

2章 働き方を相談・調整する仕組みと効果¹

1. はじめに

(1) 問題意識

60歳代前半層社員（以下、「高齢社員」と記述）の人材活用戦略は、将来、59歳以下の正社員（以下、「現役社員」と記述）に統合することが予想される²。しかしながら、現在では現役社員と異なる人事管理を高齢社員に適用する（以下、「一国二制度型」と記述）企業が大多数を占めている。企業が、一国二制度型を選択する場合には、高齢社員の労働意欲の低下を引き換えに、人件費を抑制し、かつ組織の新陳代謝を図ることができる。前者と後者はトレードオフの関係にあり、どちらをどの程度重視するかで、高齢社員の活用レベルの程度（強さ）は変化する。過去20年間を振り返ると、2004年に改正された高年齢者雇用安定法（以下、「法」と記述）以降、後者のウェイトを下げ（人件費抑制と組織の新陳代謝のウェイト低下）、日本企業は漸進的にはあるが、高齢社員の戦力化の強度を高めてきた。

日本企業における高齢社員の戦力化の状況を概観すると、未だ初期段階にある企業が多数を占める（鹿生，2023；鹿生・大嶋・藤波・大木，2022）。先行研究に倣うと、高齢社員の活用戦略は、①雇用機会のみを確保を重視する「福祉的雇用」、②一国二制度型で（戦力化を志向するが）仕事上の責任を大きく抑制する「弱い活用」、③上記の条件で仕事上の責任を現役社員と同等とする「強い活用」、④現役社員と高齢社員の人事管理を統合する「統合型」の4つに区分できる。2021年時点の簡易な推定では、活用戦略別の構成比は各27.6%、31.0%、15.2%、26.2%であった（鹿生，2023）。75%弱の企業では、一国二制度型を選択する。

一国二制度型の場合、高齢社員の活用戦略は現役社員と変わる。期待役割は変わるため、高齢社員はその変化に適応する必要がある。その変化の幅が大きい場合には、潜在的に高齢期の役割は喪失しやすい。企業が高齢社員の戦力化に舵を切った場合であっても、高齢社員による労働意欲はそれ以前（戦略転換前）よりも相対的に低くなることが予想される。この課題を解消するには、「統合型」を選ぶことが望ましい。しかし、人件費増と組織の新陳代謝の停滞の

¹ 執筆者は、鹿生治行（事務局）である。本章では、一部拙稿「Ⅱ部 2章「60代前半社員」の活用戦略の進化と調整制度」（『資料シリーズ6 高齢期の人事戦略と人事管理の実態－60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応－』）の集計結果を紹介している。

² 事業が大幅に拡大して、人員不足に陥らない限り、高齢社員の労働意欲の向上と、人件費の抑制と組織の新陳代謝の促進は、トレードオフの関係になりやすい。統合に向かう大きな要因は、人員不足である。

課題が生じる。直ちに「統合型」に転換できない企業が主であると予想される。したがって、研究上、短期的には現状の活用戦略下で最大の成果が享受できる人事施策を検討することが望ましい。

(2) 着眼点と本章の構成

上記の課題に対する有効な手段として、先行研究ではキャリア支援や労働条件の調整機会（能力や意欲を知る仕組み、期待役割を知らせる仕組み、働き方を調整する仕組み：以下、「働き方の調整制度」と記述）を設ける方法に注目してきた（鹿生，2012；鹿生・藤波・大木，2016；鹿生・大嶋・藤波・大木，2022；藤波・大木，2012）。この方法は、概ね以下の2つの支援から構成される。ひとつは、60歳以降には支援担当者が全社的な視点から高齢社員の活躍状況を確認し、課題がある場合には、高齢社員と管理職の両者（またはいずれか）に助言・指導する支援である。もう一つは、60歳過ぎに対策に着手するのでは遅いため、60歳前に実施するキャリア研修を起点とし、定年前に高齢社員が設定したキャリアプランに基づき本人とその上司に高齢期の準備をうながす支援である。前者は狭義の働き方の調整制度であり、後者を含めたのが広義の働き方の調整制度である。働き方の調整制度の設計と運用には費用（人件費も含む）が発生するものの、高齢社員の人件費を上げる方法に比べるとコスト効率的な方法である³。

本章では、一国二制度型で人材活用上の効果が期待できる働き方の調整制度に注目する。高齢社員は活躍を希求するため、仕事上の責任や裁量の程度は高齢社員の労働意欲を予測する変数となる（永野，2021；藤波・鹿生，2020；藤本，2021；等多数）。この結果は、働き方の調整制度の効果が高齢社員の活用戦略で異なることを予期する。そこで本章では、高齢社員の活用戦略別に働き方の調整制度の効果を検討する。なお本章では、人材活用上の課題が潜在的にある一国二制度型を選択する企業でかつ、高齢社員の戦力化を図る意思のある企業向けに処方箋を書くことを目的とする。したがって、高齢社員の活用戦略は「弱い活用」と「強い活用」の2つに限定する。

あらかじめ、章構成を述べておこう。次節では、本章で用いるデータを紹介する。三節では、高齢社員の総体である社員集団に注目し、企業からみた高齢社員全体の活用効果と働き方の調整制度との関係を捉える。四節では、高齢社員の職務行動に注目する。企業が高齢社員に期待する行動を抽出し、働き方の調整制度との関係を分析する。最後は、実践的含意を述べたい。

³ 支援担当者の適任者は少なく、供給量に限界がある。そのため、支援対象者が増えると支援担当者一人あたりの負担は増加する。コスト効率的であるとはいえ、支援担当者の許容量を超える可能性が高くなる（鹿生・大嶋・藤波・大木，2022）。

2. データセット

本章では、企業調査と個人調査を用いる。前者の企業調査は、本調査プロジェクトにて2021年11月1日～2022年1月15日に実施した「高齢期の人事戦略と人事管理の実態調査」である。本調査の回収数は3105社（回収率は15.5%）であるが、データセットは60歳以降の社員が在籍し、かつ統計分析で用いる変数のうち、無回答を除いた2713件である。

後者の個人調査は、本プロジェクトにて2022年10月18日～11月2日に実施した「70歳までの就業を見据えた高齢社員の働き方希望調査」である。全体の回収数は1000件であるが、分析に用いるデータは「弱い活用」と「強い活用」が適用される者でかつ、統計分析に用いる変数のうち、無回答及び異常値⁴を除いた609件（人）である。

3. 人事部門による支援の集権化・分権化—企業による活用評価の視点から—

（1）分析の視点

先行研究では、「弱い活用」時に働き方の調整制度を導入すると高齢社員の労働意欲を高めるが、「強い活用」ではその効果はないことを指摘する（鹿生・大嶋・藤波・大木, 2022）。「弱い活用」では、期待役割は大きく変化する。高齢社員を活用するすべての職場において、管理職からの低い信頼と高齢社員による低い貢献という上司部下関係に陥る可能性がある。このため、人事部門が高齢社員とその管理職の関係性に介在する支援（「集権化」）には両者の信頼関係の保全効果があり、高齢社員の労働意欲の維持・向上に寄与する（鹿生・藤波・大木, 2016）。

一方、「強い活用」では上司部下の信頼関係は安定する。「強い活用」では既に責任ある仕事を高齢社員に任せる戦略であるため、労働意欲が低下する可能性のある高齢社員は限定される。高齢社員の活躍方法は、人事部門よりも、現場の仕事内容と高齢社員の適性・能力を熟知する（現場の）管理職の方が詳しい。したがって、人事部門は、高齢社員と管理職間で働き方をすり合わせる場を用意するという、支援の「分権化」を選択することが望ましい（鹿生・大嶋・藤波・大木, 2022）。

先行研究の知見を踏まえると、働き方の調整制度を設計・運用する場合、人事部門からみると「弱い活用」では働き方の調整制度を集権化し、「強い活用」では働き方の調整制度を分権化する選択に収斂する。この知見は、事例研究と働く人たちのデータ分析に基づいている。

⁴ 労働時間はフルタイム勤務であり、かつ現在の期待役割のレベルが最終学歴のレベル以上である者とした。

Ⅲ部

企業側の評価と人事施策の実施状況を捉えた量的データを用いた検証でも、同じ結論に至るのか。本節では、企業の人事担当者を対象とする質問紙調査のデータを用いて検証をおこなうこととした。

(2) 変数の概要

説明変数は、50歳代のキャリア支援と高齢社員への働き方の調整制度、人事部門による調整方法である。特に本節では、人事部門による調整方法として、高齢社員との定期的な労働条件の相談・調整機会の存在と、管理職と高齢社員が定期的に労働条件の相談・調整を図る仕組みの設置状況に注目する。

図表Ⅲ-2-1 変数作成方法と記述統計量

変数	変数の作成方法	平均値	標準偏差
戦略区分(福祉的雇用=1、弱い活用=2、強い活用=3、統合=4)	福祉的雇用は、①60代前半層(59歳以下は正社員で引き続き60歳以降も雇用する60～64歳の社員)の基本給の決め方が変わり、かつ②60代前半層に人事評価を実施していない企業とする。弱い活用は、①でかつ②は実施し、かつ③活用レベルが低い(仕事の責任の重さと期待する仕事の成果の合計得点で変わると判定される場合)企業とする。強い活用は①かつ②を実施し、③は高い(仕事の責任の重さと期待する仕事の成果の合計得点で変わらないと判定される場合)企業とする。統合は、①が同じ企業とする。	2.27	1.11
60代前半の活用満足度	60代前半層の活用評価(全体を通して)である。活用評価のうち、「不満」と「あまり満足していない」は1点、「やや満足」は2点、「満足」は3点とする3点尺度である。	1.96	0.57
60代前半の活用成果_製品・サービスの質向上	60代前半層の活用による効果のうち、「製品・サービスの質の向上」である。「効果がなかった」と「あまり効果がなかった」は1点、「ある程度効果があった」は2点、「効果があった」は3点とする。	1.78	0.60
正社員数	回答企業の正社員規模について「20人以下」を1点～「5001人以上」を9点とした9点尺度である。	5.48	1.07
業種_製造業	回答企業の業種が、「製造業」を1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.31	0.46
60代前半職種_事務	60代前半層の最も多い職種が、「事務職」を1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.14	0.34
60歳以降に最初に支給する基本給水準(60歳直前の%)	60歳直前を100としたときに、60歳最初に支給する基本給の水準とした値である。	74.23	16.37
60代前半の雇用管理_仕事に関連する研修	60代前半層の社員にその研修を対象とする場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.58	0.49
60代前半の雇用管理_自己啓発支援	60代前半層の社員に自己啓発支援を行う場合を1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.55	0.50
50歳代へのキャリア支援_人事担当者との面談	高齢期のキャリア支援のため、50歳代を対象とする支援のうち、人事部門の担当者との面談がある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.16	0.37
50歳代へのキャリア支援_社内のキャリア支援担当者との面談	同上の目的の支援のうち、社内のキャリア支援担当者との面談がある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.04	0.20
50歳代へのキャリア支援_専門家によるキャリアカウンセリング	同上の目的の支援のうち、専門家によるキャリアカウンセリングがある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.01	0.11
50歳代へのキャリア支援_キャリア研修	同上の目的の支援のうち、キャリアについて考える研修機会がある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.11	0.31
50歳代へのキャリア支援_自己啓発の費用補助	同上の目的の支援のうち、自己啓発の費用補助がある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.20	0.40
50歳代へのキャリア支援_自己啓発のための休暇付与	同上の目的の支援のうち、自己啓発のための休暇付与がある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.03	0.16
50歳代へのキャリア支援_資格取得奨励	同上の目的の支援のうち、資格取得の奨励(費用補助・褒賞金の付与)がある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.30	0.46
50歳代へのキャリア支援_専門能力向上の研修	同上の目的の支援のうち、専門能力向上の研修実施(外部研修も含む)がある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.18	0.39
50歳代へのキャリア支援_副業の奨励	同上の目的の支援のうち、副業の奨励がある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.02	0.12
60代前半の雇用管理_業務目標設定	60代前半層を対象に、業務目標を立てる仕組みがある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.55	0.50
60代前半の雇用管理_希望する仕事の申告	60代前半層を対象に、希望する仕事を申告する仕組みがある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.45	0.50
60代前半の雇用管理_働き方の希望の申告	60代前半層を対象に、勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組みがある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.56	0.50
60代前半の雇用管理_人事部門とキャリアの個別相談	60代前半層を対象に、人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会がある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.40	0.49
60代前半の雇用管理_社内公募	60代前半層を対象に、他の部門・関連企業からの人材募集に、社員が応募できる仕組み(社内公募)がある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.12	0.32
60代前半の雇用管理_社内外の広域マッチング	60代前半層を対象に、社員の就業希望や経歴等を開示し、他の部門長・関連企業からの人材ニーズとをマッチングする仕組みがある場合には1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.13	0.33
60代前半との人事・経営層との労働条件の相談_調整	60代前半層を対象に、契約更新時の面談等において、人事部や経営層が定期的に60代前半層と労働条件を相談・調整する機会がある場合は1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.47	0.50
60代前半と管理職との労働条件の相談_調整の仕組み	管理職が、定期的に60代前半層と労働条件について会社が相談・調整する仕組みを設ける場合は1、それ以外を0とするダミー変数である。	0.50	0.50
N		2713	

被説明変数は、高齢社員⁵の活用満足度と、高齢社員の活用による職場への効果のうち、製品・サービスの質の向上とする。統制変数として、正社員数と業種、高齢社員集団で多い職種、基本給の水準、教育訓練制度の変数を用いる。

(3) 分析結果

高齢社員の活用戦略別に働き方の調整制度と活用効果との関係を示したのが、図表Ⅲ－2－2である。本節では、人事部門による支援の集権化と分権化に関心を置くため、それに該当する変数のみに言及したい。

図表Ⅲ－2－2 活用戦略別、働き方の調整制度と高齢社員の活用効果（順序回帰分析）

	弱い活用		強い活用		参考：福祉的雇用		参考：統合				
	60代前半の活用満足度		60代前半の活用成果_製品・サービスの質向上		60代前半の活用満足度		60代前半の活用成果_製品・サービスの質向上				
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.			
統制変数											
正社員数	0.180	0.099	-0.038	0.058	0.002	0.046	-0.042	0.083			
業種_製造業	-0.509	0.213	*	0.176	0.140	-0.165	0.091	-0.005	0.225		
60代前半職種_事務	-0.568	0.245	*	-0.294	0.187	-0.325	0.121	**	-0.289	0.337	
60歳以降に最初に支給する基本給水準(60歳直前の%)	0.017	0.008		0.000	0.005	0.009	0.003	**	0.011	0.007	
60代前半の雇用管理_仕事に関連する研修	0.420	0.241		0.292	0.151	0.015	0.099		0.214	0.230	
60代前半の雇用管理_自己啓発支援	-0.223	0.254		-0.122	0.161	0.102	0.100		-0.003	0.223	
説明変数											
50歳代へのキャリア支援_人事担当者との面談	0.039	0.299		0.283	0.194	-0.097	0.130		0.018	0.241	
50歳代へのキャリア支援_社内のキャリア支援担当者との面談	-0.193	0.576		-0.410	0.330	-0.143	0.238		-0.559	0.425	
50歳代へのキャリア支援_専門家によるキャリアカウンセリング	-0.783	0.632		1.351	0.651	*	-0.631	0.617	1.547	0.871	
50歳代へのキャリア支援_キャリア研修	-0.335	0.256		0.353	0.223		0.040	0.174	0.423	0.373	
50歳代へのキャリア支援_自己啓発の費用補助	-0.143	0.261		-0.099	0.175		-0.058	0.127	-0.110	0.274	
50歳代へのキャリア支援_自己啓発目的の休暇付与	0.514	0.639		0.316	0.377		-0.198	0.295	-0.657	0.652	
50歳代へのキャリア支援_資格取得奨励	0.394	0.276		0.040	0.161		0.200	0.111	0.522	0.217	
50歳代へのキャリア支援_専門能力向上の研修	0.179	0.313		0.365	0.173	*	-0.034	0.134	0.183	0.225	
50歳代へのキャリア支援_副業の奨励	-1.123	0.008	*	0.489	0.888		-0.308	0.404	-2.211	0.649	
60代前半の雇用管理_業務目標設定	0.170	0.227		0.132	0.150		0.232	0.103	*	0.161	0.209
60代前半の雇用管理_希望する仕事の申告	0.100	0.261		0.046	0.174		-0.025	0.115		0.383	0.242
60代前半の雇用管理_働き方の希望の申告	-0.213	0.259		0.015	0.176		0.127	0.107		-0.009	0.244
60代前半の雇用管理_人事部門とキャリアの個別相談	0.591	0.274	*	-0.012	0.149		-0.222	0.103	*	0.063	0.208
60代前半の雇用管理_社内公募	-0.677	0.356		-0.052	0.219		0.454	0.179	*	-0.089	0.263
60代前半の雇用管理_社内外の広域マッチング	-0.521	0.316		0.090	0.231		0.403	0.163	*	0.307	0.277
60代前半と人事・経営層との労働条件の相談・調整	0.697	0.238	**	-0.137	0.145		0.014	0.091		-0.239	0.207
60代前半と管理職との労働条件の相談・調整の仕組み	-0.037	0.217		0.291	0.137	*	0.096	0.090		0.326	0.202
-2対数尤度	1410.436**		709.024*		1305.796**		977.890**				
Nagelkerke R ²	0.067		0.099		0.099		0.108				
N	916		406		819		572				

注 1) **: p < 0.01, * : p < 0.05

注 2) 弱い活用の従属変数は、60代前半層の活用満足度である。強い活用の従属変数は、60代前半の活用成果_製品・サービスの質向上である。

注 3) 鹿生(2023)を一部変えて、再掲した。

⁵ 60代前半は高齢社員と同義である。鹿生(2023)と同じ分析結果を用いるため、表記は踏襲している。

弱い活用の場合、高齢社員の活用満足度と正の相関がある施策は「60代前半の雇用管理_ 人事部門とキャリアの個別相談」($B = 0.591, p < 0.05$)、「60代前半と人事・経営層との労働条件の相談・調整」($B = 0.697, p < 0.01$)である。次に、強い活用の場合であるが、当該戦略を選択すると高齢社員の活用評価は既に高い水準となる。人材活用の次なる目的は、職場の業績を高めることにあるため、本節では職場レベルの成果指標として、高齢社員の活用による「製品・サービスの質の向上」の変数を用いた。この従属変数と正の関係にあるのは、「60代前半と管理職との労働条件の相談・調整の仕組み」($B = 0.291, p < 0.05$)である。

分析結果は、弱い活用では人事部門による集権化の働き方の調整制度と活用成果に正の関係があり、強い活用では人事部門による分権化の働き方の調整制度が活用成果と正の関係があることを示していた。この結果は、先行研究の知見と符合する。

4. 職務行動と働き方の調整制度—個人調査から—

(1) 分析の視点

前節の分析では、以下の2つに注目していた。ひとつは、高齢社員の集団全体が組織に貢献するか否か、である。このため、統計分析では企業側（主に人事担当者）の評価を被説明変数とした。もう一つは、働き方の調整制度の設計・運用時に、人事部門が現場に直接関与するのが望ましいのか（集権化）、現場の主體的な調整を支援するのが望ましいのか（分権化）、である。このため、統計分析では主に人事部門の集権化と分権化の変数に注目した。

前節の分析では、働き方の調整制度の整備度と個人側の職務上の行動との関係はわからない。働き方の調整制度を拡充すると、個人レベルで見た場合、組織が求める行動を引き出す効果が期待できるのか。この疑問に答えるには、高齢社員集団全体に対して企業が認識する評価ではなく、高齢社員本人が判定する職務上の行動に注目して働き方の調整制度との関係を捉える必要がある。ただし、企業が高齢社員に要請する行動に注目することが望ましい。本節では、能力発揮意欲と世代交代行動、新たな仕事を開拓する行動の3つに注目するが、その理由を端的に説明しておきたい。

第一は、能力発揮意欲である。高齢期には残りの雇用期間が短い。企業側が人材育成に費用を投じて回収期間は短く、見込めない可能性がある。若手の社員と比べ、高齢社員には保有する能力を求める方がコスト効率的である。そこで本節では、保有する能力をどの程度発揮しようとしているのか、高齢社員による能力発揮意欲を変数として扱う。

第二は、世代交代行動である。組織が永続するには、高齢社員が持つ有益な情報や経験を（次

世代を担う)若い世代に伝承することが望ましい。また、若手社員の成長に有益であれば、高齢社員の仕事を積極的にゆずることも期待される。高齢社員には現役社員の育成や支援を期待するため、高齢期の能力発揮に加え、世代交代行動も要請する。そこで本節では、世代交代行動に関わる変数(「事業の成長に必要な人脈や経験、技能を次の世代に伝えている」)を用いる。

第三は、職務開拓行動である。現役社員には会社が主体となって育成して活用するが、高齢期には主体的にキャリアを決めることを求める。企業の配置管理の方針は現役社員を基幹労働力と位置づけ、(活用戦略を変えたため)高齢社員にはそれ以外の役割を期待する。人員不足や現役社員の能力不足が原因で高齢社員の職域と現役社員とが重複することもある。ポストの数が限られる場合には、重複は一時的な現象となる。企業は基幹的な業務には、高齢社員よりも優先して現役社員を配置する。したがって、キャリアを主体的に決める際には、高齢社員に現役社員の職域と重複せず、かつ組織に貢献する役割を探索することを求める。そこで本節では、職務の開拓に関わる変数(「事業の成長につながる仕事を社内や職場で開拓している」)を用いる⁶。

(2) 検証内容

本節では、活用戦略の調整効果に注目し、働き方の調整制度と職務行動との関係を検証する。具体的には、次の2つである。第一は、能力発揮意欲である。鹿生・大嶋・藤波・大木(2022)では、弱い活用では働き方の調整制度には能力発揮意欲を高め、強い活用では無関係であることを捉えている。この分析では、説明変数に象徴的な指標を用いるため、働き方の調整制度の強さ(ここでは施策の数で判定する)は捉えていない。そこで本節では、活用戦略の分類と働き方の調整制度の整備度の両者を精緻化した上で、先行研究の追試を試みたい。

⁶ 世代交代の行動や開拓行動は、組織内で活躍するシニアに見られる行動でもある。鹿生・大木(2015)は大手製造企業の事例分析から、自らの役割設計をめぐる主体的な行動を捉えている。活躍するシニアは、配属先や課業を選ぶ場合に、現役社員が基幹業務を担う人材と位置づけ、現役社員との「棲み分け」や現役社員への仕事の「委譲」を意識する。具体的には、3つに分類される。第一は、配属先決定前の「棲み分け」である。配属先を決める際には、社内の経営資源を理解し、全社的な視点から仕事を選択する。配置前には現役社員が能力や意欲の面で関与が期待できない事業領域の仕事を選択し、配置後には、会社全体の成果に貢献するように、事業の拡充を図る。第二は、配属後の「棲み分け」である。職場内の従業員間の役割上の棲み分けである。現役社員が中核業務を担当し、高齢社員は現役社員の業務履行を支援するために、彼らが能力不足から担当しない課業、彼らが見過ごしている課業を引き受ける。職場単位を業績達成・向上を実現するため、高齢社員は現役社員の仕事を補完する役割を担う。第三は、仕事の「委譲」である。継続して仕事をおこなう場合も、仕事を抱え込むことはしない。現役世代の育成を目的とし、自らの役割を縮小させる。その縮小によって獲得された時間や労働力を、現役世代への支援による当該事業の強化や経営課題の解決に向けた新規事業への開拓(開拓)に振り向ける(鹿生・大木, 2015; 鹿生, 2017)。以上の棲み分け、委譲、開拓の3つの行動は、新たな役割を引き受けるための行動であり、それらは混然一体として発生する。

第二は、世代交代行動と職務開拓行動である。先行研究では、高齢者の場合、労働条件の調整機会（及びインセンティブの設計）と、世代交代・職務開拓行動との間に、統計上、正の関係を確認している（鹿生，2015；鹿生，2017；鹿生・大木，2016）。高齢社員の視点に立つと、これらの行動は組織内で自らの役割を意図的に喪失させ、更に新たな仕事に挑戦することを必要とする。経営層や人事部、管理職と高齢社員間で情報の相互作用を促し、新たな役割に挑戦し、その役割を調整する機会があると、世代交代と職務開拓行動が生じる可能性を示している。

強い活用の場合、第一線から引くことを求める弱い活用よりも、経営層や人事部、管理職からより多くの情報が、日々の仕事から伝わる可能性がある。そのため弱い活用では、働き方の調整制度は世代交代行動や職務開拓行動を予測し、強い活用では両者の相関はない、または弱い活用よりも弱い相関がある可能性がある。しかしながら、先行研究では活用戦略の調整効果を検証していない。弱い活用や強い活用の選択時に、働き方の調整制度の効果は変わるのかは不明である。そこで本節では、活用戦略の調整効果を検証する。

(3) 分析結果

a. 変数の概要

説明変数は、働き方の調整制度とする。働き方の調整制度は、役割の自己決定を支援する仕組みを抽出し、その整備度を示した変数とした。また、キャリアの自律性を高める目的から、高齢期にも教育訓練を行う企業もある。そこで本章では、参考までに教育制度の変数も投入する。両者の変数は、活用戦略との交互作用の分析を行うため、回答者の得点を平均値で減じた値とした。

被説明変数は、能力発揮意欲と、世代交代行動、職務開拓行動である。また統制変数として、年齢、業種、職種、職位変化、基本給の変化、健康状態、会社の期待レベルを投入する。変数の作成方法は、図表Ⅲ－２－３に示すとおりである。

図表Ⅲ－２－３ 変数の作成方法と記述統計量

変数	変数作成方法	平均値	標準偏差
能力発揮意欲	回答者が持つ能力のうち、どのくらいの力を発揮しようとしているのか、最大値100%、最小値0%の範囲で回答した値を用いる。	76.11	20.49
世代交代の行動	「事業の成長に必要な人脈や経験、技術を、次の世代に伝えている」項目について、「あてはまる」を5点～「どちらともいえない」3点～「全くあてはまらない」1点とする5点尺度である。	3.72	0.90
開拓行動	「事業の成長につながる仕事を、社内や職場で開拓している」項目について、「あてはまる」を5点～「どちらともいえない」3点～「全くあてはまらない」1点とする5点尺度である。	3.40	0.93
年齢	回答者の年齢（実数値）を用いる。	62.15	1.52
製造業 D	回答者が勤務する業種のうち、「製造業」を1とし、それ以外を0とするダミー変数である。	0.48	0.50
1001人以上 D	回答者が勤務する企業の正社員が、「1001人以上」を1とし、それ以外を0とするダミー変数である。	0.70	0.46
専門・技術 D	回答者の職種が、「専門・技術職」である場合は1とし、それ以外を0とするダミー変数である。	0.39	0.49
事務 D	回答者の職種が、「事務職」である場合は1とし、それ以外を0とするダミー変数である。	0.30	0.46
営業・販売 D	回答者の職種が、「営業・販売職」である場合は1とし、それ以外を0とするダミー変数である。	0.21	0.41
サービス D	回答者の職種が、「サービス職」である場合は1とし、それ以外を0とするダミー変数である。	0.02	0.13
生産・運輸・建設 D	回答者の職種が、「生産・運輸・建設等の現業職」である場合は1とし、それ以外を0とするダミー変数である。	0.03	0.17
その他	回答者の職種が、「その他」である場合は1とし、それ以外を0とするダミー変数である。	0.05	0.22
65歳以下 D	勤務する企業の雇用上限年齢が65歳以下の場合は1とし、それ以外を0とするダミー変数である。	0.84	0.37
管理職 D	59歳以下の最高職位が役員・管理職でかつ回答時点で管理職である場合は1とし、それ以外を0とするダミー変数である。	0.29	0.45
管理職→非管理職 D	59歳以下の最高職位が役員・管理職でかつ、回答時点では非管理職である場合は1とし、それ以外を0とするダミー変数である。	0.42	0.49
非管理職 D	59歳以下の最高職位が非管理職でかつ、回答時点では非管理職である場合は1とし、それ以外を0とするダミー変数である。	0.29	0.45
基本給変化	59歳時点と100%としたときの現在の基本給（月給とし、残業代や手当を除く）の値である（実数値）。	58.98	18.42
健康状態	健康状態について、「健康上の支障は全くなく働ける」を1点、「企業による健康への配慮があれば、十分に働ける」2点、「企業による健康への配慮があれば、ある程度は働ける」3点、「健康上の支障があり、働くことは難しい」4点とする4点尺度である。	1.41	0.64
会社の期待レベル	会社や上司が、回答者に期待する役割が正社員のどのランクに該当するかを尋ねた質問にて、「部長クラス」を1点、「次長クラス」2点～「一般クラスで、勤続10年程度」5点～「一般クラスで、大卒初任程度」8点～「上記よりも低いクラス」10点とする10点尺度である。	3.56	1.53
強い活用	強い活用は基本給の決め方が変わり、人事評価を実施し、活用レベルが高い（仕事の責任の重さと期待する仕事の成果の合計得点が変わらないと判定される場合）場合を1とし、基本給の決め方が変わり、かつ人事評価は実施し、かつ活用レベルが低い（仕事の責任の重さと期待する仕事の成果の合計得点が変わると判定される場合）場合を0とするダミー変数である。	0.40	0.49
教育制度__センタリング	「仕事に関連する研修」と「自己啓発への支援」の該当状況を2で除し、かつ当該項目を平均値で減じた値である。	0.00	0.35
調整制度__センタリング	「業務目標を立てること」と「希望する仕事を申告する仕組」、「勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組」、「人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会」、「社内・グループ会社等の求人（公募）に、上司を介さず、応募できる仕組（社内公募・社内職安制度）」の該当状況を5で除し、かつ当該項目を平均値で減じた値である。	0.00	0.45
N			609

b. 分析結果①能力発揮度

能力発揮意欲と働き方の調整制度の関係（重回帰分析）を示したのが、図表Ⅲ－２－４である。

図表Ⅲ－２－４ 働き方の調整制度と能力発揮意欲

(重回帰分析)

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	s.e	β	B	s.e	β	B	s.e	β
定数	76.552	36.040	*	59.003	36.076		61.047	35.838	
年齢	0.147	0.561	0.011	0.258	0.557	0.019	0.242	0.553	0.018
業種 製造業 D	1.362	1.700	0.033	0.998	1.691	0.024	1.400	1.687	0.034
正社員規模 1001人以上 D	0.009	2.269	-0.094	0.573	1.906	0.013	0.208	1.896	0.005
職種 専門・技術 D	1.034	2.030	0.025	0.934	2.012	0.022	0.963	1.998	0.023
(ref, 事務 D) 営業・販売 D	3.382	2.354	0.068	3.206	2.336	0.064	3.067	2.323	0.061
サービス D	10.007	6.590	0.062	10.230	6.536	0.063	10.743	6.506	0.067
生産・運輸・建設 D	2.976	4.980	0.025	3.853	4.955	0.033	3.297	4.925	0.028
その他	3.500	3.894	0.038	3.160	3.861	0.034	1.784	3.857	0.019
雇用可能年齢 65歳以下 D	-5.241	2.269	-0.094	-4.528	2.264	-0.082	-5.465	2.267	-0.098
職位変化 管理職 D	-0.562	2.694	-0.012	-1.856	2.697	-0.041	-1.879	2.680	-0.042
(ref, 非管理職 D) 管理職→非管理職 D	-2.674	2.172	-0.064	-1.694	2.171	-0.041	-1.531	2.156	-0.037
健康状態	-3.665	1.285	-0.115	-3.777	1.275	-0.118	-3.673	1.267	-0.115
基本給変化				0.168	0.050	0.151	0.168	0.050	0.151
会社の期待レベル	-0.826	0.682	-0.062	-0.621	0.680	-0.046	-0.721	0.676	-0.054
強い活用	4.919	1.799	0.118	3.443	1.834	0.082	3.400	1.822	0.081
教育制度__センタリング				1.698	1.978	0.037	-0.249	2.561	-0.005
調整制度__センタリング				3.124	2.497	0.054	10.156	3.297	0.175
強い活用×教育制度__センタリング							4.738	3.949	0.066
強い活用×調整制度__センタリング							-16.187	5.003	-0.183
F 値		2.718	**		3.089	**		3.355	**
調整済み R ²		0.038			0.055			0.069	
ΔR^2					0.021	**		0.016	**
N		609			609			609	

注 1) **: p < 0.01, * : p < 0.05

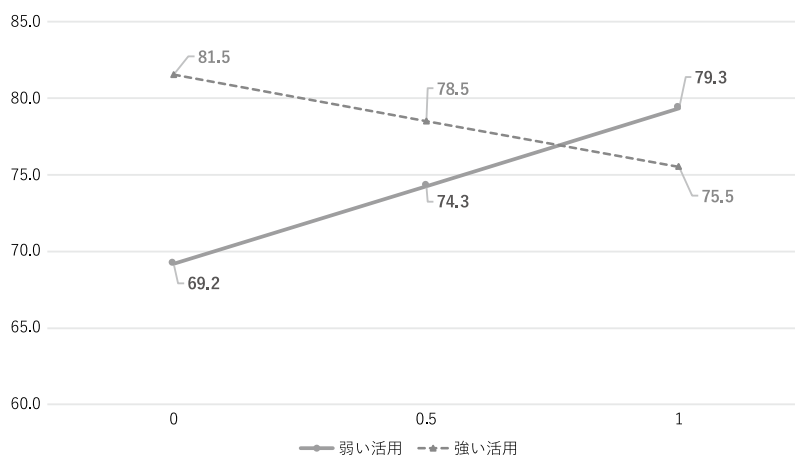
Model 1 をみると、強い活用と正の関係がある (B = 4.919, p < 0.01)。Model 2 では、基本給の水準（統制変数）と働き方の調整制度、教育制度を投入した。働き方の調整制度の整備度と能力発揮意欲との間には、統計上有意な関係は見られなかった (B = 3.124, n.s.)。Model 3 では、強い活用と働き方の調整制度の交互作用項を投じている (Model 2 よりも R² は 0.016 ポイント上昇した (p < 0.01))。両者には負の関係がある (B = -16.187, p < 0.01)。

本節の主な関心は、弱い活用では働き方の調整制度の整備度と能力発揮意欲には正の関係があり、強い活用では両者は無相関もしくは相関が弱い、否かである。そこで次に単純傾斜分析により、活用戦略別に働き方の調整制度の整備度と能力発揮意欲との相関関係を捉えた。結果を図示したのが、図表Ⅲ－２－５である。

弱い活用の場合、働き方の調整制度の整備度と能力発揮意欲には正の関係があった (B = 10.156, S.E. = 3.297 p < 0.01)。一方、強い活用の場合には、両者は無相関であった (B = -6.030, S.E. = 3.762, n.s.)。弱い活用の選択時にのみ、働き方の調整制度の整備度は能力発揮意欲を予

測することが確認された。

図表Ⅲ－２－５ 活用戦略別の働き方の調整制度と能力発揮意欲の推計値
(縦軸：能力発揮意欲，横軸：働き方の調整制度)



c. 分析結果②世代交代行動

働き方の調整制度と世代交代行動との関係（重回帰分析）を示したのが、図表Ⅲ－２－６である。変数の投入方法は、能力発揮意欲と同じである。Model 2では、働き方の調整制度と世代交代行動には正の関係が見られる ($B = 0.312, p < 0.01$)。Model 3では、強い活用と働き方の調整制度の交互作用項（教育制度も同様）を投入したが、Model 2よりも回帰式は有意に上昇しなかった ($\Delta R^2 = 0.006, n.s.$)。したがって、Model 2を採択する。一国二制度型で戦力化を志向する場合、活用戦略に関わらず、働き方の調整制度の整備度は世代交代行動を予測する。

図表Ⅲ－２－６ 働き方の調整制度と世代交代行動

(重回帰分析)

	Model 1			Model 2		
	B	s.e	β	B	s.e	β
定数	3.967	1.573	*	4.406	1.567	**
年齢	0.000	0.024	0.000	-0.001	0.024	-0.002
業種						
製造業 D	-0.011	0.074	-0.006	0.010	0.073	0.006
正社員規模						
1001人以上 D	0.242	0.080	0.123	0.142	0.083	0.072
職種						
専門・技術 D	0.103	0.089	0.056	0.097	0.087	0.052
(ref, 事務 D)						
営業・販売 D	-0.003	0.103	-0.001	-0.009	0.102	-0.004
サービス D	0.042	0.288	0.006	0.026	0.284	0.004
生産・運輸・建設 D	-0.551	0.217	-0.107	-0.519	0.215	-0.100
その他	-0.037	0.170	-0.009	-0.038	0.168	-0.009
雇用可能年齢						
65歳以下 D	0.023	0.099	0.010	-0.014	0.098	-0.006
職位変化						
(ref, 非管理職 D)						
管理職 D	-0.029	0.118	-0.015	0.008	0.117	0.004
管理職→非管理職 D	-0.089	0.095	-0.049	-0.086	0.094	-0.047
健康状態						
管理職→非管理職 D	0.001	0.056	0.001	-0.004	0.055	-0.003
基本給変化						
会社の期待レベル	-0.106	0.030	-0.180	-0.101	0.030	-0.171
強い活用						
強い活用	-0.064	0.078	-0.035	-0.028	0.080	-0.015
教育制度__センタリング				0.087	0.086	0.043
調整制度__センタリング				0.312	0.108	0.123
強い活用×教育制度__センタリング						
強い活用×調整制度__センタリング						
F値		3.265 **			3.881 **	
調整済み R ²		0.050			0.075	
ΔR^2					0.029 **	
N		609			609	

注 1) ** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$

d. 分析結果③職務開拓行動

働き方の調整制度と職務開拓行動との関係（重回帰分析）を示したのが、図表Ⅲ－２－７である。Model 2では、働き方の調整制度と職務開拓行動には正の関係が見られる（ $B = 0.373$, $p < 0.01$ ）。また、教育制度と職務開拓行動にも正の関係が見られる（ $B = 0.209$, $p < 0.05$ ）。Model 3では、強い活用と働き方の調整制度の交互作用（教育制度も同様）を投入し、回帰式は有意に上昇した（ $\Delta R^2 = 0.010$ ）。ただし、働き方の調整制度及び教育制度と強い活用の交互作用を投入した場合には、職務開拓行動といずれも有意な関係ではなかった（ $B = 0.291$, n.s.; $B = 0.290$, n.s.）。

一国二制度型で戦力化を志向する場合、活用戦略に関わらず働き方の調整制度と教育制度の整備度は、職務開拓行動を予測する。ただし、標準化係数は前者の方が大きい（各 $\beta = 0.141$, $\beta = 0.100$ ）。教育制度より働き方の調整制度の方が、職務開拓行動に対する影響が大きい。

(4) 解釈

本節では、働き方の調整制度と職務行動の関係を検証した。注目する職務行動は、能力発揮意欲と世代交代行動、職務開拓行動、である。以下、働き方の調整制度の効果に限定し、分析

結果を整理したい。

第一は、能力発揮意欲である。弱い活用の選択時に働き方の調整制度と能力発揮意欲には正の関係があり、強い活用では両者に相関関係は確認できなかった。この結果は、先行研究の結果と同じである。

図表Ⅲ－２－７ 働き方の調整制度と職務開拓行動

(重回帰分析)

	Model 1			Model 2			Model 3			
	B	s.e	β	B	s.e	β	B	s.e	β	
定数	3.585	1.618	*	3.886	1.599	*	3.753	1.593	*	
年齢	0.007	0.025	0.012	0.008	0.025	0.012	0.009	0.025	0.015	
業種	製造業 D	-0.022	0.076	-0.012	0.003	0.075	0.001	-0.015	0.075	-0.008
正社員規模	1001人以上 D	0.158	0.083	0.078	0.036	0.084	0.017	0.040	0.084	0.020
職種	専門・技術 D	-0.007	0.091	-0.003	-0.015	0.089	-0.008	-0.012	0.089	-0.006
(ref. 事務 D)	営業・販売 D	-0.064	0.106	-0.028	-0.069	0.104	-0.031	-0.079	0.103	-0.035
	サービス D	-0.128	0.296	-0.017	-0.155	0.290	-0.021	-0.120	0.289	-0.016
	生産・運輸・建設 D	-0.781	0.224	-0.146	-0.742	0.220	-0.138	-0.718	0.219	-0.134
	その他	0.040	0.175	0.010	0.037	0.171	0.009	0.060	0.171	0.014
雇用可能年齢	65歳以下 D	-0.099	0.102	-0.039	-0.140	0.100	-0.055	-0.123	0.101	-0.049
職位変化	管理職 D	-0.086	0.121	-0.042	-0.053	0.120	-0.026	-0.044	0.119	-0.021
(ref. 非管理職 D)	管理職→非管理職 D	-0.232	0.098	-0.123	-0.213	0.096	-0.112	-0.213	0.096	-0.113
健康状態		-0.011	0.058	-0.007	-0.017	0.057	-0.012	-0.021	0.056	-0.014
基本給変化					-0.004	0.002	-0.085	-0.004	0.002	-0.085
会社の期待レベル		-0.133	0.031	-0.218	-0.123	0.030	-0.201	-0.121	0.030	-0.198
強い活用		-0.028	0.081	-0.015	-0.006	0.081	-0.003	-0.010	0.081	-0.005
教育制度__センタリング				0.209	0.088	0.100	*	0.087	0.114	0.041
調整制度__センタリング				0.373	0.111	0.141	**	0.248	0.147	0.094
強い活用×教育制度__センタリング								0.291	0.176	0.089
強い活用×調整制度__センタリング								0.290	0.222	0.072
F値		4.094	**		5.284	**		5.126		
調整済み R ²		0.067			0.107			0.114		
△ R ²					0.044	**		0.010	*	
N		609			609			609		

注 1) **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$

高齢社員は活躍を希求する（永野，2021；藤波・鹿生，2020；等多数）。しかし、弱い活用ではその可能性は低くなる。期待役割の変化に伴って、高齢社員の適応と管理職の人事管理行動（意欲も含む）の一つ、または両者が原因となり、高齢社員の能力が発揮されない事態が起こる。一方、働き方の調整制度には、人事部門と管理職、高齢社員本人の調整を通じて、（自己決定の感覚を高めつつ）現在の職場内外での活躍の可能性を広げる効果がある。働き方の調整制度が充実すれば、活躍の可能性は高くなる。このため、弱い活用では、働き方の調整制度の整備度と高齢社員の能力発揮意欲には正の関係があったものと考えられる。一方、第一線での活躍を前提とする強い活用では、（弱い活用と異なり）役割の喪失は生じにくい（鹿生・大嶋・藤波・大木，2022）。現在の配属先で十分な活躍を見込むことができる。したがって、強い活用では能力発揮を希求するという、高齢社員の潜在的ニーズは満たされる。働き方の調整制度の整備度

を高めずとも高齢社員のニーズは充足されるため、働き方の調整制度の整備度と能力発揮意欲との間には相関関係はなかったことが考えられる。

第二は、世代交代行動と職務開拓行動である。両者の行動と働き方の調整制度の整備度には、正の関係があった。しかし、活用戦略による差はなかった。世代交代行動は、実施主体者の役割を喪失させる。役割の喪失後に、別の役割があることが望ましい（鹿生，2017；鹿生・大木，2017）。働き方の調整制度が拡充すると、他の役割に転換できる可能性は高くなる。一国二制度型の場合（いま保有能力をいま発揮することを求める（今野，2014））には、配置転換を前提とした人材活用の合理性は低い⁷。仮に強い活用であっても、新たな役割への転換を志向しない。担当する仕事の責任や成果責任のレベル（強い活用と弱い活用）によって、新たな役割に変わる企業側の期待に差はないため、活用戦略による調整効果は確認できなかったことが考えられる。

高齢社員が社内で有益な役割を新たに探索する（職務開拓行動）には、自らの設定した役割を検証し、補正する場が必要になる（鹿生・大木，2015）。その補正には、経営層や管理職が発信する情報（公式・非公式も含む）があることが望ましい（鹿生・大木，2017）。働き方の調整制度は、労使間の役割のすり合わせ（役割の調整機能）⁸に加え、それに至る前の情報伝達機能も担う。非公式的なネットワークからの情報獲得に加え、公式的なネットワークから情報が伝わると、情報の伝達速度と情報の質は向上する。仮に強い活用下では弱い活用よりも情報量が多かったとしても、公式ルートからの情報チャネルは多い方が望ましい。このため、活用戦略による調整効果は確認できなかったと考えられる。

5. 結論

本章では、人事部門による高齢社員の活用現場への支援の接近方法（集権化・分権化）と、活用戦略別の働き方の調整制度の整備度を検討した。分析結果と解釈は、各節で紹介した。本節では、企業の人事施策の整備に関する実践的含意を述べて、結びとしたい。

高齢期に（現役社員と）活用戦略を変える場合、高齢社員全体の貢献を高めようとするれば、労働条件を調整する働き方の調整制度を設けることが望ましい。定年前から高齢期に至るまでのキャリア支援の制度を整備することのみでは不十分である。高齢社員（の社員集団）の活躍

⁷ 新たな能力の獲得や新たな職場に適応するという組織社会化のコストが発生するためである。

⁸ 労使で具体的な活躍方法を調整する機会があると、両者の行動の向上が期待できる（鹿生，2017）。

を進めるには、人事部門が現場の活躍状況を確認し、管理職と高齢社員の上司部下間の信頼関係を介入しながら改善・維持する支援が必要である。弱い活用では、戦略転換を機に上司部下関係が変わる可能性がある。このため、人事部門が上司部下関係に介入する支援を必要とする（集権化）。一方、強い活用では上司部下関係が変わる可能性が低く、直接支援する対象者は限定される。人事部門は管理職と高齢社員に介入し、両者の調整役を引き受ける制度を必要としない。高齢社員の活用方法は現場が詳しいため、上司部下間の調整を円滑にする制度を設計するアプローチが望ましい（分権化）。

一国二制度型のもとで高齢社員の戦力化を図る場合、高齢社員が保有する能力を最大限発揮する人事施策を整えることが必要となる。高齢社員の能力発揮意欲を高めるには、弱い活用よりも強い活用を選択することが望ましい⁹。しかしながら、強い活用を選べない場合もある。弱い活用では、働き方の調整制度の整備度を高めることが有効な方法になる。弱い活用では、上述のように人事部門による支援の集権化を図ることが望ましい。人事部門による支援の対象者は高齢社員とその上司、高齢社員に至る前の中高齢社員とその上司に及ぶ。職場に高齢社員が増えると、その数に比例して人事部門が指名した支援担当者の負担は増加する。支援の供給可能量が需要量を超過する前に、高齢社員の活用戦略を強い活用あるいは「統合型」に変える必要がある（鹿生・大嶋・藤波・大木, 2022）。

強い活用を選択すると、高齢社員の労働意欲は高くなる。働き方の調整制度の整備度を高め、高齢社員の労働意欲を維持する必要はなくなる。人事部門による現場への介入支援も、課題がある職場に限定できる。上司部下関係の信頼関係を維持できる条件があるため、人事部門よりも活用ノウハウの蓄積がある現場の調整を主体とする分権化に切り替えることが望ましい。

ただし、働き方の調整制度の整備度を下げる選択は、条件付きである。企業が現役社員を基幹労働力に位置づけ、高齢社員には「それ以外の役割」を「自ら設計する」ことを求める場合、高齢社員には世代交代行動や職務開拓行動も同時に求める必要がある。弱い活用から強い活用に変えたとしても、両者の行動は向上しない。いずれの戦略であったとしても、企業は働き方の調整制度を強化することが望ましい。

憂慮すべき点もある。本章では言及しなかったが、活用戦略を問わず、会社からの期待水準が低いと、世代交代行動や職務開拓行動は低くなる関係があった（図表Ⅲ-2-6と7）。期待

⁹ 付言すれば、図表Ⅲ-2-4の Model 2で、基本給の水準と能力発揮意欲は正の関係にあり、活用戦略と無相関になることから、強い活用を選択し、給与を引き上げることが望ましい。

¹⁰ 期待水準が低い場合、会社は世代交代の行動を求めている可能性もある。

水準の低い高齢社員には、仕事の抱え込み¹⁰と挑戦意欲の減退が生じやすいことを示唆するものである。現状では、少なくとも65歳まで希望者全員の雇用確保が完全義務化されており、企業の人材活用の状況を概観すると、高齢社員間の活躍レベルの個人差は大きく¹¹、かつ人員も増えている。選抜された人員の活用時代と比べ、組織の新陳代謝が滞る可能性が高い。活躍の場が拡張される機会があると、これらの負の課題を解消することに限らず、新たな付加価値を組織にもたらす可能性さえある。組織の活性化のためには、活用戦略を問わず、働き方の調整制度を拡充し、活躍の場を拡張することが望ましい。

引用文献

- 今野浩一郎（2014）『高齢社員の人事管理－戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社。
- 鹿生治行（2015）「団塊世代の人材活用と人事部門の支援課題～「役割」を作るという視点から～」日本労務学会第45回全国大会。
- 鹿生治行（2017）「65歳以降の人事管理の課題と対策－事業継承を見据えた人事部門の対策－」『団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書－団塊世代の就業・生活意識実態調査研究委員会－』高齢・障害・求職者雇用支援機構, 120-150.
- 鹿生治行（2023）「2章「60代前半社員」の活用戦略の進化と調整制度」『資料シリーズ6 高齢期の人事戦略と人事管理の実態－60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応』高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- 鹿生治行・大木栄一（2015）「高齢者による自律的な役割の決定と管理職のマネジメント－X社の高齢者5名を対象として－」『論叢玉川大学経営学部紀要』第24号, 24-43.
- 鹿生治行・大木栄一（2016）「4章 世代交代に向けた人事部門の支援－継続雇用者の「職務を譲る」行動を対象として－」『高齢社員の人事管理と展望－生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書』高齢・障害・求職者雇用支援機構, 245-264.
- 鹿生治行・大木栄一（2017）「高齢社員のキャリア支援と能力発揮状況」『論叢 玉川大学経営学部紀要』第28号, 31-54.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016）「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題－生涯現役に向けた支援のあり方を考える」『日本労働研究雑誌』No.667, 66-77.
- 鹿生治行・大嶋江都子・藤波美帆・大木栄一（2022）「継続雇用者の活用戦略は変化するのか－

¹¹ 『資料シリーズ6 高齢期の人事戦略と人事管理の実態－60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応』を参照のこと。

人事部による調整制度に着目して」『日本労働研究雑誌』No.749, 84-100.

永野仁（2021）『日本の高齢者就業—人材の定着と移動の実証分析』中央経済社.

藤本真（2022）「60代後半層の雇用についての分析と雇用機会拡大に向けての課題」『JILPT 第4期プロジェクト研究シリーズ No.1 70歳就業時代における高年齢者雇用』森山智彦／労働政策研究・研修機構編.

藤波美帆・大木栄一（2012）「企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと70歳雇用の推進—嘱託（再雇用者）社員を中心に—」『日本労働研究雑誌』No.619, 90-101.

藤波美帆・鹿生治行（2020）「高齢社員の戦力化と賃金制度の進化—仕事基準の基本給が選択される条件とは—」『日本労働研究雑誌』No.715, 58-72.