

## 第6章 先進企業は、なぜ高齢者の発揮度を高めるために、 上司と部下の良好な関係を築く支援に力を注ぐのか？<sup>1</sup>

### 1節 はじめに

第6章と第7章では、2013年8月に実施した団塊世代調査（個人調査）を用いて、高齢者の発揮度を高める対策を検証する。

#### (1) 高齢者雇用をめぐる政策課題と研究課題

高齢者雇用対策は、団塊世代向けの雇用対策として展開されてきた（戸蒔 2011）。平成16年改正の高年齢者雇用安定法（以下、「高齢法」と記述する）では、段階的に65歳までの雇用確保措置を講じる義務が企業に課せられた。更に平成24年改正法では、継続雇用制度の対象者を労使協定で限定できる仕組みが廃止された。平成16年改正高齢法の施行により、60歳代前半層の労働力率が高まり（戸蒔 2011）、特に大企業の勤務者や事務職が同一企業で雇用されるようになっている（永野 2013a）。

他方で高齢者雇用の研究テーマも、団塊世代の動向を受けて展開している。団塊世代が60歳を迎える前であった平成16年の高齢法改正前には、60歳以降の雇用者数を増加させる目的から、それらを規定する要因が検討されてきた。平成16年の改正高齢法の施行後には、高齢者が職場に増加した。企業は個別管理の煩雑さを回避するため、制度設計を進める必要に迫られることになった。この時代には、雇用量の確保という福祉的雇用ではなく、高齢者の就業条件の質を高めて、戦力化を図る研究が要請されている。人事管理の研究領域においても、具体的な対策に踏み込んだ研究がおこなわれるようになった。制度設計の観点からは高齢者向け人事制度の設計方針（今野 2012）、人事管理の個別対策の展開方法（藤波 2010）、賃金制度の設計方針（今野 2012; 藤波 2013a）が検討されている。また実態調査から、意識改革を目的とした研修制度の導入状況や職場の管理職・高齢者への支援状況（大木・鹿生・藤波 2014; 鹿生 2012; 鹿生 2013; 西村 2011; 藤波 2013b; 藤波・大木 2012）、労働組合による支援状況（小熊 2013）が明らかにされてきた<sup>2</sup>。

#### (2) 問題意識と本章の構成

高齢者の戦力化には、どのような対策が効果的なのか。高齢者は現役世代と比べて相対的

<sup>1</sup> 本章と次章の作成にあたり、前川製作所人事採用研修グループ係長の大嶋江都子氏にはご指導を戴いた。記して感謝申し上げたい。なお、本章の執筆にあたる責任は筆者に帰するものである。また、本章で示した参考文献は、第7章で提示する。

<sup>2</sup> 外部労働市場の整備状況の調査も進められている。例えば、高齢者向けの人材ビジネス企業の研究（河邊 2013; 木村 2013; 西岡 2011a.b）、シルバー人材センターの研究（塚本 2013）等がある。

に満足度が高い (Clark, Oswald & Warr 1996; 本報告書第 I 部)。とはいえ、発揮度を高める対策が不要になるわけではない。定年を期に、就業者の働く意識が転換し、企業の取り組み次第で仕事への積極性は低下する (奥津 2011) という問題が起こる。更には、役職を離れ、年下の上司のもとで働く場合もある。この状況下では、期待する役割の伝達・評価のフィードバック (藤波・大木 2012)、や上司の管理機能の向上 (大木 2013; 鹿生 2013) も含めた対策が求められる。資源には制約があるため、会社は無数の対策からの選択に迫られる。例えば、仕事内容や賃金水準、労働時間等の労働条件を整備すればよいのか、それらを改定・交渉する機会を設ければよいのか、会社・上司・同僚が個別の状況に応じて支援することが必要なのか、という選択がある。本章では、この検証を行う。章構成を述べよう。

2 節では、団塊世代を対象にした個人調査を用いて定量的な分析を行う。本節では上司による支援が発揮度を高める対策として最も効果的が高く、それを代替する機能はないことを示す。更に 3 節では、上司と部下の関係と、高齢者による役割設定方法や仕事への取り組み姿勢との関係を紹介する。

先進企業では専門の担当者を配置し、上司と部下の関係構築や高齢者の意識改革を積極的に進めている (大木・鹿生・藤波 2014; 鹿生 2012; 鹿生 2013; 藤波 2013b; 藤波・大木 2012)。高齢者雇用の先進企業である前川製作所では、主に 2 時点の対策を行う。第 1 は、定年後である。定年後の配属先職場において、高齢者とその上司に、仕事への適合度を高めるために、①人事権がなく、②配属先の業務と従業員の性格を熟知した、社内の担当者 (高齢者) がヒアリングを担当する。そのヒアリングの一部を上司にゆだねており、その結果を、社内の担当者が集約して分析する。第 2 は、定年前である。50 歳時点で中高齢者を対象にした意識改革の研修を実施する。この目的は、①キャリアの棚卸、②若いリーダーの行動への理解促進、③周囲との関係の見直しにある。更に定年到達前には、面談機会を設ける。高齢者本人には、定年後の役割を認識させ、その準備を促している。他方で、上司には、高齢者の適性を認識させ、定年後の就業を意識した活用や支援をおこなうように提案する。

この対策で重要な点は、3 つある。第 1 は、定年前から準備を行うこと。第 2 は、継続的に行うこと。第 3 は、支援対象は高齢者に限らず、職場の上司に注力することである。この対策の意義は、本章と次章の調査結果から明らかにする。

## 2 節 発揮度を高める対策

本節では、高齢者の能力発揮度を高める対策を、団塊世代調査から検討する。①新規採用後の時点、②一定期間の雇用契約が続く時点、③引退を見据える時点、各 3 時点では、取り

---

<sup>3</sup> 他、組織社会化の文献レビューは、Saks & Gruman (2012)、Cooper-Thomas & Burke (2012) を参照のこと。

組む対策が異なることが想定される。①新規採用後は、職場の規範やルール、慣習を受け入れ、職場における役割を受容する段階である。この段階では、新規参入者が早期に適応する対策を検討する必要がある、組織社会化<sup>3</sup>(Adkins 1995; Ashforth, Sluss & Saks 2007; Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner 1994; Feldman 1976; Feldman & Brett 1983; Fisher 1985; Jones 1986; Louis, Posner & Powell 1983; Morrison 1993; Reichers 1987; Wanous 1977 等、他多数)や LMX (Leader-member Exchange) 関係の形成過程 (Bauer & Green 1996; Liden & Wayne 1993 等) の研究領域である。②雇用契約が継続する時点では、継続的に能力を発揮するための対策が必要となる。この時点では職場適応とは異なり、労働条件・就業環境整備など包括的な対策が求められる。③引退の時期には、従業員の能力を職場に移管しながらも、意欲を維持する対策が求められる。本節では、高齢期の全般に亘る対策を分析するため、組織への参入時期と雇用期間を統制して分析を進める。

### (1) 分析枠組み

最初に、就業意欲を高める対策を、労働条件、労働条件改善、支援体制の 3 つの視点から提示し、仮説を提示する。

#### a. 労働条件

定年を迎えると、高い職責から解放され、労働条件も低下する。提示された労働条件に合わせるように、仕事への関わり方を調整し、高齢者は仕事から一歩引く行動をとるようになる (奥津 2011)。個別の高齢者にどのような役割を期待し、どのような就業条件を提示するかにより、高齢者が能力を出し惜しみせずに、意欲的に能力を発揮する程度 (以下、「発揮度」と記述する。) が異なることが考えられる。例えば、現役時代と同じ、または類似する働きぶりが会社から期待されるのであれば、発揮度は高まると想定される。ここから働きぶりは、職位や労働時間、役割 (仕事の継続性) によって異なると考えられる。

仮説 1：職位の高さ、労働時間の長さ、担当する仕事の経験年数は、高齢者の発揮度と正の関係がある。

また、60 歳代後半に差し掛かると、仕事内容への関心は高くなる。65 歳を超えて活動的に働く高齢者の事例調査を行った森田・永野・田中・内田・木村・山路・鹿生 (2010 a) では、仕事からの喜びを感じるほど、より活動的に働くことを明らかにしている。例えば、①作業量や仕事の進め方などの仕事への統制力を持つ場合、②自分の仕事が会社や職場に高く貢献する仕事を担当する場合、③職場で仲間意識を感じられる仕事を担当する場合といった、労働疎外の程度が低いときに活動度が向上することを明らかにしている。ただし調査対象となる団塊世代の一部は、65 歳超高齢者と比較して、仕事の間があることそれ自体に非常に高い満足を覚えるわけではない。仕事の質による影響度は大きくないと考えられる。

仮説 2：成果が周囲に評価されやすい仕事、業績への貢献度が高い仕事、周囲と関わりがある仕事と、発揮度は弱い正の関係がある。

現役世代においても、期待度に応じて賃金水準が決まる。しかし高齢者の場合、活用度（就業自由度・期待する役割・成果への期待）に応じた賃金制度の導入状況が遅れている（藤波・大木 2012）。働きに見合った賃金が支給されれば発揮度は高まるが、意欲を低下しないように動機を下支えする効果に留まる。なぜなら、団塊世代の一部は 65 歳を超えているため、会社で勤務できること自体に喜びを感じる人も一定数存在することによる。経済的な欲求は総じて高くはない。金銭的な刺激策による就業意識への効果は高くないと考えられる。

仮説 3：賃金水準の高さは、高齢者の発揮度と弱い正の関係がある。

#### b. 労働条件改善機会

高齢期になると、会社への要望を伝達するルートが減少する。大木（2013）は、管理職が継続雇用者の部下に期待する役割を伝える機会はあるが、正社員の部下と比べると、従業員の要望や意見を聞く機会が少ないことを明らかにしている（正社員の部下をもつ管理職 41.5%、継続雇用者の部下をもつ管理職 26.0%）。また、従業員の意見伝達ルートや労働条件改善の交渉主体として労働組合がある。しかし、高齢者の労働組合への組織化は十分ではない。他方で組織化を図る組合では、高齢者雇用を推進することへの現役世代の理解を促進し、高齢者や現役世代の意見調整や対策の検討を進めている（小熊 2013）。

高齢者の雇用区分は非正社員になることが多い。類似する形態として、人材ビジネス企業の存在がある。人材ビジネス企業で派遣スタッフとして就業を選択する理由の一つに、労働条件の高さや柔軟さがある。人材ビジネス企業は、派遣先企業に派遣スタッフの労働条件の交渉役として機能する（中村 1987; 鹿生 2004）。高齢者においても同様に、交渉機会があれば、就業機会の改善につながる可能性が高く、就業意欲は高まると考えられる。

仮説 4：就業条件の改定をめぐる交渉機会の存在は、高齢者の発揮度と正の関係がある。

#### c. 支援体制

現役時代と異なり、高齢者は経済的な要求は低くなる。定年を迎える前の人と迎えた後の人では、職務満足度に与える変数が異なる。定年を迎えた人は、同僚との良好な関係が仕事満足度に影響を与える。職場での居心地の良さを「社内政治」への対処よりも、身近な人間関係の良好さに求める（木村 2011）。就業の動機が、収入の維持・向上から人のつながりや尊厳の維持に転換すると考えられる。

高齢者は、職場内の身近な人間関係を重視する傾向にある。日々の仕事に大きな影響を与えるのは、同僚や上司であるが、特に職場の秩序維持に果たす上司の役割は大きい。このため、上司との関係に注目する必要がある。上司と部下の相互関係の質を検討する研究に、上述した LMX 研究や VDL 研究がある。LMX 研究のうち、社会交換関係を強調する研究(LMSX: Bernerth, Armenaski, Feid, Giles & Walker 2007) では交換関係に入る前に、部下は上司に彼らの能力や信頼する証を示す必要はないとする。行為の始点が自身であろうと、他者であろうとも、提供された行動を返報する義務が発生する。お互いの返礼を通じて信頼を形成する。この議論を踏まえると、問題への未然対応や問題処理を上司が的確に行う能力・意図への期

待があれば、高齢者の発揮度は高まると考えられる。

他方で、VDL (Vertical Dyad Linkage) 研究では、理想的には職場は信頼されたメンバーと普通のメンバーに区分される。信頼あるメンバーは追加的な責任や義務を受け入れ、その代りに、多くの裁量や特別の処遇を受けることで補償される (Dansereueau, Graen & Haga 1975)。初期の関係において、部下の成果は不確実性が高いため、上司は課業を完全に実行する部下の能力や意思への自信を必要とする。部下の成果を評価した後に、上司は部下に裁量を与え、信頼を形成する (Bauer & Green 1996; Scandura, Graen & Novak 1986)<sup>4</sup>。この研究を踏まえると、上司が高齢者に支援する状態は、高齢者が職場業績に貢献し、上司からの信頼を獲得した結果であると予想される。このため、支援と発揮には高い相関があると考えられる。高齢者の戦力化を図るには、高齢者が高めた努力水準を維持し、更に向上することが求められる。これには上司からの支援を必要とし、結果として両者の間に信頼関係を確立する必要がある。

高齢期になると、以前、部下であった年下の上司の下で働くこともある。上司に高齢者を支援する意欲があっても、経験不足が原因で支援する能力に欠ける場合もある。このため、上司による支援の期待は上司の「意志」と「能力」の両面から捉える必要がある。加えて、先に述べた社会交換関係と VDL 研究の成果を踏まえると、

仮説 5-1：上司や同僚が高齢者の就業を支援する能力や意志への期待と、高齢者の能力発揮度は正の関係がある。特に、上司からの支援期待と高齢者の発揮度には強い正の関係がある。

また、会社による支援体制の整備が、高齢者の能力発揮を促進する。藤波・大木 (2012) では、会社全体が高齢者を支援する体制づくりと、高齢者の役割内の発揮状況や彼らの満足度とは正の関係があること。意欲や能力を把握し、期待する役割を伝える企業で働く高齢者は、職務満足度や能力発揮度が高い。この仕組みを整備する企業では、①高齢者を戦力化の方針を持つこと、②他の従業員への働きかけを行うこと、③ 60 歳以降の職業生活の支援も積極的に行っていることを明らかにしている。

このような、組織から支援されるという感覚 (POS：知覚された組織支援) は、人を尊厳や尊重をもって扱うために、その人の貢献に価値を置き、幸福を支援する印象を与える (Eisenberger & Humtington 1997; Roades & Eisenberger 2002) と思われる。その期待があれば、返報性原理から組織を援助する義務感が生まれる。このように高齢者の就業上の問題を会社が解決する意志と能力をもつという期待は、上司や同僚の支援と無関係に、意欲的に能力を発揮させる効果をもつと考えられる。

<sup>4</sup> 調査結果から、上司からみると、高い交換関係と部下のパフォーマンスが高い場合にはじめて裁量を与えられる。他方で低い交換関係にある部下の視点から、その部下が高い成果を上げているときに裁量があるという認識をもつ。これは部下による過剰評価であると捉えている。

仮説 5-2：上司や同僚からの支援の程度と無関係に、会社が高齢者を支援する期待の高さと、高齢者の能力発揮度は、正の関係がある。

## (2) 方法

本節では、上記の仮説を検証するために、団塊世代のアンケート調査を用いて検討する。

### a. サンプル

分析対象は、2013年調査の回答者のうち、①企業や公的機関において、②雇用者として働き、かつ「b. 変数の説明」で投入する変数の回答者である 562 名とする。対象者の平均年齢は 64.4 歳 (s.d. = 0.93)、男女の構成比は、男性が 86.8%、女性が 13.2% である。雇用形態の構成比は「正規の職員・従業員」が 31.7%、「出向社員」 2.3%、「契約社員」 24.9%、「嘱託社員」 14.4%、「パート」 17.3%、「アルバイト」 8.2%、「派遣スタッフ」 1.2% となっている。役職は「役員クラス+部長クラス」は 11.9%、「課長クラス」 5.9%、「係長・主任クラス」 5.3%、「役職なし」 68.1%、「その他」 8.7% である。勤務先の従業員規模の構成は、「10 人以下」は 10.5%、「11～30 人」 9.4%、「31～50 人」 9.8%、「51～100 人」 11.9%、「101～300 人」 18.0%、「301～500 人」 4.6%、「501～1000 人」 6.8%、「1001 人以上」 23.0%、「わからない」 6.0% である。仕事内容の構成比は「管理的な仕事」が 11.0%、「専門的・技術的な仕事」 19.8%、「事務的な仕事」 21.4%、「販売・営業の仕事」 8.7%、「サービスの仕事」 11.2%、「保安の仕事」 4.8%、「生産工程の仕事」 2.8%、「運輸・機械運転の仕事」 5.3%、「建設・採掘の仕事」 0.5%、「運搬・清掃・包装などの仕事」 5.2%、「その他」 9.3% となっている。勤続年数の構成比は「1 年未満」が 8.9%、「1～3 年未満」 15.5%、「3～5 年」 16.2%、「5～10 年未満」 17.6%、「10～20 年未満」 15.3%、「20 年以上」 26.5% となっている。

### b. 変数の説明

次に、投入する変数と作成方法を紹介する。

#### (a) 発揮度 (被説明変数)

能力の発揮度を測定するために、今の仕事で発揮しようとする力の程度を尋ねている。選択肢は、5%刻みに設定し、「100%：最大限」～「90%：かなり」～「70%：相当」～「50%：まあまあ」～「10%：ほとんど」～「0%：全くない」の範囲で選択する。平均値は「71.5%」(s.d. = 18.7) である。

#### (b) 職位 (説明変数)

職位は、係長以上を「1」、それ以下を「0」とするダミー変数を用いる。平均値は「0.23」(s.d. = 0.42) である。

#### (c) 週労働時間 (説明変数)

週労働時間は、残業を含む労働時間を尋ねている。選択肢は、「0～20 時間未満」から「20～30 時間未満」、以降は 5 時間刻みで 60 時間未満まで、加えて「60 時間以上」の選択肢を設けている。「その他」の回答は集計から省いている。選択肢を数値化し、選択肢の中位数

を投入する。なお、「60 時間以上」は 62.5 時間と設定している。平均値は「34.1 時間」(s.d. = 12.3) である。

(d) 賃金 (説明変数)

現在の仕事からの収入を選択式で尋ねている。選択肢は、「100 万円未満」から以降 100 万円刻みで「900 ~ 1000 万円未満」まで、加えて「1000 万円以上」の選択肢を設けている。「わからない」は集計から省いている。更に、時給換算するため、選択肢の中位数を算出した。「100 万円未満」は 50 万円、「1000 万円以上」は 1050 万円とした。その中位数を、(c) で算出した週労働時間 × 52 時間で除し、時間給 (単位: 万円) を算出した。平均値は「1698 円」である (s.d. = 0.11)。

(e) 仕事の経験年数 (説明変数)

仕事の経験年数は、選択式で尋ねている。「1 年未満」、「1 ~ 3 年未満」、「3 ~ 5 年未満」、「5 ~ 10 年未満」、「10 ~ 20 年未満」、「20 年以上」とし、中位数を算出している。「1 年未満」は 0.5 年、「20 年以上」は 25 年と設定した。平均値は「13.7 年」(s.d. = 9.56) である。

(f) 期待役割 (説明変数)

仕事で期待される役割を、選択式 (複数回答) で尋ねている。①専門知識やスキルを活かす役割は「専門知識」とした (最大値「1」~最小値「0」)。平均値は「0.44」(s.d. = 0.50)。②業務を円滑に行うために部下に働きかける役割や後輩を育成する役割は、「育成」とした (最大値「2」~最小値「0」)。平均値は「0.33」(s.d. = 0.61)。③新規事業や新規業務の企画・提案、既存業務の改善、部門調整の役割は、「業務推進」とした (最大値「3」~最小値「0」)。平均値は「0.22」(s.d. = 0.55)。④突発的な問題への対応、職場の信頼形成、職場メンバーの支援の役割は「職場支援」とした (最大値「3」~最小値「0」)。平均値は「0.49」(s.d. = 0.80)。⑤的確な業務処理の役割は「的確処理」とした (最大値「1」~「0」)。平均値は「0.45」(s.d. = 0.50) である。

(g) 労働条件交渉機会 (説明変数)

会社側と相談できる条件について、選択肢を設けている。項目別にダミー変数を作成している。①担当する業務内容は「担当業務内容」とラベルを張る。平均値は「0.25」(s.d. = 0.44) である。②勤務日や勤務日数、勤務時間は「勤務日・時間」とし、平均値は「0.37」(s.d. = 0.37)。③残業時間は「残業時間」とし、平均値は「0.10」(s.d. = 0.30)。④出張は「出張」とし、平均値は「0.05」(s.d. = 0.23)。⑤勤務地は「勤務地」とし、平均値は「0.08」(s.d. = 0.27)。⑥個人の業務目標は「本人業務目標」とし、平均値は「0.10」(s.d. = 0.30)。⑦職場の業務目標は「職場業務目標」とし、平均値は「0.05」(s.d. = 0.23)。⑧賃金水準や契約額は「賃金水準・契約額」とし、平均値は「0.10」(s.d. = 0.30)。⑨契約形態 (雇用形態・請負契約) は「契約形態」とし、平均値は「0.14」(s.d. = 0.34)。⑩配属先の部署は「配属先部署」とし、平均値は「0.03」(s.d. = 0.17)。⑪仕事のやり方や進め方は「進め方・裁量」とし、平均値は「0.21」(s.d. = 0.41) である。

(h) 会社支援認知（説明変数）

会社から期待できる支援状況・水準は、「会社は私が仕事に取り組めるように、私の意を汲んで就業環境を整えてくれると思う」という設問から捉えている。会社からの支援の意図と能力を含んでいる。選択肢は、「そう思う」を4点～「全く、そう思わない」を1点とした4点尺度で捉えている。平均値は「2.6点」（s.d. = 0.78）である。

(i) 上司支援認知（説明変数）

直属上司から期待できる支援状況は、LMX 研究・VDL 研究の枠組みを用いる。「期待」という用語を使うのは、現在、直接支援をうけていなくても、いざというときに支援を受けられることも、広い意味で支援を受けていることになるためである。「あなたが仕事に取り組めるように、あなたの意を汲んで、自分の時間や人脈を使って就業環境を整えてくれるか」を尋ねている。選択肢は、「そう思う」を4点～「全く、そう思わない」を1点とした4点尺度で捉えている。平均値は「2.60」（s.d. = 0.74）である。

(j) 同僚支援認知（説明変数）

同僚から期待できる支援は、上記 (i) と同様に LMX 研究・VDL 研究の枠組みを用いて「あなたの同僚や他の部門の人は、仕事上で困ったことがあれば支援をしてくれると思うか」という期待を尋ねている。選択肢は、「そう思う」を4点～「全く、そう思わない」を1点とする4点尺度で捉えている。平均値は「0.28」（s.d. = 0.73）である。

(k) 勤続年数（統制変数）

高齢期全般の取り組みを捉えるため、勤続年数を統制変数として投入する。勤続年数は「1年未満」を「1」とし、それ以上を「0」とするダミー変数である。平均値は「0.09」（s.d. = 0.28）である。

(l) 就業可能年数（統制変数）

(k) と同様に高齢期全般の取り組みを捉えるため、就業可能年齢を投入する。今の会社での就業可能年齢の中位数から現在の年齢を引いた値を算出する。1年未満であれば、「1」、1年以上であれば「0」とするダミー変数である。平均値は「0.32」（s.d. = 0.47）である。

(3) 結果

発揮度と個別対策との相関分析の結果は、図表 6 - 1 にある。発揮度との相関係数が相対的に高いのは、支援認知である。そのうち、高い順から上司支援認知 ( $r = 0.233$ )、同僚支援認知 ( $r = 0.193$ )、会社支援認知 ( $r = 0.183$ ) となる。次に、期待役割（育成  $r = 0.144$ )、職位（係長以上ダミー  $r = 0.133$ ) となる。

これらの変数を説明変数、発揮度を被説明変数とする重回帰分析を行った結果が、図表 6 - 2 である。標準化係数をみると、被説明変数への影響度が高い順に、上司支援認知 ( $r = 0.141$ ;  $p < 0.01$ )、同僚支援認知 ( $r = 0.112$ ;  $p < 0.05$ )、週労働時間 ( $r = 0.105$ ;  $p < 0.05$ ) となっている。



図表 6-1 相関分析 (N = 562)

	(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	標準偏差
(1) 発揮度																										71.5	18.66
(2) 勤続年数(一年未満のみ)	-0.026																									0.09	0.28
(3) 勤続可能年数(一年以上以内)	-0.041	-0.078																								0.32	0.466
(4) 職位(係長以上のみ)	0.131**	-0.167**	0.071																							0.23	0.42
(5) 週労働時間	0.102*	-0.163**	0.050	0.224**																						34.1	12.13
(6) 賃金(時給換算・単位万円)	0.070	-0.226**	0.125**	0.435**	0.027																					0.1698	0.11
(7) 仕事の経験年数	0.126**	-0.035	0.088*	0.258**	0.124**	0.244**	0.341**																			13.8	9.56
(8) 期待役割(育成)	0.144**	-0.147**	0.098*	0.328**	0.126**	0.175**	0.203**	0.175**																		0.44	0.80
(9) 期待役割(業務推進)	0.100*	-0.081	-0.046	0.254**	0.126**	0.157**	0.059	0.180**	0.282**																	0.33	0.61
(10) 期待役割(職場支援)	0.092*	-0.060	0.016	0.116**	0.050	0.057	-0.028	0.073	0.380**	0.330**																0.22	0.55
(11) 期待役割(研修支援)	0.054*	0.079	-0.044	-0.119**	-0.088*	-0.181**	-0.219**	-0.203**	-0.020	0.093*	0.255*															0.49	0.80
(12) 期待役割(研修支援)	0.038	-0.052	0.053	0.099*	-0.008	0.156**	0.084*	0.149**	0.124**	0.137**	0.097*	-0.036														0.45	0.50
(13) 交渉(担当業務内容)	-0.012	0.030	-0.160**	-0.020	-0.111**	0.003	0.005	0.014	0.034	0.097*	0.023	0.046	0.095*													0.25	0.44
(14) 交渉(勤務日・時間)	0.033	-0.038	0.051	0.022	0.027	0.057	0.011	0.066	0.151**	0.198**	0.162**	0.042	0.144**	0.274**												0.37	0.48
(15) 交渉(就業時間)	0.013	-0.046	0.025	0.151**	0.038	0.115**	0.100*	0.156**	0.054	0.163**	0.012	-0.057	0.226**	0.161**	0.272**											0.10	0.30
(16) 交渉(出張)	0.084	-0.046	-0.060	-0.006	-0.002	0.004	0.025	0.032	-0.040	0.048	-0.026	0.034	0.115**	0.248**	0.104*	0.251**										0.05	0.23
(17) 交渉(勤務地)	0.065	-0.041	0.016	0.127**	0.052	0.159**	0.016	0.139**	0.143**	0.190**	0.077	-0.053	0.285**	0.125**	0.154**	0.159**	0.033									0.08	0.27
(18) 交渉(本人業務目標)	0.102*	-0.019	-0.009	0.114**	0.038	0.083**	0.038	0.079	0.210**	0.163**	0.151**	-0.057	0.208**	0.047	0.137**	0.014	-0.012	0.397**								0.10	0.30
(19) 交渉(職場業務目標)	0.023	-0.041	-0.035	0.085*	-0.031	0.123**	0.042	0.103*	0.094*	0.190**	0.062	0.079	0.025	0.199**	0.073	0.106*	0.121**	0.127**	0.053							0.05	0.23
(20) 交渉(賃金水準・契約額)	-0.004	-0.069	0.055	0.018	0.002	0.070	0.095	0.093*	0.146**	0.086*	0.056	-0.005	0.045	0.180**	0.136**	0.068	0.113**	0.094*								0.10	0.30
(21) 交渉(契約形態)	0.003	-0.055	0.036	0.076	-0.032	-0.005	0.027	0.067	0.054	0.075	0.023	0.027	0.089*	0.079	0.119**	0.004	0.139**	0.080	0.091*	0.390**					0.14	0.34	
(22) 交渉(配属先部署)	0.037	-0.054	-0.050	0.028	-0.034	0.065*	0.027	0.067	0.153**	0.117**	0.169**	0.065	0.123**	0.110**	0.173**	0.091*	0.105*	0.193**	0.189**	0.149**	0.112**				0.03	0.17	
(23) 会社支援認知	0.183**	0.031	-0.069	0.097*	-0.002	0.140**	0.118**	0.165**	0.080	0.087*	0.045	-0.082	0.152**	0.139**	0.074	0.082	0.033	0.150**	0.093*	0.106*	0.106**	0.077	0.036		0.21	0.41	
(24) 上司支援認知	0.233**	-0.017	-0.088*	0.107*	0.012	0.145**	0.104**	0.085*	0.146**	0.069	0.094	-0.011	0.124**	0.170**	0.110**	0.074	0.061	0.098*	0.106*	0.060	0.050	0.072	0.039	0.176**	0.596**	2.6	0.76
(25) 同僚支援認知	0.193**	0.062	-0.008	-0.038	-0.052	0.054	-0.002	0.052	0.070	0.083*	0.137**	0.124**	0.059	0.124**	0.091*	-0.022	0.058	0.051	0.065	0.027	0.001	-0.033	0.129**	0.314**	0.375**	2.8	0.73
(26) 同僚支援認知																										2.8	0.73

注: \*\*P < 0.01; \*P < 0.05

図表 6 - 2 発揮度の重回帰分析

被説明変数：発揮度		標準化係数	
統制変数	勤続年数（一年未満ダミー）	0.000	
	勤務可能年数（一年以内）	-0.049	
説明変数	労働条件	職位（係長以上ダミー）	0.049
		週労働時間	0.105 **
		賃金（時給換算）	0.028
		仕事の経験年数	0.000
		期待役割（専門知識）	0.081 *
	交渉	期待役割（育成）	0.077
		期待役割（業務推進）	0.005
		期待役割（職場支援）	0.000
		期待役割（的確処理）	0.086 *
		交渉（担当業務内容）	-0.025
		交渉（勤務日・時間）	-0.071
		交渉（残業時間）	0.005
		交渉（出張）	-0.032
		交渉（勤務地）	0.105 **
		交渉（本人業務目標）	0.007
		交渉（職場業務目標）	0.068
		交渉（賃金水準・契約額）	0.005
		交渉（契約形態）	-0.037
		交渉（配属先部署）	-0.030
		交渉（進め方・裁量）	-0.042
支援	会社支援認知	0.053	
	上司支援認知	0.141 ***	
	同僚支援認知	0.112 **	
調整済み R 2		0.089 **	
N		562	

注：\*\*\*P < 0.01; \*\*P < 0.05; \*P < 0.1

上述した仮説 1 は、労働条件の質と発揮度の関係を示している。労働時間の長さは正の関係（ $r = 0.105$ ;  $p < 0.05$ ）があり、支持された。他方で、職位の高さと仕事の経験年数は、関係は見られなかった。後者の仮説は棄却された。

仮説 2 は、担当業務と発揮度の関係を示している。担当業務のうち、専門知識を要する仕事（ $r = 0.081$ ;  $p < 0.1$ ）、的確な業務処理が求められる仕事（ $r = 0.086$ ;  $p < 0.1$ ）と弱い正の関係がある。仮説は、一部支持された。

仮説 3 は、賃金水準の高さと発揮度の関係を示している。賃金水準と発揮度には、関係が見られなかった。仮説 3 は棄却された。

仮説 4 は、就業条件の改定をめぐる交渉機会との関係を示している。労働条件の交渉事項のうち、「勤務地」と正の関係がある（ $r = 0.105$ ;  $p < 0.05$ ）。仮説は、一部支持された。

仮説 5 - 1 は、上司や同僚からの支援期待との関係を示している。上司からの支援期待（ $r = 0.141$ ;  $p < 0.01$ ）、同僚からの支援期待（ $r = 0.112$ ;  $p < 0.05$ ）と正の関係があり、前者の方が強い関係にあった。この仮説は支持された。

仮説5-2は、会社からの支援期待との関係を示している。他の変数をコントロールすると、会社からの支援期待と発揮度には関係が見られなかった。仮説5-2は棄却された。

#### (4) 議論と追加の分析

高齢者の発揮度と高い関係があるのは、上司からの支援期待である。年齢を重ねるにつれ、高齢者は残りの人生を意識し、新たな資源の獲得よりも情動の報酬を得ることや、他者のアイデンティティを支援する傾向にある(Kanfer & Ackerman 2004)。加えて、定年を迎えると、会社から求められる役割が変わり、日々の仕事や職場の人間関係から得られる充足を重視するようになる。現役時代であれば、上司に不満があってもどちらかが異動するまでの期間を耐えるか、他者に働きかけて環境を整える行動をとる可能性がある。他方、高齢者は相対的に権限が弱まるなかで、残りの人生に限りがあり、仕事自体に意義を求めるようになる。このため、今の職場で耐えることや社内政治活動を行う誘因は低くなる。以上から、職場の秩序形成に影響を与える上司の影響が現役時代よりも大きく、彼らから支援される期待が意欲的に働くことに大きな影響を与えるものと考えられる。

重回帰分析を行うと、労働条件やその整備に係る変数の影響力は弱かった。70歳雇用を推進する手順として、第一に処遇よりも、活用条件の整備が効果的であるという人事部へのアンケート調査を分析した藤波(2010)の結果と矛盾しない。活用を進めるときに、支援全般への認知に着目したが、調査結果からは、意欲的に働くこと(発揮度)と会社からの支援期待には関係が見られなかった。他方で相関分析の結果をみると、会社支援認知( $r = 0.183$ )との弱い相関があった。更に、上司支援認知と会社支援認知の間には高い相関関係があった( $r = 0.596$ ;  $p < 0.01$ )。これらを踏まえると、高齢者から見れば、上司が支援する期待と会社が支援する期待は、同一ルートの支援であると判断していると考えられる。つまり重回帰分析の結果から、会社支援認知と発揮度に正の関係がなかった理由は、高齢者が自らに支援を行う意図と能力がある上司を職場に配置することが、会社が提供する最大の支援であると認識するためと考えられる。

以上のように、職場の支援期待、それも上司からの支援が高齢者の発揮度に影響があることを紹介してきた。上司からの支援期待が低い場合に、それを迂回して高齢者の発揮度を高めることができるのか、本節では、最後にこの点を確認したい。自分よりも職業経験の短い年下の上司の下で働くこともあるため、上司に支援の意図があっても、能力が不足する場合もある。そのような上司のもとで働く場合であっても、別の機能で代替できれば、高齢者の戦力化を希望する企業は、それに資源を投じることで発揮度を高めることができる。

図表6-3は、図表6-2に投じた説明変数と被説明変数を標準化(平均0、標準偏差1)し、上司の支援認知とすべての説明変数の交互作用を変数として投入した重回帰分析の結果である。なお、交互作用項以外は掲載を省略している。

分析結果をみると、上司の支援認知と、会社支援認知( $r = -0.074$ )、同僚支援認知( $r =$

-0.075)、交渉（出張； $r = -0.085$ ）、交渉（職場の業務目標； $r = -0.085$ ）、交渉（仕事の進め方・裁量； $r = -0.079$ ）は、すべて 10% 水準で有意であった。上司の支援期待が低い場合、これらの方法により、発揮度が高まる確率はある。しかし、この差が正しい確率は非常に高い水準にあるとはいえない。このため、図表 6 - 2 に見るように、発揮度を高めるには上司からの支援期待を高めることが効果的な対策であることがわかる。前川製作所では、高齢者が配属される職場で、高齢者と上司の両者に支援を行っていた。この関係構築に向けた対策に資源を投じているのは、高齢者が高い意欲をもって働くには、両者への支援が最も効果的であると捉えているためと考えられる。

図表 6 - 3 上司支援認知と対策との交互作用（説明変数は省略）

被説明変数：発揮度	標準化係数		
調整済み R <sup>2</sup>	0.089		***
△ R <sup>2</sup>	上司支援認知×会社支援認知	-0.074	*
△ R <sup>2</sup>	上司支援認知×同僚支援認知	-0.075	*
△ R <sup>2</sup>	上司支援認知×交渉（出張）	-0.085	*
△ R <sup>2</sup>	上司支援認知×交渉（職場の業務目標）	-0.085	*
△ R <sup>2</sup>	上司支援認知×交渉（仕事の進め方・裁量）	-0.079	*
△ R <sup>2</sup>		0.005	*

注：\*\*\*P < 0.01；\*\*P < 0.05；\*P < 0.1

### 3 節 高齢者の役割をめぐる行動

#### (1) 先行研究と枠組み

2 節では、第 1 に、高齢者の能力発揮度は、上司からの支援認知と正の関係にあること。第 2 に、上司による支援の期待が低い場合に、それを補い高齢者の発揮度を高める方法は期待できないこと。第 3 に、会社からの支援期待は、信頼のおける上司を配置すること。以上の 3 点が明らかになった。上司一部下の信頼関係の構築にはどのような対策が必要になるのかは、次章で検討する。本節では、この良好な関係構築が、高齢者活用の進展に与える影響を紹介したい。

LMX 研究・VDL 研究では、高い交換関係がもたらす成果も測定してきた。成果変数として、離職率（Bakkinger, Lehman & Schoorman 2010; Graen, Liden & Hoel 1982; Liden, Graen 1980）、役割内成果（Wayne, Shore, Bommer & Tetrick 2002）、組織市民行動（Wayne, Shore, Liden 1997）、知覚された組織支援（Setton, Bennett & Liden 1996; Wayne, Shore, Bommer & tetrick 2002）、意思決定への影響度（Scandura, Graen & Novak 1986）との関係等、

様々な成果変数との関係を検証してきた<sup>5</sup>。

本節では、役割設定行動と職務行動に注目する。仮令、高齢者が高い意欲を持ち、職場業績に貢献する行動を選択しても、現役世代の成長に必要な仕事を高齢者が奪う関係になれば、事業の継続性が危ぶまれることになる。調査結果からは、会社側が第一線での活躍を望んでいても、大半の会社では現役世代を支援する役割を高齢者に期待する（大木・鹿生・藤波 2014）ことが明らかになっている。現役世代の成長を妨げない役割を、高齢者は主体的に職場で形作ることが求められる。

#### a. 役割設定行動

##### (a) 役割設定における進取的な行動

Crant（2000）は、進取的行動（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と定義する。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<sup>6</sup>。

組織への貢献度が高い高齢者は、役割設定においても、このような進取的行動（proactive）をとる傾向がある。前川製作所の高齢者は、①経営上の重要な位置を占める仕事であるが、現役世代が希望しない仕事領域を探索・選択し、②配置後には、業務を円滑に進めるときに欠かせないが、現役世代が担当しない課業を担い、③現役世代の成長に合わせて当該課業を現役世代に移譲し、④経営戦略上の課題に沿って事業拡張のために求められる課業を選択する。⑤この4つを機能させるために、経営層や上司、同僚との意思疎通を通じて、情報収集を積極的に行う、以上の行動をとる。貢献度の高い高齢者は、業務領域選択時の棲み分け、配属後の職場内での棲み分け、課業や担当業務の移譲、新たな役割の探索というサイクルを回して、自らの役割を設定している（鹿生 2013）。

##### (b) ジョブクラフティング

職務設計理論を補完する考え方に、ジョブクラフティングがある。Wzensniewski & Dutton（2001）によれば、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・認知的変化と定義する。その形態を、①職務における課業の境界を変化させること（数量、展望、課業の型）、②仕事における人間関係の境界を変化すること（他者との関係の量・質）、③認知的な課業境界を変えること（仕事の考え方を変える）、以上の3類型から捉えている。職務設計理論では、高い成長欲求をもつ従業員（例えば管理職）が、職務拡大に挑戦する個人を想定する。他方で、ジョブクラフティングを行う個人は、職務を拡張する課業の範囲に反応することよりは、自らの境界を工作（Craft）することに注力する<sup>7</sup>。

<sup>5</sup> その他、成果変数との関連に関するレビューは、例えば Liden, Wayne & Stilwell（1993）を参照のこと。

<sup>6</sup> 仕事が動的で権限委譲が進むなかで、進取的行動や自主性が組織の成功に導く鍵となるため、この行動に着目し、組織社会化、フィードバック探索、問題提示行動（issue selling）、イノベーション、キャリア管理、ストレスマネジメントの領域における行動を紹介している。

例えば、前川製作所で、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をみよう。配属先と配属後の業務は定められているが、この高齢者は、指導領域を技術分野に限定せず、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。自らの業務を育成役に留めず、現役世代の業務支援役としても位置づけている。現役世代の休暇時には、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。このように、配属先や職務が受動的に決められていても、優秀な管理職の下で働く高齢者は、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（鹿生 2013）。

## b. 職務行動

次に、高齢者の仕事への姿勢（以下、「職務行動」と記述する）を紹介する。役割を設定した後も、自分一人が成果を挙げるのではなく、職場や会社への業績に貢献する行動が求められる。森田・永野・田中・内田・木村・山路・鹿生（2010b）は 65 歳以降で活動的に仕事に関わる高齢者を対象にしたアンケート調査を行った。その調査から、永野（2011）は高齢者の行動を 3 つの側面から捉えている。第 1 は、内省的な行動を含みながらも、制約条件があるなかで信念をもって立ち向かう姿勢や行動である「信念」、第 2 は周囲とのコミュニケーションに気を遣いながら周囲と調和を図る行動である「調和」、第 3 は自分を抑える行動である「抑制」である。後者の 2 と 3 は、周囲との関係に配慮する行動である。「調和」は直接の成果に関わらないが作業グループ全体の業績を支える行動である。他方で「抑制」は現役を支援する行動とも解釈できる。調査結果からは、いずれの行動も仕事への満足度と、正の関係があった。

## (2) 変数の紹介

### a. 分類

VDL 研究では、上司と部下で質の高い交換関係を築くグループ（in group）とそれ以外のグループ（out group）に区分し、上司の行動・部下の行動・職務態度を分析する。高齢者雇用の戦力化には、部下の能力発揮に与える上司の影響が高く、両者が高い信頼関係を築くことが求められる。本節では、上司・部下の両者の関係（支援と発揮度）から、以下の方法で 6 つのグループに区分する。

上司からの支援について、「2. (i) 上司支援認知」の選択肢を、肯定的な回答と否定的な回答に区分する。肯定的な回答は「上司支援：高」、否定的な回答は「上司支援：低」とする。高齢者の能力発揮は、「(a) 発揮度（被説明変数）」の選択肢のうち、80 点以上を「高齢者発揮：

<sup>7</sup> 他、先行要因であるプロアクティブ特性との関連は Bakker, Times & Derks (2012)、Times, Bakker & Derks (2012) 結果要因である内的動機との関連は森永・鈴木・三谷 (2010)、仕事関与やエンプロイアビリティ（継続的な仕事の実行、能力の最適化による職務獲得・職務創出）、同僚からの業績評価との関連は Times, Bakker & Derks (2012)、ジョブクラフティングへの反応は、Berg, Wzesniewski & Dutton (2010)、ジョブクラフティング尺度の研究は Times, Bakker & Derks (2012) を参照のこと。

高」、60～75点を「高齢者発揮：中」、55点以下を「高齢者発揮：低」とした。この組み合わせから6つに分類する。562サンプルの構成を見たのが、図表6－4である。

図表6－4 上司支援・部下発揮の組み合わせ（全体％）

	高齢者発揮：高	高齢者発揮：中	高齢者発揮：低
上司支援：高	29.4% (H-H)	20.6% (H-M)	11.6% (H-L)
上司支援：低	12.6% (L-H)	13.5% (L-M)	12.3% (L-L)

#### b. 役割設定行動

ここでは3つの行動を捉える。第1は、役割開拓である。役割設定における進取的な行動とジョブクラフティングの行動の両者を捉える。「ベテランであるからこそ求められる仕事や役割を、社内や職場内で開拓している」という設問を用いる。選択肢は「あてはまる」を「4点」～「あてはまらない」を「1点」とした。平均値は「2.70点」(s.d. = 0.78)である。第2は、移譲である。課業を現役世代に譲る行動を捉える。「若手の成長につながるのであれば、私が担当する仕事を譲るようにしている」という設問を用いる。選択肢は役割開拓と同じ4点尺度である。平均値は「2.88点」(s.d. = 0.79)である。第3は、情報獲得である。役割開拓と移譲を支える行動である。「業務を効率的に進めるために、直属上司以外から、経営方針・経営戦略・業務課題の情報」の獲得状況を捉える。「積極的に行っている」を「4点」～「全く、行っていない」を「1点」とする4点尺度を用いる。平均値は「2.33点」(s.d. = 0.88)である。

#### c. 職務行動

永野（2011）を参考に、職務行動を3つから捉える。第1は、「信念」に該当する。「自分の仕事のやり方に問題がないかどうか、考えながら行動している」を用い、「あてはまる」を「4点」～「あてはまらない」を「1」点とする4点尺度である。平均値は「3.22点」(s.d. = 0.64)であり、この変数を「熟考」とした。第2は、「調和」に該当する。「人の和を考えて行動している」を用いる。得点化の方法は、「熟考」と同じである。平均値は「3.22点」(s.d. = 0.61)であり、「調和」とした。第3は、「抑制」に該当する。「年下の人と意見がぶつかったとき、相手の意見を尊重するようにしている」を用い、「熟考」と同様に得点化する。平均値は「2.98点」(s.d. = 0.63)であり、この変数を「尊重」とした。

### (3) 分析結果と議論

上司・部下類型別に、職務行動と役割設定行動を得点化し、平均点を示したのが、図表6－5である。

特徴は2つある。第1は、高い信頼関係を築くグループ（H-H）と低い信頼関係のグルー

プ（L-L）の差である。両者を比較すると、前者のグループでは、3種の職務行動と3種の役割設定行動の平均点はいずれも高い。第2は、熟考行動と調和行动は、高齢者の発揮度の影響が高く、役割設定行動（「移譲」「開拓」「情報調達」と、職務行動のうち現役世代とのすみわけを意識する「尊重」では、上司の支援期待の影響が高いことである。前者の場合、概ね高齢者の発揮度が中位より高い場合、上司の支援期待に差があっても、得点に大きな差はない。発揮度が低い場合に始めて、上司の支援期待が行動の差をもたらす。後者の場合、高齢者の発揮度が多少低下しても（例：「移譲」においてL-H：2.89点<H-M：2.95点、「開拓」においてL-H：2.59点<H-M：2.83点）、上司からの支援期待があれば現役世代の役割を意識する行動が始動されやすい。

以上から、上司と高い質の交換関係にあれば、両者が低い状態と比べて、発揮度以外の行動が期待できる。加えて、役割設定に関わる行動は、上司からの支援に行動の発揮が左右される。1節で述べたが、先進企業である前川製作所は、高齢者の戦力化を図る対策として、上司が行う面談機会の設定や人事部に近い担当者のヒアリングを通じ、「現在」の上司と部下の関係強化に力を注いでいた。アンケート調査結果が示した、この対策の効果は2つある。第1は、仕事に積極的に関与する高齢者の行動を引き出すこと。第2は、現役世代との役割分担を意識する高齢者の役割設定行動を引き出し、高齢者活用がもたらすデメリットである現役世代の成長機会の抑制・事業継続性の課題を軽減できることである。

図表6-5 上司・部下類型別、職務行動と役割設定行動の平均点（単位：得点）

上司－高齢者	熟考 (点)	調和 (点)	尊重 (点)	移譲 (点)	開拓 (点)	情報調達 (点)	N
H-H	3.38	3.38	3.13	3.02	2.92	2.63	165
L-H	3.37	3.34	2.90	2.89	2.59	2.24	71
H-M	3.26	3.20	3.03	2.95	2.83	2.44	116
L-M	3.11	3.17	2.82	2.71	2.51	2.08	76
H-L	3.00	3.14	2.94	2.78	2.54	2.25	65
L-L	2.91	2.87	2.80	2.68	2.35	1.86	69
合計	3.22	3.22	2.98	2.88	2.69	2.33	562

#### 4 節 結論

本章では、団塊世代の雇用者が高い意欲をもって働くことに効果がある対策を、アンケート調査から検討してきた。高齢者の仕事への発揮度と、上司からの支援期待には正の関係があった。加えて、高齢者が能力を発揮し、上司が支援する能力と意図があるという期待がある場合、現役世代への成長と事業の継続を見据えた行動を選択する傾向もある。このため先進企業が、面談機会やヒアリングを通じて、高齢者と上司の関係構築を図っていた理由は、高齢者の活動度を高め、かつ現役世代の成長を見据えた行動を期待できることにあると解釈



できる。この関係は、どのように構築されるのか。この要因が分かれば、関係構築に向けた対策を講じることができる。次章では、この点を検討する。

(鹿生治行)