の有効回答サンプルを選出した。分析方法として、統計処理専用のソフトウェア SPSS を利用した。

5.1.2 測定尺度および質問項目の作成

調査内容における各質問項目について、次のようにまとめることができる。

図表 5-2 「基本属性」の質問項目

番号	質問項目
1	年齢
2	性別
3	最終学歴
4	身体健康状態

注：質問項目の選択肢は、付録資料 1 を参照。

出所：筆者作成

²⁹⁸ 質問票のベースは中国語であり、本研究で取り上げたすべての質問項目は筆者により訳したものである。

図表 5-3 「他の属性」の質問項目

番号	質問項目
5	現在の仕事状況
6	企業性質(過去)
7	職業(過去)
8	給料/月(過去)
9	平均の働き時間/週(過去)
10	社会(健康)保険(過去)の加入状況
11	正規の労働契約(過去)の締結状況
12	主な資金源
13	婚姻状況
14	子供数
15	デジタル製品(スマートフォン、パソコンなど)の使用状況
16	デジタル製品(スマートフォン、パソコンなど)への関心度

出所:筆者作成

まず、第3章、第4章で取り上げたように、シニア人材の再就業意欲の影響要因はモチベーション以外に、健康状態、学歴、家庭、生活要因、デジタルに対する関心度などの存在も無視できず、企業・職業(過去)別にも異なる可能性が高いと考えられる。総じて、アンケート調査の属性や現在・過去の状況を問う質問項目においては、基本属性項目(1~4)と他の属性項目(5~16)に分けられ、個人、家庭、そして過去の仕事の基本状況など、再就業意欲の影響要因を補完するための質問項目を設定した。基本属性としては、年齢、性別、最終学歴、健康状態として取り上げ、他の属性としては過去²⁹⁹の企業性質と職業、賃金と勤務時間、社会保険(過去)と正規の労働契約(過去)の加入状況、デジタル製品への使用状況と関心度、そして主な資金源、婚姻状況、子供数を尋ねる項目を設定した。さらに、対象層を選出するため、現在の定年・就業状態を尋ねる項目5を設定した。

²⁹⁹ 中国における年金を受け取る基準として、15年以上の勤務が必要であるため、勤続年数の項目は設けていない。しかし、過去の勤務内容について、「もし転職がある場合、勤続年数が最も長いものを回答の基準としてください」を質問紙に明記した。

図表 5-4 「外発的動機づけ要因」の質問項目

次元	番号	質問項目
企業待遇に関する質問項目	A-1	給料に対する満足度
	A-2	働く時間に対する満足度
	A-3	職場の人間関係に対する満足度
	A-4	職場環境に対する満足度
	A-5	現金ボーナスに対する満足度
	A-6	仕事そのものに対する満足度
	A-7	現物奨励に対する満足度
	A-8	昇進機会に対する満足度
企業支援に関する質問項目	A-9	給料、ボーナス水準の適正性の提供
	A-10	職場の安全性と健康保険の提供
	A-11	福祉制度の提供
	A-12	専門技能の向上のトレーニングの提供
	A-13	デジタル製品や技術への教育・トレーニングの提供

注:企業待遇に関する質問項目 A-1～A-8 への回答は、1（全く満足していない）、2（あまり満足していない）、3（どちらともいえない）、4（やや満足している）、5（非常に満足している）、という 5 点リッカートスケールを採用した。企業支援に関する質問項目 A-9～A-13 への回答は、1（全くそう思わない）、2（あまりそう思わない）、3（どちらともいえない）、4（ややそう思う）、5（とてもそう思う）、という 5 点リッカートスケールを採用した。

出所:筆者作成

第 1 章で考察・分析したように、外発動機づけ要因に関する内容を「企業によって開始されたもの」という定義・視点から分類する。外発的動機づけ要因の質問項目を、企業待遇に関する質問項目（A-1～A-8）と企業支援に関する質問項目（A-9～A-13）に分けて設けた。質問項目の設定において、Gagnéほか（2010）³⁰⁰、罗（2022）³⁰¹、東海（2022）³⁰²の外発的動機づけ要因に関連する人間関係や給料、昇進・昇格、労働条件、会社の方針といった測定項目の一部を修正し、使用した³⁰³。総じて、質問項目を金銭的要因、安全と保険要因、昇進機会、一般労働条件および企業から提供する教育訓練などを基に設定した。

³⁰⁰ Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010) “The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages.” *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), p.642

³⁰¹ 罗楠（2022）「自我決定理論視角下体面工作对员工绩效影响的实证研究」重庆工商大学人力资源管理学硕士学位论文 p. 24

³⁰² 東海詩帆（2022）「情報コミュニケーションに焦点を当てたワークモチベーションの組織心理学的研究」明治大学商学博士論文 p. 182

³⁰³ 予備調査の調査結果により、取り上げた先行研究の主な対象層は従業員であり、中国におけるシニア人材レベルでの分析に直接使用することはできない場合もある。ゆえに、職務に対する印象として設定した測定項目が多いのである。また、測定項目を分かりやすくし、満足度を用いて回答させ、有意義なデータを得ることができた。一方、自己実現や次世代伝承について、有意義なデータが得られていないため、割愛した。

図表 5-5 「内発的動機づけ要因」の質問項目

次元	番号	質問項目
自律性	B-1	仕事する時、自分の行動は自分で決める
	B-2	仕事する時、他人の命令に従う必要がない
	B-3	仕事は自分のしたいことと一致している
	B-4	自分の意思で仕事をコントロールできる
	B-5	やりたくない仕事を強迫されていない
有能感	B-6	自分の仕事は適任であると感じる
	B-7	自分の職務能力が高い
	B-8	仕事の内容と任務をうまくこなせる
	B-9	自分の仕事は適切に行われていると信じる
	B-10	仕事する時、難しい任務も完成できる
関係性	B-11	職場で、チームの一員であると感じる
	B-12	仕事をする時、他人とよく交流する
	B-13	仕事をする時、他人との関係を維持できる
	B-14	仕事をする時、友達が作れる
	B-15	同僚と一緒にいると、孤独を感じない

注:内発的動機づけ要因に関する質問項目 B-1～B-15 への回答は、1（全くそう思わない）、2（あまりそう思わない）、3（どちらともいえない）、4（ややそう思う）、5（とてもそう思う）、という5点リッカートスケールを採用した。

出所:筆者作成

第1章にも述べたように、本研究では、内発的動機づけ要因に関する内容を「シニア人材によって開始されたもの」という定義・視点から分別し、さらに3つの基本的心理欲求（自律性、有能感、関係性）の側面から考察・分析する。その理由として、まず、基本的心理欲求の中国での応用性が明らかにされた。例えば、李（2009）³⁰⁴、喻ほか（2012）³⁰⁵は、Deci et al. (2001)の研究成果³⁰⁶を援用し、基本的心理欲求の尺度が良好な信頼性と妥当性を有することを確認した。そして、范（2021）は、このスケールが現在中国で最も一般的に使用されていると強調している³⁰⁷。一方、仕事の側面から、Van den Broeck et al. (2010)³⁰⁸は、自律性、有能感、関係性をそれぞれ6項目で測定し、罗（2022）³⁰⁹は、Van den Broeck

³⁰⁴ 李清华（2009）「高中生基本心理需要的满足与幸福感的关系」河北大学发展与教育心理学硕士学位论文 pp. 30-33

³⁰⁵ 喻承甫・张卫・曾毅茵・叶婷・胡谏萍・李丹黎（2012）「青少年感恩、基本心理需要与病理性网络使用的关系」『心理发展与教育』北京师范大学2012年1期 pp. 83-90

³⁰⁶ Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001) "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (8), pp. 930-942

³⁰⁷ 范明媛（2021）「自我决定理论视域下机构老年人幸福感提升研究」长春理工大学社会工作学硕士学位论文 p. 11

³⁰⁸ Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), p. 991

³⁰⁹ 罗楠（2022）「自我决定理论视角下体面工作对员工绩效影响的实证研究」重庆工商大学人力资源管理学硕士学位论文 p. 24

et al. の研究成果を援用し、項目数をそのままにしたものの、逆転測定項目を変更し、測定尺度の妥当性を確認した。Johnston・Finney (2010) の研究に³¹⁰においては、自律性欲求の測定項目の問題点として、質問項目の言葉使いの問題を挙げた。崔 (2020) は、Van den Broeck et al. と Johnston・Finney の研究をさらに展開し、基本的心理欲求に焦点を当て、離職意欲との関係性を明らかにした³¹¹。本調査では、上記の先行研究と予備調査の調査結果を踏まえて、シニア人材の内発的動機づけ要因として自律性、有能感、関係性の測定項目をそれぞれ 5 項目に改正し、図表 5-5 のように構築した。

図表 5-6 「再就業意欲」の質問項目

番号	質問項目
C-1	シニア再就業に関して、よく知っている
C-2	定年後、継続雇用あるいは再就職する意欲はある
C-3	定年後、仕事に対する情熱や興味はある
C-4	定年後、職場での関わりを保つために努力したい
C-5	定年後、元の会社で働きたい
C-6	定年後、別の会社で働きたい

注:再就業意欲に関する質問項目 C-1～C-5 への回答は、1 (全くそう思わない)、2 (あまりそう思わない)、3 (どちらともいえない)、4 (ややそう思う)、5 (とてもそう思う)、という 5 点リッカートスケールを採用した。

出所:筆者作成

再就業意欲に関連する研究およびその測定尺度について、以下のように整理できる。多くの研究においては、シニア層の就業者に対して、就業意欲があるか否かを単一、少数の質問項目に留まる。このように、社会的望ましさのバイアスが生じ、会社から好意的に見られるようとする傾向がある可能性が大きい。例えば、松本 (2006) は、シニア層の就業意欲と希望退職年齢、そして 5 年後、10 年後の就業意欲を用いて再就業意欲の測定を試みた³¹²。一方、本研究は、第 1 章の内容を基に、定年退職し、現在未就業のシニア人材の側面から再就業意欲の測定項目を開発する。例えば、継続就業意欲について、高橋・仲神 (2007) は、「この仕事を続けたい」、「この仕事のほかにも仕事をしたい」を継続就業の意思があることとし、「ほかの仕事に変わりたい」と「この仕事をすっかり辞めてしまいたい」を継続就業の意思がないこととした³¹³。また、再就業、転職意欲について、崔 (2020) は「転

³¹⁰ Johnston, Mary M., Sara J. Finney (2010) "Measuring basic needs satisfaction: Evaluating previous research and conducting new psychometric evaluations of the Basic Needs Satisfaction in General Scale." Contemporary Educational Psychology, 35 (4), p. 284

³¹¹ 崔之皓 (2020) 「謙卑型领导对新生代知识型员工离职倾向的影响研究—自我决定理论视角」安徽师范大学工商管理学硕士学位论文 p. 36

³¹² 松本恵 (2006) 「高齢者の就労意欲に関わる要因」『研究紀要 Works Review』株式会社 リクルート リクルートワークス研究所 1 号 pp. 1-12

³¹³ 高橋桂子・仲神八重子 (2007) 「女性の継続就業意欲に影響を与える要因」『新潟大学教育人間科学部紀要 人文・社会科学編』新潟大学教育人間科学部 9 巻 2 号 pp. 291-298

職のチャンスをいつも伺っている」、「現在の会社で長く働きたい」、「現在の仕事を辞めて、別の会社で働きたい」、「新しい仕事を積極的に探している」などの測定項目を用いた³¹⁴。本研究においては、上記の研究成果と予備調査の調査結果を踏まえて、中国におけるシニア人材の再就業意欲の測定項目を図表 5-6 のように設定する。

5.1.3 分析対象者の属性

図表 5-7 分析対象者の基本属性

属性	項目	度数	全体に対する%
年齢	50 代（50～59 歳）	73	15.6
	60 代前半（60～64 歳）	334	71.4
	60 代後半（65～70 歳）	61	13.0
性別	男性	253	54.1
	女性	215	45.9
最終学歴	高校/専門高校以下（小学校以下、中学校、高校/専門高校）	188	40.2
	短大/専門学校	138	29.5
	大学以上（大学、修士、博士）	142	30.3
健康状態 ³¹⁵	良くない	7	1.5
	やや良くない	32	6.8
	どちらともいえない	153	32.7
	やや健康	201	43.0
	非常に健康	75	16.0
合計		468	100.0

出所：筆者作成

本調査で取得した分析データ（n=468）の分析対象者の基本属性を図表 5-7 に示す。分析対象者の年齢では、60 代前半の人数が最も多い。性別においては、女性が 215 名（45.9%）、男性が 253 名（54.1%）である。学歴においては、短大/専門学校が 138 名（29.5%）で最も多く、小学校以下が 14 名（3.0%）、中学校が 55 名（11.8%）、高校/専門高校が 119 名（25.4%）、修士以上が 17 名（3.6%）、博士が 3 名（0.6%）、である。身体健康状態においては、健康的（やや健康以上）の割合は 59.0%を占めている（図表 5-7 を参照）。

³¹⁴ 崔之皓（2020）「謙卑型领导对新生代知识型员工离职倾向的影响研究—自我决定理论视角」安徽师范大学工商管理学硕士学位论文 p. 27

³¹⁵ 健康状態について、非常によくない（働けない）の選択肢を設けており、選出したサンプルを研究対象者から除外した。

図表 5-8 分析対象者の他の属性

属性	項目	度数	全体に対する%
給料（過去）（毎月）	1000 元以下	30	6.4
	1000～2000 元	59	12.6
	2000～5000 元	148	31.6
	5000～10000 元	167	35.7
	10000～20000 元	45	9.6
	20000 元以上	19	4.1
勤務時間（週）	40 時間以内	190	40.6
	40～50 時間	176	37.6
	50～60 時間	51	10.9
	60～70 時間	28	6.0
	70 時間以上	23	4.9
社会（健康）保険（過去）	加入	441	94.2
	未加入	27	5.8
正規の労働契約（過去）	締結	385	82.3
	未締結	83	17.7
現在主な資金源	給料（貯金）	146	31.2
	年金・養老金	283	60.5
	家族、親族から	4	0.9
	その他	35	7.5
婚姻状況	配偶者あり	438	93.6
	未婚、離別・その他	30	6.4
子供数	無	7	1.5
	1 人	377	80.6
	2 人	63	13.5
	3 人以上	21	4.5
デジタル製品の使用状況	全然使わない	0	0.0
	やや使わない	14	3.0
	どちらともいえない	51	10.9
	やや使う	102	21.8
	よく使う	301	64.3
デジタル製品への関心度は	全然勉強したくない	4	0.9
	やや勉強したくない	9	1.9
	どちらともいえない	59	12.6

やや勉強したい	220	47.0
とても勉強したい	176	37.6
合計	468	100.0

注: 為替参考として、10,000 中国元は約 208,000 日本円である（2024 年 2 月時点）。

出所: 筆者作成

次に、分析対象者の他の属性を図表 5-8 に示す。給料（過去）においては、5000～10000 元（35.68%）の割合が最も高く、次いで 2000～5000 元（31.62%）である。勤務時間（過去）においては、週 40 時間以内（40.6%）の割合が最も高く、次いで 40～50 時間（37.61%）である。社会保険（過去）の加入状況においては、加入した人の割合が 94.23%を占めている。正規の労働契約（過去）の加入状況においては、締結した人の割合が 82.26%を占めている。現在主な資金源においては、年金・養老金を選択した人（60.47%）が最も多い。そして、分析対象者の大多数は配偶者がおり（93.59%）、子供が 1 人（80.56%）である。また、デジタル製品に関する項目では、デジタル製品に関する使用頻度と学習意欲が高く、積極的に使用し、学習する傾向がある（図表 5-8 を参照）。

5.2 測定内容に関する分析

5.2.1 信頼係数

本研究では、アンケートの信頼性と有効性を確認するために、統計的手法および評価指標を用いる。前節で設定した測定尺度ごとに信頼性を示すクロンバックの α 係数を確認する。

図表 5-9 「外発的動機づけ要因」に関する尺度の信頼性

尺度	クロンバックの α 係数
企業待遇に関する質問項目（A-1～A-8）	0.87
企業支援に関する質問項目（A-9～A-13）	0.88
外発的動機づけ要因	0.92

出所: 筆者作成

まず、外発的動機づけ要因における企業待遇と企業支援に関する質問項目の信頼性が図表 5-9 に示されている。企業待遇に関する質問項目の信頼係数は 0.87、企業支援に関する質問項目の信頼係数は 0.88 であり、全体として外発的動機づけ要因の信頼係数は 0.92 である。一般的に、 α 係数が 0.6 を超える場合、信頼性が高いとされ、データが一般的な傾向やパターンを正確に反映していることを意味する。外発的動機づけ要因における質問項目の信頼係数はいずれも 0.8 を超えている。また、企業待遇尺度と企業支援尺度の各測定

項目の CITC 値は 0.5 を超えており、項目を削除する必要がないと思われる（付録を参照）。企業待遇と企業支援に関する質問項目は先行研究に基づき、外発的動機づけ要因を多面的に検証するために設定された尺度であり、後述する因子分析を通じて尺度としての独立性を確認する。

図表 5-10 「内発的動機づけ要因」に関する尺度の信頼性

尺度	α 係数
自律性に関する質問項目（B-1～B-5）	0.74
有能感に関する質問項目（B-6～B-10）	0.87
関係性に関する質問項目（B-11～B-15）	0.84
内発的動機づけ要因	0.85

出所:筆者作成

次に、内発的動機づけ要因における自律性、有能感、関係性に関する質問項目の信頼性が図表 5-10 に示されている。図表 5-10 によると、自律性に関する質問項目の信頼係数は 0.74、有能感に関する質問項目の信頼係数は 0.87、関係性に関する質問項目の信頼係数は 0.84 であり、全体として内発的動機づけ要因の信頼係数は 0.85 である。これらの α 係数はいずれも 0.7 を超えており、高い信頼性を示している。自律性尺度においては、項目 B-2 の CITC 値が 0.32 でやや低いものの、全体的な影響が見られなく、後述する因子分析の結果に基づいて削除の可否を検討する（付録を参照）。なお、自律性、有能感および関係性に関する質問項目は先行研究に基づき、内発的動機づけ要因を多面的に検証するために修正され、設定された尺度であり、後述する因子分析を通じて尺度としての独立性を確認する。

図表 5-11 「再就業意欲」に関する尺度の信頼性

尺度	α 係数
再就業意欲に関する質問項目（C-1～C-6）	0.88

出所:筆者作成

最後に、再就業意欲については、再就業意欲に関する尺度を 1 測定次元とし、信頼係数は 0.88 と高い α 係数が示されている。そして、再就業意欲尺度の各測定項目の CITC 値は 0.4 を超えており、項目 C-1 以外の「項目が削除された場合の α 係数」の値が α 係数よりも低いため、項目を削除する必要がないと考えられる。ただし、項目 C-1 の CITC 値が 0.42 と他の項目 C-2～C-6 より明らかに低いため、後述する因子分析の結果に基づいて削除の可否を検討する（付録を参照）。再就業意欲に関する質問項目は先行研究に基づき、再就業

意欲をより正確に検証するために修正され、設定された尺度であり、後述する因子分析を通じて尺度としての独立性を確認する。

5.2.2 因子分析

本研究は、因子分析を通じて、KMO 値、共通度、分散説明率、因子負荷係数などの指標を総合的に解析することで、調査項目の妥当性をさらに検証する。内発的動機づけ要因、外発的動機づけ要因、再就業意欲に関する 34 の質問項目の得点分布を検討した結果、各項目において極端な回答の偏りは見られなかった。そして、34 項目に対してバリマックス回転を用いて探索的因子分析を実施し、解釈可能性の観点から 33 項目による 6 つの因子を採用した。また、KMO 値はそれぞれ 0.89、0.87 であり、データが情報の抽出に適していることが示されている（図表 5-12、図表 5-13 を参照）。

具体的には、まず質問項目の因子負荷量と共通度を確認し、信頼性分析の結果に基づいて項目 B-2 と C-1 の因子負荷量と共通度を検討した。項目 C-1 は因子負荷量が 0.4 を下回っていたため除去した。項目 B-2 は共通度と因子負荷量が 0.4 に達したため保留した。その他の質問項目は因子負荷量の大きい因子に分類され、その結果、外発的動機づけ要因は 2 因子、内発的動機づけ要因は 3 因子、再就業意欲は 1 因子とすることが妥当であることが確認された³¹⁶。6 つの因子において因子負荷量が高い質問項目の意味を勘案し、外発的動機づけ要因は「直接的な労働条件」因子、「間接的な労働条件」因子、内発的動機づけ要因は上述した「自律性」因子、「有能感」因子、「関係性」因子、再就業意欲は上述した「再就業意欲」因子として命名した。累積寄与率はそれぞれ 62.68%および 72.33%であり、項目の情報を効率的に抽出できることが示されている（図表 5-12、図表 5-13 を参照）。さらに、各因子の因子得点および平均値は、後述するステップワイズ法による分析のために算出した。

³¹⁶ 外発的動機づけ要因の 2 因子は、それぞれ A-11 項目（福祉制度の提供）と A-12 項目（専門技能の向上のトレーニングの提供）、A-1 項目（給料に対する満足度）と A-2 項目（働く時間に対する満足度）の因子負荷量が高かった。内発的動機づけ要因の 3 因子は、それぞれ B-1 項目（仕事する時、自分の行動は自分で決める）と B-3 項目（仕事は自分のしたいことと一致している）、B-7 項目（自分の職務能力が高い）と B-8 項目（仕事の内容と任務をうまくこなせる）、B-14 項目（仕事をすると、友達が作れる）と B-15 項目（同僚と一緒にいると、孤独を感じない）の因子負荷量が高かった。再就業意欲の因子については、C-2 項目（定年後、継続雇用あるいは再就職する意欲はある）と C-3 項目（定年後、仕事に対する情熱や興味はある）の因子負荷量が高かった。

図表 5-12 モチベーションに関する測定尺度の探索的因子分析

	各因子負荷量					共通度
	間接的な 労働条件	有能感	関係性	直接的な 労働条件	自律性	
A-1	0.28	0.17	0.12	0.71	0.07	0.63
A-2	0.34	0.08	0.02	0.69	0.07	0.60
A-3	0.10	0.10	0.41	0.69	0.13	0.68
A-4	0.20	0.20	0.23	0.70	0.12	0.63
A-5	0.56	0.05	-0.03	0.59	0.13	0.67
A-6	0.27	0.33	0.15	0.55	0.16	0.53
A-7	0.66	-0.09	-0.02	0.40	0.22	0.65
A-8	0.57	0.10	-0.13	0.30	0.34	0.56
A-9	0.70	0.05	0.04	0.36	0.05	0.63
A-10	0.68	0.15	0.12	0.27	0.06	0.57
A-11	0.88	0.02	-0.01	0.21	0.13	0.84
A-12	0.80	0.04	0.31	0.02	0.09	0.74
A-13	0.76	0.03	0.25	0.05	0.11	0.65
B-1	0.14	0.07	0.05	0.12	0.78	0.65
B-2	0.03	0.01	-0.18	-0.09	0.60	0.40
B-3	0.19	0.12	0.07	0.19	0.75	0.65
B-4	0.04	0.23	0.45	0.17	0.53	0.58
B-5	0.28	0.04	0.14	0.23	0.61	0.53
B-6	0.10	0.73	0.33	0.02	0.00	0.65
B-7	0.06	0.84	0.21	0.12	0.09	0.77
B-8	0.06	0.77	0.22	0.12	0.11	0.66
B-9	-0.05	0.73	0.28	0.17	0.07	0.65
B-10	0.03	0.76	0.19	0.17	0.11	0.65
B-11	0.06	0.25	0.68	0.19	0.03	0.57
B-12	0.08	0.26	0.66	0.13	-0.03	0.53
B-13	0.10	0.35	0.66	0.10	-0.08	0.58
B-14	0.09	0.19	0.78	0.08	0.02	0.65
B-15	0.12	0.21	0.77	0.06	0.11	0.66
寄与率	16.15	12.75	12.69	12.05	9.034	-
累積寄与率%	16.15	28.90	41.59	53.64	62.68	-
KMO 値			0.89			-

出所:筆者作成

図表 5-13 再就業意欲に関する測定尺度の探索的因子分析

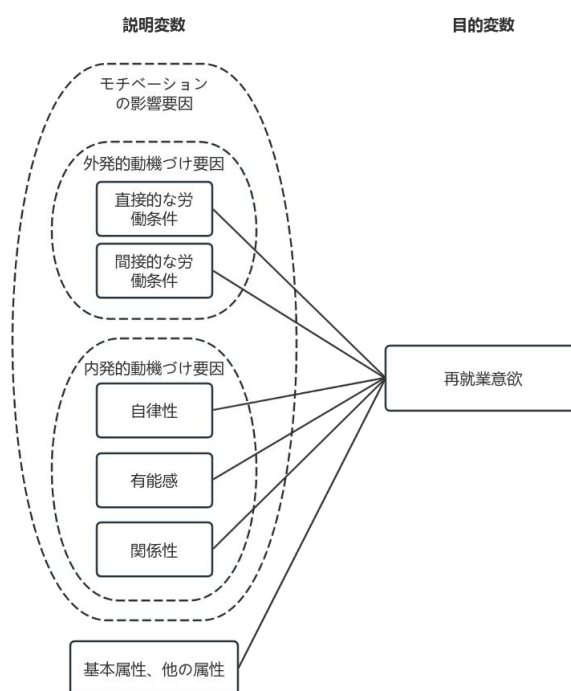
	因子負荷量	共通度
	再就業意欲	
C-2	0.91	0.83
C-3	0.93	0.87
C-4	0.89	0.79
C-5	0.79	0.62
C-6	0.71	0.5
寄与率%	72.33	-
累積寄与率%	72.33	-
KMO 値	0.87	-

出所:筆者作成

5.2.3 変数の設定

本研究では、モチベーションの影響要因を内発的動機づけ要因と外発的動機づけ要因の2つの概念に分け、再就業意欲に与える影響について検討する。図表 5-14 に示したように、具体的には、外発的動機づけ要因（直接的な労働条件、間接的な労働条件）、内発的動機づけ要因（自律性、有能感、関係性）、属性要因と再就業意欲の関連性について概念的・理論的な検討を試みる。

図表 5-14 本章における分析フレームワーク



出所:筆者作成

本研究の実証分析に用いる変数を図表 5-15 の通り設定する。説明変数には、「年齢」（そのまま投入）、「性別」、「最終学歴」、「健康状態」などをダミー変数および順序変数として投入した。さらに、内発的・外発的動機づけ要因に関する 5 つの因子の因子得点を投入した。目的変数（従属変数）には、再就業意欲因子の平均値を用いる。

図表 5-15 関数の設定

説明変数	尺度
年齢	連続変数
性別、健康保険(過去)、企業性質(過去)、職業(過去)、労働契約(過去)、現在主な資金源、婚姻状況	ダミー変数
給料(過去)、勤務時間(過去)学歴、健康状態、子供数、デジタル製品の使用状況、デジタル製品への関心度	順序変数
直接的な労働条件、間接的な労働条件、自律性、有能感、関係性因子	5 点尺度
目的変数:再就業意欲因子の平均値	

出所:筆者作成

5.2.4 相関分析

図表 5-16 因子間の相関関係

	平均値	標準偏差	直接的な 労働条件	間接的な 労働条件	自律性	有能感	関係性	再就業意欲
直接的な労働条件	3.46	0.64	1.00					
間接的な労働条件	3.25	0.74	0.67***	1.00				
自律性	3.21	0.72	0.42***	0.42***	1.00			
有能感	4.14	0.61	0.39***	0.19***	0.29***	1.00		
関係性	4.08	0.60	0.39***	0.26***	0.24***	0.59***	1.00	
再就業意欲	3.29	1.00	0.06	0.093**	0.06	0.22***	0.38***	1.00

* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01

出所:筆者作成

図表 5-16 から分かるように、「再就業意欲」因子は、「直接的な労働条件」および「自律性」因子との間に顕著な相関は見られないものの、それ以外の因子間では高い相関関係が確認された。また、多重共線性の問題が発生する可能性があるため、分析を実施する際には全ての変数について分散膨張因子（VIF）を算出した。一般的に、VIF が 10 を超える場合、多重共線性が発生しているとされ、しかし、本研究で使用する変数の VIF 値はいずれ

も 2.2 未満であり、ステップワイズ法による分析に耐えうる範囲内にあることが確認された。

5.2.5 ステップワイズ法による分析

分析フレームワークに基づき、本研究の回帰分析では、再就業意欲を目的変数とし、直接的な労働条件、間接的な労働条件、自律性、有能感、関係性、属性、他の属性を説明変数として投入し（図表 5-14、図表 5-15 を参照）、ステップワイズ法による分析を行った。

図表 5-17 ステップワイズ法による分析(全体の傾向)

	非標準化係数		t	p
	B	標準誤差		
常数	6. 86	0. 95	7. 26	0. 00***
1. 年齢	-0. 08	0. 01	-5. 33	0. 00***
3. 学歴	-0. 10	0. 04	-2. 59	0. 01***
9. 勤務時間	0. 12	0. 04	3. 01	0. 00***
16. デジタルへの関心度	0. 30	0. 06	5. 20	0. 00***
直接的な労働条件	-0. 11	0. 04	-2. 66	0. 01***
間接的な労働条件	0. 09	0. 04	2. 32	0. 02**
有能感	0. 12	0. 04	2. 68	0. 01***
関係性	0. 25	0. 04	5. 95	0. 00***
R ²			0. 28	
調整 R ²			0. 26	
F			F (8, 459)=21. 72, p=0. 00	
D-W 値			1. 94	
目的変数：再就業意欲 (n=468)				
* p<0. 1 ** p<0. 05 *** p<0. 01				

出所：筆者作成

図表 5-17 によると、全体的な傾向における再就業意欲に影響を与える要因の中で、モチベーションについて、係数が最も大きいものは内発的動機づけの下位因子の関係性であることが明らかである。このモデルにおいて、勤務時間、デジタルへの関心度、間接的な労働条件、有能感、関係性は再就業意欲と正の相関関係にあり、年齢、学歴、直接的な労働条件は負の相関関係にあることが確認された。モデルの公式は「再就業意欲=6.86-0.08*年齢-0.10*学歴+0.12*勤務時間+0.30*デジタルへの関心度-0.11*直接的な労働条件+0.09*間接的な労働条件+0.12*有能感+0.25*関係性」である。

つまり、全体の傾向から見ると、再就業意欲に影響を与える主要な要因は、職場での関係性欲求への満足である。職場環境において、特に「友達が作れる」と「孤独感の解消」を代表する関係性欲求が満足するほど、再就業意欲が高まることが示唆される。また、デジタル製品に対する前向きな態度、平均の働き時間、「福祉制度の提供」と「専門技能の向上のトレーニングの提供」を代表する間接的な労働条件への満足、「職務能力」と「任務をうまくこなせる」を代表する有能感欲求への満足も再就業意欲に正の影響を与える。一方、年齢、学歴は再就業意欲に負の影響を与えている。さらに、「給料」と「働く時間」を代表する直接的な労働条件への満足も再就業意欲に負の影響を与えている。この点に関しては、就業意向別に分けて考察することができる。後述に取り上げて分析するが、就業意向別に見た再就業意欲の影響要因の差異について、間接的な労働条件が継続雇用に寄与し、直接的な労働条件が再就職に寄与することが明らかである（図表 5-23 を参照）。要するに、全体の傾向から見ると、シニア人材の再就業意欲を向上するためには、企業は低年齢層、低学歴のシニア人材のニーズを捉える必要があり、有能感と関係性欲求の充実、間接的な労働条件と直接的な労働条件に関する施策を講じて、さらにはシニア人材の学習意欲を考慮する必要があると考えられる。また、第 3 章、第 4 章で考察したように、中国企業に所属するシニア層の継続雇用が望ましく、従って間接的な労働条件の充実と直接的な労働条件への満足を維持する施策を講じる必要がとりわけ重要となる。

5.2.6 再就業意欲の影響要因の差異性分析

仮説 1～3、シニア人材再就業の課題およびそのあり方をさらに考察するため、シニア人材の再就業意欲の影響要因の差異性について分析する。

図表 5-18 性別に見た再就業意欲の影響要因（ステップワイズ法による分析）

男性 (n=253)			女性 (n=215)		
変数	B	p	変数	B	p
1. 年齢	-0. 18	0. 00***	1. 年齢	-0. 22	0. 00***
9. 勤務時間	0. 15	0. 01**	9. 勤務時間	0. 22	0. 00***
11. 労働契約（ある）	0. 15	0. 01**	10. 社会保険（加入）	0. 20	0. 00***
16. デジタルへの関心度	0. 15	0. 03**	11. 労働契約（ある）	-0. 30	0. 00***
有能感	0. 11	0. 07*	14. 子供数	0. 15	0. 01**
関係性	0. 25	0. 00***	16. デジタルへの関心度	0. 37	0. 00***
			直接的な労働条件	-0. 23	0. 00***
			関係性	0. 23	0. 00***
R ² =0. 24			R ² =0. 39		
目的変数：再就業意欲 * p<0. 1 ** p<0. 05 *** p<0. 01					

出所：筆者作成

性別に見た再就業意欲の影響要因の差異について、次のようにまとめることができる。まず、男女ともに再就業意欲は 1. 年齢、9. 勤務時間、11. 労働契約（過去）、16. デジタルへの関心度、関係性に影響されている。一方、男性の再就業意欲は有能感にも影響され、女性は 10. 社会保険（過去）、14. 子供数、直接的な労働条件にも影響される。この中で、1. 年齢、直接的な労働条件が再就業意欲に負の影響を与えることが確認された。

つまり、再就業意欲に関して、性別による影響要因の違いが明確に存在する。女性のほうがより直接的な労働条件や生活関連の要因（社会保険の加入や子供数）が再就業意欲に影響を与える。具体的には、社会保険（過去）に加入するほど、子供数が多いほど、再就業意欲が高まり、直接的な労働条件の満足度が高いほど再就業意欲が低下することが示唆される。一方、男性の場合、有能感が再就業意欲に強く影響し、正規の労働契約（過去）を締結するほど再就業意欲が高まる傾向があるが、女性はその逆のパターンが見られる（図表 5-18 を参照）。

さらに、付録の資料によると、年齢、学歴、給料、直接的な労働条件平均値、関係性平均値の 5 項目において男女間に統計的に有意な差が確認された。具体的には、男性は 1. 年齢、3. 学歴、直接的な労働条件平均値が高く、女性は関係性平均値が高いことが分かる。再就業意欲平均値について、男女間に有意な差が見られないものの、女性の再就業意欲の得点がやや高いことが示されている（付録 A-5 を参照）。

図表 5-19 学歴別に見た再就業意欲の影響要因（ステップワイズ法による分析）

低学歴（高校以下、n=188）			高学歴（専門大学以上、n=280）		
変数	B	p	変数	B	p
1. 年齢	-0.295	0.000***	1. 年齢	-0.164	0.002***
9. 勤務時間	0.156	0.013**	9. 勤務時間	0.145	0.006***
13. 婚姻状況（未婚）	0.149	0.020**	16. デジタルへの関心度	0.210	0.000***
14. 子供数	0.160	0.014**	直接的な労働条件	-0.187	0.001***
16. デジタルへの関心度	0.295	0.000***	有能感	0.157	0.005***
関係性	0.180	0.006***	関係性	0.280	0.000***
R ² =0.314			R ² =0.287		
目的変数：再就業意欲 * p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01					

注：中国における高・低学歴の判別は、一般的に“本科”（大学学歴）を境に区別する。本研究はそれを踏まえ、高学歴を専門大学以上（短大/専門学校、大学、修士、博士）にし、低学歴を高校/専門高校以下（小学校以下、中学校、高校/専門高校）に設定する。

出所：筆者作成

学歴別に見た再就業意欲の影響要因の差異について、次のようにまとめることができる。まず、低学歴、高学歴ともに、再就業意欲は 1. 年齢、9. 勤務時間、16. デジタルへの関心度、

関係性に影響されている。一方、低学歴者の再就業意欲は 13. 婚姻状況、14. 子供数にも影響され、高学歴者は直接的な労働条件、有能感にも影響される。この中で、1. 年齢、直接的な労働条件（高学歴者のみ）が再就業意欲に負の影響を与えることが確認された。

つまり、再就業意欲に関して、学歴別による影響要因の違いが明確に存在することが確認された。低学歴者のほうがより生活関連の要因（13. 婚姻状況、14. 子供数）が再就業意欲に影響を与える（子供数が多いほど、未婚であるほど再就業意欲が高い）。一方で、高学歴者のほうは直接的な労働条件および有能感が再就業意欲に強い影響を与えることが示唆される（直接的な労働条件の満足度が高いほど、再就業意欲が低く、有能感が満足するほど再就業意欲が高い）（図表 5-19 を参照）。

さらに、付録の資料によると、健康状態、自律性平均値、関係性平均値以外の 13 項目において、学歴間に統計的に有意な差が確認された。高学歴者のほうが金銭的な要因に恵まれており、労働時間が短く、子供数が少ない。また、デジタルの使用状況および関心度、モチベーションに関する項目で高い得点を示す傾向がある。一方、低学歴者のほうが再就業意欲が高い傾向が見られる（付録 A-6 を参照）。

図表 5-20 健康状態別に見た再就業意欲の影響要因（ステップワイズ法による分析）

健康的(やや健康以上、n=276)			不健康(一般以下、n=192)		
変数	B	p	変数	B	p
1. 年齢	-0.236	0.000***	1. 年齢	-0.259	0.000***
9. 勤務時間	0.159	0.003***	3. 学歴	-0.150	0.030**
15. デジタル製品の使用状況	-0.192	0.003***	16. デジタルへの関心度	0.241	0.001***
16. デジタルへの関心度	0.357	0.000***	自律性	0.175	0.007***
直接的な労働条件	-0.166	0.003***	有能感	0.231	0.001***
間接的な労働条件	0.110	0.036**	関係性	0.201	0.003***
関係性	0.249	0.000***			
R ² =0.302			R ² =0.288		
目的変数：再就業意欲 * p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01					

出所：筆者作成

健康状態別に見た再就業意欲の影響要因の差異について、次のようにまとめることができる。まず、健康的、不健康な人ともに、再就業意欲は 1. 年齢、16. デジタルへの関心度、関係性に影響される。健康的な場合、再就業意欲は 9. 勤務時間、15. デジタル製品の使用状況、直接的な労働条件、間接的な労働条件にも影響され、不健康な場合は 3. 学歴、自律性、有能感にも影響される。この中で、1. 年齢、3. 学歴、15. デジタル製品の使用状況、直接的な労働条件が再就業意欲に負の影響を与えることが確認された。

再就業意欲に関して、健康状態別による影響要因の違いが明確に存在することが確認さ

れた。健康的な場合、外発的動機づけ要因（直接的な労働条件、間接的な労働条件）が再就業意欲に影響を与える（直接的な労働条件の満足度が低いほど、間接的な労働条件の満足度が高いほど、再就業意欲が高い）。一方で、不健康な場合、内発的動機づけ要因が再就業意欲に強い影響を与えることが示唆される（自律性、有能感、関係性が満足するほど、再就業意欲が高い）（図表 5-20 を参照）。

さらに、付録の資料によると、年齢、勤務時間、社会保険、自律性平均値、再就業意欲平均値以外の 11 項目において、健康状態間に統計的に有意な差が確認された。特に、健康的な人のほうが金銭的な要因に恵まれており、デジタル製品の使用状況および関心度、モチベーションに関する項目の得点が高い傾向が見られる（付録 A-7 を参照）。

図表 5-21 企業別に見た再就業意欲の影響要因（ステップワイズ法による分析）

民営企業 (n=158)			公共機関 (n=150)			国有企業・政府機関 (n=106)		
変数	B	p	変数	B	p	変数	B	p
1. 年齢	-0.254	0.000***	2. 性別（男性）	-0.207	0.003***	1. 年齢	-0.208	0.006***
16. デジタルへの関心度	0.232	0.003***	9. 勤務時間	0.174	0.016**	7. 職業（公務員）	-0.228	0.002***
有能感	0.168	0.020**	間接的な労働条件	0.180	0.012**	8. 給料（過去）	0.182	0.024**
関係性	0.238	0.001***	自律性	0.256	0.000***	9. 勤務時間	0.277	0.001***
			関係性	0.224	0.002***	14. 子供数	0.232	0.002***
						16. デジタルへの関心度	0.404	0.000***
						直接的な労働条件	-0.357	0.000***
						自律性	0.174	0.023**
R²=0.289			R²=0.282			R²=0.492		
目的変数：再就業意欲 * p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01								

注：企業の性質により、その他、民営企業、公共機関、国有企業と政府機関の 4 つに分類した。サンプルが少ないその他の企業（n=54）は除外した。

出所：筆者作成

図表 5-21 から見ると、企業別に見た再就業意欲の影響要因は年齢以外にそれぞれ異なることが分かる。民営企業と公共機関において、関係性の要因が重要であり、公共機関と国有企業・政府機関において、自律性の要因が重要であり、民営企業と国有企業・政府機関

において、デジタルへの関心度が重要であることが示された。つまり、シニア人材の再就業に対しては、企業別に一律の対策が望ましくないことが示唆される。さらに、シニア人材の再就業において重要な要因としてのデジタルへの関心度は、公共機関では顕著ではないものの、自律性欲求への満足は公共機関および国有企業・政府機関でその効果が現れている。また、付録の資料によると、年齢、性別、デジタルへの関心度を除く14項目において企業間に統計的に有意な差が見られた。特に、内発的・外発的動機づけ要因に関しては、民営企業が最も低く、次いで公共機関、国有企業・政府機関が最も高い。一方、再就業意欲については、民営企業が最も高く、公共機関が最も低いことが確認された。従って、シニア人材の再就業に向けた施策を立案する際には、企業ごとの性質を考慮する必要があるといえる（付録A-8、図表5-21を参照）。

図表 5-22 職業（過去）別に見た再就業意欲の影響要因（ステップワイズ法による分析）

一般労働者 (n=132)			正社員 (n=184)			公務員 (n=133)		
変数	B	p	変数	B	p	変数	B	p
9. 勤務時間	0.138	0.047**	1. 年齢	-0.201	0.002***	3. 学歴	-0.208	0.006***
12. 資金源（給料、貯金）	-0.157	0.020**	9. 勤務時間	0.304	0.000***	間接的な労働条件	-0.228	0.002***
14. 子供数	0.180	0.007***	12. 資金源（給料、貯金）	0.225	0.000***	自律性	0.182	0.024**
15. デジタル製品の使用状況	-0.367	0.000***	16. デジタルへの関心度	0.305	0.000***	有能感	0.277	0.001***
16. デジタルへの関心度	0.447	0.000***	関係性	0.161	0.013**	関係性	0.232	0.002***
間接的な労働条件	0.296	0.000***						
有能感	0.196	0.005***						
関係性	0.361	0.000***						
R ² =0.511			R ² =0.351			R ² =0.313		
目的変数：再就業意欲 * p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01								

注：職業（過去）により4種類に分類される。それぞれその他、一般労働者（例えば工場労働者、体力労働者、サービス業従業員、販売員、店員など、フリーランサー）、正社員（一般職員、専門職員）、公務員である。サンプルが少ないその他の職業（n=19）は除外した。

出所：筆者作成

職業（過去）別に見た再就業意欲の影響要因の差異について、次のようにまとめることができる。まず、職業（過去）別において、再就業意欲の影響要因は関係性要因以外にそ

れぞれ異なる。その中で、公務員においては内発的動機づけ要因が最も重要であり、これまで正の相関が見られていた間接的な労働条件も負の相関関係にある。一方で、正社員においては、資金源が貯金であるほど再就業意欲が高く、一般労働者においては、資金源が貯金であるほど再就業意欲が低いことが明らかである。さらに、付録の資料によると、労働契約、子供数を除く 15 項目において、職業間に統計的に有意な差が確認された。特に、内発的・外発的動機づけ要因の得点は一般労働者が最も低く、次いで正社員、そして公務員が最も高い（関係性平均値以外）一方で、再就業意欲に関しては、その逆の傾向が見られる。すなわち、職業（過去）別のモチベーション、再就業意欲、およびその再就業意欲の影響要因はそれぞれ異なっており、賃金が高い職業では内発的動機づけ要因を重視し、賃金が高い職業においては外発的動機づけ要因を重視する傾向が示唆される（付録 A-9、図表 5-22 を参照）。

図表 5-23 就業意向別に見た再就業意欲の影響要因（ステップワイズ法による分析）

変数	B	p	変数	B	p
1. 年齢	-0.184	0.000***	9. 勤務時間	0.113	0.017**
6. 企業性質（国有企業・ 政府機関）	-0.128	0.005***	10. 社会保険（加入）	-0.157	0.002***
9. 勤務時間	0.091	0.042**	11. 労働契約（ある）	0.123	0.021**
13. 婚姻状況（未婚）	0.111	0.009***	15. デジタル製品の使用状況	-0.117	0.049**
16. デジタルへの関心度	0.132	0.003***	16. デジタルへの関心度	0.252	0.000***
間接的な労働条件	0.088	0.045**	直接的な労働条件	-0.101	0.030**
関係性	0.220	0.000***	関係性	0.173	0.000***
R ² =0.177			R ² =0.132		
目的変数：C-5 元の会社で働きたい			目的変数：C-6 別の会社で働きたい		
* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01 (n=468)					

注：質問項目 C-2～C-6 は再就業意欲を意味しており、その中で、C-5「元の会社で働きたい」は継続雇用の意欲を測定し、C-6「別の会社で働きたい」は再就職の意欲を測定している。

出所：筆者作成

さらに、質問項目 C-5（元の会社で働きたい）および質問項目 C-6（別の会社で働きたい）を目的変数として投入した結果は図表 5-23 に示されている。図表 5-23 によると、就業意向別においても、16. デジタルへの関心度と関係性が重要であり、元の会社で働きたい場合には関係性がより重要であり、別の会社で働きたい場合には関係性の影響が比較的弱い。そして、間接的な労働条件の満足度が高いほど、元の会社で働きたいという傾向があり、直接的な労働条件の満足度が低いほど、別の会社で働きたいという傾向があることが明ら

かにされた（図表 5-23 を参照）。

5.3 実証分析による仮説検証

前節の内容を踏まえ、中国における再就業意欲の影響要因を以下図表 5-24 のようにまとめることができる。

図表 5-24 中国における再就業意欲の影響要因

影響要因 \ 属性別	全体	男性	女性	低学歴	高学歴	健康的	不健康	民営企業	公共機関	国有企業	一般労働者	正社員	公務員	継続雇用	再就職
1. 年齢	●	●	●	●	●	●	●	●		●		●		●	
2. 性別		-	-						●						
3. 学歴	●			-	-		●						●		
6. 企業性質								-	-	-				●	
7. 職業										●	-	-	-		
8. 給料										○					
9. 勤務時間	○	○	○	○	○	○			○	○	○	○		○	○
10. 社会保険			○												●
11. 労働契約		○	●												○
12. 資金源											●	○			
13. 婚姻状況				○										○	
14. 子供数			○	○						○	○				
15. デジタル使用						●					●				●
16. デジタル関心度	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○		○	○
直接的な労働条件	●		●		●	●				●					●
間接的な労働条件	○					○			○		○		●	○	
自律性							○		○	○			○		
有能感	○	○			○		○	○			○		○		
関係性	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○

注:○は顕著な正の相関を意味し、●は顕著な負の相関を意味する。ダミー変数の場合には、具体的な内容と意味は 5.2.6 の各図表と付録を参照する。継続雇用の場合、「C-5 元の会社で働きたい」を目的変数とし、再就職の場合、「C-6 別の会社で働きたい」を目的変数とした。それ以外の場合は、再就業意欲因子の平均値を目的変数とした。

図表 5-24 が示すように、中国におけるシニア人材の再就業意欲には、性別、健康状態、学歴、企業性質、および職業によって異なる影響要因が確認された。中国におけるシニア人材の再就業意欲の特徴として、本章の 2 節で考察したように、年齢、勤務時間、デジタルへの関心度、職場での関係性欲求の満足度が再就業意欲においても重要な役割を果たしていることが挙げられる。さらに、シニア人材個人の状況や条件に応じて、再就業意欲を高める要因は異なるものの、主要な影響要因についてはデータ全体で同様の傾向が見られることが多いのである。

再就業意欲に関して、本研究ではモチベーション理論が中国のシニア人材に対して適用可能であることを確認し、これによって理論上の空白を埋めたと思われる。また、本研究の中心であるモチベーションに関連する要因は、中国のシニア人材の再就業意欲の形成において重要な役割を果たしていると考えられる。さらに、直接的な労働条件への満足は、再就業意欲と負の相関関係があることが明らかになったものの、賃金などの直接的な労働条件への満足が低い場合、逆に他社への再就職意欲が高まる傾向が見られる。一方で、直接的な労働条件への満足度が向上すると他社への再就職意欲は低下するが、自社での継続雇用にはポジティブな影響は見られない。すなわち、直接的な労働条件への満足の維持は適度であるべきであり、内発的動機づけ要因と間接的な労働条件の充実が不可欠であると考えられる（5.2.5、5.2.6 を参照）。

5.3.1 仮説 1 の検証

仮説 1「中国におけるシニア人材の内発的動機づけは再就業意欲に有意な影響を与えている」を検証するため、まず、中国におけるシニア人材の内発的動機づけ要因（自律性、有能感、関係性）と再就業意欲の関連性について検討する。

自律性に対しては、図表 5-17(全体の傾向)では有意な影響が確認されていないものの、健康状態別、企業別、職業別においては有意な正の相関関係が確認された。従って、シニア人材の内発的動機づけ要因として、自律性は再就業意欲に有意な影響を与えていることは一部支持されたといえる。

有能感に対しては、図表 5-17(全体の傾向)では有意な正の相関関係が確認された。また、性別、学歴、健康状態、企業別、職業別においても有意な正の相関関係が確認された。従って、シニア人材の内発的動機づけ要因として、有能感は再就業意欲に有意な影響を与えていることは支持された。

関係性に対しても、図表 5-17(全体の傾向)では有意な正の相関関係が確認された。また、性別、学歴、健康状態、企業別、職業別においても有意な正の相関関係が確認された。従って、シニア人材の内発的動機づけ要因として、関係性は再就業意欲に有意な影響を与えていることは支持された。

図表 5-14 に示される本章の分析フレームワークによれば、シニア人材の内発的動機づけは自律性、有能感、関係性により測定される。上記の結果を踏まえて、仮説 1「中国にお

るシニア人材の内発的動機づけは再就業意欲に有意な影響を与えている」は支持されたと
いえる。

5.3.2 仮説2の検証

仮説2「中国におけるシニア人材の外発的動機づけは再就業意欲に有意な影響を与えている」を検証するため、まず、中国におけるシニア人材の外発的動機づけ要因（直接的な労働条件、間接的な労働条件）と再就業意欲の関連性について検討する。

図表 5-17(全体の傾向)では、中国におけるシニア人材の再就業意欲に対し、直接的な労働条件は有意な負の相関、間接的な労働条件は有意な正の相関があることが確認された。さらに、直接的な労働条件は性別、学歴、健康状態、企業別において有意な負の相関関係があり、間接的な労働条件は健康状態、企業別、職業別において有意な正の相関関係が確認された（公務員においては負の相関関係が確認された）。従って、シニア人材の外発的動機づけ要因として、直接的な労働条件および間接的な労働条件は再就業意欲に有意な影響を与えていることは支持された。

図表 5-14 に示される本章の分析フレームワークによれば、シニア人材の外発的動機づけは直接的な労働条件と間接的な労働条件により測定される。上記の結果を踏まえて、仮説2「中国におけるシニア人材の外発的動機づけは再就業意欲に有意な影響を与えている」は支持されたといえる。

5.3.3 仮説3への考察

仮説3「中国におけるシニア人材再就業のあり方は、シニア人材の基本状況（年齢、性別、学歴、健康状態）によって異なる」について、アンケート調査の結果を基に考察する。まず、リサーチクエスチョン1「シニア人材における企業性質（過去）、職業（過去）別再就業意欲の相違点は何か」とリサーチクエスチョン2「シニア人材における就業意向の特徴と何か」について考察する。

リサーチクエスチョン1について、シニア人材における企業性質（過去）、職業（過去）別再就業意欲の相違点として、民営企業が最も高く、次いで国有企業・政府機関、公共機関が最も低い傾向にある。また、内発的・外発的動機づけ要因の得点は民営企業が最も低く、次いで公共機関、国有企業・政府機関が最も高い。再就業意欲の影響要因については、シニア人材の企業性質（過去）は公共機関、国有企業・政府機関の場合、自律性要因も無視できない。内発的・外発的動機づけ要因の得点は一般労働者が最も低く、次いで正社員、そして公務員が最も高い（関係性平均値以外）。一方、再就業意欲についてはその逆の傾向が見られる。賃金が高い職業は内発的動機づけ要因を重視し、賃金が低い職業は外発的動機づけ要因を重視する傾向があることが示唆される。つまり、企業（過去）別、職業（過去）別のモチベーション、再就業意欲、そして再就業意欲の影響要因はそれぞれ異なっており、シニア人材の再就業に対して一律の対策は望ましくないことが明らかである（図表

5-21、5-22、付録 A-8、A-9 を参照）。

リサーチクエスション 2 について、就業意向別においても、デジタルへの関心度と関係性が重要であるものの、元の会社で働きたい場合、関係性がより重要であり、別の会社で働きたい場合、関係性の影響が比較的弱い。また、間接的な労働条件の満足度が高いほど元の会社で働きたい傾向があり、直接的な労働条件の満足度が低いほど別の会社で働きたい傾向がある（図表 5-23 を参照）。

次に、仮説 3「中国におけるシニア人材再就業のあり方は、シニア人材の基本状況（年齢、性別、学歴、健康状態）によって異なる」について、全体および属性要因別において、年齢は再就業意欲と負の相関関係にあることが明らかであった（図表 5-24 を参照）。また、性別による影響要因の違いが明確に存在することが確認された（図表 5-18、付録 A-5 を参照）。学歴別による影響要因の違いも明確に存在することが確認された（図表 5-19、付録 A-6 を参照）。健康状態別による影響要因の違いも明確に存在することが確認された（図表 A-7、5-20 を参照）。つまり、基本状況別のシニア人材の再就業においては、多様なニーズが存在することが示唆される。さらに、リサーチクエスション 1、2 を踏まえ、中国におけるシニア人材再就業のあり方は、シニア人材の基本状況（年齢、性別、学歴、健康状態）のみならず、勤務した企業（過去）、職業（過去）によっても異なる可能性が高いことが示唆される。

一方、シニア人材再就業のあり方はシニア人材と企業両方の視点から考察する必要がある、次章のインタビュー調査を踏まえて、仮説 3 をさらに検討する。

第6章 中国におけるシニア人材活用に関する事例研究

本章では、中国企業におけるシニア人材活用の事例研究を行う。シニア人材を積極的に活用しているC社とK社を研究対象とし、管理者層へのインタビュー調査を通じて、中国におけるシニア人材再就業の課題とそのあり方を企業の視点から考察・分析する。さらに、仮説3を企業側の視点から明らかにし、リサーチクエスチョン3、4を検討する。

6.1 調査概要

本調査は、倫理的配慮として桜美林大学研究活動倫理委員会の承認(No. 23051、承認年月日:2024年1月30日)を得て実施した。

本研究におけるインタビュー調査の目的は、中国におけるシニア人材再就業の課題とそのあり方を企業の側面から考察・分析することである。具体的には、中国企業や管理者層における①シニア人材活用の現状を把握すること、②シニア人材再就業においてどのような課題を抱えているのかを調査すること、③シニア人材の再就業意欲を向上する施策を調査すること、④シニア人材の再雇用を成功する要因を調査すること、である。そのため、第5章におけるアンケート調査の調査対象層(50～70歳、定年退職、現在未就業のシニア人材)とは異なる視点を取る必要があり、事例に取り上げたシニア人材は主に再就業している者である。

図表 6-1 調査概要

調査対象	河北省にある企業2社(C社とK社)
	各企業の管理者層1名
抽出条件	・シニア人材を積極的に再雇用し、一定の成果を上げている企業 ・人事システムと雇用契約の情報を提供できる企業 ・人事(副)部長、(副)社長などのインタビューに基づく
調査方法	Tencent ビデオ会議による半構造化インタビュー調査
実施年月日	①2024年2月25日 半構造化インタビュー調査の実施、基本情報と社内資料の共有 ・8:00～10:00頃:C社の社長H氏へのインタビュー(参加者2名) ・10:00～12:00頃:K社の人事副部長W氏へのインタビュー(参加者2名)
	②2024年3月5日 半構造化インタビュー調査の実施、社内資料の共有、調査データの公開と補足事項の再確認 ・12:00～14:00頃:K社の人事副部長W氏へのインタビュー(参加者2名) ・14:00～16:00頃:C社の社長H氏へのインタビュー(参加者2名)

結果の処理方法	・ 2024 年 3 月 6 日～2024 年 3 月 9 日
	データの整理、録音・録画内容の転写とまとめ
	・ 2024 年 3 月 10 日～2024 年 3 月 24 日
	対比分析と相違点の抽出
	・ 2024 年 3 月 25 日～2024 年 4 月 7 日
	データの解釈と結論の導出

出所:筆者作成

図表 6-2 主な質問内容と回答要点

1、シニア人材の雇用問題について

- ・シニア人材の採用と管理における成功経験と実績
- ・シニア人材が職場環境に適応できるよう、特別なトレーニングや施策の有無
- ・シニア人材を雇用する際の留意点

C 社 (H 氏)

- ・社員構成の特徴（シニア人材と若年層の割合が高い、一般職のシニア人材と経験豊富なシニア人材の両立）、実績と党支部責任者 A 氏の事例
- ・独自の師弟制度の導入によりデジタルデバイドの解消と組織の活性化
- ・賃金に“一視同仁”の態度
- ・シニア人材それぞれの知識・ノウハウと勤務時間と役職などの需要を注視

K 社 (W 氏)

- ・定年退職後の継続雇用（主に勤務延長）のケースが多く、数年後の再雇用は少ない
- ・労働条件において“一視同仁”の態度（同等の給与、福利厚生、年末ボーナス）
- ・特別なトレーニングは設けられていないが、継続雇用に重点を置き、健康面を重視した再雇用基準
- ・照明の照度の調整やシニア人材が働きやすい環境の整備、障害者雇用を通じた社会的責任の遂行

2、定年制度および再雇用制度について

- ・再雇用に関する制度の導入における成功経験と実績
- ・従業員の定着、会社への忠誠心と帰属意識を向上させる施策
- ・再雇用したシニア人材の労働権利と定年および再雇用に関する施策

C 社 (H 氏)

- ・内部管理、外部の市場開拓および企業の人脈ネットワークの構築に成功
- ・シニア人材は知人の紹介や人脈を通じて雇用されるケースのほうが多いため、柔軟な採用手続きと雇用基準を用いる
- ・定期的な“团建”活動による従業員の会社への忠誠心と帰属意識を強化
- ・低コストの一般職の従業員と経験豊富で専門的なシニア人材の両方を重視し、特に後者には一律の対応ではなく、個性と柔軟性を重視し、それぞれに適応する人事施策を用いる
- ・シニア人材の雇用関係は労務関係であるが、労務派遣の請負を通じて労災などのリスクを回避し、シ

ニア人材活用への不安を軽減できる

K社（W氏）

- ・高技術、高業績のシニア人材を重視し、継続雇用の勤務延長をメインに、一律に退職させることはなく、従業員個人の意向や過去の業績などを評価した上で、継続雇用を判断
- ・定期的な“团建”活動、従業員の誕生日や特別な日に感謝の意を表す記念品の贈呈
- ・専門性・スキルが高い職務において年齢制限は設けず、積極的にシニア人材を雇用
- ・シニア人材の雇用関係は労務関係である

3、シニア人材を含めた従業員のモチベーション向上について

- ・従業員のモチベーションを高める効果的な方法の事例
- ・従業員の満足度とモチベーションを向上させるための革新的な対策
- ・従業員の人間関係とチーム意識を向上する施策

C社（H氏）：

- ・人件費が抑えられる分を心理的な報酬や福利厚生に充てる（シニア人材の誕生日のプレゼント、病気で入院する時の見舞金、年末の名誉に伴う報奨金など）
- ・独自の師弟制度の応用により新入社員とシニア人材の有能感を同時に向上
- ・“团建”活動や定期会議への参加を通じ、チームの結束力や各部門間のコミュニケーションを促進

K社（W氏）：

- ・経営ビジョンに基づき、従業員の積極性を高め、心理的欲求を満たすことに注力
- ・多様な内的報酬を用いており、特に定年間近の従業員に対して、企業の温かさや同僚からの尊重、チームの一員であることを感じさせ、従業員の帰属意識や組織コミットメントを向上
- ・“員工原地”、匿名満足度調査や企業ウェブサイト上の意見箱の用意など、ワーク・ライフ・バランスの向上に取り組み、従業員とのコミュニケーション手段を増やし、チームの一員としての認識を促す

4、企業戦略と将来の展望について

- ・モチベーションの向上の観点から、シニア人材の雇用において最も効果的な戦略
- ・シニア人材の再就業のあり方とその課題

C社（H氏）：

- ・シニア人材に給与の公平さと福利厚生に重点を置く姿勢
- ・定年間近の女性従業員の就労ニーズ
- ・再雇用による会社の雇用構造の課題の提起
- ・社会保障制度、労災・医療保険の不足という課題

K社（W氏）：

- ・同等の給与を提供するとともに、再雇用基準を健康面に重点を置き、職場の安全性を確保
- ・人手不足の問題に直面していると同時に、どのように女性従業員の労働ニーズを把握し、定年年齢に達すると職場から離脱するという伝統的価値観を打破し、女性従業員を企業に引き留めるかが課題
- ・社会保障制度、労災・医療保険の不備が引き続き課題

出所：筆者作成

研究背景で述べたように、中国における多くの企業管理者層はシニア人材の活用を高齡化社会への対応策として認識しておらず、その重要性も理解していない。本調査では、前述した調査目的に従い、河北省にある企業2社に対してインタビュー調査を実施した。図表6-1に示すように、シニア人材を積極的に再雇用し、一定の成果を上げている企業を対象とした。また、本研究では、人事システムと会社情報の提供について、企業と企業管理者層（人事（副）部長、社長）1名の協力を得て実施した。インタビューは、①シニア人材の雇用問題、②定年制度および再雇用制度、③シニア人材を含めた従業員のモチベーション向上、④企業戦略と将来の展望の4つの部分に分け、Tencent ビデオ会議による半構造化インタビュー調査を行った。

6.2 C社の事例研究

本節では、河北省承德市におけるビジネスサービス企業であるC社の事例を中心に、社長のH氏へのインタビューを通じて得られたデータを考察・分析する。C社は、シニア人材の雇用を積極的に推進しており、C社の再雇用に関する人事システムとシニア人材再雇用の成果を検討することで、研究の幅を広げ、中国におけるシニア人材再就業の課題とそのあり方をさらに考察する。

6.2.1 C社とインタビュー対象者の基本情報

図表 6-3 C 社の基本情報

本社	中国河北省承德市
企業形態	中小ビジネスサービス企業
設立	2012 年
従業員数	120 人（正社員）
資本金	1,000 万元
株主構成	株主 2 人
事業概要	公開募集（Open recruitment） 代理サービス（Personnel Agent） 労務派遣（labor dispatch） 業務アウトソーシング（Outsourcing）
企業規模	河北省、北京市、天津市を中心に、10 社以上の子会社を所有
インタビュー対象者	H 氏（男性）
職務経験	C 社で 10 年の職務経験 2014～2017 年：人材マネジメント、管理コンサルティングやトレーニング、雇用サービス

	2017 年～：社長として会社全体の経営と管理 2024 年～：新たな人材開発グループを設立し、社長を務め、チームの構築とビジネス展開作業を担当
役職	社長

出所:C 社の社内資料と社長のインタビューにより筆者作成

中国における人材派遣と人事アウトソーシングサービスは、まだ試行錯誤の段階に置かれている。中国では、多くの人材派遣会社や人事アウトソーシング企業の従業員の専門性・スキルが疑問視され、派遣先の要求を満たせない場合が多い（張・陳，2004）³¹⁷。C 社は広範な業務内容を持ち、各大手企業や銀行と連携し、河北省承德市においてトップクラスの人材派遣会社として成果を上げてきた。C 社の基本情報は図表 6-3 に示した通りである³¹⁸。

C 社は 2012 年の設立以来、10 年の歳月を経て、地域に影響のあるビジネスサービス企業に成長した。2018 年には北京市場に参入し、河北省を中心に北京市および天津市においても事業を拡大してきた。同社の企業ビジョンは、「顧客に信頼を与え、従業員に達成感を持たせること」であり、企業使命は「人的資源の分野に貢献し、企業の持続的な成長と健全な発展を支援すること」である。C 社は B to B の人材サービスを提供しており、クライアント企業は主に国有企業および経営状況が良好な民営企業である。以下図表 6-4 は C 社の主な業務内容を示す。

図表 6-4 C 社の業務内容

公開募集	募集ニーズを持つ企業に対して募集要項やその実施を提供するサービスである。募集要項の公開、応募の受け付け、初審査、筆記試験、面接、人材評価、健康診断などのプロセスを通じて、要件を満たす人材を選抜する。
代理サービス	企業に対し、社会保険や人事業務の一部、労災保険や商業保険などの代理サービスを提供し、企業が核心業務に集中できるよう支援する。
労務派遣	企業に持続的な人材供給と規範的な雇用内容の管理を提供する。 企業の紛争を減らし、管理行動を規範化し、リスクを回避する。
業務アウトソーシング	政府機関、公共機関、国有企業、大規模金融機関、スーパーマーケットなどに一時的、季節的、補助的なサービス職を提供する。 人材の募集、教育、流入、管理のサービスシステムを構築し、企業の人員配置を解放し、企業の核心競争力を向上させる。

出所:C 社の社内資料により筆者作成

³¹⁷ 張喈林・陳万明（2004）「人力资源外包探讨」『南京农业大学学报(社会科学版)』南京农业大学 2004 年 3 月 4 卷 1 期 pp. 29-33

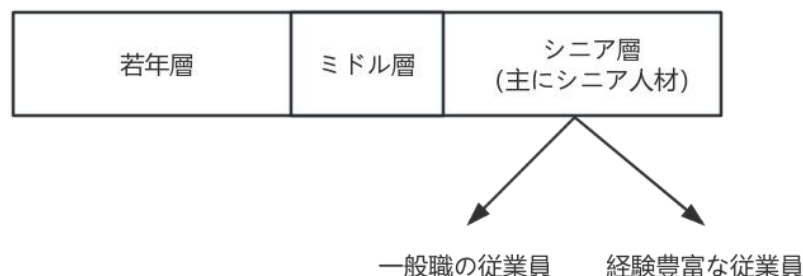
³¹⁸ C 社の社内資料と社長へのインタビュー（2024 年 2 月 25 日、8:00-10:00 頃）によるもの。

C社は、主に労務派遣と業務アウトソーシングを提供している。アウトソーシングの本質は、自社にある独自の競争優位性を強調しつつ、他の経営機能を外部に委託することで、企業の限られた資源を合理的に活用し、戦略的活動に専念し、利益を最大化することである（王，2008）³¹⁹。C社はこのニーズに応え、上述の業務内容を通じて、戦略的活動への専念、労災などのリスクの軽減といった優位性を提供し、10数年間で総計800以上のクライアント企業との契約を締結した。

6.2.2 C社における再雇用に関する人事システム

次に、C社のシニア人材の雇用について考察・分析する。C社の社員構成には以下の2つの特徴がある。第1に、若年層の割合が多いことである。第2に、定年退職後に雇用されたシニア層の割合が多いことである。従って、C社の従業員の年齢構成は大きく2つに分かれており、90年代生まれの若年者が多い一方で、60年代および70年代生まれの経験豊富なシニア層も多い。このような構成の理由として、人材派遣および人事アウトソーシング業界が中国における新興産業であり、活力があり専門性が高い若い人材への需要が大きいことが挙げられる。一方、クライアント企業の業務内容が多様化しており、専門性が高く経験豊富なシニア人材への需要も大きいのである。

図表 6-5 C社の社員構成



出所:C社の社内資料と社長へのインタビューにより筆者作成

図表 6-5 から分かるように、C社における雇用されたシニア人材の構成は主に2つの部分に分かれる。1つは、一般職のシニア人材である。例えば、清掃員、警備員、食堂スタッフなどである。これらの職に対しては、基本的な業務関連のトレーニング以外の社内教育やトレーニングはほとんど行われていない。一般職のシニア人材を採用する主な理由は、コストが低いことである。すなわち、シニア人材の社会（健康）保険は継続できない一方で、労災保険のみの加入で済むため、一般従業員よりもコストが低く抑えられる。もう1つは、経験豊富なシニア人材である。経験豊富なシニア人材に対して、C社では師弟制度を実施している。新入社員の成長を促進するためのサポート役を付ける師弟制度が一般的ではある

³¹⁹ 王葆华（2008）「论人力资源外包」『品牌研究』山西社会科学报刊社有限公司 2008年11期 pp. 45-46

が、C社は雇用されたシニア人材にも弟子を付けることが特徴である。つまり、雇用された経験豊富なシニア人材が弟子を指導する一方で、弟子がシニア人材の会社環境への適応を助ける役割も果たしている。例えば、C社では、デジタル関連業務やオンライン環境において、シニア人材にデジタルデバインドが生じる場合が多い。この場合、弟子がシニア人材のデジタル適応力を向上させることが期待されており、結果としてシニア人材が組織に馴染み、組織の活性化につながっている。

C社の再雇用に関する人事システムの特徴として、再雇用者に対しての“一視同仁”（すべての人を平等に接し、差別しないこと）が挙げられる。C社では、雇用されたシニア人材は正規従業員と同じ給与を受け取り、年齢によって賃金が引き下げられることもなく、正規従業員として扱われている。H氏によると、シニア人材は健康状態や勤務時間に加えて給与にも高い関心を持っているため、給与と健康上の問題を配慮した柔軟な働き方が重要であるとされている。さらに、シニア人材が企業や業界に対するコミットメントを考慮する必要がある。また、H氏はシニア人材の再就業を促進するためには、企業文化の魅力や心理的要素に加えて、給与と福利厚生が重要な要素であると強調している。特に、給与の公平さと福利厚生の充実が重要であり、定年前後で役職が変わったとしても、給与に大きな変化がないようにすることが重要である。さらに、コスト面から見ると、社会保険は人件費の重要な部分を占めており、企業は定年退職者の社会保険を支払わないため、その分を福利厚生に充てる余裕があり、シニア人材の再就業の促進が期待される。

図表 6-6 C社におけるフォーマルな採用手続き

ステップ1	募集広告の掲載
ステップ2	応募
ステップ3	参加費（200円）
ステップ4	一次審査（身体状況および個別の入社資格審査）
ステップ5	筆記試験（100点満点であり、60点が合格ライン）
ステップ6	面接（合格した人の成績、勤続年数、学歴を高い順に半構造化による面接）
ステップ7	健康診断（C社による健康診断、費用は自己負担）
ステップ8	政治背景・行為規範審査
ステップ9	採用情報公開

出所：C社の社内資料と社長へのインタビューにより筆者作成

C社におけるフォーマルな採用手続きは、上記のように行われている。一般的に、C社の若年層の従業員の採用条件は、18～28歳で、短大/専門学校以上の学歴を持つことである。そして、労働条件の例として、人事およびカスタマーサービスの従業員の給与は月3000～3500元＋歩合である。また、“五险一金”（五險は基本年金保険、基本医療保険、失業保険、労災保険、生育保険を指し、一金は住宅公積金を指す）、土日・法定休日、有給休暇が付与される。一方、シニア人材の雇用ルートについて、会社資料によると、C社が事業を展開した河北省、北京市、天津市においてシニア人材の採用は基本的にフォーマルな手続きで行われない。すなわち、求人サイトと企業が公開した求人情報を通じてシニア層や経験豊富なシニア人材を募集することは少なく、知人の紹介や人脈を通じて雇用されるケースのほうが多い。そのため、シニア人材の場合、採用手続きを省略することが多く、柔軟な雇用ルートが設けられており、ステップ6の面接から開始することもある。また、半構造化による面接に加えて、シニア人材の個性に合わせた柔軟な雇用基準と労働条件が設けられている（6.2.3を参照）。さらに、C社はシニア層に対して、警備員や清掃員などの一般職に加えて会計職なども設けているが、再就業したシニア人材の多くは、国有企業、政府機関の定年退職者であり、社会保障政策と人的資源管理に関する専門的な知識を有する専門家や党建³²⁰の経験者である³²¹。

6.2.3 C社における従業員モチベーションの向上と再雇用の成果

C社における従業員モチベーションの向上と再雇用の成果について、以下の三点が挙げられる。

第1に、C社は従業員の基本給与と現金ボーナスに加え、心理的な報酬や福利厚生に重点を置いている。例えば、シニア人材とその配偶者の誕生日にはお祝いのプレゼントを贈り、シニア人材の家族が病気で入院した場合には専任の担当者が訪問し、見舞金を支給する。また、年末には雇用されたシニア人材に特別な報奨金が支給されるが、これは給与や現金ボーナスとは異なり、名誉に伴う報奨金である。

第2に、社内の人間関係の維持について、H氏は地域、企業、そして個人の状況に応じて柔軟に対応することが重要であると強調している。C社は定期的な“团建”活動（中国語訳：チームで親睦会活動）を行っており、福利厚生施策の一環として、各四半期に従業員一人あたり100元の費用を支給している。例えば、10人の部門では四半期ごとに1,000元の団体費用が支給される。この団体費用は必ず使用しなければならない、使用しない場合は次回には支給されない。また、この団体費用にはいくつかの制限が設けられており、外出の娯楽活動や食事会、読書会を開くための諸費用は許可されるものの、福利品ないし現金を分配することは禁じられている。余剰分は徴収されるため、部門・チーム全体が参加できる活動が選ばれる傾向があり、食事会が選ばれる割合が高い。この施策により、各四半期に

³²⁰ 中国共産党の専門用語で、党組織の建設を指している。

³²¹ C社の社内資料と社長へのインタビュー（2024年2月25日、8:00-10:00頃）によるもの。

一度、若者やシニア層の従業員も含めて活動に参加することで、C社は良好な人間関係を築くことができる社内環境を整えた。また、C社は年間で約7～8つの企画やプロジェクトを行っており、年末にはプロジェクトのボーナスが支給される。このため、各部門間の協力が求められ、彼らはプロジェクトの一員として定期的な会議に参加し、仕事を共同で進めることにより、チームの結束力や各部門間のコミュニケーションを促進している。こうして、従業員一人ひとりのチームでの役割が強調されている。

第3に、C社は特定の業界の労働力サービスを提供することが多いため、その業界で勤務経験がある定年退職したシニア人材を雇用することが多い。従って、C社の雇用システムにおいては、柔軟かつピンポイントでシニア人材を雇用している。前述したように、C社におけるシニア人材雇用の特徴としては、一般職と経験豊富で専門的なシニア人材の両方を雇用している。後者に対しては、同社は柔軟な雇用基準と労働条件を設けている。例えば、シニア人材が国有企業や政府での勤務経験がある場合、役職への関心が高い可能性があるため、彼らに一定の管理権限を与える。また、勤務時間の柔軟性（例えば、子供の世話などの家庭事情、趣味やお稽古事）を重視する人を顧問として採用し、通勤の時間に柔軟性を持たせる。さらに、C社は経験豊富で専門的なシニア人材の役割を主に以下2点を期待している。1つは、管理経験・ノウハウに焦点を当てた管理、“党建”および企業文化の構築の役割である。例えば、C社の党支部責任者（日本語訳：党組織責任者）A氏は現在の“党建”の責任者であり、雇用された際に一定期間の管理職を務めた。当時、A氏の管理下にあった職員は若かったため、A氏の元で2年間の指導を受けた後、その職員は良好な経営成果をもたらした。もう1つは、シニア人材の専門性である。C社はB to Bの企業であり、各業界（サービス業、製造業、通信業など）に労務派遣が必要であるため、市場開拓する際に、各業界についての知識・ノウハウが不足している場合や、業界内の情報を把握していないことがある。このように、特定の業界で長年の経験を持つシニア人材を再雇用することで、市場開拓においてより決定的な役割を果たすことができる。また、人脈ネットワークの面でも、シニア人材は企業にとって利便性をもたらしている。上述のように、経験豊富で専門的なシニア人材に対して、従業員を一律に管理するのではなく、従業員の特性に応じて柔軟性を持たせることで、内部管理のみならず、外部の市場開拓および企業の人脈ネットワークの構築においても、シニア人材の活用が良好な経営成果をもたらした³²²。

6.2.4 C社におけるシニア人材活用の課題

まず、シニア人材再就業における雇用関係について考察・分析する。シニア人材とC社との雇用関係は、労務関係であることに変わりはない。H氏によれば、一般的に民営企業や大規模な企業はシニア人材と労務契約を締結し、自社の管理システムを活用することが多い。一方、大規模な国有企業や政府機関は、専門的で経験豊富なシニア人材を必要として

³²² C社の社内資料と社長へのインタビュー（2024年2月25日、8:00-10:00頃）によるもの。

いるにもかかわらず、シニア人材との直接的な雇用契約の締結が制限されている（第3章を参照）。C社はシニア人材に顧問（コンサルタント）としての役割を果たし、雇用契約を通じて第三者（C社）により直接賃金を支払うことで、国有企業や政府機関におけるシニア人材の継続雇用を実現している。さらに、クライアント企業はC社のような労務派遣の請負を通じて労災などのリスクを回避することが可能となる。つまり、C社はこのような業務形態を通じて、クライアント企業のシニア人材活用への不安を軽減し、シニア人材の再就業を促進したのである³²³。

次に、C社における再就業の課題について考察する。C社では数名の女性従業員が50代で定年退職の問題に直面している。特に一般職の女性従業員には、50歳はまだ活躍できる年齢であり、定年退職する必要はなく、仕事を続けたいという労働ニーズがある。例えば、C社の財務責任者である女性のB氏は、第2子は小学校1年生であり、しかしB氏は既に50歳以上であり、生活における経済的なプレッシャーが大きい。このようなことから、C社は女性従業員、特に定年間近の一般職や女性向けの職務（開発、デザイン、財務、人事など）の労働ニーズに対応する必要があるという課題を残した³²⁴。

また、H氏によると、再就業の問題として、社内の雇用構造に影響を及ぼす可能性が指摘されている。例えば、設立当初から経営管理者層の紹介で入社した従業員が多く存在し、現在の大多数の管理職が古参社員および雇用されたシニア人材である。彼らは新規社員のキャリア開発や成長に必要不可欠な存在であるものの、このような状況下では新規社員の昇進が難しい。つまり、シニア人材の管理職としての採用には、ポジティブな面とネガティブな面の両方がある。C社が現在直面している課題の1つは、若手従業員と雇用されたシニア層が多い一方で、中核的なミドル層従業員が少ないことである。再雇用者を採用しない、または採用できなくなる場合、社員構成に断層が生じる可能性がある³²⁵。H氏は、中国における企業の人事システムにはまだ改善の余地があり、シニア人材を適切な職務に配置することが重要であると指摘している。また、より良い人事システムの普及と社員構造の段階的な構築が必要であると強調している。

他方、C社は経験豊富なシニア人材を積極的に採用しているものの、中国における再雇用は一般職（例えば、清掃員、警備員、食堂スタッフ）である者が多い。一般職の従業員は給与が比較的低いが、シニア人材にとって社会保障の問題が顕著である。その理由として、多くの定年退職者、特に一般職に従事するシニア層は社会保険を十分に支払っていないことが挙げられる。従来の中国企業の社会保障制度では、年金を受け取るには15年以上の支払いが必要である。2024年以降、社会保険における医療保険の支払い累計年限の改革により、低年齢層のシニア人材は社会保障を全面的に受けられない可能性が生じる。また、これらの労働者にとって、健康上の問題や労働災害といった問題が生じる可能性があるが、

³²³ C社の社内資料と社長へのインタビュー（2024年2月25日、8:00-10:00頃）によるもの。

³²⁴ C社の社内資料と社長へのインタビュー（2024年3月5日、14:00-16:00頃）によるもの。

³²⁵ C社の社内資料と社長へのインタビュー（2024年2月25日、8:00-10:00頃）によるもの。

現行の労災保険のみでは、社会保障のニーズを満たすことはできない。H氏は、将来的にこの課題がシニア人材の雇用における重要課題となると指摘した上で、中国企業はこの問題に対する十分な意識を持っていないことを強調した³²⁶。

6.3 K社の事例研究

本節では、河北省承德市における大手小売企業であるK社の事例を中心に、人事副部長のW氏へのインタビューを通じて得られたデータを考察・分析する。C社とは異なる企業形態を持つK社の再雇用に関する人事システムと再雇用の成果を整理した上で、中国におけるシニア人材再就業の課題とそのあり方を考察する。

6.3.1 K社とインタビュー対象者の基本情報

図表 6-7 K社の基本情報

本社	中国河北省承德市
企業形態	大手小売企業
設立	2005 年
従業員数	3,000 人以上、管理者層は 350 人
資本金	10,000 万元
株主構成	株主 3 人
事業概要	日用消費財（FMCG）を中心とした、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、百貨店、加工工場、物流、IT 事業
企業規模	河北省、北京市、天津市を中心として、50 を超える大型スーパーマーケット、数百のコンビニエンスストアおよび多くのデパートを所有
インタビュー対象者	W 氏（女性）
職務経験	K 社で 13 年の職務経験 調達業務、商品のカテゴリ管理に関する業務、人事職務（5 年）
役職	人事副部長

出所: K 社の社内資料と人事副部長へのインタビューにより筆者作成

K 社は河北省承德市における同族経営³²⁷の大手小売企業であり、主に日用消費財（FMCG）を中心としたスーパーマーケット事業を展開している。同社は 2005 年に設立され、最初はスーパーマーケット有限会社として設立されたが、2015 年にはホールディングス・グループ株式会社として再編成された。K 社は、生産・加工、倉庫・物流、商品卸売の分野を中心に事業を展開し、加工工場、物流会社、コンビニエンスストア、百貨店、スーパーマール

³²⁶ C 社の社内資料と社長へのインタビュー（2024 年 3 月 5 日、14:00-16:00 頃）によるもの。

³²⁷ 同族経営: 家族、親族などが支配、経営する企業。K 社の場合、株主は陳氏の親族 3 人である。

ット、IT 事業を運営し、ネット販売と店舗販売の協調発展を実現してきた。同社の企業文化において、使命は「人々が心配りが行き届いた安くて、高品質の生活を楽しむこと」、ビジョンは「顧客に最も愛され、従業員に最も幸福感をもたらす 100 年企業になること」である。そのため、K 社は多様な分野での競争力を高め、消費者からの高い評価を得て急速に成長している。また、「地域に深く根ざし、絶対的に先駆者になる」という発展理念を基に、保守的な立地戦略を採用し、承德市の商業と人口が集中する旧市街を中心に事業展開を進めている。2017 年には 25 のスーパーマーケット店舗を運営し、売上高は 18 億元に達し、前年比 14.3% の増加を記録した。2018 年には売上高は 21.5 億元に達し、大企業として成長を遂げた。さらに、コロナ禍を乗り越え、2024 年には年間売上高は 30 億元に達し、河北省承德市の大手企業となっている。また、K 社は高齢者や障害者を含む多くの雇用機会を提供し、従業員の賃金も比較的高めに設定している。その結果、河北省の小売業界で 50 位にランクインし、地域住民の日常的な購買ニーズを満たし、地元で強いブランド忠誠度を築いている³²⁸。

6.3.2 K 社における再雇用に関する人事システム

K 社における再雇用の特徴について、次のようにまとめることができる。まず、K 社は小売業であり、従業員の大多数は現場でサービスを提供している。そのため、再雇用される従業員は、技術的に要求の高い職務に集中している。例えば、2023 年 12 月に新設されたスーパーマーケットの採用基準は、以下図表 6-8 のように示している。

図表 6-8 K 社におけるスーパーマーケットの採用基準

職務	主な採用基準
パン・菓子職人	健康状態が良好で、パンおよび菓子商品の製造に関連する職務経験があること。
肉職人	健康状態が良好で、肉類の解体および商品の処理に関連する職務経験があること。
鮮魚・水産加工	健康状態が良好で、水産商品の処理に関連する職務経験があること。
陳列業務	45 歳以下、健康状態が良好で、関連する職務経験がある方が優先。
カスタマーサービスおよびレジ業務	35 歳以下、高校卒業以上、関連する職務経験がある方が優先。
配送スタッフ	45 歳以下、運転免許証を保有すること。
修理・点検業務	45 歳以下、電気技師の資格を保有し、設備や施設の点検および基礎的な修理ができること。
プロモーションス	18～45 歳、健康状態が良好で、関連する職務経験がある方が優先。

³²⁸ K 社の社内資料と人事副部長へのインタビュー（2024 年 2 月 25 日、10:00-12:00 頃）によるもの。

スタッフ	
管理職研修生	22～26 歳、学歴は短大・専門学校以上、関連する職務経験がある方が優先。

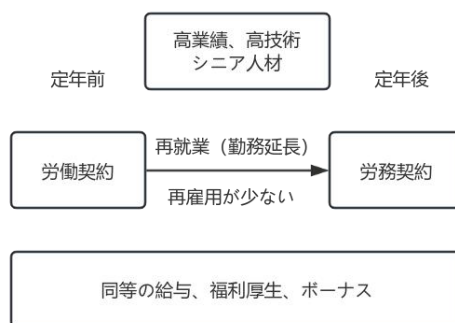
出所:K 社の社内資料と人事副部長へのインタビューにより筆者作成

K 社は、新設されたスーパーマーケットにおいて 9 つの職務で 132 名のスタッフ枠を設けているが、専門性・スキルが高い人材の確保が難しく、開店前においても、特にパン・菓子職人（3 名）、肉職人（3 名）、鮮魚・水産加工の者（2 名）を積極的に勧誘している。その理由として、パン・菓子職人などは、高い技術が要求され、その技術の習得には一定の時間が必要である。また、W 氏によると、若年層は現場での労働を避ける傾向があるため、K 社の現場での従業員の年齢層は比較的高い。このため、特に上記の専門性・スキルが高い職務において年齢制限は設けず、積極的にシニア人材を雇用している。一方で、管理職においては、経験があり、優れた業績を上げた管理者層や店長が定年年齢を超えた場合、K 社と本人の希望により、継続雇用することもある。このように、K 社はシニア人材の継続雇用を積極的に行っている。

K 社の雇用システムでは、定年年齢に達した場合でも、一律に退職させることはなく、従業員個人の意向や過去の業績などを評価した上で、元の仕事または調整後の仕事を継続できるかどうかを判断する。その結果に基づき、継続雇用が検討される。再雇用された従業員や管理者層の待遇は、定年前ないし正規従業員と同等であり、同等の給与、福利厚生（五険一金以外）、年末ボーナスを受けることができる。

K 社の従業員の労働条件においては、基本給＋業績給＋五険一金（シニア人材以外）＋法定休日＋有給休暇＋祝日の現物奨励である。そして採用された場合、1～3 ヶ月の有給研修期間が設けられ、正規従業員には現物奨励と有給休暇が提供される。このように、K 社は企業の福利厚生や物質的な報酬に力を入れており、第 3 章で取り上げた中国の中小売業とは異なる傾向を示している。

図表 6-9 K 社におけるシニア人材の再就業



出所:K 社の社内資料と人事副部長へのインタビューにより筆者作成

K 社におけるシニア人材の雇用形態については、定年退職後の継続雇用（主に勤務延長）のケースが多く、定年後数年を経過してから再雇用することは比較的少ない。このため、定年後のシニア人材は、基本的に元の職場で同じ勤務を継続することとなり、K 社にとっても、シニア人材にとっても定年前後の変化は基本的に存在しない。また、シニア人材を継続雇用する際、彼らの多くは以前 K 社での勤務経験があるため、職場環境に適応できない、あるいは特別なトレーニングを受ける必要があるケースは少ない³²⁹。

ただし、C 社と同様に、K 社の法務部によれば、定年後のシニア人材との雇用関係は労務契約に基づく労務関係であることが確認された。W 氏によると、雇用関係に関する問題は K 社が常に懸念している点でもある。要するに、シニア人材の場合、社会保険（主に基本医療保険、労災保険）は継続できず、労働契約としては不完全なものとなる。K 社の人事部は法務部と連携し、より合法的かつ適切な施策を検討したものの、最終的には労務契約の締結に至ることが唯一の解決策であった³³⁰。

6.3.3 K 社における従業員モチベーションの向上と再雇用の成果

K 社は設立以来、既に 18 年余りの歳月を経た。この間に、K 社は 50 を超える大型スーパーマーケットを開業し、着実な発展を遂げている。その成功の一因として、企業の経営理念と企業文化が挙げられる。前述したように、K 社の経営ビジョンの中心は、「顧客に愛され、従業員に最も幸福感をもたらすこと」であり、顧客の需要を満たすだけでなく、従業員のモチベーション向上にも注力している。K 社における従業員の積極性を高め、心理的欲求を満たすための方策は以下のように整理できる。

第 1 に、多様な内的報酬が挙げられる。K 社は、多様な内的報酬を活用して従業員のモチベーションを向上させてきた。例えば、C 社と同様に定期的な“团建”活動を行い、チームリーダーが楽しい活動やゲームをリードすることで、参加者が業務以外でもチームの配慮や温かさ、団結力を感じられるようにしている。そして、仕事の成果に対して即座に賞賛や励ましを行う。さらに、従業員の誕生日や入社 5 年、10 年、15 年といった特別な日には、感謝の意を表す記念品を贈呈する。この記念品は感謝状と銀製の記念メダルであり、国有企業や大手企業では役職に応じた現物奨励が支給されることが多いとされるが、K 社の場合は役職に関係なく全員に同じものが配られる。また、各支店で従業員の誕生日パーティーを開催し、特に定年間近の従業員に対しては、企業の温かさや同僚からの尊重、チームの一員であることを感じさせ、従業員の帰属意識や組織コミットメントを向上させた。

また、K 社は“員工原地”（中国語訳：従業員の居場所）という従業員の意見や心声を掲示する部屋を用意し、従業員が周囲の同僚や上司、部下に伝えたい言葉を紙に書いて部屋の所々に貼ることができるようにしている。そして、仕事面だけでなく、心理的および生活面にも配慮し、ワーク・ライフ・バランスの向上に取り組んでいる。さらに、K 社は従

³²⁹ K 社の社内資料と人事副部長へのインタビュー（2024 年 2 月 25 日、10:00-12:00 頃）によるもの。

³³⁰ K 社の社内資料と人事副部長へのインタビュー（2024 年 3 月 5 日、12:00-14:00 頃）によるもの。

業員の匿名満足度調査を実施し、従業員向けの企業ウェブサイト上に意見箱を設置して、従業員が社内環境、人間関係、人事管理に関する意見や不満を自由に表明できるようにしている。その意見や不満の重要度と反映する人数に応じて優先的に解決され、従業員に自分がチームの一員であり、意見を出せる立場にあることを認識させている。

このように、K社はスーパー小売業でありながら従業員モチベーションの向上を優先している。一方で、K社のスーパー小売業の従業員は他業種と比較して部門間の関わりが少なく、特に現場で働く従業員の中には「自分の意見が反映されるわけがない」や「自分の仕事だけに専念したい」と考える者もいる。K社はこのようなニーズを捉え、互いの賞賛と励ましを増やすことで、従業員とのコミュニケーション手段を増やし、チームの一員としての認識を促している。

第2に、“一視同仁”の態度が挙げられる。C社で取り上げたように、K社は従業員、特に再雇用された従業員と管理者層に対しても“一視同仁”の態度を取っている。すなわち、再雇用されたシニア人材は定年前ないし正規従業員と同等の給与、福利厚生（五险一金以外）、年末ボーナスを受けることができる。そして、年齢差別の撤廃に注力し、定年年齢に達した従業員に対して、一律に退職させるのではなく、個人の意向も尊重している。さらに、販売部門においては見やすいよう照明の照度を設定し、シニア人材が働きやすい環境を整備している³³¹。加えて、K社はシニア人材のみならず、障害者の雇用も積極的に行い、社会的責任を果たしている。その結果、同社は消費者、従業員、地方政府から広く賞賛されている³³²。

6.3.4 K社におけるシニア人材活用の課題

K社はシニア人材の再就業に関していくつかの懸念を抱えている。特に、K社の従業員は現場で働くことが多く、その結果、怪我や打撲などの事故が発生するリスクが高い。一方で、従業員の社会保障は整備されているべきではあるものの、定年退職したシニアの場合、その社会保障の効力が失われる。第3章でも述べた通り、中国政府の政策や法律では、シニア人材の再就業における労働契約の締結が制限されている。つまり、シニア人材の再雇用に伴うすべてのリスクは企業が負担する必要がある。しかしながら、K社は継続雇用に重点を置き、同等の給与を提供する上で、シニア人材の再雇用基準を健康面に注視している。具体的には、採用する際に従業員個人の意向や過去の業績を評価し、「体力的にこの仕事を続けるか」「この仕事に対して疲労を感じるか」といった観点から、元の仕事または調整後の職務の継続の可否を判断する。また、継続雇用の場合は、再雇用者の過去の業務業績や同僚、上司からの総合的な評価が考慮される。一方で、シニア人材の再就職の場合、過去の職務内容や関連情報を把握することが困難であるという課題が存在する。このよう

³³¹ K社の社内資料と人事副部長へのインタビュー（2024年2月25日、10:00-12:00頃）によるもの。

³³² 例えば、2023年に河北省で行われた「最美助残人」（日本語訳：一番美しい障害者の助人）イベントにおいて、K社は表彰を受賞した。社内資料によれば、当時インタビューを受けた障害者代表は、非食品部門の責任者の女性と一般従業員の男性が挙げられる。

に、K社は継続雇用、特に勤務延長を中心として、シニア人材の健康面におけるリスクを軽減することに成功している。

K社は小売業として、人手不足の問題に直面しており、またその業務の性質上、多くの若者がこの業界での勤務を避ける傾向がある。従って、W氏はシニア人材の再就業政策をより充実し、企業がより安心して再雇用を進められるような雇用環境の整備が必要不可欠であると指摘した上で、シニア人材再就業の促進について、多方面な要素が影響することを強調した。まず、市場で競争力を持つ給与待遇の提供が重要であり、次に職場環境の配慮やチームの尊重など、シニア人材のみならず、一般従業員が快適に働ける環境の整備も必要不可欠である。そして、女性従業員の労働ニーズを把握することも重要である。W氏によれば、中国における女性の平均出産年齢の遅延が進んでおり、50歳になると家庭内の経済負担が増大し、労働ニーズが高まる傾向が見られる。一方、K社における定年年齢（50歳）に達した女性従業員は、依然として十分な働く能力を持っており、健康面での問題も基本的に存在しないが、どのように女性従業員の労働ニーズを把握し、定年年齢に達すると職場から離脱するという伝統的価値観を打破し、女性従業員を企業に引き留めるかという課題が挙げられる³³³。

6.4 事例分析による仮説3の検証 -第5章を踏まえて-

本節では、事例研究の結果を基に、中国企業における再雇用に関する人事システムについて考察する。そして、事例研究の結果と第5章で得られた成果を踏まえて、中国企業の視点からシニア人材の再就業に関する課題とそのあり方について分析する。さらに、仮説3を企業側の視点から明らかにし、リサーチクエスチョン3、4を検討する。

6.4.1 事例研究に関する分析

まず、本研究における事例研究の結果をまとめる。

本研究は、インタビュー調査を通じて、中国企業のシニア人材活用の現状を把握し、企業や管理者層の視点からシニア人材再就業の課題を確認することができた。さらに、中国企業におけるシニア人材の再雇用の成功要因と従業員の再就業意欲の向上施策を確認することができた。中国企業のシニア人材活用の現状として、再就業制度においては、シニア人材の雇用関係は労働関係ではなく、労務関係にあることが確認された（労働関係と労務関係については、第3章を参照）。また、第3章で論考したように、中国における国有企業は再雇用に関して一定の制限を受けているが、顧問契約や第三者を通じて賃金を支払うことで、国有企業でもシニア人材の再雇用が可能である。一方、中国ではシニア人材の採用は基本的にフォーマルな手続きで行われない。両社におけるシニア人材再雇用の要点を以下のようにまとめることができる。

³³³ K社の社内資料と人事副部長へのインタビュー（2024年3月5日、12:00-14:00頃）によるもの。

①C社、K社においては、積極的にシニア人材を活用し、労務契約の締結を通じて再雇用している。再雇用されたシニア人材に対しては“一視同仁”の態度をとり、年齢や賃金を差別しない。

②再就業の促進と従業員のモチベーション向上施策として、C社、K社は企業レベルで従業員の福利厚生や心理的な報酬に重点を置いている。

③K社では高技術、高業績のシニア人材を重視し、継続雇用の勤務延長をメインに、総合評価を通じて再雇用を行っている。一方、C社では独自の師弟制度を用いて、低コストの一般職の従業員と経験豊富で専門的なシニア人材の両方を重視し、特に後者には一律の対応ではなく、個性と柔軟性を重視し、それぞれに適応する人事施策を用いている。

④C社、K社においては、定年間近の女性従業員の就労ニーズを強調し、シニア人材に関する社会保障制度、労災・医療保険の不足に懸念がある。一方で、C社ではシニア人材の再雇用による会社の雇用構造の問題が挙げられている。

次に、第5章の調査結果（アンケート調査）を踏まえて、2社の事例研究の結果を分析する。

①と②について、まず、第3章、第4章で論考したように、中国における再就業したシニア人材の賃金と勤務時間はアンバランスであり、低賃金で雇用される場合が多い。また、定年前後の処遇の変化が、継続雇用者本人または職場全体の就業意欲に悪影響を与える可能性があり、年齢の理由で急に賃金が下がれば、仕事に対するモチベーションが失われやすいことが明らかである（4.1.1を参照）。しかし、C社とK社では、シニア人材に対して、健康状態や勤務時間に加え、給与への関心も重視しており、再雇用されたシニア人材に正規従業員と同等の給与などの労働条件を提供している。さらに、第5章で明らかにされたように、直接的な労働条件（給料など）は再就業意欲と負の相関関係にあり、間接的な労働条件（賃金の公平さ、福祉制度の提供など）は再就業意欲と正の相関関係にあることから、両社は直接的な労働条件、特に金銭面の満足度を維持しつつ、間接的な労働条件に重点を置いた。

再就業の促進施策について、C社はシニア人材に給与の公平さと福利厚生に重点を置いている。さらに、企業は定年退職者の社会保険を支払わない代わりに、その分を福利厚生に充てる余裕があり、シニア人材とその配偶者の誕生日にはプレゼントを贈り、シニア人材の家族が病気で入院した場合には見舞金を支給している。一方、K社は、同等の給与を提供するとともに、シニア人材の再雇用基準を健康面に重点を置いている。K社では、シニア人材の継続雇用に注目し、社内教育やトレーニングがほとんど必要とされない一方で、健康状態、個人の意向および過去の業績を総合的に評価することができる。また、販売部門においては照明の照度を調整し、シニア人材が働きやすい環境を整備した上で、職場の安全性を確保している。

モチベーション向上について、K社はC社とともに、従業員の関係性と有能感への欲求を

重視している。例えば、関係性への欲求に対して、両社は定期的な“团建”活動を行い、従業員にチームの温かさや団結力を感じさせる。K社は、従業員の誕生日や特別な日には、感謝の意を表す記念品の贈呈とパーティーの開催、特に定年間近の従業員に対して、企業の温かさと同僚からの尊重、チームの一員であることを感じさせることにより、従業員の帰属意識や組織コミットメントを向上させている。また、“員工原地”、匿名満足度調査や企業ウェブサイト上の意見箱を用いて、仕事面だけでなく、心理的および生活面も同時に配慮し、従業員とのコミュニケーション手段を増やし、従業員モチベーションを向上させた。C社は、従業員をプロジェクトの一員として定期的な会議に参加させ、チームの結束力や各部門間のコミュニケーションを促進している。有能感への欲求に対して、K社は即座に賞賛や励ましを行う一方で、C社では、師弟制度を用いて、シニア人材のデジタルデバイドの問題を解決するとともに、新入社員とシニア人材の有能感を同時に向上させた。さらに、役職への関心が高い可能性があるシニア人材に柔軟な通勤時間と一定の役職管理の権限を与え、年末には雇用されたシニア人材に給与やボーナスとは異なり、名誉に伴う報奨金を提供した。第5章で明らかにされたように、内発的動機づけ要因における有能感、関係性への満足は再就業意欲と正の相関関係にあり、そしてシニア人材の個人の属性においても、関係性や有能感への満足も重要である。また、シニア人材が所属した企業や職業においては、国有企業・政府機関、公務員では自律性がもっと重要視されており、C社はこうしたシニア人材に柔軟な通勤時間と一定の役職管理の権限を与えた。要するに、両社はシニア人材の再就業意欲に関するモチベーションについて、従業員の内発的動機づけの満足に重点を置き、成果をもたらしたといえる。

③と④について、K社は前述のように、定年退職年齢に達した従業員を一律に退職させるのではなく、健康状態、個人の意向および過去の業績を総合的に評価することにより、高技術のシニア人材（例えば、パンやお菓子の職人）や、高業績の管理者層（店長職）の継続雇用を行った。C社は、一般職の従業員（清掃員、警備員、食堂スタッフ）と経験豊富で専門的なシニア人材の両方を雇用している。特に後者に対して柔軟な雇用基準と労働条件を提供し、個性と柔軟性を重視し、それぞれに適応する人事施策を用いた。さらに、C社はシニア人材の役割を管理、“党建”および企業文化の構築、特定の業界での豊富な知識と人脈ネットワークの利便性に焦点を当て、経営成果を上げてきた。前章で述べたように、シニア人材における属性（性別、学歴、健康状態、さらには企業性質と職業）による再就業意欲の影響要因の違いが明確に存在することが確認された。つまり、両社はシニア人材に対して、一律の対応ではなく、個人の状況に応じた異なる採用基準を用いたともいえる。

次に、両社は、定年間近の女性従業員の就労ニーズに注目している。前章を踏まえて、女性のほうがより直接的な労働条件や生活関連の要因（社会保険の加入や子供数）が再就業意欲に影響を与えることが示されている（社会保険に加入するほど、子供数が多いほど、再就業意欲が強い）また、直接的な労働条件の満足度が男性より低い傾向にある。再就業意欲に関しては、男女間に有意な差が見られないものの、女性の再就業意欲が男性より高

いことが確認された。一方で、シニア人材の労働保障が不十分であることが企業側からも懸念されている。中国における再就業に関する制度や企業の人事システムにはまだ改善する余地があり、シニア人材の再就業にはポジティブな面とネガティブな面の両方があると言わざるを得ない。このような状況の中で、K社は継続雇用を中心に、シニア人材の健康面のリスクを軽減し、C社は労務派遣によりクライアント企業の労災への懸念を減少させ、シニア人材の再就業を促進した。

6.4.2 仮説3の検証

まず、仮説3「中国におけるシニア人材再就業のあり方は、シニア人材の基本状況（年齢、性別、学歴、健康状態）によって異なる」について考察する。

前章で分析したように、シニア人材における性別、学歴、健康状態、さらには企業性質（過去）、職業（過去）による再就業意欲の影響要因の違いが明確に存在することが確認された。従って、シニア人材の側面から、再就業のあり方はシニア人材の基本状況（年齢、性別、学歴、健康状態）のみならず、過去に勤務した企業や職業によっても異なることも示唆された。一方で、シニア人材を積極的に活用し、再雇用しているC社、K社はシニア人材に対して一律の対応ではなく、個人の状況に応じた異なる採用基準を用いていることが明らかである。両社はシニア人材に対して、主に健康面、専門性・スキル、経験、過去の業績と勤務した企業や職業に注目しており、さらに女性シニア層の就労ニーズにも注目している。つまり、仮説3「中国におけるシニア人材再就業のあり方は、シニア人材の基本状況（年齢、性別、学歴、健康状態）によって異なる」はシニア人材および企業の側面から支持されたといえる。

さらに、中国におけるシニア人材再就業のあり方をより詳細に考察するため、先述した調査結果を踏まえて、リサーチクエスション3「企業におけるシニア人材の再雇用を成功する要因とは」、リサーチクエスション4「企業におけるシニア人材の再就業の課題とは」について考察する。

リサーチクエスション3「企業におけるシニア人材の再雇用を成功する要因とは」については、“一視同仁”の態度をとり、年齢や賃金を差別しないこと、そして福利厚生や心理的な報酬の施策に重点を置くこと、一律の対応ではなく、個性と柔軟性を重視した人事施策を用いることが挙げられる。

リサーチクエスション4「企業におけるシニア人材の再就業の課題とは」については、企業がシニア人材に対する社会保障制度、労災、医療保険の不足に懸念を抱えていることが挙げられる。その主な理由として、シニア人材の再就業における雇用関係に適用される法律や社会保険制度の相違が挙げられる（第3章、第6章を参照）。また、中国における再就業に関する制度や企業の人事システムにはまだ改善する余地があり、シニア人材の再就業にはポジティブな面とネガティブな面の両方が存在することが示唆される。さらに、女性従業員の就労ニーズと再就業の問題が顕著であることが明らかである。

終章

1 本研究の結論

本研究では、中国におけるシニア人材再就業に関するモチベーションを明らかにし、高齢化社会の問題を先進諸国と比較分析しながら、中国におけるシニア人材再就業の課題とそのあり方について考察した。第1章では、シニア人材の定義に着目し、本研究の位置づけを明確にし、シニア人材を「定年退職年齢に達し、働く能力を持つ50歳以上の人」と定義した。さらに、シニア人材の再就業に関する先行研究と理論的考察について議論し、第2章においては、3つの研究仮説、そして分析枠組みを構築した。

検証プロセスとしては、まず、第3章と第4章において、中・日両国におけるシニア人材再就業に関するモチベーションおよびその環境的要因について考察・分析した。また、他国の比較視点（ドイツ、米国、日本）から中国におけるシニア人材再就業の課題およびその限界について論じた。さらに、中国と日本の比較分析を通じて、社会的、環境的側面（伝統的価値観、法制度、雇用形態と雇用機会）、企業の側面（人事・雇用システム、労働条件と職場環境）を中心に、日本から中国への示唆を提示した。

次に、第3章、第4章から得られた知見に基づき、第5章では、北京市に在住する50～70歳、定年退職し現在未就業のシニア層に対するアンケート調査のデータを用い、シニア人材のモチベーションと再就業意欲の関連性、また再就業意欲の影響要因を明らかにした。これにより、仮説1と2を検証し、リサーチクエスチョン1、2を考察した。また、仮説3をシニア人材の側面から考察した。一方、第6章では、シニア人材を積極的に活用している河北省にある企業2社の管理者層に対するインタビュー調査に基づき、中国におけるシニア人材再就業の課題とそのあり方を企業側の側面から考察・分析した。これにより、仮説3を企業の側面から明らかにし、リサーチクエスチョン3、4を考察した。

本研究は、研究目的とこれまでの研究・分析に基づき、仮説とリサーチクエスチョン1～4を解答しながら結論を導く。

仮説1:「中国におけるシニア人材の内発的動機づけは再就業意欲に有意な影響を与えている」は、第5章のアンケート調査の分析結果により支持された。その中で、シニア人材の内発的動機づけ要因として、自律性は再就業意欲に有意な影響を与えていることが一部支持され、有能感および関係性は再就業意欲に有意な影響を与えていることはともに支持された。

仮説2:「中国におけるシニア人材の外発的動機づけは再就業意欲に有意な影響を与えている」は、第5章のアンケート調査の分析結果により支持された。その中で、シニア人材の外発的動機づけ要因として、直接的な労働条件は再就業意欲に有意な負の相関、間接的な労働条件は再就業意欲に有意な正の相関があることが確認され、支持された。

仮説3:「中国におけるシニア人材再就業のあり方は、シニア人材の基本状況によって異なる」は、第5章のアンケート調査および第6章のインタビュー調査の分析結果により、

シニア人材における性別、学歴、健康状態、さらには企業性質（過去）、職業（過去）による再就業意欲の影響要因の違いが明確に存在することが確認され、そして再就業のあり方はシニア人材の基本状況（年齢、性別、学歴、健康状態）のみならず、過去に勤務した企業や職業によっても異なることも示唆され、シニア人材および企業の側面から支持された。

リサーチクエスチョン1:「シニア人材における企業性質（過去）、職業（過去）別再就業意欲の相違点は何か」、リサーチクエスチョン1について、シニア人材における企業性質（過去）、職業（過去）別再就業意欲の相違点として、民営企業が最も高く、次いで国有企業・政府機関、公共機関が最も低い傾向にある。また、内発的・外発的動機づけ要因の得点は民営企業が最も低く、次いで公共機関、国有企業・政府機関が最も高い。再就業意欲の影響要因については、シニア人材の企業性質（過去）は公共機関、国有企業・政府機関の場合、自律性要因も無視できない。内発的・外発的動機づけ要因の得点は一般労働者が最も低く、次いで正社員、そして公務員が最も高い（関係性平均値以外）。一方、再就業意欲についてはその逆の傾向が見られる。賃金が高い職業は内発的動機づけ要因を重視し、賃金が低い職業は外発的動機づけ要因を重視する傾向があることが示唆される。つまり、企業（過去）別、職業（過去）別のモチベーション、再就業意欲、そして再就業意欲の影響要因はそれぞれ異なっており、シニア人材の再就業に対して一律の対策は望ましくないことが明らかである。

リサーチクエスチョン2:「シニア人材における就業意向の特徴とは何か」については、第5章のアンケート調査の分析結果により明らかにされた。リサーチクエスチョン2について、就業意向別においても、デジタルへの関心度と関係性が重要であるものの、元の会社で働きたい場合、関係性がより重要であり、別の会社で働きたい場合、関係性の影響が比較的弱い。また、間接的な労働条件の満足度が高いほど元の会社で働きたい傾向があり、直接的な労働条件の満足度が低いほど別の会社で働きたい傾向がある。

リサーチクエスチョン3:「企業における再雇用を成功する要因とは」については、第6章のインタビュー調査の分析結果により明らかにされた。リサーチクエスチョン3「企業における再雇用を成功する要因とは」については、“一視同仁”の態度をとり、年齢や賃金を差別しないこと、そして福利厚生や心理的な報酬の施策に重点を置くこと、一律の対応ではなく、個性と柔軟性を重視した人事施策を用いることが挙げられる。

リサーチクエスチョン4「企業におけるシニア人材の再就業の課題とは」については、企業側の視点において、第6章のインタビュー調査の分析結果により明らかにされた。さらに、第3章、第4章の分析結果（中日の差異と示唆）を踏まえて、中国におけるシニア人材再就業の課題とそのあり方は以下のように総括することができる。

再就業の課題として、社会的、環境的側面における伝統的価値観については、シニア人材の就労ニーズを捉え、金銭面と価値観を踏まえて考えていくべきであり、伝統文化や価値観を打破することも必要である。法制度（権利保護制度、雇用制度）については、最大

の問題点として、シニア人材と雇用主の雇用関係は労働関係ではないことが挙げられており、『労働法』や『労働契約法』に基づくシニア人材再就業の権利保護が求められている。雇用形態と雇用機会（就業ルート）については、中国はシニア人材の再就業に対する一定の準備を整えたものの、再就業に対応する社会環境が未だに出来ていない。シニア人材向けの職業紹介所の創設とシニア人材雇用プラットフォームの改善に焦点を当て、シニア人材が自らの価値を認識し、能力を発揮できるような社会環境を作ることが必要不可欠である。また、シニア人材再就業の促進には、老人大学と企業の連携が望ましい。一方、企業の側面における人事・雇用システムについては、シニア人材の再就業にはポジティブな面とネガティブな面の両方が存在しており、中国の再就業に関する制度や企業の人事システムにはまだ改善する余地が残されている。中国企業は、継続雇用の促進要因の内的報酬を重視すべきことも挙げられる。また、就業ルートの確保の問題が顕著であり、企業と政府および社会環境の連携体制が不可欠である。労働条件については、企業はシニア人材に対する社会保障制度、労災、医療保険の不足に懸念を抱いており、さらに女性従業員の就労ニーズと再就業の問題も顕著である。勤務時間、勤務内容、職場環境などの健康上の問題を配慮した柔軟な働き方はシニア人材の再就業を促進する重要なポイントであり、労働法の改善が求められる一方、中国企業はシニア人材の労働条件を改めて整える必要がある。

中国におけるシニア人材再就業のあり方について、シニア人材と企業の側面からまとめることができる。全体的な傾向における再就業意欲に影響を与える要因の中で、モチベーションについて、影響が最も大きいものは内発的動機づけの下位因子の関係性であることが明らかである。そして、内発的動機づけ要因は再就業意欲と正の相関関係にあり、外発的動機づけ要因として、直接的な労働条件は主に再就業意欲と負の相関関係にあり、間接的な労働条件は再就業意欲と正の相関関係にある。また、シニア人材における性別、学歴、健康状態、さらには企業性質（過去）、職業（過去）別による再就業意欲の影響要因の違いが明確に存在することが確認された。高学歴、あるいは国有企業・政府機関で職務経験を持つシニア人材のほうが、内発的動機づけ要因を重視する傾向がある。一方、低学歴、低賃金層のシニア人材は家庭状況や外発的動機づけ要因を重視する傾向がある。さらに、継続雇用においては、関係性への欲求の満足が重要であり、再就職においては、関係性の影響が比較的弱いものの、注目したいのは間接的な労働条件への満足が高いほど、元の会社で働きたい（継続雇用）という傾向が見られる一方で、直接的な労働条件への満足が低いほど、別の会社で働きたい（再就職）という傾向が確認された。他方、デジタルへの関心度や学習意欲の存在は再就業意欲に強い影響を与えていることが明らかである。つまり、中国におけるシニア人材再就業のあり方は、シニア人材の基本状況（年齢、性別、学歴、健康状態）のみならず、これまで務めた企業や職業によっても異なり、基本的には、内発的動機づけ要因と間接的な労働条件を重視する就業環境が求められている。特に年齢の低いシニア層において再就業意欲が高く、加えて関係性への欲求の満足が再就業を促進するためには不可欠である。すなわち、企業は低年齢層、低学歴のシニア人材のニーズを捉え

る必要があり、有能感と関係性欲求の充実、間接的な労働条件と直接的な労働条件に関する施策を講じて、さらにはシニア人材の学習意欲を考慮する必要があると考えられる。また、企業にとっては、シニア人材に対して一律の対応ではなく、個人の状況に応じた異なる採用基準と労働条件を用いることが重要である。就業ルートが不足し、再就業に関する制度や法律が整備されていない現在では、従業員のモチベーション向上による継続雇用の促進が期待される。従って、内発的動機づけ要因と間接的な労働条件の充実、そして直接的な労働条件への満足を維持する施策を講じる必要がとりわけ重要となる。さらに、年齢や賃金を差別しないことや、福利厚生、心理的な報酬、モチベーション向上の施策に重点を置き、個性と柔軟性を重視した人事施策を用いることが、中国におけるシニア人材再就業のあり方であるといえる。

2 本研究の意義

中国におけるシニア人材の再就業に関する研究は、極めて重要である。特に、シニア人材の再就業とそのモチベーションに関する研究は、学術的および実務的に大きな意義を持つ。

学術上の意義として、中国では少子高齢化に関する多くの研究が存在するが、その多くは日本の事例を参考にしている。しかし、日本においても、シニア人材のモチベーションに関する研究は少ない。本研究は、中国におけるシニア人材の再就業意欲とモチベーションの影響要因について論じた。シニア層は中年期と同じ心理的欲望を持ち、中年期の仕事モチベーションが再就業意欲に転換する可能性を検討した。さらに、モチベーションと再就業意欲の関連性を明らかにし、従業員のモチベーション向上が長期の勤務や組織へのコミットメントに影響を与え、定年年齢に達した後の離職行動を防ぐだけでなく、再就業意欲の向上と継続雇用、再就職につながることを明らかにした。実証研究の結果として、シニア人材における再就業意欲に影響を与える要因と再就業の在り方と課題を示す実証的なデータを提供した。また、本研究のオリジナリティとして、再就業が試行錯誤の段階にある中国において、シニア人材の再就業意欲とモチベーションを分析し、企業側の視点と環境的要因を踏まえたシニア人材再就業の課題とあり方を明確にした。そして再就業意欲に関して、モチベーション理論が中国のシニア人材に対して適用可能であることと、中国におけるシニア人材の内発的動機づけ、外発的動機づけの影響要因は再就業意欲に影響を与えることが確認され、理論上の空白を埋めたと考えられる。

実務上の意義として、高齢化社会の問題において、中国と日本の共通点が多く、中国は日本を参考に再雇用について検討することが重要である。中国におけるシニア人材の再雇用は、定年年齢の引き上げよりも、短時間で労働力不足を解決する方法として期待されている。本研究は、中国におけるシニア人材再就業の可能性、必要性、正当性について考察し、日本との比較分析を行い、両国の再雇用の相違点を社会的、環境的側面と企業の側面から明らかにした。さらに、中国における再雇用の問題点と課題についても考察した。

企業側の視点からシニア人材再就業の現状と課題を理解し、経済全体の活性化と企業の競争力向上に寄与することができる。また、シニア人材の再雇用を成功させるための要因を特定することで、具体的な施策の策定に役立つ。企業はシニア人材の豊富な経験や知識を活用しやすくなり、企業の生産性や競争力の向上にも貢献する。これにより、企業における人材不足の問題を緩和し、年齢に関する先入観や偏見、差別を減少させ、人材の多様性を促進することが期待される。

3 研究課題と今後の展望

本研究は中国におけるシニア人材の再就業に関するモチベーションに焦点を当てているが、シニア人材のキャリアや家庭状況といった生活面に関する要素の考慮が不足している。また、本研究で実施したアンケート調査は北京市という単一の都市に限られており、インタビュー調査も河北省にある2社に限られているため、シニア人材の再就業状況や特徴、再就業へのモチベーションを一定程度反映しているものの、結果の一般化には限界があると思われる。また、調査の再現性について、本研究の事例研究では、中国におけるシニア人材を積極的に雇用する企業に焦点を当てているが、そのような企業数は限られているため、事例分析の再現には一定の難易度が伴うと考えられる。特に、これまでの中国では再就業に関する政策が十分に整備されておらず、シニア人材の再雇用が一般的な雇用慣行とみなされていなかった。しかしながら、2024年9月の新政策では、2025年から12年をかけて男女の定年退職年齢を3年引き上げることが規定されている。本研究の研究期間と新政策の施行時期にずれがあるため、新政策の影響は取り上げていないものの、中国におけるシニア人材の活用問題は正しく重要視されつつあり、今後はシニア層を積極的に雇用する企業が増加する可能性が高いと思われる。今後は異なる都市でも同様の問題について調査を行い、調査の範囲を広げる必要がある。また、シニア人材の再就業意欲に影響を与える要因は、企業の性質や職業によって異なるため、今後は産業別にシニア人材の再就業意欲やモチベーションを分析し、各業界特有の要因を探ることも重要であると考えられる。

また、定年退職し、再び職に就いた人に対する就業意欲の調査は有意義な結果が予想されていない（例えば、中国は日本のように定年延長と継続雇用が義務付けられておらず、シニア人材の再就業意欲が低く、一方で再就業したシニア人材の再就業意欲は極めて高いと思われる）。さらに、定年退職していない人は、定年までの健康状態や家庭事情、心情の変化に関する研究は意義があるものの、検証することは難しいと思われる。本研究では、アンケート調査において、筆者が2023年2月から三度の調査を行い、質問項目を洗練し有意義なデータを得たが、モチベーション以外の要素も含めた包括的な調査については今後の課題にしたい。

参考文献

【日本語文献】

- 赤林英夫（2012）「人的資本理論」『日本労働研究雑誌』独立行政法人 労働政策研究・研修機構 621 号 pp. 8-11
- 浅尾裕（2014）「日本における高年齢者雇用及び関連する諸制度の推移と課題—一定年延長と雇用継続措置を中心として—」『海外労働情報 第 14 回日韓ワークショップ報告書 高年齢者雇用問題：日韓比較』独立行政法人労働政策研究・研修機構 14 号 pp. 19-48
- 浅野和也（2019）「トヨタにおける効率的かつ柔軟な働き方の模索と展開」『東邦学誌』愛知東邦大学学術情報センター 48 巻 1 号 pp. 37-57
- 安達智子（2001）「就業動機尺度の概念的妥当性 動機, 自己効力感との関連性について」『実験社会心理学研究』日本グループ・ダイナミックス学会 41 巻 1 号 pp. 45-51
- 阿部誠（1999）「「高齢者雇用問題」と高齢社会の就業システム(高齢社会と社会政策)」『社会政策学会誌』社会政策学会 2 巻 pp. 97-116
- 池田浩（2017）「ワークモチベーション研究の現状と課題—課題遂行過程から見たワークモチベーション理論」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構 684 号 pp. 16-25
- 石田潤（2010）「内発的動機づけ論としてのフロー理論の意義と課題」『人文論集=Journal of cultural science』兵庫県立大学神戸商科キャンパス学術研究会 45 号 pp. 39-47
- 石塚浩美（2016）『中国労働市場のジェンダー分析—経済・社会システムからみる都市部就業者』勁草書房
- 石塚浩美（2019）『日中韓働き方の経済学分析—日本を持続するために中国・韓国から学べること』勁草書房
- 伊藤元重（2018）『ミクロ経済学 第 3 版』日本評論社
- 李崙碩（2012）「高齢者雇用の環境的要因と対応に関する比較事例研究」『法政論叢』日本法政学会 48 巻 2 号 pp. 197-209
- 遠藤ひとみ・松行康夫（2005）「高齢社会におけるライフコースとアクティブシニアのアンペイドワーク」『地域学研究』日本地域学会 35 巻 2 号 p. 443
- 遠藤雅樹・佐藤崇志・今村誠・谷口雄治・佐々木建太・菅沼啓・高橋秀誠（2020）「ドイツにおける職業訓練のデジタル化に関する取り組み—ドイツ調査報告」『技能科学研究』Polytechnic University of Japan 職業能力開発総合大学校 37 巻 1 号 pp. 1-6
- 翁其銀（1997）「中国人の養生観とその文化・宗教的背景」『比較社会文化研究』九州大学大学院比較社会文化研究科 1997 年 2 号 pp. 13-25
- 大島正光（1983）「高齢者労働—高齢者雇用に関する問題—」『人間工学』一般社団法人 日本人間工学会 19 巻 1 号 pp. 1-7
- 岡田涼（2010）「自己決定理論における動機づけ概念間の関連性——メタ分析による相関係数の統合」『パーソナリティ研究』日本パーソナリティ心理学会 18 巻 2 号 pp. 152-160

- 小川慎一（2013）「日本における労働市場の社会学の展開：労働移動の研究を中心に」『横浜経営研究』 34 巻 1 号 pp. 1-19
- 小川全夫（2017）「国際社会の高齢化に対応する人材養成の課題」『敬心・研究ジャーナル』学校法人敬心学園職業教育研究開発センター 1 巻 1 号 pp. 3-13
- 大橋勇雄（2009）「日本の最低賃金制度について—欧米の実態と議論を踏まえて」『日本労働研究雑誌 特集：最低賃金』独立行政法人 労働政策研究・研修機構 593 号 pp. 4-15
- 大湾秀雄・佐藤香織（2017）「第 1 章 日本の人事の変容と内部労働市場」川口大司編『日本の労働市場—経済学者の視点』有斐閣
- 鹿毛雅治（1994）「内発的動機づけ研究の展望」『教育心理学研究』一般社団法人 日本教育心理学会 42 巻 3 号 pp. 345-359
- 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」『研究紀要 Works Review』株式会社リクルート リクルートワークス研究所 7 号 pp. 1-14
- 柏木仁（2009）「リーダーの成長と価値観に関する定性的研究—価値観の止揚的融合—」『経営行動科学』経営行動科学学会 22 巻 1 号 pp. 35-46
- 片岡信之・佐々木恒男・高橋由明・渡辺峻・齊藤毅憲（2010）『アドバンスト経営学—理論と現実』中央経済社
- 加藤克彦・矢澤美香子（2021）「企業人の健康で幸せな老後のために：サクセスフル・エイジングへの提言」『武蔵野大学紀要 心理臨床センター紀要』武蔵野大学心理臨床センター紀要編集委員会 21 号 pp. 33-43
- 金山権（2009）「中国の企業倫理」『創価経営論集』創価大学経営学会 33 巻 3 号 pp. 1-11
- 茅野廣行（2015）「「雇用の流動化」—自由に退職できる環境の創出」『江戸川大学紀要』江戸川大学 25 号 pp. 357-361
- 川口大司（2017）『日本の労働市場—経済学者の視点』有斐閣
- KANYI（2021）「中国の中小企業におけるダイバーシティ経営に関する一考察—A 社の事例分析を中心に—」『桜美林大学研究紀要 社会科学研究』桜美林大学 2 号 pp. 254-272
- KANYI（2023）「中国の中小企業におけるダイバーシティ経営に関する研究—人材の多様性によるキャリア形成を中心に—」桜美林大学国際学研究科 国際人文社会科学専攻 博士学位請求論文 pp. 1-135
- 金貞任・新開省二・熊谷修・藤原佳典・吉田祐子・天野秀紀・鈴木隆雄（2004）「地域中高年者の社会参加の現状とその関連要因 —埼玉県鳩山町の調査から—」『日本公衆衛生雑誌』日本公衆衛生学会 51 巻 5 号 pp. 322-334
- 黒田啓太（2017）「今も続いている就職氷河期の影響」玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶応義塾大学出版会 pp. 51-68
- 経営学検定試験協議会（監修）経営能力開発センター（編集）（2009）『経営学検定試験公式テキスト ⑤ 人的資源管理—中級受験用』中央経済社
- 小池和男（1994）『日本の雇用システム—その普遍性と強み』東洋経済新報社

- 近藤絢子 (2017) 「第 5 章 高齢者雇用の現状と政策課題」川口大司編『日本の労働市場――経済学者の視点』有斐閣
- 小島克久 (2003) 「高齢者の健康状態と所得格差」『人口学研究』日本人口学会 33 巻 pp. 85-95
- 小島弥生・太田恵子 (2009) 「企業従業員の職務満足度と人事評価システムの捉え方との関連」『産業・組織心理学研究』産業・組織心理学会 22 号 pp. 75-86
- 小林幸一郎 (1985) 「組織文化の革新と組織開発」『組織科学』特定非営利活動法人 組織学会 19 巻 1 号 pp. 55-65
- 蔡昉 (2009) 「中国の人口高齢化：試練，対応，および可能性」『中国経済研究』中国経済経営学会 6 巻 2 号 pp. 47-52
- 境睦 (2019) 『日本の戦略的経営者報酬制度』中央経済社
- 酒井之子 (2016) 「ダイバーシティ経営に適合する人事管理システムのあり方～日本企業の事例研究から～」『大学院研究年報 戦略経営研究科編』戦略経営研究科年報・紀要・ジャーナル委員会 4 号 pp. 44-62
- 桜井茂男 (1984) 「内発的動機づけに及ぼす言語的報酬と物質的報酬の影響の比較」『The Japanese Journal of Educational Psychology』The Japanese Association of Educational Psychology 32 号 pp. 286-295
- 佐藤健司 (2021) 「日本企業における人間関係：メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の視点から」『同志社商学』同志社大学商学会 72 巻 5 号 pp. 733-749
- 佐藤和文 (2001) 「IT シニアが社会を変える―デジタルデバイドの克服を目指して」『情報処理学会研究報告』情報処理学会 24 号 pp. 57-64
- 佐々木英和 (1996) 「生涯学習実践の学習課題に関する理論的考察：A. H. マズローの欲求理論の批判的継承を軸として」『生涯学習・社会教育学研究』東京大学大学院教育学研究科生涯教育計画講座社会教育学研究室紀要編集委員会 20 号 pp. 21-30
- 饒傳坤・桜井康宏・菊地吉信 (2003) 「大中小都市圏における産業別就業構造の変動に関する研究(都市計画)」『日本建築学会技術報告集』一般社団法人 日本建築学会 9 巻 17 号 pp. 391-396
- 杉山大輔 (2013) 「企業サステナビリティを促進するサービス深化モデル」『サービスイノベーション新展開』研究・技術計画学会研究論文 28 巻 3_4 号 pp. 303-312
- 杉山直 (2007) 「トヨタの再雇用制度」『中京経営研究』中京大学経営学会 16 巻 2 号 pp. 77-102
- 孫亜文 (2019) 「働きがいは定年後の就業継続に影響を与えるのか」『Works Discussion Paper』株式会社リクルート リクルートワークス研究所 29 巻 pp. 1-15
- 高橋桂子・仲神八重子 (2007) 「女性の継続就業意欲に影響を与える要因」『新潟大学教育人間科学部紀要 人文・社会科学編』新潟大学教育人間科学部 9 巻 2 号 pp. 291-298
- 高野和良・坂本俊彦・大倉福恵 (2007) 「高齢者の社会参加と住民組織：ふれあい・いきいきサロン活動に注目して」『山口県立大学大学院論集』山口県立大学 8 巻 pp. 129-137
- 高柳誠一・小林俊哉 (2004) 「高齢化・人口減少社会におけるシニア研究者・開発技術者

- に望まれる役割(人材問題)」『年次学術大会講演要旨集』研究・技術計画学会 19 号 pp. 493-496
- 竹内淨 (2019) 「環境 NPO におけるシニア人材のキャリア構造と能力活用に関する事例研究」『高千穂論叢=THE TAKACHIHO RONSO』高千穂大学高千穂学会 54 巻 1 号 pp. 1-16
- 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:文献レビューと将来展望」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構 59 巻 7 号 pp. 4-15
- 坪谷邦生 (2020) 『図解 人材マネジメント入門 人事の基礎をゼロからおさえておきたい人のための「理論と実践」100 のツボ (Kindle 版)』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 東海詩帆 (2022) 「情報コミュニケーションに焦点を当てたワークモチベーションの組織心理学的研究」明治大学商学博士論文 pp. 1-211
- 董光哲 (2019) 「中国の上場企業における経営者インセンティブに関する一考察—先行研究のサーベイを中心に—」『桜美林経営研究』桜美林大学大学院経営学研究科 10 号 pp. 22-38
- 董光哲 (2007) 『経営資源の国際移転 - 日本型経営資源の中国への移転の研究 - 』文眞堂
- トウメイリン (2024) 「中国における再雇用に関する一考察—日本との比較分析を中心として—」『桜美林大学研究紀要 社会科学研究』桜美林大学 4 号 pp. 107-122
- 戸田淳仁 (2016) 「中高年の就業意欲と実際の就業状況の決定要因に関する分析」『経済分析』内閣府経済社会総合研究所 191 号 pp. 165-182
- 長島一由 (2015) 「シルバー人材センターの現状と課題—シニア就業拡大に向けた事例研究—」『研究紀要 Works Review』株式会社リクルート リクルートワークス研究所 10 巻 3 号 pp. 1-14
- 永野仁 (2007) 「企業の人材採用の変化-景気回復後の採用行動」『日本労働研究雑誌』独立行政法人 労働政策研究・研修機構 567 号 pp. 4-14
- 仲野久利 (2014) 「高齢社会における専門的知識・経験を有するシニア人材の活用に関する研究」北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科博士論文 pp. 1-135
- 馬欣欣 (2011) 「『中国女性の就業行動——「市場化」と都市労働市場の変容』」『中国経済研究』慶應義塾大学出版会 8 巻 2 号 pp. 63-67
- 馬利中 (1996) 「中国(上海, 浙江)高齢者のライフサイクルに関する研究」『民族衛生』日本民族衛生学会 62 巻 2 号 pp. 41-52
- 橋本昌夫・若林満 (1974) 「ヘルツバーグの「職務満足の二要因理論」をめぐる諸問題」『慶應義塾大学大学院社会学研究科紀要:社会学心理学教育学』慶應義塾大学大学院社会学研究科 14 号 pp. 19-30
- 長谷川廣 (2002) 「現代の経営革新と人的資源管理」『労務理論学会誌』労務理論学会 11 巻 p. 3-16
- 濱口恵俊 (1998) 「何が日本人の行動を決めるのか」『日本保健医療行動科学会年報』日

- 本保健医療行動科学会 13 巻 pp. 27-34
- 速水敏彦 (1995) 「外発と内発の間に位置する達成動機づけ」『心理学評論』心理学評論刊行会 38 巻 2 号 pp. 171-193
- 樋口真己 (2014) 「シニア世代の社会参加と学習支援の仕組みについての考察: 地域貢献活動を中心に」『西南女学院大学紀要』西南女学院大学 18 巻 pp. 163-172
- 樋口美雄 (2008) 「経済学から見た労働市場の二極化と政府の役割」『日本労働研究雑誌』独立行政法人 労働政策研究・研修機構 571 号 pp. 4-17
- 兵藤郷 (2012) 「シニアの学び行動の考察と定年後のキャリア形成—大学院の可能性—」『研究紀要 Works Review』株式会社リクルート リクルートワークス研究所 7 巻 9 号 pp. 1-12
- 廣瀬清人・菱沼典子・印東桂子 (2009) 「マズローの基本的欲求の階層図への原典からの新解釈」『聖路加看護大学紀要』 35 号 pp. 28-36
- 福井直人 (2015) 「パフォーマンス・マネジメント概念に関する理論的考察」『経営學論集』日本経営学会 85 集 pp. F9-1-F9-26
- 福島さやか (2007) 「高齢者の就労に対する意欲分析」『日本労働研究雑誌 特集: 仕事の中の幸福』独立行政法人 労働政策研究・研修機構 558 号 pp. 20-31
- 藤原崇 (2021) 「戦略的人的資源管理論への心理的契約理論の適用」兵庫県立大学大学院 経営学研究科博士論文 pp. 1-319
- 藤原善美 (2012) 「基本的心理欲求間の関係と目標内容に関する展望: 自己決定理論研究における概観」『信州豊南短期大学紀要』信州豊南短期大学 29 巻 pp. 71-97
- 古川久敬 (1974) 「職務モチベーションに関する期待理論」『実験社会心理学研究』鉄道労働科学研究所 14 巻 2 号 pp. 147-158
- 古川久敬 (2013) 「組織と個人の成長を促進するための人事評価を通したパフォーマンス・マネジメント」『日本経済大学大学院紀要』日本経済大学大学院 1 巻 1 号 pp. 17-35
- 萩原牧子 (2018) 「希望していなかったのにどうして就業したのか—就業意欲別の非就業者の就業要因と求職行動—」『研究紀要 Works Review』株式会社リクルート リクルートワークス研究所 13 巻 4 号 pp. 2-13
- 益田勉 (2015) 「高齢者のキャリア意識~55 歳から 88 歳までの 900 名に対する意識調査から~」『人間科学研究』文教大学人間科学部 37 号 pp. 69-80
- 松葉博雄 (2008) 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果 事例企業調査研究から」『経営行動科学』経営行動科学学会 21 巻 2 号 pp. 89-103
- 松平好人 (2022) 「自治体による中小企業イノベーション促進政策の効果の可視化」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』一般社団法人 経営情報学会 pp. 243-246
- 松丸和夫 (1999) 「高齢者の雇用と就業保障(高齢社会と社会政策)」『社会政策学会誌』社会政策学会 2 巻 pp. 117-125
- 松本恵 (2006) 「高齢者の就労意欲に関わる要因」『研究紀要 Works Review』株式会社リ

- クルート リクルートワークス研究所 1号 pp. 1-12
- 松山哲也 (2005) 「マスローの自己実現理論その2: マスローの欲求階層理論の現代的意義」『教育科学セミナー』関西大学教育学会 36巻 pp. 81-89
- 馬渡尚憲 (2013) 「労働賃金の基礎理論」『季刊経済理論』経済理論学会 50巻1号 pp. 55-67
- 御子柴清志 (2005) 「従業員満足度調査」『経営政策論集』桜美林大学 4巻1号 pp. 109-126
- 南亮進著・牧野丈夫協力 (2002) 『日本の経済発展 (第3版)』東洋経済新報社
- 三隅二不二・矢守克也 (1993) 「日本人の勤労価値観——「第2回働くことの意味に関する国際比較調査」から——」『組織科学』特定非営利活動法人 組織学会 26巻4号 pp. 83-96
- 宮本勝浩 (1990) 「計画経済と市場経済併存の経済モデル」『ソ連・東欧学会年報』ロシア・東欧学会 19号 pp. 98-106
- 宮本十至子 (2012) 「少子高齢化社会における年金と課税—ドイツの経験を中心に」『日本年金学会誌』日本年金学会 31巻 pp. 22-27
- 宮本みち子 (2017) 「人口減少下の労働問題のポイントは何か—特集報告へのコメント—」『日本労働社会学会年報』日本労働社会学会 28巻 pp. 99-107
- 守島基博 (1996) 「人的資源管理と産業・組織心理学—戦略的人的資源管理論のフロンティア—」『産業・組織心理学研究』産業・組織心理学学会 10巻1号 pp. 3-14
- 森戸英幸 (2014) 「高年齢者雇用安定法—2004年改正の意味するもの」『日本労働研究雑誌特集: 最近の労働法改正はその目的を達成したか?』 pp. 34-40
- 八木紀一郎・荒木詳二 (2020) 訳 J・A・シュンペーター著『経済発展の理論 (初版)』日本経済新聞出版社
- 八代充史 (2023) 「公務員65歳定年引上げへの課題 民間企業との比較において」『連合総研レポート D10』公益財団法人 連合総合生活開発研究所 36巻4号 p. 17
- 安田英土・董光哲 (2015) 「中国大学の産学連携活動の実態と課題」『江戸川大学紀要』江戸川大学 25号 pp. 71-76
- 山田浩史・檜山敦・山口征人・小林正朋・廣瀬通孝 (2016) 「多様なシニア人材のジョブマッチングのためのインタラクティブ検索」『日本バーチャルリアリティ学会論文誌』特定非営利活動法人 日本バーチャルリアリティ学会 21巻2号 pp. 263-271
- 吉川雅也 (2016) 「モチベーション理論における主体性概念の探求: 組織における主体性獲得のプロセスに着目して」『産研論集』関西学院大学産業研究所 43号 pp. 115-121
- 吉田辰雄 (2010) 「わが国の進路指導・キャリア教育における職業観・勤労観に関する研究」『アジア文化研究所研究年報』アジア文化研究所 pp. 1-10
- 吉原直毅 (2008) 『労働搾取の厚生理論序説』岩波書店
- 梁春玉・高橋謙造・王徳文・石紅梅・丸井英二 (2005) 「中国における初代目一人っ子の親世代の高齢者介護に関する意識 (第1報)」『民族衛生』日本民族衛生学会 71巻6号 pp. 235-243

渡守紘宜（2016）「高齢者労働集約型産業における人的資源管理～ビルメンテナンス業界における社員の二要因理論の役割～」『グローバルビジネスジャーナル』一般社団法人 グローバルビジネス学会 2 巻 2 号 pp. 7-16

【中国語文献】

程兰芳・邓蔚（2022）「人口老龄化对社会保障支出的影响研究」『华东经济管理』中共安徽省委党校 2022 年 1 期 pp. 1-8

程馨（2008）「中国人口老龄化背景下的老年人力资源开发研究」青岛大学人口、资源与环境经济学博士学位论文 p. 6

崔之皓（2020）「谦卑型领导对新生代知识型员工离职倾向的影响研究—自我决定理论视角」安徽师范大学工商管理学硕士学位论文 p. 36

范明媛（2021）「自我决定理论视域下机构老年人幸福感提升研究」长春理工大学社会工作学硕士学位论文 pp. 1-56

封进（2016）『可持续的养老保险水平-全球化、城市化、老龄化的视角-』中信出版集团

冯彦・君王琼（2021）「中国退休制度整体改革势在必行」『东北师大学报（哲学社会科学版）』东北师范大学 2022 年 5 期 pp. 53-61

郭锦程・韩慧彤（2022）「老年人在现代科技环境中的困境及其解决对策研究」『科技风』河北省科技咨询服务中心 2022 年 7 期 pp. 130-132

郭准（2022）「试论现代企业管理中内在报酬对企业运营效果的影响」『现代经济信息』黑龙江省企业管理协会 2022 年 17 期 pp. 146-148

韩娟（2023）「数字时代儒家孝道的价值与践行」『阴山学刊』包头师范学院 2023 年 2 期 pp. 49-56

何友晖・邵广东（2017）『漫谈中国人的心理：东西方文化之对比』科学出版社

胡志进（2012）「试论民营企业的人力资源管理」『经济师』山西省社会科学院 山西社会科学报社 2012 年 8 期 p. 232

胡澎（2020）「日本老年雇佣制度的经验与启示」『人民论坛』人民日报社 2020 年 9 期 pp. 129-131

黄丽丽（2020）「人口高龄化背景下大庆市加强老年人才资源开发研究」『商业经济』黑龙江省商业经济研究所 黑龙江省商业经济学会 2020 年 2 期 pp. 74-75

李萍（2014）「实行统一社保制度的重要意义」『中外企业家』黑龙江人民出版社有限公司 2014 年 6 期 p. 223

李清华（2009）「高中生基本心理需要的满足与幸福感的关系」河北大学发展与教育心理学硕士学位论文 pp. 30-33

林琪祯（2021）「日本少子高龄化对策对中国产业劳动力市场的启示」『中国市场』中国物流与采购联合会 2021 年 18 期 pp. 149-151

刘亚娜・褚琪（2022）「如何更好“继续发光发热”——积极老龄化视域下老年人再就业促进研究」『山东行政学院学报』山东省经济管理干部学院 2022 年 3 期 pp. 100-108

- 罗楠 (2022) 「自我决定理论视角下体面工作对员工绩效影响的实证研究」重庆工商大学人力资源管理学硕士学位论文 pp. 1-55
- 马瑞婷 (2021) 「零工劳动市场评价制度研究」『合作经济与科技』河北省供销合作总社 河北省供销合作经济学会 2021 年 11 期 pp. 96-97
- 潘睿·陈晔 (2020) 「从自我决定论视角讨论网络游戏中产品需求对用户粘度的影响」『PIM 10th National and 3rd International Conference 2020』PANYAPIWAT INSTITUTE OF MANAGEMENT pp. 1660-1668
- 启民 (2017) 「外国老人融入社会有奇招」『新天地』光明日报报业集团 2017 年 5 期 pp. 62-63
- 钱鑫·姜向群 (2006) 「中国城市老年人就业意愿影响因素分析」『人口学刊』吉林大学 2006 年 5 期 pp. 24-29
- 沈玮 (2013) 「退休返聘者权利保护研究」苏州大学经济法学硕士学位论文 pp. 1-48
- 史玉民·胡志强 (2004) 「产业结构演化的耗散结构观」『科学学与科学技术管理』中国科学学与科技政策研究会 天津市科学学研究所 2004 年 2 期 pp. 59-61
- 万海远·韩丽丽·申萌 (2020) 「中国老年人低就业率成因:与俄罗斯的跨国比较」『统计研究』中国统计学会 国家统计局统计科学研究所 2020 年 4 期 pp. 87-100
- 万芊 (2013) 「城市低龄老年人再就业促进研究——基于上海市的调查」『社会科学研究』四川省社会科学院 2013 年 6 期 pp. 114-117
- 王葆华 (2008) 「论人力资源外包」『品牌研究』山西社会科学报刊社有限公司 2008 年 11 期 pp. 45-46
- 王德文·姜茂敏·吴政宇·张瑞泽·李蕤·郭佩佩·廖智 (2022) 「青壮年劳工的工作满意度及其对睡眠的影响」『中国卫生事业管理』四川省卫生与计划生育委员会 2022 年 9 期 pp. 704-711
- 王天营 (2022) 「对我国“第二劳动市场”发展的思考」『经济问题』山西省社会科学院 2022 年 8 期 pp. 15-16
- 王伟 (2022) 「低龄老年人就业影响因素实证分析」『河南理工大学学报 (社会科学版)』河南理工大学 2022 年 1 期 pp. 60-64
- 王雪薇 (2021) 「社会支持对城镇低龄老年人再就业意愿影响研究——以淄博市为例」社会保障学硕士学位论文 pp. 1-54
- 王玉敏 (2012) 「我国企业人力资源管理体系现状及发展策略研究」『企业文化 (中旬刊)』中共黑龙江省委奋斗杂志社 2012 年 11 期 p. 24
- 王云多 (2019) 「老龄化对公共养老金、公共教育支出及经济增长的影响」『大连理工大学学报 (社会科学版)』大连理工大学 2019 年 4 期 pp. 66-73
- 吴才智·荣硕·朱芳婷·湛燕·郭永玉 (2018) 「基本心理需要及其满足」『心理科学进展』中国科学院心理研究所 2018 年 6 期 pp. 1063-1073
- 夏永祥 (1993) 『市场经济与劳动力资源配置』西北大学出版社
- 熊玮 (2010) 「退休返聘制度研究」中南大学民商法学硕士学位论文 pp. 1-49

- 徐惠 (2020) 「对日本老年人的就业政策的研究」『人文社会』共青团贵州省委 2020 年 4 期 pp. 119-120
- 许艳 (2008) 「信息化与人才多样化的培养」『新闻爱好者 (下半月)』河南日报报业集团 2008 年 11 期 pp. 106-107
- 徐智华·吕晨凯 (2021) 「积极老龄化背景下的老年人再就业权利法律保护路径研究」『河南财经政法大学学报』河南财经政法大学 2021 年 2 期 pp. 63-72
- 杨光辉 (2006) 「中国人口老龄化与产业结构调整的统计研究」厦门大学博士学位论 pp. 105-119
- 杨敬年 (2010) 译『国富论』陕西人民出版社 2010 年 アダム・スミス (1776) 『An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations』
- 杨善华 (2018) 『老年社会学』北京大学出版社
- 杨彦 (2004) 「北京市老年人力资源开发研究」首都经济贸易大学人口学硕士学位论文 pp. 31-32
- 尹豪 (2001) 「改革开放后中国经济增长、劳动市场变化及未来展望」『人口学刊』吉林大学 2001 年 5 期 pp. 3-9
- 喻承甫·张卫·曾毅茵·叶婷·胡谏萍·李丹黎 (2012) 「青少年感恩、基本心理需要与病理性网络使用的关系」『心理发展与教育』北京师范大学 2012 年 1 期 pp. 83-90
- 曾捷英 (2012) 「关于员工心理报酬问题的调查—以我国民营零售企业销售人员为例」『中国流通经济』 2012 年 3 期 pp. 104-109
- 张哗林·陈万明 (2004) 「人力资源外包探讨」『南京农业大学学报 (社会科学版)』南京农业大学 2004 年 3 月 4 卷 1 期 pp. 29-33
- 张金平 (2021) 「低龄老年人再就业的法律风险分析」『人力资源』辽宁社会科学院 2021 年 2 期 pp. 102-103
- 张玉英·王晓敏 (2002) 「中国劳动市场的形成与就业结构的演变」『湖北社会科学』湖北省社会科学界联合会 湖北省社会科学院 2002 年 11 期 pp. 71-73
- 张喆 (2013) 「浅谈劳动力迁徙对劳动市场资源的优化配置」『劳动保障世界』吉林省人力资源和社会保障宣传中心 2013 年 10 期 p. 48
- 周源·马煜天 (2011) 「我国产业结构演化与就业关联性实证研究」『商业研究』哈尔滨商业大学 中国商业经济学会 2011 年 11 期 pp. 58-63
- 朱宁 (2018) 「日本老年人雇佣政策的研究」『长江丛刊』湖北省作家协会 2018 年 11 期 p. 139

【英語文献】

- Aoki, Masahiko (2010) Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy: A Microtheory of the Japanese Economy. Cambridge University Press; Reprint
- Becker, Gary (1962) "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis" Journal of Political Economy, 70 (5) pp. 9-49
- Bertrand, Marianne, Claudia Goldin, and Lawrence F. Katz. (2010) "Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors." American Economic Journal: Applied Economics, 2 (3) , pp. 228-255

- Boxall, Peter and John Purcell (2003) *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan
- Cumming, M. Elaine (1964) "New thoughts on the theory of disengagement." In: Kastenbaum, R. (eds) *New Thoughts on Old Age*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp.3-18
- Deci, E.L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), pp.105-115
- Deci, E. L. (1972) "Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity." *Journal of Personality and Social Psychology*, 22 (1) , pp.113-120
- Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2016) "Self-determination theory in work organizations: the state of the science. " *Annual Rev. Organ. Psychol. Organ Behaviour*, 4, pp.19-43.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer New York, NY
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000) "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry*, 11 (4) , pp.227-268
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001) "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (8) , pp.930-942
- Gagné, M., Deci, E.L. (2005) "Self-determination theory and work motivation." *Journal of Organization-al Behaviour*, 26, pp.331-362
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010) "The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages." *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4) , pp.628-646
- Graves, L.M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013) "How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee pro-environmental behaviours in China." *Journal of Environmental Psychology*, 35, pp.81-91.
- Havighurst, Robert J. (1961) "Successful Aging, *The Gerontologist*", 1 (1) , pp.8-13
- Herzberg, F (2003) "One More Time How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* January. pp.1-13
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959) *The motivation to work*. NY: John Wiley
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016) "Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. " *Journal of Vocational Behaviour*, 95-96, pp.74-89
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Baer, J. C. (2012) , "How Does Human Resource

- Management Influence Organizational Outcome: A Meta- Analytic Investigation of Mediating Mechanisms.” , Academy of Management Journal, 55 (6) pp.1264-1294
- Johnston, Mary M. , Sara J. Finney (2010) “Measuring basic needs satisfaction: Evaluating previous research and conducting new psychometric evaluations of the Basic Needs Satisfaction in General Scale.” Contemporary Educational Psychology, 35 (4) , pp. 280-296
- Kochan, Thomas A. & Lee Dyer (1993) “Managing transformational change: the role of human resource professionals.” The International Journal of Human Resource Management, 4 (3) , pp. 569-590
- Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011) “Age and Work-related Motives: Results of a Meta-analysis.” Journal of Organizational Behavior, (32) , pp. 197-225
- Maslow, A. (1954) Motivation and Personality. New York : Harper & Row
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010) “Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale.” Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83 (4) , pp. 981-1002
- Vroom, V. H. (1964) Work and motivation. New York: Wiley

【ウェブサイト】

会計検査院「平成 13 年度決算検査報告」

<https://report.jbaudit.go.jp/org/h13/2001-h13-0575-0.htm> (2024. 5. 19 にアクセス)

株式会社マイナビ HP「非正規雇用の外国人・シニア採用に関する企業調査 (2023 年)」

https://career-research.mynavi.jp/reserch/20230628_53546/ (2024. 6. 23 にアクセス)

経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業 100 選／100 選プライム (平成 25 年度)」

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyol100sen/practice/pdf/64kato.pdf> (2024. 5. 19 にアクセス)

経済産業省 (2019) 「第 4 回 産業構造審議会 2050 経済社会構造部会会議資料」

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/2050_keizai/pdf/004_03_00.pdf (2023. 12. 3 にアクセス)

公益社団法人全国シルバー人材センター事業協会 HP

<https://zsjc.or.jp/> (2023. 10. 28 にアクセス)

厚生労働省「平成 25 年版労働経済の分析－構造変化の中での雇用・人材と働き方－」

<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/13/13-1.html> (2023. 10. 17 にアクセス)

厚生労働省「社会全体での予防・健康づくりの推進」

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/jisedai_health/shin_jigyo/pdf/010_04_00.pdf (2024. 5. 16 にアクセス)

厚生労働省「働き方改革実行計画」

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html> (2023. 12. 31 にアクセス)

厚生労働省「高年齢者雇用状況等報告」

<https://www.mhlw.go.jp/content/11703000/000955633.pdf> (2024. 5. 19 にアクセス)

総務省『平成 14 年版 情報通信白書』

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h14/html/E1042400.html>
(2024. 5. 19 にアクセス)

総務省統計局 (2023) 「労働力調査結果」

<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.html> (2023. 12. 26 にアクセス)

総務省統計局「世界の統計 2008～2022」

<https://www.stat.go.jp/data/sekai/0116.html#h2-01> (2022. 11. 15 にアクセス)

内閣府『平成 14 年高齢社会白書』、『令和元年版高齢社会白書』
<https://www.cao.go.jp/> (2023. 9. 4 にアクセス)

内閣府「NPO 統計情報」<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-seni>
(2024. 5. 19 にアクセス)

内閣府「高齢社会対策に関する調査一実施した調査一覧」

<https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/kenkyu.html> (2023. 12. 4 にアクセス)

内閣府「令和 3 年度 高齢者の日常生活・地域社会への参加に関する調査結果（全体版）」

https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/r03/zentai/pdf_index.html (2023. 12. 4 にアクセス)

内閣府「平成 24 年度「団塊の世代の意識に関する調査結果」（全体版）」

<https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h24/kenkyu/zentai/index.html> (2023. 12. 31 にアクセス) の内容により筆者作成

リクルートワークス研究所「次世代シニア問題」

https://www.works-i.com/research/works-report/item/141008_senior.pdf
(2022. 5. 4 にアクセス)

北京大学丰汇商学院 (2021) 「专题报告 | 中国中老年就业创业 2020 年调研报告」

https://thinktank.phbs.pku.edu.cn/2021/zhuantibaogao_1231/57.html (2023. 12. 9 にアクセス)

法律之星 HP <http://law1.law-star.com/> (2023. 12. 15 にアクセス)

国家老年大学 HP <https://lndx.edu.cn/elderlyUniversity> (2024. 05. 06 にアクセス)

江苏法院网 HP (2022) 「简述超龄人员劳动关系与劳务关系的成立及思考」

<http://www.jsfy.gov.cn/article/94093.html> (2024. 5. 12 にアクセス)

江苏省人力资源和社会保障厅 (2017) 『江苏省劳动人事争议疑难问题研讨会纪要』 苏劳人仲委[2017]1 号 <https://jshrss.jiangsu.gov.cn/col/col178937/index.html> (2024. 5. 12 にアクセス)

经济日报 HP http://paper.ce.cn/pc/content/202210/11/content_262332.html 2022 年 10 月 11 日星期二刊 经济日报出版社 (2022. 11. 11 にアクセス)

PHBS (2021) 北京大学丰汇商学院「专题报告 | 中国中老年就业创业 2020 年调研报告」
https://thinktank.phbs.pku.edu.cn/2021/zhuantibaogao_1231/57.html (2023. 12. 23 にアクセス)

习近平 (2022) 中华人民共和国中央人民政府 HP「高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告」
http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm 2022 年 10 月 25 日
 (2022. 11. 15 にアクセス)

中国老年人才网 HP <https://www.zglncr.org.cn/#/home> (2024. 05. 06 にアクセス)

中国老年大学协会 HP <https://www.caul1988.com/#/> (2024. 05. 06 にアクセス)

中国国家统计局 HP『中国労働統計年鑑 (2022)』、『中国人口第六次普查年鉴 (2010)』、『中国人口第七次普查年鉴 (2020)』
<https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01> (2022. 11. 26 にアクセス)

中华人民共和国国家卫生健康委员会 (2022) 「2021 年度国家老龄事业发展公报」
<http://www.nhc.gov.cn/cms-search/xxgk/getManuscriptXxgk.htm?id=e09f046ab8f14967b19c3cb5c1d934b5> (2023. 12. 14 にアクセス)

中华人民共和国中央人民政府 HP「“十四五”国家老龄事业发展和养老服务体系规划」
<https://www.gov.cn/> (2023. 10. 22 にアクセス)

中华人民共和国中央人民政府 HP「国务院办公厅印发关于切实解决老年人运用智能技术困难实施方案的通知」
http://www.gov.cn/zhengce/content/2020-11/24/content_5563804.htm 2020 年 11 月 24 日 (2022. 11. 15 にアクセス)

World Economic Forum HP『The Global Gender Gap Report 2022』
<https://jp.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/> (2024. 3. 3 にアクセス)

World Health Organization HP『World Health Statistics 2005、2022』
<https://www.who.int/data/gho/publications/world-health-statistics> (2023. 11. 15 にアクセス)

付録

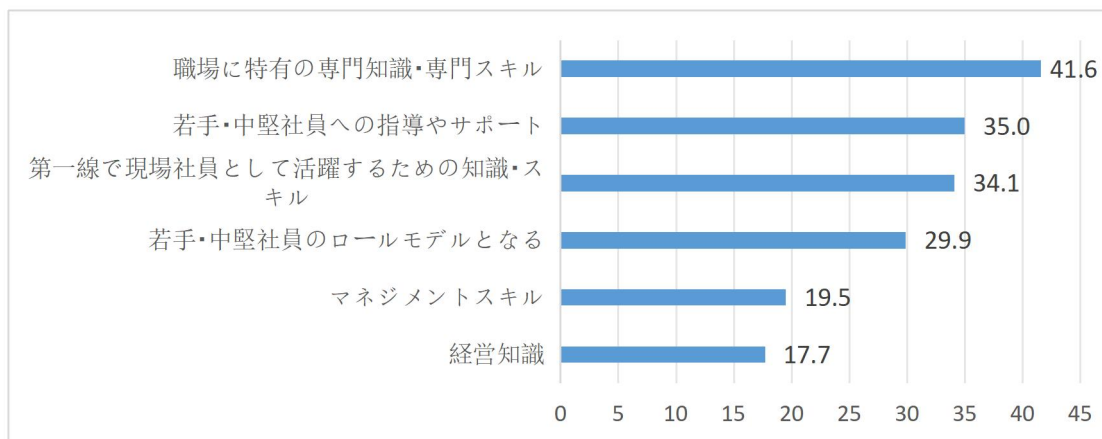
図表 A-1 日本企業におけるシニア（65 歳以上）の採用意向と実績（2023 年）

業種別	回答数	採用意向（％）	採用実績（％）
全体	1545	65.8	66.4
飲食・フード	109	57.4	65.7
ホテル・旅館	104	71.3	70.4
コンビニ・スーパー	108	67.6	68.5
パチンコ・カラオケ・ネットカフェ	62	52.0	46.6
その他小売・サービス	113	59.1	50.0
警備	93	78.9	89.4
清掃	104	77.3	77.3
家庭教師・講師・試験監督	115	47.8	43.4
介護	109	70.4	79.6
保育	63	69.8	60.5
事務・オフィスワーク	119	67.6	65.8
ドライバー	113	72.4	78.6
軽作業	108	60.1	62.0
製造	111	68.2	72.0
建築・土木	114	67.0	64.2

出所:株式会社マイナビ HP「非正規雇用の外国人・シニア採用に関する企業調査（2023 年）」

https://career-research.mynavi.jp/research/20230628_53546/（2024.6.23 にアクセス）により筆者作成

図表 A-2 日本企業におけるシニアに期待する役割・能力（2023 年）（％）

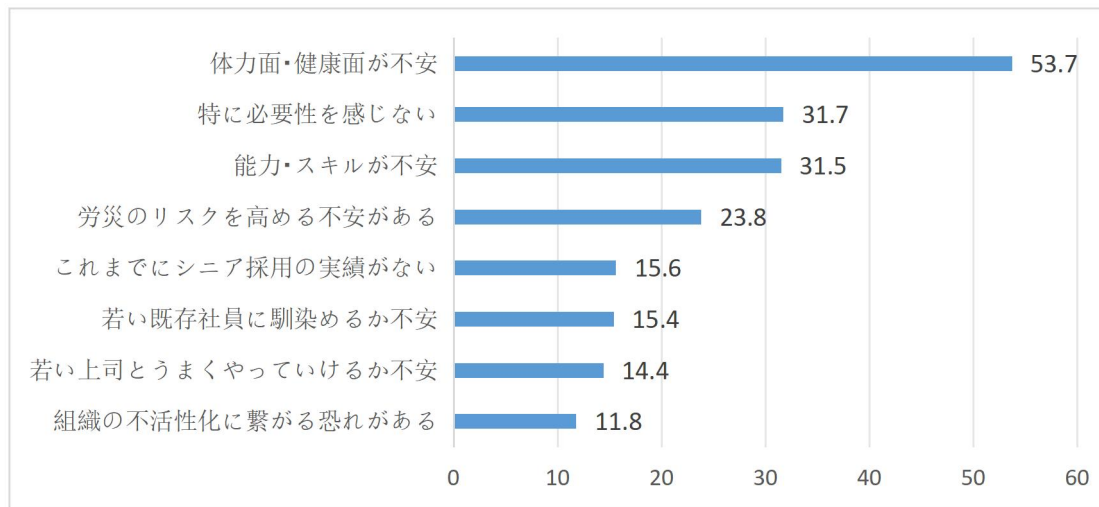


注:n=1,192（シニア採用実績または採用意向がある企業）

出所:株式会社マイナビ HP「非正規雇用の外国人・シニア採用に関する企業調査（2023 年）」

https://career-research.mynavi.jp/research/20230628_53546/（2024.6.23 にアクセス）の内容により筆者作成

図表 A-3 日本企業におけるシニアを採用したくない理由（2023 年）（％）

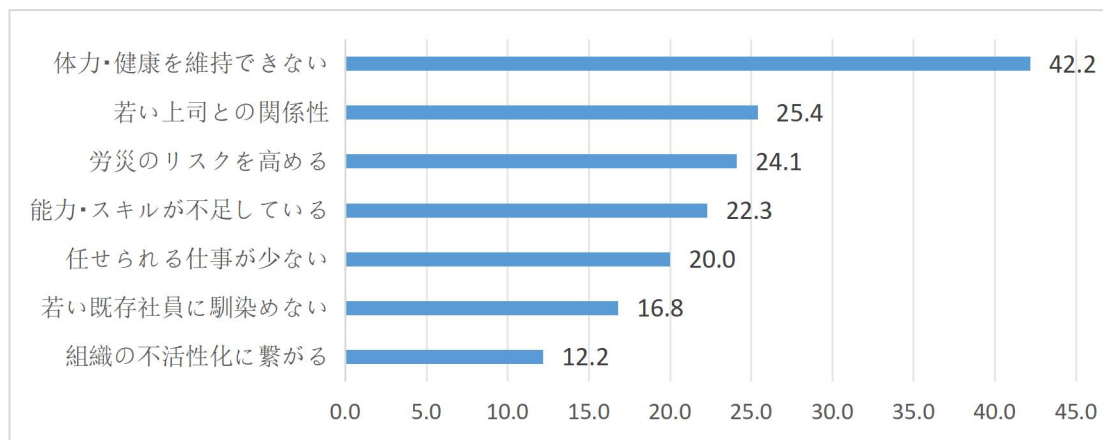


注:n=533（シニア採用意向がない企業）

出所:株式会社マイナビ HP「非正規雇用の外国人・シニア採用に関する企業調査（2023 年）」

https://career-research.mynavi.jp/research/20230628_53546/（2024. 6. 23 にアクセス）の内容により筆者作成

図表 A-4 日本企業におけるシニア雇用の課題（2023 年）（％）



注:n=1,035（シニアを採用している企業）

出所:株式会社マイナビ HP「非正規雇用の外国人・シニア採用に関する企業調査（2023 年）」

https://career-research.mynavi.jp/research/20230628_53546/（2024. 6. 23 にアクセス）の内容により筆者作成

図表 A-5 分散分析結果（性別）

	性別（平均値±標準偏差）		p
	男性(n=253)	女性(n=215)	
1. 年齢	62.00±2.79	61.20±2.79	0.00***
3. 学歴	3.93±1.14	3.59±1.22	0.00***
8. 給料（過去）	3.75±1.12	3.02±1.05	0.00***
直接的な労働条件平均値	3.52±0.63	3.40±0.65	0.05**
関係性平均値	4.03±0.62	4.14±0.58	0.05**
再就業意欲平均値	3.22±1.05	3.37±0.94	0.11

注：分散分析結果においては、6. 企業性質（過去）、7. 職業（過去）、12. 資金源、13. 婚姻状況は除外した。

出所：筆者作成

図表 A-6 分散分析結果（学歴）

	学歴（平均値±標準偏差）		p
	低学歴（高校以下、n=188）	高学歴（専門大学以上、n=280）	
1. 年齢	61.94±3.19	61.42±2.52	0.052*
2. 性別	1.57±0.50	1.38±0.49	0.000***
8. 給料（過去）	2.71±0.95	3.89±1.02	0.000***
9. 勤務時間	2.27±1.22	1.77±0.96	0.000***
10. 社会保険（過去）	1.11±0.31	1.02±0.16	0.000***
11. 労働契約	1.29±0.45	1.10±0.31	0.000***
14. 子供数	2.34±0.64	2.12±0.43	0.000***
15. デジタル製品の使用状況	4.24±0.95	4.63±0.65	0.000***
16. デジタルへの関心度	4.01±0.93	4.30±0.65	0.000***
直接的な労働条件平均値	3.33±0.63	3.56±0.63	0.000***
間接的な労働条件平均値	3.27±0.76	3.40±0.79	0.081*
有能感平均値	4.02±0.63	4.23±0.58	0.000***
再就業意欲平均値	3.38±0.95	3.22±1.03	0.096*

注：分散分析結果においては、6. 企業性質（過去）、7. 職業（過去）、12. 資金源、13. 婚姻状況は除外した。

出所：筆者作成

図表 A-7 分散分析結果（健康状態）

	健康状態（平均値±標準偏差）		p
	不健康（一般以下、n=192）	健康的（やや健康以上、n=276）	
2. 性別	1.51±0.50	1.43±0.50	0.098*
3. 学歴	3.66±1.16	3.85±1.20	0.089*
8. 給料（過去）	3.18±1.17	3.58±1.11	0.000***
11. 労働契約	1.22±0.41	1.15±0.36	0.051*
14. 子供数	2.15±0.46	2.25±0.58	0.049**
15. デジタル製品の使用状況	4.23±0.94	4.64±0.64	0.000***
16. デジタルへの関心度	3.97±0.86	4.33±0.70	0.000***
直接的な労働条件平均値	3.28±0.57	3.59±0.66	0.000***
間接的な労働条件平均値	3.23±0.74	3.42±0.80	0.009***
有能感平均値	4.04±0.65	4.22±0.56	0.001***
関係性平均値	4.00±0.64	4.14±0.57	0.010***

注：分散分析結果においては、6. 企業性質（過去）、7. 職業（過去）、12. 資金源、13. 婚姻状況は除外した。

出所：筆者作成

図表 A-8 分散分析結果（企業）

	企業（平均値±標準偏差）			p
	民営企業 (n=158)	公共機関 (n=150)	国有企業・政府機関 (n=106)	
3. 学歴	3.32±1.22	4.00±0.99	4.39±0.87	0.000***
4. 健康状態	3.63±0.93	3.54±0.90	3.82±0.80	0.037**
8. 給料（過去）	3.19±1.33	3.52±0.94	3.78±0.83	0.000***
9. 勤務時間	2.22±1.10	1.82±1.10	1.61±0.72	0.000***
10. 社会保険（過去）	1.08±0.27	1.02±0.14	1.03±0.18	0.031**
11. 労働契約	1.25±0.43	1.09±0.29	1.11±0.32	0.000***
14. 子供数	2.29±0.59	2.09±0.45	2.13±0.39	0.001***
15. デジタル製品の使用状況	4.32±0.84	4.61±0.71	4.66±0.63	0.000***
直接的な労働条件平均値	3.30±0.66	3.55±0.57	3.67±0.62	0.000***
間接的な労働条件平均値	3.12±0.90	3.34±0.69	3.68±0.60	0.000***
自律性平均値	3.09±0.75	3.23±0.65	3.30±0.73	0.040**
有能感平均値	4.05±0.63	4.20±0.55	4.24±0.65	0.022**
関係性平均値	4.06±0.64	4.02±0.57	4.19±0.59	0.073*

再就業意欲平均値	3.44±0.97	3.08±1.00	3.26±1.05	0.005***
----------	-----------	-----------	-----------	----------

注:分散分析結果においては、7. 職業（過去）、12. 資金源、13. 婚姻状況は除外した。企業性質（過去）を4種類に分類される。

出所:筆者作成

図表 A-9 分散分析結果（職業（過去））

	職業（平均値±標準偏差）			p
	一般労働者（n=132）	正社員（n=184）	公務員（n=133）	
1. 年齢	61.20±2.67	61.58±2.95	62.15±2.81	0.022**
2. 性別	1.58±0.50	1.53±0.50	1.24±0.43	0.000***
3. 学歴	2.86±0.91	4.13±1.04	4.37±0.96	0.000***
4. 健康状態	3.52±0.95	3.72±0.81	3.72±0.91	0.084*
8. 給料（過去）	2.68±0.99	3.59±0.92	4.14±0.98	0.000***
9. 勤務時間	2.11±1.03	1.68±0.90	2.01±1.16	0.001***
10. 社会保険（過去）	1.10±0.30	1.02±0.15	1.03±0.17	0.003***
15. デジタル製品の使用状況	4.20±0.95	4.61±0.67	4.68±0.62	0.000***
16. デジタルへの関心度	3.91±0.89	4.28±0.73	4.39±0.63	0.000***
直接的な労働条件平均値	3.20±0.63	3.58±0.59	3.68±0.57	0.000***
間接的な労働条件平均値	3.16±0.86	3.42±0.72	3.46±0.76	0.002***
自律性平均値	3.03±0.79	3.24±0.71	3.31±0.61	0.004***
有能感平均値	3.98±0.67	4.14±0.59	4.33±0.52	0.000***
関係性平均値	3.97±0.71	4.16±0.53	4.08±0.58	0.022**
再就業意欲平均値	3.48±0.85	3.25±1.07	3.16±1.00	0.021**

注:分散分析結果においては、6. 企業性質（過去）、12. 資金源、13. 婚姻状況は除外した。

出所:筆者作成

資料1 アンケート調査質問紙

「仕事に対するモチベーションおよび再就業意欲に関する調査」のご協力をお願い

本調査の目的は、中国におけるシニア人材の再就業意欲に関するモチベーションを明らかにした上で、シニア人材再就業の課題とそのあり方をシニア人材の側面から考察します。ご参加、ご協力感謝いたします。

個人情報保護の方法に関する事項

1) 匿名性と機密性の確保:

アンケート調査のデータ収集は、研究担当者が直接行う。無記名調査のため匿名化は行わない。

2) データの利用:研究担当者が学会において発表・投稿する予定があることと、博士論文として公表する予定があること。それ以外で使用しないこと。

3) 情報管理:

- ・収集した情報はインターネットに接続しないコンピュータで入力する。
- ・アンケートの回答用紙などの紙媒体は日本へ持ち帰る予定がなく、電子データとして記入した後、シュレッダーにより処分とする。
- ・全ての情報（電子データ、USB メモリ）は研究責任者の研究室の鍵付きのロッカー保管する。
- ・入力したデータはコンピュータ内部ではなく USB メモリに保存する。
- ・全ての情報は研究室以外に持ち出すことは予定していないが、電子データ、USB メモリは念のためパスワードによるロックをかける。
- ・研究期間終了後から 10 年間保存・管理する。

苦痛・危険性に関する事項

- ・精神的負担と身体的負担・苦痛を及ぼす可能性がある。
- ・予想外の状況の対応等。

インフォームド・コンセントに関する事項

- ・実施計画への参加は任意であること。
- ・実施計画への参加に同意しないことにより不利益な対応を受けないこと。
- ・実施計画への参加に同意した後でも、いつでも同意を撤回することができること。
- ・回答を中止しても不利益を被ることがないこと。
- ・研究成果公表方法について、研究担当者が学会において発表・投稿する予定があることと、博士論文として公表する予定があること。
- ・実施計画参加に対して謝礼を支払うこと。

ご記入いただく前に、このアンケートに参加することに上述の内容を同意していただく必要があります。記入をもって参加することに同意とみなす。

1 あなたの年齢は

_____歳

2 あなたの性別は

☐男

☐女

3 あなたの最終学歴は

☐小学校以下

☐中学校

☐高校/専門学校

☐短大/専門学校

☐大学

☐修士

☐博士

4 あなたの身体健康状態は

☐非常によくない（働けないぐらい）

☐非常によくない（でもまだ働ける）

☐やや良くない

☐どちらともいえない

☐やや健康

☐非常に健康

5 現在の就業状態は

☐定年退職していない、仕事をしている

☐定年退職していない、仕事をしていない

☐定年退職し、そして仕事をしていない

☐定年退職し、まだ仕事をしている

6 務まる(昔)企業形態は（もし転職が多かった場合、最も勤続年数が長く、印象が深い企業を基に回答してください）

☐国有企業

- ☐ 民営企業
- ☐ 公共機関
- ☐ 政府機関
- ☐ 農林業
- ☐ 自営業
- ☐ その他_____

7 職業（昔）は

- ☐ 政府/官僚/公務員
- ☐ 企業経営者（基層および中高層経営者を含む）
- ☐ 一般職員（オフィス/事務所の従業員）
- ☐ 専門職員（医師/弁護士/芸術家/記者/教師など）
- ☐ 一般労働者（工場労働者/体力労働者など）
- ☐ 商業サービス業従業員（販売員/店員/サービススタッフなど）
- ☐ フリーランサー
- ☐ 農林牧漁労働者
- ☐ その他_____

8 給料（昔）は毎月いくらですか

- ☐ 1000 元以下
- ☐ 1000～2000 元
- ☐ 2000～5000 元
- ☐ 5000～10000 元
- ☐ 10000～20000 元
- ☐ 20000 元以上

9 毎週（昔）平均の働き時間は

- ☐ 40 時間以内
- ☐ 40～50 時間
- ☐ 50～60 時間
- ☐ 60～70 時間
- ☐ 70 時間以上

10 社会（健康）保険は加入しましたか

- ☐ はい
- ☐ いいえ

11 正規の労働契約は締結しましたか

- ☐ はい
- ☐ いいえ

12 現在主な資金源は

- ☐ 給料
- ☐ 年金・養老金
- ☐ 家族、親族から
- ☐ その他

13 婚姻状況

- ☐ 配偶者あり
- ☐ 未婚
- ☐ 離別・その他

14 子供数

- ☐ 無
- ☐ 1人
- ☐ 2人
- ☐ 3人以上

15 デジタル製品（スマートフォン、パソコンなど）の使用状況は

- ☐ 全然使わない
- ☐ やや使わない
- ☐ どちらともいえない
- ☐ やや使う
- ☐ よく使う

16 デジタル製品（スマートフォン、パソコンなど）の関心度は

- ☐ 全然勉強したくない
- ☐ やや勉強したくない
- ☐ どちらともいえない
- ☐ やや勉強したい
- ☐ とても勉強したい

	仕事・職務（昔）に対する満足について回答してください（単一選択）					
番号	項目内容	1 全く満足していない	2 あまり満足していない	3 どちらともいえない	4 やや満足している	5 非常に満足している
A-1	給料に対する満足度はどれくらいか					
A-2	働く時間に対する満足度はどれくらいか					
A-3	職場の人間関係についての満足度はどれくらいか					
A-4	職場環境に対する満足度はどれくらいか					
A-5	現金ボーナスについての満足度は					
A-6	仕事そのものに対する満足度は					
A-7	現物ボーナスについての満足度は					
A-8	昇進機会についての満足度は					

	企業支援などについてどう思いますか（単一選択）					
番号	項目内容	1 全くそう思わない	2 あまりそう思わない	3 どちらともいえない	4 ややそう思う	5 とてもそう思う
A-9	給料、ボーナス水準の適正性の提供					
A-10	職場の安全性と健康保険の提供					
A-11	現物奨励や福祉制度の提供					
A-12	専門技能の向上のトレーニングの提供					
A-13	デジタル製品や技術への教育・トレーニングの提供					

	仕事について回答してください（単一選択）					
番号	項目内容	1 全くそう思 わない	2 あまりそう思 わない	3 どちらともい えない	4 ややそう 思う	5 とてもそう 思う
B-1	仕事する時、私は自分の行動は自 分で決める					
B-2	仕事する時、他人の命令に従う必 要がない					
B-3	仕事は自分のしたいことと一致 している					
B-4	自分の意思で仕事をコントロー ルできる					
B-5	やりたくない仕事を強迫されて いない					
B-6	自分の仕事は適任であると感じ る					
B-7	自分の職務能力が上手い					
B-8	私は仕事の内容と任務をうまく こなせる					
B-9	自分の仕事は適切に行われてい ると信じる					
B-10	仕事する時、難しい任務も完成で きる					
B-11	職場で、チームの一員であると感じ る					
B-12	仕事をすると、他人とよく交流す る					
B-13	仕事をすると、他人との関係を維 持できる					
B-14	仕事をすると、友達が作れる					
B-15	同僚と一緒にいると、孤独を感じ ない					

	定年後、再就業について回答してください（単一選択）					
番号	項目内容	1 全くそう 思わない	2 あまりそう 思わない	3 どちらとも いえない	4 ややそ う思う	5 とてもそ う思う
C-1	シニア再就業に関して、よく知ってます					
C-2	定年後、継続雇用あるいは再就職する意欲はあります					
C-3	定年後、仕事に対する情熱や興味はあります					
C-4	定年後、職場での関わりを保つために努力したいと思います					
C-5	定年後、元の会社で働きたい					
C-6	定年後、別の会社で働きたい					

資料2 アンケート調査における質問項目の信頼係数と CITC 値

企業待遇に関する質問項目の信頼係数と CITC 値

質問項目	CITI 値	項目が削除された場合のクロンバックの α 係数	クロンバックの α 係数
A-1	0.65	0.85	0.87
A-2	0.64	0.85	
A-3	0.58	0.86	
A-4	0.62	0.86	
A-5	0.74	0.84	
A-6	0.61	0.86	
A-7	0.63	0.86	
A-8	0.55	0.86	

企業支援に関する質問項目の信頼係数と CITC 値			
質問項目	CITI 値	項目が削除された場合 合のクロンバックの α 係数	クロンバックの α 係数
A-9	0.66	0.86	0.88
A-10	0.64	0.86	
A-11	0.82	0.82	
A-12	0.75	0.84	
A-13	0.68	0.86	
自律性に関する質問項目の信頼係数と CITC 値			
質問項目	CITI 値	項目が削除された場合 合のクロンバックの α 係数	クロンバックの α 係数
B-1	0.62	0.64	0.74
B-2	0.32	0.76	
B-3	0.62	0.64	
B-4	0.44	0.71	
B-5	0.52	0.68	
有能感に関する質問項目の信頼係数と CITC 値			
質問項目	CITI 値	項目が削除された場合 合のクロンバックの α 係数	クロンバックの α 係数
B-6	0.67	0.85	0.87
B-7	0.77	0.83	
B-8	0.70	0.85	
B-9	0.71	0.85	
B-10	0.69	0.86	

関係性に関する質問項目の信頼係数と CITC 値			
質問項目	CITI 値	項目が削除された場合のクロンバックの α 係数	クロンバックの α 係数
B-11	0.62	0.82	0.84
B-12	0.61	0.82	
B-13	0.66	0.81	
B-14	0.68	0.80	
B-15	0.67	0.80	

再就業意欲に関する質問項目の信頼係数と CITC 値			
質問項目	CITI 値	項目が削除された場合のクロンバックの α 係数	クロンバックの α 係数
C-1	0.42	0.90	0.88
C-2	0.83	0.84	
C-3	0.86	0.84	
C-4	0.82	0.84	
C-5	0.69	0.87	
C-6	0.57	0.88	

謝辞

本研究の遂行および本論文の作成にあたり、桜美林大学大学院の董光哲教授には、終始熱心なご指導を賜り、心より感謝申し上げます。また、お忙しい中、貴重な時間を割いて数多くの有益なコメントをいただいた、同大学院の境睦教授、杉山大輔教授、金山権名誉教授、東海大学の安田英土教授にも、深く感謝の意を表します。

筆者は、修士課程から恩師の金山先生と董先生のゼミに所属し、入学当初は研究者としての未熟さにもかかわらず、先生方は心優しく指導してくださいました。これは博士課程に進学する原動力とも言えます。本審査員の董先生は筆者の修士課程後半から博士課程にかけての指導教員であり、研究過程において、先生より多大なる助言と協力を賜りました。先生の専門知識と熱意あるサポートが、本研究の成功に大きく貢献しました。副審査員の境先生からは論文の論理性について鋭い見解をいただき、杉山先生からは論文の構成および先行文献に関する貴重な助言をいただきました。学外審査員の金山先生からは、論文の一貫性と方向性に関する有益なアドバイスをいただきました。また、安田先生からはアンケート調査の一般性、対象層の選定およびモチベーション尺度について貴重な意見やコメントをいただきました。

本研究の調査は、多くの企業の皆様のご協力ご支援のもとに成し遂げられました。特に、沈楠様には事例研究において貴重なアドバイスをいただき、調査対象の企業の選定にご協力いただきました。インタビュー対象者であるC社およびH様、K社およびW様にも深く感謝申し上げます。また、国際総合研究学会および当学会の加藤隆研究基金からの支援、アンケート調査にご協力いただいた皆様にも、改めてお礼を申し上げます。筆者の本研究が実現したのは、貴重な資料や情報を提供して下さった関係者の皆様、そして研究に対する貴重なコメントをいただいた方々のおかげです。皆様のご支援がなければ、筆者の博士論文は完成しなかったでしょう。

最後に、長年の留学生生活を温かく見守ってくれた家族、日常生活での支えとなり、精神的な支援を惜しみなく与えてくれた家族や友人たちにも、深く感謝の意を表します。

これらのご支援に心から感謝し、厚く御礼申し上げます。

2024年8月 残暑の晴れた日

董 銘霖