

## 5章 事業継続を見据えた行動と人事制度の整備の課題

### —65歳越高齢者の分析から—

#### 1節 課題設定

4章では、高齢者の能力発揮意欲を高める対策とその効果を検証した。能力発揮意欲という変数は、いまの仕事で能力を発揮する意欲を尋ねており、高齢者の活性化を短期的な視点で捉えている。他方で、高齢者の活性化には、事業継続という観点も欠かせない。なぜなら、現役世代と比べて、高齢者はその企業に在籍する期間は短くなる可能性が高いからである。事業を継続させるという視点に立てば、高齢者が退職した後のリスクを軽減することを視野に入れた活用が求められる。

現場の管理職は、一年間や半年間など短期的で定めた期間内に、設定した業務目標を達成しようとする志向が強い。なぜなら、これらの短期的な成果が彼らの評価に影響を与えるためである。他方で、4章でみたように、高齢者は「いま」の仕事で貢献するという志向をもつ。そうすると、担当する仕事内容をめぐり、短期的な視点から成果を挙げたいという現場の管理職と、いまの仕事が続けたいという高齢者との利害が一致し、事業継続の視点から高齢者の仕事領域を設定する志向は弱まることになる。

そこで本章では、第1の課題として、事業継続を考えた行動を促すために、高齢者にどのような制度と社会的支援を適用することが望ましいのかを検討する。しかし、能力発揮意欲を高めることと、事業継続を考えた行動との違いをみるために、2節では、両者の関係性を捉えることにする。3節では、4章でみた対策や社会的支援と、その効果との関係を検証する。

4章と2節の検討から、能力発揮の意欲を高める対策と事業継続を考えた行動を促進する対策を抽出できる。しかし、高齢者の活用現場において、65歳以降の高齢者を対象に、その対策を実施することのできるのだろうか。65歳を越えた高齢者に手厚い支援を行うには、世代間の不公平感をなくす必要がある。先に結論を言えば、60歳代前半層の人事管理を整備することによって、65歳以降への支援も拡充できると考えられる。3節では、65歳以降の支援の状況と、60歳代前半層の人事管理との関係を検証する。5節では、4章と5章で明らかになったことを整理し、結びとする。

## 2 節 事業継続を見据えた行動と能力発揮意欲

### (1) 事業継続を見据えた職務行動

事業継続を見据えた行動と、次節以降における対策の効果を検証するにあたり、最初に、事業継続を見据えた行動、その内容を定める必要がある。本章では、前川製作所の高齢者ヒアリング結果<sup>9</sup>から、上司の明確な指示によらず、事業の発展や継続性を斟酌し（経営者の視点に立ち）、高齢者が先取りして、自らの役割範囲を決める行動を抽出した<sup>10</sup>。

第1は「開拓」である。経営上重要な業務であるが、現役世代が希望しない事業を探索し、その事業を選択する行動である<sup>11</sup>。経営戦略と社内の経営資源を把握して、経営層、現役世代、本人の三者共にメリットを享受できる役割を探し、仕事領域を決める行動である。第2は「すみわけ」である。これは、担当する事業領域（配属先）が決まった後に、現役世代が担当しない課業を「見つけ」て、その課業を「担う」という行動である。管理職は、あらゆる状況を見通し、適宜、新たに発生する、あるいはその可能性のある課業を部下に提示することは困難である。それゆえに、状況に応じて柔軟に対応する従業員を必要とする。職場の円滑な運営には、同僚の職務遂行能力や業務遂行状況を理解し、業務運営に必要な課業を探索して、その課業を担当する「すみわけ」の行動が求められる<sup>12</sup>。第3は「委譲」である。現役世代の

<sup>9</sup> 平成25年3月末日に確定した原稿をもとにしている。以下、前川製作所の記述における時点は同時点の事象であり、必ずしも現時点のものではないことに留意されたい。

<sup>10</sup> Crant (2000) は、前向きな行動 (Proactive) を、自主性をもって状況に働きかけ、好ましい環境を整える行動であること。この自主性は、①組織使命と一貫し、②長い期間に焦点を当てること、③行動志向、目的志向であること、④障害に向かうことで首尾一貫すること、⑤自己で始動し、先んじた行動であること、以上の5つの特性を挙げている。

また、上司からの指示ではなく、ボトムアップで業務領域を変化させる概念に、「Job craft」がある。Wzensniewski & Dutton (2001) は、個人が課業や職務の関係性の境界において作り出す物理的变化・認知的変化と定義する。変化する境界には、①課業の境界、②仕事における人間関係の境界、③認知的な課業境界の3つに区分できるとしている。これらの研究にはほかに、Bakker, Times & Derks (2012); Berg, Wzensniewski & Dutton (2010); Times, Bakker & Derks (2012); 等がある。この高齢期において、プロダクティブエイジングを達成するには、ジョブクラフトする必要があることを主張しているのが、Kooij, et., (2015) である。Kooij, et., (2015) は、生涯発達やサクセスフルエイジングの議論を踏まえ、加齢により高齢者の動機づけや能力が変化するという視点から、要請される仕事と能力の適合を行うために、ジョブクラフトの方法を示している。調整的クラフティング（例えば、障壁や社会的な需要を減らすこと、作業負担を軽減すること等）、発達のクラフティング（追加的な課業を含む仕事を増加させる、挑戦的・量的な仕事の需要を増やすなど）、利用的クラフティング（保有する知識や技能を活用することに焦点をあてる活動）、の3種を挙げている。これらは高齢者の能力を最大限に活用する点に注目する。他方で、高齢者は現役世代と比べて、期待できる就業期間は短くなる。それゆえ業務遂行を高齢者に依存することは、事業継続のリスクを高めることになる。本章では高齢者の活用促進により事業継続に支障を来さないように役割を設定し、従業員にもそれを求める点に着目する。高齢者と状況（周囲との関係から仕事または職務領域を改変する行動）に注目し、事業が継続するように、高齢者がトップの意向、同僚の動向、上司の管理・支援を見据えて、具体的に役割を採択する行為を列挙している。

<sup>11</sup> 例えば、A氏の事例である。急速な海外展開により、冷凍機械のオーバーホールを担当する人材が不足するなかで、早期に養成することが経営課題であった。しかし、要員不足から、職場単位での育成が困難であること。更に、現場の業務を志向する現役社員は育成業務の担当を志向しないこと。事業運営の効果的な方法と現役世代の志向を理解し、A氏は、本社に新人を集めて研修をおこなう事業を立ち上げている。

<sup>12</sup> 例えば、A氏の事例では、研修事業の責任者は現役世代に任せ、自らは社内の説得・交渉業務、研修受講者・研修担当者への動機づけ等の課業を担当している。事例の詳細は鹿生 (2013) を参照のこと。また、業務範囲が指定される高齢者であっても、役割を再認識し、その仕事のなかの課業の構成を、「職場の要請」にあわせて自主的に変化させ、再構成している。例えば、保守・メンテナンスを担当する現場監督者の指導役として勤務する高齢者の場合、指導領域を技術に限定せずに、現役世代の仕事ぶりにあわせて育成内容を自主的に組み替えている。更に、自らの業務を育成役に限らず、現役世代の支援役として位置づけている。現役世代が休む時には、積極的に現場に赴いて修理・メンテナンス業務も引き受けている。

職務遂行能力にあわせて、高齢者が担当する仕事を移管する行動である。現在担当する仕事を抱え込まずに、積極的に、その一部や全部を引き渡す行動となる。

## (2) 能力発揮意欲と委譲行動

労働条件や能力発揮意欲と委譲行動との関係をみたのが、図表5-1である。

高齢者が仕事を譲る行動をとる割合は、全体の18.7%となっている。職位別にみると、部長相当が27.5%を占め、最も高くなっている。他方、一般の場合は16.4%と低い水準になっている。担当業務レベルをみると、部長レベルが29.8%で最も高く、経営層や非正社員で低くなっている。現在の職位、または担当業務レベルが高いほど委譲行動をとる傾向にある。しかし、その行動をとらない人が、多くを占めている。

次に、能力発揮意欲との関係をみると、「十分に発揮しようとしている」人が委譲行動をとるのは27.8%であり、「あまり発揮しようとししない」は6.3%となっている。発揮意欲が低くなるに伴い、委譲行動をとらない高齢者が増加する傾向にある。しかしながら、発揮意欲が高くても、委譲行動をとる割合は全体的には低く、委譲行動をとる高齢者は総じて少ないことがわかる。前章でみたように、短期的には発揮意欲を高めることが重要であるが、その行動が事業継続を見据えた行動に直結しないことがわかる。

図表5-1 職位、能力発揮意欲別、委譲行動

		ある	なし	無回答	合計
合計	(N=1981)	18.7%	78.2%	3.2%	100.0%
現在の役職	部長相当(N=236)	27.5%	70.8%	1.7%	100.0%
	次・課長相当(N=204)	26.0%	70.6%	3.4%	100.0%
	係長・主任相当(N=113)	17.7%	78.8%	3.5%	100.0%
	一般(N=1411)	16.4%	81.1%	2.5%	100.0%
現在の雇用形態	正社員(N=326)	19.6%	77.3%	3.1%	100.0%
	非正社員(N=1625)	18.8%	78.7%	2.5%	100.0%
現在の担当業務レベル	経営層(N=19)	5.3%	89.5%	5.3%	100.0%
	部長レベル(N=252)	29.8%	67.1%	3.2%	100.0%
	次・課長レベル(N=313)	28.4%	69.0%	2.6%	100.0%
	係長・主任レベル(N=273)	24.5%	72.2%	3.3%	100.0%
	一般職レベル(正社員)(N=623)	16.4%	80.4%	1.8%	100.0%
	非正社員(パート、アルバイト契約社員)レベル(N=462)	7.1%	90.0%	2.8%	100.0%
	現在の能力発揮意欲	十分に発揮しようとしている(N=812)	27.8%	70.8%	1.4%
	まあまあ、発揮しようとしている(N=1009)	13.5%	85.2%	1.3%	100.0%
	あまり、発揮しようとししない(N=111)	6.3%	90.1%	3.6%	100.0%
	全く、発揮しようとししない(N=4)	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%

事業継続を見据えた行動を促すには、意欲向上に向けた支援と異なる方法を必要とすることが推測される。この理由は、能力の発揮意欲を高める対策には、「いま」の仕事で役割を形成し、維持することが求められ、他方で、事業継続を見据えた行動は、自らの仕事領域（課業の組み合わせ）の一部または全部を変えることを求めるという違いがあるからである。

### 3節 事業継続を見据えた行動と対策との関係

#### 1. 制度や社会的支援による対応

「開拓」・「すみわけ」・「委譲」の行動は、「いま」の仕事で成果を高めながら、「いま」の仕事将来にわたって続ける行動ではない。「いま」担当する仕事領域の一部を改変、または、そのすべてを変える行動である。このため、高齢者がその行動を選択するには、4章で示した対策（いまの仕事で意欲を高める）よりも、強度のある対策が必要になることが想定される。

具体的には、2つの対策が求められるといえる。第1は、利益の取得である。事業継続を見据えた行動の採択により、高齢者が何らの「報酬」（外的報酬）を得られるようにする方法である。例えば、金銭的な報酬や、継続的な取引関係の機会、勤務時間や場所の裁量といった、勤務の自由度という金銭的な報酬以外の報酬を獲得することが挙げられる。

第2は、行動の支援である。報酬の提供により、高齢者がその行動を選択する意志があっても、行動をとる職場環境が整備されていなければ、その選択意志は減退してしまう。仕事領域を変えるには、それを支援する仕組み、例えば、新たな技能を獲得するための機会（教育訓練）も必要であろうし、配属先を自己申告できる仕組み、独立・開業支援など他の仕事への転進を支援する仕組み（配置転換・転進支援）、職務行動を承認・調整する仕組み（人事評価）も必要であろうと考えられる。

また、その行動を支援するには、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。その支援内容を、支援する対象という視点から言えば、高齢者本人に働きかける対策（直接支援）と周囲が協力する環境を整える対策（間接支援）の2つに区分できる。4章でも示したが、前者の直接支援は、職務行動に直接関わる支援（役割道具的支援）、期待役割の伝達・評価を通じて行動の調整をおこなう支援（役割承認支援）、仕事範囲を決めるときの判断材料とする情報を提供する支援（役割情報支援）がある。また、役割を作ることと直接影響を与える支援ではないが、働く意欲を根底で支える精神的な支援として、上司と相談する機会（情緒的支援）を設ける対策がある。他方、後者の間接支援は、高齢者が事業継続を意識した行動をとれるように、職場の同僚や職場全体に働きかける支援である。職場の課題や状況を抽出しやすくし、対策を実現する効率性（時間、実施内容）を高める支援である。1つは情報面の支援（情報共有化）であり、他方は、職場内の協力関係を構築する支援（活用周知・指導）である。

本章では、4章で示した対策を検討するが、それを類型化すると以下のとおりである。

#### ●外的報酬系

制度対応：金銭的刺激策／継続的な取引関係の機会

支援対応：勤務時間・場所の裁量（自由度）

#### ●業務支援系



制度対応：教育訓練／人事評価／配置転換・転進支援

支援対応：情緒的支援／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

## 2. データセット

4章と同様に、『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）のうち、65歳越高齢者の状況を尋ねた設問を用いる。無回答を除いたデータは1866件である。

対象者の平均年齢は67.6歳（S.D = 2.46、無回答5件を除く）である。性別は、男性が88.0%、女性11.8%、無回答は0.1%である。平均勤続年数は23.5年（S.D = 15.7、無回答5件を除く）である。現在の雇用形態は、正社員が16.6%、非正社員83.4%という構成になっている。

## 3. 変数の作成

### (1) 被説明変数

被説明変数は、前項で示した「開拓」「すみわけ」「委譲」の3つの行動を用いる。

第1の「開拓」は、配属先の事業を選択するときに現役とのすみわけを意識した行動である。経営戦略上、優先度が高いものの、現役世代による積極的な関与が見込めない事業を選択する行動である。調査項目のうち、配属先を決めるとき、「現役世代の積極的関与が見込めない事業（配属先）を志願している」、「将来、経営にとって重要そうな事業（配属先）を志願している」の各項目について、各々該当すれば1点、該当しない場合には0点とするダミー変数とし、その合計点を用いる。

第2の「すみわけ」は、配属後の仕事において、現役社員とのすみわけを意識した行動である。調査項目のうち、配属後、職場の中で「現役世代が希望しない仕事を進んで引き受けている」、「現役世代にとって重要度の低い仕事を進んで引き受けている」、「現役世代が見過ごしている仕事を進んで行っている」、「現役世代が能力面で担当できない仕事を進んで行っている」の各項目について、各々該当すれば1点、該当しない場合には0点とするダミー変数とし、合計点を算出している。

第3の「委譲」は、担当している業務を抱え込まずに、現役世代に譲る行動である。調査項目のうち、「今担当する仕事のうち、現役世代の成長につながる仕事を積極的に委譲している」について、該当すれば1点、そうでない場合には0点とするダミー変数である。

### (2) 統制変数と説明変数

統制変数と説明変数は、4章と同じ変数を用いる。なお、統制変数の説明は省略する。説明変数は前項で示したとおり、制度を用いた対応と社会的支援の2つを用いる。

#### ①制度対応

制度を用いる対応は、5つの変数を用いる。

(a)「制度（賃金制度の工夫）」は、金銭的な刺激策である（報酬系）。調査項目のうち「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、合計点を算出している。

(b)「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（業務支援系）。調査項目のうち、「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。

(c)「制度（研修機会の提供）」は、教育訓練機会の提供である（業務支援系）。「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。

(d)「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（業務支援系）。調査項目のうち、「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。

(e)「制度（継続的關係機会）」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、職務を変更する行動をうながす仕組みである（報酬系）。調査項目のうち、「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。

## 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。

(a)「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（業務支援系）。調査項目のうち、「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。

(b)「勤務時間・場所の柔軟対応」は、柔軟な働き方の裁量を与える支援である（報酬系）。「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。

(c)「役割道具的支援」は、人事担当者や上司による指導や内省機会、新たな仕事を創る機会を通じて、新たな役割を探索し、役割を獲得する支援である（業務支援系）。調査項目のうち、「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。

(d)「役割承認支援」は、期待される役割と評価により、職務範囲の調整を支援する対策である（業務支援系）。調査項目のうち、「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。

(e)「役割情報支援」は、高齢者が自らの役割を探索し、調整するときの基準となる情報を伝える支援である（業務支援系）。調査項目のうち、「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。

(f)「情報共有化」は、課題抽出と対策実現の効率性を高める支援のうち、情報の流れを円滑にする支援である（業務支援系）。調査項目のうち「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」を用いて、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。

(g)「活用周知・指導」は、課題抽出と対策実現の効率性を高める支援のうち、業務指導を通じて協力関係を構築する支援（業務支援系）である。調査項目のうち、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。

図表 5 - 2 変数間の相関係数

	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	26	27	平均値	S.D	最大	最小
1 附託																												0.05	0.23	2	0
2 子わけ	0.088**																											0.60	0.85	4	0
3 委譲	0.042	0.176**																										0.19	0.40	1	0
4 協理(専門技術)	0.088**	0.059*	0.064**																									0.34	0.47	1	0
5 協理(事務)	0.038	0.077**	0.017	-0.315**																								0.16	0.37	1	0
6 協理(営業・販売)	0.006	-0.015	0.096**	-0.208**	-0.175**																							0.14	0.34	1	0
7 協理(サ―ビス)	-0.031	-0.019	-0.038	-0.440**	-0.130**	-0.181**																						0.08	0.27	1	0
8 協理(生産)	-0.061**	-0.098**	-0.122**	-0.440**	-0.277**	-0.244**																						0.28	0.45	1	0
9 協理(その他)	0.002	-0.024	-0.048*	-0.070**	-0.044	-0.029	-0.051**																					0.01	0.10	1	0
10 業派レベル(経営層)	0.048*	-0.024	-0.035	0.011	0.030	-0.007	-0.061**	0.158**																				0.01	0.10	1	0
11 業派レベル(部長)	0.060**	0.036	0.108**	0.097**	0.108**	0.099**	-0.076**	-0.221**	-0.005																			0.13	0.33	1	0
12 業派レベル(課長)	0.065**	0.071**	0.108**	0.135**	0.055**	0.100**	-0.085**	-0.216**	-0.028	-0.038																		0.16	0.37	1	0
13 業派レベル(係長)	-0.024	0.052*	0.063**	0.101**	-0.008	0.030	0.014	-0.126**	-0.024	-0.040	-0.154**																	0.14	0.35	1	0
14 業派レベル(社員)	-0.071**	-0.044	-0.048*	-0.086**	-0.057*	-0.056*	-0.003	0.190**	-0.033	-0.068**	-0.265**	-0.177**																0.32	0.47	1	0
15 業派レベル(非正規社員)	-0.032	-0.079**	-0.168**	-0.183**	-0.080**	-0.124**	0.127**	0.257**	0.048**	-0.055**	-0.215**	-0.244**	-0.386**															0.24	0.43	1	0
16 制度(賃金制度の工夫)	0.129**	0.127**	0.157**	0.043	0.007	0.093**	-0.007	-0.111**	-0.022	0.039	0.114**	0.108**	0.012	-0.037	-0.160**	0.263**												0.58	0.78	4	0
17 制度(昇進制度の工夫)	0.060**	0.073**	0.130**	0.055	-0.017	0.118**	0.014	-0.177**	-0.021	0.028	0.072**	0.113**	0.036	-0.106**	-0.072**	0.073**	0.084**											0.13	0.33	1	0
18 制度(研修制度の提供)	0.002	0.039	0.068**	0.009	-0.009	0.000	0.093**	-0.050**	-0.030	-0.002	-0.046*	0.022	0.034	0.019	-0.031	0.073**	0.058**	0.173**									0.12	0.40	3	0	
19 制度(労務転換機会)	0.034	0.089**	0.050*	0.032	-0.001	0.011	0.007	-0.041	-0.022	-0.022	-0.027	0.034	0.015	0.019	-0.028	0.058*	0.135**										0.05	0.22	2	0	
20 制度(健康的関係機会)	0.070**	0.106**	0.101**	0.077**	-0.017	-0.018	-0.012	-0.050*	0.017	0.031	-0.033	0.036	-0.004	0.013	-0.014	0.008	0.011	0.051*	0.068**								0.15	0.40	3	0	
21 精神的支援	0.075**	0.094*	0.095**	-0.086	-0.049*	-0.029	0.056*	0.045	-0.022	-0.043	-0.035	-0.014	-0.033	-0.037	0.022**	0.116**	0.082**	0.067**	0.082**	0.040								0.38	0.49	1	0
22 勤務時間・場所の柔軟対応	0.062**	0.102**	0.053*	-0.053*	0.004	-0.033	0.012	0.073**	-0.010	0.002	0.002	-0.051*	-0.046*	0.039**	0.056**	0.044	0.002	0.059*	0.074**	0.051*	0.154**						0.27	0.44	1	0	
23 直接 役所並みの支援	0.128**	0.229**	0.148**	0.025	0.008	0.009	0.043	-0.059*	-0.026	0.019	0.019	0.005	-0.043	-0.026	0.169**	0.091**	0.219**	0.120**	0.086**	0.200**	0.200**	0.084**					0.53	0.73	4	0	
24 直接 役所並み支援	0.034	0.191**	0.138**	0.020	-0.065**	0.041	0.011	-0.006	0.004	-0.045	-0.045	0.021	0.007	0.019	-0.016	0.178**	0.138**	0.131**	0.094**	0.072**	0.520**	0.087**	0.520**				0.53	0.67	2	0	
25 直接 役所並み支援	0.114**	0.171**	0.211**	0.073**	0.058*	0.141**	-0.044	-0.206**	-0.004	0.116**	0.118**	0.124**	0.003	-0.193**	0.223**	0.183**	0.183**	0.134**	0.076**	0.134**	0.430**	0.027	0.529**	0.149**	0.149**		0.42	0.64	2	0	
26 間接 情報共有化	0.067**	0.159**	0.167**	0.009	0.002	0.049*	0.042	-0.070**	-0.015	-0.031	-0.031	-0.001	0.027	0.036	-0.024	0.138**	0.141**	0.101**	0.099**	0.097**	0.206**	0.108**	0.225**	0.228**	0.199**		0.55	0.70	2	0	
27 間接 活用面別・措置	0.079**	0.194**	0.195**	0.038	0.020	0.049*	-0.019	-0.080**	-0.012	-0.012	-0.012	0.101**	0.036	-0.015	-0.102**	0.104**	0.088**	0.159**	0.050**	0.129**	0.170**	0.104**	0.260**	0.264**	0.285**		0.45	0.65	3	0	

注: \*\* :  $P < 0.01$ , \* :  $P < 0.5$



#### 4. 分析結果

変数間の相関分析をおこなったのが、図表5-2である。「開拓」行動について、制度や支援と相関があるのは、賃金制度の工夫 ( $r = 0.128$ ) と役割道具的支援 ( $r = 0.126$ )、役割情報支援 ( $r = 0.114$ ) となっている。「すみわけ」行動は、役割道具的支援 ( $r = 0.229$ ) や活用周知・指導 ( $r = 0.194$ )、役割承認支援 ( $r = 0.191$ )、役割情報支援 ( $r = 0.171$ )、情報共有化 ( $r = 0.158$ )、賃金制度の工夫 ( $r = 0.127$ ) と、概ね社会的支援と弱い相関関係がある。社会的支援のうち、高齢者や職場に働きかけて、直接的に高齢者の役割を作る支援との相関が他と比べて強くなる傾向がある。「委譲」行動は、役割情報支援 ( $r = 0.211$ ) や活用周知・指導 ( $r = 0.195$ )、情報共有化 ( $r = 0.167$ )、賃金制度の工夫 ( $r = 0.157$ )、役割道具的支援 ( $r = 0.148$ )、役割承認支援 ( $r = 0.135$ )、との間に弱い相関がある。委譲行動は、高齢者と職場のメンバー間の関係（情報やコミュニケーション頻度）を強める支援と、相対的に強く関係することがわかる。

図表 5 - 3 制度や支援と職務行動

		開拓		すみわけ		委譲				
		$\beta$	t値	$\beta$	t値	Exp(B)	Wald			
定数			-0.652		2.766	**	0.032	216.734	**	
統制変数	職種(専門・技術)	0.023	0.749	0.052	1.776			1.204	0.929	
	職種(事務)	0.028	1.003	0.088	3.275	**		1.186	0.598	
	職種(営業・販売)	-0.006	-0.200	-0.015	-0.556			1.515	3.503	
	職種(サービス)	-0.017	-0.664	0.006	0.253			0.915	0.089	
	職種(その他)	0.004	0.150	-0.004	-0.171			0.000	0.000	
	業務レベル(経営層)	0.039	1.646	-0.027	-1.180			0.452	0.535	**
	業務レベル(部長)	0.053	1.758	0.018	0.607			3.796	25.392	**
	業務レベル(課長)	0.044	1.476	0.055	1.916			3.521	25.716	**
	業務レベル(係長)	-0.016	-0.567	0.061	2.273	*		3.405	24.508	**
	業務レベル(社員)	-0.032	-1.099	0.012	0.411			2.137	11.782	**
説明変数 (制度)	制度(賃金制度の工夫)	0.086	3.499	**	0.044	1.869		1.192	4.791	*
	制度(評価制度の実施)	0.010	0.414		0.002	0.098		1.354	3.003	
	制度(研修機会の提供)	-0.034	-1.406		-0.051	-2.203	*	1.042	0.074	
	制度(配置転換機会)	0.011	0.457		0.030	1.340		0.939	0.053	
	制度(継続的關係機会)	0.053	2.269	*	0.059	2.627	**	1.443	6.483	*
説明変数 (支援)	情緒的支援	0.042	1.735		0.001	0.051		1.244	2.564	
	勤務時間・場所の柔軟対応	0.049	2.100	*	0.069	3.058	**	1.242	2.300	
	直接 役割道具的支援	0.086	3.398	**	0.143	5.870	**	1.142	2.298	
	直接 役割承認支援	-0.025	-1.015		0.101	4.224	**	1.154	2.192	
	直接 役割情報支援	0.025	0.958		0.064	2.531	*	1.303	6.791	**
	間接 情報共有化	0.020	0.817		0.048	2.009	*	1.306	8.241	**
	間接 活用周知・指導	0.013	0.511		0.078	3.233	**	1.355	10.168	**
F値	4.522	**		11.772	**					
調整済みR <sup>2</sup>	0.040			0.113						
$\chi^2$ 検定							224.680	**		
Cox & Snell							0.118			
N	1866			1866			1866			

注 1: \*\*:P < 0.01, \*: P < 0.5

注 2: 開拓とすみわけは重回帰分析、委譲は二項ロジスティック回帰分析による集計

注 3: 職種の参照グループは、「生産」

注 4: 業務レベルの参照グループは、「非正社員」

次に、職務行動と制度や支援との関係をみたのが、図表5-3である。「開拓」行動と正の関係にあるのが、賃金制度の工夫、継続的關係機会、勤務時間・場所の柔軟対応、役割道具的支援となっている。そのうち、役割道具的支援や賃金制度の工夫との関係が相対的に強くなっている。「すみわけ」行動は、相対的に強い関係にあるのが、役割道具的支援、役割承認支援、活用周知・指導、勤務時間・場所の柔軟対応、継続的關係機会となっている。最後に「委譲」行動と相対的に強い関係にあるのが、活用周知・指導、情報共有化、役割情報支援となっている。

## 5. 解釈

事業継続を見据えた行動（開拓とすみわけと委譲）のうち、下位項目によって、正の関係がある制度や支援の内容が異なっていた。「開拓」行動の場合、外的報酬系に類する制度（賃金制度の工夫、継続的取引機会の提供）や支援（勤務場所や時間の柔軟対応）と正の関係があり、制度面では能力を高めて対応する「教育訓練機会」や役割を保全・調整する機能をもつ「人事評価」といった業務支援系の対策とには、統計上有意な関係は見られなかった。「開拓」行動は、経営戦略や経営資源を念頭に置き、企業や現役世代の利益を損ねることなく、自らの役割を探し、決める行動である。いわば、「いま」担当する仕事から、他の仕事に転換する行動である。「いま」の居場所を捨てる行動であるため、その対価として、「いま」（金銭面の報酬、勤務時間・場所の自由度）から、「これから」の将来にも獲得できる、長期間、獲得できる外的報酬（取引関係の継続機会）の誘因が必要になると考えられる。

他方、社会的支援のうち、「開拓行動」と正の関係があった業務支援系の項目は、高齢者の役割形成に介入する支援であった（役割道具的支援）。この行動は、周囲からの協力を得ながら、現場単位（メンバー間）で現役世代との水平的な関係において仕事領域を微調整する行動ではない。配置転換により、仕事内容が大幅に変わる可能性がある。職場内における仕事内容の摺合せよりも、経営層や管理職との垂直的な関係に基づいて、仕事領域が確定する。このため「開拓」行動は、仕事内容を直接的に経営層や管理職と調整できる支援とに、正の関係があったものと考えられる。

「すみわけ」の行動は、「開拓」行動と異なり、配属された職場において同僚の動向をみながら仕事領域を変える行動となる。外的報酬系と行動との関係をみても、金銭的な刺激策とは統計的に有意な関係はなく、いまの仕事で裁量を与えること（勤務時間・場所の柔軟対応）や、将来の仕事を確認する（継続的取引関係）対策との間に、正の効果があつた。開拓行動とは異なり、すみわけ行動は、いま仕事を「大幅」に変更することを求めない。金銭的な対策という短期的に刺激の強い誘因ではなく、いま仕事を基礎に、そこから付加的に与えられる報酬である働き方の自由度や、いまの仕事に雇用関係とは異なる形態で関与できる機会という、自らが望む働き方を続ける誘因に効果があるものと考えられる。

また、業務支援系をみると、制度面では正の関係のある対策はない。社会的支援において

は、強度に差はあるが、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・指導のすべてに正の関係がある。特筆すべきは2つある。

第1は、間接支援の効果である。高齢者に直接働きかける支援に限らず、周囲からの協力を確保する間接支援にも効果がある。すみわけは、例えば、同僚の業務遂行能力や業務の進捗状況など、同僚との関係性を踏まえて仕事領域を変える行動である。このため、同僚からも高齢者に働きかけるという、同僚と高齢者間の相互作用を促進する対策も効果があると考えられる。

第2は、仕事内容への支援である。役割道具的支援（高齢者）と活用周知・指導（同僚・管理職）との関係が、他の支援と比べて相対的に強くなっている。具体的には、高齢者には情報提供や承認支援という周辺的な支援ではなく、高齢者には仕事内容に直接関わる支援と、同僚や管理職には高齢者の仕事内容・特性を理解し、高齢者の仕事内容に影響を与える支援に、特に高い効果が見られた。すみわけには相互関係の構築が必要となるが、それには高齢者や現役世代の各々が他方の職業経験や職業能力、現在の期待役割やキャリア形成の方針を理解することが求められる。職場は、年齢や職業経験が異なる人たちから構成されることが多い。年齢や職業経験が異なると、職業能力や仕事上の課題、キャリア形成の展望などを他者が理解することは難しくなる。両者に介在し、情報を翻訳する役割が必要となる。相互関係を構築する必要がある「すみわけ」行動を促進するには、第1の間接支援の効果とあわせ、高齢者と職場の上司や同僚の両者に対して、高齢者の仕事内容に直接関与する対策に効果があるものと考えられる。

「委譲」の行動は、報酬系では、賃金制度の工夫と継続的関係の機会と正の関係がある。委譲行動は、みずからの役割や仕事を職場から失わせる行動となる。このため、開拓行動とは異なり、いまの仕事から自由度がある誘因には効果がなく、いま仕事を失っても、その損失を短期的（金銭的報酬）・中期的（雇用関係を離れても仕事上の取引関係や人的つながりを維持できる機会）に（一部）補填できる誘因に効果があると考えられる。

業務支援系の結果を見ると、社会的支援の項目と相対的に強い正の関係があった。正の関係がある業務支援内容をみても、高齢者に直接働きかける支援よりは、同僚との関係構築を強化する支援に効果がある。仕事を譲る作業は、他者があってはじめて成立するものである。譲る方と譲られる方の両者の関係を緊密にする必要がある。委譲する側の高齢者は受け手の状況（職務遂行能力や仕事の進捗状況）を理解し、他方で仕事を引き取る現役世代は、高齢者から学ぶべき点を理解しておく必要がある<sup>13</sup>。意思疎通を図る関係性があるのはじめて、

<sup>13</sup> 前川製作所の管理職であるB氏（サービスマンテナンス業務）は高齢者に期待する役割の一つに現役への指導があるとし、それを高齢者や現役世代に認知させるため、3点の工夫を行っている。第1は、仕事の進め方の工夫である。案件を処理する場合、高齢者と若手を組みあわせて現場に派遣している。指導現場も、事業所内に限らず、必ず現場でも指導するように高齢者に依頼している。業務処理を通じて、指導も高齢者の期待役割に含まれることを実感させる。第2は、雰囲気作りである。現役世代が仕事を依頼しやすい環境を作ることにかけている。営業所に同席する時間は短いため、就業後に短時間でコミュニケーションを図る機会を設けている。第3は、現役世代への助言である。B氏は若手社員に対し、①高齢者から何を学ぶべきか、②高齢者からどのように聞けばよいのか、といった指導の受け方も教えている。

両者が成立する。このため、関係性を構築する支援に相対的に強い正の効果があるものと考えられる。

#### 4節 支援体制を整備するために

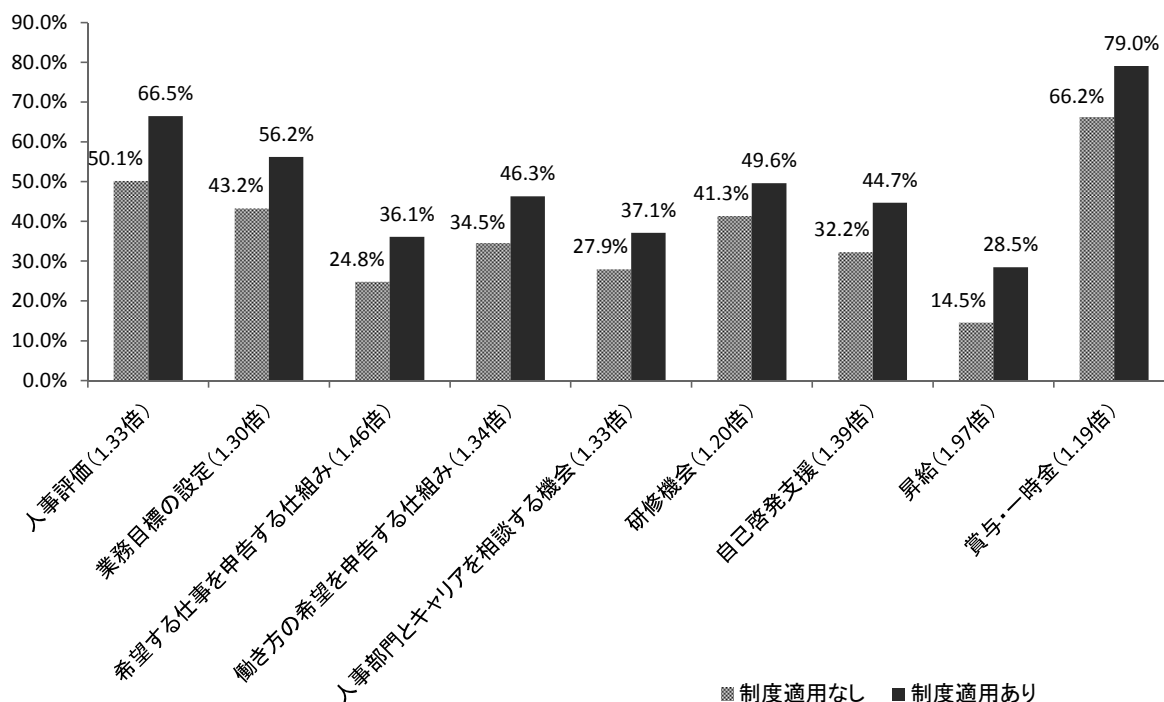
4章と5章3節において、能力発揮意欲や事業継続を見据えた行動と関係のある制度や支援を検討してきた。経営者や人事担当者、あるいは現場の管理職がこれらの行動を導くために講ずべき対策がわかっているにもかかわらず、対策を実行に移せるとは限らない。他の年齢層から納得を得られないために、対策をおこなえないこともある。仮に、60歳代後半以降のみに手厚い支援をしており、他方で他の年齢層の活性化対策が停滞していれば、他の年齢層からの納得性は低くなり、彼らのやる気が引き下がる可能性もある。60歳代前半層の人事制度が整備されてはじめて、60歳代後半層以降の高齢者の能力発揮意欲を向上させ、事業継続を見据えた行動を促す対策を講じることができると考えられる。そこで4節では、60歳代前半層の人事制度の整備状況と、65歳超高齢者の対策との関係を見ていくことにしたい。

65歳以降の高齢者に適用される制度の実施状況と、60歳代前半層の人事管理制度の導入状況との関係をみたのが、図表5-4である。65歳超高齢者に適用される制度とは、賃金制度の工夫、評価制度の実施、研修機会の提供、配置転換機会、継続的關係機会とし、いずれか一つでも適用されていれば「制度適用あり」、いずれも適用されていなければ「制度適用なし」に区分している。

「制度適用なし」と比べて、「制度適用あり」では、「昇給」（「制度適用あり」28.5%、「制度適用なし」14.5%、相対比率1.97倍）で高くなり、次いで、希望する仕事を申告する仕組み（同36.1%、24.8%、1.46倍）、自己啓発支援（同44.7%、32.2%、1.39倍）、働き方の希望を申告する仕組み（同46.3%、34.5%、1.34倍）、人事評価（同66.5%、50.1%、1.33倍）、人事部門とキャリアを相談する機会（37.1%、27.9%、1.33倍）となっている。昇給のある賃金制度や、人事管理領域のうち、4章でも見たようにキャリア自律に向けた支援の導入割合が高くなっている。



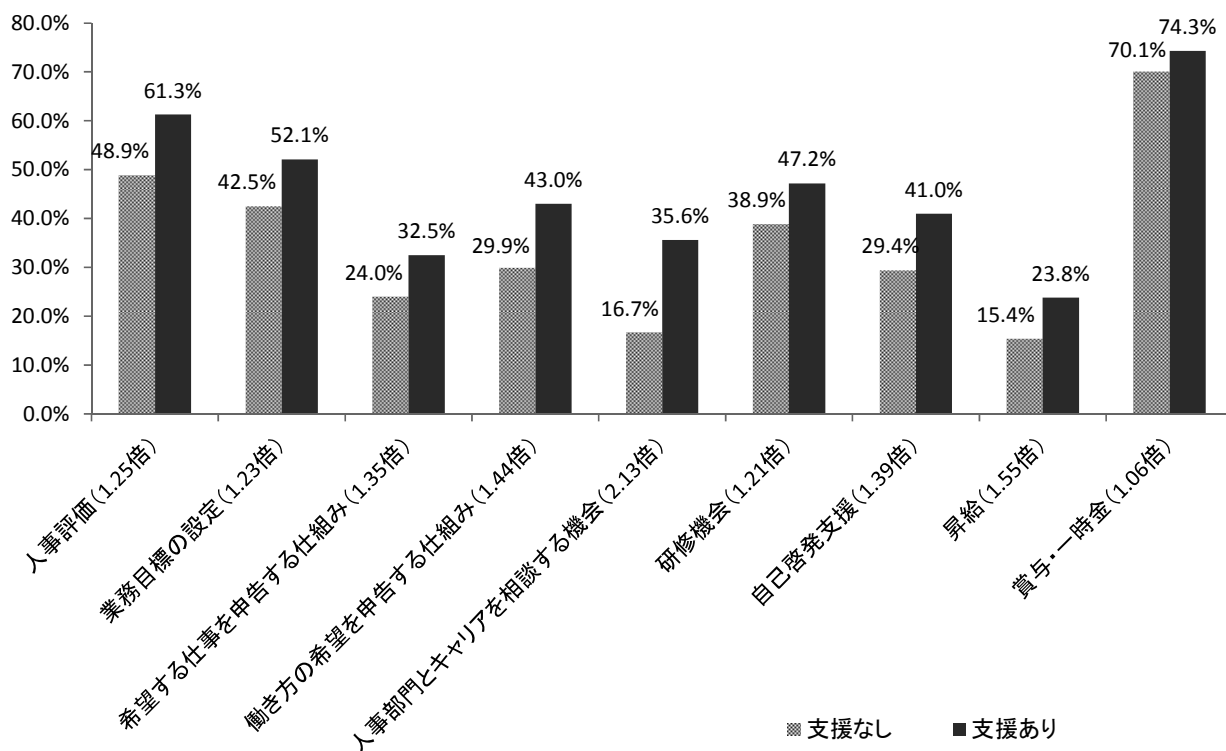
図表 5 - 4 制度適用の有無別、60歳代前半層の人事管理施策の導入状況



次に、65歳越高齢者に適用される支援の実施状況と、60歳代前半層の人事管理の導入状況との関係を見たのが、図表5-5である。65歳以降の高齢者に適用される制度とは、情緒的支援、勤務時間・場所の柔軟対応、役割道具の支援、役割承認支援、役割情報支援、情報共有化、活用周知・指導の支援のうち、いずれか一つでも適用されていれば「支援あり」、いずれも適用されていなければ「支援なし」に区分している。

「支援なし」と比べて、「支援あり」では、特に人事部門とキャリアを相談する機会の割合が高くなっている（「支援あり」は35.6%、「支援なし」16.7%、相対比率2.13倍）。次に、「昇給」（同23.8%、15.4%、1.55倍）、働き方の希望を申告する仕組み（同43.0%、29.9%、1.44倍）、自己啓発支援（同41.0%、29.4%、1.39倍）となっている。上記の制度の有無と同様の傾向が見られるが、特に、人事部門によるキャリアの相談機会を設ける割合が高くなっている。

図表 5 - 5 支援適用の有無別、60 歳代前半層の人事管理施策の導入状況



図表5-4と図表5-5を踏まえると、65歳越高齢者の制度や支援の適用状況と、60歳代前半層を対象とする人事管理の個別政策の導入状況には、正の関係がある。特に、制度導入はキャリア自律への支援と、社会的支援は人事部門とのキャリア支援の実施との関係が見られた。65歳以降に制度適用や社会的支援を選択する企業では、60歳代前半層にも人事管理の充実を図っている。60歳代前半層と後半層以降を比べると、前半層の方が人員数は多いため、制度導入による費用対効果は前者の方が高くなると考えられる。60歳代前半層の人事制度の整備をせずに、65歳以降の高齢者向けに制度設計や支援を拡充するという選択は考えにくいことから、60歳代前半層向けの人事制度の整備があってはじめて、65歳以降の支援も拡充できると考えられる。

65歳以降の個別対策も自然体で対応できるものではない。4章や本章3節までに検証したように意識的に支援をおこない、かつ同時に、60歳代前半層の人事管理施策の整備が求められる。

## 5 節 まとめ—4章・5章を総括して—

人事担当者による65歳以上の高齢者の活用評価を通じて、4章では能力を発揮する意欲、5章では事業継続を意識した行動を促す対策を検討してきた。この検討から明らかになった

ことは、3点である。

第1は、能力発揮意欲である。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として、職場全体が高齢者の能力発揮を支援するという関係になっている。更に、能力発揮意欲を高めるには、賃金や能力など新たに資源を獲得する対策に効果はなく、「いま」の仕事で活躍できるように、役割の承認支援を通じて「いま」の仕事を保障する内容の社会的支援に効果があった。

第2は、事業継続を意識した行動を促進する対策である。意欲向上を図っても、必ずしも事業継続を意識した行動を引き出すことはできない。この理由は、前者は「いま」の仕事を持続して居場所を作ることが前提となっていること、後者はそれと異なり、「いま」の仕事の領域の一部または全部を変えることが前提となっているためと考えられる。後者を意識した行動のうち、「開拓」の行動は、外的報酬系に類する制度（賃金制度の工夫、継続的取引機会の提供）や支援（勤務場所や時間の柔軟対応）と関係があり、社会的支援では高齢者の役割形成に直接関与する支援内容と正の関係にあった。「すみわけ」の行動は、「開拓」の行動と異なり、配属された職場において同僚の動向をみながら仕事領域を変える行動となる。外的報酬系と行動との関係をもても、金銭的な刺激策とは統計上有意な関係はなく、いまの仕事で裁量を与えること（勤務時間・場所の柔軟対応）や、将来の仕事を確認する（継続的取引関係）対策と、正の効果があった。また、業務支援系をみると、社会的支援においては、強度に差はあるが、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・指導のすべてと、正の関係があった。「委譲」の行動は、外的報酬系では、賃金制度の工夫と継続的関係の機会と正の関係があり、社会的支援と相対的に強い正の関係がある。業務支援の内容をもても、高齢者に直接働きかける支援よりは、同僚との関係構築を強化する支援に効果があった。

第3は、65歳以降の高齢者の活用を推進するにあたり、この年齢層のみの支援は困難となる。この理由は、60歳代前半層からの納得性を担保できないためと考えられる。60歳代前半層の整備があってはじめて、65歳以降の支援に着手できる。

本章は人事担当者からの評価をもとに高齢者の行動を分析してきた。他者評価の場合、高齢者の行動を客観的に判断できる利点がある。しかし、評価者は上司ではないことから、高齢者の日々の行動を観察していない場合もあり、高齢者の行動を十分に把握できていない可能性もある。これには、高齢者本人や管理職視点の行動評価を捉える必要がある。これらは、今後の課題である。

（大木栄一、鹿生治行）

## 【参考文献】

- 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.
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2002）『人事管理入門』, 日本経済新聞社.
- 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆（2014）「大企業の中高年齢者（50歳代正社員）の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題－65歳まで希望者全員雇用時代における取り組み」『日本労働研究雑誌 No.643』, pp.58-69.
- 鹿生治行（2012）「なぜ高齢期に継続的な従業員支援が必要になるのか？－前川製作所にみる高齢者の配置管理の工夫」『立教経済学研究』第65巻第3号, pp.163-185.
- 高齢・障害者雇用支援機構編（2011）『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』.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構編『団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究報告書－2013年調査』.
- 永野仁（2013）「高齢層を中心にした人材移動：「雇用動向調査」入職者票個票による分析」『高齢期の労働移動の現状と課題』, 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構, pp32-52.
- 永野仁（2014）「高齢層の雇用と他の年齢層の雇用－「雇用動向調査」事業所票個票データの分析」『日本労働研究雑誌 No.643』, pp49-57.
- 藤波美帆（2013）「嘱託職員（継続雇用者）の活用方針と人事管理－60歳代前半層の賃金管理」『日本労働研究雑誌 No.631』, pp114-225.
- 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）社員を中心にして」『日本労働研究雑誌 No.619』, pp90-101.
- Ackerman, P. L. & Rolffhus, E. L. (1999). The locus of adult intelligence: Knowledge, abilities, and nonability traits, *Psychology and Aging*, Vol.14, No.2, 314-330.
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N. D.(2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers, *Journal of Occupational Psychology*, 82, 201-220.
- Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement, *Human Relations*, 65 (10), 1359-1378.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptively, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.
- Bolino, M., Valcea, S. & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 325-345.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations, *Journal of Management*, Vol.26, No.3, 435-462.



- Eisenberger, R., Huntington., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, *Vo.71, No.3*, 500-507.
- Freund, A. M. & Baltes, P. B. (2002). Life-management strategies of selection, optimization, and compensation: Measurement by self-report and construct validity, *Journal of Personality and Social Psychology*, *Vol.82, No.4*, 642-662.
- Kanfer, R. (2009). Work and Older Adults: Motivation and Performance, Czaja, E. & Sharit, J. (Eds.), *Aging and Work – Issues and Implications in a Changing Landscape*.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult development, and Work motivation, *Academy of management Review*, *Vol.29, No.3*, 440-458.
- Knies, E., Leisink, P. & Thijeen, J. (2015). The role of line managers in motivation of older workers, Matthiji, B., Kooij, D. & Rousseau, D. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*.
- Kooij, D., Tims, M. & Kanfer, R. (2015). Successful Aging at Work: The Role of Job Crafting, Matthiji, B., Kooij, D. & Rousseau, D. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*.
- Milgrom, P. & Roberts, J. *Economics Organization & Management*. Prentice Hall. (1992). (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫 訳『組織の経済学』NTT 出版, 1997 年).
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change, *Academy of Management Journal*, *Vol.42, No.4*, 403-419.
- Roberts, J. (2004). The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth. (谷口和弘 訳『現代企業の組織デザイン』NTT 出版, 2006 年).
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, *Vol.87, No.4*, 698-714.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and Validity of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 173-186.
- Shore, L. M. and Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano, and K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support* (pp149-164). Quorum Books, Westport, Connecticut • London.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, *Vol.26, No.2*, 179-201.
- Williamson, O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press, 1975 (浅沼万里・岩崎晃 訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980 年).