

4章 65歳越高齢者の能力発揮に向けた制度と支援

—人事担当者の視点から—

1節 問題意識

本章の目的は、65歳を越えて働く高齢者の意欲を高める対策を、制度設計や日常的な社会的支援との関係から捉えることにある。

2015年には、団塊世代の後方集団が65歳を通過する。60歳代前半層の人事管理の整備に加え、雇用政策上は、65歳を越えても活躍できる就業環境の整備も課題になっている。その第一歩として、企業が要請した高齢者を活用しながら、企業内に高齢者の活用経験を蓄積し、高齢者活用にかかる組織能力を高めていく必要がある。

65歳を越えた高齢者の活用課題の一つに、就業意欲の問題が挙げられる。『60歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究報告書』（平成22年）によれば、60歳代前半層を活用する場合が6割を超え、65歳以降の活用においても50%を超える企業がこの問題を課題に挙げている。

現在の高年齢者雇用安定法のもとでは、65歳未満の高齢者とは異なり、65歳を越えた従業員を活用する場合には、就業規則等で雇用基準を設定することは可能である。それでもなお、従業員の就業意欲が企業側の活用課題に上がる一つの理由に、経営層や人事部といった経営的視点から期待する能力の発揮水準と、現場の視点で期待する高齢者の能力発揮水準が必ずしも一致しないことが考えられる。

いわゆる、経営層・人事部の利害と、現場の利害が一致しない問題である¹。例えば、経営レベルからは、高齢者の意欲や能力を100%引き出したマネジメントを期待していても、現場レベルでは、それよりも相当低位な発揮水準で納得するケースがある。①職場の上司は、当該高齢者への期待が低いために十分に活用する役割を与えない、もしくは②与える能力がないが、職場の要員不足や仕事の引き継ぎの煩雑さから退職されると困るケースなど、当該高齢者の退職を補うために工数がかかるケース、が該当する。高齢者も就業を希望する場合、その低位の期待水準にあわせて発揮能力を調整することから、能力の発揮状況が低位に固定化することになる。この状況を回避するには、上司が部下の能力や意欲を信頼し、部下もそれに応える関係を構築し、それを維持することが求められる²。

¹ 高齢者活用を進める企業ではこの問題を解消するために、人事部の専任の担当者が高齢者とその上司に定期的に面談を実施し、意欲や能力を十分に活用していない場合には、活用のありかたを助言するなどの対策を行っている。詳細は鹿生（2012）を参照のこと。

² 同じ部下でも上司による管理スタイルが異なることは、上司部下交換関係（Leader-Member-Exchange）の研究が指摘している。上司は、同じ部下でも、①信頼する部下、②普通のメンバーに区分する。①信頼する部下には、契約によらない「リーダーシップ」（権威に基づかない影響力）、②普通のメンバーには「管理」（権威のみに基づく影響力）というマネジメントスタイルを選択する（Dansieau, Graen & Haga, 1975）。この2つを用いる理由は、上

本章では、3つの点を検討する。第1は、65歳を越えた高齢者による能力を発揮する「意欲」（以下、「能力発揮意欲」と記述する）に焦点をあて、高齢者の能力を最大限に活用している職場の状況を捉える。第2は、能力発揮意欲が相対的に低い状況を捉え、第3は、その意欲を高めるための対策を検討する。

この検証には、65歳を越えても活躍する高齢者の労働条件や職業能力、職場の状況を捉えた、『60歳以降の人事管理と人材活用に関するアンケート調査』（以下、「本調査」と記述する）結果を用いる。本調査では、①65歳以上の従業員（雇用者）、②勤続年数3年以上、に該当する高齢者1名を対象とし、人事担当者が回答をしている。この1名の高齢者を調査内では「Aさん」と呼んでいる。この回答から、人事担当者による高齢者（Aさん）の評価を捉えることができる。

2節 職場を取り巻く環境

本節では、65歳を越えた高齢者がどのような環境で働いているのかを捉えることにする。人事部からみた高齢者の能力発揮意欲と、上司のマネジメント能力や同僚からの理解との関係を、相関関係からみたのが図表4—1である。

企業によるAさんの能力活用度は、「Aさんが保有する能力」活用状況の設問において、企業が「最大限、活用している」を5点、「かなり、活用している」を4点、「まあ、活用している」を3点、「あまり活用していない」を2点、「全く、活用していない」を1点として得点化している。平均値は3.82点（標準偏差（以下、「S.D」と記述する）0.84）である。

上司によるAさんを活かす能力は、「上司はAさんを活かす能力」という設問において、「高い」を4点、「高いほうである」を3点、「低いほうである」を2点、「低い」を1点に得点化している。平均値は2.94点（S.D = 0.56）である。

Aさんによる能力の発揮意欲は、「Aさんは能力を、自ら」発揮する状況を尋ねる設問において、「十分に発揮しようとしている」を4点、「まあまあ、発揮しようとしている」を3点、「あまり、発揮しようとしていない」を2点、「全く、発揮しようとしていない」を1点に得点化している。平均値は3.36点（S.D = 0.60）である。

同僚によるAさんの強みの理解は、「職場の同僚はAさんの強み・よさ」を理解している状況を尋ねた設問において、「十分に、理解している」を4点、「まあまあ、理解している」

司は職場を効率よく機能させることはできないため、重要な業務のいくつかを部下に委任せざるをえないことにある。委任する場合には、リーダーシップによるマネジメントを必要とするが、工数を要するためすべての部下にこの管理スタイルをとることができない。上司は、信頼する部下に、仕事の自由裁量や意思決定への影響力を行使する機会を与え、部下を支援（配慮やコミュニケーション）する等の機会を与える。他方で信頼された部下は、職務上の義務を超えて貢献し、課業の完遂に率先する行動をとる（Liden, & Graen, 1980）。なお、信頼構築モデルでは、上司部下の良好な交換関係の構築は、部下に努力が先であるとする。新入社員の組織社会化における実証分析は、Bauer & Green (1996)を参照のこと。他方で、社会交換理論では、返報性の原理を前提としており、上司と部下のどちらの努力が先でもかまわないと捉える。

を3点、「あまり、理解していない」を2点、「全く、理解していない」を1点に得点化している。平均値は3.35点（S.D = 0.57）である。

図表4-1をみると、会社による能力活用度と高い相関があるのは、「Aさんの能力の発揮意欲」（ $r = 0.589$ ）と「同僚によるAさんの強みの理解」（ $r = 0.540$ ）である。もっとも相関の高い「Aさんの能力発揮意欲」は「同僚によるAさんの強みの理解」との相関が高い（ $r = 0.591$ ）。このように、高齢者の能力を活用する状態や能力を発揮する高齢者の意欲は、職場の同僚からの理解と、強い正の関係がある。

高齢者の能力活用度と、高齢者による能力発揮意欲と、同僚の理解には、各々高い正の相関がある。ここから、高齢者が活躍する場合には、職場が協力・支援する関係が存在することがわかる。高齢者が活躍する職場では、①高齢者が高い意欲を発揮するために同僚が協力・支援する、②同僚が協力・支援するために、高齢者が能力を発揮する、という①と②に円環的な関係があるものと考えられる。

他方で、高齢者の役割や仕事上の権限・裁量、支援への程度を決めるのは、同僚ではなく、上司の役割である³。そこで次に、高齢者の役割を決める権限をもつ上司と他の変数との関係を見ることにする。上司による高齢者のマネジメント能力は、企業による能力活用度の評価（ $r = 0.338$ ）やAさんの能力の発揮意欲の評価（ $r = 0.376$ ）、同僚によるAさんの強みの理解（ $r = 0.362$ ）と高い正の関係にある。同僚からの高い支援と高齢者による高い能力発揮意欲との関係は、上司が高齢者を支援するという意思決定や意志表示が背景にあるためと考えられる。

図表4-1 高齢者の活用状況（Pearsonの相関係数）

	1	2	3	4
1 会社によるAさんの能力活用度				
N				
2 上司によるAさんを活かす能力	0.338***			
N	1911			
3 Aさんの能力の発揮意欲	0.589***	0.376***		
N	1935	1912		
4 同僚によるAさんの強みの理解	0.540***	0.362***	0.591***	
N	1934	1911	1934	

注：すべての相関において、 $p < 0.01$ となっている。

高齢者が活躍する状況を調査結果から解釈すると、高齢者が活躍する場合には、上司・部下の関係が良好であることに限らず、同僚から日常的に支援される職場環境があることがわかる。高齢者の意欲に応じて、上司による支援や同僚による理解・支援の程度も変化するという関係もありえる。ここから、①上司による支援、②同僚による理解・支援、③高齢者の

³ 人事施策を実行するのはラインマネージャーの役割であり、高齢者への動機づけもラインマネージャーによって影響を受けるという指摘は、例えば Bal, Kooij, & Rousseau (2015) を参照のこと。

発揮意欲、が円環的に結びつく関係となっていると考えられる。高齢者の視点に立てば、職場全体から支援されているという感覚があり、高齢者の上司の視点に立てば、職場の同僚を含めて職場全体で高齢者が働く環境を整えているという意識があるといえる。

3節 意欲向上の課題

能力の活用度は、能力を発揮しようとする高齢者の意欲に大きく依存する。この意欲の課題は、どのような労働条件やどのような経歴を持つ場合に発生しやすいのであろうか、この点を検討したのが、図表4—2である。

高齢者が能力を発揮しようとする意欲（への評価）は、全体的に高い水準にある（「十分に発揮しようとしている」41.0%、「まあまあ、発揮しようとしている」50.9%）。現在の役職別にみると、「十分に発揮しようとしている」割合は部長相当が54.7%、一般が37.6%である。職位が低いほど、十分な発揮意欲は低くなる。

また、「現在の担当業務レベル」をみよう。この項目は、高齢者が担当する業務を、現役世代（60歳未満）の正社員のうち、どの職位に相当する人材が担当するのを尋ねている。そのレベル別に「十分に発揮しようとしている」割合をみると、部長レベルが最も高く（58.3%）、非正社員レベルで最も低くなっている（26.4%）。

次に、50歳代にも、同じ職場で働いていた高齢者を対象に、当時の最高職位との関係を見る。「十分に発揮しようとしている」割合は、「社長・役員相当」が最も高く（58.9%）、一般の場合は低くなっている（30.8%）。

図表4-2 労働条件・経歴別、高齢者による能力発揮意欲

		十分に発揮しようとしている	まあまあ、発揮しようとしている	あまり、発揮しようとしていない	全く、発揮しようとしていない	無回答	合計
合計	(N=1981)	41.0%	50.9%	5.6%	0.2%	2.3%	100.0%
現在の役職	部長相当(N=236)	54.7%	40.3%	3.0%	0.0%	2.1%	100.0%
	次・課長相当(N=204)	51.0%	43.1%	3.4%	0.0%	2.5%	100.0%
	係長・主任相当(N=113)	40.7%	51.3%	7.1%	0.0%	0.9%	100.0%
	一般(N=1411)	37.6%	54.2%	4.3%	0.3%	1.6%	100.0%
現在の雇用形態	正社員(N=326)	40.2%	50.6%	6.4%	0.6%	2.1%	100.0%
	非正社員(N=1625)	41.5%	51.3%	5.4%	0.1%	1.8%	100.0%
現在の担当業務レベル	経営層(N=19)	57.9%	42.1%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	部長レベル(N=252)	58.3%	34.9%	3.6%	0.0%	3.2%	100.0%
	次・課長レベル(N=313)	54.3%	42.8%	1.0%	0.0%	1.9%	100.0%
	係長・主任レベル(N=273)	47.3%	46.9%	5.1%	0.0%	0.7%	100.0%
	一般職レベル(正社員)(N=623)	36.0%	56.2%	6.3%	0.3%	1.3%	100.0%
	非正社員(パート、アルバイト契約社員)レベル(N=462)	26.4%	61.9%	9.3%	0.2%	2.2%	100.0%
50歳代の雇用形態	正社員(N=1256)	39.6%	52.6%	5.8%	0.2%	1.7%	100.0%
	非正社員(N=134)	36.6%	56.0%	6.0%	0.0%	1.5%	100.0%
50歳代の最高職位	社長・役員相当(N=56)	58.9%	28.6%	8.9%	0.0%	3.6%	100.0%
	部長相当(N=280)	47.5%	46.4%	3.9%	0.4%	1.8%	100.0%
	次・課長相当(N=364)	43.7%	48.9%	4.7%	0.3%	2.5%	100.0%
	係長・主任相当(N=235)	35.7%	56.2%	6.8%	0.4%	0.9%	100.0%
	一般(N=465)	30.8%	60.9%	6.9%	0.2%	1.3%	100.0%

以上のように、能力の発揮意欲は、過去の職業経歴（最高職位）や現在の職責（役職、業務担当レベル）に応じて異なっている。過去や現在の職位・職責が低い場合に、高齢者の発揮意欲が低くなるという課題が生じやすい。

4節 能力発揮意欲の向上にむけた対策

1. 分析枠組み

回答者が選定した高齢者の状況を尋ねた設問であるため、相対的に優秀な人材が選定されており、発揮度も高い水準を示していることが考えられる。そのデータセットにおいても、過去の職位や現在の職位・業務内容によって、発揮度に差が生じていた。この差は、労働市場全体をみると、雇用機会が少なくなるなかで、働く場を提供するという「希少性」という価値を企業側が提供しても、それだけでは不十分であることを意味する。そもそも、高齢者の意欲を高めるには、いかなる対策が必要になるのであろうか。本項では、制度設計による対応と社会的支援による対応の2種と、高齢者による発揮意欲(の評価)との関係を検証する。

(1) 制度を用いた対応

前者の制度適用は2種の施策を検討する。第1は、投資対象となるシグナルを提示し、意欲を高める対策である。教育訓練機会の提供が該当する。本項では、①意識改革のための研修、②技能向上(スキルを高めるための機会)に向けた研修、③職業生活設計・キャリア設計の研修の機会を取り上げる。

第2は、制度がもつシグナルにより、①雇用関係の締結後に、働く側と働かせる側の間にある利害対立を除去し、働かせる側の目的に沿った働く側の行動を促進するという機能も内

包する対策となる⁴。いわば、目標の一元化を図る対策である。ここでは、3種4つの対策を取り上げる。

最初は、金銭的な刺激策である。金銭的な動機づけを通じて企業利益に沿った行動を促す仕組みである。これには、いくつかの対策が考えられる。仕事の取り組み姿勢や成果を観察する者が短期的に評価できる場合である。この短期的な評価にあわせて月例賃金や賞与を決める仕組みである。また、短期的に勤務姿勢や成果の評価が難しい場合には、2つの対策が考えられる。ひとつは市場価格よりも高く賃金を設定し、離職したときの損失を大きくすることである（効率性賃金）。もうひとつは、定年後の真摯な勤務態度に対して、退職時に（再度）退職金や慰労金を支払い、問題があればその支給額を軽減する対策である。本項では、金銭的な刺激策として、①昇給・降給がある賃金制度や個人業績・成果を反映する賞与等の支給の仕組み、②市場価値よりも高い賃金を設定する仕組み、③退職金・奨励金の支給を支給する仕組みを取り上げる。

次は、評価である。定期的に、高齢者の職務行動や業績を把握し（モニタリング）、面談を通じてフィードバックし、目標を達成に向けた行動を促す仕組みである。本章では、目標管理・人事評価の実施状況を取り上げる。

最後は、他の就業機会を提供する対策である。本章では、2つに区分する。ひとつは当面、同じ企業や部署での雇用を前提とする対策である。将来的に希望する進路を選択できる可能性があるというシグナルを発信する仕組みである。この分析では、希望する配属先を申告できる仕組みや、独立・開業支援を取り上げる。もうひとつは、雇用契約の継続を前提としないが、当該企業との取引関係や人的つながりを保つ機会を与えて、いまの仕事への意欲を高める仕組みである。この分析では、請負契約や顧問契約等への取引の転換機会、短期や単発で依頼する取引への転換機会、引退後にOB会やOG会に参加する機会の提供を取り上げる。

（2）社会的支援による対応

制度による対応をおこなっても、現場レベルで個別対応しながら、行動を調整することも必要になる。調整機能を果たす対策に、企業や上司による日常的な支援⁵の効果を検証する。

⁴ 機会主義と限定合理性の人間仮定をおき、利害一致を図るために制度を設計し、最適化を図るという組織の経済学・新制度派経済学のアプローチの概論は、Millgrom & Roberts (1992); Roberts (2004); Williamson (1975); Picot, Dielt & Frank (2007) などがある。

⁵ 社会的支援は、人が他者との相互関係を築く領域を研究対象とする。Caplan (1976) は、社会的支援を本人へのフィードバックの機会や他者からの期待を確認する機会を個人に提供する継続的な社会的な総体と定義し、大規模の共同体において意思疎通の不完全性を相殺する可能性を指摘する。ワークストレスの研究において、House (1981) は職場における支援内容を、4つに区分する。第1は、情緒的支援である。対象者の福祉に関心を持ち、共感（感情移入）・気遣うこと・愛情をあたえること・信頼することを含む。第2は、道具的支援である。必要とする対象者に直接、援助することを指し、仕事を手伝う・対処する・支払いを援助することが該当する。第3は、情動的支援である。問題や課題（個人的な問題・環境的な問題）に対応するための情報を提供することである。その情報は役に立たない可能性があるが、本人を救済するために役立つものであり、助言や提案が該当する。第4は、承認的支援である。対象者に情報を提供するものであり、その情報に自己評価する内容が含まれている。評価やフィードバックが該当する。Caplan, 1976 (pp.19)を参照。社会的支援のレビューは、例えば、Killiea (1976)を参照のこと。

例えば、職場におけるワークストレスと社会的支援（social support）の研究は、Ganster, Fusilier & Mayes, (1988); House(1981);等。組織社会化の研究では、Kammeyer-Mueller, Wanberg, Bubenstein & Song (2013); Jokkisaari & Nurmi, (2009)、肯定的な人間関係や社会的成功、評判を、時間をかけて妨害する行動である「社会的アンダーマイ

この分析では、①相手を信頼し、心のよりどころを提供する「情緒的支援」、②柔軟な働き方の機会を与える「勤務時間・場所の柔軟対応」、③職場で高齢者の役割を創り、その役割を経営状況や本人の成果を見て調整することにより、周囲から支援される関係を構築する「役割発揮・形成支援」の3種に焦点をあてる（図表4-3）。

前節では、高齢者が能力を発揮する意欲と、職場の支援に強い正の関係があることを確認した。周囲から支援される関係を構築・維持するには、期待される役割において成果を挙げ、更に、高齢者が自ら役割を構築し、経営状況や個人の実績に応じて役割を調整する支援が重要になると考えられる⁶。本章では、役割発揮・形成を、大きく2つの種類に区分する。ひとつは、高齢者本人への支援（「直接支援」）と、もうひとつは高齢者と一緒に働く人や職場全体に向けた支援（「間接支援」）である。

直接支援は、役割を形成するために本人に向けて実施する支援である。本章では、本章で検討する役割獲得に向けた対策として、以下の3つを抽出している。なお、この定義は、ワークストレスへの対応に関する社会的支援を類型化したHouse（1981）に準じている。第1は役割道具的支援である。高齢者自らが役割を探索し、職場内でそれを獲得するための支援である。本章では、特に、業務の指導や助言、自らの役割を考える「内省機会」や、仕事上の希望を実現できる機会の提供を取り上げることとする。第2は役割承認支援である。期待される役割を、高齢者自らが調整することを促す目的で実施する対策である。本章では、高齢者への期待役割の伝達と評価のフィードバックの機会を取り上げる。第3は、役割情報支援である。高齢者が自らの役割を自律的に調整するとき判断基準とする、情報を伝達する対策である。

後者の間接支援は、高齢者が役割を滞りなく発揮できるように、職場の同僚や職場全体に働きかける支援である。役割を発揮する支援として、2つの対策を取り上げる。第1は情報共有化である。これは、職場の課題や問題に対応する組織能力を高め、高齢者による役割をスムーズに遂行するための条件整備である。本章では、問題や課題を俊敏かつ的確に捉え、相互に協力する体制を整え、課題・問題への対応力を高める支援を取り上げる。第2は、活用周知・指導である。企業が期待する役割を高齢者が発揮できるように、同僚や上司に直接働きかける支援である。本章では、高齢者の役割や活用方法を職場（上司や同僚）に伝達することや上司や同僚への指導を取り上げることとする。

ニング」や上司・同僚の支援行動と、コミットメントや自己効力感等の成果変数との関係は Duffy, Ganster & Pagon (2002) などの研究がある。

⁶ 高齢者の活性化に力を入れる企業の事例は、鹿生（2012）を参照のこと。

図表 4—3 本項で検討する支援類型

- ①情緒的支援・・・心のよりどころを作り、状況を改善する支援
- ②勤務時間の柔軟性・・・本人希望に合わせた就業時間を設定する対応
- ③役割形成支援・・・高齢者の役割を形成・調整する支援
 - ・直接支援・・・高齢者を対象にした支援
 - (a) 役割道具的支援・・・役割の獲得・調整のために高齢者に直接働きかける支援
 - (b) 役割承認支援・・・期待役割とその成果の評価を伝える支援
 - (c) 役割情報支援・・・本人が自らの役割を調整するための判断材料となる、情報(経営環境や職場の状況等)を伝える支援
 - ・間接支援・・・高齢者と一緒に働く人や職場全体に向けた支援
 - (d) 情報共有化・・・メンバー間で相互に支援する条件を整える支援
 - (e) 活用周知・指導・・・高齢者の活用方法に関する情報提供や指導をおこなう支援

2. 分析データセット

サンプルサイズは1872件である。対象となる高齢者の年齢の平均値は67.6歳(S.D = 2.46、無回答5件を除く)。性別は、男性88.0%、女子が11.9%、無回答が0.1%の構成になっている。勤続年数の平均値は23.5年(S.D = 15.7、無回答5件を除く)。雇用形態は正社員が16.6%、非正社員が83.4%という構成になっている。他方、「非正社員」のサンプルにおける、対象者の年齢の平均値は67.9歳(S.D = 2.60)。性別の構成は、男性が78.3%、女性21.7%。勤続年数の平均値は20.7年(S.D = 14.8、無回答1件を除く)。雇用形態は正社員が1.8%、非正社員98.2%という構成になっている。

3. 変数の作成方法

(1) 被説明変数

被説明変数は、能力の発揮意欲を用いる。この変数は、高齢者が自ら能力を発揮しようとする意欲を尋ねている。能力を自ら「十分に発揮しようとしている」を4点、「まあまあ発揮しようとしている」を3点、「あまり発揮しようとしなない」を2点、「全く、発揮しようとしなない」を1点とした。

(2) 統制変数

統制変数は、①職種、②業務担当レベルの2つを用いる。

前者の職種は、現在担当する職種に基づき、6つのダミー変数を用いる。「職種(専門・技術)」は、現在の職種のうち、専門・技術職という回答が該当する。同様に、「職種(事務)」は事務職、「職種(営業・販売)」は営業・販売職、「職種(サービス)」はサービス職、「職種(生産)」は生産・運輸・建設などの現業職、「職種(その他)」はその他の回答が該当する。

後者の担当業務レベルは、高齢者の担当業務が、現役世代が担当する仕事と比べてどの程度の水準にあるのかを尋ねた設問から捉える。分析では、6つのダミー変数を用いる。「業務レベル(経営層)」は経営層に相当する場合、「業務レベル(部長)」は部長レベル、「業務レベル(課長)」は課長レベル、「業務レベル(係長)」は係長・主任レベル、「業務レベル(社

員)」は一般職レベル（正社員）、「業務レベル（非正社員）」は非正社員レベルに相当する場合の変数である。

（３）説明変数１－制度による対応

説明変数は１（１）と（２）で示したように、制度を用いた対応と社会的支援の２つを用いる。前者の制度を用いる対応は、５つの変数を用いる。

①「制度（賃金制度の工夫）」は、金銭的な刺激策である。ここでは、適用対象となる制度のうち、「昇給または降給がある賃金制度」、「個人業績・成果を反映する賞与等の支給」、「退職時に退職金・奨励金の支給」、「世間相場よりも高い給与額の設定」の各制度に該当する場合は各々１点、該当しない場合は０点とするダミー変数を作成し、合計点を算出した。

②「制度（評価制度の実施）」は、評価を通じて、高齢者の職務行動や業績を把握し（モニタリング）、面談を通じてフィードバックし、目標を達成に向けた行動を促す仕組みである。ここでは、「目標管理・人事評価制度の実施」に該当する場合は１点、該当しない場合は０点とするダミー変数を用いる。

③「制度（研修機会の提供）」は、教育訓練機会の提供である。「意識改革のための研修」、「スキルを高める研修機会の提供」「職業生活設計・キャリア設計の研修」の各制度に該当する場合は各々１点、該当しない場合は０点とするダミー変数を用い、合計点を算出している。

④「制度（配置転換機会）」は、同じ企業や部署での雇用を前提とする対策であり、将来的に希望する進路を選択できる可能性があるシグナルを発信する仕組みである。「配属先の自己申告」、「独立・開業支援」の各制度に該当する場合は各々１点、該当しない場合は０点とするダミー変数を作成し、合計点を算出している。

⑤「制度（継続的関係機会）」は、雇用契約の継続を前提としないが、当該企業との取引関係や人的つながりを保つ機会を与えて、意欲を高める仕組みである。「雇用契約から請負契約・顧問契約等への取引への転換」、「雇用終了後、単発・短期で依頼する取引への転換」、「定年退職者向けのOB会OG会への参加機会」の各制度に該当する場合は各々１点、該当しない場合は０点とするダミー変数を作成し、合計点を算出している。

（４）説明変数２－社会的支援による対応

社会的支援は大きく７つを用いる。

①「情緒的支援」は、相手を信頼し、心のよりどころを提供する支援である。ここでは、「仕事上の要望や不満を聞く機会を設けている」に該当する場合は１点、該当しないを０点とするダミー変数を用いる。

②「勤務時間・場所の柔軟対応」は、柔軟な働き方の機会を与える支援である。「体調や要望に応じて勤務時間や配属先を変更している」に該当する場合は１点、該当しないを０点とするダミー変数を用いる。

③「役割道具的支援」は、高齢者への指導や内省機会などを通じて、自らの役割を探索し、役割の獲得を促進する目的でおこなう支援である。「業務のやり方や進め方を支援・助言・

指導している」、「事業構想や業務提案を実現できる機会を設けている」、「現役世代との接し方・指導方法の助言や指導をしている」、「自らの能力を発揮する方法を考えてもらっている」の各々に該当する場合は1点、該当しない場合は0点とするダミー変数を用いて合計得点を算出している。

④「役割承認支援」は、期待される役割を高齢者自らが調整する目的で行われる支援である。「日常的に職場で求めている役割を伝えている」と「仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」の各々に該当する場合は1点、該当しない場合は0点とするダミー変数を用いて合計得点を算出している。

図表 4-4 変数間の相関係数 (全体サンプル)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	平均値	S.D	最大	最小
1 能力差種差																										3.36	0.59	4	1
2 職種(専門・技術)	0.159**																									0.34	0.47	1	0
3 職種(事務)	0.024	-0.315**																								0.16	0.37	1	0
4 職種(営業・販売)	-0.006	-0.282**	-0.176**																							0.14	0.34	1	0
5 職種(マネージャ)	-0.064**	-0.208**	-0.129**	-0.116**																						0.08	0.27	1	0
6 職種(学生)	-0.140**	-0.439**	-0.273**	-0.245**	-0.180**																					0.28	0.45	1	0
7 職種(その他)	-0.023	-0.070**	-0.044	-0.039	-0.029	-0.061**																				0.01	0.10	1	0
8 業種レベル(経営層)	0.032	0.011	0.030	-0.007	-0.008	-0.061**	0.159**																			0.01	0.10	1	0
9 業種レベル(部長)	0.134**	0.096**	0.109**	0.087**	-0.075**	-0.220**	-0.005	-0.038																		0.13	0.33	1	0
10 業種レベル(課長)	0.132**	0.137**	0.065**	0.087**	-0.085**	-0.215**	-0.028	-0.043	-0.167**																	0.16	0.37	1	0
11 業種レベル(係長)	0.042	0.100**	-0.010	0.031	0.018	-0.127**	-0.024	-0.040	-0.155**	-0.178**																0.14	0.35	1	0
12 業種レベル(社員)	-0.076**	-0.087**	-0.057**	-0.056*	-0.003	0.191**	-0.033	-0.068**	-0.264**	-0.304**	-0.281**															0.32	0.47	1	0
13 業種レベル(非社員)	-0.176**	-0.183**	-0.077**	-0.122**	0.122**	0.267**	0.048*	-0.055*	-0.212**	-0.244**	-0.228**	-0.386**														0.24	0.43	1	0
14 制度(賃金制度の工夫)	0.123**	0.045	0.004	0.082**	-0.005	-0.111**	-0.032	0.039	0.112**	0.111**	0.012	-0.037	-0.161**													0.59	0.78	4	0
15 制度(評価制度の実施)	0.104**	0.036	-0.018	0.114**	0.013	-0.114**	-0.021	0.028	0.071**	0.111**	0.033	-0.104**	-0.070**	0.262**												0.13	0.33	1	0
16 制度(研修機会の提供)	0.023	0.008	-0.010	-0.002	0.097**	-0.051*	-0.030	-0.002	-0.046**	0.022	0.032	0.018	-0.029	0.071**	0.083**											0.12	0.40	3	0
17 制度(配属転換機会)	0.032	0.031	-0.001	0.010	0.007	-0.040	-0.022	-0.022	-0.027	0.034	0.014	0.011	-0.027	0.057*	0.134**	0.173**										0.05	0.22	2	0
18 制度(継続的関係機会)	0.039	0.078**	-0.017	-0.018	-0.016	-0.048*	0.017	0.031	-0.032	0.023	-0.005	0.017	-0.016	0.006	0.011	0.051**	0.086**									0.15	0.40	3	0
19 情緒的支援	0.080**	-0.009	-0.051*	-0.030	0.059*	-0.046*	-0.032	-0.043	-0.035	-0.016	-0.007	-0.037	0.097**	0.113**	0.085**	0.068**	0.081**	0.043								0.38	0.49	1	0
20 勤務時間・場所の柔軟対応	0.037	-0.055*	0.004	-0.031	0.019	0.069**	-0.011	0.002	-0.054*	-0.054**	-0.043	0.057*	0.061**	0.042	-0.002	0.060**	0.073**	0.050*	0.151**							0.27	0.44	1	0
21 直接 役割承認の支援	0.094**	0.023	0.005	0.011	0.044	-0.058*	-0.027	0.019	0.079**	0.004	-0.001	-0.043	-0.022	0.167**	0.091**	0.218**	0.119**	0.070**	0.199**	0.081**						0.53	0.73	4	0
22 直接 役割承認支援	0.121**	0.024	-0.067**	0.037	0.013	-0.067	0.004	-0.045	-0.025	0.022	0.007	0.020	-0.017	0.179**	0.145**	0.128**	0.092**	0.074**	0.201**	0.093**	0.250**					0.53	0.67	2	0
23 直接 情報共有	0.159**	0.070**	0.058*	0.138**	-0.043	-0.201**	-0.004	0.116**	0.269**	0.108**	0.000	-0.128**	-0.191**	0.229**	0.178**	0.134**	0.076**	0.131**	0.143**	0.024	0.258**	0.147**				0.41	0.64	2	0
24 間接 情報共有	0.056*	0.005	0.000	0.051*	0.050*	-0.071**	-0.016	-0.031	-0.038	-0.003	0.029	0.037	-0.025	0.136**	0.139**	0.100**	0.096**	0.099**	0.203**	0.107**	0.224**	0.196**				0.55	0.70	2	0
25 間接 活用周知・推進	0.112**	0.038	0.020	0.047*	-0.016	-0.079**	-0.013	-0.013	0.006	0.101**	0.034	-0.016	-0.100**	0.103**	0.085**	0.157**	0.059*	0.129**	0.165**	0.103**	0.256**	0.286**	0.284**			0.42	0.65	3	0

注: **: $P < 0.01$, *: $P < 0.05$

⑤「役割情報支援」は、高齢者が自らの役割を自律的に調整するときに判断基準にする情報を伝える支援である。「経営層と面談機会を設けている」、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」を用い、各々に該当する場合は1点、該当しない場合は0点とするダミー変数を用いて合計得点を算出している。

⑥「情報共有化」は、職場の課題や問題に対応する組織能力を高め、高齢者が自らの役割を発揮しやすくする支援である。この分析では、「上司は職場の人間関係に配慮している」、「上司はメンバー全体で業務契約や業務の進捗状況、課題に関する情報の共有を進めている」を用い、各々に該当する場合は1点、該当しない場合は0点とするダミー変数を用い、合計得点を算出している。

⑦「活用周知・指導」は、企業が期待する役割を高齢者が発揮できるように、同僚や上司に直接働きかける支援である。「役割や業務特性（業務の進め方や業務達成方法等）を職場全体に周知している」、「会社が上司にマネジメント方法の助言、指導をしている」、「同僚に（高齢者との）仕事の進め方・指導の受け方を助言、指導している」を用い、各々に該当する場合は1点、該当しない場合は0点とするダミー変数を用いて合計得点を算出している。

4. 分析結果

変数間の相関分析をおこなったのが、図表4-4である。能力発揮意欲と相関が高いのは、役割情報支援（ $r = 0.159$ ）、賃金制度の工夫（ $r = 0.123$ ）、役割承認支援（ $r = 0.121$ ）となっている。

これらの変数間の関係は、みせかけの相関である可能性があるため、能力発揮意欲を被説明変数とした重回帰分析をおこなったのが、図表4-5である。発揮意欲との間に正の関係があるのは、役割承認支援と情緒的支援である。他方で、人的資本投資のシグナルを提示する教育訓練機会、行動の伝達と役割を調整する機会となる人事評価、金銭的刺激策や他の就業機会を提示する対策と、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。

期待役割を伝え、フィードバックする制度には、人事評価や目標管理（「評価制度の実施」）がある。「評価制度の実施」と発揮意欲には統計上有意な関係はない。他方で、同様の役割伝達やフィードバックを日常的におこなう「役割承認支援」は、発揮意欲と統計上有意な関係がある。

5. 解釈

本項では、高齢者の志向を探りながら、発揮意欲に効果のある対策を検討したい。結論から言えば、65歳越高齢者は今の職場で役割を確保することを志向しており、その環境を整える社会的支援を求めていると考えられる。

第1のポイントは、本章で投入した制度と社会的支援のすべてが、意欲を高めることに効果を持っていない点である。59歳以下の現役世代と比べて、60歳代前半層に適用される人

人事管理施策は減少する（第 I 部）。組織から支援される感覚は、雇用する側が本人を尊厳や尊重をもって扱い、本人の貢献に価値を置き、幸福を支援する印象を与える（Eisenberger & Huntington, 1997; Roades & Eisenberger, 2002）。65歳を越えても人事管理施策の対象となることは、高齢者本人に能力や経験を尊重するというシグナルを与え、その返礼として、高齢者が努力水準を高める可能性がある⁷。しかしながら、能力発揮意欲と正の関係がある対策は限られていた。そのシグナルだけでは不十分である。発揮意欲を高めるには、高齢者が価値をおく事項を捉え、それを刺激する必要がある。

図表 4 - 5 発揮意欲と、制度対応や社会的支援との関係（重回帰分析）

		β	t値	
定数			83.456	**
統制変数	職種(専門・技術)	0.104	3.516	**
	職種(事務)	0.029	1.069	
	職種(営業・販売)	-0.022	-0.800	
	職種(サービス)	-0.016	-0.677	
	職種(その他)	-0.009	-0.389	
説明変数	業務レベル(経営層)	0.054	2.320	*
	業務レベル(部長)	0.178	6.105	**
	業務レベル(課長)	0.178	6.109	**
	業務レベル(係長)	0.116	4.251	**
	業務レベル(社員)	0.081	2.853	**
説明変数 (制度)	制度(賃金制度の工夫)	0.032	1.326	
	制度(評価制度の実施)	0.040	1.716	
	制度(研修機会の提供)	-0.015	-0.629	
	制度(配置転換機会)	0.000	-0.007	
	制度(継続的關係機会)	0.009	0.396	
説明変数 (支援)	情緒的支援	0.055	2.339	*
	勤務時間・場所の柔軟対応	0.040	1.755	
	直接 役割道具的支援	0.021	0.849	
	直接 役割承認支援	0.077	3.194	**
	直接 役割情報支援	0.043	1.694	
	間接 情報共有化	-0.005	-0.216	
	間接 活用周知・指導	0.036	1.460	
F値		9.566	**	
調整済みR ²		0.092		
N		1872		

注 1: **: P < 0.01, *: P < 0.05

注 2: 職種の参照グループは、「生産」

注 3: 業務レベルの参照グループは、「非正社員」

その価値とは何か。この点を検討するために、支援策を区分し、発揮意欲と正の関係のある対策を整理したい。本章で投入した制度や社会的支援の変数は、2つに区分できる。①「い

⁷ 中高年を対象に、HR 施策と知覚された組織支援 (POS)、キャリア満足度、在職意思との関係をみたのが、Armstrong-Stassen & Ursel (2009) である。この研究では、専門職と看護師の 2 つのデータセットから POS と離職とは正の関係、POS と訓練機会とに正の関係、昇進機会や責任ある仕事を担当する見込みと POS には正の関係、短時間勤務などの労働オプションと POS には有意な関係がないことを示している。

ま」の仕事で完全なる貢献を求める対策と、②「いま」の仕事では要求する最低限の貢献を求める対策、である。前者のうち、制度面では、訓練機会の提供や金銭的な刺激策（「賃金制度の工夫」）、人事評価（評価制度の実施）が該当し、社会的支援では、7つすべての支援策（情緒的支援、勤務時間・場所の柔軟対応、役割道具的支援、役割承認支援、役割情報支援、情報共有化、活用周知・指導）が該当する。後者は、将来希望する仕事に就く可能性を提示することで、今の仕事の努力水準を高める対策である。前者の対策と異なり、必ずしも「いま」の仕事では、完全なる貢献が期待できない対策である。これには、「配置転換機会」や「継続的関係機会」の提供が該当する。調査結果は、①と②の対策のうち、発揮意欲と正の関係にあったのは、①「いま」の仕事で完全なる貢献を求める対策である。65歳越高齢者は、「いま」の仕事に価値を置くことがわかる。

更に、①の対策を、対策の対象になることで、高齢者が享受できる報酬という点から整理してみよう。対象となる制度のうち、「訓練機会」はスキルやその向上機会を獲得できること。「人事評価（評価制度の実施）」は期待役割の伝達と評価を通じて、役割の獲得・維持を図れること。「金銭的な刺激策（賃金制度の工夫）」は、成果や貢献に応じて金銭的な報酬を得られることである。各々3つから得られる報酬は、順に「技能」、「役割」、「収入」となる。また、後者の社会的支援のうち、「情緒的支援」では高齢者の精神的な安定を、「勤務時間や場所の柔軟対応」では裁量という報酬を享受できる。「役割道具的支援」や「役割承認支援」、「役割情報支援」、「情報共有化」、「活用周知・指導」による能力を発揮する支援を通じて、高齢者は役割を獲得、更新（維持）することができる。

上記の対策のうち、金銭的な刺激策や訓練機会の提供、勤務時間・場所の裁量付与には、発揮意欲との関係はなかった。この議論は、Kanfer（2009）、Kanfer & Ackerman（2004）の議論と一致する。若年者と比べて、年齢が高い人は、仕事や給与保障、スキルの活用、自己効力感を強める活動、プロフェッショナルアイデンティティの感覚を強める活動など、経験的、自己防衛的な動機づけに関心を寄せ、変化志向やキャリアの動機付けが低下することを指摘している。本章で分析した高齢者は企業の選別を潜りぬけた人材である。経験やキャリアを積み、社内で地位を獲得している。このため、経済的なニーズは低く、追加的な収入の獲得や技能の向上を志向しないものと考えられる。

本章で、発揮意欲と正の関係があったのは、「情緒的支援」と「役割承認支援」である。今の職場で尊重され、「いま」の役割が保障される対策に効果がある。65歳越高齢者は、今の職場に自分の居場所があることに価値を置いていると考えられる⁸。

しかし、役割を獲得・維持する機能を果たす人事評価と発揮意欲には正の関係がなく、役割承認支援には正の関係があった。この理由は何であろうか。この差は、評価の頻度にある

⁸ この結果は、Kanfer（2009）； Kanfer & Ackerman（2004）の議論とも符合する。若年者と比べて、年齢が高い人は、仕事や給与保障、スキルの活用、自己効力感を強める活動、プロフェッショナルアイデンティティの感覚を強める活動など、経験的、自己防衛的な動機づけに関心を寄せることを指摘する。更に、変化志向やキャリアの動機付けが低下するという。

と考えられる。前者は定期的に実施し、後者は日常的に実施する。キャリアや経験が豊かな高齢者は、経営者や管理者の要請や職場全体の業務遂行状況にあわせて、仕事領域を柔軟に変えながら、かつ自律的に仕事に取り組むことが期待される。管理者からの完全なる指示のもとで働くわけではない。経営者や上司による事業展開の方向性を理解し、かつ日常的に発生する問題や課題に対応できるように、自らの仕事領域を設定し、適宜調整することが求められる。これらが変化する頻度は高いため、居場所を確保するには、半期に一度や年に一度といった定期的な対応ではなく、日常的に役割を見直し、調整頻度を高める必要があるものと考えられる。

5節 小括

本章では、人事部門が65歳を越えて活躍する高齢者を評価した調査結果から、高齢者の能力発揮意欲に着目し、発揮意欲と職場状況、職業経歴との関係、発揮意欲を高める対策を検討してきた。

高齢者の能力の活用状況は、高齢者の能力の発揮意欲と強い正の関係にあり、その発揮意欲は上司のマネジメント能力との関係に限らず、職場の同僚からの理解がある場合に高くなるという円環的な関係が見られた。このように、高齢者の能力を最大限に活用する職場では、上司による支援を基礎にして、職場の理解を通じて、職場全体が高齢者の能力発揮を支援する関係が築かれていると考えられる。

高齢者による能力を発揮する意欲は、総じて高い水準にある。しかし、現在の担当業務レベルが低い場合、また50歳代の最高職位が低い場合に、最大限に発揮する意欲への（人事部による）評価が低くなる傾向が見られた。

高齢者の能力発揮意欲を維持・向上させて、上司や職場による支援が受けられる関係をつくる必要がある。4節では、発揮意欲を高める対策を、発揮意欲と対策との関係から検討した。結論を端的に言えば、賃金や能力など新たに資源を獲得する対策には効果がない。「いま」の仕事で活躍できるように、「いま」の仕事を保障するという、いわば職場に居場所を作る社会的支援に効果があった。

(大木栄一、鹿生治行)