

職場における年齢のダイバーシティと一体感

小泉 大輔

(横浜市立大学准教授)

日本の総人口・生産年齢人口が減少する中、高齢者人口の割合は上昇し、高齢者の就業率も増加傾向にある。一方、正社員の減少と非正規社員の増加という長期的なトレンドと2000年代初頭にあった採用抑制などの影響から、企業ないし職場において年齢構成のゆがみという課題が顕在化しつつあり、職場における多様な世代間のマネジメントのあり方が問われているが、日本企業を対象にした年齢のダイバーシティについての研究は十分に論じられていない。そこで本稿では、職場における年齢のダイバーシティと従業員が感じる職場の一体感との間にどのような関係があるのかという課題を取り上げる。既存のダイバーシティ研究をレビューし、年齢のダイバーシティには知識ベースと価値観ベースという2つの相反する理論的説明があることを指摘する。企業における従業員調査のデータを用いて分析した結果、年齢が多様な職場ほどメンバーによる職場への一体感の満足度が高いことが観察された。年齢のダイバーシティが持つ知識ベースの側面を活かすためには職場の年齢構成を多様にするのが示唆される。年齢のダイバーシティについての既存研究と日本企業における実証研究に新たな視点を提供した。

目次

- I 目的と問題意識
- II 年齢に関する就業の現状とダイバーシティ研究
- III 実証分析
- IV 結びと今後の課題

I 目的と問題意識

本稿は、日本の企業組織における職場での年齢のダイバーシティが職場メンバーの一体感とどのような関係にあるのかを明らかにする。具体的には、総合建設会社の従業員に対して行われた質問紙調査のデータ分析を通じて、職場における多様な年代の人事配置施策が、従業員の職場に対する一体感の満足度にどのような影響を及ぼすのかについて定量的に検証する。

人材のダイバーシティは、性別や国籍、年齢など人口統計的に目に見えやすい属性である表層的レベル（surface-level）のダイバーシティと、能力や経験、価値観、信条など目に見えにくい深層的レベル（deep-level）のダイバーシティに分類される（Harrison, Price and Bell 1998）。前者はデモグラフィック型ダイバーシティ、後者に関しては業務の遂行に必要な能力や経験という観点からタスク型ダイバーシティとも称される（Horwitz and Horwitz 2007）。

人口減少、少子高齢化による生産年齢人口の減少という背景、および「保障と拘束の交換」の特徴を持つ日本型雇用慣行という両眼から労働者の就業状況の多様性を眺めると、女性、外国人労働者、年齢（高齢者雇用）といった属性の多様性に加え、正規・非正規社員、限定正社員といった雇

用区分の多様性、短時間勤務や在宅勤務など働き方の多様性、新卒・中途、ゼネラリスト・スペシャリストというキャリアの多様性など、さまざまな人材マネジメントのレベルでダイバーシティが議論されている。おそらくこれまでの日本企業の主たる人材活用が長時間労働、頻繁な転勤もいとわな「新卒・日本人・男性」という画一性であったためであろう。それゆえ日本型雇用慣行と性別や国籍、年齢といった人口統計学的なダイバーシティの雇用比率や管理職比率のありようといった関係の探求から、雇用形態、ワークライフバランス、キャリアや転職といったテーマで日本の労働市場や人材マネジメントの学術的な研究が蓄積されてきた。

こうしたダイバーシティのカテゴリーの中でも年齢に着目してみると、日本の総人口が減少する中、2021年において65歳以上の高齢者人口は3640万人であり、総人口に占める割合は1950年(4.9%)以降一貫して上昇し、29.1%と過去最高を記録した¹⁾。高齢者の就業者数も2004年以降連続で増加し続け、2020年の就業者数は906万人と過去最多となり、高齢者の就業率は25.1%となった。また、15歳以上の就業者総数に占める高齢就業者の割合は13.6%と過去最高となっている。こうした実態の要因としては、健康寿命の延伸や高齢就業者の就業意欲の向上の他、企業における人手不足の深刻化が指摘されている(内閣府2019)。一方、高齢の就業者が増えれば、企業の職場でも高齢者の比率が高まる。その結果生じる職場の課題として、人件費の増加、若手のモチベーションの低下、上下の逆転現象によるネガティブな心理的反応、実務の担い手としての能力不足などがある(平野・江夏2018)。高齢者の雇用とその活用については、労働市場における高齢者と若年者雇用の代替問題、定年延長や再雇用といった制度が与える影響などについて議論や研究が進められている(例えば、太田2012;高木2014)。

ただし、高齢就業者の割合が増加している中、企業経営における年齢のダイバーシティに関わる課題は高齢者に対する人材マネジメントをどのようにしていけばよいのかということに限定せず、こうした年齢のダイバーシティの違いは組織メン

バーの態度や組織パフォーマンスとどのような関係が見られるのか、そのロジックは何かにも着目する必要がある。なぜなら職場にいる多様な世代間のマネジメントのあり方が問われているからである。こうした年齢のダイバーシティに関しての学術的な研究も蓄積されつつあるが、理論・実証双方の面でプラスとマイナスの両側面が指摘され、一貫した結果が出ていない。また日本企業を対象として職場における年齢のダイバーシティが当該職場のメンバーの態度や行動に対してどのような影響を与えるのかについて検証した理論的・実証的研究は筆者の知る限りほとんど行われていない。

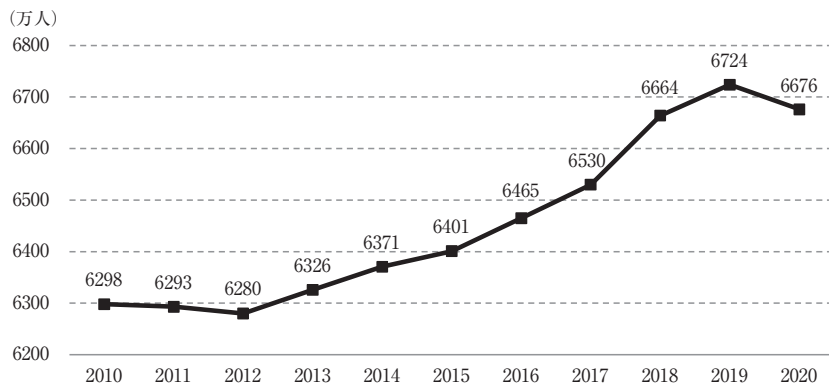
本稿では、どのような属性の人材をどの職場に配置させるかという人的資源管理の主なアクティビティである人材配置施策に焦点を当て、年齢のダイバーシティが高い職場とそうでない職場において、従業員が抱く職場に対する一体感とどのような関係があるのかをダイバーシティ研究の理論にもとづき実証的に明らかにする。本稿の構成は以下の通りである。Ⅱでは労働者の就業と職場における年齢構成の現状、ダイバーシティ研究に関する既存研究を整理する。続くⅢでは分析に使用する調査データの概要と推定結果、考察について論ずる。最後にⅣで結びと今後の課題を述べる。

Ⅱ 年齢に関する就業の現状とダイバーシティ研究

1 年齢別就業率と職場の年齢構成

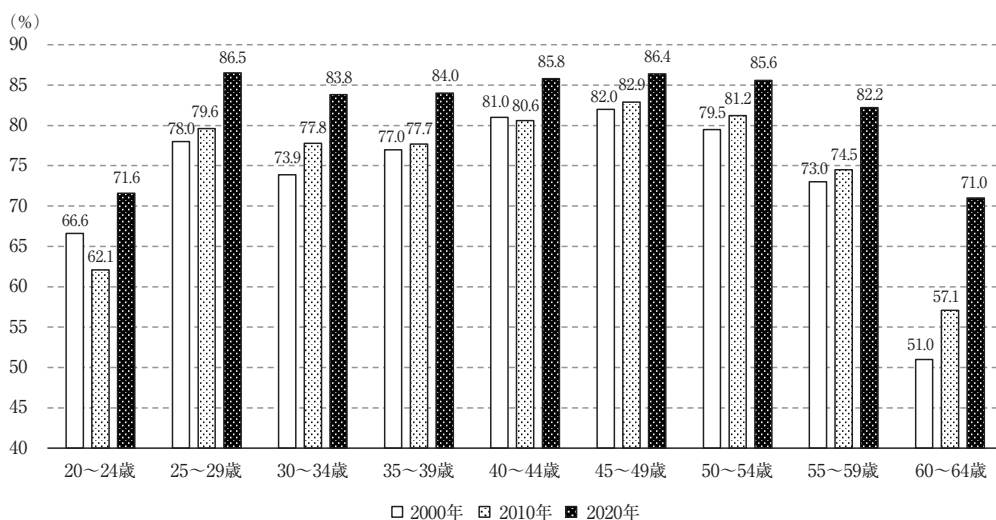
図1、図2は総務省の『労働力調査』から作成した就業に関するグラフである。日本の就業者数は2020年平均では6676万人であり、前年に比べると48万人の減少となっているが、2010年から2020年までの10年間の推移を見ると上昇の傾向にある(図1)。図2は2000年、2010年、2020年の3時点の年齢階級別(5歳ごと)就業率(男女計)のグラフである。2000年から2010年の間では減少した年齢階級が若干あるが、20年間の傾向でみれば就業率も上昇傾向にある。特に顕著な上昇幅が見られるのが60~64歳であり、2000年と

図1 就業者数の推移



出所：総務省『労働力調査』より筆者作成。

図2 2000年・2010年・2020年の年齢階級別就業率（男女計）



出所：総務省『労働力調査』より筆者作成。

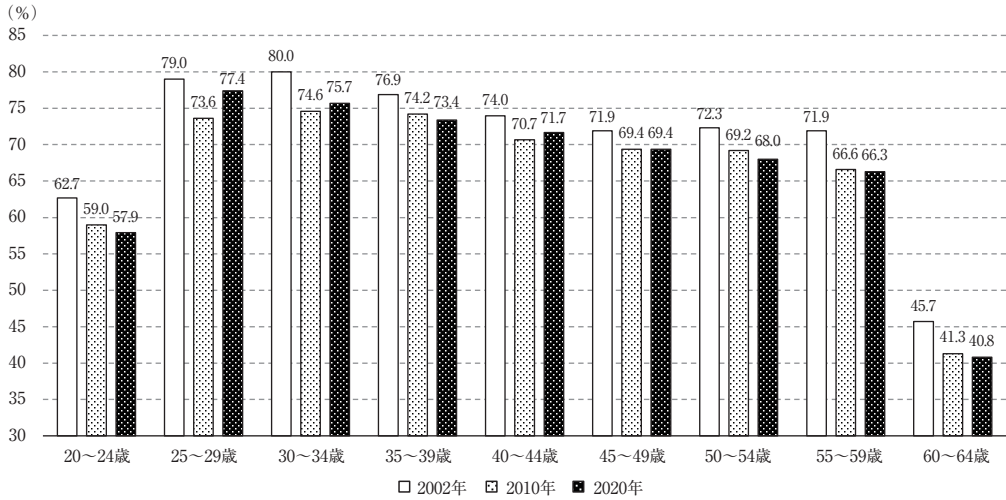
比較すると20%伸びている。2004年から2008年の間の高齢者と若年者の雇用について分析した太田(2012)は2000年から2010年の60～64歳の就業率の上昇は2006年に施行された改正高年齢者雇用安定法の効果によるものだと指摘しており、厚生年金の支給開始年齢の引き上げや健康寿命の延伸といった要因も推測されるが、その効果は2010年以降も継続していることが示唆される。図には示していないが65～69歳以上の年齢階級でも上昇しており、高齢者の就業が進んでいることが確認できる。また雇用者シェアの視点で見ても情報通信業を除くすべての産業において65歳以上の雇用者シェアは増加しており、年齢のダイバーシティが伸長していることが指摘されている

(内閣府2019)。

他方、図3は就業者の正規職員・従業員の割合(男女計)を2002年、2010年、2020年の3時点で示したグラフである。3時点の変化を見ると、20～24歳で正規雇用の割合が大きく減少していること、25～29歳と30～34歳ではU字型の傾向がみられること、40～44歳以上の年齢階級では2010年から2020年の間で大きな変化がないことが確認できる。すなわち、年齢間で雇用割合に差が生じていることが示唆される。

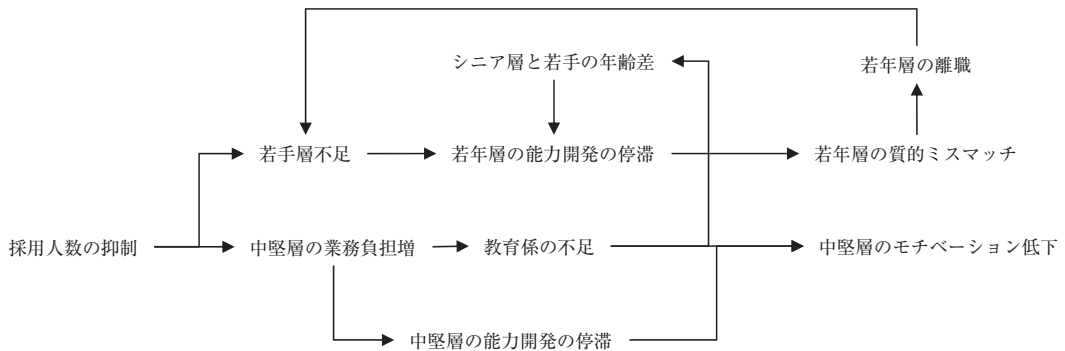
これに関連して、上述した高齢者の就業者数と雇用シェアの増加に加え、日本企業の人手不足感が深刻化²⁾することと相まって、年齢構成のゆがみという組織課題が顕在化しつつあることが指摘

図3 2002年・2010年・2020年の年齢階級別の正規職員・従業員の割合（男女計）



出所：総務省「労働力調査」より筆者作成。

図4 職場における年齢構成のゆがみの関連図



出所：戎野（2016）を加筆修正。

されている。戎野（2016）は労働組合への調査から正社員・継続雇用者の年齢構成について「ゆがみ」を認識している割合は76.2%、若年層（34歳以下）は不足している企業が6割を超え、中堅層（35～39歳）は「適当」「不足」「過剰」が3分、その他の年齢層は「適当」が最も多くなっていることを報告している。またこうした年齢構成のゆがみが発生する要因として、採用の抑制や中止、大量採用という新卒採用の人数がその後の年齢構成に大きな影響を与えており、その問題は中途採用等で後から解決できている企業は少ないことを指摘している。

また内閣府が2019年に行った企業意識調査によれば、年齢別では若年層の人材ニーズが高い一方、事務職や中高年層で「過剰」と回答した企業

が一定数いること、特定の年齢や職種が「不足」と回答する一方で、特定の年齢や職業では「過剰」と回答している企業の割合は調査全体の約36%であり、これらの企業の特徴として長期雇用、新卒一括採用、年功序列の賃金体系などの日本的雇用慣行が確認できるという（内閣府2019）。さらに、職務が明確に規定されていると回答した企業の割合は年齢構成のゆがみがない企業で高いことを指摘している。これらのことから、いわゆるジョブ型雇用³⁾では従事する職務が決まっていない新卒の学生をとりあえず一定数採用することはないために年齢構成のゆがみが生じにくいこと、また、新卒一括採用を重視する企業では内部労働市場が発達しているために外部労働市場からの人材調達があまく機能せず、年齢構成のゆがみ

を是正することが困難であることが推察される。

以上のように指摘した年齢構成のゆがみは、図4のようなメカニズム、すなわち採用人数の抑制を起点にして、それによる若年層の能力向上の停滞、中堅層の業務負担増と若手への教育係の不在、モチベーション低下、シニアと若手の年齢差による育成の問題などが、職場全体に世代を通して影響を与えていることが指摘されている（連合総合生活開発研究所 2014；戎野 2016）。企業が持続可能な事業運営を行っていく上で、職場の年齢構成は人材の協働、育成、技術や技能の継承という長期的なサイクルを担う重要な要素である。このように企業は多様な年齢の人材が職場で活躍してもらうことによって生産性の向上を期待するが、多様な人材、とりわけ年齢のダイバーシティは組織パフォーマンスにどのような影響を与え、それは何ゆえに説明できるのであろうか。

2 ダイバーシティ研究

企業ないし職場にどの程度多様な人材がいるかということと組織パフォーマンスの関係を探求する研究は、その現象を説明する理論と併せて、ダイバーシティ研究の主たる関心として多くの研究が積み重ねられてきた。具体的には、性別や国籍などの人口統計学的なダイバーシティの状態ないしそれらが変化することで、パフォーマンスがどのように異なるのかわからないし変化するのかというダイバーシティの直接的な主効果が探求され、タスク型ダイバーシティは組織パフォーマンスにプラスの影響がある一方、人口統計学的なダイバーシティは関係性が見られないことが指摘されている（Horwitz and Horwitz 2007）。しかしながらその後の研究では、各国、各企業の置かれた状況といった分析対象の違いもありその実証結果は一貫したものが得られておらず、リーダーシップや組織風土といった、どのような条件の下でダイバーシティの効果は異なるのかという調整効果の探求が蓄積されつつある（Joshi and Roh 2009）。

人材のダイバーシティがパフォーマンスにどのような影響を与えるのか（すなわち、ポジティブな影響なのか、ネガティブな影響なのか）について、その関係性を説明する理論としては、社会的

カテゴリーパースペクティブと情報意思決定パースペクティブという二つの理論がある（Williams and O'Reilly 1998）。

社会的カテゴリーパースペクティブによれば、メンバー間が持つ性別や国籍などそれぞれの類似性や異質性それ自体が、類似した社会的カテゴリーの特性を持つ内集団グループと、異なる特性を持つ外集団グループとを区別する基盤を形成する。したがって、多様性を持つ組織では、組織メンバーはこれらの類似性や異質性によってサブグループを形成し、異質性を持つ外集団よりも類似性を持つ内集団を好み、その内集団のメンバーをより信頼し、彼（彼女）らと協調して働くことを望む（Tajfel and Turner 1979；Turner 1987）。それゆえに自分とは異なる社会的カテゴリーのグループとは対立的な関係が生じることとなり、また集団内で多くの多様性が生じるようになると、同じような属性を持った個人は少なくなるため、コミュニケーションが減少し、相互理解も停滞するようになる。この理論のもとでは、同質性（＝多様性がないこと）によって魅力や好意が高まり、また組織目標の共有化が進むことによって、パフォーマンスに正の影響を与える。逆に言えば、この理論では多様性はネガティブな影響を説明する。

他方、情報意思決定パースペクティブでは多様な人材がいるグループではそうでないグループよりも多様な情報ネットワークを形成できているために、ある問題解決に対して多様な選択肢が得られたり、革新的な戦略、制度設計が可能となるというダイバーシティのポジティブな側面を説明する。多様な人材がいれば、組織内に限らず組織外にも多くのネットワークを持つために、それらにアクセスし、利用できる情報が増加する。したがってこの理論によれば、異質な人材が多く集まることによってその異質性が価値を持ち、パフォーマンスにポジティブな影響を与える。

しかしながら、これらの理論は表層的ダイバーシティと深層的ダイバーシティを明確に弁別しておらずに議論しているため、多様性がパフォーマンスにつながるロジックを統一的に説明していなかった。こうした中、Harrison, Price and Bell

(1998) はダイバーシティを表層的なものと同層のものに分けて議論し、組織メンバーの協働が開始されたしばらくの間は深層的なダイバーシティよりも表層的ダイバーシティがパフォーマンスに正の影響を与え、その後の組織メンバー間の社会的な統合が進展するにつれて深層的なダイバーシティが組織の成果に与える影響が大きくなるということを、時間軸を新たな視座に加えて明らかにした。つまり、性別や年齢などの表層的ダイバーシティは視覚的特徴によって判別が容易であるために、社会的カテゴリーパースペクティブによって説明できる一方、経験や知識、価値観などの深層的ダイバーシティは視覚的特徴によっては容易に捉えられないことから、情報意思決定パースペクティブによる説明が当てはまりやすい。組織やチームが結成された当初はメンバー同士の経験や知識、態度などが認識できないために容易に判別しやすい表層的ダイバーシティによって内集団が形成されやすく、集団間でコンフリクトが生じ、結果、組織パフォーマンスにネガティブな影響を与える傾向が高くなる。ただし次第にメンバー同士が交流しお互いのことを知るようになると、経験や知識、価値観などの深層的ダイバーシティが顕在化する。その結果、当初表層的ダイバーシティから各々のメンバーに抱いていた先入観がそうした知識によって置き換わると、メンバー間の相互作用によってコンフリクトが減少したり、凝集性が高まるなど組織パフォーマンスにポジティブな影響を与えるようになる。これらの議論から、年齢のダイバーシティは表層的ダイバーシティに属するが、どのようなことが研究によって明らかにされてきたのだろうか。

3 年齢のダイバーシティ

このような理論的背景のもと、従業員に対する影響を含めて年齢のダイバーシティが組織パフォーマンスに与える影響についてさまざまな研究が行われてきたが、十分に明らかにされているとは言いがたい。例えば、Pelled, Eisenhardt and Xin (1999) は民族や勤続年数のダイバーシティは感情的なコンフリクトと正の関係があるが、年齢のダイバーシティとはネガティブな関係があること

を示している一方、いくつかのメタ分析では、年齢のダイバーシティと組織パフォーマンスには有意な関係が見られなかったことが明らかにされている (Bell et al. 2011; Matthias et al. 2016)。また、Ely (2004) の研究では年齢のダイバーシティは組織パフォーマンスに対してネガティブな影響があるが、その効果はチームプロセスによって調整されることが指摘されている。企業組織の年齢構成と業績の関係を分析した研究では、従業員の平均年齢および標準偏差と企業業績には逆U字の関係があることが明らかにされている (Grund and Westergaard-Nielsen 2008)。

このように年齢のダイバーシティが組織パフォーマンスに与える影響が一貫していないのはなぜか。考えられる理由の一つに表層的ダイバーシティである年齢のダイバーシティは知識 (knowledge) ベースと価値観 (value) ベースの2つの側面を持ち、前者が情報意思決定パースペクティブ、後者が社会的カテゴリーパースペクティブといった双方の理論から説明できる点にあることが指摘されている (De Meulenaere, Boone and Buyl 2016)。知識ベースの側面とは以下のようなことである。若年者は年長者に比べて最新の技術的知識に精通し、新しい環境にも容易に対応できるが、仕事上の経験は乏しい。他方、年長者は仕事上の経験やそこでの学習によって若年者よりも深い知識や問題解決能力などのスキルが蓄積されている。すなわち、ここでは若年者と年長者とが知識を共有、統合し、互いに補い合ったりするために、知識やスキルが蓄積され、結果として組織パフォーマンスを高める。したがって、多様な年齢のメンバーがいることはポジティブな影響があることを説明する。

一方で、世代の異なる従業員は世代ごとの価値観が共有されている。仕事と家庭についての価値観が世代によって異なるように、組織の従業員は自身の生まれた時代背景や社会によって影響を受けるため、世代ごとに考え方や価値観も異なる傾向にある。また若い頃は理解できなかったことが歳を重ねてはじめて分かることがあるように、価値観や考え方も年齢を重ねるにつれ変化する。こうした若年者と年長者の間の価値観の相違は組織

内で内集団（若年世代）と外集団（年長世代）というサブグループを形成し、その間でコミュニケーションの毀損、感情的な対立を生じさせる。結果として世代間で補完的なシナジーは実現されず、組織パフォーマンスに負の影響を及ぼす。したがって、多様な年齢のメンバーがいることはネガティブな影響を与えることを説明する。

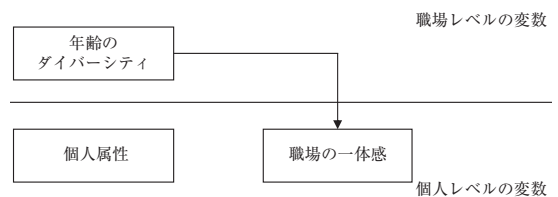
こうした議論と Harrison and Klein (2007) が提示したダイバーシティの3つのタイプ⁴⁾をもとに、De Meulenaere, Boone, and Buyl (2016) は組織においてメンバーの年齢構成が偏在せず多様 (variation) であれば、集団間の価値観の違いは顕在化しないために協働関係が毀損されず、多様な世代によってもたらされる知識のシナジーがポジティブに利用される一方、年齢分布が偏る (polarization) と、知識ベースの違いよりも価値観の違いが顕在化してパフォーマンスにネガティブに作用すると仮説を立て、1900以上の企業を対象にした4年間のパネルデータを用いて検証した結果、それぞれの仮説が支持されたことを明らかにしている。

日本企業を対象にした年齢のダイバーシティについての実証研究としては、上場企業のCSR調査データを用いて性別、年齢、国籍の割合といった多様性と収益率（売上高経常利益率、総資産利益率）との関係を検証した研究がある（内閣府 2019）。ダイバーシティ研究で使用される Blau の多様性指数を用いた結果、性別の多様性は売上高経常利益率、総資産利益率ともに正の関係性が見られること、国籍の多様性では売上高経常利益率に正の関係性が見られることを明らかにしているが、年齢の多様性についてはどちらにも有意な関係が見られなかったことを指摘している。

高齢者の就業が増加し、組織における年齢構成のゆがみが課題になっている中、このように日本企業の年齢のダイバーシティは組織パフォーマンスとどのような関係にあるのかは十分に明らかにされているとは言い難い。企業ごとの年齢構成の違いの影響を検討することは重要ではあるが、社会的カテゴリーパースペクティブや情報意思決定パースペクティブといった心理学ベースの理論に依拠した場合、売上高や営業利益といった企業全

体のパフォーマンスへの影響よりも、職場ごとのメンバーに与える影響を検討した方が望ましい。そこで本研究では、メンバーの主観的な職場の一体感との関係性を検討する。March and Simon (1958) が定式化したように、企業組織とはメンバー間で共通の目的を持つ集団であり、その目的達成のためにメンバー間で意思の疎通を図り、行動してもらうことがマネジメントの原理原則である。人材のダイバーシティを進めたとしても、その原則は不変であろう。林 (2018) によると、一体感とは学術的に検討されてきた概念ではないが、組織的同一化 (organizational identification) 研究における同一化は「組織との一体感や帰属に対する認知」(Ashforth and Mael 1989) と定義されており、一体感は同一化に内包される概念でありつつも、次の点で異なった概念であるという。すなわち組織的同一化が「私はこの企業の一員である」というように“個人”の主観的な組織への同一化であるのに対し、一体感とは周囲のメンバーとも結びつきながら“集団”として組織的同一化の認識を共有している点において、組織的同一化とは異なる。それゆえに、「人材のダイバーシティを高める」とこととメンバーが認識する「一体感」の間にどのような関係があるのかを検討することは理論的にも実践的にも意義がある。また“職場”の一体感としたのも、組織メンバーが日常の仕事を遂行する上で関わるメンバーは現在所属する部門や部署といった単位が中心であり、組織全体というよりも職場という限定的な範囲で認識される間主観的な組織アイデンティティの認識が第一に必要なからである（林 2018）。したがって、本研究では職場における年齢のダイバーシティとメンバーが抱く職場の一体感の関係を分析する（図5）。次節では、ある企業内のサーベイデータを利用し、職場ごとの年齢のダイバーシティが

図5 分析モデル



職場メンバーの一体感に与える影響を分析する。

Ⅲ 実証分析

1 調査対象とデータ

調査の対象は国内外に支店を持つ総合建設会社 A 社に勤務する従業員である。A 社は中途採用も実施しているが、新卒一括採用をベースとし、定期的な配置異動、職能資格制度をベースとした人事制度を運用していることから、日本型の人事管理を代表する企業ということができよう。一方で、ある時期に新卒採用の人数を抑制したことで従業員の年齢ピラミッドにゆがみが生じており、組織全体、職場ごとの年齢構成のありように課題意識を持っている。

分析に使用するデータは A 社が外部のサーベイ会社を通じ全従業員約 7000 人に対して 2019 年、2020 年にウェブサイトを使用して実施したエンゲージメント調査である。データの二次分析となり、質問紙の調査設計に関与していないため、学術的な概念を操作化、測定していない点は先立って言及しておく。また、2 年分のデータではあるが回答の匿名性が保持されているためパネルデータとはなっていない。データ分析にあたっては A 社人事担当者と A 社において共通の仕事目標を持ち、日常のコミュニケーションを取りながら業務を遂行する職場に相当する単位の部署をどう定義したらよいかについて議論し、支店、所属部署等を勘案した単位を職場と定義した。分析では職場レベルで分析するために 1 職場あたりの回答者が 5 人未満の職場は除外した。2019 年度の職場数は 133、回答者数は 7084 人、平均の職場人数は 54.1 人、2020 年度の職場数は 171、回答者は 6711 人、平均の職場人数は 42.8 人であった。サーベイの設計上 2019 年データと 2020 年データでは職場数が異なるが、実際の職場を反映していることは A 社の担当者との間で確認されている。以降ではこのデータをもとに分析を行う。

2 変数と測定尺度

エンゲージメント調査の質問項目は約 60 の項

目について 5 件法からなる満足度を尋ねており、その次元は会社全体の影響力、財務基盤、事業戦略の他、仕事内容ややりがい、上司との関係性、職場におけるコミュニケーションなど多岐に渡る。本研究では人事部が実施した配置異動のデモグラフィック特性、すなわち職場に多様な年代の従業員が配置されている程度という年齢のダイバーシティが職場の各メンバーに与える影響に着目しているため、職場の一体感の満足度を従属変数として設定した。具体的には「職場において、各メンバーが一体感を持って仕事に取り組むこと」という設問についての満足度の回答を用いた。

説明変数に置くのは職場におけるメンバーの年齢のダイバーシティである。調査では従業員に自身の年齢を「30 歳未満」「30 歳以上 40 歳未満」「40 歳以上 50 歳未満」「50 歳以上 60 歳未満」「60 歳以上」の 5 つのカテゴリーで尋ねている。この 5 つのカテゴリーから職場ごとに Blau (1977) の多様性指数を用いて職場の年齢ダイバーシティを計算した。

$$\text{Blau Heterogeneity Index} = 1 - \sum_{i=0}^n p_i^2$$

Blau 指数では組織ないし職場といったグループ内の各カテゴリーの構成比率が算出される。ここでの年齢は 5 つのカテゴリーに分けているため、年齢のダイバーシティである Blau 指数は多様性が全くない場合、例えば職場内のメンバーすべてが同じ年齢カテゴリーのようなケースでは 0 をとり、5 つの年齢カテゴリーが均等の場合は 0.8 をとる変数となる。したがって、0.8 に近いほど職場内の年齢構成は多様であること、すなわち、幅広く多様な年齢のメンバーが所属していることを示している。分析で利用する記述統計量は表 1 の通りである⁵⁾。

3 分析結果と考察

職場レベルの年齢のダイバーシティを説明変数、メンバーの職場の一体感の満足度を従属変数におき、個人レベルの変数（性別、新卒・中途、職種など）、職場レベルの変数（職場規模）をコントロール変数として投入して、マルチレベル分析を行った結果が表 2 である。分析結果は 2019 年、

表1 記述統計量

変数	サンプルサイズ		平均値		標準偏差		最小値		最大値	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
職場レベル										
年齢のダイバーシティ	133	171	0.69	0.67	0.10	0.11	0.32	0.18	0.79	0.79
職場の人数	133	171	54.14	42.84	89.91	68.71	5	5	574	493
個人レベル										
職場の一体感の満足度										
職場の一体感の満足度	7,084	7,176	3.38	3.38	0.85	0.81	1	1	5	5
性別										
女性	7,201	7,323	0.17	0.17	0.38	0.38	0	0	1	1
年齢カテゴリー										
30歳未満	7,201	7,325	0.20	0.20	0.40	0.40	0	0	1	1
30歳以上 40歳未満	7,201	7,325	0.18	0.19	0.38	0.40	0	0	1	1
40歳以上 50歳未満	7,201	7,325	0.22	0.20	0.42	0.40	0	0	1	1
50歳以上 60歳未満	7,201	7,325	0.31	0.32	0.46	0.47	0	0	1	1
60歳以上	7,201	7,325	0.09	0.08	0.28	0.28	0	0	1	1
入社区分										
中途入社	7,201	7,018	0.16	0.15	0.37	0.36	0	0	1	1

表2 マルチレベル分析の結果

	職場の一体感の満足度	
	2019	2020
職場レベル		
年齢のダイバーシティ	0.794*** (0.232)	0.308* (0.177)
職場の人数	-1.37e-05 (0.000146)	0.000136 (0.000133)
個人レベル		
中途入社	-0.0229 (0.0333)	-0.0357 (0.0332)
女性	-0.0809** (0.0350)	-0.0709** (0.0340)
30歳以上 40歳未満 (BL_30歳未満)	-0.233*** (0.0331)	-0.274*** (0.0313)
40歳以上 50歳未満	-0.276*** (0.0408)	-0.283*** (0.0405)
50歳以上 60歳未満	-0.218*** (0.0402)	-0.201*** (0.0389)
60歳以上	-0.218** (0.0924)	0.0119 (0.102)
Constant	3.746*** (0.0649)	3.729*** (0.0574)
Observations	7,084	6,711
Number of groups	133	171
コントロール変数	YES	YES
Wald chi2	234.58	225.97
Log likelihood	-8769.5241	-7970.7048
Prob > chi2	0	0

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

2020年双方のデータで、年齢のダイバーシティのBlau指数は職場の一体感の満足度に対して正の有意な影響を及ぼしていることが確認された。年齢の構成が多様な職場であるほど、職場のメンバーは職場の一体感に満足していることが明らかとなり、年齢のダイバーシティと組織パフォーマンス

の関係性は見られないとしたこれまでの日本企業を調査対象にした研究とは異なる結果となった。

分析で用いたBlau指数による年齢のダイバーシティは値が高いほど多様な年齢構成の職場を表しており、De Meulenaere, Boone and Buyl (2016)の結果と整合的である。すなわち多様な年齢のメンバーで構成されている職場ほど、集団間の価値観の違いは顕在化しないために協力関係が毀損されず、多様な世代によってもたらされる知識のシナジーがポジティブに利用されるために、各世代間の知識や経験が共有、統合、補完され、職場目標に向かっての一体感が醸成されていることが推察される。職場の人材配置については、性別や年齢に関わらず、能力にもとづいた適材適所が望ましいとの一般的通念があるが、一方で本研究の結果は職場の年齢構成を考慮に入れた異動や配置という視点も人材マネジメントの実践的含意として指摘できよう。

また、太田(2012)が若年者と高齢者の相互の働き方の関連性として、世代間の補完性のあり方を指摘していることも整合的である。そこでは、ある食品会社では新しい味の開発と伝統的な生産スタイルを両立させるために異なる世代から構成されるチームを形成するという人員配置の取り組みを行っている事例が報告されている。ここでは年齢のダイバーシティと職場の一体感の満足についての関係性を企業内の質問紙調査のデータを

通じて分析したに過ぎず、そのような事例がA社における世代間の多様な職場で観察されたわけではない。しかしながら、これまで年齢のダイバーシティが与える影響について一貫した説明が不十分であり、日本企業における実証研究が見られなかった点に鑑みると、年齢の多様性のメリットを生かすような実践的な人材配置施策の一つのあり方のロジック、根拠として新たな視点を提供したと思われる。

IV 結びと今後の課題

本稿では、ダイバーシティ研究の中でも年齢のダイバーシティに焦点を当て、日本における高齢者の就業の実態と職場に与える影響、従業員の職場の一体感の満足度とどのような関係があるのかという問題を取り上げた。

まず65歳以上の高齢者の雇用数、産業における雇用者割合も増加しており、企業における年齢のダイバーシティが進んでいることを確認した。他方、正規雇用の割合が大きく減少し、長期的な傾向では25~29歳、30~34歳では正規雇用の割合の変化でU字型の傾向がみられるが、44歳以上の年齢階級では2010年から2020年の間で大きな変化がないことから、職場においては年齢構成のゆがみという課題が顕在化しつつあることを指摘した。このような背景から、日本企業の職場における年齢のダイバーシティがメンバーの職場の一体感の満足度とどのような関係があるのかについて、ダイバーシティの理論と既存研究にもとづき、総合建設会社A社のエンゲージメントサーベイのデータを利用して検証した。分析の結果、職場を構成するメンバーの年齢が多様であるほど、メンバーが知覚する職場の一体感の満足度は高いことが明らかとなった。年齢のダイバーシティが持つ知識と価値観の二つの側面によって理論的に説明されることが示唆された。

本稿は、職場における年齢の多様性のばらつきがメンバーの職場に対する一体感の満足度とどのような関係にあるかを明らかにすることを目的とし、そのために一企業の質問紙調査のデータをクロスセクションで分析したケースに過ぎない。他

の業種・職種を含めた追試調査と精確な因果関係の分析を行い、本研究で導かれた結論の一般化を追求することが求められる。

本研究の限界の一つに、ここでは年齢のダイバーシティといった側面からの人材配置に焦点を当てているに過ぎず、人材のダイバーシティを多角的に捕捉していないことが挙げられる。その点ではダイバーシティ・フォールトラインの概念から分析することも有益であろう(Lau and Murnighan 1998)。また多様な人材を実際の組織や職場の意思決定や情報共有の参画に活かす仕組みや組織・職場風土作りなどのインクルージョン施策についても同時に検討すべきであろう。多様な年齢をインクルードする人事施策が年齢のダイバーシティ風土にポジティブな影響を与え、それが間接的に組織パフォーマンスに正の影響を及ぼす研究結果もある(Boehm, Kunze and Bruch 2014)。こうしたインクルージョンの概念を包含した視点はダイバーシティ研究の潮流でもある(Nishii 2013; Shore et al. 2011)。

また二次データという限界からいくつかの課題も指摘される。まず職場の一体感という概念について学術的な議論と測定が必要であろう。組織アイデンティティといえば所属する組織に対するアイデンティティを指すが、「会社全体にはアイデンティティ(組織アイデンティティ)は持たないが、職場(職場アイデンティティ)にはある」と感じる従業員もいる可能性もあり、こうした間主観的な組織アイデンティティとそれを集団として認識する一体感という概念とを弁別するなど、組織アイデンティティや組織的同一化研究からの議論も深化させる必要がある。さらに「一体感に対する満足度」を測定しており、「職場の一体感」そのものは測定できていない。理論的な概念と測定を精緻に検証していくべきであろう。職場ごとの売上や生産性、欠勤率などの職場全体のパフォーマンスや個々人のパフォーマンスとの検証など客観的なデータを用いた分析、パネルデータや人事データと接合した分析など今後はより詳細な研究が望まれる。

謝辞 本論文はA社から個票データの提供を受けました。氏名を挙げることはできませんが、A社人事部担当者ならびにサーベイ会社担当者に深く感謝申し上げます。

- 1) この後に続く高齢者の就業に関する数値は、総務省が2021年9月20日の敬老の日になんで発表した資料(統計トビックスNo.126)から引用した。
- 2) 内閣府(2019)によれば、日本の2015年における生産年齢人口(15~64歳)に対する高齢者人口の割合は43%でOECD平均と比較して最も高く、この高齢化のトレンドは今後も続くことが予想されている。
- 3) 単に従事する職務を明確にしたケースをジョブ型と称することが多いが、本来のジョブ型は従事する職務を明確にした雇用の契約である。
- 4) Harrison and Klein(2007)はユニット内のダイバーシティのタイプを分離(separation)、多様性(variety)、不均衡(disparity)の3つに分類して議論している。
- 5) その他のコントロール変数として、雇用区分、職種、内勤外勤といった変数をA社の制度に即して追加してある。

参考文献

- 戎野淑子(2016)「労使関係の変容と生産性向上——雇用の性格の変化を中心に」『組織科学』Vol. 50, No. 2, pp. 17-30.
- 太田聡一(2012)「雇用の場における若年者と高齢者——競合関係の再検討」『日本労働研究雑誌』No. 626, pp. 60-74.
- 高木朋世(2014)「65歳雇用義務化の重み——隠された選抜、揺れる雇用保障」『日本労働研究雑誌』No. 643, pp. 21-30.
- 内閣府(2019)「令和元年度年次経済財政報告——「令和」新時代の日本経済」。
- 林祥平(2018)「一体感のマネジメント——人事異動のダイナミズム」白桃書房。
- 平野光俊・江夏幾多郎(2018)『人事管理——人と企業、ともに生きるために』有斐閣ストゥディア。
- 連合総合生活開発研究所(2014)「職場の年齢構成の「ゆがみ」と課題——企業における労務厚生の変化と労使の課題に関する調査研究報告書」。
- Ashforth, Blake E. and Mael, Fred A. (1989) "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 20-39.
- Bell, Suzanne T., Villado, Anton J., Lukasik, Marc A., Belau, Larisa and Briggs, Andrea L. (2011) "Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis," *Journal of Management*, Vol. 37, Issue. 3, pp. 709-743.
- Blau, Peter M. (1977) *Inequality and Heterogeneity*, New York: Free Press.
- Boehm, Stephan A., Kunze Florian and Bruch Heike (2014) "Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes," *Personnel Psychology*, Vol. 67, Issue. 3, pp. 667-704.
- De Meulenaere Kim, Boone Christophe and Buyl Tine (2016) "Unraveling The Impact of Workforce Age Diversity on Labor Productivity: The Moderating Role of Firm Size and Job Security," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37, Issue. 2, pp. 193-212.
- Ely, Robin J. (2004) "A Field Study of Group Diversity, Participation in Diversity Education Programs, and Performance," *Journal of Organizational Behavior*, 25 (6): 755-780.
- Grund, Christian and Westergaard-Nielsen, Niels (2008) "Age Structure of the Workforce and Firm Performance," *International Journal of Manpower*, Vol. 29, Issue. 5, pp. 410-422.
- Harrison, David A. and Klein, Katherine J. (2007) "What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations," *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp.1199-1228.
- Harrison, David A., Price, Kenneth H. and Bell, Myrtle P. (1998) "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-level Diversity on Work Group Cohesion," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, pp. 96-107.
- Horwitz, Sujin K. and Horwitz, Irwin B. (2007) "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography," *Journal of Management*, Vol. 33, Issue. 6, pp. 987-1015.
- Joshi, Aparna and Roh Hyuntak (2009) "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal*, Vol.52, No.3, pp.599-627.
- Lau, Dora C. and Murnighan, J. Keith (1998) "Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 325-340.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*. New York, NY: Wiley. (=2014. 高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ第2版——現代組織論の原典』ダイヤモンド社.)
- Matthias Schneid, Rodrigo Isidor, Holger Steinmetz and Rüdiger Kabst (2016) "Age Diversity and Team Outcomes: A Quantitative Review," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31, Issue. 1, pp. 2-17.
- Nishii, Lisa H. (2013) "The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-diverse Groups," *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 6, pp. 1754-1774.
- Pelled Lisa Hope, Eisenhardt, Kathleen M. and Xin, Katherine R. (1999) "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 1-28.
- Shore, Lynn M., Randel, Amy E., Chung, Beth G., Dean, Michelle A., Ehrhart, Karen Holcombe and Singh, Gangaram (2011) "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research," *Journal of Management*, Vol. 37, Issue. 4, pp. 1262-1289.
- Tajfel, Henri and Turner, John C. (1979) "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," In William G. Austin and Stephen Worchel (Eds.), *Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47), Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Turner, John C. (1987) *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*, Oxford: Blackwell. (=1995. 蘭千壽・内藤哲雄・磯崎三喜年・遠藤由美訳『社会集団の再発見——自己カテゴリー化理論』誠信書房.)
- Williams, Katherine Y and O'Reilly, Charles A, III. (1998) "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research," In Staw, Barry M. and Cummings, Larry L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20, pp. 77-140), Greenwich, CT: JAI.

こいずみ・だいすけ 横浜市立大学国際商学部准教授。
主な論文に「女性活躍推進施策が若年女性のキャリア自己効力感に与える影響」『経営行動科学』第26巻第1号(共著, 2013年)。人的資源管理論, 経営組織論専攻。