

## 4章 高齢者の引退と役割創出行動

### 1節 はじめに

本章は、事業継続を見据えた人事管理のありかたを検討する。

高齢者の退職確率は、現役社員と比べて相対的に高くなる。本章が対象とする高齢者の多くは65歳を越えており、企業の選抜を潜りぬけた人材である。かれらが突然離職する場合、事業の継続に与える影響は高くなる。このため、高齢者の退職により、ノウハウが散逸し、人員不足から基幹業務の遂行に支障を来さないように、退職を見越した準備を進めることが求められる。高齢者の業務上のノウハウを現役社員に伝承するという限定的な対策に留まらず、現役世代が成長できるように、高齢者が担当する基幹業務の経験機会を提供することが求められる。そのためには、高齢者には現役世代の成長を妨げないように、新たな役割を能動的に開拓し、その役割を進んで担ってもらふ必要がある。

この準備は、全社的におこなう必要がある。職場単位でおこなうことは、3つの理由から不十分な対策となりえる。最初は、職場の管理職の意欲に起因する問題である。職場の管理職は、経営層と比べて相対的に短期的な視点で意思決定をおこなうため、現役世代の育成や高齢者の業務の移管よりも、いまの業績達成を重視する可能性がある。現役世代の育成の意思決定は、職場の管理職の問題意識と、高齢者の問題意識に大きく委ねられることになる。

次は、管理職のマネジメント能力に起因する問題である。職場で必要となる業務を新たに創出し、その役割を承認するにはその業務を理解し、新たな役割を高齢者が担う利点を理解することが、管理職に求められる。当該業務の経験に乏しい管理職であれば、上記の役割を創出する支援が不十分となる。

最後は、管理職の権限の範囲に起因する問題である。上記2つの問題を解決しても、職場の範囲を超えることは難しい。高齢者が潜在的に開拓した役割が、別部門の業務や新規事業の業務、または他の職場と業務領域にまたがる場合には、役割の調整が困難になる。職場単位で行う場合、役割の創出範囲が管理職の権限の範囲内に限定されてしまうことになる。

上記の理由から、事業継続を見据えた対策は、人事部門の関与のもとに進められることが望ましくなる。そこで本章では、人事部門による制度設計や支援に焦点を絞り、新たな役割を創出する行動との関係を検証する。この検証の前に、次節では、高齢者が退職する背景を探ることとする。

### 2節 高齢者の引退

本節では、高齢者がどのような状況で退職を選択するのか、その背景を探索的に検証する。

## 1. 問題設定

本節では退職要因を探索的に検証するが、主に3つの要因に焦点を絞ることとする。

第1は、本人要因である。本節では、回答者の健康状態を取り上げる。健康状態が良好であれば就業を選択するであろうし、健康状態が悪ければ退職を選択するものと考えられる。

仮説 4-1-1：前年度の健康状態が悪い場合、翌年度は退職する確率が高くなる。

第2は、就業環境要因である。本節では、能力発揮意欲と職務満足度を捉える。両者ともに高い水準にあれば、職場に居場所があるために、同一企業の勤務を希望するであろう。他方で、高齢者の経済的ニーズは現役世代と比べて高くないことから、両者が低い水準にある場合には、退職を選択することが考えられる。

仮説 4-1-2：能力発揮意欲と職務満足度が低い場合、翌年度に退職する確率が高くなる。

第3は、上司部下関係である。分析では3つを取り上げる。最初の2つは、Bakinger , Lehman & Schoorman (2002) の議論を踏まえた変数である。この研究では、獣医のサンプルから、上司の退職が部下の退職や退職意思の確率を高めることを明らかにしている。高い交換関係にある上司が退職することにより、新たな上司の下では感情的な利益が減ることを指摘している。この点を検証するために、2つの変数を用いる。

最初は、上司から支援される感覚との関係である。支援される環境にあれば、高い信頼関係のもとで上司から裁量や権限が与えられて仕事に従事できる。職場に居場所を作りやすくなるため、感情的な利益が高まることが考えられる。このため、支援される状況にあるという認識を持つ場合、就業を選択する可能性が高まることが考えられる<sup>1</sup>。

仮説 4-1-3：上司から支援される感覚が低い場合、翌年度に退職する確率が高くなる。

次は、上司部下の期間である。高齢者は感情的な利益の減少に伴って退職を選択するのではなく、退職は外から定められる節目に応じて決めることが考えられる。上司の交代もその節目と捉える可能性がある。上司からの支援状況と職務満足度を統制しても、上司部下期間が短い

<sup>1</sup> VDL の研究では、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) ことを指摘する。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ことを明らかにしている。

また、3章で示したように上司からの支援と組織から支援されるという感覚との間には高い相関関係がある。このような知覚された組織支援の感覚は、組織から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)。この観点からも、会社への貢献意欲が高まり、就業を選択するものと考えられる。なお、管理職・専門職、看護師を対象に、知覚された組織支援と退職意思との関係を検証した研究に Armstrong-Stassen & Ursel (2009) がある。この研究では、HR 施策 (訓練機会) の対象となること、昇進機会や責任範囲の拡大機会が、組織支援を媒介に、在籍意思と正の関係があることを明らかにしている。

場合、退職を選択する可能性が高まることが考えられる。

仮説 4-1-4 (1)：上司から支援される感覚を統制しても、上司部下期間が短い場合に、翌年度の退職確率が高くなる。

仮説 4-1-4 (2)：職務満足度を統制しても、上司部下期間が短い場合に、翌年度の退職確率は高くなる。

最後は、上司部下の年齢差である<sup>2</sup>。年齢差は2つのアプローチから退職を促進する可能性がある。1つは、人口統計学的なアプローチである。上司と部下の年齢の逆転が、地位の不一致を認識させる。この地位不一致理論からは、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)。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) が指摘されている。

もう一つは、価値観の類似性のアプローチである。類似性が高い場合、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、育成された環境が異なる。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、そのことが退職を促進する可能性がある。

仮説 4-1-5：上司と部下の年齢差が大きい場合、翌年度に退職する確率が高まる。

## 2. データセットと変数の作成方法

### (1) データセット

上記で示した状況と、就業／退職状況を捉えるために、2013年調査と2014年調査を用いてデータセットを作成している。いずれの調査も、8月末時点で調査票を配付し、9月初旬に回収を締め切っている。本節では、396名を対象としている。うち、同一企業勤務者は305名である。その対象者は、2013年調査で、企業や公的機関等で勤務する雇用者（会社役員を含む）

<sup>2</sup> 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) から分析されてきた。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。

のうち、2014年調査において同一企業（公的機関等も含む）で、1年以上勤務している者としている。

他方で、退職者（他社勤務・引退者）は91名である。うち、2013年調査で、企業や公的機関等で勤務する雇用者のうち、2014年調査で、現在勤務する組織において勤続年数が1年未満のものを、他社勤務者に区分している。該当者は16名である。また、同様に2013年調査で、企業や公的機関等で勤務する雇用者のうち、2014年調査では働いていない人を引退者に区分している。該当者は75名である。

回答者の属性をみると、2014年調査時点で、年齢構成は64歳が19.4%、65歳42.4%、66歳24.5%、67歳13.6%の構成になっている。2013年調査時点の雇用形態は、会社役員が5.3%、正規の職員・従業員31.8%、出向社員2.0%、契約社員24.5%、嘱託社員14.1%、パート14.1%、アルバイト7.8%、労働者派遣事業所の派遣スタッフ0.8%、その他0.5%となっている。2014年調査時点の雇用形態（N=321名）は、会社役員が5.0%、正規の職員・従業員28.0%、出向社員0%、契約社員24.3%、嘱託社員16.2%、パート14.0%、アルバイト9.0%、労働者派遣事業所の派遣スタッフ3.1%、その他0.3%となっている。

## (2) 変数の作成方法

### ①被説明変数（「同一企業就業ダミー」）

被説明変数は、同一企業勤務を「1」、退職を「0」としたダミー変数を用いる。平均は0.77、標準偏差（以下、「s.d.」と記述する）は0.421である。

### ②説明変数

説明変数は、本人要因と就業環境要因の2つを用いる。本人要因は1つ、就業環境要因は6つの変数を用いる。

#### a. 健康状態（本人要因）

本人要因は、健康状態の変数を用いる。2013年調査時点で、健康状態の自己評価として、「健康」を4点～「健康を損ねている」を1点とした4点尺度を用いる。平均3.13点（s.d. = 0.715）であり、健康状態が良好な人が多い。

#### b. 能力発揮意欲（就業環境要因）

2013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。平均は「71.9%」（s.d. = 18.4）である。

#### c. 仕事の総合満足度（就業環境要因）

今の仕事からの満足状況を捉えている。2013年調査の仕事全般の満足状況のうち、「非常に満足」を7点、「非常に不満」を1点とした7点尺度を用いる。平均は4.70点（s.d. = 1.17）である。

#### d. 上司との年齢差（就業環境要因）

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。2013年調査時点における、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「20」とする中位数を算出した。平均は8.15歳（低い）である（s.d. = 0.67）。

#### e. 上司部下通算年齢（就業環境要因）

2013年調査時点における、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「2.83年」（s.d. = 1.79）である。

#### f. 上司からの支援期待（就業環境要因）

上司から支援されている感覚を捉える。2013年調査時点において、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。

### 3. 分析結果

#### (1) 相関分析

「2. データセットと変数作成方法」で示した変数の相関分析をおこなったのが、図表4-1である。

同一企業の就業ダミーと正の相関があるのは、上司部下期間（ $r = 0.132$ ）である。上司部下期間が長い場合に、同一企業で就業する確率が高くなる。他方、能力発揮意欲や職務満足度、上司からの支援期待、上司部下の年齢差、健康状態と、同一企業での就業確率に差はない。

ここから、「仮説4-1-1：前年度の健康状態が悪い場合、翌年度は退職する確率が高くなる。」、「仮説4-1-2：能力発揮意欲と職務満足度が低い場合、翌年度に退職する確率が高くなる。」、「仮説4-1-3：上司から支援される感覚が低い場合、翌年度に退職する確率が高くなる。」、「仮説4-1-5：上司と部下の年齢差が大きい場合、翌年度に退職する確率が高まる。」のいずれの仮説も棄却された。

図表 4 - 1 相関分析

	1	2	3	4	5	6
1 同一企業就業ダミー						
2 能力発揮意欲	0.044					
3 総合満足度	0.020	0.310**				
4 上司との年齢差	0.026	-0.037	-0.008			
5 上司部下期間	0.132**	0.051	0.037	-0.226**		
6 上司からの支援状況	0.029	0.216**	0.402**	-0.088	0.090	
7 健康状態	0.010	0.198**	0.243**	0.052	0.005	0.144**

注：\*\*：P < 0.01, \*：P < 0.05

(2) 多変量解析

上司部下期間と同一企業の就業とは正の相関がある。総合満足度や上司からの支援状況を統制しても、同様の結果が見られるのかを、多変量解析を用いて検証したのが、図表 4 - 2 である。検証すべきは、以下の仮説となる。

図表 4 - 2 同一企業の就業と、個人要因・就業環境要因との関係  
(二項ロジスティック回帰分析)

	B	Wald	B	Wald
働ける年齢65歳未満ダミー	-1.325**	24.299	-1.336**	24.509
仕事内容(管理)	-0.158	0.088	-0.155	0.084
仕事内容(技術)	-0.478	1.092	-0.467	1.041
仕事内容(事務)	-0.415	0.782	-0.397	0.706
仕事内容(営業・販売)	0.002	0.000	0.014	0.001
仕事内容(その他)	-0.259	0.236	-0.024	0.202
雇用形態(正社員等ダミー)	0.166	0.338	0.176	0.383
能力発揮度	0.003	0.232		
総合満足度			-0.027	0.047
上司との年齢差	0.029	1.955	0.029	1.957
上司部下期間	0.185*	5.991	0.186*	6.105
上司からの支援状況	-0.080	0.345	-0.048	0.065
健康状態	-0.108	0.202		
定数	1.491		1.701	
$\chi^2$ 検定	41.938**		41.754**	
Cox & Snell	0.100		0.100	
N	396			

注 1：\*\*：P < 0.01, \*：P < 0.05

注 2：仕事内容の参照グループは「現業」

仮説 4-1-4 (1)：上司から支援される感覚を統制しても、上司部下期間が短い場合に、翌年度の退職確率が高くなる。

仮説 4-1-4 (2)：職務満足度を統制しても、上司部下期間が短い場合に、翌年度の退職確率は高くなる。

この検証にあたり、この企業における勤務可能な年数、職種、現在の雇用形態を統制して、同一企業の就業との関係を分析したのが、図表 4-2 である。

同一企業の就業と、正の関係があるのは、上司部下期間である。この上司部下期間は、職務満足度、上司からの支援期待を統制しても正の関係にあった。ここから、仮説 4-1-4 (1)・(2) は支持された。

#### 4. 小括

本節では、高齢者が退職を選択する要因を検討してきた。

上司から支援される程度や職務満足度の状況を問わず、上司部下関係が長い場合には就業を選択し、短い場合には退職を選択する関係が見られた。配置転換や上司の異動により、上司が交代すると、退職確率が高まることを意味する。ただし高齢者の場合、Bakinger, Lehman & Schoorman (2002) の議論とは異なり、感情的な利益が減るために退職を選択するわけでもない。団塊世代の就業者は、上司の交代をひとつの節目と捉え、退職を決意し、その準備を進めることが考えられる。

重要なことは、団塊世代の活性化を図るために、団塊世代の能力発揮意欲を高め、かつ仕事への満足度を高めたとしても、それは退職の決断とは無関係であるという点である。能力発揮意欲や満足度を高める対策は、いまの職場で成果をあげることに効果のある対策であるかもしれないが、就業継続を選択するものにならない。今の職場環境を整えることのみでは、事業継続のリスクが発生する。特に、業務運営が高齢者の仕事に依存する程度が高い場合には、そのリスクが高まる。高齢者が退職するリスクを考慮し、別の対策を講じておく必要がある。その点を、次節で検討する。

### 3 節 新たな役割を創る行動と人事部の支援

高齢者の退職により、事業が継続しない問題が発生しないように、高齢者の活性化を図る対策を考える必要がある。少なくとも、いまの職場に居場所を作り、その役割を発揮させる対策だけでは、不十分である。事業継続には、高齢者が事業の基軸となる仕事や現役世代と重複する仕事を担い続けられないように、「いま」担当する仕事を離れ、いまの仕事を譲り、新たな役割に変えることを必要とする。本節では、これら事業継続を見据えた行動と、人事部の対策や支援との関係を検証する。

## 1. 問題設定

### (1) 役割を創る行動

最初に、事業継続を見据えた行動を定義することから始めよう。大木・鹿生（2015）では、先進企業における事例研究から、（全社的な視点に立ち）事業の発展や継続性を斟酌し、高齢者が先取りして自らの役割範囲を決める行動に注目している。本節の検証でも、この行動に着目する。ここでは、新たな役割を開拓し、仕事を現役世代に移管する行動の2つを用いる<sup>3</sup>。具体的な内容をみよう。第1は、「開拓」である。経営上な重要な業務であるが、現役世代が希望しない事業を探索し、その事業を選択する行動である。経営戦略と社内の経営資源を把握して、経営層、現役世代、本人の三者共にメリットを享受できる役割を探し、自らの役割範囲を決定する行動である。第2は、「委譲」である。現役世代の職務遂行能力にあわせて、高齢者が担当する仕事を移管する行動である。現在担当する仕事を抱え込まずに、積極的に、その一部や全部を引き渡す行動である<sup>4</sup>。

### (2) 人事部の対策・支援

人事部による対応策は、次の2種4項目を検討する。配属前や配置後における期首の役割（仕事内容を決める基本方針と仕事内容）は、(a) 上司が高齢者に期待する役割と (b) 高齢者が担当を志向する役割、の (c) 調整によって決定する。期首に定められた役割は、職場の状況に応じて事後的に変えて対応することが求められる。(d) その結果が、成果として表出することになる。(a) 上司による期待役割は、これまでの働きぶりにより変化するであろうし、(b) の高齢者が役割を決める方針と発揮意欲は、職場で高齢者自らの能力を活かす実績や自らが支援される期待により影響を受けるであろう（鹿生 2014）。

<sup>3</sup> Crant (2000) は、前向きな行動 (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。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。また、上司からの指示ではなく、ボトムアップで業務領域を変化させる概念に、「Job craft」がある。Wzensniewski & Dutton (2001) は、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変化・認知的変化と定義する。変化する境界には、①課業の境界、②仕事における人間関係の境界、③認知的な課業境界の3つに区分できるとしている。これらの研究にはほかに、Bakker, Times & Derks (2012) ; Berg, Wzensniewski & Dutton (2010) ; Times, Bakker & Derks (2012) ; 等がある。この高齢期において、プロダクティブエイジングを達成するには、ジョブクラフトする必要があることを主張しているのが、Kooij, et., (2015) である。Kooij, et., (2015) は、生涯発達やサクセスフルエイジングの議論を踏まえ、加齢により高齢者の動機づけや能力が変化するという視点から、要請される仕事と能力の適合を行うために、ジョブクラフトの方法を示している。調整的クラフティング（例えば、障壁や社会的な需要を減らすこと、作業負荷を軽減すること等）、発達のクラフティング（追加的な課業を含む仕事を増加させる、挑戦的・量的な仕事の需要を増やすなど）、利用的クラフティング（保有する知識や技能を活用することに焦点をあてる活動）、の3種を挙げている。これらは高齢者の能力を最大限に活用する点に注目する。他方で、高齢者は現役世代と比べて、期待できる就業期間は短くなる。それゆえ業務遂行を高齢者に依存することは、事業継続のリスクを高めることになる。本章では高齢者の活用促進により事業継続に支障を来さないように役割を設定し、従業員にもそれを求める点に着目する。高齢者と状況（周囲との関係から仕事または職務領域を改変する行動）に注目し、事業が継続するように、高齢者がトップの意向、同僚の動向、上司の管理・支援を見据えて、具体的に役割を採択する行為を列挙している。

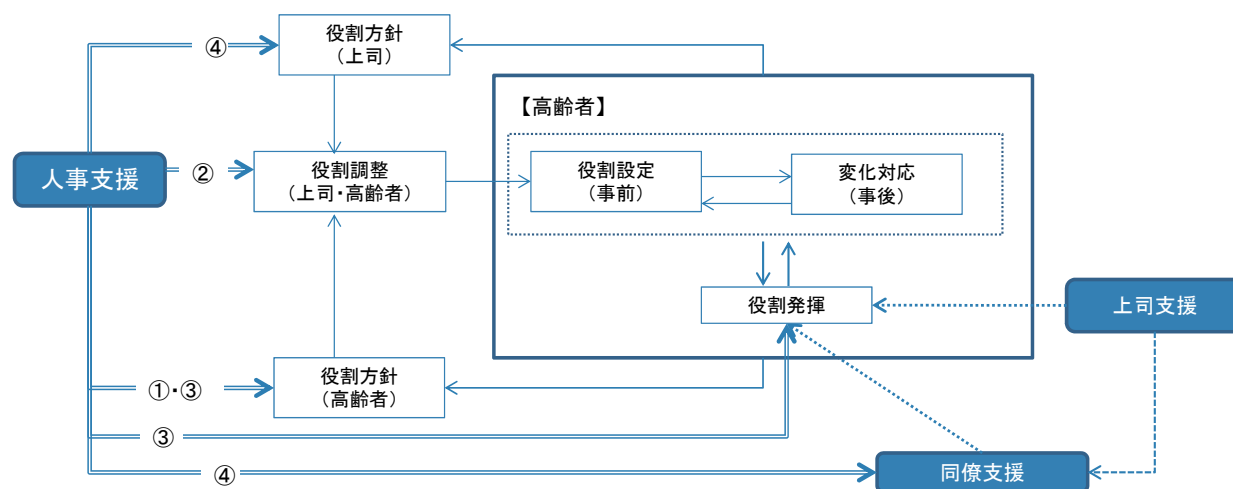
<sup>4</sup> なお、大木・鹿生（2015）では、この2つの他に「すみわけ」を用いている。担当する事業領域（配属先）が決まった後に、現役世代が担当しない課業を「見つけ」て、その課業を担当する行動である。



そのプロセスの節目ごとに、人事部による支援が発生する可能性がある。支援を対象別にみると、①高齢者と、②職場（上司や同僚）、以上の2つがある。以下、対策毎に、検証事項を列挙することにしたい。

第1は、高齢者向けの支援である。高齢者が新たな役割を担う意思決定への支援である。新たな役割を開拓し、現役世代に自らの役割を譲渡する行動は、いまある自分の居場所を譲る行動である。この行動を促進する支援には、4つの対策が考えられる。

図表 4-3 本節の分析枠組み



注1：二重線は人事の支援を示す。

注2：①～④は本文で示す人事の支援を示している。

### ①対価を提供する支援（利益の付与）

最初は、今の仕事を失う代償として、金銭的な報酬を与える対策である。高齢者は既に社会的地位や資産を形成しているため、新たな資源の獲得に向けた動機づけは弱まることが指摘されている（Kanfer & Ackerman, 2004）。居場所をなくす行動を促進するには、金銭的刺激を多く提示する必要があると考えられる。

#### 検証事項1 金銭的な刺激策の強度と、開拓行動や委譲行動との関係

次は、新たな取引機会の提示である。居場所をなくす行動をとることで、結果的にいまの職場を失っても、他の就業機会や関係を保持する対策が提示されていれば、今、活用できる資源を失う可能性が低くなる。継続的に当該企業との取引関係が維持される機会が提示されていれば、いまの居場所をなくす行動を選択しやすくなることが考えられる。

#### 検証事項2 雇用によらない就業機会の提示と、開拓行動や委譲行動との関係

## ②行動の選択を強化する支援

いまの居場所を喪失する行動を選択しても、その行動を組織的に支援する仕組みがなければ、その行動が強化されないものと考えられる。1つは、異動や転職を支援する仕組みである。具体的には、配属先を変える支援や、独立・開業を支援する仕組みが該当する。

### 検証事項3 異なる職場に変える支援と、開拓行動や委譲行動との関係

もう一つは、就業条件の交渉・相談機会である。新たな役割は、現在の配属部署を超えて創出される可能性もある。また、現在の所属部署内で新たな役割を創る機会があっても、他の部門の経営資源を用いることが必要になる場合もある。このように、現場の管理職の権限を超える可能性がある場合、その業務の実施の可否や業務の遂行可能な条件について、権限をもつ責任者との擦り合わせ（調整）が必要となる。その機会がない場合には、「いま」ある役割を果たすことに専念し、新たな役割を創る行動は選択されにくくなると考えられる。

### 検証事項4 就業条件の交渉・相談機会と、開拓行動や委譲行動との関係

## ③役割の合意形成後に高齢者を支援する仕組み

役割を遂行し、必要に応じて変容を進めるための支援として、3章で用いた変数を使用する。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。

### 検証事項5 高齢者を対象にした役割を創る支援と、開拓行動や委譲行動との関係

## ④上司や職場を支援する仕組み

第2は、間接支援である。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。高齢者が役割を創出し、委譲する能力があろうとも、上司や同僚がその役割を受容し、かつ高齢者の行動を共に進める素養がなければ、高齢者は役割を発揮することはできない。例えば、高齢者が現役世代に業務を移管しようとしても、現役世代がそれを受け入れる方法の理解が乏しい場合も同様の問題が起こりえるであろう。新たに所属部署内で新たな業務を提案しても、その役割の重要性を上司が認識していなければ、その業務を実行に移すこ

とは不可能である。

## 検証事項6 人事部による職場への支援と、開拓行動や委譲行動との関係

### 2. サンプルと変数の作成方法

#### (1) データセット

本分析では、2014年調査のデータを用いる。対象は、現在、企業や公的機関で勤務する人としている。雇用形態は、経営者を除き、会社役員を含む、雇用者としている。サンプルサイズは、611件である。回答者の属性をみると、年齢は64歳が19.0%、65歳が41.0%、66歳が27.0%、67歳が13.0%を占めている。役職は、役員クラスが5.9%、部長クラスが10.0%、課長クラスが4.7%、係長・主任クラスが3.8%、役職がないは68.1%、その他は7.5%となっている。性別は、男性が86.1%、女性が13.9%という構成になっている。

#### (2) 変数の作成方法

「1. 問題設定」で示した検証事項にそって、変数の作成方法を紹介したい。

##### ①被説明変数

被説明変数は、委譲と開拓の2種を用いる。委譲は、「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」という設問のうち、「あてはまる」を4点～「あてはまらない」を1点とした4点尺度を用いている（平均2.82点、s.d = 0.78）。また、開拓は「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」という設問のうち、「あてはまる」を4点～「あてはまらない」を1点とした4点尺度を用いている（平均2.61点、s.d = 0.78）。

##### ②説明変数

###### a. 金銭的な報酬（直接支援）

金銭的な報酬は、4つの変数の合成変数である。本人に適用されている、または活用可能な制度のうち、「昇給または降給がある賃金制度」、「個人業績・成果を反映する賞与等の支給」、「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」を用いる。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作成し、合計点を算出している。（平均0.37点、s.d = 0.72）

###### b. 新たな取引機会の提示（直接支援）

新たな取引機会の提示は、2つの変数を用いた合成変数である。本人に適用されている、または活用可能な制度のうち、「雇用契約から請負契約・顧問契約への転換機会」、「雇用終了後、短期で依頼する取引機会への転換機会」を用いる。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作成し、合計点を算出している（平均0.03点、s.d. = 0.20）。

c. 異動や転職を支援する仕組み（直接支援：「異動・独立支援」）

異動や転職を支援する仕組みは、2つの変数を用いる。本人に適用されている、または活用可能な制度のうち、「独立・開業支援」、「配属先の自己申告、社内公募制」を用いる。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作成し、合計点を算出している（平均0.02点、s.d. = 0.13）。

d. 就業条件の交渉・相談機会（直接支援）

就業条件の交渉・相談機会は、4つの変数を用いる。第1は、「担当する仕事内容」に関わる交渉・相談である（以下、「交渉・相談内容（仕事内容）」と記述する）。契約更新時や定期的な面談時に、契約内容について会社側と相談できる項目のうち「担当する仕事内容」、「勤務地」、「配属先の部署」を用いる。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作成し、合計点を算出している（平均0.33点、s.d. = 0.59）。第2は、担当業務の達成方法・手段に関わる交渉・相談である（以下、「交渉・相談内容（達成方法）」と記述する）。契約更新時や定期的な面談時に、契約内容について会社側と相談できる項目のうち「職位や権限」、「あなたの業務目標」、「職場の業務目標」、「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」を用いる。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作成し、合計点を算出している（平均0.42点、s.d. = 0.76）。第3は、勤務時間にかかわる交渉・相談である（以下、「交渉・相談内容（勤務時間）」と記述する）。契約更新時や定期的な面談時に、契約内容について会社側と相談できる項目のうち「勤務日・勤務日数・勤務時間」、「残業時間」、「出張」を用いる。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作成し、合計点を算出している（平均0.53点、s.d. = 0.67）。第4は、雇用契約にかかわる交渉・相談である（以下、「交渉・相談内容（雇用契約）」と記述する）。契約更新時や定期的な面談時に、契約内容について会社側と相談できる項目のうち「賃金水準・契約額」、「契約形態」を用いる。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作成し、合計点を算出している（平均0.22点、s.d. = 0.53）。

e. 高齢者の役割形成を支援する仕組み（直接支援）

高齢者を支援する仕組みは、会社（人事部門）が行っている支援を対象とする。①役割道具的支援、②役割承認支援、③役割情報支援、以上の3つを用いる。①「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」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」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）。

#### f. 間接支援（職場への支援）

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）。

### 3. 分析結果

#### (1) 相関分析

委譲や開拓と、人事部門による対策との相関関係をみたのが、図表4-4である。

委譲と正の相関があるのは、「金銭的報酬」(r = 0.109)、「異動・独立支援」(r = 0.110)、「交渉・相談内容（仕事内容）」(r = 0.117)、「交渉・相談内容（達成方法）」(r = 0.158)、「交渉・相談内容（勤務時間）」(r = 0.157)、「交渉・相談内容（雇用契約）」(r = 0.106)、「環境整備支援」(r = 0.098)となっている。これらの対策のうち、役割を調整する支援となる、「交渉・相談内容（達成方法）」や「交渉・相談内容（勤務時間）」と委譲行動とは相対的に強い正の相関関係がある。このように委譲行動の場合、直接支援のうち、配属後におこなう高齢者への役割創出への支援には効果がない。むしろ、高齢者が委譲する役割の意思決定を支援する「金銭的報酬」や「異動・独立支援」、役割を決める過程に関与する対策（交渉・相談内容）との関係が強くなっている。

図表4-4 相関分析

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 職務行動(委譲)												
2 職務行動(開拓)	0.489**											
3 金銭的報酬	0.109**	0.172**										
4 異動・独立支援	0.110**	0.036	0.239**									
5 取引機会	0.071	0.064	0.106**	0.162**								
6 道具的支援	0.071	0.116**	0.358**	0.184**	0.134**							
7 情報支援	0.068	0.162**	0.282**	0.141**	0.137**	0.345**						
8 承認支援	0.078	0.153**	0.318**	0.073	0.127**	0.385**	0.398**					
9 環境整備支援	0.098*	0.110**	0.184**	0.029	0.082*	0.249**	0.258**	0.247**				
10 交渉・相談内容(仕事内容)	0.117**	0.150**	0.244**	0.114**	0.002	0.292**	0.189**	0.196**	0.225**			
11 交渉・相談内容(達成方法)	0.158**	0.203**	0.344**	0.166**	0.076	0.226**	0.235**	0.205**	0.234**	0.251**		
12 交渉・相談内容(勤務時間)	0.157**	0.078	0.133**	0.077	0.085*	0.185**	0.074	0.154**	0.239**	0.300**	0.193**	
13 交渉・相談内容(雇用契約)	0.106**	0.148**	0.172**	0.107**	0.254**	0.121**	0.220**	0.128**	0.085*	0.214**	0.257**	0.271**

注：\*\*：P < 0.01, \*：P < 0.05

次に、開拓との関係をみることにしよう。開拓と正の相関があるのは、「金銭的報酬」(r = 0.172)、「道具的支援」(r = 0.116)、「情報支援」(r = 0.162)、「承認支援」(r = 0.153)、「環境整備支援」(r = 0.110)、「交渉・相談内容（仕事内容）」(r = 0.150)、「交渉・相談内容（達成方法）」(r = 0.203)、「交渉・相談内容（雇用契約）」(r = 0.148)となっている。これらの対策のうち、「交渉・相談内容（達成方法）」、「金銭的報酬」、「情報支援」が相対的に強い関係がある。委譲

行動との相関と異なり、配属後の直接支援に正の相関関係が見られるようになっている。

## (2) 多変量解析

次に、職務行動と、人事部門による対策との関係を、多変量解析によって検証する。図表4-5は委譲行動、図表4-6は開拓行動と、人事部門による対策との関係をみている。人事部門による対策は、役割形成プロセス毎に、人事部門による①高齢者の役割方針への支援、②役割調整への支援、③役割形成支援（高齢者、職場）別、及び①～③のすべてを投入したモデルの4つを用いる。なお、分析を進める際に、勤続年数と仕事内容、雇用形態を統制変数として投入している。

図表4-5 人事部門による対策と委譲行動との関係（順序回帰分析）

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4	
	B	wald	B	wald	B	wald	B	wald
勤続年数1年以内ダミー	-0.339	4.137*	-0.308	3.418	-0.322	3.961	-0.350	4.379*
正社員などダミー	0.220	4.238*	0.182	2.791	0.218	4.330*	0.211	3.593
仕事内容(管理)	0.223	1.716	0.305	3.362	0.284	2.864	0.246	2.053
仕事内容(技術)	0.092	0.461	0.131	0.946	0.116	0.743	0.088	0.417
仕事内容(事務)	-0.072	0.254	-0.037	0.069	-0.026	0.033	-0.085	0.350
仕事内容(営業・販売)	-0.085	0.418	-0.103	0.614	-0.090	0.469	-0.123	0.859
仕事内容(その他)	1.204	1.978	1.266	2.238	1.192	1.964	1.195	1.937
金銭的報酬			0.042	0.377			-0.057	0.565
異動・独立支援			0.822	4.799*			0.777	4.112*
取引機会			0.232	2.871			0.281	1.278
道具的支援					0.057	0.411	-0.024	0.063
情報支援					0.005	0.002	-0.031	0.072
承認支援					0.094	1.297	0.075	0.787
環境整備支援					0.176	2.293	0.076	0.395
交渉・相談内容(仕事内容)	0.098	1.383					0.097	1.246
交渉・相談内容(達成方法)	0.131	3.963*					0.118	2.943
交渉・相談内容(勤務時間)	0.198	7.325**					0.182	5.972*
交渉・相談内容(雇用契約)	0.058	0.388					0.029	0.089
-2対数尤度比	696.509**		380.984**		585.493**		992.924**	
Cox & Snell	0.076		0.058		0.052		0.087	
n	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」

図表4-5は、委譲行動と人事部門による対策との関係をみている。モデル1は、人事部門による交渉・相談内容と委譲行動との関係を検証している。委譲行動と正の関係があるのは、「交渉・相談内容（達成方法）」と「交渉・相談内容（勤務時間）」である。モデル2は、人事部門による役割方針策定への支援と委譲行動との関係をみている。正の関係があるのは、「異動・独立支援」である。モデル3は、役割創出支援との関係をみている。委譲行動と正の関係がある対策はない。モデル4は、すべての変数を投入したモデルである。委譲行動と正の関係があるのは、「異動・独立支援」と「交渉・相談内容（勤務時間）」である。今の職場以外で活躍できる仕組みや、勤務時間・日数に関わる交渉・相談に正の関係があり、役割を創る支援や取引関係を続ける支援、金銭的報酬とは関係が見られなかった。委譲行動は、役割発揮に向けた支

援（役割合意後の対策）ではなく、役割を決める過程への支援といった、いわゆる役割の擦りあわせをおこなう対策に効果があることがわかる。

図表4-6は開拓行動と人事部門による対策との関係をもっている。モデル1は、人事部門による交渉・相談内容と開拓行動との関係を検証している。開拓行動と正の関係があるのは、「交渉・相談内容（仕事内容）」と「交渉・相談内容（達成方法）」、「交渉・相談内容（雇用契約）」である。モデル2は、人事部門による役割方針策定への支援と委譲行動との関係をもっている。正の関係があるのは、「金銭的報酬」である。モデル3は、役割創出支援との関係をもっている。正の関係があるのは「承認支援」である。モデル4は、すべての変数を投入したモデルである。開拓行動と正の関係があるのは、「交渉・相談内容（仕事内容）」と「交渉・相談内容（達成方法）」である。

図表4-6 人事部門による対策と開拓行動との関係（順序回帰分析）

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4	
	B	wald	B	wald	B	wald	B	wald
勤続年数1年以内ダミー	-0.610	13.379**	-0.580	12.148*	-0.597	12.810	-0.606	13.093**
正社員などダミー	0.169	2.577**	0.117	1.175	0.178	2.937	0.159	2.090
仕事内容(管理)	0.172	1.054	0.283	2.972	0.259	2.452	0.135	0.634
仕事内容(技術)	0.256	3.631	0.302	5.104*	0.289	4.645	0.254	3.554
仕事内容(事務)	-0.086	0.375	0.022	0.026	-0.021	0.024	-0.100	0.498
仕事内容(営業・販売)	0.114	0.756	0.111	0.724	0.099	0.572	0.102	0.602
仕事内容(その他)	-0.721	0.848	-0.683	0.765	-0.742	0.895	-0.680	0.749
金銭的報酬			0.197	8.292**			0.042	0.312
異動・独立支援			-0.124	0.125			-0.300	0.702
取引機会			0.290	1.595			0.126	0.272
道具的支援					0.063	0.506	-0.007	0.006
情報支援					0.212	3.528	0.147	1.628
承認支援					0.179	4.710*	0.142	2.842
環境整備支援					0.122	1.132	0.045	0.140
交渉・相談内容(仕事内容)	0.205	6.160*					0.169	3.861*
交渉・相談内容(達成方法)	0.204	9.740**					0.170	6.323*
交渉・相談内容(勤務時間)	-0.003	0.001					-0.017	0.051
交渉・相談内容(雇用契約)	0.189	4.231*					0.155	2.606
-2対数尤度比	721.078**		354.091**		567.465**		1039.688**	
Cox & Snell	0.101		0.070		0.087		0.116	
n	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」

開拓行動は、すべての変数を投入すると、役割の合意形成の支援のみに正の関係があり、労使で役割を調整する支援に効果があることがわかる。ただし、プロセス別にみると、高齢者による方針策定、役割の合意形成の支援、役割発揮に向けた支援、すべての過程の支援と正の関係があり、役割の方針をつくり、役割の合意を形成し、その後の支援をおこなうという、一貫した対策に効果があることがわかる。

#### 4. 小括～解釈

本節では、委譲行動や開拓行動と、人事部門による対策との関係について、検証してきた。

委譲行動や開拓行動の両者は、いまの居場所をなくす行動である。現場の管理者は、短期的な視点に立ち、高齢者に能力があれば今の職場で働き続けることを希望する。他方で、高齢者もそれに応える、という上司部下関係が作られやすくなる。現場の管理職と高齢者との間で高齢者の役割を決めた後に、人事部門が新たな役割を見出す支援をおこなっても効果は低くなる。むしろ、現場の管理者と高齢者間で一定期間に果たす役割を合意する前に、長期的な視点から、人事部門と役割を調整することが望ましくなる。

効果のある相談・交渉内容をみると、委譲行動と開拓行動と関係のある相談・交渉内容は異なっている。「委譲行動」は相談・交渉内容のうち、勤務時間や勤務日数といった労働時間に関わる内容と、「開拓行動」は業務内容や求められる成果と正の関係があった。開拓行動は、今の職場や今の業務領域を超え、新たな役割を創出する行動である。この範囲は上司の権限を超えることも多く、この権限は人事部門がもつことになる。そのため、業務内容やその責任範囲を決める相談・交渉機会と正の関係があったと考えられる。

他方で、「委譲行動」は、今担当する仕事を現役世代に移管する行動である。現役世代への技能伝承を進める場合に、人事担当者が、短時間勤務・短日数勤務制度を設けることもある。高齢者がフルタイムで働く場合、現場の管理職も現役世代の育成よりも、高齢者を活用して業績を高める行動を取りやすくなる。勤務時間のうち、ある一定時間、高齢者が職場を離れる場合、その期間・時間の成果が低下しないように、現場の管理者や高齢者が現役世代を育成して高齢者が担っていた仕事の一部または全部を任せるようになる。このように、業務移管を促進するひとつの手段として、労働時間の調整が用いられる。高齢者が現役世代への積極的な業務移管を希望する場合、または、反対にそれを躊躇する場合においても、労働時間の相談・交渉は、その業務移管の行動を現場の管理職と共に意識させる。このため、この相談・交渉機会は、委譲行動と正の関係があるものと考えられる。

委譲行動や開拓行動への人事部門による支援として異なるのは、2つある。役割決定後の支援と、方針を決める誘因である。前者から見よう。委譲行動の場合、役割決定後の支援との間には正の関係が見られない。従業員と現場の管理者、人事部門との間で委譲する合意があれば、委ねる仕事内容を会社の方針や事業戦略の動向を考慮して、決める必要もない。現役世代の業務遂行能力や業務進捗の状況に依存するため、現場の管理職による権限の範囲で対応が可能に



なる。それゆえに、役割を合意する過程に効果があり、役割が確定した後の人事部門の支援には関係がなかったものと考えられる。

開拓行動の場合、役割決定後の支援のうち、相談・交渉内容の変数を投じない時には、承認支援と正の関係があった。承認支援は会社が期待する役割を伝え、その役割の発揮状況を承認する機会を提供するものである。この機会を通じて、役割決定後に、みずからの役割が一定期間内に、経営方針や事業戦略と乖離があるか否かを確認できる。全社的な視点からの調整は、現場の管理職の権限や視点を超える場合もあるため、承認する機会を必要とするものと考えられる。役割を決める前の調整過程の介入があれば、この効果がなくなる。ここから、役割を創る支援は、事後的な調整ではなく、役割を決める時点の介入が重要になると思われる。他方で、相関分析結果をみるように、承認支援と「相談・交渉（仕事内容）」( $r = 0.196$ )、「相談・交渉（達成方法）」( $r = 0.205$ )には正の相関がある。このことから、人事部門による役割決定前の相談・交渉機会と、事後的な役割形成支援はセットでおこなっていることがわかる。

もうひとつの相違点は、高齢者の能力発揮方針に影響を与える支援内容である。委譲行動は、いまの職場と異なる場所での就業機会を担保する異動機会や独立・開業支援との間に正の関係があり、開拓行動の場合は、金銭的な報酬機会との間に正の関係があった。開拓行動の場合は、現在勤務する社内で役割を探す行動であるため、他の就業機会や転進を促す支援には効果がない。金銭的な報酬をえることにより、いまの仕事を失う代償の均衡をとるものと考えられる。

一方、委譲行動は、いまの職場以外に就業機会を設けるための支援に効果がある。ただし、相関分析と多変量解析の結果を見ても、雇用契約を取りやめ、他の就業機会を提供する対策とは、統計上有意な関係は見られなかった。自己申告による異動機会や独立・開業支援は高齢者の要望を聞き、かつ今から高齢者に投資をするシグナルを発するために、高齢者の福祉に寄する対策として認識され、それに応えるために委譲行動を始発させたものと考えられる。他方で、請負契約や顧問契約への転換といった、他の就業機会の提示は、場合によっては退職勧奨とも受け取られかねない。今よりも活躍の機会が減少する恐れもある。このため、委譲行動を始発させる効果が見られなかったと考えられる。

総じて、委譲行動は、労使で合意されれば目的が明確化するために、事後的な役割形成支援は必要とはならなくなる。むしろ合意形成と、その方針を決める支援を必要とする。他方で、開拓行動は、いまの仕事を喪失させ、新たな役割を経営的視点から創出し、発揮することを求める。それゆえ、その行動を始発させるには、その対価として強いインセンティブを必要とする。また、新たに創出する役割を決定する権限は現場の管理職のそれを超える場合もあり、その調整や更なる役割の創出は、現場の管理職の視点や利害を大きく超える場合がある。経営的な視点から、役割の合意形成から配属後の支援に至る過程において人事部門が支援する機会を必要とする。委譲行動と開拓行動共に、配属後に役割を調整・創出する支援では不十分である。事業継続を見据えて高齢者の活用を検討する場合、役割を決める過程から、人事部門が関与することが求められる。

#### 4節 まとめ

本章では、団塊世代の雇用者が退職する要因と、引退を見据えた行動と人事部門による対策との関係を検証してきた。

本章で明らかになったことを整理しよう。団塊世代の雇用者が退職を決意する要因のひとつに、上司の交代がある。退職の意思決定は、上司の交代により、上司からの支援が期待されない、または仕事の満足度が低い状態にあることに、起因しない。団塊世代の雇用者は、上司の交代をみずからのキャリアの節目の「できごと」として捉え、退職の準備に取りかかるものと考えられる。

このように働く環境への評価に関わらず、退職が選択される。人事部門や管理職が、いまの職場環境を整えることにより、高齢者の就業意欲を高めようとも、退職の意思決定に影響を与えない。その延長から、事業継続を見据えた管理をおこなうことは難しい。3章で検討したように、「いま」の職場で居場所を創る支援は、配属後の人事部門による支援や調整を必要とする。事業継続を見据えた場合、その対応だけでは不十分となる。開拓や委譲行動は、全社的な視点に立つ行動を求める。一定期間内の役割が決定した後に役割を調整する支援に限らず、担当する役割の方針を決め、それを労使で合意する過程に関わる支援、いわば役割を発揮するための「上流工程」に関わる必要がある。

団塊世代の高齢化に伴い、65歳以降の雇用者数や雇用率が増加している。彼らの意欲や能力を引き出すという短期的な視点にくわえ、事業継続を考慮した高齢労働力の活用を考える必要がある。この視点に立つ場合、人事部門が開拓や委譲行動を促進するために、人事制度を整備し、労働条件を相談・交渉する機会を設け、配置後にも支援をおこなうことも求められる。他方で、働く側からいえば、雇用条件は会社が一方的に決めるのではなく、それらを相談・交渉することが求められるようになると考えられる。これですべてが解決されるわけではないが、第一歩として人事部門と高齢者との間の調整機会を設けることが重要となると考えられる。

(鹿生治行)

#### 【参考文献】

- 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.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. SAGE publication.
- Alchian, A. & Demsetz, H. (1973). The property right paradigm. *The journal of Economic History*, Vol.3, 777-795.
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N. D.(2009).Perceived organizational support, career satisfaction,

- and the retention of older workers, *Journal of Occupational Psychology*, 82, 201-220.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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*, Vol.71, No.3, 500-507.
- 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.
- Kanfer, R. (2009). Work and Older Adults: Motivation and Performance, Czaja, E. & Sharit, J. (Eds.), *Aging and Work — Issues and Implications in a Changing Landscape*.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult development, and Work motivation, *Academy of management Review*, Vol.29, No.3, 440-458.
- Knies, E., Leisink, P. & Thijeen, J. (2015). The role of line managers in motivation of older workers, Matthiji, B., Kooij, D. & Rousseau, D. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*.
- Kooij, D., Tims, M. & Kanfer, R.(2015).Successful Aging at Work: The Role of Job Crafting, Matthiji, B., Kooiji, D. & Rousseau, D. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*.
- Kooij, D., Van de Voorde, K.(2015). Strategic HRM for older workers, Matthiji, B., Kooij, D. & Rousseau, D. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*.
- Leisink, P. & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The international Journal of Human Resource Management*, Vol.22, No.9, 1902-1917.
- 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. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change, *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.4, 403-419.
- 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).

- 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.
- 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.
- 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. and 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. & 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.
- 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).

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』高齡・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.

大木栄一・鹿生治行 (2015) 「事業継続を見据えた行動と人事制度の整備の課題—65歳超高齢者の分析から—」『高齡者の人事管理と人材活用の現状・課題 (仮) —70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書—』高齡・障害・求職者雇用支援機構.

鹿生治行 (2012) 「なぜ高齡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齡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) 「高齡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—前川製作所の高齡者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』高齡・障害者雇用支援機構 (部内限).

鹿生治行 (2014) 「先進企業は、なぜ高齡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?」『団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究報告書—2013年調査—』高齡・障害・求職者雇用支援機構.

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) 「高齡労働者の職場適応」『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』高齡・障害・求職者雇用支援機構.

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年齢者雇用」『季刊家計経済研究』No.70.

永野仁 (2011) 「高齡者の仕事生活と就業観」『高業績・活動的高齡者の人事管理』高齡・障害者雇用支援機構.

永野仁 (2013 a) 「高齡者の雇用状況:「雇用動向調査」事業所票個票による分析」『高齡者の移動の現状と課題』高齡・障害・求職者雇用支援機構 (部内限).

永野仁 (2013 b) 「高齡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」『高齡者の移動の現状と課題』『高齡者の移動の現状と課題』高齡・障害・求職者雇用支援機構 (部内限).

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』高齡・障害者雇用支援機構.

- 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。
- 前田和寛（2008）「重回帰分析の応用的手法－交互作用項ならびに統制変数を含む分析－」『比治山大学短期大学部紀要第43号』。