

第7章 上司と高い信頼関係を築くには

1節 はじめに

第6章で明らかにしたことは、2つある。第1は、上司からの支援期待を高めることが、高齢者による仕事の発揮度を高めること。第2は、上司と高齢者の交換関係の質が高い場合に、現役世代の成長を見据えた行動が期待できることである。この効果から先進企業では、高齢者が就業する職場の業務内容や担当者の人間性を熟知した人材を配置し、上司と高齢者を対象に面談を実施するものと考えられる。しかし、第6章では不明な点が2つある。第1は、なぜ定年前から高齢者とその上司の両者に面談を行うのか、第2は、面談機会は高齢期に一度限りではなく、なぜ定期的（継続的に）に実施するのかという点である。第7章では、団塊世代調査のパネルデータを用いて、この検証を進めることにしたい。

本章の構成を述べよう。次節では、高齢者が上司から支援される感覚・水準は何によって決定されるのか、①上司属性、②上司と高齢者間の関係、③高齢者の職務行動、④高齢者の労働条件、以上の変数との関係を検討する。3節では、高齢者への期待水準は、現在に至る高齢者の行動の履歴・蓄積により影響を受けることから、その行動は会社や上司が修正・補正できるのか、否かを検証する。4節では、第6章の結果も踏まえ、先進企業が、①定年前から（開始時期）、②継続的に（実施時期）、③上司と高齢者（支援対象）に支援する意義を明らかにしたい。

2節 上司から支援を受けるのは

(1) 分析枠組み

本節では、上司から支援を受ける（と認知する）高齢者の特徴を捉える。①上司一部下の交換関係、②高齢者の職務行動、③上司一部下の属性、以上に関わる研究の一部を踏まえて分析の枠組みを提示する。

a. 上司一部下の交換関係

LMX 研究や VDL 研究では、上司に労働力や時間等の資源制約があるため、部下の数だけ上司が選択する管理方法が存在することを理論構築の基礎におく。前者の研究は、交換関係の始点を上司・部下のいずれかを問わなく、交換関係を上司と部下の関係に固定しない。開始が上司であっても、返報性の原理に基づき、部下がそれに応えるという関係もある。他方で、後者の研究では、始点は部下となる。部下の成果に応じて、上司は裁量を与える。その結果、両者の間に信頼を形成する (Bauer & Green 1996; Scandura, Graen & Novak 1986)。

更に、信頼あるメンバーは追加的な責任や義務を受け入れ、その代わりに、多くの裁量や特別の処遇を受けることで補償される (Danserueau, Graen & Haga 1975)。このような差はあるが LMX 研究と VDL 研究の成果を踏まえると、高齢者の期待水準が高いこと、仕事への裁量性が高く、労働条件の交渉が可能である場合には、上司から高い支援を受けられる期待（以下、「上司からの支援認知」と記述）があるという信頼関係が成立していると考えられる。

仮説 1-1：高齢者の期待水準の高さと上司からの支援認知には、正の関係がある。

仮説 1-2：高齢者への仕事上の裁量の高さと上司からの支援認知には、正の関係がある。

仮説 1-3：労働条件の交渉機会と上司からの支援認知には、正の関係がある。

b. 職務行動

高齢者に期待される役割は、主に①第一線で活躍すること、②現役世代を支援することの2種がある (大木・鹿生・藤波 2014)。その役割に応じて、上司から信頼される仕事への姿勢・成果も2種あると考えられる。第1は、与えられた職場環境下で仕事の成果を高める努力をすること（「熟考」）、第2は、現役世代が高い成果を挙げられるように支援することである（「尊重」）。

時系列データから、リーダーとメンバー間の増加的・累積的な相互関係を分析した Bauer & Green (1996) によれば、メンバーの成果はリーダーからの委任を促進し、逆の関係は見られない。メンバーの成果を受けて、リーダーが支援の水準を決め、両者の信頼関係が構築、維持される。これは、両者の対応で変化しうる。

この結果を踏まえると、現在に至る高齢者の仕事に対する姿勢・態度に応じて、上司が高齢者への信頼の水準を定め、かれらへの支援の強度を決めることが考えられる。高齢者の場合、新入社員や現役世代と異なり、当該企業での就業期間も長いことから、職務行動の情報も蓄積されている。その評判を他の従業員が認知する可能性は高い。前述したように、高齢者に期待される役割は、①努力をすること、②現役を支援することの2種である。「熟考」「尊重」行動の実績があれば、上司は安心して高齢者に仕事を任せられる。役割の期待水準に関係なく、これらの行動を求めるために、上司は支援水準を高めることが考えられる。

仮説 2-1：期待水準に関係なく、前年度の高齢者の熟考行動と、上司からの支援認知には正の関係がある。

仮説 2-2：期待水準に関係なく、前年度の高齢者の尊重行動と、上司からの支援認知には正の関係がある。

仕事への挑戦を続け、安心して仕事を任せられる高齢者には、上司は高齢者が活躍できる役割を設定・拡充することもある。例えば、圧縮機製造に携わってきた技能者の技能を活かすために、試作品の開発部門の上司が部署異動を求め、開発技術者への指導役を任せることもある (森田・永野・田中・内田・木村・山路・鹿生 2010 a)。このように、仕事への挑戦を続けた高齢者は、その行動と業績を評価された結果、現役世代と比べて高い役割を期待され、上司と高い信頼関係を構築・維持することが考えられる。

仮説 2-3：高齢者の前年の熟考行動と、上司からの期待水準の高さには、正の関係がある。

c. 上司一部下の属性

(a) 年齢差

上司や部下の各々の属性ではなく、上司と部下の関係性・組み合わせが、結果要因である職場業績への上司の評価、職務満足、ワークストレス、離職、上司・部下の交換関係（LMX）を説明する要因として分析されてきた。上司と部下間は、類似する属性に魅力を感じるという枠組み（「類似魅力パラダイム」：Ostroff & Atwater 2003; Tsui & O'reilly III 1989、等）、上司と部下の年齢の逆転現象が地位の不一致を認知させる枠組み（「地位不一致アプローチ」：Perry, Kulik & Zhou 1999、等）が用いられてきた。説明変数は、人種、性別、教育水準、テニユア、年齢等の人口統計学の変数（Bauer & Green 1996; Liden & Wayne 1993; Ostroff & Atwater 2003 ; Tsui & O'reilly III 1989; Turban & Jones 1998）に限らず、知覚に基づく価値観（労働観）の類似性（Turban & Jones 1998）、肯定的感情の類似性（Bauer & Green 1996）といった認知領域の類似性も検討されてきた。

高齢者雇用が進むと、年下の上司に仕える高齢者が増加する。先行研究では、若い上司の下で働く年配者は、上司の勤労観に失望し、上司のリーダーシップ行動への期待や評価が低く、部下の期待・評価が上司のパフォーマンスに影響を与える可能性があること（Collin, Hair, Rocco 2008）。上司よりも年齢が高い部下は地位の不一致を認知し、上司が高い地位を占有するときには欠勤や転職といった否定的な行動をとること（Perry, Kulik & Zhou 1999）等の問題が指摘されてきた。上司への期待や評価の低さ、職場への否定的な行動は、上司からの評価を下げるため、上司による支援の水準が弱まることが考えられる。

更に、価値観の類似性の観点からも、年齢差の効果が推測できる。上司による類似性の評価と部下による類似性の評価が高い場合、部下は役割曖昧性が低く、自信を持ち、上司に信頼を寄せ、上司に大きな影響を与えると感じる（Turban & Jones 1998）。上司と部下の年齢差が大きくなると、育成された職場環境が異なる可能性は高まる。例えば、業務の拡大傾向にある時代に生まれた世代と、縮小を余儀なくされる世代の間には仕事へのアプローチの方法、働く意識や態度が異なることが考えられる。年齢差が両者の価値観に差を生じさせる可能性がある。上司は資源制約があるため、価値観が類似する従業員への支援を強め、他方で価値観が異なる高齢者への支援水準を弱めることが考えられる。以上から、

仮説 3：上司と部下の年齢差と上司からの支援認知には、負の関係がある。

(b) 管理経験

人間は合理的であろうとしてもそれには限界がある。能力に限界があるため、上司と部下である高齢者との間には情報の偏在が存在する。高齢者との業務経験が長ければ、情報の偏在は解消されやすく、高齢者の勤務態度や希望、性格、得意分野・不得意分野の理解が進み、上司は的確な支援ができるようになると考えられる。また、同じ職場で同様の仕事を担当する期間が長ければ、お互い親密さを感じる（Perry, Kulik & Zhou 1999）可能性は高まる。こ

の結果、信頼関係が構築される可能性が高まる。以上2点を踏まえると、

仮説4：当該高齢者への管理経験の長さ、上司からの支援認知には、正の関係がある。

(c) 相対的な業務遂行能力

上司の育成のために、業務遂行能力の高い高齢者を支援・指導役として配置することもある。上司の業務遂行能力よりも高齢者の業務遂行能力が高い場合、現役世代と比べて、期待水準の高い仕事を任される可能性が高い。要求水準の高い役割を求められる職場に配置される高齢者は活躍の場が与えられるため、上司からの期待が高くなり、上司から支援される関係を築くことが考えられる。

仮説5-1：高齢者の管理能力の高さと、上司からの支援認知には、正の関係がある。

また、高齢者の担当業務は上司ではなく、企業全体の要員計画に基づいて決定される。結果的に、現役世代が担当しない役割を提示されることもある。担当業務レベルを問わず、上司の管理能力が高ければ、上司の裁量の範囲で、これまで高齢者が培った能力を再評価した後に、活躍できる場を提示し、かつその役割を完遂できる職場環境を整えることもできる。例えば、前川製作所の管理能力の高い上司は、プラント設計と営業経験のある高齢者に、設備機械のメンテナンス方法や注意点の指導に限らず、顧客への接し方を含めた指導役を任せている。指導を円滑に進めるために、1人工の仕事でも2人で担当させ、現場での指導を徹底させている。更には、指導を受ける現役世代には高齢者との接点の持ち方、指導の受け方を教示し、高齢者が仕事を行いやすい環境を整えている。ここから、

仮説5-2：高齢者への期待水準と無関係に、上司の管理能力の高さと、上司からの支援認知には、正の関係がある。

(2) サンプル

以上の仮説を検証するために、2013年調査と2012年調査を用いる。調査対象は、2013年時点で①雇用者、②企業や公的機関勤務者、③(3)で投入する設問の回答者、以上に該当する300名である。

分析対象は、2013年調査時点で、対象者の平均年齢は64.3歳(s.d = 0.93)、男女の構成比は、男性が84.0%、女性が16.0%である。雇用形態の構成比は「正規の職員・従業員」が32.7%、「出向社員」3.0%、「契約社員」24.3%、「嘱託社員」14.7%、「パート」17.7%、「アルバイト」7.3%、「派遣スタッフ」0.3%となっている。役職は「役員クラス+部長クラス」は11.0%、「課長クラス」4.7%、「係長・主任クラス」5.7%、「役職なし」70.3%、「その他」8.3%である。勤務先の従業員規模の構成は、「10人以下」は10.7%、「11～30人」10.0%、「31～50人」9.7%、「51～100人」11.0%、「101～300人」18.0%、「301～500人」4.3%、「501～1000人」5.7%、「1001人以上」25.0%、「わからない」5.7%である。仕事内容の構成比は「管理的な仕事」が12.7%、「専門的・技術的な仕事」17.0%、「事務的な仕事」24.7%、「販売・営業の仕事」7.0%、「サービスの仕事」12.0%、「保安の仕事」4.3%、「生産工程の仕事」3.0%、

「運輸・機械運転の仕事」4.3%、「建設・採掘の仕事」0.7%、「運搬・清掃・包装などの仕事」6.0%、「その他」8.3%となっている。勤続年数の構成比は、「1～3年未満」6.3%、「3～5年」13.3%、「5～10年未満」15.0%、「10～20年未満」18.3%、「20年以上」29.0%となっている。

(3) 変数の説明

a. 上司支援認知（被説明変数）

直属上司から期待できる支援状況は、「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「2.61」（s.d. = 0.73）である。

b. 2012年職務行動（説明変数）

職務行動の評価と上司からの支援状況との関係を検討するため、前年度の職務行動を捉える。仕事への積極性を捉える「熟考」と現役世代との役割を意識する「尊重」の職務行動を対象とする。「熟考」は「自分の仕事に問題がないかどうか考えながら仕事をしている」という設問に、「あてはまる」（5点）～「あてはまらない」（1点）から回答する5点尺度としている。平均値は「3.82点」（s.d. = 0.68）。「尊重」は「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」という設問に、上記と同じ5点尺度の選択肢を設けている。平均値は「3.63点」（s.d. = 0.66）であった。

c. 上司能力（説明変数）

直属上司の管理能力・業務遂行能力の高さを、回答者との比較から捉えている。「あなたの直属上司よりも、あなたが上司の役割を担うほうが高い成果を挙げられると思う」かを尋ねた設問で、「あなたの方が、成果は大幅に高くなる」を「5点」～「あなたの方が、成果は大幅に低くなる」を「1点」とする5点尺度の回答を用いている。平均値は「2.98点」（s.d. = 0.82）である。

d. 上司・部下通算年数（説明変数）

直属上司との上司・部下の関係になってからの通算年齢を選択式で回答する設問を設けている。選択肢から中位数を算出し、「3か月未満」を「0.25」、「3か月～6か月未満」を「0.375」、「6か月～1年未満」を「0.75」、「1年以上～2年未満」を「1.5」、「2年以上～3年未満」を「2.5」、「3年以上～5年未満」を「4」、「5年以上」を「6」とした。平均値は「3.13年」（s.d. = 2.81）である。

e. 上司・部下の年齢差（説明変数）

直属上司と回答者の年齢差を算出している。選択肢から、「あなたよりも、2歳以上～5歳未満、年上である」「あなたよりも5歳以上、年上である」「あなたと同じくらいである」を「0」、「2歳以上～5歳未満、年下である」を「3.5」、「あなたよりも、5歳以上～10歳未満、

年下である」を「7.5」、「あなたよりも、10歳以上～20歳未満、年下である」を「15」、「あなたよりも、20歳以上、年下である」を「25」とする中位数を算出した。平均値は「8.74歳」(s.d = 8.09)である。

f. 仕事裁量 (説明変数)

仕事の裁量を「手順・方法」「時間」「場所」の3種から捉えている。それぞれの裁量について、「自由に決められる」を「4点」～「自由に決められない」を「1点」とし、合計点を算出した。平均値は「6.73点」(s.d = 2.08)である。

g. 期待水準 (説明変数)

直属上司から求められる仕事の難易度を、現役世代の正社員との比較から捉えている。「現役世代の正社員よりも、かなり高い期待」は「5点」～「かなり低い期待」は「1点」としている。平均値は「3.04点」(s.d. = 0.98)である。

h. 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」のラベルを張る。平均値は「0.23」(s.d = 0.42)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「0.36」(s.d. = 0.48)。③残業時間は「残業時間」とし、平均値は「0.08」(s.d. = 0.27)。④出張は「出張」とし、平均値は「0.04」(s.d. = 0.20)。⑤勤務地は「勤務地」とし、平均値は「0.07」(s.d. = 0.25)。⑥個人の業務目標は「本人業務目標」とし、平均値は「0.08」(s.d. = 0.27)。⑦職場の業務目標は「職場業務目標」とし、平均値は「0.04」(s.d. = 0.20)。⑧賃金水準や契約額は「賃金水準・契約額」とし、平均値は「0.08」(s.d. = 0.27)。⑨契約形態(雇用形態・請負契約)は「契約形態」とし、平均値は「0.13」(s.d. = 0.34)。⑩配属先の部署は「配属先部署」とし、平均値は「0.04」(s.d. = 0.20)。⑪仕事のやり方や進め方は「進め方・裁量」とし、平均値は「0.19」(s.d = 0.39)である。

i. 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「0.06」(s.d. = 0.24)である。

j. 就業可能年数 (統制変数)

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「0.34」(s.d = 0.48)である。

図表 7-1 相関分析 (N=300)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	平均値	標準偏差
(1) 上司支援認知																					2.61	0.73
(2) 勤続年数(一年未満のみ)	0.027																				0.06	0.24
(3) 勤務可能年数(一年以上以内)	-0.128*	-0.013																			0.34	0.48
(4) 職務行動(熱意)	0.101	0.089	0.004																		3.82	0.68
(5) 職務行動(尊重)	0.131*	-0.041	0.136**	0.358**																	3.63	0.66
(6) 上司能力	-0.028	0.095	0.054	-0.019	0.048																3.02	0.82
(7) 上司部下経験年数	0.081	-0.330**	-0.009	-0.041	-0.024	0.002															3.13	2.18
(8) 上司部下年齢差	-0.157**	0.010	0.013	0.046	0.030	0.196**	-0.303**														8.74	8.07
(9) 裁量度	0.239**	-0.085	-0.193**	0.046	-0.023	-0.009	0.178**	-0.205**													6.73	2.08
(10) 真誠期待度	0.322**	-0.066	-0.049	0.221**	0.083	-0.299**	0.124**	-0.173**	0.169**												3.04	0.98
(11) 交渉(担当業務内容)	0.152**	-0.045	0.059	0.028	0.042	0.037	0.011	-0.076	0.143*	0.020											0.23	0.42
(12) 交渉(勤務日・時間)	0.135**	0.062	-0.216**	0.076	0.052	-0.024	0.007	-0.035	0.217**	0.022	0.118*										0.36	0.48
(13) 交渉(残業時間)	0.121**	-0.023	0.005	0.021	0.029	0.009	0.091	-0.023	0.122*	0.117*	0.110	0.306**									0.08	0.27
(14) 交渉(出張)	0.063	-0.053	-0.003	0.079	0.115*	0.037	0.064	0.049	0.149**	0.062	0.252**	0.095	0.261**								0.04	0.20
(15) 交渉(勤務地)	0.052	-0.069	-0.107	0.091	0.089	0.076	0.018	0.001	0.047	-0.051	0.140*	0.245**	0.074	0.150**							0.07	0.25
(16) 交渉(本人業務目標)	0.142*	-0.026	-0.004	0.078	0.054	-0.051	-0.056	-0.048	0.091	0.064	0.248**	0.137*	0.146**	0.065	0.020						0.08	0.27
(17) 交渉(職場業務目標)	0.086	-0.053	-0.039	0.004	0.063	0.017	0.010	-0.011	0.002	-0.025	0.131*	0.130*	0.197**	0.045	0.082	0.441**					0.04	0.20
(18) 交渉(賃金水準・契約額)	0.074	-0.026	0.022	0.024	0.016	0.084	0.028	0.040	0.121*	0.140**	-0.015	0.188**	0.100	0.003	0.069	0.094	0.065				0.08	0.27
(19) 交渉(契約形態)	0.017	-0.101	0.057	0.015	-0.09	-0.008	0.127*	-0.026	0.126*	0.067	0.048	0.247**	0.112	0.022	0.095	0.032	0.073	0.434**			0.13	0.34
(20) 交渉(配属先部署)	0.016	-0.053	-0.003	0.004	-0.040	0.079	-0.049	-0.043	-0.023	-0.025	0.131*	0.095	0.197**	-0.042	0.150**	0.065	0.219**	0.128*	0.123*		0.04	0.20
(21) 交渉(進め方・裁量)	0.104	-0.054	-0.073	0.140**	-0.043	0.001	0.031	-0.074	0.152**	0.148**	0.084	0.088	0.216**	0.033	0.078	0.206**	0.208**	0.079	0.069	0.033	0.19	0.39

注: **P < 0.01; *P < 0.05

(4) 分析結果

変数間の相関関係を見たのが、図表 7-1 である。上司支援認知と相関が高いのは、貢献期待度 ($r = 0.322$)、裁量度 ($r = 0.239$)、労働条件交渉 (担当業務内容 $r = 0.152$)、労働条件交渉 (本人業務目標 $r = 0.142$) である。上司と部下との間に質の高い交換関係を示す変数間で弱い相関がみられる。

次に、これらの変数を説明変数とし、上司からの支援認知を被説明変数とした順序回帰分析の結果は、図表 7-2 である。高齢期の就業期間全般の取り組みの効果を捉えるため、勤続年数と雇用可能期間を統制変数に投入している。

図表 7-2 上司への支援認知の決定要因

— 順序回帰分析 (N=300) —

被説明変数：上司への支援認知		尊重	熟考	
統制変数	勤続 1 年未満	0.356	0.299	
	就業可能 1 年以内	-0.240	-0.198	
説明変数	2012 年職務行動	0.219 **	0.038	
	上司能力	0.079	0.095	
	上司・部下通算年数	0.025	0.021	
	年齢差	-0.011	-0.011	
	仕事裁量	0.083 **	0.080 **	
	貢献期待度 (ref.5 正社員よりかなり高い期待)			
	貢献期待度 4	-0.462	-0.540 *	
	貢献期待度 3 正社員と同程度の期待	-0.840 ***	-0.901 ***	
	貢献期待度 2	-0.824 ***	-0.886 ***	
	貢献期待度 1 正社員よりかなり低い期待	-1.970 ***	-2.052 ***	
	交渉 (担当業務内容)	0.295 *	0.282	
	交渉 (勤務日・時間)	0.052	0.077	
	交渉 (残業時間)	0.218	0.209	
	交渉 (出張)	-0.227	-0.155	
	交渉 (勤務地)	0.138	0.165	
	交渉 (本人業務目標)	0.312	0.317	
	交渉 (職場業務目標)	0.251	0.311	
	交渉 (賃金水準・契約額)	0.156	0.159	
	交渉 (契約形態)	-0.215	-0.234	
	交渉 (配属先部署)	-0.14	-0.193	
	交渉 (進め方・裁量)	0.001	-0.036	
	Cox & Snell		0.222	0.212
	カイ二乗		75.87 ***	70.925 ***
N		300	300	

注：***P < 0.01; **P < 0.05; *P < 0.1

分析結果をみると、尊重行動を説明変数に投入した場合（左段）、支援認知と関係があるのは、2012年尊重行動（+）、仕事の裁量度（+）、貢献期待度（+）である。熟考行動を説明変数に投入した場合（右段）、仕事の裁量度（+）、貢献期待度（+）と正の関係があった。

仮説 1-1 ～ 1-3 は、上司と高い交換関係を築く変数との関係をみている。仮説 1-1 は期待水準の高さとの関係を示しており、仮説は支持された。仮説 1-2 は仕事に与えられた裁量（時間・手段・場所）との関係を示しており、この仮説も支持された。仮説 1-3 は労働条件の交渉項目との関係を示しているが、尊重行動を投入した左段のみ有意な関係があった。この仮説は一部支持された。

仮説 2-1 と 2-2 は、期待水準のレベルとは無関係に、前年度の職務行動と上司からの支援認知の関係をみている。仮説 2-1 は前年度の熟考行動を対象とするが、統計的に有意な関係はなかった。仮説 2-1 は棄却された。仮説 2-2 は、前年度の尊重行動を対象とする。尊重行動と上司からの支援認知との間には、有意な関係があった。この仮説は支持された。

仮説 3 は、上司が高齢者と比べて何歳年下なのかを示した「上司と部下の年齢差」と上司からの支援認知との関係を示している。この変数と被説明変数との間には統計的に有意な差はない。この仮説は棄却された。

仮説 4 は、上司による当該高齢者の管理経験を示した「上司と部下関係の経験年数」と上司からの支援認知との関係を示している。この変数と被説明変数との間に統計的な有意差はなかった。この仮説は棄却された。

図表 7 - 3 貢献期待度の決定要因

— 順序回帰分析（N=300） —

被説明変数：貢献期待度		尊重	熟考
統制変数	勤続 1 年未満	0.018	-0.119
	就業可能 1 年以内	-0.041	-0.016
	仕事裁量	0.077 **	0.068 **
	交渉（担当業務内容）	0.003	-0.006
説明変数	2012 年職務行動	0.178 *	0.376 ***
	上司能力	-0.407 ***	-0.398 ***
	上司・部下通算年数	0.044	0.042
	年齢差	-0.010	-0.012
Cox & Snell		0.138	0.174
カイ二乗		44.655 ***	57.392 ***
N		300	300

注：***P < 0.01; **P < 0.05; *P < 0.1

仮説 5-2 は、期待水準の高さと無関係に、上司の業務遂行能力と上司からの支援認知との関係を示している。この変数と被説明変数との間に統計的な有意差はなかった。この仮説は棄却された。

次に、期待水準の高さと、熟考行動（仮説 2-3）、上司能力（高齢者の相対的な業務レベル：仮説 5-1）との関係を見ることにする。図表 7-3 の期待水準を被説明変数とした順序回帰分析の結果は、図表 7-3 である。図表 7-2 で投入した統制変数に加え、高い交換関係を示す変数である裁量度と交渉（担当業務内容）を統制変数に加えている。分析結果をみると、上司能力とは貢献期待度とは負の関係（高齢者の相対的な業務レベルの高さとは正の関係）、熟考行動とは正の関係が見られた。

仮説 2-3 は前年度の熟考行動と上司からの貢献期待度との関係を示している。両者には正の関係があるため、仮説は支持された。

仮説 5-1 は、上司と比べた高齢者の相対的な管理能力の水準と、上司からの貢献期待度との関係を示している。上司の管理能力の高さと、上司からの貢献期待度との関係は負の関係があった。仮説は棄却された。

(5) 小括～議論

分析結果から明らかになったことを整理しよう。第 1 は、上司と部下の属性変数に関することである。①上司と部下の年齢差、②上司による当該高齢者の管理経験、③上司の管理能力と、上司からの支援認知には統計的に有意な関係はなかった。高齢期全般をみると、年下の上司であっても、上司に当該高齢者への管理経験が短くても、上司の管理レベルが低くても、上司から受けられる支援の期待度には差はないことを示す。高齢期全般に亘って戦力化を図る場合、上司の年齢や上司の管理能力、上司と部下の業務経験は考慮する必要はないことがわかる。

しかし、今回は分析を行わなかったが、初期の関係構築時において、これらの変数が支援関係を構築する基礎となる可能性がある。例えば、上司と部下の感情の類似性と LMX の発達過程を分析した Bauer & Green (1996) は、感情的類似性と LMX とには正の相関関係があることを指摘している。しかし、成果変数や委任状況を投入すると、その関係は消える。このため、感情的類似性は、早期の相互作用の型に影響を与え、成果に影響を与えると捉えている。同様に、初期の関係構築に属性変数が影響を与え、上司と部下の関係構築を促進する可能性も存在する。高齢期の雇用期間は短く、活用成果を会社や職場が享受するためには短期に戦力化を図る必要がある。この検討は今後の課題としたい。

第 2 は、前年度の職務行動との関係である。前年度の尊重行動と上司からの支援認知、前年度の熟考行動と期待水準の高さとは正の関係があった。更に期待水準の高さは、上司からの支援認知と強い正の関係が見られる。これらを踏まえると、上司が支援行動を決めるルートは、高齢者の尊重行動と熟考行動では異なるといえる。熟考行動をとる高齢者は、業務水

準の高い仕事を引き受けることにより、上司から支援を受けられる関係が成立する。次は、現役世代の成長を意識して役割を決める行動である。「尊重行動」をとる高齢者は、期待される業務水準に関係なく、上司から支援を受けられやすい。高齢者は自己利益を追求せずに上司や現役世代への支援を引き受けることから、事業継続性の観点から上司が安心して仕事を任せ、かつ職場環境を上司が整えるためと考えられる。

重要な点は、前年度のいずれの行動も、翌年度の上司による支援水準に影響を及ぼすことである。Bauer & Green (1996) の分析結果と同様に、上司は高齢者の成果に応じて支援水準を決めることが確認できる。高齢者の戦力化には、前年度の職務行動を引き出す対策の効果と内容を検討しなければならない。そこで次節では、職務行動の決定要因を分析する。

3 節 職務行動を決めるのは

(1) 分析枠組み

前節では、上司の支援水準は、高齢者の前年度の職務行動が影響を与えていることを明らかにした。本節も同様に、仕事に挑戦する「熟考行動」と現役世代の支援活動を示唆する「尊重行動」に着目する。求められる対策を検討するため、①職務行動が変化する可能性、②変化を促す会社と上司の対策、③対策の効果、以上3点を検討する。この分析結果からも、定年前からの対策の必要性と、対策を継続する意義が明らかになる。

a. 職務行動の変容の可能性

高齢者や上司へのヒアリングを行う前川製作所の担当者への聞き取り調査からは、高齢者の就業意識は劇的に変わらないという認識をもつことを明らかにしている（鹿生 2012）。このため、高齢期に入る前の50歳時点で、周囲からの評価を社員に伝え、行動変容を求める研修を行う。この状況を踏まえると、60歳代中盤を迎える団塊世代の雇用者は、これまでの勤務態度や仕事への関わり方を大きく変えられず、一年前と同じ職務行動を続けることが考えられる。

仮説 6-1：現時点の熟考行動と一年前の熟考行動には、高い正の関係がある。

仮説 6-2：現時点の尊重行動と一年前の尊重行動には、高い正の関係がある。

b. 会社と上司の対策

(a) 熟考行動と対策の関係

現役時代と比べて高齢者の場合、就業を通じて活躍できる機会は相対的に少なくなる。加えて年齢が高くなれば、金銭的な動機は低くなり、社会的なつながりや仕事自体への興味から就業を選択する傾向が高まる（本報告書第I部）。①会社や職場が高齢労働力に期待することを従業員に伝えること、②会社や職場が高齢者の活躍を支援するために現役世代へ働きかけること、以上により、高齢者が働きやすい環境の基盤ができる。更に、会社や職場で新

たな仕事や今の仕事で挑戦する機会があれば、仕事への意欲は高まることが考えられる。

仮説7：会社と上司による対策の実施状況と、高齢者の熟考行動には正の関係がある。

(b) 尊重行動と対策の関係

熟考行動は、内省して努力を投じる行動である。一方で、尊重行動は現役世代との役割分担を意識し、現役世代の成長を妨げないようにする行動である。高齢者の活用により、中長期的に職場の生産性が低下する問題が起こりえる。組織のなかで相対的に高齢者のスキルレベルが高ければ、高齢者は今の仕事を継続でき、かつ賃金や勤務時間の労働条件は良好な条件を享受できる。高齢者がこの状態に価値をおくとすれば、それを維持するために、以下の方法をとることが考えられる。例えば、①現役世代の成長に必要な課業を占有し、②現役への指導を怠るなど、現役の成長を支援しないこと、③その他には、会社や上司からの情報または会社や上司への情報をコントロールし、社内での立場を維持する等のインフルエンシ活動を行うこと、などが想定される。この行動が頻繁に起これば、現役世代への仕事の移譲が滞り、高齢者の人件費増や事業継続性のリスクを高めること。更に、経験や知識を蓄積してきた技術や手法などを放棄し、他の技術や手法を新たに確立するコストも発生する。加えて、高齢者のインフルエンシ活動に巻き込まれ、現役世代のやる気が低下すること。以上を含む問題が発生しうる。その問題に対して、会社や上司が高齢者の新たな役割に価値を見だし、新たな業務に挑戦することに、会社や上司が支援する意志や能力があれば、現役世代と異なる役割への転換が持続的に行われると考えられる。ここから、

仮説8：会社や上司による支援と、高齢者の尊重行動には正の関係がある。

(2) サンプル

職務行動の変化を捉えるため、団塊世代調査の2012年調査と2011年調査を用いる。前年度の行動変化をとらえるため、対象は2012年調査時点で、①雇用形態は雇用者、②勤務先は企業・公的機関、③勤続1年以上に該当する411名を分析対象とする。

分析対象は、2012年調査時点で、対象者の平均年齢は63.4歳 (s.d. = 0.87)、男女の構成比は、男性が83.2%、女性が16.8%である。雇用形態の構成比は「正規の職員・従業員」が41.4%、「出向社員」1.2%、「契約社員」23.4%、「嘱託社員」13.4%、「パート」14.8%、「アルバイト」3.9%、「派遣スタッフ」1.2%、「その他」0.7%となっている。役職は「役員クラス+部長クラス」は14.4%、「課長クラス」6.3%、「係長・主任クラス」4.1%、「役職なし」68.1%、「その他」7.1%である。勤務先の従業員規模の構成は、「10人以下」は9.0%、「11～30人」10.9%、「31～50人」9.5%、「51～100人」10.2%、「101～300人」16.8%、「301～500人」5.1%、「501～1000人」6.8%、「1001人以上」26.5%、「わからない」5.1%である。仕事内容の構成比は「管理的な仕事」が13.1%、「専門的・技術的な仕事」20.9%、「事務的な仕事」22.9%、「販売・営業の仕事」7.1%、「サービスの仕事」7.5%、「保安の仕事」3.6%、「農林・漁業の仕事」0.2%、「生産工程の仕事」4.9%、「運輸・機械運転の仕事」5.1%、「建設・採掘の仕事」1.5%、「運搬・清掃・包装などの仕事」3.9%、「そ

の他」9.2%となっている。勤続年数の構成比は、「1～3年未満」14.6%、「3～5年」14.6%、「5～10年未満」18.2%、「10年以上」52.6%となっている。

(3) 変数の説明

a. 職務行動

前節で説明したように、仕事への努力の傾倒を示す「熟考」と現役世代との役割を意識する「尊重」の職務行動を対象とする。「熟考」は2011年調査、2012年調査共に、「自分の仕事に問題がないかどうか考えながら仕事をしている」という設問に、「あてはまる」(5点)～「あてはまらない」(1点)から回答する5点尺度としている。2011年調査の平均値は「3.81点」(s.d. = 0.69)、2012年は「3.79点」(s.d. = 0.70)であった。「尊重」は2011年調査、2012年調査共に、「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」という設問に、上記と同じの5点尺度の選択肢を設けている。2011年調査の平均値は「3.52点」(s.d. = 0.68)、2012年は「3.58点」(s.d. = 0.69)であった。

b. 2012年会社取り組み(説明変数)

会社の取り組みを2つから捉える。第1は、会社が高齢者を活用する意欲を従業員に示す「2012年企業活用伝達」である。「勤務先では、高齢者が必要であることを従業員に伝えている」という設問に、「あてはまる」(5点)～「あてはまらない」(1点)から回答する5点尺度としている。平均値は、「2.82点」(s.d. = 0.99)である。第2は、高齢者にも成長機会を与える「2012年企業成長機会」である。「勤務先では、仕事を通じて成長する機会が与えられる」という設問に、上記と同じ5点尺度の選択肢を用意している。平均値は、「2.90点」(s.d. = 0.92)である。

c. 2012年上司取り組み(説明変数)

上司の取り組みを2つから捉える。第1は、高齢者の役割を他の従業員に伝え、高齢者の活動を周知し、役割発揮を支援する「2012年上司役割伝達」である。「上司は、私の役割を、他のメンバーに広く伝えてくれる」という設問に、「あてはまる」(5点)～「あてはまらない」(1点)から回答する5点尺度としている。平均値は、「3.16点」(s.d. = 0.98)。第2は、仕事で意見を尊重し、挑戦する機会を提供する「2012年上司意見尊重」である。「上司は、意見の食い違いがあったとき、私の考え方を試させてくれる」という設問に、上記と同じ5点尺度の選択肢を設けている。平均値は「3.04点」(s.d. = 0.93)である。

d. 職位ダミー(統制変数)

2012年調査から、職位が係長以上を「1」とし、それ以下を「0」とするダミー変数を設けた。平均値は0.25点(s.d. = 0.43)である。

e. 職種ダミー(統制変数)

2012年調査から、職種が管理的な仕事と専門的・技術的な仕事を担当する人を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数を設けた。平均値は「0.34点」(s.d. = 0.47)である。

(4) 分析結果

変数間の相関分析の結果は、図表 7 - 4 である。「2012 年熟考行動」と相関が高いのは、本人行動である「2011 年度熟考行動」($r = 0.498$)、上司の対策である「2012 年上司意見尊重」($r = 0.300$)と「2012 年上司役割伝達」($r = 0.271$)、会社の対策である「2012 年企業成長機会」($r = 0.241$)と「2012 年企業活用伝達」($r = 0.164$)の順となっている。「2012 年尊重行動」と相関が高いのは、本人行動である「2011 年尊重行動」($r = 0.554$)、上司の対策である「2012 年上司役割伝達」($r = 0.214$)、会社の対策である「2012 年企業成長機会」($r = 0.202$)の順になっている。

図表 7 - 4 相関分析 (N=411)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	平均値	標準偏差
(1) 職種ダミー										0.34	0.70
(2) 職位ダミー	0.502**									0.25	0.69
(3) 2012 年熟考	0.160**	0.145**								3.79	0.68
(4) 2012 年尊重	0.068	0.036	0.407**							3.81	0.69
(5) 2011 年熟考	0.039	0.064	0.498**	0.278**						3.52	0.99
(6) 2011 年尊重	-0.012	0.009	0.295**	0.554**	0.354**					3.58	0.92
(7) 2012 年企業活用伝達	0.132**	0.096	0.164**	0.124**	0.174**	0.095				2.82	0.98
(8) 2012 年企業成長機会	0.204**	0.243**	0.241**	0.202**	0.205**	0.086	0.452**			2.90	0.93
(9) 2012 年上司役割伝達	0.205**	0.238**	0.271**	0.214**	0.212**	0.103*	0.438**	0.602**		3.16	0.47
(10) 2012 年上司意見尊重	0.180**	0.255**	0.300**	0.154**	0.217**	0.084	0.341**	0.583**	0.797**	3.04	0.43

注：**P < 0.01; *P < 0.05

図表 7 - 5 職務行動の決定要因

— 階層的重回帰分析 (N=411) —

被説明変数：2012年尊重		標準化係数	標準化係数
説明変数	2011年尊重行動	0.554 ***	0.538 ***
	2012年企業活用伝達		-0.026
	2012年企業成長機会		0.114 **
	2012年上司役割伝達		0.161 **
	2012年上司意見尊重		-0.077
統制変数	2012年職種ダミー(管理・技術ダミー)		0.056
	2012年職位ダミー(係長以上ダミー)		-0.041
調整済み R ²		0.307 ***	0.331 ***
△ R ²			0.036 ***
F 値		181.28 ***	30.039 ***
N	411		411
被説明変数：2012年熟考			
説明変数	2011年熟考行動	0.498 ***	0.451 ***
	2012年企業活用伝達		0.002
	2012年企業成長機会		0.026
	2012年上司役割伝達		0.012
	2012年上司意見尊重		0.154 **
統制変数	2012年職種ダミー(管理・技術ダミー)		0.098 **
	2012年職位ダミー(係長以上ダミー)		0.018
調整済み R ²		0.246 ***	0.286 ***
△ R ²			0.051 ***
F 値		134.554 ***	24.515 ***
N	411		411

注：***P < 0.01; ** P < 0.05; *P < 0.1

各々の職務行動を被説明変数とした階層的重回帰分析の結果は、図表7-5である。

最初に、2012年尊重行動の結果をみると、前年度の尊重行動が最も強く影響を与え（ $r = 0.538$; $p < 0.01$ ）、次いで「2012年上司役割伝達」（ $r = 0.161$; $p < 0.05$ ）、「2012年企業成長機会」（ $r = 0.114$; $p < 0.05$ ）の対策と「正」の関係がある。

次に、2012年熟考行動の結果をみると、尊重行動同様に、前年度の熟考行動が最も強く影響を与え（ $r = 0.451$; $p < 0.01$ ）、次いで「2012年上司意見尊重」（ $r = 0.154$; $p < 0.05$ ）との間に「正」の関係がある。

仮説6-1と6-2は、前年度の職務行動と現時点の職務行動の関係を示している。熟考行動と尊重行動共に、前年度の各行動と高い正の関係があった。仮説6-1と仮説6-2は支持された。

仮説7は、会社と上司の取り組みと、高齢者の熟考行動との関係を示している。熟考行動は、上司による挑戦機会の提供を意味する「2012年上司意見尊重」と正の関係があった。会社の対策とは関係がなかったことから、仮説は一部支持された。

仮説8は、会社と上司の取り組みと、高齢者の尊重行動との関係を示している。尊重行動は、上司による役割提示とその支援を意味する「2012年上司役割伝達」と、会社による活躍場の提供を示す「2012年企業成長機会」との間に、正の関係があった。一部の対策とは関係がなかったことから、仮説は一部支持された。

(5) 小括～議論

ここまで明らかにした要点を整理しよう。第1は、行動の可塑性の低さである。熟考行動と尊重行動はいずれも、前年度の行動に大きな影響を受けていた。これは会社・上司の対策の変数を投入しても、同じ傾向を示していた。この結果から、職務行動の可塑性は低いと結論づけられる。職務行動はこれまでのキャリアや経験が蓄積された結果である。他方で、上司は高齢者の行動に応じて支援水準を決める。更には、上司からの支援水準の認知が、高齢者の発揮度を規定するという関係がある。問題があれば、そのサイクルを止める対策が必要になる。これには早い時点で、高齢期のキャリアや役割、周囲との関係を見直すという振り返りの機会を設けて、意識を切り替えるしかけが必要となる。

第2は、職務行動に与える対策の種類の違いである。熟考行動には、「上司意見尊重」と正の関係があり、尊重行動には「企業成長機会」「上司役割伝達」と正の関係があった。熟考行動は、日々の業務において、仕事に没頭でき、仕事から喜びを感じられる機会が与えられる対策に効果がある。他方で、尊重行動は、これまでの役割に固執させない対策と関連がある。特に、新たな役割を探索する機会を提供し、新たな役割を職場で支援する体制を上司が整える対策に効果があるといえる。

第3は、会社よりも上司の対策が、相対的に効果が高いことである。上記「2」で示したように、期待する行動に応じて対策は異なるが、会社よりも上司による対策の影響が相対的に高い。これらの対策の効果は絶対的に高くないが、（上司の管理能力ではなく）上司の対

策によって、高齢者の職務行動が影響を受けることを意味する。上司が高齢者の役割設定や支援方法、活用方法の提示に成功すれば、求める行動が期待できる。他方で失敗すれば、求める行動は期待できなくなる。第6章・第7章の議論を総括すると、上司による対策は、高齢者の職務行動に緩やかに影響を与え、その行動を受けて上司は職場における活用方法と支援水準を決め、それに応じて高齢者の発揮度が決定するという相互関係がある。戦力化を図るには、上司が誤ったマネジメントを行えばそれを修正すること、上司の対策が優れていればそれを強化する。人事部や上級の管理職による承認機会を定期的に設ける必要がある。

更に、相互関係は、今の上司と高齢者の関係から開始されるのではない。高齢者がこれまでに仕えてきた上司との関係から始まる。高齢期に入る前から、上司と高齢者が今後のキャリアや役割の準備・調整を進めることにより、高齢期に戦力化できる確率が高まるものと考えられる。

4節 議論～第6章・第7章を総括して～

第6章と第7章では、高齢者の戦力化を図る対策を検討するために、先進企業の取り組みの意義をアンケート調査から検証してきた。以下、団塊世代から明らかになったことを整理し、前川製作所が進めてきた高齢者対策の意義を説明し、本稿の結びとする。

第6章では、①高齢者の発揮度を高めるには、上司から支援を受けることが効果的な対策であること、②上司から高い支援を受け、高齢者も高い発揮度を示す関係を築く場合、現役世代へのすみわけを意識した行動が期待できること、以上の点を確認した。第7章では、①上司からの支援は、高齢者の前年度の職務行動が影響を与えていること、②職務行動の可塑性は低いこと、③職務行動を変える対策は、会社よりも継続的な上司の支援に効果があること、④①ゆえに早期の対策が必要となるため、今の上司に限らず、高齢期になる前の上司からの支援も必要になること、以上の点を確認した。

これらの分析結果を踏まえて、前川製作所が行ってきた「高齢者活性化」⁸策の意義を検証したい。高齢者の活性化の目的は、既に上司と高齢者間で形成された低位活用の状態を、いずれも高い水準に引き上げる、いわば高位活用状態への転換をはかることにある。この関係に転換し、両者が利点を享受できる支援を行うことが人事部に求められる役割となる。検討すべきは、この関係構築に向けて、何をすべきかである。

データ分析からは、上司の支援認知が低い原因は、①高い信頼関係にない（期待値が高くない、裁量がない）状態にあること、もしくは、②高齢者が尊重行動をとっていなかったこと、以上の2点にある。更に前者の原因は、高齢者の前年度の行動が低位である（尊重行動と熟考行動が低い）ことにある。

⁸ 前川製作所では「活性化」という用語を使うため、本稿でもそれに準拠する。

最初に、調査結果から高齢者の行動の決定要因を整理しよう。すみわけを意識した行動(尊重)をとる高齢者は、期待水準の高低を問わず、上司から高い支援を受けられる。他方で、真摯に仕事に取り組む姿勢をもつ高齢者(熟考)は、その実績を基礎に、上司から高い水準の期待を抱かれる。この役割期待により、上司から高い支援を受けられる。これらの職務行動を引き出すときに、重要な点は3つある。

第1は、高齢者の行動のうち、前者の尊重行動を引き出す対策である。この行動をとる高齢者は、高い水準の役割を獲得するプロセスを経ることなしに、上司から信頼される。この行動を引き出すには、今の仕事に固執し、その仕事への影響力を残そうとするインフルエンス活動を回避し、抑制する対策を必要とする。会社側は、現役世代と異なる役割を高齢者に期待し、その機会を与え、その方向性を提示することが求められる。単に、高齢者に能力開発機会を提示することを意味しない。役割を共に考え、その役割を確立するための費用と機会を提供することである。例えば、前川製作所では、高齢者に期待する役割を方針として提示すること。加えて、新たな役割を探索するために、人生を振り返り、今後、何をすべきかを考え直し、新たな役割を探索する目的の研修を実施している。

第2は、いずれの行動も、前年度の行動から大きな影響を受けることにある。Bauer & Green (1996)は従業員の評価が高いと上司の信頼が高くなり、加えてそれが蓄積され、次期の従業員の評価を高める、またそれを維持する効果を指摘している。今回の調査結果でも、高齢者の過去の行動が現在の行動を規定するため、問題のある高齢者の行動が変容する時期が早いほど、早期に上司はその実績をもとに信頼をし、互いの関係を強化できる可能性を示唆している。仕事の関わり方や態度は、個人に帰する部分が多い。しかし、自ら気づいて行動を修正することは難しい。行動を修正するには、外からの働きかけが必要であり、行動の可塑性の低さを考慮すると、問題があれば、早い時期に対策をおこなうことが望ましい。

第3は、関係を維持することである。Bauer & Green (1996)は蓄積に加えて、その関係を維持する点も議論の範疇に含めている。今回の調査結果が示すように、行動変容を促す対策も、多少の効果がある。尊重行動は、会社の成長機会・上司の役割伝達と正の関係、熟考行動は上司の意見尊重と正の関係にあった。一度、高い関係を築き、高齢者が前向きな行動をおこなっている場合でも、自らが活動する方向性や上司の希望、会社の希望との間にずれが生じることになれば、信頼関係は崩れかねない。そのため、定期的に人事部や上級管理職からの承認を得るといふ、役割の調整・補正、職務行動の補正機会を設ける必要がある。

後者2点にみるように、重要な点は、高齢期からの対策では不十分であり、高齢期に入る前に対策を行うことである。加えて、上司と部下の関係性が変容する要因もあるため、その関係を維持する支援も必要になる。このような背景から、前川製作所では、定年前には周囲からの評価を理解して行動計画を作る研修(「場所的自己発見研修」)を行い、意識の切り替えを早い時期から意識させること。また定年前から面談機会を設け、上司や高齢者の両者で高齢期のキャリアを見据えて準備を進めること。更に、定年後は、上司と高齢者の両者に面

談を行い、①意欲を高め、②役割のすり合わせ、を人事部と共に調整するものと考えられる。

次に、後者の上司の対策をみよう。職務行動を変容するには、会社の支援よりも上司の支援に効果が高いことが調査結果から明らかになった。日々の業務で接点をもつのは上司であるためと考えられる。尊重行動と正の関連のある期待役割の周知について、前川製作所の管理能力の高い上司は、新たな役割を提示し、それに向けて周囲からの支援を集める工夫を行っている。例えば、指導役としての高齢者の役割を周知する方法として、本人に役割を伝えるとともに、高齢者と若手を組み合わせて現場に派遣するなど業務分担を通じて暗黙的に高齢者の役割を伝える方法、更には、指導効果を高めるために、現役世代に教わり方を助言し、高齢者の役割の機能を高める工夫を行っていた。同様に、熟考行動と正の関連のある意見尊重については、育成時には、現場の問題に応じて、顧客への折衝方法、業務計画の策定方法、進捗管理方法、安全対策、機械や電気の技術面の指導に至るまで、講義内容と実施時期に裁量を与えていた。他にも、みずからの役割を探し、新たな事業に展開できる能力をもつ高齢者には、上司は成果の評価のみで、そのプロセスに多くの裁量を与えている。

このように優秀な上司は、自らの裁量とアイデアをもとに、高齢者の能力を活用している。個別対策は、現場の活用状況に即して進めることが望ましい。そして、現場の管理職による、裁量を支援するためにも人事部による承認・調整プロセスを経ることが必要となる。前川製作所では、①業務内容や人間性を熟知した人材を配置し、高齢者と管理者の両者に活用方針を提案し、評価や期待役割の設定に齟齬がある場合には調整を図り、問題がなければそれを承認している。この対策を選択する理由は、分析結果が示すように人事部が現場の管理職に高齢者活用の裁量を与え、その上司の管理方法を評価し、必要に応じて改善するという後方支援が高齢者の能力を発揮するには効果的であるという判断によるものと考えられる。

調査結果からも、高齢期の「いま」の状態改善に留まらない。高齢者の行動は緩やかに変容するため、「いま」の上司だけでなく、「現役時代」の上司が果たす役割も大きくなる。前川製作所が、定年前に面談機会を設けて近い将来高齢者になる従業員の活用状況を把握し、今後の活用方法を提示させるのは、高齢者本人が期待される役割を見出し、その仕事に真摯に取り組むことを促すことが、高齢者の戦力化には欠かせないことによる。しかしながら、プレイングマネージャー化した上司は、時間や労力の資源制約が厳しくなるため、高齢者への支援も困難になる。これゆえ、現役時代の上司に、高齢期を見据えて中高年者の役割を考えさせる主旨の面談機会を設けることも、人事部が推進すべき重要な対策となる。

(鹿生治行)

【参考文献】

- 今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。
- 大木栄一（2013）「60歳以上の部下がいる管理職の評価行動と部下活用の管理職への支援」『65歳超高齢者の職場管理の実態と今後のあり方に関する調査研究報告書』高齢・障害・求職者雇用支援機構（部内限）。
- 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆（2014）「大企業の中高齢者（50歳代正社員）の教育訓練制作と教育訓練行動－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』第643号。
- 小熊栄（2013）「高齢者活用のためのマネジメントと職場コミュニケーション－百貨店企業2社の事例を題材として－」『65歳超高齢者の職場管理の実態と今後のあり方に関する調査研究報告書』高齢・障害・求職者雇用支援機構（部内限）。
- 鹿生治行（2004）「雇用主としての派遣会社の役割－苦情処理の分析を手がかりに」『大原社会問題研究所雑誌』No.550・551
- 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。
- 鹿生治行（2013）「高齢者による役割範囲をめぐる交渉と管理職のマネジメント－前川製作所の高齢者5名を対象として－」『65歳超高齢者の職場管理の実態と今後のあり方に関する調査研究報告書』高齢・障害・求職者雇用支援機構（部内限）。
- 河邊彰男（2013）「高齢人材サービス事業の可能性－ビジネスの観点から－」『高齢者の移動の現状と課題』独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（部内限）。
- 菊澤研宗（2006）『組織の経済学入門－新制度派経済学アプローチ』有斐閣。
- 木村琢磨（2012）「高齢労働者の職場適応」『団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究報告書－2011年調査』高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- 木村琢磨（2013）「高齢者雇用の推進における人材ビジネスの機能－ビジネスモデルと業務プロセスの視点から－」『高齢者の移動の現状と課題』高齢・障害・求職者雇用支援機構（部内限）。
- 鈴木忠（2008）『生涯発達のダイナミクス－知の多様性、生きかたの可塑性』東京大学出版会。
- 高木朋代（2006）「人事管理の変化と高齢者雇用」『季刊家計経済研究』No.70。
- 塚本成美（2014）「シルバー人材センターにおける「生活のための就業」と就業機会の拡大－シルバー人材センターと他機関との連携可能性－」『高齢者の労働移動の現状と課題』高齢・障害・求職者雇用支援機構（部内限）。
- 戸薊利和（2011）「65歳雇用確保措置義務化政策について－戸薊利和理事長の講演録－」『70歳雇用に向けた企業・従業員・社会の役割』高齢・障害・求職者雇用支援機構（部内限）。
- 永野仁（2011）「高齢者の仕事生活と就業観」『高業績・活動的高齢者の人事管理』高齢・障害者雇用支援機構。
- 永野仁（2013 a）「高齢者の雇用状況：「雇用動向調査」事業所票個票による分析」『高齢者の移動の現状と課題』高齢・障害・求職者雇用支援機構（部内限）。
- 永野仁（2013 b）「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

- 年齢者の移動の現状と課題』『高齢者の移動の現状と課題』 高齢・障害・求職者雇用支援機構（部内限）。
- 中村圭介（1987）「事務処理サービス産業の発展と労働市場の構造変化」『雇用職業研究』 No.28.
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田徹（2010）『流れを経営する－持続的イノベーション企業の動態理論』 東洋経済新報社。
- 西岡由美（2011a）「高齢者派遣で働くということ」『首都圏におけるエイジフリー社会構築に向けた就業・社会活動に関する調査研究報告書』 高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- 西岡由美（2011b）「高齢者派遣の現状と可能性－首都圏の人材派遣会社の視点から－」『首都圏におけるエイジフリー社会構築に向けた就業・社会活動に関する調査研究報告書』 高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- 西村孝史（2011）「継続雇用者の人的資源管理」『首都圏におけるエイジフリー社会構築に向けた就業・社会活動に関する調査研究報告書』 高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- 前川総合研究所・場と組織のフォーラム（1996）『マエカワの「独法」経営』株式会社プレジデント社。
- 前川正雄・野中郁次郎（監修）（2011）『マエカワはなぜ「跳ぶ」のか－共同体・場所・棲み分け・ものづくり哲学』ダイヤモンド社。
- 藤波美帆（2010）「70歳雇用に向けた高齢者用人事管理の現状と高齢者雇用パフォーマンス」『「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会調査研究報告書』 高齢・障害者雇用支援機構。
- 藤波美帆（2013 a）「嘱託社員（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』 第 631 号。
- 藤波美帆（2013 b）「高齢社員を含めた多様な人材活用に向けた教育訓練制度の現状と課題－先進5社の事例からみた教育訓練制度を中心に－」『65歳超高齢者の職場管理の実態と今後のあり方に関する調査研究報告書』 高齢・障害・求職者雇用支援機構（部内限）。
- 藤波美帆・大木栄一（2011）「嘱託（再雇用者）社員の人事管理の特質と課題－60歳代前半層を中心に」『日本労働研究雑誌』 第 607 号。
- 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』 第 619 号。
- 森田一寿・永野仁・田中丈夫・内田賢・木村琢磨・山路崇正・鹿生治行（2010 a）『65歳を超えていきいきと働くために－先進18社に見る実態と会社の方針』 高齢・障害者雇用支援機構（部内限）。
- 森田一寿・永野仁・田中丈夫・内田賢・木村琢磨・山路崇正・鹿生治行（2010 b）『高業績・活動的高齢者の人事管理』 高齢・障害者雇用支援機構。
- 森永雄太・鈴木竜太・三谷裕（2010）「職務設計を通じた動機づけ戦略－自律的な職務設計とジョブ・クラフティングに注目して -」 Discussion paper series, 神戸大学。
- 山岸俊男（1998）『信頼の構造－こころと社会の進化ゲーム』 東京大学出版会。
- Ackerman, P. L. & Rolfhus, E. L. (1999). The locus of adult intelligence: Knowledge, abilities, and nonability traits, *Psychology and Aging*, Vol.14, No.2, 314-330.

- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, 839-862.
- Alchian, A. & Demsetz, H. (1973). The property right paradigm. *The journal of Economic History*, Vol.3, 777-795.
- Armstrong-Stassen, M. & Usel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers, *Journal of Occupational organizational psychology*, 82, 201-220.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models, *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462.
- Ballinger, G. A., Lehman, D. W. & Schoorman, F. D. (2010). Leader-member exchange and turnover before and after succession events, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113, 25-36.
- Bacharach, A. B., Bamberger, P. & Mundell, B. (1993). Status inconsistency in organizations: From social hierarchy to stress, *Journal of organizational Behavior*, Vol.14, 21-36.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). Proactive component of organizational behavior: A measure and correlates, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, 103-118.
- 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.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, No.6, 1538-1567.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., Giles, W. F. & Jack Walker, H. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): development and validation of a scale, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 979-1003.
- 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.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.5, 730-743.
- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Collons, M. H., Hair, J. F. & Rocco, T. S. (2009). The older-worker-younger-supervisor-dyad: A test of reverse Pygmalion effect, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.20, No.1, 21-41.

- Cooper-Thomas, H. D. & Burke, S. E. (2012). Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good things?. In C. R. Wanberg, (Ed.), *The oxford handbook of organizational socialization* (pp.56-77). Oxford Library of Psychology.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations, *Journal of Management*, Vol.26, No.3, 435-462.
- Dansereau, Jr. F., Graen, G. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and human performance* 13, 46-78.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 618-634.
- Eisenberger, R., Huntington., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, Vo.71, No.3, 500-507.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Feldman, D. C. & Brett, J. M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hire and job changers, *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.2, 258-272.
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study, *Journal of Management*, Vol.11, No.3, 39-53.
- 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.
- Graen, G. B., Liden, R. C. & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, No.6, 868-872.
- Graen, G. & Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied psychology*, Vol.63, No.2, 206-212.
- Hart, O. (1990). An economist's Perspective on the Theory of the Firm. Williamson, O. (ed.) *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*. Oxford University Press.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.2, 262-279.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult development, and work motivation, *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 440-458.
- Liden, R. C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.3, 451-465.
- Liden, R. C. & Wayne, S. J. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.4, 662-674.
- Louis, M. R., Posner, B. Z. & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization

- practices, *Personnel Psychology*, 36, 857-866.
- 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. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.2, 173-183.
- 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.
- Ostroff, C. & Atwater, L. E. (2003). Does whom you work with matter? Effects of referent group gender and age composition on manager's compensation, *Journal of Applied psychology*, Vol.88, No.4, 725-740.
- Perry, E. L., Kulik, C. T. & Zhou, J. (1999). A closer look at the effects of subordinate-supervisor age differences, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 341-357.
- Treadway, D. C., & Witt, L. A., Ferris, G. R., Hochwarter, Wayne., Perrewe, P. & Goodman, J. M. (2005). The role of Age in perceptions of politics – job performance relationship: A three-study constructive replication, *Journal of Applied psychology*, Vol.90, No.5, 872-881.
- Toegel, G., Kilduff, M. & Anand, N. (2013). Emotion helping by managers: An emergent understanding of discrepant role expectations and outcomes, *Academy of management Journal*, Vol.56, No.2, 334-357.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.2, 278-287.
- 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).
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S. & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and Culture: A meta-Analysis of correlates of LMX across 23 countries, *Journal of Applied psychology*, Vol.97, No.6, 1097-1130.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, 698-714.
- Saks, H. A. & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory, In C. R. Wanberg, (Ed.), *The oxford handbook of organizational socialization* (pp.27-57). Oxford Library of Psychology.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.4, 579-584.
- Setton, R. P., Bennet, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied psychology*, Vol.81, No.3, 219-227.
- Shore, L. M. & 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.
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 64-96.
- Tsui, A. S. & O'reilly III . C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads, *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.2, 402-423.
- Von Hippel, C., Kalokerinos, E. K, & Henry, J. D. (2013). Stereotype threat among older employees: Relationship with job attitude and turnover intentions, *Journal of Applied psychology*, Vol.28, No.1, 17-27.
- Wanous, J. P. (1977). Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside, *Psychological Bulletin*, Vol.84, No.4, 601-617.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Malik, S. D. (1984). Organizational socialization and group development: Toward an integrative perspective, *Academy of Management Review*, 1984, Vol.9, No.4, 670-683.
- Wayne, S. J., shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perception of organizational support and leader-member exchange, *Journal of Applied psychology*, Vol.87, No.3, 590-598.
- Wayne, S. J., shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.1, 82-111.
- 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).