

### 3章 上司部下関係と人事の支援

#### 1節 問題設定

3～4章では、団塊世代の雇用者（64～67歳）を対象に、会社（人事）による人事施策（制度設計や支援）の効果を検討する<sup>1</sup>。

平成26年には団塊世代の後方集団が65歳となり、高年齢者等雇用安定法（以下、「法」と記述する）が対象とする雇用確保措置の上限年齢を越えた。日本の労働市場の状況をみると、平成16年改正法が施行された平成18年には、65歳以降の雇用者は248万人であったが、平成26年には414万人に増加している（「労働力調査」年平均）。また、15歳以上の雇用者に占める65歳以降の雇用者比率も増加傾向にあり、4.5%（平成18年）から7.4%（平成26年）に増加している。65歳以降の従業員は、数量、構成比ともに増加傾向にあり、今後もその基調はかわらないことが想定される。

他方で、高齢者の人事管理の研究をみると、団塊世代の高齢化にあわせて、政策研究において力点をおく研究内容も変化してきた。団塊世代が60歳を迎える前には、60歳の壁を超えるための人事施策が網羅的に示されてきた。そして、60歳を迎えるころには、人事制度の設計思想と人事管理の個別管理の機能化に向けた具体的な検討に力点が置かれるようになってきた。この理由は、特に、60歳代前半層の従業員の管理において、企業は個別管理の煩雑さを回避するために制度設計を進める必要があることに起因する。高齢者向けの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、人材活用の基本戦略（藤波・大木・鹿生2015）、現役世代への研修制度の導入状況（大木・鹿生・藤波2014、鹿生2012）、人事部や職場の管理職による高齢者への支援状況（鹿生2012; 鹿生2013; 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。

65歳以降の人事管理においては、個別対応の蓄積過程にある<sup>2</sup>。研究も途に就いたばかりである<sup>3</sup>。日本の労働市場と高齢者の人事管理の文脈に即した課題設定が必要となるが、本稿の分析

<sup>1</sup> 3～4章の参考文献は、4章にまとめて掲載している。

<sup>2</sup> 65歳以降の活用状況を示した啓発資料には、『いきいき企業百選』（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構、各年度）がある。

<sup>3</sup> この領域においては、諸外国の研究が参考になると考えられる。対象年齢は50歳以降に設定されているが、「高齢者は活用しにくい」という先入観に挑戦し、高齢者の定着促進を図る対策を検討しているものと考えられる。これらの研究では、人事管理の重点課題を抽出するために、高齢者の就業意欲（内的動機、組織的公正、職務満足、成果の自己評価、等）と全般的な人事施策との関係を検証している。高齢者による加齢への対応という心理的要因を基礎に、人事施策と就業意欲との関係を検証した研究には Kooij, et. (2012)、高齢者向けの人事施策の類型化の研究は、Kooij, et. (2015) がある。

対象は、①高齢者の活用現場への人事部による「支援」とし、②支援の対象を、職場や経営層から求められる「役割」（仕事内容を決める基本方針や具体的な仕事内容）に設定している。なぜならば、組織内に役割がなければ、雇用は促進されないからである。

高齢者雇用を促進する対策には、高齢者本人への働きかけ（能力開発）や就業環境の改善（作業改善、職務再設計、短時間・短日数勤務、指導役への役割変更等）が挙げられる。この対策の根底には、高齢者活用の制約条件は、高齢者本人にあるという前提がある。では、65歳以降の雇用促進を考えると、この視点の延長から対策を検討することでよいのであろうか。

上記の対策の存在は、すでに日本企業に浸透している。更に、65歳以降は企業内で選ばれた人材である。これらを踏まえると、活用の制約条件を高齢者に帰属させる対策では、不十分となる。①現場の管理職、②高齢者と現場の管理職の関係性、という視点も欠かせない。現場の管理職の役割に注目する視点も必要になる。なぜなら、高齢者のマネジメントは現場に委ねられているからである。Leisink & Knies (2011) の指摘のように、高齢者への支援の水準は管理職の能力や意図に制約を受けており、高齢者の活用を考える上で、現場の管理職による支援を含めた人事管理が必要となる<sup>4</sup>。

そこで、本稿で検討する支援の対象を何に設定するかが、次の課題となる。65歳以降は企業内で選ばれた人材であるため、能力開発の対象とはなりにくい。高齢者は、「いま」保有する能力を、組織の要請（潜在的な要請も含む）にあわせて、発揮することが求められる。この要請された内容は、固定化しない。むしろ、経営戦略・事業戦略、職場の要員構成、上司の活用方針によって絶えず変化していく。高齢者のマネジメントで重要となるのは、高齢者、経営層、管理者間で、高齢者の「役割」（仕事内容を決める基本方針と具体的内容）を設定し、（交渉の上）合意し、状況に応じて調整することにある。この理由から、本章では「役割」に焦点をあてる。

現場に依存する管理では管理職による能力や意図に制約を受けてしまう。このため、人事部による役割形成に向けた支援が必要となる（鹿生 2012）。日本の労働市場をみると、相対的に高齢労働力の比率が高まっている。労働力不足になれば、65歳以降の従業員であっても、余人をもって代えがたい人材であることを理由に活用するのではなく、他の就業形態の人材を活用するよりも便益が高いことを理由に雇用する可能性も高まる。その場合、経営者や人事部の期待に反して、現場の管理者は高齢者の能力を最大限に活かさない選択を行い、他方で高齢者もそれを受容する可能性がある。管理者と高齢者の方針が、低位水準に固定化してしまう問題が起こりかねない。

人事部による支援の対象は、管理職に限定されない。なぜならば、高齢者の能力や行動に信

---

<sup>4</sup> 50歳以上の「高齢者」を活用する管理者の支援行動（キャリア開発やコミットメントへの支援）を分析した Leisink & Knies (2011) の研究では、①管理職による支援の程度は、管理職の能力や意図と正の関係があり、その意図は裁量の程度に規定されていること、②人事部門や他部門からの支援と、管理職の支援にも正の相関があることを明らかにしている。

頼する程度が低い場合、管理職による高齢者の活用意欲も低くなることによる<sup>5</sup>。このため、組織が求める要請に応えられる高齢者が、その意欲を発揮するための支援も必要となる。本稿では、人事部門の支援のありかたを検討する。これが3章・4章の共通の分析視角である。

高齢者の役割を考える場合に、2つの視点から検討する。第1は、高齢者の保有する能力を最大限に活用するという視点である。高齢者の能力活用水準を高位に転換し、それを維持するには、上司や同僚が高齢者を支援し、高齢者も職場が求める役割を発揮するという、円環的な関係を創ることが重要となる。これは、3章で検討する。

第2は、事業継続を見据えた人事管理という視点である。就業意欲を高めるために、居場所を創るという視点ではなく、高齢者が退職しても事業を継続できる人材管理という視点である。高齢者は、現在働いている企業に在籍する期間は短い可能性が高く、その退職リスクを見据えて、高齢者に役割を提示する必要がある。

現場の管理職は、経営層や人事部と比べて、相対的にいまの成果を高めればよいという短期的な視野に立ちやすい。なぜなら、概ね単年度の業績で評価され、それが本人の昇進や配置転換、処遇、企業からの能力開発投資に影響を与えるからである。他方で、組織のなかで相対的に高齢者のスキルレベルが高いままであれば、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い条件を享受できる。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ティア活動を行うこと、などの問題が発生する恐れがある。

このように、担当する仕事内容をめぐり、短期的な視点から成果を挙げることを望む現場の管理職と、いまの仕事を続けたいという高齢者との利害が一致することになれば、事業継続の視点に基づいて、高齢者の仕事領域を設定する志向は弱まることになる。その結果、中長期的に職場の生産性が低下する問題が発生しかねない。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崩壊のリスクを高めること。更に、経験や知識を蓄積し、構築し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（時間・費用）も発生する。この関係性を変化させるには、経営層や人事部が関与して新たな役割を創る支援が必要となる。事業継続を念頭に置いた人材活用のありかたは、4章で検討する。

---

<sup>5</sup> 同じ部下でも上司による管理スタイルが異なることは、上司部下交換関係（Leader-Member-Exchange）の研究が指摘している。上司は、同じ部下でも、①信頼する部下、②普通のメンバーに区分する。①信頼する部下には、契約によらない「リーダーシップ」（権威に基づかない影響力）、②普通のメンバーには「管理」（権威のみに基づく影響力）というマネジメントスタイルを選択する（Dansereau, Graen & Haga, 1975）。この2つを用いる理由は、上司は職場を効率よく機能させることはできないため、重要な業務のいくつかを部下に委任せざるをえないことにある。委任する場合には、リーダーシップによるマネジメントを必要とするが、工数を要するためすべての部下にこの管理スタイルをとることができない。上司は、信頼する部下に、仕事の自由裁量や意思決定への影響力を行使する機会を与え、部下を支援（配慮やコミュニケーション）等の機会を与える。他方で信頼された部下は、職務上の義務を超えて貢献し、課業の完遂に率先する行動をとる（Liden & Graen, 1980）。



## 2節 高齢者の発揮意欲と職場の支援

### (1) 課題設定

本節では、高齢者の発揮意欲を規定する要因を検証する。第一は、会社・上司・同僚からの支援（の意図と能力）状況である。昨年度の団塊世代の分析（鹿生 2014）では、上司や会社、同僚から支援されているという感覚と、高齢者の発揮意欲との間に正の関係があることを明らかにした。会社・上司・同僚からの支援のうち、上司から支援されている感覚と発揮意欲との関係が最も強かった。本年度調査では、この関係に変化があるのかを確認する。

第二は、上司との関係である。職場を分析対象にする場合、まずは上司との関係に焦点をあてる必要がある。従業員の業務量や責任の範囲、仕事の進め方や労働時間の裁量は、上司の権限の範疇にあることによる。高齢者の能力を活かすか、否かは、高齢者をマネジメントする上司の「意図」と「能力」に依存することになる。その意図と能力があれば、直接的に上司が高齢者を支援せずとも、高齢者の同僚や会社に働きかけて就業環境を整えることも可能となる。

しかし、職場の構成員は一定ではない。組織改編や人事異動により、職場の構成員は変わる可能性もある。高齢者の上司も変わる可能性がある。上司が変われば、業務目標の設定や達成方法の選択といった業績達成に向けた管理方法、職場の秩序維持や就業意欲の向上・維持のための管理方法も異なり、従来と異なるアプローチで会社や職場が要請する成果を達成する必要性が高まる。従来と異なるやり方を求めるのであれば、そのギャップを早期に埋める必要があるが、その差異の調整機会がない場合、高齢者による上司への信頼度が低く、高齢者の能力発揮意欲は相対的に低い水準になることが想定される。そこで本節では、上司の支援状況と発揮意欲との間にある、上司部下期間の調整効果を検証する。

### (2) データセットと変数の作成方法

#### a. データセット

本節の分析は、2014年調査のうち、企業や行政機関で勤務する雇用者（会社役員を含む）590名のデータを用いる。年齢構成は、64歳が18.8%、65歳が40.7%、66歳が27.3%、67歳が13.2%となっている。現在の雇用形態は、会社役員が6.3%、正規の職員・従業員が27.3%、出向社員が0.2%、契約社員が22.2%、嘱託社員が14.4%、パートが16.1%、アルバイトが8.8%、労働者派遣事業所の派遣スタッフが3.6%、その他が1.2%となっている。職位は役員相当が5.9%、部長相当が10.3%、課長相当が4.7%、係長・主任相当が3.7%、役職なしが68.3%、その他が6.9%となっている。

#### b. 変数の作成方法

##### (a) 被説明変数

被説明変数は、能力発揮意欲を用いる。2014年調査時点の能力を発揮する意欲を測定するために、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「71.3%」(s.d. = 19.4)である。

#### (b) 説明変数

##### ①会社からの支援期待

知覚された組織支援の議論（例えば、E: senberger, 1986等）を参考に、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」という問を設けている。これには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「2.60点」(s.d. = 0.75)である。

##### ②上司からの支援期待

直属上司から期待できる支援状況として「期待」を用いる。この理由は、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「2.59点」(s.d. = 0.75)である。

##### ③同僚からの支援期待

同僚から期待できる支援は、「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「2.78点」(s.d. = 0.72)である。

##### ④上司部下通算年齢（就業環境要因）

直属上司と上司・部下の関係になってからの通算年齢を捉えている。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「5」とした。平均値は「2.84年」(s.d. = 1.78)である。

##### ⑤上司との年齢差

地位の不一致状況をみるために、直属上司との年齢差を捉えている。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「20」とする中位数を算出した。平均は9.37歳（低い）である（s.d. = 7.09）。

#### (3) 分析結果

能力発揮意欲と、説明変数間の相関関係をみたのが、図表3-1である。相関関係があるのは、

同僚からの支援期待 ( $r = 0.239$ )、上司からの支援期待 ( $r = 0.223$ )、会社からの支援期待 ( $r = 0.170$ )となっている。相対的に相関が強いのは、同僚からの支援期待である。昨年度の調査では、上司からの支援期待との相関が強かったが、今年度調査では同僚からの支援期待との関係のほうが相対的に強くなっている。

図表 3 - 1 相関分析

	1	2	3	4	5
1 能力発揮意欲					
2 会社からの支援期待	0.170**				
3 上司からの支援期待	0.223**	0.534**			
4 同僚からの支援期待	0.239**	0.316**	0.360**		
5 上司部下通算年齢	0.068	0.133**	0.116**	0.084**	
6 上司との年齢差	-0.078	-0.156**	-0.236**	-0.084**	-0.189*

注：\*\*： $P < 0.01$ ，\*： $P < 0.05$

次に、多変量解析から、能力発揮意欲と支援期待との関係、及び能力発揮意欲と支援期待との間にある上司部下の通算年齢の調整効果について検証する。なお、重回帰分析をおこなうにあたり、雇用形態や仕事内容を統制した分析をおこなっている。

図表 3 - 2 の左段は、会社からの支援期待と能力発揮意欲との関係をみている。会社からの支援期待と能力発揮意欲には正の関係がある。図表 3 - 2 中段は、更に同僚からの支援期待や上司からの支援期待、上司部下期間、上司との年齢差の変数を加えている。会社からの支援期待と能力発揮意欲との間に統計的に有意な関係はなくなり、同僚からの支援期待や上司からの支援期待と正の関係がある。ここから、会社からの支援期待は、同僚からの支援期待や上司からの支援期待を媒介して、能力発揮意欲に影響を与えていると考えられる。

次に、上司からの支援期待と能力発揮意欲との間にある上司部下期間の調整効果について検討する。その結果をみたのが、図表 3 - 2 の右段である。変数と交互作用との間の多重共線性を回避するために、平均値で標準化した値を投入している。この結果を見ると、上司部下期間と上司からの支援期待との交互作用は統計上有意な関係がみられる。交互作用の関係を Aiken & Aiken (1991) や前田 (2008) を参考に図示したのが、図表 3 - 3 である。

図表 3 - 2 能力発揮意欲と支援期待との関係 (OLS)

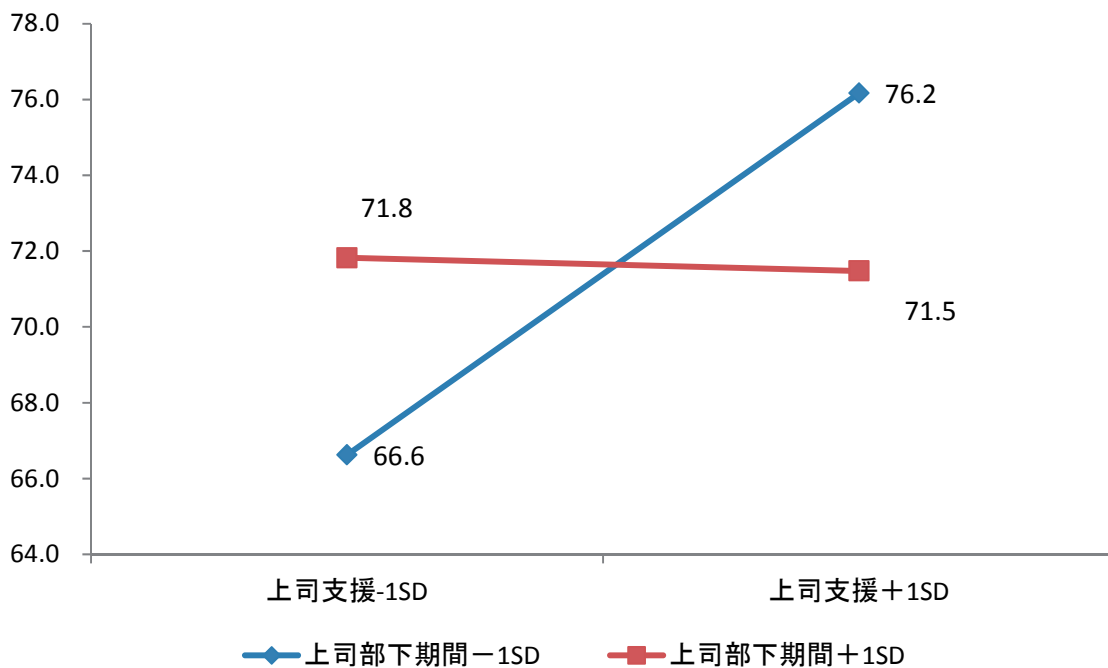
	B	$\beta$		B	$\beta$		B	$\beta$	
定数	71.263			71.263			71.524		
雇用形態正社員ダミー	3.549	0.087		3.495	0.085		3.911	0.095	
仕事内容 管理ダミー	4.688	0.085		3.686	0.067		3.834	0.070	
仕事内容 技術ダミー	7.843	0.166	**	7.313	0.155	**	7.549	0.160	**
仕事内容 事務ダミー	1.386	0.028		1.601	0.032		1.502	0.030	
仕事内容 営業サービスダミー	2.871	0.062		3.167	0.068		3.705	0.080	
仕事内容 その他ダミー	20.185	0.061		21.630	0.065		17.991	0.054	
会社からの支援期待	3.766	0.145	**	0.768	0.030		0.693	0.027	
同僚からの支援期待				4.808	0.178	**	4.877	0.180	**
上司からの支援期待				3.046	0.117	*	3.078	0.119	*
上司部下通算年齢				0.091	0.008		0.072	0.007	
上司との年齢差				0.043	0.016		0.040	0.015	
$\Delta R^2$				0.045		**	0.045		**
上司部下期間 × 上司からの支援期待							-1.863	-0.124	**
$\Delta R^2$							0.015		**
調整済みR2	0.052	**		0.091	**		0.105	**	
F値	5.595	**		6.387	**		6.763	**	
N	590			590			590		

注 1 : \*\* : P < 0.01, \* : P < 0.05

注 2 : 仕事内容の参照グループは「現業」

上司部下期間が長い場合は、上司からの支援期待と能力発揮意欲との関係はみられないが、上司部下期間が短い場合は、上司からの支援期待の高さと能力発揮意欲には正の関係がみられる。上司部下期間が短い場合には、高齢者が上司からの支援が期待できると感じるほど、能力発揮意欲が高くなるという関係になっている。

図表 3 - 3 能力発揮意欲の推計値



#### (4) 解釈

本節では、能力発揮意欲と職場の支援状況、上司との関係について検証してきた。ここから明らかになったことは、同僚や上司から支援が期待できるほど、能力の発揮意欲が高いという関係が見られることである。特に、同僚からの支援が期待できる場合に、発揮意欲が高くなる可能性が高まる。また、上司からの支援期待と同僚からの支援期待の相関が高い ( $r = 0.534$ ) ことから、上司が職場の環境を整えた結果、同僚が高齢者の活かし方を理解し、高齢者を支援する関係が形成されていると考えられる。

ただし、上司と部下との関係になってからの期間が短い場合、上司から支援されているという期待が高いと、能力発揮意欲が高く、支援されているという期待が低い場合は能力発揮意欲が低くなるという関係が見られる。高齢者が上司を信頼する関係を構築する必要がある。他方で、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、両者の対応で変化するという。

この議論を踏まえると、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。そのため、高齢者の能力発揮意欲を高めるには、高齢者自身のこれまでの仕事への姿勢や態度を変えることが必要になる。いまの関係を改善するには、上司と部下の関係を改善する必要はあるが、両者のみでその関係性を変えることは難しいと考えられる。そのため、この役割を第三者である人事部門が担うことが期待される。

### 3節 人事による役割形成に向けた支援と職場からの支援

#### 1. 課題設定

職場からの支援と高齢者の発揮意欲は、円環的な関係にある。昨年度に実施した分析（鹿生 2014）では、前年度の高齢者の職務行動が、調査年度の上司からの支援状況（の認知）と正の相関があること。他方で、前年度の会社や上司からの支援が、調査年度の職務行動に正の関係があることを明らかにしている。

この関係は低位で固定化すると、職場単位で自律的に修正することは難しくなる。その関係を改善し、高位で維持するには、人事部門による高齢者の役割を創る支援が必要となる。いわゆる、関係改善・保全機能としての人事部門の役割が重要となる。そこで本節では、職場が高齢者を支援し、高齢者が能力を発揮する関係を作るために、人事部門による高齢者や職場への支援の効果を検証する。



## 2. 人事部による役割形成の支援

2節でみたように、高齢者が意欲を発揮するには、「いま」の職場で居場所を見出す対策に効果がある。高齢者は、職場から要請される役割を見つけ、周囲からその役割を承認され、求められる役割において継続的に成果を発揮することが求められる。その過程において、役割は経営層や職場との対話（情報や協力）から構築する必要がある。経営層や職場との相互作用から役割は形成されるため、高齢者本人の努力に限らず、周囲の協力も必要となる。

役割を形成する支援は、高齢者を対象にした支援（「直接支援」）と職場を対象とした支援（「間接支援」）の2つに大別できる。本章では、先進企業で実施する役割形成の支援を13項目<sup>6</sup>抽出し、ワークストレスへの対応への社会的支援の類型したHouse(1981)を参考<sup>7</sup>に、直接支援を3つ、間接支援を1つに分類した。

直接支援のうち、第1は、役割道具的支援である。高齢者自らが役割を探索し、職場内でそれを獲得するために業務過程に関与する支援である。本章では、特に、業務の指導や助言、自らの役割を考える「内省機会」や、仕事上の希望を実現できる機会の提供を取り上げることにする。第2は、役割承認支援である。期待される役割を、高齢者自らが調整する目的において実施する対策である。本章では、高齢者への期待役割の伝達と評価のフィードバックの機会を取り上げる。第3は、役割情報支援である。高齢者が自らの役割を自律的に調整するときに判断基準とする、企業情報や経営者の考えなどの情報を伝達する対策である。間接支援は、高齢者が役割を滞りなく発揮できるように、職場の同僚や上司に働きかける支援である。本章では、高齢者への期待役割を伝える支援や、上司に高齢者の活用方法を指導する支援を取り上げる。

## 3. データセットと変数の作成方法

### a. データセット

本節の分析は、2014年調査のうち、企業や行政機関で勤務する雇用者（会社役員を含む）612名のデータを用いる。年齢構成は、64歳が19.0%、65歳が41.0%、66歳が27.0%、67歳が13.1%となっている。現在の雇用形態は、会社役員が6.2%、正規の職員・従業員が27.5%、出向社員が0.2%、契約社員が22.4%、嘱託社員が13.9%、パートが16.3%、アルバイトが8.7%、労働者派遣事業所の派遣スタッフが3.6%、その他が1.3%となっている。職位は役員相当が5.9%、部長相当が10.0%、課長相当が4.7%、係長・主任相当が3.8%、役職なしが68.1%、その他が7.5%となっている。

<sup>6</sup> 『65歳を越えていきいき働くために』高齢・障害者雇用支援機構、鹿生（2013）を参照。

<sup>7</sup> ワークストレスの研究において、House(1981)は職場における支援内容を、4つに区分する。第1は、情緒的支援である。対象者の福祉に関心を持ち、共感（感情移入）・気遣うこと、愛情をあたえること、信頼することを含む。第2は、道具的支援である。必要とする対象者に直接、援助することを指し、仕事を手伝う・対処する・支払いを援助することが該当する。第3は、情理的支援である。問題や課題（個人的な問題・環境的な問題）に対応するための情報を提供することである。その情報は役に立たない可能性があるが、本人を救済するために役立つものであり、助言や提案が該当する。第4は、承認的支援である。対象者に情報を提供するものである。その情報に自己評価する内容を含み、評価やフィードバックが該当する。

## b. 変数の作成方法

### (a) 被説明変数

被説明変数は、以下の2つを用いる。第1は、上司からの支援期待である。前節でみたように、直属上司から期待できる支援状況として「期待」を用いる。「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「2.57点」(s.d. = 0.75)である。

第2は、同僚からの支援期待である。同僚から期待できる支援は、「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「2.75点」(s.d. = 0.73)である。

### (b) 説明変数

説明変数は、役割形成支援にかかわる4つの変数を用いる。

#### ①役割道具的支援（直接支援）

「役割道具的支援」は、「業務のやり方や進め方を支援・助言・指導している」、「事業構想や業務提案を実現できる機会を設けている」、「現役世代との接し方・指導方法の助言や指導をしている」、「自らの能力を発揮する方法を考えてもらっている」、「今の職場で能力を発揮できなければ、他の部署を探してくれる」の各々に該当する場合は1点、該当しない場合は0点とするダミー変数を用い、合計得点を算出している（平均0.22点、s.d. = 0.572）。

#### ②役割承認支援（直接支援）

「役割承認支援」は、「日常的に職場で求めている役割を伝えている」と「仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」、「あなたに、雇用される能力要件や勤務姿勢を伝えている」の各々に該当する場合は1点、該当しない場合は0点とするダミー変数を用い、合計得点を算出している（平均0.30点、s.d. = 0.623）。

#### ③役割情報支援（直接支援）

「役割情報支援」は、「経営層と面談機会を設けている」、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」を用い、各々に該当する場合は1点、該当しない場合は0点とするダミー変数を用い、合計得点を算出している（平均0.16点、s.d. = 0.456）。

#### ④環境整備支援（間接支援）

職場の上司や同僚を対象にした支援である。会社（人事部門）が行っている支援を対象とした支援のうち、「あなたの上司に、あなたを活かして業績を高める方法を助言・指導している」と「職場全体に、あなたの役割や業務特性を周知している」を用い、各々に該当する場合は1点、該当しない場合は0点とするダミー変数を用い、合計得点を算出している（平均0.18点、s.d. = 0.413）。

#### 4. 分析結果

##### (1) 相関分析

図表 3 - 4 は、上司からの支援期待と同僚からの支援期待と、人事部門による役割形成支援との相関関係をみている。

上司からの支援期待は、周囲からの協力を得る「環境整備支援」( $r = 0.269$ )との関係が相対的に強く、次に、役割形成を具体的に支援する「役割道具的支援」( $r = 0.197$ )、役割を伝え、発揮された役割をフィードバックする「役割承認支援」( $r = 0.181$ )の順となっている。また、同僚からの支援期待は、「環境整備支援」( $r = 0.187$ )との相関が相対的に強くなっている。次に、自らの役割を自律的に調整するときの情報を提示する「役割情報支援」( $r = 0.177$ )、「役割承認支援」( $r = 0.169$ )の順になっている。

図表 3 - 4 相関分析

		1	2	3	4	5
1	上司からの支援期待					
2	同僚からの支援期待	0.387**				
3	役割道具的支援	0.197**	0.126**			
4	役割承認支援	0.181**	0.169**	0.385**		
5	役割情報支援	0.158**	0.177**	0.345**	0.398**	
6	環境整備支援	0.269**	0.187**	0.249**	0.247**	0.258**

注：\*\*：P < 0.01, \*：P < 0.05

図表 3 - 5 重回帰分析

	上司からの支援期待			同僚からの支援期待		
	B	$\beta$		B	$\beta$	
定数	2.320			2.659		
正社員などダミー	0.120	0.075		0.025	0.016	
仕事内容(管理)	0.327	0.151	**	0.063	0.030	
仕事内容(技術)	0.130	0.071		0.036	0.020	
仕事内容(事務)	0.041	0.021		-0.082	-0.043	
仕事内容(営業・販売)	0.005	0.003		-0.083	-0.047	
仕事内容(その他)	0.942	0.071		-0.288	-0.022	
役割道具的支援	0.120	0.091	*	0.026	0.021	
役割情報支援	0.022	0.013		0.150	0.093	*
役割承認支援	0.104	0.086	*	0.109	0.093	*
環境整備支援	0.356	0.195	**	0.231	0.130	**
調整済みR2	0.121				0.053	
F値	9.441	**		4.391	**	
N	612			612		

注 1 : \*\* :  $P < 0.01$ , \* :  $P < 0.05$

注 2 : 仕事内容の参照グループは「現業」

## (2) 多変量解析

この関係を、雇用形態や仕事内容を統制変数として、検証したのが図表 3 - 5 である。図表 3 - 5 の左段をみると、環境整備支援、役割道具的支援、役割承認支援と、上司からの支援期待が統計上、正の関係がある。図表 3 - 5 右段をみると、同僚からの支援期待は、環境整備支援、役割情報支援、役割承認支援と、統計上正の関係が見られる。

## 5. まとめ～解釈

上司からの支援期待と同僚からの支援期待と、正の関係のある対策として最も強い関係があるのは、人事部門による同僚や上司への働きかけをおこなう「環境整備支援」であった。本人への働きかけに限らず、高齢者から見て、人事部門による周囲（上司や同僚）への働きかけが、役割を形成するための支援関係を作るために必要な対策になることを示している。高齢者の能力や経験のほうが、現役世代よりも高くかつ豊かであるため、現場任せでは高齢者の能力や意欲を活かしきれない可能性がある。活性化を図るために、高齢者の経歴や能力を把握している人事部門が活用方法を指南することに効果があると考えられる。また、上司からの支援期待と同僚からの支援期待と正の関係のある高齢者への直接支援は、「承認支援」であった。期待役割を伝え、その成果をフィードバックすることにより、高齢者は果たすべき役割を見失わずに、職場から受け入れられる関係が作られるものと考えられる。



次に、上司からの支援期待と同僚からの支援期待と、正の関係にある対策の差である。前者では役割道具的支援と正の関係があり、後者では役割情報支援と正の関係がある。役割道具的支援は、具体的に役割発揮に向けた助言や内省機会、役割発揮機会の提供から構成され、役割自体を創る支援となる。高齢者に何を任せるかという仕事内容の方針や具体的な仕事内容を決定する最終的な権限は上司にあることから、人事部門による役割道具的支援が役割を決め、その役割発揮を促進する上司の意思決定に影響を与えるものと考えられる。他方で同僚にはその権限がないことから、役割道具的支援と同僚からの支援期待には正の関係がないといえる。

後者をみると、役割情報支援と同僚からの支援期待には正の関係がある。役割情報支援は高齢者が自らの役割を自律的に調整するときに判断基準とする、企業情報や経営者の考えなどの情報を伝達する対策であり、高齢者が自らの役割を会社の経営方針や事業戦略にあわせて変化させることを支援する対策となる。今の職場を離れて、現役世代の役割と重複しない役割を決めるときに必要な情報を提供する支援であると同時に、上司との相談・調整を通じて仕事内容を確定した後に、職場の状況に応じて、役割の範囲内で柔軟に対応することを支援する対策である。企業全体と職場の経営資源の双方を意識させる支援ともいえる。この周囲との関係を意識させる支援を通じて、高齢者が役割調整・対応し、その結果を受け、同僚からの支援を獲得する関係が成り立つものと考えられる。

#### 4節 まとめ

本章では、高齢者による能力発揮意欲を高める対策を検討してきた。本章で明らかになったことを示すと、以下のとおりとなる。

最初は、能力発揮意欲と職場の支援状況、上司との関係である。同僚や上司から支援が期待できるほど、能力の発揮意欲が高いという関係が見られた。特に、同僚からの支援が期待できる場合に、発揮意欲が高くなる可能性が高まる。

上司からの支援期待と能力発揮意欲は、上司と部下の関係期間がその効果を調整する関係にある。上司と部下との関係になってから期間が短い場合、上司から支援されているという期待が高いと、能力発揮意欲が高く、支援されているという期待が低い場合は能力発揮意欲が低くなるという関係がある。高齢者の能力発揮意欲を高めるには、高齢者自身のこれまでの仕事への姿勢や態度を変えることが必要になるが、いまの上司部下関係を改善するには、第三者である人事部門が調整を図ることが求められる。

そこで次に、人事部門による役割形成支援と、上司からの支援期待や同僚からの支援期待の効果を検証した。上司からの支援期待と同僚からの支援期待と、正の関係のある対策として最も強い関係があるのは、人事部門による同僚や上司への働きかけをおこなう「環境整備支援」であった。本人への働きかけに限らず、高齢者から見て、人事部門による周囲（上司や同僚）への働きかけが、役割を形成するための支援関係を作るために必要な対策になることを示して

いる。また、高齢者への直接支援のうち、上司からの支援期待と同僚からの支援期待の両者と正の関係のある対策は「承認支援」であった。高齢者が役割を見失わない人事部門の対策を通じて、上司や同僚から支援される関係が構築できると考えられる。

また役割道具的支援は、上司からの支援期待と正の関係があり、役割情報支援は、同僚からの支援期待と正の関係があった。この差は、高齢者の役割を決定する権限の差に起因するものと考えられる。上司はその権限をもつために、役割形成に直接働きかける人事部門の支援に効果があり、同僚には権限がないことから、支援と効果に関係がみられないと考えられる。他方で、役割情報支援は、企業全体や職場の経営資源を意識させる支援とも捉えられる。この周囲との関係を意識させる支援を通じて、高齢者が役割調整・対応し、その結果を受け、同僚からの支援を獲得する関係が成り立つものと考えられる。

(鹿生治行)