

### 3章 継続雇用者の勤務態度と対策に係る試論 ～定年前後の行動変化、ぶら下がり、抱え込み～

#### 1節 はじめに

本章の目的は、定年前後の職場行動の変化、60歳以降の勤務態度を捉えることにより、人事担当者が定年前と定年後におこなう対策や、60歳以降の就業者向けの人事管理の方向性について、大枠を捉えることにある。

高齢者雇用安定法の平成16年改正と平成24年改正を経て、65歳までの希望者全員の雇用確保措置が講じられることになった。平成16年改正では、就業規則や労使協定で継続雇用者の基準を設置することが可能になったが、平成24年にかけて段階的に基準設置が廃止されてきた。従来は、60歳以降の雇用の対象者が、選別された一部の高齢者であったことから、企業側は職業能力や勤務態度に優れた人材を活用することが可能であった。平成24年改正により、60歳を超えても企業に留まる高齢者が数量的に増加することから、企業側は定年前からの対策や60歳代の活用策を考えていく必要に、より一層迫られることになる。

法改正により、高齢者の就業意欲の面から、企業の現場レベルでは大きく3つの課題への対応に迫られると考えられる。第一は、定年前後の役割の変化である。定年後は労働条件も変化し、おおむね現役世代を支援する役割も付記されることになる。数量的な増加に伴い現役時代からの変化に対応できない高齢者の増加が懸念される。彼らの戦力化を図らなければ、現役世代の負担が増加し、職場の生産性が低下しかねない。

第二は、ぶら下がりである。65歳までの雇用確保措置が義務化されるため、従業員には60歳以降も雇用の場を確保するのが企業の当然の義務として認識され、65歳まで企業に生活費の面倒をみてもらえろという意識を抱かれやすくなる。更には、現役世代と異なり、金銭的な必要性は相対的に高くなく、かつ残りの職業人生が短くなることから、企業の長期的な成長という視野に立って仕事に取り組もうとする行動を引き出しにくくなる問題もある。以上から、65歳まではそれなりの成果を挙げればよいという、職場へのぶら下がりが生じる可能性が高まる。

第三は、仕事の抱え込みである。高齢者が企業で長く働きたいと思う場合には、社内での希少性を担保する必要がある。企業から必要な人材であると思われれば、継続して雇われる確率が高まる。一方、企業側から見ると、事業の継続可能性を高めるには、高齢者の経験や知識を現役世代に引き継ぐことを希望する。この役割は、高齢期に期待される役割でもある。しかしながら、現役世代を育てて一人前にするという事は、自らの社内での価値を相対的に低くすることにつながる。このため、長く働くことを希望する高齢者は、現役世代に仕事

を教えることは避けたいと思うであろう。特に全員一律に雇用上限年齢を定めず、個別に決める場合にはこの問題に直面する恐れがある。高齢者がその役割を受容しても、現場でその役割を引き出す工夫がなければ、結果的に仕事の抱え込みが発生してしまう。

そこで本章では、①意識転換、②ぶら下がり、③仕事の抱え込みの問題を、働く側の意識を捉えた団塊世代調査から捉えることにする。なお団塊世代調査は、就業状態の変化を捉える目的で行う調査であるため、上記3つの問題と対策を捉えるには不十分である。そこでここでは今後おこなう研究を深めるときの基礎的な分析とすることとし、対策の大枠を捉えることにしたい。

次節では、ここ一年間で定年を迎えて同一企業で継続雇用者となった13名を対象に、職場における行動の変化を捉えることにしたい。3節では、ぶら下がりがどのような活用時に起こり、どのような対策が必要になるのかを見ていく。4節では、現役世代の育成を期待されている高齢者を対象に、その役割を發揮する人としていない人の違いを捉えることにする。

## 2節 継続雇用者の職場行動

本節では、一年前には正社員であったが、ここ一年間で継続雇用者になった13名を対象に、一年間で職場における行動にどのような変化があったのかを捉えることにする。ここから、定年前と定年後にどのような対策を行えばよいのかを見ていくことにする。なおここでは、13名と少数のサンプルになるため、参考値であることに留意されたい。

職場行動は、永野（2011）や木村（2012）をふまえて高齢者に求められる3つの行動（「探索行動」、「調和行动」、「抑制行動」）をとりあげている。ここでは、それらの行動を構成する行動について、2012年調査の設問（Q33）を見ることにしよう。

### ○探索行動

「徹底追求」：「困難にぶつかったとき、原因を徹底的に追求する」

「熟慮」：「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」

「裁量」：「設備や人員、資金などに制約があっても、そのなかで最良の方法を考えている」

### ○調和行动

「和」：「人の和を考えて行動している」

「受容」：「年下の意見にも素直に耳を傾けている」

「会話」：「若い人とも積極的に話をしている」

### ○抑制行動

「遠慮」：「自分の意見・考えを無理に押し通さない」

「発言抑制」：「職場での、仕事のやり方に口を出しすぎない」

「尊重」：「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」

図表 3—1 定年前後の職場行動間の相関分析

		探索			調和			抑制		
		徹底追求2011	熟慮2011	最良2011	和2011	受容2011	会話2011	遠慮2011	発言抑制2011	尊重2011
探索	徹底追求2012	0.552*								
	熟慮2012		0.776***							
	最良2012			0.609**						
調和	和2012				0.173					
	受容2012					0.850***				
	会話2012						0.776***			
抑制	遠慮2012							.590**		
	発言抑制2012								0.130	
	尊重2012									0.362

注：\*\*\*p < .01； \*\*p < .05； \*p < .10

図表 3—1 から、定年前の 2011 年調査時点から、定年後に継続雇用者となった 2012 年調査時点で、職場行動が変化したのかを見ることにしよう。ここでは相関係数をみているが、①相関関係があれば当該行動が定年前後で変化しないこと、②相関関係がなければ、その行動は定年前後で変わる可能性があることを示唆している。

図表 3—1 をみると、相関関係があるのは、「探索行動」の 3 つの行動と「調和行动」のうち「受容」と「会話」、「抑制行動」のうち「遠慮」である。これらの行動は定年前後で大きく変わらないことである。一方で、相関関係がないのは、「和」と「発言抑制」、「尊重」である。これらの行動は定年前後で変わりうることである。

ここからわかることを、探索行動と調和行动についてみよう。第一は、探索行動である。この探索行動は、定年前後で相関係数が高い。このことは、探索行動は定年前後で大きく変わらないことを示している。高齢者への期待役割に「日常的に創意工夫をしながら仕事をする」と設定するのであれば、定年前からの働きかけにより、その効果が定年後にも生きてくる可能性は高くなる。

第二は、調和行动である。調和行动のうち、「受容」や「会話」は探索行動と同様に、定年前後で相関係数が高い。年下の意見に耳を傾け、若い人と積極的に話をするという行動は、現役世代が抱える問題を一緒に考えて、解決に導くときに求められる職場行動であるといえる。継続雇用者に、現役世代向けに教育を通じた支援の役割を期待するのであれば、定年前からカウンセリングやコーチングに関する教育機会を高齢者に提供することが求められる。

一方、「和」は相関関係が見られない。この行動は、職場全体のバランスをみながら適切な行動を選択するという、いわゆる「かゆいところに手が届く」行動の前段階の行動であると考えられる。このような現役世代に業務支援をする行動は、定年を契機に引き出された行動かもしれないが、定年前後に対策をおこなっても効果が表れる可能性がある。

### 3節 ぶらさがりの動向

本節では、継続雇用者を対象に、組織へのぶらさがり状況を捉えていくことにする。高齢者が増加する時代における高齢者向けの人事管理において、高齢者に期待する役割や活用方法は多様になる。現役時代と同じ役割を期待して、同様の成果を求める活用もあれば、現役時代と異なる役割や成果責任を求める場合もある。そのなかでも、多くの企業では高齢者に現役時代とは異なる人事制度が適用されている（今野等 2012、今野 2012）が、高齢者にどのような役割を期待する場合に、ぶら下がりが起こりやすいのかを見ていくことにする。

#### 1. 分析対象の設定と変数の作成方法

##### (1) 継続雇用者の抽出方法

継続雇用者は以下の①～③のすべてに該当する人とする。

①現在勤務する企業で5年以上勤務する

②①の企業で定年を経験している。

③雇用形態の回答が、正社員・出向社員・契約社員・出向社員

以上の要件にあう件数は165件となる。以下、165件で変数を作成する。

##### (2) ぶらさがり変数の作成方法

この変数も、他者からの評価ではなく、自己評価から捉えている。「ぶらさがり」は、2つの変数から合成して作成している。ひとつは、探索行動をとらないことである。ここでは、仕事に向きあっていない状態を捉える。もうひとつは、「和」の行動をとらないことである。「和」の行動は、現場の問題にいち早く察知し、それを補う行動につながると考えられる。ここでは、周囲に無関心な状態を捉える。本節では、この2つの状態を「ぶらさがり」と捉えることとする。

具体的な「ぶらさがり」得点の算出方法を見ることにするが、ここでは「ぶらさがっていない」状態を「非ぶらさがり」とし、この得点が高くなるにつれ「ぶらさがり度」が低くなるように設定している。「非ぶらさがり」度は以下の方法で算出する。集計母数は、165件となる。

①探索行動（「徹底追求」:「困難にぶつかったとき、原因を徹底的に追求する」、「熟慮」:「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」、「裁量」:「設備や人員、資金などに制約があっても、そのなかで最良の方法を考えている」）の回答を「あてはまる」を5点、「まあ、あてはまる」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまり、あてはまらない」を2点、「あてはまらない」を1点とし、その合計得点を算出する。最大値が15点、最小値が3点となる。

②探索行動の合計得点から標準化（標準偏差 1、平均 0）した得点を算出する。

③「和」の行動（「人の和を考えて行動している」）を①と同様に得点化する。最大値が 5 点、最小値が 1 点となる。

④③から②と同様に標準化（標準偏差 1、平均 0）した得点を算出する。

⑤②と④を合算する。

### （3）人事・現場の取り組み

人事・現場の取り組みの変数も、回答者の認識によるものである。

取り組みは、以下の項目から捉えている。

①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。

②勤務先では、高齢者を大切にする風土が作られている。

③勤務先では、わたしの働きぶりや成果を評価してもらえる。

④勤務先では、仕事を通じて成長する機会が与えられている。

⑤上司は、わたしの役割を、他のメンバーに広く伝えてくれる。

⑥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。

上記の設問の回答について、「あてはまる」を 5 点、「まあ、あてはまる」を 4 点、「どちらともいえない」を 3 点、「あまり、あてはまらない」を 2 点、「あてはまらない」を 1 点と得点化している。

### （4）仕事特性

仕事特性は、回答者に期待されている仕事を捉えている。回答は、以下の 10 項目からなる設問に、あてはまるかどうかを尋ねている（複数回答）。

①改善・工夫の成果をあげること

②専門能力・技能にさらに磨きをかけること

③後進を指導すること

④決められた仕事をきちんと処理すること

⑤皆が嫌がる仕事をやること

⑥パートや派遣を雇わなくても済むようにその仕事を処理すること

⑦正規社員の業務繁忙時の代行・応援をすること

⑧職場仲間と円滑なコミュニケーションを行うこと

⑨職場の目標（改善、成績）を正規社員と共有すること

⑩職場の一員として職場ルールや行事に積極的に参加すること

以上の設問から、主成分分析を行った（**図表 3-2**）。この結果、3つの主成分を抽出している。第一主成分は、「職場の目標（改善、成績）を正規社員と共有すること」「職場の一員として職場ルールや行事に積極的に参加すること」「職場仲間と円滑なコミュニケーションを行うこと」が高い正の重みがあり、「専門能力・技能にさらに磨きをかけること」が負の重みを示している。これは、個人のみ成果を求めることよりも、高齢者に職場全体の業

績を高める仕事を期待することから「職場業績達成」とした。

第二主成分は、「改善・工夫の成果をあげること」「後進を指導すること」「専門能力・技能にさらに磨きをかけること」が高い正の重みがあり、「決められた仕事をきちんと処理すること」「正社員の業務繁忙時の代行・応援をすること」に負の重みがある。専門能力を發揮し、かつそれを後進に活かすことが期待される仕事であるため、「専門發揮」とした。

第三主成分は、「皆が嫌がる仕事をやること」「決められた仕事をきちんと処理すること」が正の重みがあり、「後進を指導すること」「正規社員の業務繁忙時の代行・応援をすること」「職場仲間と円滑なコミュニケーションを行うこと」に負の重みがある。日常的な業務を影で支える存在として期待するため「裏方」とした。

図表 3-2 成分行列

	職場業績達成	専門發揮	裏方
職場の目標(改善、成績)を正規社員と共有すること	<b>0.704</b>	0.104	0.131
職場の一員として職場ルールや行事に積極的に参加すること	<b>0.590</b>	-0.122	0.282
職場仲間と円滑なコミュニケーションを行うこと	<b>0.540</b>	-0.070	<b>-0.362</b>
決められた仕事をきちんと処理すること	0.252	<b>-0.665</b>	<b>0.322</b>
改善・工夫の成果をあげること	<b>0.345</b>	<b>0.609</b>	0.034
専門能力・技能にさらに磨きをかけること	<b>-0.353</b>	<b>0.448</b>	0.231
皆が嫌がる仕事をやること	<b>0.413</b>	0.296	<b>0.583</b>
後進を指導すること	<b>0.373</b>	<b>0.469</b>	<b>-0.502</b>
正規社員の業務繁忙時の代行・応援をすること	<b>0.385</b>	<b>-0.346</b>	<b>-0.468</b>
パートや派遣を雇わなくて済むようその仕事を処理すること	0.213	-0.056	0.248
負荷量(%)	19.5	14.7	12.6

注:0.3以上を太字にしている

#### (5) 職場の希少性

今の会社での就業機会が、他で働くときに比べて相対的に条件がよく、貴重であるという認識を高齢者が持っていれば、仕事への関わり方も変わるかもしれない。定年前に、研修を通じて、他の企業で就業機会があるのか、機会があっても労働条件はどのようになっているのかを把握してもらい、今の会社の条件がどの程度、恵まれているのかを認識させることもある。ここでは認識によって行動が変わるのかを見ることとし、2つの設問を取り上げることとした。

①いまの職場よりも、能力を活かしてくれる職場は他にない

②いまの職場は、私を必要としている

この回答について、「あてはまる」を4点、「まあ、あてはまる」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「あてはまらない」を1点として、得点化している。

#### (6) 記述統計量

以上の変数の記述統計量は、図表 3-3 に示すとおりである。

図表 3-3 記述統計量

	平均値	中央値	標準偏差	最小値	最大値	N
非ぶら下がり得点	0.00	-0.03	1.77	-6.43	3.58	165
仕事特性						
職場業績達成	0.00	-0.24	1.00	-1.27	4.29	165
専門発揮	0.00	-0.19	1.00	-2.03	2.20	165
裏方	0.00	0.04	1.00	-2.62	3.07	165
人事・上司の取組み						
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	2.98	3	0.87	1	5	165
勤務先には、高齢者を大切にしている風土がある	2.94	3	0.82	1	5	165
勤務先では、わたしの働きぶりや成果を評価してもらえる	3.16	3	0.93	1	5	165
勤務先では、仕事を通じて成長する機会が与えられる	2.99	3	0.92	1	5	165
上司は、わたしの役割を、他のメンバーに広く伝えてくれる	3.27	3	0.93	1	5	165
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	3.14	3	0.93	1	5	165
職場の希少性						
いまの職場よりも、能力を活かしてくれる職場は他にない	2.93	3	0.68	1	4	165
いまの職場は、私を必要としている	2.96	3	0.64	1	4	165

## 2. 分析結果（相関分析）

非ぶら下がり得点と、仕事特性、会社・上司の取組み、職場の希少性との関係を相関分析から見ていくことにしたい。

### （1）仕事特性との相関

非ぶら下がり得点と、仕事特性の相関を見ることにしよう。職場全体の業績を高める役割（「職場業績達成」と非ぶら下がり得点には弱い相関があり（0.237）、専門性を発揮する役割（「専門発揮」と非ぶら下がり得点には非常に弱い相関がある（0.163）。裏でサポートする役割（「裏方」との間には相関はない。

### （2）会社・上司の取組みとの相関

非ぶら下がり得点と、会社・上司の取組みとの相関を見ることにしよう。上司の取組みのうち、自ら挑戦できる機会（「上司は、意見の食い違いがあったとき、私の考え方をためさせてくれる」と非ぶら下がり得点にはやや弱い相関がある（0.364）。人事評価の実施（「勤務先は、わたしの働きぶりや成果を評価してもらえる」：0.274）や成長機会の提供（「勤務先では、仕事を通じて成長する機会が与えられる」：0.284）、上司による役割伝達（「上司は、わたしの役割を、他のメンバーに広く伝えてくれる」：0.271）には弱い相関がある。会社を通じた役割伝達（「勤務先は、高齢者が必要であることを従業員に伝えている」：0.175）は非常に弱い相関があり、企業による風土形成（「勤務先には、高齢者を大切にしている風土がある」）には相関がない。

### （3）職場の希少性

非ぶら下がり得点と、職場の希少性の認識との相関を見ることにしよう。頼られる関係（「いまの職場は、私を必要としている」と非ぶら下がり得点は、弱い相関がある（0.323）。一方で、相対的な好条件の認識（「いまの職場よりも、能力を活かしてくれる職場は他にない」）については、相関がない。

図表 3-4 相関分析 (N=165)

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
①非ぶら下がり得点												
②職場業績達成	0.237***											
③専門発揮	0.163**	0.000										
④裏方	-0.077	0.000	0.000									
会社・上司の取組み	0.175**	0.240***	0.106	-0.042								
⑤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	0.089	0.215***	0.160**	-0.158**	0.753***							
⑥勤務先には、高齢者を大切にする風土がある	0.274***	0.220***	0.236***	-0.124	0.472***	0.540***						
⑦勤務先では、わたしの働きぶりや成果を評価してもらえる	0.284***	0.123	0.332***	-0.097	0.463***	0.482***	0.652***					
⑧勤務先では、仕事を通じて成長する機会が与えられる	0.271***	0.214***	0.249***	-0.207***	0.425***	0.513***	0.612***	0.492***				
⑨上司は、わたしの役割を、他のメンバーに広く伝えてくれる	0.364***	0.228***	0.331***	-0.154**	0.401***	0.425***	0.540***	0.450***	0.715***			
⑩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	0.080	0.011	0.177**	0.001	0.172***	0.101	0.133*	0.232***	0.048	0.053		
職場の希少性	0.323***	0.270***	0.305***	-0.075	0.249***	0.237***	0.451***	0.391***	0.413***	0.457***	0.342***	
⑪いままの職場は、私を必要としている												
⑫いままの職場は、私を必要としている												

注：\*\*\*p < .01； \*\*p < .05； \*p < .10

### 3. 解釈と含意

この分析結果からわかることを整理しよう。

第一は、相対的にいまの職場が恵まれているという認識とぶら下がりには関係が見られない点である。他社や他の組織で働く場合と比べて能力を活かしてもらえんと思っけていても、この認識をもって、より積極的に仕事に関わるといふ姿勢を引き出せない。ぶら下がらない姿勢は、「他の高齢者と私」との比較から生まれるのではなく、日々の仕事のなかから感じる「私と会社」との関係から生じるものと考えられる。このため、高齢者の再就職状況を理解してもらふ企業の工夫は、一時的には効果があつても持続するものではないといえる。

それを踏まえ、第二に、担当業務とぶら下がりとの関係をみることにしよう。どのような仕事を担当するかは、職場達成業務においても弱い相関が見られることに留まる(0.237)。他方で、支援業務を任せる場合であっても、ぶら下がりが発生することはない。担当する仕事というよりも、仕事を通じて何が得られるのかという認知が影響を与える。

そこで第三に、企業や上司の取組みや頼られる関係と、ぶら下がりとの関係をみることにしよう。①職場に自らの居場所があるという感覚があり、それを支援する企業や上司の取組みがあること、②仕事で挑戦や成長できる機会が与えられること、以上の2つの認識が、ぶら下がらない行動と正の関係がある。これらの点を踏まえると、組織へのぶら下がり回避するには、日常的な仕事から高齢者が、①高齢者の役割が会社と現場から理解されて、社内にみずからの居場所があると認識されること、さらに、②効果を高めるには、高齢者が仕事で挑戦できることや成長できる機会を提供していくことにある。成長できる仕事を社内に確保することは難しいこともあるため、この場合には、日々の業務の中で上司が成長する実感を得られるような工夫が求められることになる。

## 4 節 仕事の抱え込み

4 節では、仕事の抱え込みについて見ることにしよう。勤務先から後進の指導を期待されている人たちを取り上げ、その期待に込えているケースと込えていないケースを比較して、その特徴と対策の概要を見ることにする。

### 1. 分析対象の設定と変数の作成方法

#### (1) 分析対象

分析対象は、現在の職場の雇用形態について(Q5)、直接雇用者となる①正規社員・従業員、②出向社員、③契約社員、④嘱託社員、⑤パート、⑥アルバイト、を対象にする。

更に、期待されている役割(Q30)のうち、後進を指導することを期待されていると回答した人を対象とする。

## (2) 指導行動

指導行動は、直接設問を設けていない。指導時には自分よりも若い伝承対象者とコミュニケーションを図りながら行うことが求められる。そこで、本節では代理変数として、Q33「若い人とも積極的に話をしている」を取り上げる。後進の指導を期待されかつ、Q33の設問に「あてはまる」と回答した人を「指導行動強い」とし、Q33の設問に「ややあてはまる」～「あてはまらない」を「指導行動弱い」とし、後者において仕事の抱え込みが発生していると捉えることにする。

## (3) 説明変数

ここでは、2つの変数を扱う。第一は、会社・上司の取組、第二は、職場の希少性である。変数の作り方は、3節(3)と(5)と同じである。本節では、高齢者による指導行動の強弱を決める変数として、①居場所の喪失の可能性、②上司による「指導する(高齢者)－指導される(若手)」関係の構築努力、を挙げている。

前者の居場所喪失の可能性である。高齢者が若手に指導することにより、自らの社内での相対的な価値が低下すれば、高齢者が会社側から必要ないと認識される可能性が高まる。ここでは、そのような関係にならない仕組みを会社が導入しているかを見ている。この仕組みとして、①育成行動を評価する仕組みがあるかどうか、②高齢者が新たな仕事に挑戦できる仕組みがあるかどうかを取り上げている。高齢者が指導を回避する行動を抑制する仕組みを導入しているのか状況をみる。ここでは、高齢者による意図的な仕事の抱え込みをみる。

後者の上司による「指導する(高齢者)－指導される(若手)」関係の構築である。高齢者が指導者の役割を完全に受容していたとしても、働く現場でその関係が構築されていなければ、指導を行うことができない。上司が教える側と教えられる側との関係を作り上げる支援を必要とするが、この関係を上司が構築することと、指導行動の強弱との関係を捉えることにする。ここでは、高齢者は意図的に抱え込んでいないが、結果として抱え込んでしまう状態を捉える。

図表 3-5 平均の差 (t 検定)

		指導期待+ 指導行動強い	指導期待+ 指導行動弱い	得点差	
会社・上司の取組み	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	3.40	2.97	0.43	*
	勤務先には、高齢者を大切にする風土がある	3.37	3.04	0.33	*
	勤務先では、わたしの働きぶりや成果を評価してもらえる	4.17	3.40	0.77	***
	勤務先では、仕事を通じて成長する機会が与えられる	3.91	3.09	0.82	***
	上司は、わたしの役割を、他のメンバーに広く伝えてくれる	4.09	3.44	0.65	***
	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	3.83	3.33	0.50	***
職場の希少性	いまの職場よりも、能力を活かしてくれる職場は他にない	2.97	2.91	0.06	
	いまの職場は、私を必要としている	3.51	3.08	0.43	***
N		35	171		

注：\*\*\*p < .01； \*\*p < .05； \*p < .10

## 2. 分析結果

### (1) 職場の希少性

最初に、職場の希少性をみよう(図表 3-5)。指導行動が強い場合には、頼られる関係(「いまの職場は、私を必要としている」)を強く認識する傾向がみられる(差は 0.43)。一方で、指導行動の強い場合と弱い場合で、相対的な好条件の認識(「いまの職場よりも、能力を活かしてくれる職場は他にない」)については差が見られない。

### (2) 会社・上司の取組

次に、会社・上司の取組との関係をみよう。指導行動が強い場合と弱い場合との間の得点差が大きいのは、会社による成長機会の提供(「勤務先では、仕事を通じて成長する機会が与えられる」: 0.82)や人事評価の実施(「勤務先は、わたしの働きぶりや成果を評価してもらえる」: 差は 0.77)である。次いで、上司の取り組みになる。上司による役割伝達(「上司は、わたしの役割を、他のメンバーに広く伝えてくれる」: 差は 0.65)や、自ら挑戦できる機会の提示(「上司は、意見の食い違いがあったとき、私の考え方をためさせてくれる」: 差は 0.50)。差が小さいのは、会社を通じた役割伝達(「勤務先は、高齢者が必要であることを従業員に伝えている」: 差は 0.43)、企業による風土形成(「勤務先には、高齢者を大切にする風土がある」0.33)である。

## 3. 解釈・含意

この分析結果からわかることをまとめよう。

第一は、相対的にいまの職場が恵まれているという認識を持っていることと、指導行動の強弱には関係が見られなかった。自社以外では能力を発揮できる可能性が低いため、今の会社で指導行動を抑制することはない。

第二に、指導行動が強く現れるのは、今の会社で必要とされている感覚がある場合である。そこで会社や上司の取り組みの認識と指導行動との関係をみると、上司による取組や会社による高齢者を大切にする風土づくりよりも、会社が高齢者を評価して、更なる成長機会を与えている場合に、強い指導行動が現れる。ひとつは会社が、高齢者の役割を評価し、会

社から必要とされる存在であることを認識させることが抱え込みを回避する一つの方法となる。

第三に、人事評価よりも高い効果（差が大きい）があるのは、成長機会を与える場合である。人事評価を行うことにより、短期的には抱え込みを回避できるかもしれない。しかしながら仕事を若手に委譲して自らの仕事がなくなるようでは、これから長く会社で働くことを高齢者が望む場合には、抱え込みを排除できない。分析結果から、人を育てることにより自らの仕事が喪失しないようにするには、高齢者自らが他の仕事に挑戦できる仕掛けが必要になることがわかる。

第四は、上司の役割である。高齢者が若手の育成を行おうとしても、その土壌がなければ、知識や経験の伝承は困難になる。上司が、指導者と生徒の関係を作れるように、例えば、上司が若手には高齢者からの教わり方を教えること、仕事を通じた学習ができるように高齢者と若手とを組み合わせる仕事をさせること、高齢者に若手向けの座学の講師を任せるなど、常日頃から意思疎通が図れる関係性を職場内に作ることで、強い指導行動を発現させる条件となることがわかる。上司には高齢者の活用がもたらす職場への価値を把握し、「教える—教わる」関係を支援するマネジメント能力が問われている。

## 5節 まとめ

本章では、継続雇用者の職場行動の変化と仕事のぶら下がり、高齢者の仕事の抱え込みについて、試論として分析を進めてきた。本章の分析の要点を整理すると以下のとおりとなる。

- ① 定年前後を比べると「探索行動」と「調和行动」のうち「受容」「会話」の行動には大きな変化はない。この点を踏まえると、これらの行動を高齢期に期待するのであれば、定年前から研修等を行うことで、高齢者に意識付けをする対策に効果があるものと考えられる。また、調和行动のうち「和」については、定年前後で変化が見られる。職場の状況を把握して問題を未然に防ぐなど、役割を柔軟に変えることを期待すれば、定年後の働きかけが必要になる。
- ② ぶら下がりについてである。ぶら下がりとは仕事を通じて何が得られるのかという認知と関連があるようである。①職場に自らの居場所があるという感覚があり、それを支援する企業や上司の取組みがあること、②仕事で挑戦や成長できる機会が与えられること、以上の2つの認知が、ぶら下がらない行動と正の関係がある。相対的に会社の取組みよりも、職場の上司による取組みがぶら下がらない行為に与える効果が高い。日常的な業務の中で、上司が、各々の高齢者が職場に与える価値を把握し、挑戦できる環境を整えることが求められる。下記の仕事の抱え込みと同様に、上司のマネジメント能力が問われる。
- ③ 仕事の抱え込みである。指導行動を期待されいながら、その役割を発揮しないケース

を「仕事の抱え込み」とした。この抱え込みは、本章では高齢者による意図的な抱え込みによる要因と、上司のマネジメント能力が原因で結果的な抱え込みが発生する要因の2つから捉えてきた。前者の意図的な抱え込みを軽減するには、①成長機会を提供し、今の仕事に固執させないこと、②指導行動への評価を行い、その価値を認めること、以上の2つの対策が必要になる。この対策の効果は、次に述べる上司の対策よりも効果が高い。会社方針として指導行動を評価し、指導による居場所の喪失を避ける対策が必要になる。また後者の結果的な抱え込みを軽減するには、上司が高齢者の活用がもたらす職場への価値を把握し、「教える—教わる」関係を支援するマネジメント能力が問われている。

(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』 日本経済新聞社

今野浩一郎等 (2012) 『高齢者雇用に向けた賃金の現状と今後の方向—「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会報告書—』 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

木村琢磨 (2012) 「第3章 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』 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

永野仁 (2010) 「第1章 高齢者の仕事生活と就業観」 『高業績・活動的高齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書』 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構