

## 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－

### 1節 はじめに

#### 1. 問題設定

本章では、継続雇用者による事業継続を見据えた職務設定の行動と人事部門の支援策との関係を分析し、人事部門に求められる支援のありかたを検討する。

高齢者雇用安定法の改正と団塊世代の高齢化によって、定年後も同じ企業で働くことを選択する高齢社員は増えている。企業は彼らを戦力として位置づけて活用を進める必要がある。雇用機会を保障する福祉的雇用では、人材の有効活用が進まず、高齢社員を活用する職場の負担感を高めてしまう。

高齢社員には、企業は定年前と異なる役割を期待する。なぜなら、同じ企業で働き続ける期間は現役社員よりも高齢社員では短く、かつ雇用契約期間は有期となるからである。高齢社員には、①投資対象ではなく保有する能力の発揮を期待し、②長期的な視点からの意思決定が要請される基幹的な業務とは異なる役割を期待するようになる。

高齢社員の戦力化には、2つの課題がある。第一は、労働意欲の低下である。定年後の期待役割の変化により、高齢社員は役割を喪失する危機に陥る。新たな役割に適応できない高齢社員は、労働意欲が低下する。第二は、役割の転換である。新たな役割に適応しても、高齢社員には世代交代を意識させる必要がある。事業戦略上、基幹的な仕事を抱え込み、健康等を理由に突然退職すれば事業の継続性が危ぶまれるからである。基幹業務の停滞や、これまでに構築した技術や手法等を放棄し、新たに他の技術や手法を確立するコスト（時間・費用）等の問題が発生する可能性がある。このため高齢社員には、短期的には「いま」の仕事で能力を発揮すること、中長期的には、その仕事を現役世代に委譲し、現役世代が担当しない仕事あるいは担当できない役割を開拓する行動が求められる（鹿生・大木，2016）。

この課題には、現場の管理職ではなく人事部門による対応が必要となる。第一の理由は、管理職の能力や意欲に帰因する問題の存在である。人事部門が設計した人事制度を実践するのは、現場の管理職であるため、人材活用は管理職の意欲や能力に大きく依存することになる（Leisink and Knies, 2011; Purcell and Hutchinson, 2007; 等）。第二の理由は、人事管理の優先順位に帰因する問題の存在である。管理職は管理業務に加え、担当業務を持つようになっている。管理職の業務範囲が拡大すれば、投資対象ではない人材に時間を投じる仕事の優先順位は低くなる。第三の理由は、管理職の誘因設計に帰因する問題の存在である。業績管理の評価期間が短期である場合には、高齢社員には異なる役割に転換することよりも、「いま」の役割で業績を達成することを求めかねない（鹿生，2012；鹿生・大木・藤波，2016）。そ

のため、高齢社員の戦力化を長期的な視点から進めるには、人事部門の関与が必要となる。

高齢社員の人材活用の研究では、高齢社員の動機づけの観点から、定年前後の役割変化を原因とした労働意欲の低下への対応方法を検討してきた。しかし、高齢社員（団塊世代）の労働意欲と実際の退職行動とは統計上有意な関係はなく、定年など職業人生の節目と捉える出来事が発生すれば、高齢社員は引退を選択してしまう（鹿生，2015）。企業は労働意欲への対応に限らず、事業継続の観点から高齢社員の活用を意識する必要がある。

そこで本章では、事業継続を見据えた高齢社員による職務設定の行動と、それを促進する人事部門の取り組みに注目し、高齢社員向けのアンケート調査を用いて両者の関係を捉えることにする。更に、この支援は全社的な視点が必要となるため、高齢社員の支援における人事部門と現場の管理職との分業関係も検討する。なお本章では、数が多く、定年を機に役割が大きく変わる継続雇用者を分析対象とする。

## 2. 分析に用いるデータ

分析結果を紹介する前に、分析に用いるデータを紹介しておく。本章では大手インターネット調査会社の登録モニターを用いて実施したアンケート調査を用いる（以下、「調査」と記述する）。実施時期は2015年2月であり、高齢社員1077名分の回答を得た。本章で用いるデータは、①第一次産業と公務や宗教を除いた産業、②年齢は60歳以上、③現在勤務する会社で定年を迎え、④その会社の正社員の勤務経験は20年以上、すべての条件を満たす738名である。

回答者の平均年齢は62.5歳（標準偏差（以下、「SD」と記述）=2.36）、性別は男性96.2%、女性3.8%である。今の会社での正社員の経験年数は「20～30年未満」19.0%、「30年以上」81.0%である。勤務する会社の正社員数は、「30人以下」0.7%、「31～50人」4.7%、「51～100人」9.2%、「101～200人」10.3%、「201～300人」6.5%、「301～500人」7.7%、「501～1000人」10.7%、「1001人以上」49.7%、「わからない」0.4%の構成となっている。業種は、「鉱業」0.1%、「建設業」9.6%、「製造業」47.6%、「電気・ガス・熱供給・水道業」0.7%、「情報通信業」6.8%、「運輸業、郵便業」6.2%、「卸売・小売業」12.5%、「金融・保険業」6.9%、「不動産・物品賃貸業」0.9%、「飲食サービス・宿泊業」0.6%、「医療・福祉」0.4%、「教育・学習支援業」0.3%、「その他サービス業」6.9%、「その他」0.1%の構成となっている。職位は、「役員相当」3.8%、「部長相当」11.0%、「次長・課長相当」12.5%、「係長・主任相当」6.6%、「一般社員相当」64.2%、「その他」1.5%、「わからない」0.4%となっている。現在の雇用形態は、「正社員」が36.9%、「非正社員」63.1%という構成になっている。

## 2 節 事業継続を見据えた職務設定

本節では、最初に事業継続を見据えた職務設定行動を定義し、次に調査結果を用いて属性別の行動を捉えることにする。

### 1. 事業継続を見据えた職務設定とは

本章では、鹿生・大木（2015）の事例研究に基づき、高齢社員による事業継続を見据えた職務設定の行動を、「現役社員を基幹人材と捉え、彼らが担当する職務と事業運営において必要な職務との差を埋めるように、自らの職務範囲を変える行動」と定義する。それらを2つの観点から捉える。

第一は、「すみわけ」である。高齢社員の選択に着目する。現役世代との役割分担を意識し、能力や意欲面で現役世代の積極的な関与が期待できない職務を担当する行動である。「すみわけ」は、配属後の課業の設定に限定されない。配属先の選択においても行われる。①現役世代は当該事業を選択しないが、②当該事業がいかなる理由で重要性を持つのかを経営的視点から理解して、事業設置やその担当を受託することである。選択の背景には、企業経営の観点から当該事業の持つ意義を理解し、社内に不足する業務について新規事業を設置し事業展開を図るという考えがある。前者を「職場内のすみわけ」、後者を「開拓」と呼ぶことにする。

第二は、「役割縮減」である。高齢社員の職務範囲の変化に着目する。事業運営の基軸となる職務であれば、現役社員を育成しながら自らの仕事を譲る行動である。仕事を抱え込まずに、現役世代の成長に応じて仕事を移管する。事業の継続には、現役世代の育成が必要であるという考えに基づいて行動する。これを「委譲」と呼ぶことにする。

鹿生・大木（2015）では、優秀な高齢社員は、すべての行動を実践することを明らかにしている。本章では、「委譲」に注目する。この理由は、分析対象を継続雇用者としており、多くが次世代育成の役割を期待されているためである。

### 2. 測定方法と属性別の特徴

「委譲」は、「同僚の職業能力や成長状況を進んで把握しようとする」、「現役世代の成長に必要な仕事を積極的に委譲している」、「自分のノウハウを包み隠さず、周囲に示している」を用いる。あてはまるを「5点」～全くあてはまらないを「1点」とする5点尺度を用いて、合計得点を算出し、10点満点に換算している。

属性別に、2つの行動の得点をみたのが、図表4-1である。回答者全体（継続雇用者）の平均値は6.77点（SD=1.51）となっており、該当するという回答に近い値を示している。年齢階級別にみると、「60～64歳」は平均6.64点（SD=1.49）、「65歳以上」は7.36点（SD=1.42）となっている。年齢が高くなると、委譲行動が選択されやすくなる。

勤務する企業の正社員規模別にみると、「1001人以上」が平均 6.81 点（SD=1.51）、「100人以下」は 6.68 点（SD=1.64）となっている。規模が大きくなると「委譲」行動の得点が高くなる。職種別にみると、「営業・販売職」が平均 7.02 点（SD=1.54）となっており、他と比べて高くなっている。

図表 4 - 1 属性別、「委譲」行動得点

		委譲		N
		平均値	標準偏差	
	合計	6.77	1.51	738
年齢	64歳以下	6.64	1.49	610
	65歳以上	7.36	1.42	128
正社員数	100人以下	6.68	1.64	108
	101～300人	6.75	1.46	124
	301～1000人	6.75	1.45	136
	1001人以上	6.81	1.51	367
	わからない	6.00	0.00	3
職種	専門・技術職	6.71	1.51	222
	事務職	6.75	1.43	253
	営業・販売職	7.02	1.54	118
	サービス職	6.58	1.29	24
	生産・運輸・建設などの現業職	6.38	1.62	87
	その他	7.11	1.44	6
	主な仕事内容	部下マネジメント等の管理業務	7.59	1.28
所属部署の主要な業務		6.68	1.44	318
社員の補助・応援		6.45	1.50	150
経営層・上司の相談・助言		7.16	1.55	35
所属部署の後輩社員の教育		7.20	1.46	94
その他		6.05	1.53	62
担当業務レベル	経営層(役員)レベル	7.43	1.40	40
	部長レベル	7.39	1.33	122
	次・課長レベル	7.00	1.44	173
	係長・主任レベル	6.99	1.34	98
	一般職レベル(正社員)	6.30	1.49	213
	非正社員レベル	6.07	1.51	92
キャリア類型	継続雇用者(非正社員)	6.63	1.52	466
	継続雇用者(正社員)	7.00	1.45	272

担当する仕事内容別にみると、「委譲」行動の得点は、「部下マネジメント等の管理職」が平均 7.59 点（SD=1.28）、「所属部署の後輩社員の育成」が平均 7.20 点（SD=1.46）、「経営層・上司の相談・助言」が平均 7.16 点（SD=1.55）となっており、他の仕事と比べて高くなっている。担当業務レベル別にみると、「非正社員レベル」は平均 6.07 点（SD=1.57）、「経営層（役員）レベル」は 7.43 点（SD=1.40）となっている。担当業務レベルが高くなると、委譲行動が選択される傾向にある。

最後にキャリア類型別にみると、「委譲」行動の得点は、「継続雇用者（正社員）」では平均 7.00 点（SD=1.45）、「継続雇用者（非正社員）」は平均 6.63 点（SD=1.52）となっている。定年後の雇用形態が正社員である場合に、委譲行動が選択される傾向にある。

### 3 節 人事部門の取り組みと事業継続を見据えた職務設定行動

本節では、人事部門の取り組みと事業継続を見据えた職務設定行動との関係を捉えることにしたい。なお、調査対象者は高齢社員となるため、人事部門の取り組み内容は人事担当者による回答ではなく、施策の対象者となる高齢社員の認識に基づいている。

#### 1. 分析の枠組みと変数の設定

分析に入る前に、人事部門による取り組み内容を整理したい。本章では、高齢社員の行動変容を支援する仕組みを、2つに区分する。一つは、人事制度の設計を通じて、高齢社員に現役社員と異なる役割を担う「気」にさせる支援である。気づきを与え、誘因を与える対策が該当する。ここでは「動機づけ支援」と呼ぶことにする。もう一つは、現役社員と異なる役割を円滑に「遂行」できるように環境を整える支援である。契約前や更新時に条件を調整する機会を提示し、日常業務において支援体制を整えて支援する対策が該当する。ここでは「手続き支援」と呼ぶことにする。以下、支援を分類しながら、本章の分析で投入する変数の説明をおこないたい。

##### (1) 動機づけ支援

「動機づけ支援」は人事制度の設計を通じて行動変容を促進する支援とする。誘因の設計方法を提示しており、ここでは、直接的な誘因と間接的な誘因に区分する。

前者は、経済的な利得の提供を通じて利害一致を図る方法である。職務領域の一部または全部を手放すことにより、その利益を享受する対策である。以下の①金銭的な刺激策と②新たな就業機会の提供を意味する変数を用いる。

①金銭的な刺激策は、いまの役割を変化させる代償として、金銭的な報酬を与える対策である。本章では、「昇給または降給がある賃金制度」と「個人業績・成果を反映する賞与の設定」「退職時に退職金の支給」「世間相場よりも高い給与額の設定」を用いる。該当する場合は「1」、該当しない場合は「0」とするダミー変数である。

②新たな就業機会の提供は、雇用契約以外の新たな取引関係を提供することにより、いまの役割を変えることを促す対策である。本章では、「雇用契約から請負契約・顧問契約などへの取引への転換機会の提供」や「雇用契約後に短期で依頼する取引への転換機会の提供」を用いる。該当する場合は「1」、該当しない場合は「0」とするダミー変数である。

後者の間接的な誘因は、現役と異なる役割を意識させ、その準備を援助する対策である。ここでは、定年前と定年後の時期に区分する。

前者は、定年後のキャリアを考える研修に注目する。本章では、その内容を、①キャリアの自己決定（以下、「キャリア自律」と記述する）への意識付け、②「売れる能力」の把握、③定年前社員への準備促進、④周囲への協力依頼に区分する。①キャリア自律の意識付

けは、期待役割の変化を伝え、今後のキャリアを考えさせる施策である。本章では、「会社が60歳代に期待する役割・人物像の伝達」や「60歳代のキャリアプランの相談・設計機会」を用いる。②「売れる能力」の把握は、自己理解と他者理解を通じて、自社内で「売れる能力」を把握させる施策である。本章では、「あなたの強み・弱みの再確認」と「これまでの職業機会を振り返る機会の提供」を用いる。③定年前社員への準備促進は、定年後、新たな役割で直ちに能力が発揮できるように、定年前社員に働きかける施策である。本章では、「60歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供」、「60歳代に担当する仕事の予備的経験」、「60歳代の就業に向けたあなたの準備状況の把握」を用いる。④周囲への協力依頼は、③と同様に、職場適応を円滑に図るために、人事部門が高齢社員以外に働きかける施策である。本章では、「キャリアプランについて上司への理解促進」、「60歳代に能力が発揮できるように、今後の配属予定先職場への働きかけ」の項目を用いる。いずれも、該当する場合は「1」、該当しない場合は「0」とするダミー変数である。

後者は、役割変化を受け入れるために、①気づきを与え、②その準備を援助する施策である。後者は、新たな役割を獲得できるように能力を獲得・向上する機会を提供するものである。①気づきは、「意識改革やキャリア設計の研修」を用いる。②は、「スキルや技術を高める研修機会」、「独立・開業支援」を用いる。いずれも該当する場合は「1」、該当しない場合は「0」とするダミー変数である。

## (2) 手続き支援

手続き支援は、新たな役割を遂行、または役割を変える過程において、それらを円滑に進めるための支援とする。業務を円滑に進める体制整備に関わる項目となる。本章では、契約前の事前調整と契約締結後の日常的な支援に区分する。

### a. 労働条件の調整機会

第一は、労働条件の調整機会である。本章では、雇用契約の締結時や更新時に、人事部門や経営者、管理職が高齢社員と相談しながら、役割（仕事量や仕事の内容、成果、達成方法）を定める機会を捉える。雇用期間が延長されると、キャリアの見通しに個人差が生じ、高齢社員の能力や意欲は多様化する可能性が高まる。企業は高齢社員に標準的な対策をとることは難しくなる（Kooij, Tims, and Kanfer, 2015）。企業の要請と高齢社員の要請の差を縮めるために、契約期間内の仕事内容や仕事量、成果を労使で調整して決める手続きが必要となる（今野, 2014；鹿生・大木・藤波, 2016）。

本章では、労働条件の相談・交渉内容を、①仕事内容、②達成方法、③労働時間、④契約形態の4つに区分する。①仕事内容は、高齢社員が担当する業務領域の設定に関わる項目である。「配属先の部署」や「業務内容」、「勤務地」について、相談や交渉の有無を尋ねた設問を用いる。②達成方法は、高齢社員が担当する業務目標や業務遂行方法の設定に関わる項目である。「職位・権限」、「職場の業務目標・事業計画」、「業績達成のための資源配置（設備・

人員)、「あなた(高齢社員)の業務目標」、「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」について、相談や交渉の有無を尋ねた設問を用いる。③労働時間は、勤務日や勤務時間の設定に関わる項目である。「勤務日・勤務日数・勤務時間」や「残業時間や出張」について、交渉や相談の有無を尋ねた設問を用いる。④契約形態は、契約形態や金銭面の条件に関わる項目である。「賃金水準・契約額」や「契約形態(雇用形態・請負形態)」について、相談や交渉の有無を尋ねた質問を用いる。①～④の項目について、一つでも該当すれば「1」とし、該当がない場合には「0」とするダミー変数とする。なお、本章では、労働条件の相談・交渉の主体を、①経営者・人事部門、②高齢社員の管理職の2つに区分した。

## b. 日常的な支援

もう一つは、日常的な業務遂行時の支援である。高齢社員の行動を変えるには、誘因設計や調整機会に加えて、日常的な支援も必要となる。本章では、①支援体制と②支援内容の2つの観点から捉える。ひとつは、①支援体制である。全社的な視点に基づいて、高齢社員の役割を調整するには、高齢社員の上司だけでなく人事部門の関与が必要となる(鹿生, 2012; 鹿生・大木・藤波, 2016; 藤波・大木, 2012)。そこで本章では、高齢社員の支援担当者を任命しており、かつ本人が対象になっているかという設問を用いる。対象である場合には「1」、対象ではない場合は「0」とするダミー変数を用いる。

もうひとつは、②支援内容である。高齢社員が日々の業務において他者との相互関係を通じて、職務の一部または全部の改変を達成するための支援である。本章では、主体者による支援の対象を軸に、2つに区分する。ひとつは高齢社員、もう一つは高齢社員の同僚である。

前者は、ストレスの研究(Caplan, 1976; House, 1981)で用いる支援類型が参考になる。本章の分析では、a) 役割道具的支援、b) 役割承認支援、c) 役割情報支援、これら3つを用いる。a) 役割道具的支援は、高齢社員へ直接的に援助し、現状の改善を図る項目である。本章では、「業務のやり方や困難な課題への対処方法を助言、指導している」、「事業構想や業務改善を提案・実現できる機会を設けている」、「現役世代への接し方・指導方法を助言している」、「あなたが能力を発揮できる機会をあなた自身に考えさせている」、「あなたが今の部署で十分に活躍できない場合、他の職場を探してくれる」を用いる<sup>1</sup>。b) 役割承認支援は、期待役割を伝え、成果の評価によって、役割を承認、または役割の調整や改変を促す項目である。本章では、「あなたが職場で求められる役割を伝えている」、「あなたの仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」を用いる。c) 役割情報支援は、会社の経営方針を伝達する支援である。この情報は、経営戦略に適合した役割を果たし、自らの職務領域を改変するのに用いる。本章では、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」、「経営層との交流機会・面談機会を設けている」を用いる。

後者は、高齢社員の同僚を対象とする支援(以下、「間接支援」と表記する)である。高

<sup>1</sup> House (1981) では助言や提案を情報支援に分類している。本章では、権限をもつ主体による助言や指導は高齢社員への強制力をもつために、道具的支援に分類している。

齢社員が役割を発揮し、能動的に状況に応じて職務を改変しやすい環境を整える支援であり、同僚間の関係構築に関わる項目である。本章では、「あなたの役割やあなたが担当する業務の特徴を、職場全体に周知している」、「職場の同僚に、あなたとの仕事の進め方や指導の受け方を助言・指導している」を用いる。なお管理職による高齢社員の「間接支援」では、上記2つの変数に加えて、「職場全体で、仕事の進捗状況や課題に関する情報の共有化を図っている」を使う。

上記の②支援内容について、各々の群に分類した項目のうち、ひとつでも該当すれば「1」、該当しない場合は「0」とするダミー変数とした。また、支援の実施主体は、主に経営層や人事部門と、高齢社員の直属上司となるため、本章の分析においても、両者を区別することとした。

図表4-2 本章で用いる支援類型

動機づけ支援 (人事管理)	【役割変化を受け入れる気(「意欲」)を持たせる仕組み】 直接的な誘因 ・誘因設計-利害一致を図る仕組み(金銭的刺激/新たな就業機会の提供) 間接的な誘因 ・気づき-意識改革の研修(定年前/定年後) ・能力獲得・向上機会の提供(開業支援/訓練機会)
手続き支援 (業務管理)	【役割の遂行または役割変化を円滑に実行するための支援】 ①労働条件の調整機会(仕事内容/達成方法/勤務時間/契約形態) ②日常的な支援 ・支援体制(支援担当者の配置) ・支援策(直接支援:役割道具的支援・役割情報支援・役割承認支援/間接支援)

## 2. 人事部門の取り組みと職務設定行動

委譲を実行する高齢社員には、定年前にどのような支援策が適用され、現状においてどのような支援策が適用されているのかを紹介することにしたい。本項では、各施策の適用別に、2つの行動の得点(平均点)差を捉えることにする。

### (1) 動機づけ支援①—定年前の支援

定年前の適用に向けて人事部門が行う支援と、「委譲」行動との関係をみたのが、図表4-3である。適用する施策のうち、最も多いのが「60歳代のキャリアプランの設計・相談機会」(20.2%)、次いで「会社が60歳代に期待する役割・人物像の伝達」(16.6%)となっている。

施策別に得点差をみると、委譲行動の平均得点は「会社が60歳代に期待する役割・人物像の伝達」(ある:7.27点、ない:6.67点)、「60歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供」(同7.15点、同6.73点)、「あなたの強み・弱みの再確認」(同7.34点、同6.67点)、「60歳代のキャリアプランの設計・相談機会」(同7.17点、同6.67点)、「キャリアプランについて上司への理解促進」(同7.25点、同6.75点)、「今後の配属先予定職場への働きかけ」(同7.31点、同6.72点)、「60歳代の就業に向けた準備状況の把握」(同7.32点、同6.70点)では高くなっ



ている。委譲を実行する高齢社員は、①キャリア自律の意識付け、②「売れる能力」の理解、③定年前社員の準備促進、④周囲への協力依頼、これらの支援の対象となっている。

図表 4 - 3 定年前の準備への支援別、職務設定行動の平均得点

		委譲		N
会社が 60 歳代に期待する役割・人物像の伝達	ある	7.27	**	122
	ない	6.67		611
60 歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供	ある	7.15	*	78
	ない	6.73		655
60 歳代に担当する仕事の予備的経験	ある	7.06		52
	ない	6.75		681
あなたの強み・弱みの再確認	ある	7.34	**	115
	ない	6.67		618
60 歳代のキャリアプランの設計・相談機会	ある	7.17	**	148
	ない	6.67		585
これまでの職業人生を振り返る機会の提供	ある	7.15		55
	ない	6.74		678
キャリアプランについて上司への理解促進	ある	7.25	*	39
	ない	6.75		694
今後の配属先予定職場への働きかけ	ある	7.31	**	67
	ない	6.72		666
60 歳代の就業に向けた準備状況の把握	ある	7.32	**	85
	ない	6.70		648

注 1 : \*\* :  $p < 0.01$ 、\* :  $p < 0.05$

## (2) 動機づけ支援②－定年後の支援

現在適用されている制度と、「委譲」行動との関係をみたのが、図表 4 - 4 である。「独立・開業支援」を除いた施策が適用されると、委譲行動の得点は高くなる関係にある。

「委譲」行動が高い高齢社員は、直接的な誘因（「金銭的報酬」～昇給・降給がある賃金制度：ある 7.17 点、ない 6.71 点；個人業績や成果を反映する賞与：同 7.07 点、同 6.72 点；退職時に退職金・奨励金の支給：同 7.03 点、同 6.65 点；世間相場よりも高い給与の設定：同 7.54 点、同 6.71 点～；「新たな就業機会の提供」～請負・顧問契約への転換機会：同 7.58 点、同 6.73 点；短期で依頼する取引への転換機会：同 8.67 点、同 6.75 点～）と間接的な誘因（意識改革やキャリア設計の研修：同 7.45 点、同 6.74 点；スキルや技術を高める研修機会：同 7.50 点、同 6.71 点）の対象となっている。多様な施策が適用されている。

図表 4 - 4 制度適用別、職務設定行動の平均得点

		委譲		N
昇給・降給がある賃金制度	ある	7.17	**	89
	ない	6.71		649
個人業績や成果を反映する賞与	ある	7.07	*	109
	ない	6.72		629
退職時に退職金・奨励金の支給	ある	7.03	**	231
	ない	6.65		507
世間相場よりも高い給与の設定	ある	7.54	**	54
	ない	6.71		684
意識改革やキャリア設計の研修	ある	7.45	*	29
	ない	6.74		709
スキルや技術を高める研修機会	ある	7.50	**	53
	ない	6.71		685
独立・開業支援	ある	7.22		6
	ない	6.76		732
請負・顧問契約への転換機会	ある	7.58	**	35
	ない	6.73		703
短期で依頼する取引への転換機会	ある	8.67	**	5
	ない	6.75		733

注 1：\*\*：p < 0.01、\*：p < 0.05

### (3) 手続き支援①—労働条件の調整機会

雇用契約の締結時または更新時における人事部門との相談・交渉内容と、「委譲」との関係を見たのが、図表 4 - 5 である。

仕事内容と達成方法について、相談・交渉する機会がある場合には、「委譲」（仕事内容ダミー：ある 7.04 点、ない 6.63 点；達成方法ダミー：同 7.22、同 6.61 点）が高くなる関係にある。委譲行動が高い場合には、業務領域（配属先部署、業務内容、勤務地）や、担当する仕事の業務目標や業務遂行方法（職位・権限、所属部署の業務目標・事業計画、資源配置、高齢社員の業務目標、裁量）について、労使で調整する機会が提供されている傾向にある。

図表 4 - 5 人事部門による労働条件の相談・交渉内容別、職務設定行動の平均得点

		委譲		N
人事部交渉・相談（仕事内容ダミー）	ある	7.04	**	254
	ない	6.63		484
人事部交渉・相談（達成方法ダミー）	ある	7.22	**	189
	ない	6.61		549
人事部交渉・相談（勤務時間ダミー）	ある	6.89		228
	ない	6.71		510
人事部交渉・相談（雇用契約ダミー）	ある	6.96		156
	ない	6.72		582

注 1：\*\*：p < 0.01、\*：p < 0.05

### (4) 手続き支援②—日常的な支援

会社が設置した高齢社員活躍のための専任担当者の設置状況と、「委譲」行動との関係を

みたのが、図表 4－6 である。

専任担当者を設置している場合は、「委譲」行動の得点が高くなる関係にある（「任命しており、私は対象になっている」7.27 点、「任命しているが、私はその対象になっていない」7.20 点、「任命していない」6.70 点）。「委譲」を実行する高齢社員は、支援の専任担当者を配置する企業で勤務する傾向にある。

**図表 4－6 支援担当者の任命状況と対象の有無別、職務設定行動の平均得点**

	委譲	N
任命しており、私はその対象になっている	7.27	72
任命しているが、私はその対象になっていない	7.20	49
任命していない	6.70	511
わからない	6.56	106

次に、日々の業務において実施する支援の項目別に、「委譲」行動との関係をみたのが、図表 4－7 である。

「委譲」行動では、役割道具的支援（ある：7.39 点、ない：6.59 点）と役割情報支援（同 7.57 点、同 6.53 点）、役割承認支援（同 7.24 点、同 6.60 点）、間接支援（同 7.67 点、同 6.63 点）が適用される場合には、委譲行動の得点は高くなる関係にある。「委譲」を実行する高齢社員が働く会社では、高齢社員と同僚の両者に向けた支援がおこなわれている。

**図表 4－7 経営層や人事部門による日々の業務を通じた支援別、職務設定行動の平均得点**

		委譲		N
経営・人事支援（役割道具的支援ダミー）	ある	7.39	**	165
	ない	6.59		573
経営・人事支援（役割情報支援ダミー）	ある	7.57	**	167
	ない	6.53		571
経営・人事支援（役割承認支援ダミー）	ある	7.24	**	194
	ない	6.60		544
経営・人事支援（間接支援ダミー）	ある	7.67	**	99
	ない	6.63		639

注 1：\*\*：p < 0.01、\*：p < 0.05

### 3. 人事部門の取り組みと職務設定行動との関係

前項では、行動変容を促す仕組みと職務設定行動との関係を紹介してきた。仕組みが職務設定行動に影響を与えるのか、行動を期待する人に企業が仕組みを適用しているのかはわからない。高齢社員への支援方法を提示するには対策毎の効果が測定できることが望ましいが、この調査はパネルデータではないため因果関係を正確に捉えることはできない。本章では、「(企業の) 対策」によって「(高齢社員の) 行動」が実行されるという因果関係を仮定し、

本節で検討した対策と、「委譲」行動との関係を分析する。

### (1) 統制変数の説明

統制変数は、①業種、②職種、③従業員規模、④年齢、⑤業務レベルの5つを用いる。①業種は、製造業を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数を用いる。定年前の施策（上記(1) 定年前の支援の集計母数733件）の平均値は0.47（SD=0.50）、定年後の施策（上記(2) 制度的対応～(4) 日常的な支援の集計母数735件）の平均値は0.47（SD=0.50）である。②職種は、事務職を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数を用いる（各平均値:0.38（SD=0.49）、0.38（SD=0.49））。③従業員規模は、勤務する企業の正社員数とし、「30人以下」を「1」、「31～50人」を「2」、「51～100人」を「3」、「101～200人」を「4」、「201～300人」を「5」、「301～500人」を「6」、「501～1000人」を「7」、「1001人以上」を「8」とし、数値化している。各平均値は6.33（SD=2.06）、6.33（SD=2.06）である。④年齢は、実年齢を用いる（各平均62.5歳（SD=2.36）、62.5歳（SD=2.36））。⑤業務レベルは、高齢社員の担当業務は現役世代が担当する仕事と比べてどのくらいの水準にあるのかを尋ねた設問を用いる。「経営層レベル」は「6」、「部長レベル」は「5」、「次長・課長レベル」は「4」、「係長・主任レベル」は「3」、「正社員一般レベル」は「2」、「非正社員レベル」は「1」とし、数値化している。各平均値は3.20（SD=1.46）、3.20である（SD=1.46）。

### (2) 結果

本節2項で示した施策別に、委譲行動との関係をみたのが、図表4-8である。なお「専任配置ダミー」は、図表4-6で用いた設問のうち、人事部門が設置した支援担当者の支援対象となる場合は「1」、それ以外を「0」としたダミー変数である。

図表4-8から「委譲」行動と施策との関係をみると、定年前の取り組みは「会社が60歳代に期待する役割・人物像の伝達」（ $\beta = 0.094$ ）、「あなたの強み・弱みの再確認」（ $\beta = 0.109$ ）、「60歳代の就業に向けた準備状況の把握」（ $\beta = 0.090$ ）と正の関係がある。定年後の制度は、「世間相場よりも高い給与額の設定」（ $\beta = 0.101$ ）、「退職時に退職金・奨励金の支給」（ $\beta = 0.085$ ）、「請負・顧問契約への転換機会」（ $\beta = 0.087$ ）、「短期で依頼する取引への転換機会」（ $\beta = 0.093$ ）と正の関係がある。労使の調整機会では「仕事内容」（ $\beta = 0.081$ ）と「達成方法」（ $\beta = 0.100$ ）と正の関係がある。支援体制では、「専任配置」（ $\beta = 0.084$ ）と正の関係があり、支援内容をみると「役割道具的支援」（ $\beta = 0.100$ ）、「役割情報支援」（ $\beta = 0.156$ ）、「間接支援」（ $\beta = 0.115$ ）と正の関係がある。

### (3) 特徴と解釈

第一は、定年前の支援では、新たな役割の探索に目を向けさせ、時間をかけて定年前の社員に「売れる能力」を考えさせる施策に効果がある点である。「強みと弱みの理解」や「60

歳代の就業に向けた準備状況の把握」と委譲行動とは、正の関係があった。自身の強みや弱みを理解させることは、自らの職業能力を再評価し、自社の社員の職業能力との比較から定年後に「売れる能力」を考えさせるきっかけとなる。高齢社員は、概ね現役社員よりも業務経験は長く、人脈を持ち、職業能力は高いことから、それらを現役社員に移管する役割が「売れる能力」になりやすい。その価値を高く評価する職場があれば、その役割は発揮されやすい。問題は「誰に」、「何の経験や能力、人脈」を移管すれば自らの能力が発揮できるのかである。この探索には時間を要するし、個人の探索では限界もあるため人事部門からの援助も必要になる。このため人事部門の準備状況の把握と、委譲行動には正の関係があると考えられる。

第二は、誘因設計である。現在適用される動機づけ策では、金銭的報酬（「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」）と新たな就業機会の提供（「請負・顧問契約への転換機会」「短期で依頼する取引への転換機会」）と、委譲行動には正の関係があった。いまの担当する仕事の一部・または全部を譲ることによって、自らの役割が喪失されることになれば、仕事を抱え込む可能性も高まる。次の仕事を用意されていれば、仕事を譲ることの便益を享受できるため、委譲行動の効果が得られると考えられる。

次善の策は、金銭的報酬を与えることである。仕事を失う代償を金銭的に補償する施策である。「退職時に退職金・奨励金の支給」と「世間相場よりも高い給与の設定」と委譲とは正の関係にあった。他方で「昇給・降給のある賃金制度」や「個人業績や成果を反映する賞与」といった、短期的な業績や評価結果に基づいて処遇が決まる賃金制度とは、統計上有意な関係にはなかった。金銭的な刺激によって委譲行動は始発されない。その始発は企業側の評価に対する高齢社員の返礼に帰因するものと考えられる。追加的な報酬や高い賃金は、高齢社員の貢献を企業が高く評価するというシグナルを高齢社員に発するため、それに応えるために高齢社員の委譲行動は高いことが考えられる。

第三は、手続き支援では、事前と事後的な調整の2つに効果がある点である。契約締結時・更新時の労働条件の調整や、日常的な支援のいずれの段階においても、人事部門による支援と委譲行動とは正の関係がある。業務移管を効率よく進めるには、契約締結時や更新時に到達目標や手段を調整し、自らの職務領域を再設定する必要がある。競争環境が変化すれば、最優先課題も変わる。それにより委譲する内容や優先順位も変わり、同時に自らの職務領域の一部を柔軟に変える必要がある。経営環境は変わることから、効果ある対応をするには、その指針となる経営に関わる情報が必要である。このため「役割情報支援」と委譲行動には、相対的に強い正の関係があるもの（ $\beta = 0.156$ ）と考えられる。

図表 4-8 人事部門の対策と委議行動（重回帰分析）

委議	動機づけ支援（定年前）		動機づけ支援（現在）		手続き支援①労使の調整機会（現在）		手続き支援②日常的な支援—支援者配置（現在）		手続き支援②日常的な支援—支援策（現在）		
	B	標準誤差	β	標準誤差	B	標準誤差	β	標準誤差	B	標準誤差	β
定数	0.730	1.415		0.803	1.407	0.956	1.416	0.373	1.409	1.835	1.377
統制変数	0.256	0.104	0.085*	0.220	0.104	0.073*	0.261	0.105	0.087*	0.177	0.102
製造業ダミー	0.045	0.108	0.015	0.021	0.107	0.007	-0.002	0.108	-0.001	0.022	0.105
事務職ダミー	0.016	0.026	0.021	0.040	0.026	0.054	0.048	0.026	0.066	0.042	0.025
正社員数	0.074	0.022	0.115**	0.072	0.022	0.113**	0.068	0.022	0.107**	0.056	0.022
年齢	0.302	0.036	0.292**	0.275	0.037	0.266**	0.291	0.037	0.282**	0.254	0.036
業務レベル	0.382	0.151	0.094*								
説明変数	-0.013	0.182	-0.003	0.209	0.175	0.045					
全社が60歳代に期待する役割・人物像の伝達	0.050	0.214	0.009	0.005	0.159	0.001					
60歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供	0.453	0.150	0.109**	0.277	0.116	0.085*					
60歳代に担当する仕事の予備的経験	0.250	0.139	0.066	0.582	0.201	0.101**					
あなたの強み・弱みの再確認	-0.160	0.208	-0.028	0.214	0.284	0.028					
(仕事の姿勢・態度に関わる他者評価の実施等)	0.079	0.242	0.012	0.375	0.216	0.064					
60歳代のキャリアプランの設計・相談機会	0.119	0.197	0.023	-1.008	0.629	-0.060					
これまでの職業人生を振り返る機会の提供	0.425	0.167	0.090*	0.618	0.245	0.087*					
キャリアプランについて上司への理解促進				1.700	0.672	0.093*					
今後の配属先予定職場への働きかけ							0.257	0.125	0.081*		
60歳代の就業に向けた準備状況の把握							0.344	0.126	0.100**		
昇給・降給がある賃金制度							-0.011	0.130	-0.003		
個人業績や成果を反映する賞与							0.077	0.136	0.021		
退職時に退職金・奨励金の支給							0.424	0.177	0.084*		
世間相場よりも高い給与額の設定										0.361	0.134
意識改革やキャリア設計の研修										0.560	0.137
スキルや技術を高める研修機会										0.017	0.131
独立・開業支援										0.509	0.161
請負・顧問契約への転換機会											18.954**
短期で依頼する取引への転換機会											0.180
人事部相談・交渉（仕事内容ダミー）											735
人事部相談・交渉（達成方法ダミー）											
人事部相談・交渉（勤務時間ダミー）											
人事部相談・交渉（雇用契約ダミー）											
専任配置ダミー											
経営・人事支援（役割道具的支援ダミー）											
経営・人事支援（役割情報支援ダミー）											
経営・人事支援（役割承認支援ダミー）											
経営・人事支援（間接支援ダミー）											
F値	10.543**			10.182**			13.264**			17.741**	
調整済みR <sup>2</sup>	0.154			0.149			0.131			0.120	
N	733			735			735			735	

注 1: \*\* : p < 0.01, \* : p < 0.05

もう一つの重要な点は、間接支援の効果（ $\beta = 0.115$ ）である。高齢社員の同僚との関係を強化する支援にも効果がある。仕事を譲る作業は、対象者が存在してはじめて成立する。高齢社員は、受け手の状況（職務遂行能力や仕事の進捗状況）を理解し、指導する時期や内容、水準を定める必要がある。他方で、受け手は学ぶべき点を理解する必要がある。両者の関係を強める支援により、委譲行動を高める効果をもつと考えられる。

総じて委譲行動を高めようとするれば、人事部門が定年前の社員を支援し、定年後にも人事制度の設計や、日々の業務を援助する支援体制を整備し、支援することが求められる。行動を高める対策には、工数をかける必要がある。

#### 4 節 現場の管理職との分担関係

前節は、人事部門の支援と委譲行動との関係を紹介してきた。一般的に現役社員に比べて高齢社員の人数は少ない。高齢社員数が増加基調にあるなかで、人事部門が主導して高齢社員の支援を続けることは難しい。現場の管理職による支援を強化する必要もある。実践的な課題として、本節ではその機能が拡充されたときに、人事部門はどのような支援を実施すればよいのかを検討する。本節でも、前節と同様に、「人事施策→職務行動」という前提をおいて分析を進めることにする。

##### 1. 人事部門による現場への働きかけの状況

人事部門による労働条件の調整機会と日常的支援と、人事部門による上司の支援状況との関係をみたのが、図表 4-9 である。人事部門による直属上司への支援について、「かなり力を入れている」を 4 点～「全く力を入れていない」を 1 点とする 4 点尺度を用いる。労働条件の調整と日常的支援の項目について、いずれも該当する場合には、人事部門が直属上司の支援に力を入れていると感じている。人事部門が高齢社員を支援する場合には、直属上司への支援も同時に行っている。

図表 4 - 9 人事部門の対策と上司への支援状況

			会社による上司支援		
			平均値		N
人事部相談・交渉	仕事内容ダミー	あり	2.39	**	220
		なし	1.91		417
	達成方法ダミー	あり	2.42	**	170
		なし	1.95		467
	勤務時間ダミー	あり	2.26	**	195
		なし	2.00		442
雇用契約ダミー	あり	2.32	**	136	
	なし	2.01		501	
経営・人事支援	役割道具的支援ダミー	あり	2.45	**	144
		なし	1.97		493
	役割承認支援ダミー	あり	2.45	**	146
		なし	1.97		491
	役割情報支援ダミー	あり	2.49	**	178
		なし	1.92		459
	間接支援ダミー	あり	2.50	**	88
		なし	2.01		549

注1：\*\*：p < 0.01、\*：p < 0.05

次に、人事部門や経営層の支援内容と、管理職による支援内容との相関をみたのが、図表 4 - 10 である。経営・人事部門による間接支援と、管理職による間接支援とは弱い相関 (r=0.221) があり、それ以外は支援内容間で強い相関がある。人事部門がある支援をおこなえば、同時に管理職も実施する傾向があり、高齢社員側からみれば、「手続き支援」は人事部門と現場の管理職が連携して進めているという意識を持っている。

図表 4 - 10 人事部門や経営層の支援と、管理職の支援との相関関係 (N=738)

		上司相談・交渉				上司支援			
		仕事内容 ダミー	達成方法 ダミー	勤務時間 ダミー	雇用契約 ダミー	役割道具 的支援ダ ミー	役割承認 支援ダ ミー	役割情報 支援ダ ミー	間接支援 ダミー
人事部相談・交渉	仕事内容ダミー	0.525**							
	達成方法ダミー		0.452**						
	勤務時間ダミー			0.556**					
	雇用契約ダミー				0.484**				
経営・人事支援	役割道具的支援ダミー					0.361**			
	役割承認支援ダミー						0.421**		
	役割情報支援ダミー							0.447**	
	間接支援ダミー								0.221**

注1：\*\*：p < 0.01、\*：p < 0.05

注2：間接支援について、本章で用いた質問項目は、経営層や人事部門が実施する項目と直属上司のそれとは一部違いがある。

## 2. 分権化か、人事部門の関与か

管理職の支援が拡充した場合、委譲行動を高めるには、人事部門の関与が必要なのか、現



場に権限を委譲したほうがよいのか考えたい。

図表 4 - 11 委譲行動と分権化（重回帰分析）

		委譲		
		B	標準誤差	$\beta$
統制変数	定数	1.333	1.464	
	製造業ダミー	0.323	0.110	0.108**
	事務職ダミー	-0.000	0.114	0.000
	正社員数	0.035	0.028	0.048
	年齢	0.065	0.023	0.103**
	業務レベル	0.329	0.039	0.320**
説明変数	仕事内容を決める主体（4：現場、1：人事部）	-0.001	0.056	-0.001
F 値		16.790**		
調整済み R <sup>2</sup>		0.124		
N		669		

注 1：\*\*：p < 0.01、\*：p < 0.05

仕事内容を決める主体と委譲行動との関係を見たのが、図表 4 - 11 である。仕事内容の決定主体が、現場である場合は「4」～人事部門である場合は「1」とする 4 点尺度を用いている。図表 4 - 11 をみると、仕事内容を決定する主体と委譲行動とは統計上有意味な関係はなく、委譲行動を高めるには、仕事内容を決定する主体が人事部門であっても、現場の管理職であってもどちらでもよいことがわかる。

次に、人事部門の支援内容と管理職の支援内容と、委譲行動との関係を見たのが、図表 4 - 12 である。左段 2 つは、労働条件の調整に関する項目、右段 2 つは、日常的な支援に関する項目としている。

左段 2 つの労働条件の調整をみると、人事部門のみの投入の場合には、委譲行動と「仕事内容ダミー」（ $\beta = 0.081$ ）、「達成方法ダミー」（ $\beta = 0.100$ ）とは正の関係にあった。管理職による調整を含めると、人事部門による 2 つの変数と委譲行動には、統計上有意味な関係とはならない。契約前・契約更新時の調整においては、管理職による調整機能が高まれば、権限を委譲し、管理職への支援に留めてもよいと考えられる。

次に右段 2 つの日常的な支援をみると、人事部門のみの投入の場合には、委譲行動と「役割道具的支援」（ $\beta = 0.100$ ）、「役割情報支援」（ $\beta = 0.156$ ）、「間接支援」（ $\beta = 0.115$ ）とは正の関係にあった。管理職による支援を投入すると、「役割道具的支援」とは有意な関係ではなくなる。一方で、「役割情報支援」（ $\beta = 0.108$ ）と「間接支援」（ $\beta = 0.081$ ）は統計上有意味な関係にある。この 2 つの支援においては、管理職の支援が強化されようとも、人事部門の関与により、委譲行動が高くなる。

前者については、人事部門がもつ情報の価値が高いことが理由にあると考えられる。現場の管理職よりも人事部門の方が、経営層からの情報は量が多く、鮮度が良く、歪むことなく獲得できる。このため管理職からの「役割情報支援」が強化されても、人事部門による役割

情報支援と委譲行動には正の関係があるものと考えられる。後者については、利害調整の機能が期待されることが理由にあると考えられる。委譲する主体と客体、もしくは両者の関係に課題があれば、調整を図る必要がある。第三者である人事部門の調整によっても状況が改善されるため、高齢社員の委譲行動が高まるといえる。

## 5 節 まとめ

本章では、高齢社員の職務範囲を縮小させる「委譲」に注目し、人事部門が実施する対策との関係を検証してきた。本章から明らかになったことは、以下の3点である。

第一は、委譲を実行する高齢社員の属性である。定年を迎えた継続雇用者の場合には、①年齢が高く、②営業・販売職であり、③企業規模が大きく、④業務担当レベルが高く、⑤部下マネジメント等の管理、経営層や上司の支援、所属部署の後輩社員の教育の仕事を担い、⑤定年後も正社員、である場合に委譲行動が発揮されている。

第二は、支援状況と支援の効果である。委譲行動を発揮する高齢社員は、定年前には意識改革の研修を受け、多様な動機づけ策の対象となり、日常的な業務支援を受けている。委譲行動を高めるには、定年前には「売れる能力」を考えさせる機会を設けること、定年後には今の仕事に固執させない誘因を与え、また役割を喪失する代償を金銭面で評価することに効果がある。委譲行動を発揮できる環境を整える方法としては、人事部門が支援担当者を設置し、契約締結時または更新時に仕事内容や達成方法を労使で調整する機会を設け、契約期間中には高齢者本人と職場の同僚に支援することが挙げられる。高い成果を享受するには、人事部門は支援対象を広く、時期は契約開始前の一時点ではなく定常的に実施する必要がある。

第三は、管理職との分業である。人事部門は高齢社員への支援と同時に、その管理職への支援も行っている。高齢社員は彼らへの支援を、人事部門と管理職が一体となって実施していると捉えているようである。管理職による支援体制が強化されれば、契約開始前の調整は現場に任せ、人事部門は日常的な支援において職場の利害調整や経営情報を伝える役割に注力することにより、委譲行動を高めることができる。

(鹿生治行・大木栄一)

図表 4 - 12 委譲行動と支援

	再掲 委譲 (交渉・相談)		委譲 (交渉・相談)		再掲 委譲 (支援)		委譲 (支援)	
	B	標準誤差	β	標準誤差	B	標準誤差	β	標準誤差
定数	0.956	1.416	1.215	1.393	1.835	1.377	1.768	1.365
統制変数								
製造業ダミー	0.261	0.105	0.087*	0.104	0.177	0.102	0.216	0.101
事務職ダミー	-0.002	0.108	-0.001	0.107	0.022	0.105	0.034	0.103
正社員数	0.048	0.026	0.066	0.025	0.042	0.025	0.039	0.025
年齢	0.068	0.022	0.107**	0.022	0.056	0.022	0.054	0.022
業務レベル	0.291	0.037	0.282**	0.037	0.254	0.036	0.241	0.036
説明変数								
人事部交渉・相談 (仕事内容ダミー)	0.257	0.125	0.081*	0.137	0.050	0.137	0.016	
人事部交渉・相談 (達成方法ダミー)	0.344	0.126	0.100**	0.136	0.101	0.136	0.029	
人事部交渉・相談 (勤務時間ダミー)	-0.011	0.130	-0.003	0.146	-0.079	0.146	-0.024	
人事部交渉・相談 (雇用契約ダミー)	0.077	0.136	0.021	0.150	-0.037	0.150	-0.010	
上司交渉・相談 (仕事内容ダミー)			0.275	0.132	0.275	0.132	0.089*	
上司交渉・相談 (達成方法ダミー)			0.502	0.122	0.502	0.122	0.162**	
上司交渉・相談 (勤務時間ダミー)			0.068	0.143	0.068	0.143	0.021	
上司交渉・相談 (雇用契約ダミー)			0.202	0.164	0.202	0.164	0.049	
経営・人事支援 (役割道具的支援ダミー)					0.361	0.134	0.100**	0.188
経営・人事支援 (役割情報支援ダミー)					0.560	0.137	0.156**	0.387
経営・人事支援 (役割承認支援ダミー)					0.017	0.131	0.005	-0.157
経営・人事支援 (間接支援ダミー)					0.509	0.161	0.115**	0.403
上司支援 (役割道具的支援ダミー)							0.352	0.116
上司支援 (役割情報支援ダミー)							0.199	0.138
上司支援 (役割承認支援ダミー)							0.352	0.119
上司支援 (間接支援ダミー)							0.043	0.131
F値								15.690**
調整済み R <sup>2</sup>	13.264**		11.778**				18.954**	
N	0.131		0.160				0.180	
	735		735				735	

注 1 : \*\* : p < 0.01、\* : p < 0.05

## 【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・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, pp.27-43.
- 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, pp.66-77.
- 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, pp.90-101.
- Eisenberger, R., Huntington, R. S. and Sowa, D. (1986) "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- House, J. S. (1981) "Work Stress and Social Support", M.A: Addison Wesley Educational Publishers.
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Paul, G. W., Kanfer, R. and Dikkers, J. S. E. (2011) "Age and Work-related Motives: Results of a Meta-analysis", *Journal of Organizational Behaviors*, 32, 197-225.
- Kooij, D. T. A. M. and van de Voorde, K. (2015) "Strategic HRM for Older Workers", In Bal, P. Matthij., Kooij, D. T. M. and Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 57-72. Springer.
- Leisink, P. L. M. and Knies, E. (2011) "Line Managers' support for Older Workers", *The international Journal of Human Resource Management*, 22, 9, 1902-1917.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. and Truss, C. (1997) "Human Resource Management Journal", 7 (4), 12-29.
- Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007) "Front-line Managers as Agents in the HRM-performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence", *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.