

2章 高齢期の仕事と世代交代

1節 はじめに

本章の目的は、団塊世代の担当業務と世代交代の行動との関係を明らかにすることにある。

高齢社員の人事管理においては、高齢社員の職務満足度を高める施策のみでは不十分である。退職リスクを考慮した人事管理が必要となる。団塊世代の雇用者（以下、「高齢社員」と記述する）は、雇用確保措置の上限年齢を越えて働いている。既に選別をくぐり抜けた人材であるため、意欲と能力が共に高い人材である。勤務先の組織文化や業務遂行方法、社内外の人間関係を理解し、かつ当該業務のスキルを保有しているため、高齢社員は費用対効果の高い人材と認識される。

他方で、高齢社員は、「突然」退職する可能性が相対的に高い人材である。この理由は2つある。ひとつは、現役世代と比べて就業者の多くは金銭的に働かなければならない状況にはないこと、もう一つは、健康状態は相対的に良好な状況にないことである。それゆえ満足度を高めても、突然退職される可能性は高くなる。特に、基幹的な業務に配置しているなかで、突然退職されれば事業運営に支障を来すことになる。それゆえ、世代交代を意識した人事管理が必要となる。

しかしながら、現場の管理職が短期的な業績達成を志向する場合、現役世代への世代交代よりも、基幹業務において高齢社員を活用し続けることを選択する。なぜなら、世代交代には時間がかかり、その過程で業績が一時的に低下する可能性があるからである。それゆえ、世代交代に考慮した人事管理を現場の管理者に委ねる場合、それが機能不全となる可能性がある。事業運営の持続性に配慮すれば、現場主導ではなく人事部門が関与して世代交代が実現する役割を高齢社員に与え、かつそれを円滑に進める仕組みの構築が必要となる。

そこで本章では、65歳を越えた団塊世代を対象に、団塊世代が担当する仕事内容を把握し、世代交代を図る仕組みを考察する。次節では、2015年に実施した団塊世代調査（以下、「調査」と記述する）から、団塊世代が担当する仕事内容を捉える。3節では、世代交代を進める仕掛けを、2014年調査と2015年調査を用いて検討する。なお、3節のパネルデータの分析で用いるサンプルは少ないことから、本論考はあくまでも試論であることを申し添えたい。

2節 団塊世代の役割

本節では、団塊世代の雇用者（役員を含む）549名を対象に、かれらの仕事上の役割を捉

えることにしたい。

1. 回答者の属性

回答者の雇用形態の構成は、「会社役員」4.2%、「正規の職員・従業員」26.2%、「出向社員」0%、「契約社員」21.3%、「嘱託社員」12.4%、「パート」20.0%、「アルバイト」11.8%、「労働者派遣事業所の派遣スタッフ」2.4%、「その他」1.6%である。年齢構成は、「65歳」14.6%、「66歳」41.3%、「67歳」28.6%、「68歳」15.5%となっている。性別は、「男性」86.2%、「女性」13.8%の構成となっている。

2. 業務特性

回答者の業務上の特性を捉えたのは、図表2-1左段（「全体」）である。最も多いのは「専門知識やスキルを活かす仕事」（45.0%）、次いで「的確に業務処理をする仕事」（43.2%）となっている。「後輩を育成する仕事」は21.5%を占めるに過ぎないことがわかる。

次に、表側の担当業務別に、「後輩を育成する仕事」との関係を見たのが、図表2-1の右段である。最も多いのが、「部署の業務をスムーズに行うために部下に働きかける仕事」（55.0%）、次いで「職場内の信頼関係を作り、強化する仕事」（53.8%）、「他社や異なる部門との調整、協力関係を築く仕事」（52.0%）、「既存業務の改善（品質・コスト・納期）を進める仕事」（50.8%）となっている。ここから、2つのことがわかる。第一は、後輩を育成する仕事は、例えば「育成担当者」など、当該業務を専門に担当しているのではなく、通常業務に育成の役割が組み込まれている点である。育成の仕事は他の業務と兼務されている。第二は、基幹業務において世代交代が機能していない可能性がある点である。管理的な業務（「部署の業務をスムーズに行うために部下に働きかける仕事」）や部門の業績達成に貢献する仕事（「新規事業や新規業務の企画・提案を行う仕事」や「既存業務の改善（品質・コスト・納期）を進める仕事」、「突発的な事態を発見し、対応する仕事」、「他社や異なる部門との調整、協力関係を築く仕事」）であっても、すべての回答者が育成を担う役割を負っていないことにある。総括すると、育成の仕事は他の業務に組み込まれているが、基幹的な業務においても育成の役割を担っておらず、世代交代がうまく行われていない可能性がある。

図表2-1 回答者（549名）の担当業務と育成業務との連関（列%、複数回答）

	全体	左記仕事に占める割合	
		うち、後輩育成あり	うち、後輩育成なし
専門知識やスキルを活かす仕事	45.0%	32.4%	67.6%
部署の業務をスムーズに行うために部下に働きかける仕事	14.6%	55.0%	45.0%
後輩を育成する仕事	21.5%	-	-
新規事業や新規業務の企画・提案を行う仕事	6.9%	39.5%	60.5%
既存業務の改善（品質・コスト・納期）を進める仕事	10.7%	50.8%	49.2%
突発的な事態を発見し、対応する仕事	14.8%	38.3%	61.7%
他社や異なる部門との調整、協力関係を築く仕事	9.1%	52.0%	48.0%
職場内の信頼関係を作り、強化する仕事	11.8%	53.8%	46.2%
職場メンバーを支援する仕事	21.5%	45.8%	54.2%
的確に業務処理をする仕事	43.2%	19.0%	81.0%
いずれもあてはまらない	13.8%	-	-

3. 業務特性の類型化

仕事と世代交代との関係を捉える前に、図表2-1の表側にある業務特性を類型化することから始めたい。それらの業務特性を因子分析（最尤法、プロマックス回転）した結果が、図表2-2である。スクリープロットから判断し、因子を3つ抽出した。第一因子は、「後輩を育成する仕事」や「職場内の信頼関係を作り、強化する仕事」、「職場メンバーを支援する仕事」の負荷量が高いことから、職場内の人間関係を強化する因子と判断し、「関係強化」とした。第二因子は、「新規事業や新規業務の企画・提案を行う仕事」や「既存業務の改善（品質・コスト・納期）を進める仕事」の負荷量が高く、部署の業績達成を担う仕事であることから、「業績達成」とした。第三因子は、「専門知識やスキルを活かす仕事」や「的確に業務処理をする仕事」（負の関係）の負荷量が高いことから、団塊世代の専門性を活かす仕事であることから、「専門活用」とした。

図表2-2 業務特性の因子分析

	因子1 (関係強化)	因子2 (業績達成)	因子3 (専門活用)
後輩を育成する仕事	0.624	-0.094	0.300
職場内の信頼関係を作り、強化する仕事	0.614	0.078	-0.198
職場メンバーを支援する仕事	0.602	-0.143	-0.070
部署の業務をスムーズに行うために部下に働きかける仕事	0.483	0.197	0.085
新規事業や新規業務の企画・提案を行う仕事	-0.241	0.697	0.107
既存業務の改善（品質・コスト・納期）を進める仕事	0.168	0.500	0.017
他社や異なる部門との調整、協力関係を築く仕事	0.161	0.362	0.024
突発的な事態を発見し、対応する仕事	0.212	0.360	-0.205
専門知識やスキルを活かす仕事	0.101	0.128	0.524
的確に業務処理をする仕事	0.099	0.020	-0.452
回転後の負荷量平方和	2.070	1.809	0.677
N	549		
因子2（業績達成）	0.643		
因子3（専門活用）	-0.040	0.007	

上記の因子分析から因子得点を算出した。平均値である「0」以上を「高群」、それ未満を「低群」と区分し、3つの因子から業務特性の8類型を作成した。図表2-3は、その構成比を示している。

回答者の多くを占めるのは、「専門活用「低」＋業績達成「低」＋関係構築「低」」の3つの因子において、すべてが相対的に低い仕事である。このグループが全体の37.2%を占める。次いで多いのは、「専門活用「高」＋業績達成「低」＋関係構築「低」」の専門活用のみが高いグループであり、全体の22.4%を占める。「専門活用「低」＋業績達成「高」＋関係構築「高」」グループは12.2%を占めている。3つの因子のすべてが高い「専門活用「高」＋業績達成「高」＋関係構築「高」」は全体の11.3%を占めている。総じて、第一線から離れて定型的な業務を担う団塊世代は4割程度、組織運営ではなく専門能力のみを求められる団塊世代は22%、組織の効率的な運営業務のみを任される団塊世代は12%、専門能力に基づいて組織の運営業務を任される団塊世代は11%という構成になっている。

図表2-3 業務特性（8類型）の構成比（N=549）

専門活用「高」＋業績達成「高」＋関係構築「高」	11.3%
専門活用「高」＋業績達成「高」＋関係構築「低」	3.1%
専門活用「高」＋業績達成「低」＋関係構築「高」	6.4%
専門活用「高」＋業績達成「低」＋関係構築「低」	22.4%
専門活用「低」＋業績達成「高」＋関係構築「高」	12.2%
専門活用「低」＋業績達成「高」＋関係構築「低」	4.4%
専門活用「低」＋業績達成「低」＋関係構築「高」	3.1%
専門活用「低」＋業績達成「低」＋関係構築「低」	37.2%

4. 業務特性別の所属組織の特徴

8つの業務特性別に、企業規模との関係をみたのが、図表2-4である。「専門活用「高」＋業績達成「高」＋関係構築「低」では、従業員数「50人以下」の割合が高くなっている（58.8%）。すべてが高いグループでは、「51～300人」が40.3%を占め、中小企業が多くなる傾向にある。その他のグループにおいて、企業規模の差はない。

図表2-4 業務特性（8類型）別、勤務する組織の従業員規模（N=549）

	50人以下	51～300人	301～1000人	1001～5000人	わからない	件数
専門活用「高」＋業績達成「高」＋関係構築「高」	19.4%	40.3%	19.4%	19.4%	1.6%	62
専門活用「高」＋業績達成「高」＋関係構築「低」	58.8%	29.4%	0.0%	5.9%	5.9%	17
専門活用「高」＋業績達成「低」＋関係構築「高」	25.7%	37.1%	14.3%	22.9%	0.0%	35
専門活用「高」＋業績達成「低」＋関係構築「低」	30.9%	30.9%	13.0%	17.9%	7.3%	123
専門活用「低」＋業績達成「高」＋関係構築「高」	34.3%	29.9%	11.9%	19.4%	4.5%	67
専門活用「低」＋業績達成「高」＋関係構築「低」	29.2%	33.3%	12.5%	20.8%	4.2%	24
専門活用「低」＋業績達成「低」＋関係構築「高」	35.3%	29.4%	17.6%	17.6%	0.0%	17
専門活用「低」＋業績達成「低」＋関係構築「低」	34.8%	24.0%	13.2%	14.7%	13.2%	204

次に、8類型別に勤務する組織の業種の構成比をみたのが、図表2-5である。回答者数が多い類型のみを紹介すると、「専門活用「高」＋業績達成「高」＋関係構築「高」では「製造業」（40.3%）が高くなっている。「専門活用「高」＋業績達成「低」＋関係構築「低」は「教育、学習支援業」（18.7%）が高くなる。「専門活用「低」＋業績達成「高」＋関係構築「高」は、「運輸業」（10.4%）、「不動産業」（7.5%）で高くなっている。「専門活用「低」＋業績達成「低」＋関係構築「低」は、「運輸業」（9.3%）、「不動産業」（9.3%）、「その他サービス業」（28.9%）で高くなる傾向がある。

図表2-5 業務特性(8類型)別、勤務する組織の業種(N=549)

	農林水産、鉱業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売、小売業	金融業、保険業	不動産業
専門活用「高」+業績達成「高」+関係構築「高」	0.0%	6.5%	40.3%	3.2%	0.0%	3.2%	9.7%	0.0%	0.0%
専門活用「高」+業績達成「高」+関係構築「低」	0.0%	11.8%	11.8%	0.0%	5.9%	0.0%	23.5%	5.9%	5.9%
専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「高」	2.9%	11.4%	20.0%	0.0%	5.7%	5.7%	11.4%	0.0%	2.9%
専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「低」	0.8%	10.6%	13.8%	3.3%	2.4%	4.9%	8.9%	4.1%	2.4%
専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「高」	0.0%	7.5%	22.4%	1.5%	1.5%	10.4%	9.0%	1.5%	7.5%
専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「低」	0.0%	12.5%	25.0%	0.0%	12.5%	0.0%	4.2%	0.0%	4.2%
専門活用「低」+業績達成「低」+関係構築「高」	0.0%	11.8%	23.5%	0.0%	0.0%	0.0%	23.5%	0.0%	0.0%
専門活用「低」+業績達成「低」+関係構築「低」	0.0%	3.4%	6.4%	2.0%	2.0%	9.3%	12.3%	0.5%	9.3%

	学術研究、専門、サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉業	その他のサービス業	公務	その他	件数
専門活用「高」+業績達成「高」+関係構築「高」	0.0%	1.6%	1.6%	9.7%	8.1%	11.3%	4.8%	0.0%	62
専門活用「高」+業績達成「高」+関係構築「低」	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	11.8%	11.8%	5.9%	17
専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「高」	5.7%	0.0%	0.0%	5.7%	5.7%	17.1%	5.7%	0.0%	35
専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「低」	6.5%	0.8%	0.8%	18.7%	8.1%	9.8%	4.1%	0.0%	123
専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「高」	4.5%	1.5%	1.5%	0.0%	10.4%	16.4%	3.0%	1.5%	67
専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「低」	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	4.2%	24
専門活用「低」+業績達成「低」+関係構築「高」	0.0%	5.9%	0.0%	5.9%	11.8%	17.6%	0.0%	0.0%	17
専門活用「低」+業績達成「低」+関係構築「低」	2.9%	4.4%	3.4%	3.4%	6.9%	28.9%	3.4%	1.5%	204

図表2-6 業務特性(8類型)別、仕事内容(N=549)

	管理的な仕事	専門的、技術的な仕事	事務的な仕事	営業・販売の仕事	サービスの仕事	保安の仕事	農林・漁業の仕事
専門活用「高」+業績達成「高」+関係構築「高」	38.7%	27.4%	12.9%	8.1%	3.2%	1.6%	0.0%
専門活用「高」+業績達成「高」+関係構築「低」	35.3%	17.6%	11.8%	23.5%	0.0%	0.0%	0.0%
専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「高」	22.9%	31.4%	20.0%	8.6%	0.0%	8.6%	2.9%
専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「低」	7.3%	52.0%	12.2%	11.4%	6.5%	1.6%	0.0%
専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「高」	29.9%	7.5%	17.9%	6.0%	17.9%	1.5%	0.0%
専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「低」	4.2%	12.5%	16.7%	12.5%	16.7%	16.7%	0.0%
専門活用「低」+業績達成「低」+関係構築「高」	5.9%	11.8%	29.4%	11.8%	11.8%	5.9%	0.0%
専門活用「低」+業績達成「低」+関係構築「低」	3.4%	6.9%	17.2%	6.9%	30.9%	8.3%	0.5%

	生産工程の仕事	輸送・機械運転の仕事	建設・採掘の仕事	運搬・清掃・包装等の仕事	その他	件数
専門活用「高」+業績達成「高」+関係構築「高」	6.5%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%	62
専門活用「高」+業績達成「高」+関係構築「低」	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%	5.9%	17
専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「高」	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%	35
専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「低」	2.4%	4.9%	0.0%	0.8%	0.8%	123
専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「高」	13.4%	1.5%	1.5%	3.0%	0.0%	67
専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「低」	16.7%	0.0%	0.0%	4.2%	0.0%	24
専門活用「低」+業績達成「低」+関係構築「高」	5.9%	5.9%	0.0%	11.8%	0.0%	17
専門活用「低」+業績達成「低」+関係構築「低」	2.5%	7.4%	2.0%	13.2%	1.0%	204

最後に、業務特性別の仕事内容を捉えたのが、図表2-6である。回答者数が多い類型のみを紹介すると、「専門活用「高」+業績達成「高」+関係構築「高」」では「管理的な仕事」(38.7%)が高くなっている。「専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「低」」は「専門的、技術的な仕事」(52.0%)が高くなる。「専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「高」」は、「管理的な仕事」(29.9%)、「生産工程の仕事」(13.4%)で高くなっている。「専門活用「低」

+業績達成「低」+関係構築「低」は、「サービスの仕事」(30.9%)、「保安の仕事」(8.3%)、「運輸・機械運転の仕事」(7.4%)、「運搬・清掃・包装等の仕事」(13.2%)で高く、現業系の仕事が多くなる傾向にある。

3 節 制度設計・支援と世代交代の行動

本節では、世代交代の行動を捉え、前節でみた8類型別の業務特性と、制度設計や人事部門の支援と世代交代の行動との関係を捉えることにする。

1. 世代交代の行動

本章では世代交代の行動を、「現役世代に企業の基幹業務を任せ、高齢者は現役世代の成長を妨げない役割を担うこと」と定義する。2014年と2015年調査からは、2種の行動を捉える。一つは「委譲」である。現役世代に自らの仕事を譲る行動を捉える。調査からは「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」の設問を用いる。あてはまるを「4点」～あてはまらない「1点」とする4点尺度を用いる(平均値=2.88, 標準偏差=0.87)。もう一つは「開拓」である。高齢者だからこそ担うことができる役割を探索し、自ら進んで担当する行動を捉える。調査からは「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」の設問を用いる。「委譲」と同様に4点尺度を用いる(平均値=2.71, 標準偏差=0.84)。

業務特性別に、世代交代の職務行動を捉えたのは、図表2-7である。全体の平均値は、「委譲」は2.88点、「開拓」は2.71点である。各行動は2.5点より高く、「まあ、あてはまる」3点より低いため、多少該当する程度となっている。積極的に世代交代の行動を選択しているわけではない。

業務特性別にみると、「委譲」行動は「専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「高」」が最も高く(3.23点)、次いで、「専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「高」」3.22点、「専門活用「高」+業績達成「高」+関係構築「高」」3.21点の順に高くなっている。他方で、回答者が最も多い「専門活用「低」+業績達成「低」+関係構築「低」」は2.57点と最も低くなっており、世代交代の行動は選択されていないことがわかる。

「開拓」行動は、「専門活用「高」+業績達成「高」+関係構築「高」」が最も高く(3.08点)、次いで「専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「高」」3.03点となっている。他方で、回答者が最も多い「専門活用「低」+業績達成「低」+関係構築「低」」は2.36点と最も低くなっており、「委譲」行動と同様に世代交代の行動は選択されていないことがわかる。

総じて、全体的に仕事を抱え込む傾向はないものの、積極的に世代交代の行動を選択しているわけではないことがわかる。組織内で価値が高い仕事を任される場合には、世代交代の

行動が選択されている。他方で、社内で相対的に価値が低く、多くの人数が任される仕事（専門活用「低」＋業績達成「低」＋関係構築「低」）を担当する団塊世代は、世代交代の行動を積極的に選択していない。相対的に価値の低い仕事を任される場合に世代交代の行動を選択すれば、自らの役割が喪失する確率は高まる。65歳を越えた団塊世代が相対的に価値の低い仕事で役割を喪失すれば、社内で他の役割を獲得できる可能性は低くなるため、この仕事を担う高齢者は世代交代の行動を控えるものと考えられる。

図表2-7 業務特性（8類型）別、世代交代の職務行動（N=549）

	委譲	開拓	件数
専門活用「高」＋業績達成「高」＋関係構築「高」	3.21	3.08	62
専門活用「高」＋業績達成「高」＋関係構築「低」	3.12	2.88	17
専門活用「高」＋業績達成「低」＋関係構築「高」	3.23	3.03	35
専門活用「高」＋業績達成「低」＋関係構築「低」	2.89	2.81	123
専門活用「低」＋業績達成「高」＋関係構築「高」	3.22	2.99	67
専門活用「低」＋業績達成「高」＋関係構築「低」	2.75	2.63	24
専門活用「低」＋業績達成「低」＋関係構築「高」	3.06	2.88	17
専門活用「低」＋業績達成「低」＋関係構築「低」	2.57	2.36	204
全体	2.88	2.71	549

2. 制度設計や人事部門の支援と世代交代の行動

(1) 世代交代の行動

図表2-7では、世代交代の行動を「委譲」と「開拓」から捉えてきた。本項では両者の行動をあわせて得点を合成した「開拓委譲」を用いる。2014年調査と2015年調査を用いて、2時点の変化を捉える。合成得点は最大8点～最小2点となっている。2014年調査は5.54点（標準偏差1.34）、2015年調査は5.54点（標準偏差1.46）である。2つの調査共に、開拓委譲の平均値は「まあ、あてはまる」よりも低く、該当しない回答よりも高くなっている。高水準ではないが、わずかではあるが開拓委譲に肯定的な行動をとっている。

(2) 人事部門の取り組み

本節では、人事部門による取り組みに着目する。現場の管理職の支援が拡充する場合においても、人事部門が直接的に高齢社員や高齢社員の上司に支援する程度が高く、現場の管理職の支援は人事部門の意向を受けて実施されていると考えられるからである（大木・鹿生2016）。

本節では、人事部門による取り組みを、3つから捉える。第一は制度設計、第二は契約締結時の交渉・相談、第三は配属後の業務支援である。

a. 制度設計

制度設計は、役割変化を受け入れる意欲を高める仕組みを対象とする。ここでは①人事部

門と雇用者との利害一致を図る仕組み、②新たな役割に転換する行動を支援する仕組みの2つを用いる。

第一の利害一致を図る仕組みは、(a) 金銭的報酬の提供、(b) 取引関係の転換、を用いる。「(a) 金銭的報酬の提供」は、金銭的報酬を与える方法により世代交代の行動を促す仕組みである。役割を喪失する行動を評価し、その対価を賃金に反映させる仕組みである。本節では、「昇給・降給がある賃金制度」と「個人業績や成果を反映する賞与の設定」「退職時の、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」、該当しない場合は「0」とするダミー変数である。

「(b) 取引関係の転換」は雇用契約以外の新たな取引関係を提供することにより、いまの役割を変えることを促す対策である。本節では、「雇用契約から請負契約・顧問契約への転換機会」や「雇用契約後、短期で依頼する取引への転換機会」を用いる。該当する場合は「1」、該当しない場合は「0」とするダミー変数である。

第二の、新たな役割に転換する行動を支援する仕組みは、(c) 研修の提供、(d) 独立支援、を用いる。「(c) 研修の提供」は能力向上をおこない、社内で活躍する機会を提供する仕組みである。本節では、「意識改革(職業人生の振り返り、職場での人間関係の構築方法等)・キャリア設計のための研修受講」と「スキルや技能を高める研修受講」を用いる。該当する場合は「1」、該当しない場合は「0」とするダミー変数である。

「(d) 独立設計」は、勤務する会社以外での活躍を支援する仕組みである。本節では、「職業生活設計(生活設計・資産運用等)の研修受講」と「独立・開業支援」を用いる。該当する場合は「1」、該当しない場合は「0」とするダミー変数である。

b. 契約締結時の交渉・相談

本項「b. 契約締結時の交渉・相談」と次項「c. 配属後の業務支援」は、新たな役割を遂行、または役割を変える過程において、それらを円滑に進めるための支援である¹。業務を円滑に進める体制整備に関わる支援となる。契約前の事前調整と契約締結後の日常的な支援に区分し、前者は本項、後者は次項で説明する。

前者では、労働条件の調整機会を捉える。雇用契約の締結時や更新時に、人事部門や経営者、管理職が高齢社員と相談しながら、役割(仕事量や仕事の内容、成果、達成方法)を定める機会とする。労働条件の相談・交渉内容を、(a) 仕事内容、(b) 達成方法、(c) 労働時間、(d) 契約形態の4つに区分する。(a) 仕事内容は、高齢社員が担当する業務領域の設定に関わる項目である。「配属先の部署」や「担当する業務内容」、「勤務地」について、相談や交渉の有無を尋ねた設問を用いる。(b) 達成方法は、高齢社員が担当する業務目標や業務遂行方法に関わる項目である。「職位や権限」、「職場の業務目標」、「あなたの業務目標」、「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」について、相談や交渉の有無を尋ねた設問を用いる。(c)

¹ 「b. 契約締結時の交渉・相談」と「c. 配属後の業務支援」に関わる変数は、鹿生・大木(2016)から作成している。

労働時間は、勤務日や勤務時間の設定に関わる項目である。「勤務日・勤務日数・勤務時間」や「残業時間」、「出張」について、交渉や相談の有無を尋ねた設問を用いる。(d) 契約形態は、契約形態や金銭面の条件に関わる項目である。「賃金水準・契約額」や「契約形態(雇用形態・請負形態)」について、相談や交渉の有無を尋ねた質問を用いる。(a)～(d)の項目について、一つでも該当すれば「1」とし、該当しない場合には「0」とするダミー変数とする。

c. 配属後の業務支援

高齢社員が日々の業務において他者との相互関係を通じて、職務の一部または全部の改変を達成するための支援である。主体者による支援の対象を軸に、2つに区分する。ひとつは高齢社員、もう一つは高齢社員の同僚である。

前者は、ストレスの研究(House, 1981)を参考に、(a) 役割道具的支援、(b) 役割承認支援、(c) 役割情報支援、の3つを用いる。(a) 役割道具的支援は、高齢社員へ直接的に援助し、現状の改善を図る項目である。本節では、「あなたに、仕事のやり方や進め方を助言・指導している」、「あなたの事業構想や業務・改善提案を実現できる機会を設けている」、「あなたに、現役世代への接し方・指導方法を助言している」、「あなたに、能力を発揮する方法を考えさせている」、「今の部署で能力を発揮できなければ、他の部署を探してくれる」を用いる²。(b) 役割承認支援は、期待役割を伝え、成果の評価を通じて、高齢社員の役割を承認し、あるいは役割の調整や改変を進める項目である。業務管理を捉えた項目を用いる。本節では、「あなたに、職場で求められる役割を伝えている」、「あなたに、雇用される能力要件や勤務姿勢を伝えている」、「あなたの仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」を用いる。(c) 役割情報支援は、会社の経営方針を伝達する支援である。この情報は、経営戦略に適合した役割を果たし、自らの職務領域を改変するために役立つものと考えられる。本節では、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」、「経営層との交流機会・面談機会を設けている」を用いる。

後者は、高齢社員の上司や同僚を対象とする支援(以下、「間接支援」と表記する)である。高齢社員が役割を発揮し、能動的に状況に応じて職務を改変しやすい環境を整える支援である。職場内の関係構築に関わる支援を捉える。本節では、「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」を用いる。分類した項目のうち、ひとつでも該当すれば「1」、該当しない場合は「0」とするダミー変数を用いる。

(3) 分析方法

本節では、世代交代の行動として「開拓委譲」を用いる。2014年調査と2015年調査の差を従属変数とする重回帰分析をおこなう。2時点で企業等に勤務する301名を対象とする。

²House(1981)では助言や提案を情報支援に分類している。本章では、権限をもつ主体による助言や指導は高齢社員への強制力をもつために、道具的支援に分類している。

説明変数は、上記 a～c の変化を捉える。2014 年調査時点で「実施なし」と 2015 年調査時点で「実施なし」を基準として、他の類型との差を検証することにする。

(4) 分析結果－1 制度設計との関係

各仕組みの変化と開拓委譲の変化との関係を、重回帰分析から捉えたのは、図表 2－8 である。「金銭的報酬の提供」では、「2014 年実施なしと 2015 年実施なし」と比べて、「2014 年実施なしと 2015 年実施あり」では、開拓委譲の変化と正の関係がある。新たに金銭的な刺激策を用いると、世代交代を図る行動が増加する関係にある。

次に、「研修の提供」では、「2014 年実施なしと 2015 年実施なし」と比べて、「2014 年実施なしと 2015 年実施あり」では、開拓委譲の変化と正の関係がある。金銭的な刺激策と同様に、社内で能力向上の機会が提供されると、世代交代を図る行動が増加する関係にある。

「独立設計」では、統計上有意な関係はない。「取引関係の転換」は、「2014 年実施なしと 2015 年実施なし」と比べて、「2014 年実施ありと 2015 年実施なし」では、開拓委譲の変化と負の関係がある。請負契約や顧問契約といった雇用契約から切りかえる機会が喪失すると、世代交代を図る行動が減少する関係にある。

総じて、世代交代を図る行動を評価して賃金に反映させる仕組みや能力向上を図り社内で新たに活躍できる機会を提供する仕組みを導入すると、世代交代の行動が高まることがわかる。ただし、それを継続する場合には、正の関係にあるものの統計上有意な関係にはない。制度導入の効果は、期間が経過すると導入時と比べて低下する可能性がある。

また、契約関係を切りかえる機会は、その仕組みの対象から外れる場合に、世代交代の行動を低下させる関係にある。雇用契約を請負契約や顧問契約に切りかえる機会は、調査時点においてそれを履行する権利が付与されているにすぎない。実際にはその便益を享受していない。世代交代の準備を進めている高齢者がその権利を喪失することは、企業による裏切り行為と捉え、その行動を抑制することが考えられる。

図表2-8 制度設計の仕組みの変化と世代交代の変化（重回帰分析）

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	S.E	β	B	S.E	β	B	S.E	β
定数	2.262	0.300		2.277	0.299		2.256	0.302	
2014年開拓委譲	-0.426	0.054	-0.427***	-0.423	0.053	-0.424***	-0.408	0.053	-0.408***
制度（金銭的報酬ダミー）ref. なし&なし									
2014年あり→2015年あり	0.275	0.208	0.073						
2014年あり→2015年なし	0.097	0.211	0.025						
2014年なし→2015年あり	0.598	0.266	0.121**						
制度（研修ダミー）ref. なし&なし									
2014年あり→2015年あり				0.418	0.415	0.053			
2014年あり→2015年なし				0.064	0.298	0.011			
2014年なし→2015年あり				0.653	0.262	0.132**			
制度（独立設計ダミー）ref. なし&なし									
2014年あり→2015年あり							-	-	-
2014年あり→2015年なし							0.598	0.877	0.036
2014年なし→2015年あり							0.190	0.874	0.012
制度（取引関係の転換ダミー）ref. なし&なし									
2014年あり→2015年あり									
2014年あり→2015年なし									
2014年なし→2015年あり									
F値	16.296***			16.566***			19.062***		
調整済みR ²	0.169			0.172			0.157		
N	301			301			301		

	Model 4			Model 5		
	B	S.E	β	B	S.E	β
定数	2.224	0.299		2.310	0.300	
2014年開拓委譲	-0.398	0.053	-0.398***	-0.439	0.054	-0.439***
制度（金銭的報酬ダミー）ref. なし&なし						
2014年あり→2015年あり				0.279	0.210	0.074
2014年あり→2015年なし				-0.035	0.218	-0.009
2014年なし→2015年あり				0.495	0.265	0.100*
制度（研修ダミー）ref. なし&なし						
2014年あり→2015年あり				0.513	0.432	0.065
2014年あり→2015年なし				0.014	0.302	0.003
2014年なし→2015年あり				0.600	0.268	0.121**
制度（独立設計ダミー）ref. なし&なし						
2014年あり→2015年あり				-	-	-
2014年あり→2015年なし				0.796	0.883	0.048
2014年なし→2015年あり				-0.074	0.885	-0.004
制度（取引関係の転換ダミー）ref. なし&なし						
2014年あり→2015年あり	-0.441	0.868	-0.027	-0.386	0.873	-0.023
2014年あり→2015年なし	-1.438	0.550	-0.137***	-1.429	0.552	-0.137**
2014年なし→2015年あり	0.273	0.413	0.035	0.157	0.418	0.020
F値	16.771***			6.708***		
調整済みR ²	0.174			0.186		
N	301			301		

注1 ***: P<0.01, **: P<0.05, *: P<0.1

(5) 分析結果－2 労働条件相談・交渉

契約締結前の労働条件に関わる相談・交渉事項の変化と世代行動の変化を、重回帰分析から捉えたのが、図表2-9である。達成方法について、「2014年実施なしと2015年実施なし」と比べて、「2014年実施なしと2015年実施あり」では、開拓委譲の変化と正の関係にある。業績達成方法について相談・交渉する機会が提供されると、世代交代の行動が高まる。ただし、それが継続する場合には、正の関係にあるものの統計上有意な関係にはない。

高齢社員から現役社員への世代交代を進めるには、労使で実施計画を策定し、その仕事を進める必要がある。仮に、管理職が短期的な業績達成の志向を持ち、高齢社員が役割喪失を危惧するのであれば、世代交代の行動は機能しない。具体的な方法を人事部門の関与のもと

で計画すれば実効性が高まることになる。また、部門を越えて高齢社員の役割を設計する場合に、人事権をもつ人事部門の関与が必要となる。更にいえば、業務遂行方法を人事部門と相談・交渉する機会は、これらの実効性を高めると同時に、それを支援するシグナルを高齢社員に発するため、世代交代の行動が高まることが考えられる。

図表2-9 労働条件の相談・交渉事項の変化と世代交代の変化（重回帰分析）

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	S.E	β	B	S.E	β	B	S.E	β
定数	2.248	0.302		2.205	0.301		2.153	0.309	
2014年開拓委譲	-0.420	0.054	-0.420***	-0.422	0.054	-0.422***	-0.412	0.053	-0.412***
相談・交渉(仕事内容ダミー)ref. なし&なし									
2014年あり→2015年あり	0.269	0.220	0.068						
2014年あり→2015年なし	0.218	0.197	0.061						
2014年なし→2015年あり	0.067	0.241	0.015						
相談・交渉(達成方法ダミー)ref. なし&なし									
2014年あり→2015年あり				0.339	0.217	0.087			
2014年あり→2015年なし				0.142	0.193	0.041			
2014年なし→2015年あり				0.410	0.207	0.109**			
相談・交渉(勤務時間ダミー)ref. なし&なし									
2014年あり→2015年あり							0.200	0.179	0.067
2014年あり→2015年なし							0.198	0.207	0.056
2014年なし→2015年あり							0.217	0.205	0.062
相談・交渉(雇用形態ダミー)ref. なし&なし									
2014年あり→2015年あり									
2014年あり→2015年なし									
2014年なし→2015年あり									
F値	15.171***			16.070***			15.073***		
調整済みR ²	0.159			0.167			0.158		
N	301			301			301		

	Model 4			Model 5		
	B	S.E	β	B	S.E	β
定数	2.224	0.303		2.113	0.313	
2014年開拓委譲	-0.404	0.054	-0.404***	-0.430	0.056	-0.431***
相談・交渉(仕事内容ダミー)ref. なし&なし						
2014年あり→2015年あり				0.181	0.231	0.046
2014年あり→2015年なし				0.205	0.205	0.057
2014年なし→2015年あり				0.041	0.248	0.009
相談・交渉(達成方法ダミー)ref. なし&なし						
2014年あり→2015年あり				0.353	0.227	0.091
2014年あり→2015年なし				0.082	0.206	0.024
2014年なし→2015年あり				0.400	0.213	0.107*
相談・交渉(勤務時間ダミー)ref. なし&なし						
2014年あり→2015年あり				0.175	0.184	0.059
2014年あり→2015年なし				0.169	0.211	0.048
2014年なし→2015年あり				0.163	0.215	0.047
相談・交渉(雇用形態ダミー)ref. なし&なし						
2014年あり→2015年あり	0.060	0.277	0.012	-0.057	0.288	-0.011
2014年あり→2015年なし	-0.131	0.262	-0.027	-0.308	0.274	-0.064
2014年なし→2015年あり	0.196	0.237	0.044	0.091	0.256	0.021
F値	14.823***			5.202***		
調整済みR ²	0.156			0.154		
N	301			301		

注1 ***: P<0.01, **: P<0.05, *: P<0.1

(6) 分析結果-3

契約締結後の業務支援の変化と開拓委譲の変化との関係を捉えたのが、図表2-10である。「役割道具的支援」は、「2014年実施なしと2015年実施なし」と比べて、「2014年実施ありと2015年実施なし」及び「2014年実施なしと2015年実施あり」は開拓委譲行動の変化と正の関係にある。「2014年実施ありと2015年実施あり」は統計上有意な関係にないが、

正の関係がある。これらを踏まえると、役割道具的支援は実施した実績があれば、世代交代の行動が増加する関係にあることがわかる。

図表2-10 業務支援の変化と世代交代の変化（重回帰分析）

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	S.E	β	B	S.E	β	B	S.E	β
定数	2.177	0.299		2.226	0.299		2.261	0.300	
2014年開拓委譲	-0.417	0.053	-0.417***	-0.404	0.053	-0.405***	-0.420	0.053	-0.420***
支援(役割道具的支援ダミー)ref. なし&なし									
2014年あり→2015年あり	0.353	0.273	0.069						
2014年あり→2015年なし	0.507	0.260	0.103*						
2014年なし→2015年あり	0.635	0.229	0.146***						
支援(役割承認支援ダミー)ref. なし&なし									
2014年あり→2015年あり				0.553	0.218	0.139**			
2014年あり→2015年なし				0.195	0.217	0.049			
2014年なし→2015年あり				0.212	0.196	0.059			
支援(役割情報支援ダミー)ref. なし&なし									
2014年あり→2015年あり							0.488	0.350	0.074
2014年あり→2015年なし							0.290	0.268	0.058
2014年なし→2015年あり							0.357	0.287	0.067
支援(間接支援ダミー)ref. なし&なし									
2014年あり→2015年あり									
2014年あり→2015年なし									
2014年なし→2015年あり									
F値	17.833***			16.541***			15.715***		
調整済みR ²	0.183			0.172			0.164		
N	301			301			301		

	Model 4			Model 5		
	B	S.E	β	B	S.E	β
定数	2.244	0.298		2.172	0.300	
2014年開拓委譲	-0.424	0.053	-0.425***	-0.436	0.054	-0.436***
支援(役割道具的支援ダミー)ref. なし&なし						
2014年あり→2015年あり				0.144	0.305	0.028
2014年あり→2015年なし				0.382	0.275	0.077
2014年なし→2015年あり				0.543	0.246	0.125**
支援(役割承認支援ダミー)ref. なし&なし						
2014年あり→2015年あり				0.182	0.259	0.046
2014年あり→2015年なし				0.113	0.221	0.028
2014年なし→2015年あり				0.070	0.206	0.020
支援(役割情報支援ダミー)ref. なし&なし						
2014年あり→2015年あり				0.209	0.400	0.032
2014年あり→2015年なし				0.062	0.285	0.012
2014年なし→2015年あり				0.102	0.304	0.019
支援(間接支援ダミー)ref. なし&なし						
2014年あり→2015年あり	0.485	0.280	0.092*	0.290	0.295	0.055
2014年あり→2015年なし	0.633	0.241	0.139***	0.516	0.249	0.114**
2014年なし→2015年あり	0.132	0.232	0.030	0.037	0.237	0.008
F値	17.194***			6.093***		
調整済みR ²	0.178			0.181		
N	301			301		

注1 ***: P<0.01, **: P<0.05, *: P<0.1

「役割承認支援」は「2014年実施なしと2015年実施なし」と比べて、「2014年実施ありと2015年実施あり」は開拓委譲行動の変化と正の関係にある。高齢社員の役割を伝達し、評価し、承認することは、短期的に実施するのではなく、継続することにより世代交代の効果が高まる関係にある。

「間接支援」は「2014年実施なしと2015年実施なし」と比べて、「2014年実施ありと2015年実施あり」と「2014年実施ありと2015年実施なし」は開拓委譲行動の変化と正の

関係にある。2014年に実績がある場合に、世代交代の行動が高まる関係にある。

契約締結後の業務支援の効果をまとめよう。第一に、高齢社員に直接働きかける支援（役割道具的支援と役割承認支援、役割情報支援）では、高齢社員の業務過程に直接働きかける支援（役割道具的支援と役割承認支援）に正の効果がある。そのうち、業務遂行を支援する「役割道具的支援」では支援を実施することに、世代交代の行動を高める効果がある。これは短期的に効果を発揮する。ただし、2014年に「役割道具的支援」があり、2015年にその支援がない場合に正の効果がある。その理由の検討は今後の課題としたい。

また、「役割承認支援」は継続することによってはじめて世代交代の効果が得られる。この理由は、期待役割の伝達から成果の評価までは時間を要すること、かつそのサイクルを回すことによって行動が変容される。その取り組みの効果を享受できるのは時間を要するため、支援の継続が世代交代の行動を高めるものと考えられる。

第二は、上司や同僚に働きかける「間接支援」の効果である。この支援は、2014年に実施する場合に、世代交代の効果が高まった。継続することによって効果を発揮する。間接支援は、直接的に高齢社員の業務過程に働きかける支援ではない。高齢社員の職場に働きかける支援であり、上司や同僚を媒介するため、高齢社員の行動変容に波及するのに時間がかかることが考えられる。

4節 まとめ

本章は団塊世代の雇用者を対象に、彼らが職場でどのような役割を担い、かつ世代交代の行動を高める施策を検討してきた。

本章で明らかになったことをまとめると、以下の3点である。第1は、団塊世代の雇用者が担当する役割である。後輩を育成する役割を担う団塊世代は少ない。また、専門知識が求められ、業績達成や職場内の関係構築を図る役割を担う団塊世代は1割強を占める一方で、全てが求められない団塊世代は4割弱を占め、最も多い。

第2は、高齢社員の役割と世代交代の行動との関係である。専門知識が求められ、業績達成や職場内の関係構築を図る役割を担う場合には、世代交代を図る行動が高くなっていた。他方で、最も多くを占める「すべてにおいて低い」団塊世代では、世代交代を図る行動は低位にあった。全体として世代交代を図る行動が積極的に選択されていないようである。

第3は、世代交代の行動を高める施策である。制度設計の分野では、金銭的報酬や研修機会を提供することが世代交代の行動を高めることに効果があり、取引関係を転換する機会を取りやめるとその行動が低くなる。労働条件の相談・交渉では、業務の達成方法を人事部門と調整できる機会できると世代交代の行動を高める効果が期待できる。契約締結後の業務支援では、直接業務過程に関与する「役割道具的支援」は支援を実施すること自体に効果があ

る。ただし、これは短期的に効果がある対策となる。また、役割承認支援は継続的に実施すること、間接支援は実施時期から時間を経て効果が生まれる。

人事部門による取り組み全体をみると、制度設計及び契約締結時や業務開始後の業務支援のいずれも効果が期待できることがわかる。短期的に効果を発する施策、持続することによって効果を発揮する施策があるため、それらを組み合わせて対策を講じることが求められる。団塊世代は65歳を越えて、多くが第一線を退いている。彼らに対して、何もしないのではなく、世代交代を働きかけるために、それを支援する誘因を提供し、かつその行動を選択しやすい支援を拡充させる必要がある。

(鹿生治行)

【参考文献】

鹿生治行・大木栄一(2016)「4章 世代交代に向けた人事部門の支援—継続雇用者の「職務を譲る」行動を対象として—」『生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の調査研究委員会報告書』高齢・障害・求職者雇用支援機構。

House, J. S. (1981) " *Work Stress and Social Support*", M.A: Addison Wesley Educational Publishers.