

6章 60歳代前半層へキャリア支援と能力発揮状況¹

1節 はじめに

本章の目的は、先進企業の人事部門が、60歳代の従業員の活性化を図るために、①高齢社員とその上司を対象に、②継続的に、③現場をよく知る担当者を配置して、支援する理由を、団塊世代調査を用いて検証することにある。

人口構成の高齢化を受け、高齢社員の活用をテーマとした研究が諸外国で進められている。高齢社員の人事管理を対象とした研究では、人口構成の高齢化と将来の労働力不足を予測し、高齢者の労働参加を促進する、または定着を促進させる視点から理論・実証研究がおこなわれている（Mountford, 2013）。その研究では、高齢社員が就業する制約条件を捉え、それらを解消するという問題意識をもつ。

主に、次の2点に注目してきた。第一は、高齢社員への否定的な固定観念である。高齢社員の活躍の制約条件を、企業や管理職側がもつ否定的な固定観念にあると捉えている。そのため、高齢社員への肯定的・否定的な固定観念を把握することに主眼をおいている（例えば、Hassell & Perrewe, 1995; Karpinska et al., 2013; Leisink & Knies, 2011）。

第二は、高齢社員向けの人事施策である。能力、時間や在任期間、目標や動機は年齢に伴って変化するため、一般的な人事施策は、若手社員と比べて、高齢者の場合には異なる効果をもつことを想定する（Kooij & Van de Voorde, 2015）。人事施策の研究の特徴は、高齢社員の潜在的・顕在的な要請に合わせた人事施策を提示し、労働力率の向上に寄与する変数（例えば職務満足、退職意思等）との関係を検証する点にある。初期の研究では、動機づけ方法を検討するため、高齢社員を対象とする実証分析を通じて、包括的な人事施策（Armstrong-Stassen, 2008）、知覚された組織支援（Armstrong-Stassen & Usel, 2009）と、勤務態度との関係を捉えていた。それらの研究では、変数間関係を捉えるものの、理論的な説明はおこなわれていない（Kanfer & Ackerman, 2004; Kooij et al., 2015）。Kooij et al. (2014) や Bal et al. (2015) の研究では、動機づけ施策の効果を、年齢による能力、身体的機能、時間の知覚の変化による動機に求めている。これらの研究では、ライフスパン理論を用いた加齢変化の適応戦略（SOC理論：Freund, 2006; Freund & Baltes, 2002; 等）に基づき、高齢者の活用を促進するための人事施策の束（Kooij et al., 2010; Kooij et al., 2014）や個別契約²（Bal et al., 2011）の類型化を行っている。

一方、日本における高齢社員を対象とした人事管理の研究では、「定年」という節目に注目してきた。日本の高齢者は、就業ニーズが高く、かつ労働力率も高い状況にある。定年を

¹ 本章は『団塊世代の就業と生活意識実態調査—2013年調査』所収6章と7章を再編したものであり、前川製作所の取り組み事例は、当時の調査時点のものである。また、参考文献は次章にまとめて掲載している。

² 特別な取り決め（特異契約：Rousseau, 2005; 等）の議論を踏まえて類型化している。

迎えても働くことを希望する人が多い。他方で、高齢社員の人事管理は、定年を機に大きく変わる。同じ企業で定年後も働くことを前提とする場合、定年前後に存在する落差に、高齢社員が適応することを求める。職務上の要請に個人が適合することを求める。

日本の人事管理研究³では、定年前後の人事管理の差異を人事管理の個別領域から捉え（藤波・大木，2011；鹿生・大木・藤波，2016 a）、60歳代前半層の戦力化を図るための人事戦略（今野，2011）、評価制度（藤波・大木，2012）、賃金管理（藤波，2013）、キャリア支援制度（鹿生，2013；鹿生・大木・藤波，2016 a）を対象とした実証分析を行っている。これらの研究は、次の2点を指摘する。第一は、定年後には、定年前からの期待役割が変わり、投資対象ではなく、「いまの能力を、いま活用して、いま処遇する」（今野，2012；藤波・大木，2011；藤波・大木，2012）人材となること。第二は、高齢社員の増加を受けて60歳代前半層の人事管理は定年前に類似するように整備されるが、上記の人材活用方針は変わらないことが予測される（鹿生・大木・藤波，2016b）ことであろう。

高齢社員が新たな役割に適応し、高い意欲を持って働くことを企業が求める場合、それを支援する仕組みを整える必要がある。先進企業では、人事部門に現場をよく知る専任の担当者を配置し、定年前から新たな役割に適応できるように社員向けに研修を行い、高齢期にも上司や部下への支援を行っている。例えば、65歳以降も高齢社員の活性化を図り、人材活用を進めている企業に、株式会社前川製作所がある。この企業では、主に2時点で、支援を行っている。第一は、定年後である。定年後の配属先職場において、高齢社員とその上司を対象に、仕事の適合度を高めるために、①人事権がなく、②配属先の業務と従業員の性格を熟知した、社内の担当者（高齢社員）がヒアリングを実施する。それは定期的に行われ、その一部は上司に委ねている。第二は、定年前である。中高年社員を対象に、意識改革（自己洞察）の研修を行う。この目的は、①キャリアの棚卸、②若いリーダーへの理解促進、③周囲との関係の見直しを図ることにある。更に、定年前までに、面談機会を設け、定年後の役割を考えさせ、その準備状況を把握し、その結果をその上司に伝えている。上司には、当該社員の適性を認識させ、定年後の就業を意識した活用や支援をおこなうように提案する（鹿生，2013；鹿生・大木・藤波，2016 a）。

このキャリア支援策の特徴は、次の4つにある。第一は、定年前から準備をおこなうこと。第二は、定年後も継続的におこなうこと。第三は、定年後も高齢社員に限らず、上司への支援にも力を入れること、第四は、現場の業務と高齢社員を熟知した社内の担当者を配置することにある。人事担当者から捉えた理由は、鹿生（2013）や鹿生・大木・藤波（2016 a）に詳しいが、本章では、団塊世代調査を用い、高齢社員本人の報告から捉えた職務行動と彼

³ 労働供給側の実証研究には、平成16年改正の高年齢者雇用安定法が高齢社員の就業継続に与えた影響を分析した永野（2013）がある。

⁴ 例えば、Nishii et al.（2008）は、帰属理論に基づいて、従業員側による人事施策の認知や解釈から人事施策（HR practices）を類型化し、人事施策と組織業績との関係を検証している。

らが認識する人事施策との関係⁴から、その理由を捉えることにしたい。

本章の構成をあらかじめ述べておこう。次節では、上司への支援にも力を入れる理由を検討し、第三節では、上司から支援される高齢社員の特徴を捉える。第四節では、その結果を踏まえ、継続的な支援が必要な理由と現場の業務と高齢社員を熟知した社内の担当者を配置する理由を捉え、第五節では、それらの分析結果を踏まえて、高齢社員の活用に必要な施策を検討する。

2 節 なぜ人事部門は高齢社員の上司を支援するのか

1. 分析枠組み

本節では、高齢社員の能力発揮意欲を高める対策を、団塊世代調査（62～65歳）から検討する。

(1) 労働条件の変化

定年を迎えると、高い職責から解放され、労働条件も変化する。期待役割も変わる⁵。会社側から提示された労働条件に合わせるように、高齢社員は、仕事への関わり方を調整する。高齢社員は仕事から一歩引く行動を取るようになる（奥津，2011）。定年前と定年後の働き方の意識の切り替えをおこなうことは難しいため、定年前の働き方を志向する可能性が高い。このため能力を発揮して貢献する意欲（能力発揮意欲：以下「発揮度」と記述する）は、提示される労働条件が、定年前と類似する場合には、発揮度は高いことが考えられる。

仮説1：労働条件（職位の高さ、労働時間の長さ、賃金水準の高さ）の高さと発揮度は正の関係にある。

定年を機に、社員区分が、嘱託社員など非正社員に転換する（藤波・大木，2011）。役割も大きく変わるため、多くが現役社員への支援を期待される。会社への貢献が周囲から捉えにくくなり、居心地の悪さを感じやすくなる。付加価値の高い仕事、または現役社員への指導を担う仕事は、高齢期に会社が期待する役割となる。そのため、専門知識を必要とする仕事や指導役を担う場合には、発揮度が高くなることが考えられる。

仮説2：専門知識を必要とする仕事、現役社員を支援する仕事と、発揮度は正の関係にある。

⁵ 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2016）がおこなった高齢社員向けの調査結果からは、60歳代前半層の回答者は59歳時点と比べて、担当業務に求められる専門性に大きな変化はない（高くなった～変わらない：79.1%）ものの、特に業績達成への責任の重さ（軽くなった：49.7%）、仕事量（減った：44.6%）が軽減することが明らかになっている。

(2) 組織からの支援体制と上司の役割

組織から支援される感覚と在職意思とは正の関係にある (Armstrong-Stassen & Usel, 2009)。その感覚は、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)。高齢者が就業を選択する場合、本人への理解と尊敬を重視する傾向にある (Armstrong-Stassen, 2008)。そのため組織による支援は、就業意欲や職場の業績貢献 (組織市民行動など) を高める効果が期待できる。

支援の実施者が、会社ではなくても、その代理人から受けた支援は、組織自体の行為と認識される (Eisenberger & Humtington, 1997)。一方で、管理職の役割に注目する研究では、従業員の職務上の成果に与える管理職の影響が大きいことを指摘する。例えば Purcell & Hutchison (2007) では、管理職の役割を 2 つ挙げている。第一は、設計された人事施策を実施する代理人として、第二は、支援を通じて従業員の態度や行動に働きかける役割 (「リーダーシップ行動」) である⁶。上司の裁量に由来するリーダーシップによる管理行動を、従業員は会社からの支援として認識しない可能性がある。特に、日本企業では、60 歳を越えると、高齢社員の活用方法は、会社や人事部門ではなく、その権限は上司に委譲される傾向にある。高齢社員は、会社の支援と管理職の支援を分離して認識するものと考えられる。更に、日々の業務で影響力を行使するのは、人事部門よりも、上司 (管理職) である。社員区分が非正社員になる場合や担当業務レベルが低い場合に、仕事内容の決定を上司が決める割合が高まる (高齢・障害・求職者雇用支援機構, 2016)⁷。上司の影響力が相対的に強まることが考えられる。以上から、高齢社員の発揮度には、会社・人事部門からの支援よりも、日々業務で接する上司からの影響を強く受けることが予想される。

仮説 3-1：上司から支援される感覚と発揮度の関係は、会社・人事部門から支援される感覚と発揮度の関係よりも強い関係にある。

仮説 3-2：上司から支援される感覚と発揮度の関係は、職位の高さにより調整される。低い場合には、その関係が強くなる。

2. 分析方法とデータセット

上記の検証のため、2013 年団塊世代調査を用いる。分析対象は、①就業形態は雇用者、②勤務先は、企業または公的機関とした。更に、職位は「その他」、週労働時間も「その他」、

⁶ Leisink & Knies (2011) は管理職の役割に注目し、上司による支援能力や意図、否定的な固定観念と、発達やコミットメントへの支援との関係を検証している。上司による支援は、管理職による高齢社員を支援する意図や能力に影響を受ける関係を捉えている。

⁷ 継続雇用者 (非正社員) の場合には、経営層や人事部門が決める割合は 24.3%、現場の管理職や上司が決める割合は 66.3% となる。高齢社員の担当する業務レベルが非正社員レベルの場合、各 24.7%、63.5% となる。

年収を「わからない」とする者を除いた。分析に用いるサンプルサイズは、448 件である。

対象者の年齢は、63 歳 20.5%、64 歳 49.6%、65 歳 29.9% という構成である。性別の構成は男性 86.8%、女性 13.2% である。勤務先の雇用形態は、正規の職員・従業員 34.4%、出向社員 2.0%、契約社員 25.0%、嘱託社員 14.7%、パート 15.2%、アルバイト 6.5%、派遣スタッフ 1.3%、その他 0.9% という構成になっている。勤務先の規模は 10 人以下 10.7%、11～30 人 9.2%、31～50 人 10.0%、51～100 人 12.1%、101～300 人 17.2%、301～1000 人 11.3%、1001 人以上 23.7%、わからない 5.8% となっている。職位の構成は、役員クラス 0.4%、部長クラス 11.4%、課長クラス 7.4%、係長・主任クラス 6.5%、役職はない 74.3% となっている。勤続年数の構成は、1 年未満 7.8%、1 年～3 年未満 15.8%、3～5 年未満 14.7%、5～10 年未満 17.0%、10 年以上 44.7% となっている。

3. 変数の作成方法

(1) 発揮度(被説明変数)

能力の発揮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 71.7% (標準偏差、以下「SD」と記述する) = 18.2) である。

(2) 職位(説明変数)

職位は、役員クラス「1」、部長クラス「2」、課長クラス「3」、係長クラス「4」、役職なし「5」点とする尺度をもとに、調整変数を作成するために中央化(平均 0 点)している。平均 0 点(SD = 1.06) である。

(3) 週労働時間(説明変数)

週労働時間は、残業を含む労働時間を尋ねている。選択肢は、「0～20 時間未満」から「20～30 時間未満」、以降は 5 時間刻みで 60 時間未満、更に「60 時間以上」の選択肢を設けている。選択肢の中位数を用いて数値化した。「60 時間以上」は 62.5 時間としている。平均値は 34.9 時間 (SD = 11.6) である。

(4) 賃金(説明変数)

現在の仕事からの収入を選択式で尋ねている。選択肢は「100 万円未満」から以降 100 万円刻みで「900～1000 万円」まで、更に「1000 万円以上」を設けた。時給換算するため、選択肢の中位数を算出した。「100 万円未満」は 50、「1000 万円以上」は 1050 とした。中位数を (1) で算出した週労働時間 × 52 時間で除し、時給換算した (単位: 万円)。平均値は 0.1711 万円 (SD = 0.11) である。

(5) 期待役割(説明変数)

以下、①～⑤に示す、仕事において期待される役割を選択式(複数回答)で尋ねている。

①「専門知識」は、専門知識やスキルを活かす役割に該当する場合は「1」、そうでない場合は「0」とするダミー変数を用いる(最大値 1～最小値 0)。平均値は 0.45 (SD = 0.50)

である。

②「育成」は、業務を円滑に行うために部下に働きかける役割と後輩を育成する役割について各々該当する場合は「1」、そうでない場合は「0」とするダミー変数を用いて、両者を合算した（最大値2～最小値0）。平均値は0.34（SD = 0.62）である。

③「業務推進」は、新規事業や新規業務の企画・提案、既存業務の改善、部門間調整の役割に該当する場合は、各々「1」、そうでない場合は「0」とするダミー変数を用いて3つの変数を合算した（最大値3～最小値0）。平均値は0.22（SD = 0.56）である。

④「職場支援」は、突発的な問題への対応。職場の信頼形成、職場メンバーへの支援の役割に該当する場合は、各々「1」、そうでない場合は「0」とするダミー変数を用いて3つの変数を合算した（最大値3～最小値0）。平均値は0.49（SD = 0.78）である。

⑤「的確処理」は、的確な業務処理の役割を期待される場合は「1」、そうでない場合は「0」とするダミー変数を用いる（最大値1～最小値0）。平均値は0.45（SD = 0.50）である。

(6) 会社支援認知(説明変数)

知覚された組織支援（Roades & Eisenberger, 2002）の概念を参考に、選択肢を設定した。会社から期待できる状況は、「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」という設問から捉えている。会社からの支援の意図と能力を捉えている。選択肢は「そう思う」4点～「全く、そう思わない」1点とした4点尺度を用いる。平均値は2.58点（SD = 0.76）である。

(7) 上司支援認知(説明変数)

(6)と同様に、上司から支援される感覚を捉える。調査時点で直接支援を受けていなくても、いざというとき支援を受けられていることも、広義に支援を受けていることに含まれるため、支援の期待を含めた設問とした。設問は「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」を用い、「そう思う」4点～「全く、そう思わない」1点とした4点尺度で捉える。調整変数を作成するために中央化（平均0点）した。平均0点（SD = 0.75）である。

(8) 同僚支援認知(説明変数)

(6)と同様に、同僚から支援される感覚を捉える。(7)と同様に、「あなたの同僚や他部門の人は、仕事上で困ったことがあれば支援してくれると思う」かを尋ねている。「そう思う」4点～「全く、そう思わない」1点とした4点尺度を用いる。平均値は2.84(SD = 0.74)である。

(9) 勤続年数(1年未満) ダミー (統制変数)

高齢期の全般の取り組みを捉えるため、勤続年数を統制する。1年未満を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数を用いる。平均値は0.08（SD = 0.27）である。

(10) 就業可能年数(1年以内) ダミー (統制変数)

退職が近づくと就業意欲に変化を与える可能性がある。そのため、今の会社での就業可能

年齢の中位数から現在の年齢を除いた値を算出した。1年未満であれば「1」、それ以上であれば「0」とするダミー変数である。平均値は0.37 (SD = 0.48) である。

4. 検証

上記の変数から、発揮度を従属変数とした重回帰分析を行った結果が、図表6-1である。図中の右側の回帰式は、職位の調整効果を検証している。

発揮度と正の関係にある変数は、週労働時間 ($\beta = 0.113$; $p < 0.05$) と上司支援認知 ($\beta = 0.160$; $p < 0.01$)、同僚支援認知 ($\beta = 0.117$; $p < 0.05$)。仮説1のうち、労働時間との関係は支持された。仮説2は、期待役割と発揮度は統計上有意味な関係はなかった。そのため、仮説2は棄却された。仮説3-1は、上司支援認知と会社支援認知と発揮度との関係を設定している。会社支援認知は、統計上有意味な関係にない。上司支援認知は統計上有意味な関係がある。このため仮説は支持された。なお、両者の相関係数は0.586 ($p < 0.01$) であり、高い相関関係にある。仮説3-2は、上司支援認知と発揮度との関係を、職位が調整する仮説である。統計上有意味な関係になく、仮説は棄却された。

図表6-1 発揮度の重回帰分析

被説明変数：発揮度		B	S.E	β	B	S.E	β	
定数		56.472	5.825		56.428	5.818		
統制変数	勤続年数 (一年未満ダミー)	-1.658	3.223	-0.024	-1.519	3.220	-0.022	
	勤務可能年数 (一年以内)	-1.736	1.768	-0.046	-1.820	1.767	-0.048	
説明変数	労働条件	職位	-1.088	0.939	-0.064	-1.259	0.945	-0.074
		週労働時間	0.179	0.075	0.113	0.179	0.075	0.114
		賃金 (時給換算)	-1.096	8.833	-0.007	-0.659	8.827	-0.004
		期待役割 (専門知識)	1.775	1.803	0.049	1.523	1.809	0.042
		期待役割 (育成)	2.788	1.579	0.095	2.898	1.578	0.098
		期待役割 (業務推進)	0.264	1.695	0.008	0.479	1.699	0.015
	支援	期待役割 (職場支援)	-0.307	1.221	-0.013	-0.310	1.220	-0.014
		期待役割 (的確処理)	1.566	1.809	0.043	1.596	1.807	0.044
		会社支援認知	-0.221	1.401	-0.009	-0.163	1.400	-0.007
		上司支援認知	3.876	1.435	0.160	3.655	1.442	0.151
		同僚支援認知	2.876	1.264	0.117	2.866	1.262	0.117
ΔR^2					0.004			
交互作用		上司支援認知×職位			1.701	1.163	0.069	
F値					3.713**		3.610**	
調整済み R^2					0.073		0.076	
N					448		448	

注：** : $p < 0.01$ 、* : $p < 0.05$

5. 小括

2節では、高齢社員による能力発揮意欲を予測する変数の検討を進めてきた。最も説明力が高いのは、上司から支援される感覚であった。高齢期に能力を発揮するには、上司の管理能力や意図による影響が大きいことを示している。会社から支援される感覚と上司から支援される感覚には高い相関関係があるものの、回帰式に影響を与えるのは、後者であった。こ

の理由は、上司が高齢社員の活用に裁量を持ち、かつ日頃の業務で接点を多く持つことにあると考えられる。

また同僚からの支援期待の影響と発揮意欲との関係を捉えたが、上司から支援される感覚に比べて、弱い関係にあった ($\beta = 0.117$; $p < 0.05$)。社会情動的選択理論は、時間が無限と感じる場合には知識の獲得を、一方で時間が有限と感じる場合には感情の統制に力をいれることを指摘する(例えば、Carstensen et al., 1997)。同僚からの支援期待の影響が弱いのは、期待役割は変わるものの、残りの人生を意識して働いていないことを示唆している。労働時間と発揮意欲に正の関係にある結果を踏まえれば、高齢社員の潜在的な希望は第一線を退くことではなく、更なる活躍にあることが読み取れる。

課題設定の問に戻ろう。先進企業が上司への支援にも注力する理由である。この理由は、高齢社員の意欲を高めるには、人事部門や同僚ではなく、上司が果たす役割が大きいことにある。

3 節 上司から支援される高齢社員とは

1. 分析枠組み

本節は、上司から支援される高齢者像を捉えたい。

(1) 管理職の機能

人事管理の研究において、人事施策を実践する主体者として現場の管理職の役割が注目されている。管理職の行動が従業員の職務態度に与え、人事部が設計する人事施策と組織業績との因果連環を媒介する変数として捉えられている (Guest, 2001; Purcell & Hutchison, 2007; McGovern et al., 1997)。この管理行動は、本人の管理能力(例えば、Purcell & Hutchison, 2007)や組織側の要因 (McGovern et al., 1997) によって予測される。

Leisink & Knies (2011) は高齢社員 (50 歳以上) の管理職の役割を分析した。160 名の管理職への量的調査から、上司による支援能力や意図、否定的な固定観念と、発達やコミットメントへの支援との関係を検証した。管理職による高齢社員を支援する意図や能力は、上司による支援の予測変数となる。

日本企業では高齢社員の仕事内容の決定権限を現場の上司に委ねる傾向がある。高齢社員の職位が低い場合には、その傾向は顕著に見られる。高齢社員の勤務態度や職務行動、高齢社員が創出する価値は、上司の管理能力に左右される状況にある。

鹿生・大木 (2015) は、先進企業の事例研究から、高齢社員の能力を活かした人事管理を実践する営業所長 (管理職) の取り組みを紹介している。営業所長は、現役世代の育成や提案営業の業務を、業績向上に貢献するための高齢社員の役割と認識している。この役割を完遂するため、上司は人員配置の工夫、協力する職場の雰囲気作りや現役世代への指導など、環境整備も支援していた。このように管理能力が高い上司であれば、裁量の範囲内で、高齢社員の適性や経験を活かして組織業績に貢献する役割を創り出し、それを支援する環境

を整えることができる。高齢社員本人や同僚に働きかけて職場環境を整える能力をもつ上司の下で働く高齢社員は、上司から支援されるという感覚をもつものと推測できる。

仮説 1：上司による管理能力と上司から支援される感覚には、正の関係がある。

人間は合理的であろうとするが、限界がある。情報処理能力にも限界がある (March & Simon, 1993)。この人間仮定を前提とすると、上司と部下の間にも情報の偏在が存在する。高齢社員と働く期間が長い上司は、情報の偏在が解消されやすい。高齢社員の勤務態度や希望、性格、得意分野・不得意分野の理解が進む。また、上司が持っていた否定的な固定観念も解消されやすい (Hassel, 1995)。その結果、上司は高齢社員に的確な支援が行えるようになる。上司による業務支援が的確であれば、上司から支援される感覚が高まることが考えられる。

仮説 2：高齢社員に対する上司の管理経験の長さと、上司からの支援期待には正の関係がある。

(2) 管理職による意図

管理職の行動は本人の能力・意図に限らず、組織要因からも影響を受ける。McGovern et al. (1997) の実証研究では、制度設計上の課題 (例えば、役割設定の不備、管理職の訓練不足)、誘因設計の課題 (例えば、短期的な業績追求による人的投資への誘因の低さ)、組織体制の課題 (例えば、管理権限の拡大による労働負荷の増大) など、会社が抱える課題の存在を指摘する。管理職は、これら本人以外の制約条件があるなかでの業務遂行が求められている。

会社から要請される業績を達成するには、管理職が担う業務の一部を引き受け、献身的に行動する存在が必要となる。すべての部下にそれを求めない。管理者が機能を果たす時間も労力も制約がある。すべての部下に時間を投じることができない (Danserueau et al., 1975)。同じ管理職でも、部下の数だけ管理方法が存在する (Danserueau et al., 1975 ; Liden & Graen, 1980)。

上司部下の相互関係から、部下の役割の獲得とその発達に注目したリーダーシップ研究がある (Leader-Member-Exchange)。この研究では、最も影響力のある役割伝達者となる管理職に注目し、上司部下関係の質と、部下や上司の行動、部下の勤務態度 (職務満足、役割内行動、退職等)、職務成果 (昇進) との関係を検証している⁸。

⁸ 離職率 (Bakinger et al., 2010; Graen et al., 1982; Liden & Graen, 1980)、役割内成果 (Wayne et al., 2002)、組織市民行動 (Wayne et al., 1997)、知覚された組織支援 (Setton et al., 1996; Wayne et al., 2002)、意思決定への影響度 (Scandura et al., 1986) 等、様々な成果変数との関係を検証してきた。なお、成果変数との関係の文献レビューは、Liden et al. (1993) を参照のこと。

そのうち、垂直二者連関（Vertical Dyad Linkage）のアプローチは、同じ管理職のもとでも、上司から信頼された部下と普通の部下が存在することに注目する。前者は、権威に基づかないリーダーシップによる管理が行われ、後者は権威のみに基づく管理が行われる。前者の部下は公式的な職務上の義務を上回る貢献し、タスクの完遂に率先する（Liden & Graen, 1980）。その代りに上司は、仕事への自由裁量や意思決定への影響力、開放的・真摯なコミュニケーション、行動への支援、自信の付与等の資源を提供する。このように、前者の部下は、追加的な責任や義務を受け入れる代わりに、多くの裁量や特別の処遇を受けることで補償される（Danserueau et al., 1975）。この枠組みを用いると、高齢社員の期待水準が高いこと、仕事への裁量性が高い場合、高い交換関係に基づき、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）を持つものと考えられる。

仮説 3-1：高齢者の期待水準の高さと上司からの支援期待には、正の関係がある。

仮説 3-2：高齢者への仕事上の裁量の高さと上司からの支援期待には、正の関係がある

更に、このアプローチは、部下が彼らの能力を開示する役割形成の一連の出来事をおして上司が部下をテストするという前提に基づいている（Bernerth et al., 2007）。上司部下関係の始発は、部下側の行動にあるとする。上司が部下を選定する基準は、①能力やスキル、②（特に、上司が監視できないときに）信頼できる程度、③職場で高い責任を引き受ける動機にある（Liden & Graen, 1980）。

選定する理由は、初期の関係において、部下の成果は不確実性が高いことにある。上司は、課業を完全に実行する部下の能力や意思への自信を必要とする。部下の成果を評価した後、上司は部下に裁量を与えて信頼を形成する（Bauer & Green, 1996; Scandura, Graen & Novak, 1986）。例えば、Bauer & Green (1996) は、時系列データから、上司と部下間の増加的・累積的な相互関係を検証している。部下の成果は上司からの委任を促進するが、逆の関係はない。部下の成果に基づき、上司が支援の水準を決め、両者の信頼関係が構築され、それが維持される。これらの実証研究に基づけば、現在に至る高齢社員の仕事に対する姿勢・態度に応じて、上司が高齢社員への信頼の水準を定め、かれらへの支援の強度を決定することが推測される。高齢社員は、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。その評判をもとに関係を構築する可能性がある。

上司が期待する役割は、主に 2 つある。第一は、現役世代を支援すること、第二は、培った技能や経験を発揮して組織に貢献することである。前者には、②現役世代を支援することである。日常業務を通じて、現役世代の成長機会を妨げないように、相手を尊重する行動する行動が求められる（「尊重」）。

知識や経験を活かす場合には、仕事の成果を高める努力を必要とする。高齢期には 2 つの変化がおこる。身体的機能の変化と期待役割の変化である。加齢により身体的機能は低下す

る。Freud (2006) は、SOC 理論 (Freund & Baltes, 2002; 等)⁹ の枠組みを用いて、高齢期には高い機能レベルの獲得への資源を減らし、損失の緩和・回避に資源を費やす傾向があることを明らかにしている。高齢期に以前と同じ成果を挙げるには、注意を払うなど、自ら対策を講じる努力を必要とする。

他方で、役割変化に伴って、就業動機は変わる。高齢期に期待役割が変わると、学習意欲は低下する可能性がある。一つは、時間のとらえ方である。時間が有限であると認識する場合には、知識の獲得よりも感情の統制に力を入れる (例えば、Carstensen et al., 1997)。役割が変わるとは職業生活の終了を意識させるため、知識の獲得よりも感情の統制を優先する可能性が高くなる。もう一つは、生活における仕事の位置づけである。年齢は、仕事の中心性を予測する変数の一つであることが指摘されている。仕事が中心的な役割を担わなくなれば、学習を伴う適応行動は始発されにくい (例えば、Maurer et al., 2003; Raemdonck et al., 2015)。

高齢期には、加齢への適応行動や期待役割の変化に直面する。それでも高い成果を挙げつづけるには、自らの働き方を内省し、機能向上・維持を図る行動 (「熟考」) が求められる。

そのため、高齢期に要請される職務行動をとる高齢社員は、上司から信頼される。そのような高齢社員は、職場において、仕事の自由裁量や高い責任を与えられることが考えられる。

仮説 4-1 前年度の熟考行動と、次年度の仕事の自由裁量と貢献期待度の高さは、正の関係にある。

仮説 4-2 前年度の尊重行動と、次年度の仕事の自由裁量と貢献期待度の高さは、正の関係にある。

上司と部下の関係性や組み合わせを、属性や類似性の観点から捉える研究もある。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

⁹ 価値ある目標や成果を選択し、資源を最適化し、資源の喪失を補償する過程によって、持続的な発達は達成される。すべての人間の発達段階において、選択、最適化、補償を通じて人生をマネジメントするという見方をする。選択は、目標を達成する場合の代替的な選択肢を明確にすることである。任意選択 (望ましい状態への目的に焦点をあてた選択である) と喪失に基づく選択 (所与の機能水準の維持に脅威がある手段を喪失させる) からなる。最適化は、目標に結びつく手段の獲得やその手段への投資を示し、補償は目標を達成する手段が獲得できない場合に所与のレベルの機能を維持する代替的な手段を利用することを示す。

てきた。これらの変数が、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）を予測する要因として分析されてきた。

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、価値観の類似性の研究からも、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予想される。

仮説5：上司と部下の年齢差と、上司からの支援期待は、負の関係がある。

2. 分析方法とデータセット

上記の検証のため、2012年と2013年団塊世代調査を用いる。分析対象は、①就業形態は雇用者、②勤務先は、企業または公的機関とした。分析に用いるサンプルサイズは、318件である。職場の状況を捉えるため、年齢の制限は設けていない。2013年調査時点の属性を紹介する。対象者の年齢は、63歳19.5%、64歳41.86%、65歳24.8%、66歳13.8%という構成である。性別の構成は男性86.8%、女性13.2%である。勤務先の雇用形態は、正規の職員・従業員33.6%、出向社員3.1%、契約社員23.3%、嘱託社員14.8%、パート17.6%、アルバイト6.9%、派遣スタッフ0.3%、その他0.3%という構成になっている。勤務先の規模は10人以下10.7%、11～30人9.7%、31～50人9.7%、51～100人10.7%、101～300人17.3%、301～1000人9.8%、1001人以上25.2%、わからない6.9%となっている。職位の構成は、役員クラス0.3%、部長クラス11.0%、課長クラス4.4%、係長・主任クラス6.0%、役職はない69.8%、その他8.5%となっている。勤続年数の構成は、1年未満6.3%、1年～3年未満13.5%、3～5年未満14.5%、5～10年未満18.2%、10年以上47.5%となっている。

3. 変数の作成方法

(1) 上司支援認知(被説明変数)

2節で把握した、上司から支援される感覚を捉える。設問は「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」を用いた4点尺度で捉える。平均2.61 (SD = 0.72) である。

(2) 2012年職務行動(説明変数)

2012年度の職務行動を2つ捉える。仕事への積極性を示す「熟考」と現役世代との役割を認識し尊重する「尊重」である。「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」、「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」を用いる。回答は「あてはまる」5点～「あてはまらない」1点とする5点尺度である。平均値は各3.82 (SD=0.68)、3.62 (SD=0.67) である。

(3) 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方が高い成果を挙げられると思う」かを尋ねている。「あなたの方が、成果は大幅に高くなる」1点～「あなたの方が、成果は大幅に低くなる」5点とした5点尺度である。平均値は3.01 (SD = 0.82) である。

(4) 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数を選択式で回答する設問を設けた。選択肢(7つから選択)からの中央数を算出し、「3か月」は「0.25」～「5年以上」は「6」とした。平均値は3.14 (SD=2.17)。

(5) 上司・部下年齢差(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5歳以上、年上である」「あなたよりも、2歳～5歳未満、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」、他の選択肢も中央値を数値化している。「あなたよりも20歳以上、年下である」は「25」とした。平均値は9.74 (SD=7.41) である。

(6) 仕事の裁量度(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。各々「自由に決められる」を4点～「自由に決められない」1点とし、合計点を算出した。平均値は6.74 (SD = 2.10) である

(7) 貢献期待度(説明変数)

直属上司から求められる仕事の難易度を、現役正社員との比較から捉えている。「現役正社員よりも、かなり高い期待」は5点～「かなり低い期待」1点としている。平均値は3.04 (SD = 1.00) である。

(8) 勤続年数(1年未満) ダミー (統制変数)

高齢期の全般の取り組みを捉えるため、勤続年数を統制する。1年未満を「1」、それ以外

を「0」とするダミー変数を用いる。平均値は 0.06 (SD = 0.24) である。

(10) 就業可能年数(1年以内) ダミー (統制変数)

前節と同様に、今の会社での就業可能年齢の中位数から現在の年齢を除いた値を算出した。1年未満であれば「1」、それ以上であれば「0」とするダミー変数である。平均値は 0.34 (SD = 0.47) である。

4. 検証

分析結果は、図表 6-2 である。仮説 1~3 と仮説 5 を検証するために、上司からの支援期待を従属変数とした順序回帰分析の結果をみたのが、Model 1 である (図表 6-2)。上司からの支援期待と、統計上有意な関係にあるのが、上司能力、貢献期待度、裁量度 ($B=0.266, 0.359, 0.090$; $p < 0.01$) である。このため、仮説 1 と仮説 3-1 と 3-2 は支持された。ただし、上司の管理能力は、前年度の職務行動を投入すると (Model 2 と 3)、統計上有意ではなくなる。データセットの高齢社員の熟考行動と尊重行動は、高い水準にある (各 3.82 点、3.62; 5 点満点)。このため、上司の管理能力が有意であるのは、2つの職務行動を前提に、導き出された結果であると考えられる。他方、年齢差と上司部下の通算年齢は、統計上有意な関係にない ($B=-0.011, 0.038$; n.s)。このため、仮説 2 と仮説 5 は棄却された。

次に、貢献期待度と裁量度と、前年度の職務行動との関係をみたのが、Model 3~7 である。前年度の熟考行動と翌年度の貢献期待度とは正の関係にある (Model 4: $B=0.679, p < 0.01$)。熟考行動と裁量度 (Model 6: $\beta = 0.070, n.s$)、尊重行動と貢献期待度 (Model 5: $B=0.264, n.s$)、尊重行動と裁量度 (Model 7: $\beta = -0.011, n.s$) は、統計上有意な関係になかった。ここから、仮説 4-1 は一部支持され、仮説 4-2 は棄却された。

更に、上司からの支援期待と、前年度の職務行動との関係をみたのが、Model 2 と 3 である。上司からの支援期待と前年度の熟考行動 (Model 2; $B=0.097, n.s$)、尊重行動 (Model 3; $B=0.359, p < 0.05$) をみると、後者は統計上有意な関係にある。熟考行動は翌年度の貢献期待度に影響を与え、貢献期待度が上司からの支援期待に影響を与える関係となっている (熟考行動→貢献期待度→上司からの支援期待)。尊重行動は、翌年度の貢献期待度や裁量度を媒介せずに、上司からの支援期待に直接影響を与える (尊重行動→上司からの支援期待)。

図表 6 - 2 上司からの支援期待、貢献期待度、裁量度の重回帰分析・順序回帰分析

従属変数	上司からの支援期待			貢献期待度		裁量度		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	
	B	B	B	B	B	β	β	
統制変数	勤続1年未満	0.146 (0.181)	0.329 (0.494)	0.372 (0.146)	-0.122 (0.224)	0.201 (0.464)	-0.066 (0.495)	-0.060 (0.495)
	就業可能1年以内	-0.222 ** (0.101)	-0.463 (0.240)	-0.523 * (0.243)	0.010 (0.466)	-0.139 (0.225)	-0.210 ** (0.237)	-0.208 ** (0.240)
説明変数	2012年職務行動：熟考		0.097 (0.167)		0.679 ** (0.159)		0.070 (0.164)	
	2012年職務行動：尊重			0.359 * (0.172)		0.264 (0.161)		-0.011 (0.171)
	上司能力	0.266 ** (0.060)	0.164 (0.145)	0.130 (0.146)	-0.847 ** (0.139)	-0.833 ** (0.138)	0.028 (0.140)	0.028 (0.141)
	上司・部下通算年数	0.038 (0.025)	0.008 (0.057)	0.011 (0.057)	0.110 * (0.054)	0.107 * (0.053)	0.150 * (0.056)	0.149 * (0.056)
	年齢差	-0.011 (0.007)	-0.026 (0.016)	-0.026 (0.016)	-0.014 (0.015)	-0.013 (0.015)	-0.151 ** (0.016)	-0.150 * (0.016)
	貢献期待度	0.359 ** (0.053)	0.627 ** (0.128)	0.627 ** (0.126)				
	裁量度	0.090 ** (0.023)	0.183 ** (0.058)	0.185 ** (0.058)				
決定係数	調整済みR ²					0.093	0.088	
モデル適合度	Cox & Snell R ²	0.158	0.157	0.167	0.163	0.123		
	F値						6.424 **	6.122 **
	χ^2 検定	100.563 **	54.180 **	58.022 **	56.694 **	41.865 **		
N					318			

注 1：**：p < 0.01、*：p < 0.05

注 2：Model 1～5 は順序回帰分析、Model 6 と 7 は重回帰分析

注 3：() 内は標準誤差

5. 小括

本節では、上司からの支援期待と、上司の属性や態度と、高齢社員の職務行動との関係进行分析してきた。分析結果から明らかになったことを整理しよう。第一は、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上司による部下の管理経験の長さは、高齢社員による上司からの支援期待に影響を与えない。一方で、上司の管理能力は、上司の支援期待と正の関係にあった。ただし、前年度の職務行動を投入すると (Model 2 と 3)、管理能力の効果はなくなる。高齢社員の熟考行動と尊重行動は、高い水準にあり (各 3.82 点、3.62 点；5 点満点)、その状況があって始めて、上司の管理能力の高さが上司からの支援される感覚を高めることが考えられる。熟考行動と尊重行動をもつ高齢社員がいる職場では、管理能力の高い上司が、高齢社員の支援を強化している。

第二は、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期待、前年度の熟考行動と貢献期待度の高さには正の関係があった。貢献期待度の高さは、上司からの支援期待と正の関係がある。上司が選択する支援は、尊重行動と熟考行動をとる高齢社員で異なることがわかる。「熟考行動」をとる高齢社員は、業務レベルの高い仕事を任せられ、上司から支援を受ける。一方、「尊重行動」をとる高齢社員は、裁量の付与やレベルの高い仕事を任せられることなしに、上司から支援を受ける。高齢社員が自己利益を追求せず上司

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、職場環境を上司が整えるためと考えられる。

以上をまとめよう。高齢社員が期待役割を遂行し、始めて上司から信頼される。その結果、働きやすい環境が整備され、高齢社員の就業意欲が高まる。また、上司の管理能力が高くても、すべての条件で部下が支援される関係にはならない。期待役割を高齢社員が受容し、始めて高齢社員が上司から支援される。重要なことは、上司部下関係において相互信頼がなければ、高齢社員の活用成果は高まらないことにある。

上司部下の信頼関係の基礎となるのは、高齢社員の職務行動である。①高齢社員の職務行動は変えられるのか、②どのような条件を整えると変わるのか、両者を検討する必要がある。次節では、この点を検証する。

4 節 高齢社員の職務行動は変えられるのか

1. 分析枠組み

(1) 職務行動の変化

従業員の職務行動の可塑性は低いのであろうか。Knies & Leisink (2013) は従業員調査から1年前の状態との比較を行い、役割外行動や従業員の能力、コミットメントは強い正の関係があることを捉えている。職務行動や職務態度、能力は変化しにくい。高齢社員の場合も、同様であると考えられる。人事担当者は高齢社員の行動を変えることは難しいという認識をもつ(鹿生, 2012)。高齢社員の職務行動は、大きく変わらないことが推測される。

仮説1：高齢社員の職務行動は、前年度の行動と高い正の関係にある。

(2) 対策

本節では、職務行動を変える方法を、2つから捉える。第一は、高齢社員を支援する組織風土を形成することである。経営層が高齢社員の活用に価値を置く方針を表明し、従業員に浸透させることは、高齢社員に経営層が期待する役割の発揮を要請する。更に、上司や同僚には高齢社員への支援を暗黙的・明示的に要請する。

高齢社員の役割が現役社員と異なり、仕事上の要請の強度が弱まる状況においては、その効果は高いことが予想される。日本企業の実証研究からは、高齢社員の活用に価値を置き、それを伝えて支援環境を整える企業は、高齢社員の人事管理制度や評価制度(高齢社員の意欲や能力を把握し、また期待する役割を伝える企業)を整備し、高齢社員の活用による成果を享受する関係を明らかにしている(藤波・大木, 2011; 2012)。同時に、高齢社員向けの質問紙調査から、評価制度を整備する企業で働く高齢社員の職務満足度は高いことを捉えている。高齢社員の活用に価値を置くことを社内に浸透する企業で働く高齢社員は、職務満足度が高く、会社の要請に応じて、職務行動を変えることが予想される。

仮説 2-1：前年度の熟考行動を統制しても、会社による高齢社員を支援する風土形成と、次年度の熟考行動とは、正の関係がある。

仮説 2-2：前年度の尊重行動を統制しても、会社による高齢社員を支援する風土形成と、次年度の尊重行動とは、正の関係がある。

第二は、会社の方針を受け、高齢社員の活躍を上司が促すことにある。前節では、人事管理研究から、管理職の役割の議論を紹介した。部下のマネジメントにおいて、管理職は人事部門が設計する人事施策を実行する役割と、裁量に基づくリーダーシップ行動を担うことになる。業務遂行に果たす上司の役割は大きい。このため、部下を支援する行動は、部下の職務行動を変えることが予想される。

仮説 3-1：前年度の熟考行動を統制しても、上司による部下尊重の行動と、次年度の熟考行動は正の関係がある。

仮説 3-2：前年度の尊重行動を統制しても、上司による部下尊重の行動と、次年度の尊重行動は正の関係がある。

第三は、利害一致を図る対策を講じることである。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行動である。社内での役割を失う行動である。現状において高齢社員が今の状態で働くことに価値をおくと仮定すれば、それを維持するために、以下の方法を取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スタ活動を行うこと、などが想定される。発展的に新たな役割を創る環境があれば、今の仕事に固執せず（抱え込みが行われず）、現役世代と異なる役割への転換を持続的に行うことが可能になる。つまり、会社が仕事を通じて成長機会を提供すれば、尊重行動が選択されやすくなることが予想される

仮説 4：前年度の尊重行動を統制しても、会社が仕事を通じて成長する機会の提供と、高齢者の尊重行動には、正の関係がある。

2. 分析方法とデータセット

上記の検証にあたり、2012年と2011年に実施した団塊世代調査を用いる。分析対象は、2012年調査時点で、①就業形態は雇用者、②勤務先は、企業または公的機関、③勤続年数は1年以上とし、定年を前後に労働条件が大きく変わるため、④一年間で定年を迎えていな

い人に限定し、分析対象を 369 名とした。対象者の年齢は、62 歳 14.4%、63 歳 42.8%、64 歳 32.8%、65 歳 10.0% という構成である。性別の構成は男性 82.1%、女性 17.9% である。勤務先の雇用形態は、正規の職員・従業員 39.6%、出向社員 1.4%、契約社員 23.0%、嘱託社員 13.8%、パート 16.3%、アルバイト 3.8%、派遣スタッフ 1.4%、その他 0.8% という構成になっている。勤務先の規模は 10 人以下 9.4%、11～30 人 10.8%、31～50 人 9.5%、51～100 人 10.6%、101～300 人 16.0%、301～1000 人 11.5%、1001 人以上 26.8%、わからない 5.4% となっている。職位の構成は、役員クラス 0.3%、部長クラス 12.7%、課長クラス 5.7%、係長・主任クラス 3.5%、役職はない 69.9%、その他 7.9% となっている。勤続年数の構成は、1 年～3 年未満 15.4%、3～5 年未満 14.4%、5～10 年未満 17.3%、10 年以上 52.8% となっている。

3. 変数の作成方法

(1) 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の違いを意識し、現役社員を支援する「尊重」を取り上げる。変数の作成方法は 3 節と同じである。熟考は、2011 年調査の平均値 3.80 (SD=0.68)、2012 年調査 3.79 (SD=0.71) である。尊重は 2011 年調査の平均値 3.51 (SD=0.68)、2012 年調査は 3.58 (SD=0.70) である。

(2) 会社の取り組み

2012 年調査から 2 つを捉える。第一は、支援風土の形成である(「2012 年企業活用伝達」)。「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)とする 5 点尺度を用いる。平均値は 2.81 点(SD=0.96)である。第二は、成長機会の提供である(「2012 年企業成長機会」)。「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」という設問に、上記と同様の 5 点尺度を用いる。平均値は 2.87 点 (SD=0.91) である。

(3) 上司の取り組み

2012 年調査から、役割伝達と裁量の付与を示す変数を用いる。「上司は、私の役割を、他のメンバーに広く伝えてくれる」と「仕事で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、「あてはまる」(5 点)～「あてはまらない」(1 点)とする 5 点尺度を用いる。両者は相関が高いため ($r = 0.807$; $p < 0.01$)、周囲からの理解を得ながら裁量を持って働く支援とし、合成変数(最大 10 点～最小 2 点: 2012 年上司尊重)を作成した。平均値は 6.18 点 (SD = 1.79) である。

(4) 統制変数

2012 年調査から 2 つの変数を投入する。第一は、職位である。職位が係長以上「1」、それ未満を「0」とするダミー変数である。平均値は 0.22 点である (SD = 0.42) である。第二は、職種である。管理職・技術職を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。平均値は 0.33 (SD = 0.47) である。

4. 分析結果

上記の仮説を検証結果は、図表 6 - 3 である。職務行動別に、第一段階で前年度の職務行動を投入し、第二段階で、調査年度の人事施策を投入した階層的重回帰分析を行った。

回帰分析の左段をみると、尊重行動と熟考行動ともに、前年度と翌年度の行動との間に、強い正の関係（尊重： $\beta = 0.571, p < 0.01$ ；熟考： $\beta = 0.498, p < 0.01$ ）がある。ここから、仮説 1 は支持された。

次に、階層的回帰分析の右段（前年度の行動を統制した結果）をみると、活用風土形成との関係を検証した仮説 2-1、2-2 は、統計上有意な関係になく（尊重： $\beta = -0.018, n.a$ ；熟考： $\beta = 0.029, n.a$ ）、棄却された。

図表 6 - 3 職務行動の決定要因（階層的重回帰分析）

被説明変数：2012年尊重		β		β	
説明変数	2011年尊重行動	0.571	**	0.551	**
	2012年企業活用伝達			-0.018	
	2012年企業成長機会			0.154	**
	2012年上司尊重			0.056	
統制変数	2012年職種ダミー（管理・技術ダミー）			0.052	
	2012年職位ダミー（係長以上ダミー）			-0.040	
調整済みR ²		0.324	**	0.353	**
ΔR^2				0.037	**
F値		177.680	**	34.437	**
N		369		369	
被説明変数：2012年熟考		β		β	
説明変数	2011年熟考行動	0.498	**	0.450	**
	2012年企業活用伝達			0.029	
	2012年企業成長機会			0.007	
	2012年上司尊重			0.152	**
統制変数	2012年職種ダミー（管理・技術ダミー）			0.118	*
	2012年職位ダミー（係長以上ダミー）			0.036	
調整済みR ²	0.246		**	0.293	**
ΔR^2				0.056	**
F値		121.155	**	26.409	**
N		411		369	

注：**：p < 0.01、*：p < 0.05

上司による尊重行動との関係は、尊重行動とは統計上有意な関係になく（ $\beta = 0.056, n.a$ ）、熟考行動とは正の関係にあった（ $\beta = 0.152, p < 0.01$ ）。仮説 3-1 は支持され、仮説 3-2 は棄却された。人事管理の変数を投入すると、分散の説明力はわずかに 5.6% 向上するのみである。標準化係数も前年度の熟考行動（ $\beta = 0.450, p < 0.01$ ）に比べると低いため、人事管理の変数の影響力は弱いものと考えられる。

最後に、会社の成長機会と尊重行動（ $\beta = 0.154, p < 0.01$ ）は正の関係にあった。ここか

ら仮説4は支持された。人事管理の変数を投入すると、分散の説明力はわずかに3.7%向上するのみである。標準化係数も前年度の尊重行動($\beta = 0.551, p < 0.01$)に比べると低いため、人事管理の変数の影響力は弱いものと考えられる。

5. 小括

本節の分析結果から、要点を整理しよう。第一は、職務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、前年度の行動から大きな影響を受けていた。会社や上司による支援策の変数を投入すると、わずかに変化があった。職務行動は会社からの支援策を導入しても、劇的には変化しない。漸進的に変化する。行動変化を促すには、定期的に時間をかけた支援が必要となる。

第二は、尊重行動と人事施策の関係である。仕事を通じて成長できる機会を設ける企業では、尊重行動が高まる関係にあった。今の役割に固執させない対策に効果がある。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ことが必要となる。

第三は、熟考行動と人事施策の関係である。風土形成と成長機会の提供とは統計上有意味な関係になく、上司が高齢社員を尊重する行動と正の関係にあった。上司による部下への尊重は、上司からの信頼に基づく行動であるとするならば、熟考行動は上司部下の高い交換関係を基盤として発揮される。その行動を発揮するには、現時点の上司部下関係を高い交換関係に位置づけて、その関係を維持することも重要である。もう一つは、今の上司になる以前の上司の下でも、熟考行動が発揮されている必要がある。上司が信頼し、部下が応え、上司が支援するという円環的な関係を構築し、維持するには、それ以前の上司との交換関係も視野に入れた支援が必要となる。

5 節 議論—分析結果を受けて—

本章では、高齢社員の活性化を図るために、先進企業が、①現場を熟知した専任の担当者を配置し、②高齢社員やその上司を対象に、③継続的に支援をする意義を、団塊世代調査（高齢社員調査）から検証してきた。その結果を、以下で整理しよう。

2節では、高齢社員の能力発揮意欲と上司からの支援期待が正の関係にあることを捉えた。高齢社員の就業意欲は、上司による高齢社員への管理行動の影響を受けることになる。そこで3節では、高齢社員を支援する上司の特徴を分析し、2つの要因を抽出した。第一は、上司の管理能力が高いこと、第二は、組織が要請する職務行動（熟考行動と尊重行動）を、高齢社員が「既に」発揮していること、以上の2つである。ただし、上司の管理能力は、後者の職務行動を前提とする（職務行動の変数を投入すると、上司の管理能力と支援期待との関係はなくなる）。そのため、「組織が要請する行動」→「上司の支援」→「高齢社員の就業意欲」という関係が見出せる。上司の支援の強度は高齢社員の行動の結果を受け、高齢社員の就業意欲の強度は上司による支援の結果を受ける。上司の行動と部下の行動は、円環的な

関係にある。高齢社員の活性化には、上司部下の信頼関係の構築と関係維持を必要とする。

4節では、「組織が要請する行動」の可塑性と変化を促す取組みを検討した。主に、2つの点が明らかになった。第一は、組織が要請する職務行動は変化しにくいこと、第二は、行動の可塑性は低い、会社や上司の支援によって変化することである。高齢期に役割転換を期待しても、会社や上司の支援によって劇的な変化は見られない。時間をかけた支援が必要となる。

更に、職務行動別に支援の特徴をみよう。「熟考行動」は、仕事の成果を高めるため、自らの働き方を内省し、機能向上・維持を図る行動である。熟考行動と上司が尊重する行動とは、正の関係にあった。日常的に上司から信頼される関係を前提に、高齢社員の熟考行動が行われる。熟考行動を発揮するには、高齢社員になり「今」働いている時期まで続く一連の職業生活において、上司部下関係を高い信頼関係に維持しておく必要がある。高齢社員に熟考行動を求める場合、現時点の上司だけでなく、それ以前の上司が果たす役割も大きい。

次に「尊重行動」である。尊重行動は、現役世代の支援を意識する行動である。その行動は、成長機会を提供する支援と正の関係にあった。この行動を引き出すには、今の仕事に固執し、今の仕事への影響力を残そうとするインフルエンシ活動回避し、抑制する対策が必要となる。

以上を踏まえ、先進企業による高齢社員活性化策の意義を検討したい。キャリア支援策の最終目標は、上司と高齢社員間で形成された低位活用状態を、信頼に基づく高位活用状態への転換を図り、その関係を維持することにある（鹿生, 2012; 鹿生・大木・藤波, 2016 a）。人事部門が、高齢社員と上司の両者を対象に支援する理由は、高齢社員の就業意欲向上に効果的な対策が、人事部門「主導」の支援ではなく、両者の信頼関係の構築を支援することにあるためである。

人事部門の支援が、①早い時期に、かつ②定期的に、実施される理由は、2つの時点から解釈できる。第一は、関係構築の過程である。高齢期には期待役割は変化する。その一方で、職務行動は劇的に変化しない。会社や上司による支援は短期間で大きく変わらず、漸進的に変化する。このため、①早い時期から、②定期的に支援する必要がある。第二は、関係保持の過程である。上司の管理行動と部下の職務行動には円環的な関係がある。一方の行動変化が信頼関係を変え、低位活用状態に変化する可能性がある。そのため、両者の関係を定期的に保全する活動が必要となる。

最後は、現場に熟知した担当者を置くことである。鹿生（2012）、鹿生・大木・藤波（2016 a）は、その理由を2つ挙げている。第一は、上司部下関係の状況やそこに内在する課題を把握しやすいこと、第二は、高齢社員の効果的な活用方法を提示できることである。本章の分析からは、現役世代への支援（「尊重行動」）と、成長機会を提供することは正の関係にあった。高齢社員が（会社に貢献し、かつ能力を活かして）活躍できる仕事を設計するには、所属部署の業務に熟知し、かつ経営戦略や事業戦略を理解できる識見を持つ担当を配置する必

要がある。すべての直属上司にその役割を期待することは難しい。なぜなら、すべての上司の管理能力は高いわけではなく、高齢社員の管理業務にも十分な時間を費やせるわけではないからである¹⁰。

6節 結び

高齢期の役割は変わる。その役割に適応する目的から行われる「キャリア支援の研修」（キャリアの自己洞察を行う）が注目されている。本章の分析結果が示したのは、高齢社員、あるいは高齢期に至る前の従業員「のみ」を対象とする支援では、高齢社員の労働意欲向上に十分な効果が期待できないことである。キャリア支援は、①高齢社員と上司の両者を対象とし、②両方で信頼関係を構築し、それを保全する対策を必要とする。

また、高齢期に役割転換を強く求める場合には、高齢社員には成長機会を提供する環境を整えることを必要とする¹¹。その支援がない場合、現役世代を支援する行動（「尊重行動」）は始発されない。2節で言及したが、この理由は、潜在的に60歳代前半層は一步引くことを求めていることによる。前川製作所の取り組みが効果をもつ主要な要因は、成長を求めらる従業員には、更なる活躍の場を提供する組織風土があり、かつ人事部門がその支援に力を入れていることにある。

（鹿生治行）

¹⁰ また年齢が若い管理職は、高齢者の管理職と異なり、若年の従業員よりも高齢者への発達を支援しないという研究もある（Shore et al., 2003）。

¹¹ Kraimer et al. (2011) は、米国の上級事務職（平均年齢45歳）と上司を対象とし、知覚されたキャリア機会、発達支援と退職行動・職務成果の関係における知覚されたキャリア機会の調整効果を検証している。キャリア目標や興味と適合する仕事や地位がその組織の中にあるという従業員の信念が低い場合、スキルや能力向上を図るプログラムを提供しても、成果は上がらず、退職確率を高めることを明らかにしている。

Maurer et al. (2003) は、歴年齢や心理的年齢と、教育への投資行動との関係を検証している。歴年齢は、学習不安、学習の質、意欲低下、自己効力感の低下、スキル改良の必要性、仕事の中心性に影響を与えている。ここから Raemdonck et al. (2015) は、歴年齢は間接的な効果をもつが、仕事に留まる機会、学習における自己効力、仕事の中心性が、訓練や発達目標、学習の意図の重要な強い予測変数であると主張する。

Van Vianen et al. (2011) は知覚された支援による年齢と発達意思の調整効果も分析している。発達支援を知覚する高齢者は、知覚しない高齢者よりも、訓練や発達意思が高いことを明らかにしている。また上司が発達を期待しない信念をもつ場合、自己成就仮説により、高齢者が発達を希望せず、今の能力を活かそうとすることを指摘している。