

# 公益財団法人ダイオーズ記念財団助成金給付事業 最終報告

山陽女子短期大学 新谷奈苗・永岡裕康

## 【研究題目】

高年齢労働者の活躍を阻害する要因の明確化とその対策  
～高年齢労働者が明るく活き活きと活躍できる職場環境作りに向けて～

## 【研究の背景】

高年齢労働者の継続雇用は、労働現場にとって人手不足の解消につながるとともに、働く高齢労働者の 36.7%が「働くうちはいつまでも働きたい」という就業意識を持っていることから、高い就業意識をもった労働者の採用が可能となっている。しかし高年齢労働者は健康管理や安全管理においてのリスクが高く、よりきめ細やかな支援が必要となる。くわえて、IT 対応への再教育や今まで部下であった者が上司になることでの組織内の人間関係の難しさも聞こえてくる。高年齢労働者の継続雇用制度に関する先行研究をみると、高年齢労働者本人に、継続雇用で働く体験を通じた思いを質的に探索した研究があるが、継続雇用制度が進むなかで、高年齢労働者、共に働く若年労働者それぞれの思いを明らかにした研究は見当たらない。組織の生産性向上を最終のゴールと考えるならば継続雇用制度が働く者すべてにどのような影響を与えているかを明らかにする必要がある。今後わが国が置かれている働く環境を考えても、高年齢労働者の継続雇用は必要であり、高年齢労働者が継続雇用により職場内に留まることでのデメリットを明らかにし、その対策をすすめ、組織全体の生産性向上につなげていきたい。

## 【研究の目的】

高年齢労働者の継続雇用のメリットとデメリットを明らかにし、高年齢労働者の継続雇用が組織の生産性向上につながるための基礎資料とする目的とする。

## 【研究の進め方】

本研究は、研究 1～3 に分けて実施した。

## 【倫理的配慮】

本研究の実施前に研究の目的、得られた成果の取り扱いについて説明し、インタビューならびに質問紙への回答をもって研究協力の同意とみなした。本研究は、著者の所属機関の倫理審査委員会の承認を得た。

## 研究 1 退職後の高年齢労働者の活躍を支援する方略

### [研究目的]

本研究では、定年退職後再雇用された高年齢労働者と密接に仕事をしている中堅社員 2 名に半構造化インタビューを実施し、高年齢労働者の継続雇用に関わる問題、支援の方略を概観することを目的とした。

## [研究対象]

定年退職した高年齢労働者と密接に仕事をしている中堅社員 2 名（男性 45 歳、製造業、女性 38 歳、ホテル業）

## [研究方法]

### 1) 調査対象

定年退職した高年齢労働者と密接に仕事をしている中堅社員 2 名（男性 45 歳、製造業、女性 38 歳、ホテル業）

### 2) 調査方法

2025 年 3 月～4 月に、中堅社員 2 名に対し、インタビュー調査を行った。

### 3) 調査内容

「高年齢労働者の継続雇用についての思い」についてインタビューを行った。

### 4) 分析方法

インタビュー結果から質的探索的研究を実施した。

## [結果]

研究協力者（2名の中堅社員）は、高年齢労働者が、蓄積された経験と深い組織的知識を通じて大きく貢献し、それが組織のメンタリングと生産性の向上に繋がることを認識していた。一方で、彼らは以下のようなデメリットを指摘した。

- ・高年齢労働者から若年労働者への知識伝承の仕組みの欠如
- ・新技術への適応性の低下
- ・退職後の高年齢労働者のモチベーション低下（継続雇用後の職務における報酬と地位の低下に起因することが多い）
- ・健康と安全に関する懸念（高年齢労働者は肉体的に負担の大きい業務において疲労による事故につながりやすいと認識されている）

インタビュー結果は 8 つにグルーピングされ、それぞれにタイトルをつけ関係性を図示した。

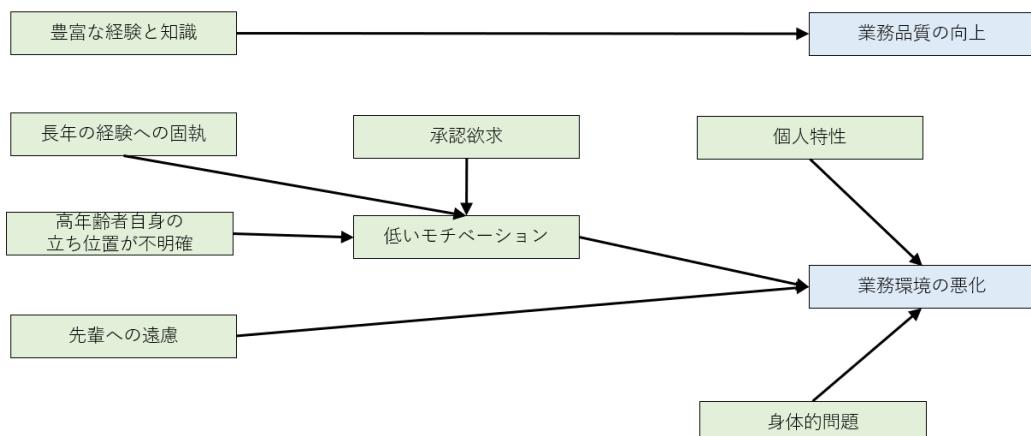


図 1. グルーピング後の関係図

## [考察]

調査結果は、高年齢労働者の雇用継続には大きなメリットがある一方で、関連する、問題に対処するための積極的な対策が必要であることを示している。継続雇用後の高年齢労働者が新しい役割に徐々に適応し、技術スキルを更新し、仕事の要求に安全に適応できるよう、体系的かつ段階的な研修・移行プログラムが推奨された。このようなアプローチは、世代間の知識継承を促進し、高年齢労働者のモチベーションを高め、高齢化が進む労働力における組織の生産性を維持することに貢献すると考えられる。

なお本研究の成果は、「退職後の高年齢労働者の活躍を支援する方略～第一報～」  
"Strategies to support older workers in their active roles after retirement - First report -"として Joint Congress of ICOH-WOPS and APA-PFAW 2025 (ISB) Ho Chi Minh city, December 10-12, 2025, in Vietnamにおいて poster presentationを行った。

- 揭示したポスターは別紙参照

謝辞：「本研究は、公益財団法人ダイオーズ記念財団からの研究助成金を受け実施した」と記載した。



## 研究2 継続雇用制度に関する高年齢労働者と若年労働者の意識

### [研究目的]

本研究は、高年齢労働者と若年労働者双方の継続雇用制度に関する意識を明らかにし、労働環境の改善に役立てることを目的とした。

### [研究方法]

#### 1) 調査対象

大手メーカーの一次下請け企業である製造業の従業員 554 名（男性 425 名、女性 109 名、不明 20 名、年齢  $39.4 \pm 11.4$  歳）。

#### 2) 調査方法

2025 年 7 月に自記式質問紙調査を実施した。

### 3) 調査内容

定年後の継続雇用制度について「定年退職後の雇用制度についてご自由に意見をお書きください」と尋ね、回答者に自由記述で意見を求めた。

### 4) 分析方法

継続雇用制度に対する思いを、「肯定」「制度・運用への不満」「中立」「否定」の4種類に分類、集計した。また継続雇用制度に対する思いが、各人の立場、経験によって異なるかを明らかにするため、回答者の属性を「高年齢労働者本人」「高年齢労働者と業務経験のある若年労働者」「高年齢労働者と業務経験のない若年労働者」に分けてクロス集計を行った。

#### [結果]

対象者 554 名のうち、当該項目に何らかの記入のあった者は 281 名、記入がなかった者は 273 名であった。何らかの記入があった者 281 名のうち「特になし」といった回答を除いた 164 件の回答を集計の対象とした。

継続雇用制度に対する思いを、「肯定」「制度・運用への不満」「中立」「否定」の4種類に分類し、集計した。その結果、「肯定」が 50%、「制度・運用への不満」が 22%、「中立」が 16%、「否定」が 12%であった。ここで、「制度・運用への不満」 22%も継続雇用制度そのものは肯定していると考えられたため、これを含めると「肯定」と見なされる意見は 72%であった。

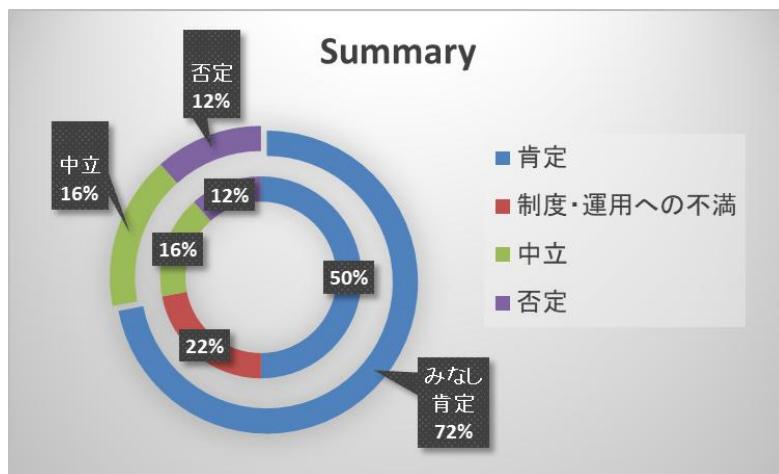


図 2. 継続雇用制度への思い 単純集計

また、継続雇用制度に対する思いと回答者の属性との間でクロス集計を行った結果、「高年齢労働者と業務経験のない若年労働者」には「中立」が少なく、「肯定」「否定」とも「高年齢労働者と業務経験のある若年労働者」より高い比率の回答があった。

表1. 製造業従業員164名の立場・経験による思いの違い

回答者の思い	回答者の属性							総計	比率
	高年齢労働者本人	比率	高年齢労働者と業務経験あり	比率	高年齢労働者と業務経験なし	比率			
肯定	4	36%	47	49%	31	54%	82	50%	
制度・運用への不満	6	55%	17	18%	13	23%	36	22%	
中立	1	9%	21	22%	5	9%	27	16%	
否定	0	0%	11	11%	8	14%	19	12%	
総計	11	100%	96	100%	57	100%	164	100%	

### [考察]

「必要な制度である」といった肯定的な意見がある一方で、「現役時代と比べて給与が大幅に減った」といった、制度や運用に関する不満や意見も見られ、また「業務を怠るなら辞任すべき」といった否定的な意見もあり、就業意欲を維持できない状況が伺える。若年労働者を含む全ての労働者の意識を踏まえ、継続雇用制度とその運用方法を不斷に見直すことが重要である。

なお本研究の成果は、

「継続雇用制度に関する高年齢労働者と若年労働者の視点」 "The Perspectives of Older and Younger Workers on the Re-employment System"として **29th East Asian Forum of Nursing Scholars (EAFONS), The University Cultural Centre, National University of Singapore, February 26-28, 2026, in Singapore.**において poster presentation を予定している。

・掲示するポスターは別紙参照

謝辞：「本研究は、公益財団法人ダイオーズ記念財団からの研究助成金を受け実施した」と記載した。

### 研究3 継続雇用制度に関する高年齢労働者と若年労働者の意識

～対象者の拡大とテキストマイニング～

#### [研究目的]

本研究は、業種の異なる企業において、高年齢労働者と若年労働者双方の継続雇用制度に関する意識を明らかにし、労働環境の改善に役立てることを目的とした。

#### [研究方法]

##### 1) 調査対象

本研究は研究2と同様の自記式質問紙調査を、異なる業種の4社にも展開し、計5社の労働者に対し調査を行った。対象者数は、研究2の対象者と合わせて955名である。

各社の業種は以下の通り。

1. 自動車部品製造業 554名

(男性 425名、女性 109名、不明 20名、年齢  $39.4 \pm 11.4$  歳)

2. 本社直営乳酸菌飲料製造業 175名

(男性 131名、女性 41名、不明 3名、年齢  $37.1 \pm 13.3$  歳)

3. 独立系乳酸菌飲料製造業 120名

(男性 87名、女性 30名、不明 3名、年齢  $38.5 \pm 13.3$  歳)

4. 乳酸菌飲料販売業 51名

(男性 17名、女性 31名、不明 3名、年齢  $52.1 \pm 9.8$  歳)

5. ホテル業 55名

(男性 35名、女性 17名、不明 3名、年齢  $48.4 \pm 15.9$  歳)

2) 調査方法

2025年6月～11月の期間において自記式質問紙調査を実施した。

3) 調査内容

「定年退職後の雇用制度についてご自由に意見をお書きください」と尋ね、回答者に自由記述で意見を求めた。

4) 分析方法

継続雇用制度に対する思いを、「肯定」「制度・運用への不満」「中立」「否定」の4種類に分類、集計した。また継続雇用制度に対する思いが、各人の立場、経験によって異なるかを明らかにするため、回答者の属性を「高年齢労働者本人」「高年齢労働者と業務経験のある若年労働者」「高年齢労働者と業務経験のない若年労働者」に分けてクロス集計を行った。

また、テキストマイニングソフトである KH Coder を用いて、記入されている文の分析を行った。具体的には、記入文から形態素解析により単語を抽出し、複合語を連結する等の前処理を実施した。そのうえで、文脈の関連性を明らかにするために、文脈解析を実施した。この文脈解析結果と、単語の出現頻度等から、明確にすべきコンセプトを設定し、これらのコンセプトの出現度数と継続雇用制度に対する思い、回答者の属性とでクロス集計を行った。

## [結果]

対象者 955名のうち、当該項目に何らかの記入のあった者は 515名、なかつた者は 440名であった。何らかの記入があった者 515名のうち「特になし」といった回答を除いた 349件の回答を集計の対象とした。

分析 1. 継続雇用制度に対する思いを、「肯定」「制度・運用への不満」「中立」「否定」の4種類に分類し、集計した。その結果、「肯定」が 41%、「制度・運用への不満」が 39%、「中立」が 9%、「否定」が 11%であった。ここで、「制度・運用への不満」39%も継続雇用制度そのものは肯定していると考えられたため、これを含めると「肯定」と見なされる意見は 80%であった。

分析 2. 継続雇用制度に対する思いが、各人の立場、経験によって異なるかを明らかにするため、回答者を「高年齢労働者本人」「高年齢労働者と業務経験のある若年労働者」「高年齢労働者と業務経験のない若年労働者」に分けてクロス集計を行った。

表2. 異なる業種 349名の立場・経験による思いの違い

回答者 の思 い	回答者の属性						計	比率
	高年齢労働 者本人	比率	高年齢労働 者との業務 経験者	比率	高年齢労働 者との業務 未経験者	比率		
肯定	12	31%	96	40%	34	47%	142	41%
制度・運用への 不満	21	54%	93	39%	23	32%	137	39%
中立	3	8%	24	10%	6	8%	33	9%
否定	3	8%	25	11%	9	13%	37	11%
計	39	100%	238	100%	72	100%	349	100%

「制度・運用への不満」の比率は「高年齢労働者と業務経験のある若年労働者」の方が「高年齢労働者と業務経験のない若年労働者」よりも高く、「肯定」の思いは「高年齢労働者と業務経験のない若年労働者」の方が「高年齢労働者と業務経験のある若年労働者」よりも高かった。

また制度を利用している高年齢労働者本人のなかにも、制度に対する否定的な意見が見られた。

分析3. 文脈解析結果を円形デンドログラムとして図に示す。

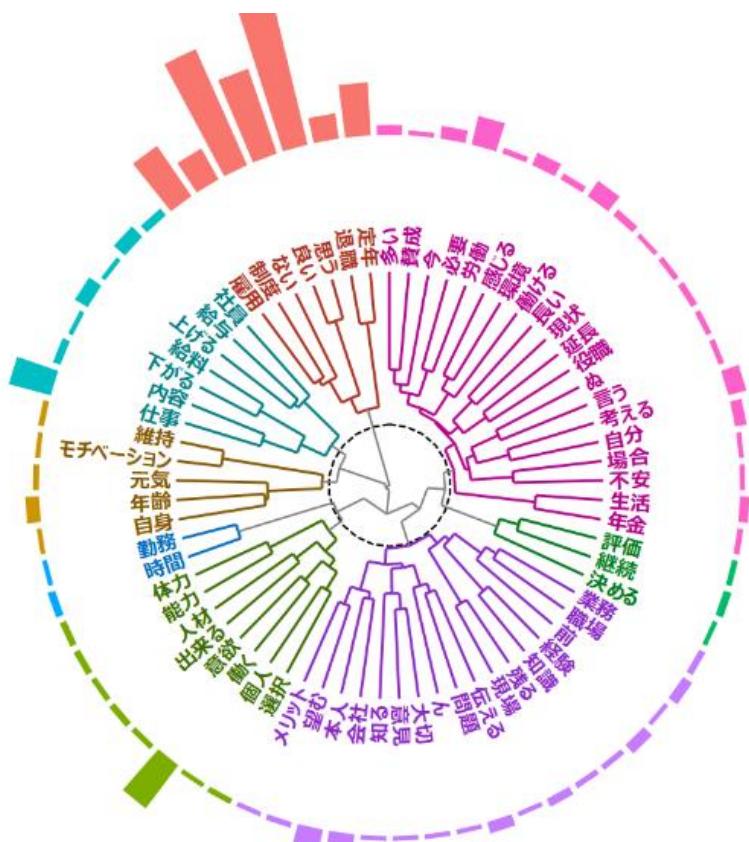


図3. 文脈解析結果

このなかで出現頻度が高いのは「思う」「ない」「良い」であるが、制度が良いと思う、といった思いに加え、将来が保証されていない、ご時世だからいたしかたないといった思いが書かれていた。また「給与」「上げる」と「モチベーション」「維持」が比較的近い関係があることも示されている。

分析4. 文脈解析結果と、抽出された語の出現頻度、語と語の関連を確認しながら、以下の5コンセプトを抽出することとした。

- \*金銭的問題：給与、給料、お金といった語を含む
- \*時間的問題：時間、出勤、時短といった語を含む
- \*職位の問題：ポジション、役割、立場といった語を含む
- \*技術・知識の伝承：経験、知識、スキルといった語を含む
- \*高齢労働者の人間性：ガラ、ぶつぶつ、文句といった語を含む

これらのコンセプトが、どのような属性の対象者によって記入されたかをクロス集計した結果を表に示す。

表3. コンセプトと回答者の属性

	回答者の属性						計	比率
	高年齢労働者本人	比率	高年齢労働者との業務経験者	比率	高年齢労働者との業務未経験者	比率		
コンセプト	*金銭的問題	13	76%	17	33%	6	43%	36 43%
	*時間的問題	3	18%	8	15%	1	7%	12 14%
	*職位の問題	1	6%	11	21%	2	14%	14 17%
	*技術・知識の伝承	0	0%	14	27%	5	36%	19 23%
	*高齢労働者の人間性	0	0%	2	4%	0	0%	2 2%
計		17	100%	52	100%	14	100%	83 100%

また同じコンセプトの文が、制度に対する思いとどのように関係するかをクロス集計した結果を表に示す。

表4. コンセプトと回答者の思い

	回答者の思い							計	比率
	肯定	比率	制度・運用への不満	比率	中立	比率	否定		
コンセプト	*金銭的問題	6	35%	27	53%	1	33%	2	17%
	*時間的問題	2	12%	8	16%	0	0%	2	17%
	*職位の問題	2	12%	8	16%	1	33%	3	25%
	*技術・知識の伝承	7	41%	8	16%	1	33%	3	25%
	*高齢労働者の人間性	0	0%	0	0%	0	0%	2	17%
計		17	100%	51	100%	3	100%	12	100%
								83	100%

## [考察]

制度に対する思いのなかで、「制度・運用への不満」が「肯定」とほぼ同率となっている。そのことから、多くの企業で高年齢労働者を活かす努力が足りず、法に触れない最低限の運用となっている可能性がある。今後高年齢労働者が増加するなかで、彼らを活かすことが会社全体の生産性向上につながるものと考える。

「高年齢労働者と業務経験のある若年労働者」の方が「高年齢労働者と業務経験のない若年労働者」よりも「制度・運用への不満」の比率が高く、「肯定」の思いが低い、という結果から、制度・運用の問題が、若年労働者にも影響していることが明らかになった。高年齢労働者を活かすための制度が、若年労働者のモチベーションの低下につながらないよう制度の見直しと運用的確化が望まれる。

文脈解析結果から下記の内容を読み取ることができる

- ・制度そのものは必要であるという意見が多い
- ・給与の減少がモチベーション低下に影響している
- ・技術・知識の伝承が必要であるとの認識はあるが、意見としては多くない

回答者の属性に関わらず、「金銭の問題」が大きなウエイトを占めているが、「高年齢労働者と業務経験のある若年労働者」では「職位の問題」が大きくなっていることから、職位の逆転による若年労働者の働きにくさが伺える。

## 【研究1～3を通しての全体考察】

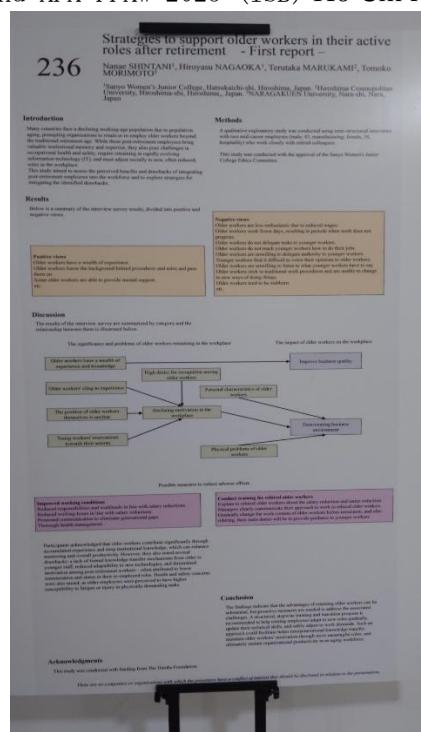
高年齢労働者が活躍するために、まとめると以下の6点があげられる。

- ・制度の正しい説明の周知
- ・継続雇用において、会社が高年齢労働者に期待する役割の周知徹底
- ・技術・知識の伝承にも着目した制度改革
- ・給与の減少に伴うモチベーション低下の抑止
- ・貢献度による評価制度の導入
- ・健康面を含めての業務の適正化についての再評価

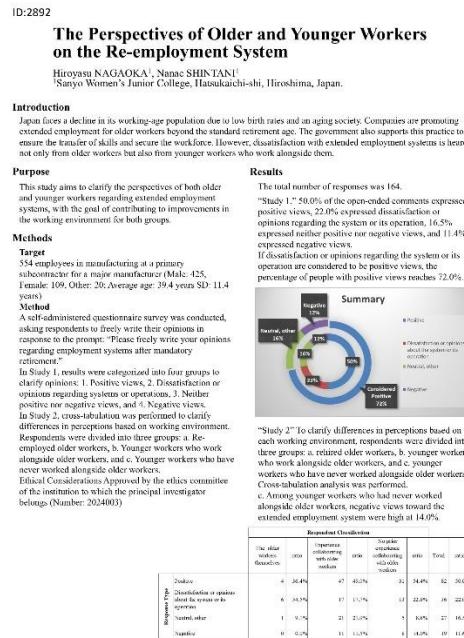
継続雇用スタート時に新たな気持ちで会社に貢献していただくために、高年齢労働者に対し期待することの周知や教育をしておく必要がある。技術・知識の伝承については、高年齢労働者からしか学べない貴重な学びであり、若年労働者にもその価値を再確認させる必要がある。制度への不満・意見が多くみられたが、継続雇用が働き慣れた職場や業務であることも高年齢労働者にとって負荷をかけないことではあるが、継続雇用時に技術、健康状態、人間性などを含んだ総合的な再評価が必要である。また高年齢労働者であっても前向きに仕事に取り組み成長しようとする者に対しては、その貢献度を評価し給与に反映していくことがモチベーションを上げることにつながると考えられた。また継続雇用において、給与は下がるが労働負荷が軽減しない高年齢労働者も存在することが明らかになった。給与が下がっている現状において、モチベーションの維持が難しいだけでなく低下につながる状況も見受けられ、共に業務に従事する若年労働者の士気にも影響を与えていることが伺え、組織としての対応が望まれた。

## 学術集会で掲示したポスター

Joint Congress of ICOH-WOPS and APA-PFAW 2025 (ISB) Ho Chi Minh city, December 10-12, 2025, in Vietnam.



29th East Asian Forum of Nursing Scholars (EAFONS), The University Cultural Centre, National University of Singapore, February 26-28, 2026, in Singapore.



### Contact Information

nagaoka@bb.tmu.ac.jp

### Acknowledgments

This study was conducted with funding from The Daiichi Foundation.

*There are no companies or organizations with which the presenters have a conflict of interest that should be disclosed in relation to the presentation.*