

7章 65歳以降の人事管理の課題と対策

—事業継承を見据えた人事部門の対策—

1節 問題意識

本章の目的は、65歳以降の人事管理の課題と対策を検討することにある。

平成24年改正の高年齢者雇用安定法施行により、働き手が希望すれば、65歳までの雇用機会を提供する環境が整えられた。60歳代前半層は、高齢社員の能力や意欲を活用するために、59歳以下の正社員（以下、「現役正社員」と記述する）の人事管理と類似するように整備されている。しかし、定年後社員の人材活用方針は、現役正社員と異なる。彼らは投資対象とはならない。「いまの能力を、いま活用して、いま処遇する」（今野，2014；藤波・大木，2011；藤波・大木，2012）人材として活用される。この基調は、今後も変わらないことが予測される（鹿生・大木・藤波，2016b）。

政策課題は、それ以降の年齢層の活用にある。65歳以降の高齢社員（以下、「シニア社員」と記述する）には、雇用確保措置を講じる必要はない。実質上、人材の選抜は可能となっている。実際に、シニア社員は企業の選別を潜り抜けた人であるため、企業は安心して仕事を任せられる。特に、長年同じ会社で働き続ける人は、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、かつ当該課業のスキルを保有する。企業の視点に立てばシニア社員は費用対効果の高い人材である。統計データをみても、企業は65歳の壁を越えた人たちに、今後も働いて欲しいと考えている（高齢・障害・求職者雇用支援機構，2016）¹。

一見すると、シニア社員の人材活用には、課題がないように見える。しかし、優秀な人材であるが故の問題がある。そこには、世代交代の問題がある。シニア社員の職業生活は、現役社員と比べて短い。病気や家庭の事情から、予期せぬ退職がおこる可能性がある。現状において、シニア社員が基幹業務を担っている場合には、事業運営に支障を来すリスクは高くなってしまふ。事業の継続的運営には、世代交代を意識した人材マネジメントが必要となる。

課題は、人材マネジメントの担い手（「誰が担うのか」）である。労働意欲を高める主体者として、前章では、現場の管理職の役割に注目した。一方、世代交代のマネジメントにおいては、人事部門が果たす役割が大きくなる。現場の管理職が人材不足に直面する場合、あるいは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を念頭においた人材マネジメントを志向しない可能性がある。世代交代を図ると、その過程で業務が停滞し、一時的に業績が低下してしまふ。そのため、世代交代を意識した人事管理を現場の管理者に委任すると、

¹ 「60歳以降の人事管理と人材活用に関するアンケート調査」では、人事担当者に65歳以上を一人挙げ、その人の就業条件などを尋ねている。会社側が希望する就業希望年数は、「ずっと働いてほしい」（6.3%）、「5～10年くらい」（11.3%）、「2～3年くらい」（35.3%）、「1年くらい」（15.8%）、「半年くらい」（4.2%）、「わからない」（25.6%）、「無回答」（1.4%）である（N=1981）。

管理職の能力や意欲の差が大きくなり、全社的には世代交代が実現されなくなる。事業運営の持続性に配慮すれば、人事活用の権限を持つ人事部門が中長期的な視点に立ち、世代交代を推進する支援を整えていく必要がある。

上記の問題意識から、本章では、シニア社員を対象にした団塊世代調査を用いて、次の3点を検証する。第一は、労働意欲向上策が、世代交代の課題を解決できるか、否かである。60歳代前半層の人材活用は、労働意欲向上に力点が置かれていた。65歳以降は、これと同じ人材活用戦略を踏襲すればよいのか、別の戦略が必要となるのかに関心がある。これは、2節で検討する。第二は、世代交代の行動の発生状況である。65歳以降の期待役割も、主要業務の担当者や現役社員の教育担当者、社員の応援・支援など多様である。担当業務別に、世代交代を意識した行動の発生状況を捉え、世代交代の課題が発生しやすい仕事を把握する必要がある。これは3節で検討する。第三は、世代交代が発生する環境を整える方法である。世代交代を意識する行動は、どのような人事支援で刺激されるのかである。これは4節で検討する。

2 節 労働意欲と退職行動

本節では、65歳以降の雇用者を対象に、労働意欲と退職行動との関係を捉える。

1. 問題設定

65歳以降の人事管理においては、シニア社員の退職（離職）を念頭に置いた活用が必要となる。一方で、60歳代前半層は、労働意欲を高める人事管理が必要とされていた。本節では、60歳代後半層の人事管理は、60歳代前半層の延長で行えばよいのか、この点に注目する。具体的には、60歳代前半層の人材活用方針であった労働意欲に注目し、労働意欲と退職との関係を検証する。労働意欲と就業継続が正の関係にあれば、シニア社員の人材マネジメントにおいて、労働意欲向上策を講じることが組織業績の向上に貢献する。そうでなければ、異なる人材マネジメントが必要となるわけである。

この課題に取り組む前に、労働意欲と退職に関わる先行研究を紹介したい。なお、離職研究は多くある。本節ではそのレビューを目的とするものでなく、労働意欲（職務満足度）と離職との関係に着目した研究から、本節の問題関心を洗い出す。

仕事に不満を持ち、退職願望を持つ人が、高い確率で自発的に離職するわけではない²。自発的離職は、ひとつは、労働市場の逼迫状況の影響を受ける（例えば、March & Simon, 1993; Feldman, 1994）。再就職が容易な状況であれば、退職を選択しやすい。しかし、必ずしも離職行動は合理的な意思決定に基づいて始動されない。自発的離職は、熟慮に基づく決定に限らず、外からの衝撃（shock）によっても引き起こされる（Feldman, 1994; Holtom et al., 2005）。その衝撃は、仕事に関する事項や仕事以外の個人的な事項も含まれる。自

² 自発的離職の展開モデルは、Feldman et al. (1994) や Holtom et al. (2005) に詳しい。

発的離職の展開モデル (Feldman, 1994; Feldman & Beehr, 2011; Holtom et al., 2005; Lee & Mitchell, 1994 等) では、仕事における合理的な意思決定以外に、外からの衝撃によっても退職し、①その衝撃に対し、熟慮せずに条件反射的に退職するケース、②職場以外 (本人の妊娠や臨時収入等) や本人以外 (家族の転勤等) の要因で退職するケースも、実証分析から把握している。

更に、量的調査により、職務満足度と離職には、弱い正の関係にあることを捉えている (例えば、Crossley et al., 2007; Kraimer et al., 2011; Lee & Mitchell, 1994)³。この研究では、自発的離職を予測する変数として職務満足度の説明力が低いことを指摘する。更に、Lee らの研究グループは、職務満足度よりも職務埋め込み (Job Embeddedness) の説明力が高く (Crossley et al., 2007; Lee & Mitchell, 2004; Mitchell et al., 2001; 等)、後者の概念整理と測定、職務態度との関係の実証分析を行っている。後者の概念は、①つながり (個人や組織との公式的・非公式的なネットワーク)、②適合 (従業員に認識された組織や環境との両立性や心地よさ)、③犠牲 (仕事を離れることにより失われうる物質的・心理的利益の費用)、以上 3 つから構成される。この実証研究からは、職務埋め込みの変数の投入により、離職に対する職務満足度の説明力はなくなる (Lee et al., 2004)、もしくは低い (Crossley et al., 2007; Mitchell et al., 2004) ことが示されている。

諸外国の先行研究では、職務満足度と離職は低い正の関係にあることが明らかになっている。一方、日本のシニア社員による自発的離職の選択は、仕事に対する満足度の影響を大きく受けるかは分からない。先行研究が対象とする年齢層や労働市場の状況も異なる。上記の研究が指摘するよりも、職務満足度の影響は低いことが予想される。

第一は、潜在的な引退への圧力の高さである。高齢者は引退すべきであるという社会的規範の影響が引退を選択させやすくなる。更に、経済的には安定した者は多いため、離職しても引退後の生活に苦勞する状況にはない⁴。そのため、Lee 等の研究グループが指摘する「衝撃」が、離職の選択確率を高めることを想起させる (職務満足度の影響は低い)。

第二は、仕事への満足感 (職務満足度) の認識である。実証研究からは、高齢者の職務満足度は高いことが指摘されている (Clark et al., 1996; Kooij et al., 2015; 等)。高齢者は自らの職業人生を肯定的に捉える傾向がある。そのためシニア社員の場合にも、職務満足度が転職の意思と無関係であることが、予想される。

いずれにしても、日本企業に在籍するシニア社員を対象に、職務満足度と離職行動との関係は把握されていない。そのため以下、職務満足度と離職の関係を検証する⁵。

³ ほかに、退職計画年齢と職務満足とは統計上有意な関係にないことを実証する研究に、Adams (1999) や Topa et al. (2009) がある。

⁴ 社会的規範理論を含めた、引退の意思決定の理論は Feldman & Beehr (2011) を参照。

⁵ 上記の理由以外も、代替的な選択肢がないことも考えられる。離職後に同じ条件で働ける環境を探すことが難しく、不満であっても今の職場で働きつづけようとする可能性もある。職務埋め込みの効果の影響も考えられる。

2. データセット

2014年調査時点では企業等（公的機関も含む）で働く雇用者（役員も含む）かつ、2015年調査の回答者383名を対象とする。2015年調査では「引退者」（働いていない）62名、「転職者」（他の組織で勤務）32名、「同一組織での勤務者」（同じ組織で働いている人）289名という構成である。

2015年調査時点の年齢構成は、65歳18.8%、66歳44.1%、67歳24.0%、68歳13.1%となっている。性別は、男性85.1%、女性14.9%である。2014年調査時点の雇用形態は、会社役員5.2%、正規の職員・従業員27.7%、契約社員22.2%、嘱託社員15.7%、パート16.4%、アルバイト9.7%、労働者派遣事業所の派遣スタッフ2.9%、その他0.3%となっている。職位は役員クラス4.7%、部長クラス10.4%、課長クラス4.7%、係長・主任クラス（現場監督者も含む）4.7%、役職はない69.2%、その他6.3%である。従業員規模は、30人以下19.8%、31～50人8.4%、51～100人13.6%、101～300人18.8%、301～500人7.3%、501～1000人7.0%、1001人以上17.8%、わからない7.3%となっている。業種は、建設業7.8%、製造業20.6%、電気・ガス・熱供給・水道業1.6%、情報通信業3.9%、運輸業・郵便業6.3%、卸売・小売業11.2%、金融、保険業1.8%、不動産・物品賃貸業4.4%、学術研究、専門・サービス業2.6%、宿泊業、飲食サービス業1.6%、生活関連サービス業、娯楽業2.3%、教育、学習支援業6.3%、医療、福祉業7.0%、その他サービス業16.4%、公務4.4%、その他1.6%である。

3. 分析結果と解釈

(1) 変数の説明

a. 就業継続ダミー（被説明変数）

前年度と同じ会社・組織で勤務する者を「1」、引退した者又は他社で働く者「0」とするダミー変数である。前者75.5%、後者24.5%という構成である。

b. 就業規則上、働ける年齢65歳未満ダミー（説明変数）

2014年時点で、就業規則上、65歳以上まで働ける場合を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。前者10.2%、後者89.8%の構成である。

c. 健康状況（説明変数）

2014年度の主観的な健康状態を捉える。「健康」4点～「健康を損ねている」1点の4点尺度を用いる。平均値は3.20（SD=0.69）である。

d. 就業満足度（説明変数）

2014年度の仕事の総合満足度を捉える。「今の仕事を総合してみると、あなたはどの程度満足していますか」という間に、「非常に満足」を7点、「どちらともいえない」4点、「非常に不満」1点とする7点尺度を用いる。平均は4.80点（SD=1.11）である。

e. 能力発揮度（説明変数）

2014年度の能力発揮意欲を捉える。その測定には、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 70.7% (SD=18.9) である。

(2) 分析結果

同じ会社の勤務者を「1」、離職者（他社勤務者、引退者）を「0」とする二項ロジスティック回帰分析の結果は、図表 7-1 である。Model 1 は、就業満足度のうち、2014 年の総合満足度を説明変数、Model 2 は 2014 年の能力発揮度を説明変数としている。

図表 7-1 就業継続の二項ロジスティック回帰分析

	Model 1		Model 2			
	B	S.E	B	S.E		
定数	0.256	0.670	0.492	0.676		
2014年 規則上、働ける年齢65歳未満	-1.388	0.349	**	-1.373	0.348	**
2014年 健康状態	0.111	0.184		0.163	0.178	
2014年 総合満足度	0.145	0.112				
2014年 能力発揮度				0.004	0.006	
X ²		17.308	**		16.042	**
Cox & Snell R ²		0.044			0.041	
N		383			383	

注：**：p < 0.01、*：p < 0.05

分析結果をみると、2014 年の職務満足度と能力発揮度と、就業継続は統計上有意な関係にはない。また、就業規則上、働ける年齢が 65 歳未満の場合、就業継続と負の関係にある。

前年度の職務満足度や就業意欲と無関係に離職が選択されている。同一組織の就業確率の推計値は、Model 1 では、就業規則上働ける年齢が 65 歳未満の場合には 48.0%、それ以外では 78.7% である。同様に、Model 2 では、各々 48.1%、78.5% となっている。翌年度の離職確率は、就業可能期間が 65 歳未満の組織で働いていたシニア社員は 5 割強、それ以外では 2 割強となる。

(3) 解釈

65 歳以上の雇用者の場合、前年度の職務満足度や労働意欲は、翌年度の就業継続を予測する変数ではなく、組織全体の就業可能期間が説明力のある予測変数となっている。就業規則が適用されて退職する者もいるが、それ以外の者もいる。退職理由の解明は、別途詳細に検討する必要があるものの、本章では 2 つの可能性を指摘しておきたい。第一は、高齢者は会社から引退し、後進に道を譲るという社会規範の影響がある。自らは離職対象ではないが、自ら節目の時期を設定して、離職に至ることが考えられる。第二は、同僚の離職である。社会情動的選択理論では、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）。65歳以降の就業においては、身近な人間関係を重視することが予想される。その同僚が引退を迎えている。同僚の引退を衝撃と受け止め、離職を決意する可能性がある。

前年度の職務満足度は、次年度の離職行動を予測する変数ではない。年齢が高いと、仕事への満足度が高い関係が実証研究から明らかになっている（Clark et al.,1996; Kooij et al., 2015等）。高齢期には自らの働き方を肯定的に捉えるために、職務満足度は高水準にあっても退職を決意することが考えられる。

統計分析の結果にみるように、職務満足度や労働意欲は離職と無関係である。65歳以降の人材マネジメントは、労働意欲の向上策に加えて、離職を視野に入れた人事管理が必要となる。前章で述べたが、海外における高齢者の人事管理研究では、高齢者の潜在的・顕在的ニーズを捉え、それを充足させる人事施策の提示に主眼を置いている。日本においては高齢社員の就業率は高く、65歳以上の人材活用も進展している。65歳以上の人材活用を、更に一歩進めるには、事業継承を見据えた人材活用のありかたを考える必要がある。次節では、世代交代の行動を65歳以降の従業員は選択しているのか、その状況を捉えたい。

3節 65歳以降社員の仕事と世代交代の行動

本節では、2015年時点で（65歳以上の）シニア社員（549名）を対象に、担当する仕事内容と世代交代の行動との関係を捉えたい。

1. データセット

本節で用いるデータセットの紹介をしたい。年齢階級は65歳14.6%、66歳41.3%、67歳28.6%、68歳15.5%という構成である。性別は男性86.2%、女性13.8%である。2014年調査時点の雇用形態は、会社役員4.2%、正規の職員・従業員26.2%、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%となっている。職位は役員クラス4.9%、部長クラス10.0%、課長クラス4.9%、係長・主任クラス（現場監督者も含む）2.7%、役職はない67.9%、その他9.5%である。従業員規模は、30人以下24.3%、31～50人7.7%、51～100人12.0%、101～300人17.7%、301～500人5.1%、501～1000人8.4%、1001人以上17.1%、わからない7.7%となっている。業種は、農林水産業・鉱業0.4%、建設業7.3%、製造業16.2%、電気・ガス・熱供給・水道業2.0%、情報通信業2.6%、運輸業・郵便業6.6%、卸売・小売業11.1%、金融、保険業1.5%、不動産業・物品賃貸業5.5%、学術研究、専門・サービス業3.5%、宿泊業、飲食サービス業2.4%、生活関連サービス業、娯楽業2.6%、教育、学習支援業7.1%、医療、福祉業7.3%、その他サービス業19.3%、公務3.8%、その他1.1%である。

2. 仕事内容の類型化

シニア社員の仕事内容（期待役割）を類型化したのが、図表7-2右段である。最も多いのが、「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。その仕事内容（複数回答）を因子分析（プロマックス回転、最尤法）から類型化したのが、図表7-2左段である。

因子は、①関係強化、②業績達成、③専門活用、以上の3つが抽出された。①関係強化は、同僚や部下との協調関係に基づき仕事をする因子である。②業績達成は、職場業績の向上・達成に向けて努力を傾倒する仕事の因子となる。③専門活用は、保有する専門知識や経験に基づき仕事をする因子である。

図表7-2 担当する仕事内容と因子分析結果

	因子1 (関係強化)	因子2 (業績達成)	因子3 (専門活用)	構成比
後輩を育成する仕事	0.624	-0.094	0.300	21.5%
職内の信頼関係を作り、強化する仕事	0.614	0.078	-0.198	11.8%
職場メンバーを支援する仕事	0.602	-0.143	-0.070	21.5%
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	14.6%
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	6.9%
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	10.7%
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	9.1%
突発的な事態を発見し、対応する仕事	0.212	0.360	-0.205	14.8%
専門知識やスキルを活かす仕事	0.101	0.128	0.524	45.0%
的確に業務処理をする仕事	0.099	0.020	-0.452	43.2%
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		

3. 世代交代の行動

世代交代の行動は、鹿生・大木（2015）から抽出する。鹿生・大木（2015）は大手製造企業の事例分析から、高齢期に活躍する高齢社員が、「社内で自らの役割をどのように設計しようとするのか」という職務設計をめぐる自主的な行動を捉えている。

この研究からは、配属先や課業を選択する場合に、高齢社員は現役社員が基幹業務を担う人材と位置づけ、現役社員との「棲み分け」や現役社員への仕事の「委譲」を意識する行動を抽出している。現役社員との関係を意識して職務領域を設定する。これらの行動は3つに区分できる。第一は、配属先決定前の「棲み分け」である。配属先を決める際には、社内の経営資源を理解し、全社的な視点から仕事を選択し、事業領域を拡張する。配置前には現役社員が能力や意欲の面で関与が期待できない事業領域の仕事を選択し、配置後には、会社全体の成果に貢献するように、事業の拡充を図る行動をとる。第二は、配属後の「棲み分け」である。職場内の従業員間の役割上の棲み分けである。現役社員が中核業務を担当し、高齢社員は現役社員の業務履行を支援するために、彼らが能力不足から担当しない課業、彼らが見過ごしている課業を引き受けている。職場単位の業績達成に向けて、補完する役割を担っている。第三は、仕事の「委譲」である。継続して仕事をおこなう場合も、仕事を抱え込む

ことはしない。現役世代の育成を目的とし、自らの役割を縮小させる。その縮小によって獲得された時間や労働力を、現役世代への支援による当該事業の強化や経営課題の解決に向けた新規事業への投資に振り向けている。

上述した世代交代の行動⁶は、職務領域の一部、または全部を変える行動という特徴をもつ。その目的は「世代交代」と自身の活躍の場の創出の両立にある。自らの役割を喪失させ、再構築する行動に注目する。また行動の始発は、他者からの指示ではなく、自己にある。そして、行動の原因を、労働供給側（自らの内なる変化）に求めない。身体的機能・認知能力の変化や時間の知覚に基づく動機の変化への適応を目的とした行動ではない。労働需要側の期待役割の変化にある。その世代交代の行動は、経営資源（ヒト（上司・同僚の役割や職業能力、志向）、情報（経営戦略・経営課題））との対話から発生する。その相互作用から自らの役割を形づくる。行動の照準は、組織内の環境との適合に向けられる。

本章では、世代交代の行動を捉えるため、委譲と棲み分けを取り上げる。分析では、2つの設問を用いる。「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「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」

⁶ 自己始動に基づいて職務領域を変える行動に、「ジョブクラフティング」という概念がある。Wrzesniewski & Dutton (2001) は、公式的な仕事の要請は、職務の境界や仕事の意義、仕事のアイデンティティを十分に決めるものではなく、能動的に行動することにより、個人は仕事を定義し、仕事を実行する自由度をもつことを指摘する。職務への行使の方法は、①課業の境界を変える方法、②関係的な境界（他者との関係性）を変える方法、③認知的な課業境界を変える方法（仕事のとらえ方を変える）の3つがある。この概念は、仕事全体を再設計するのではなく、特定の職務境界の中にある職務のある側面を変化させることを強調する（Tims, Bakker & Derks, 2012）。

高齢者の加齢への適応において、ジョブクラフトの重要性を指摘するのは、Kooij, Tims & Kanfer (2015) である。その理由は、第一に、就業上の動機や能力の変化への対応である。それらは年齢によって変化するため、それに応じて仕事上の要請を再編でき、また退屈となった仕事への関心を高めることができる。第二は、適応の容易さである。高齢者は個人差が大きく、企業は標準的な政策を展開することは難しい。高齢者主導の調整により、仕事上の要請に適応しやすくなる。ジョブクラフトの方法は、①職務の要求と②職務の資源のバランスをとりながら変化させることに注目する（Tims, Bakker & Derks, 2012）。②職務の資源にも注目するため、職業能力の向上の増強や社会的支援（他者からのサポート）の増加も、クラフトに含めている。

年齢変化は、肉体的・認知能力（流動性知能）の喪失をもたらし、結晶性知能などを獲得させる（例えば、Kanfer & Ackerman, 2004）。個人の変化をもとに、職務の要求と職務の資源を調整する方法として、3つのクラフティングを提示している。第一は、調整的クラフティングである。喪失を抑制するため、例えば、優先順位の低い責任を委任する、目標達成に向けて他の方法を探す。第二は、発達のクラフティングである。新しい技能や成長機会の獲得に向けた活動を行う。第三は、活用的クラフティングである。今ある技能や知識の活用に焦点を置く活動であり、例えば、最も関心のある課業に焦点を当てること、意味ある関係性を構築する課業を引き受けること等が該当する。

上述したジョブクラフティングや加齢適応のクラフティングと、世代交代の行動とは、職務設計をめぐる自己始動に注目する点において共通している。他方で相違点は、3つある。第一は、変化させる職務の範囲である。前者は、職務の一部を対象とする（Wrzesniewski & Dutton, 2001）。後者は全部を含めた変化を対象とする。第二は、変化させる対象である。前者は、職務境界に加えて人間関係や認知領域も対象に含める（Wrzesniewski & Dutton, 2001）。また、Bakker, Tims & Derks (2012) や Kooij et al. (2015) は、職務上の要求と資源の増減の両者に注目し、資源の増減も対象としている。他方後者は、職務に限定し、職務内容に注目する。労働供給側の資源の水準を高める行動は捉えていない。第三は、職務を変える戦略である。前者の Kooij et al. (2015) は、職務を変える理由は、加齢に伴って変化する身体的機能や職業能力の変化に、本人が対応することにある。適応方法には、いくつかの方法があり、その分類に関心をおく。後者は、職務を変える理由は、労働需要側にあり、期待役割の変化にある。そこでは世代交代という「種類」の行動のみに関心をおく。他者の役割や経営戦略との対応に注意を払い、本人の役割を喪失し、再構築する行動に注目する。他者との相互作用に注目する。

の設問について、「あてはまる」4点～「あてはまらない」1点とした4点尺度を用いる。以下、前者を「委譲」、後者を「開拓」と標記する。

4. 仕事内容と世代交代の行動

2では因子分析から3つの仕事特性と因子得点を算出した。3つの特性は、0点より上を「高群」、0点以下を「低群」の2つに区分し、8類型を作った。類型の構成比と、世代交代の行動との関係は、図表7-3である。

図表7-3 仕事類型別、世代交代の行動の構成比

	委譲	開拓	件数	構成比
専門活用「高」+業績達成「高」+関係構築「高」	3.21	3.08	62	11.3%
専門活用「高」+業績達成「高」+関係構築「低」	3.12	2.88	17	3.1%
専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「高」	3.23	3.03	35	6.4%
専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「低」	2.89	2.81	123	22.4%
専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「高」	3.22	2.99	67	12.2%
専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「低」	2.75	2.63	24	4.4%
専門活用「低」+業績達成「低」+関係構築「高」	3.06	2.88	17	3.1%
専門活用「低」+業績達成「低」+関係構築「低」	2.57	2.36	204	37.2%
全体	2.88	2.71	549	100.0%

8類型の構成比は、すべて低群は最も多く、37.2%を占めている。次いで、専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「低」は22.4%、専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「高」12.2%となっている。

8類型別に、世代交代の行動をみると、すべて高群は、委譲と開拓ともに3点を超えている（各3.21点、各3.08点）。平均すると、いずれの行動も「まあ、あてはまる」の回答を超えており、肯定的である。他方で、すべて低群は、各2.57点、2.36点となっている。平均すると3点を下回っており、両者の行動の該当割合は低くなっている。またいずれの行動も3点を下回るのは、他にも専門活用「高」+業績達成「低」+関係構築「低」（各2.89点、2.81点）、専門活用「低」+業績達成「高」+関係構築「低」（各2.75点、2.63点）が該当する。すべてを合わせた構成比は、全体の64%を占める。

次に、3つの因子を説明変数とし、委譲と開拓を従属変数とした順序回帰分析を行った結果は、図表7-4である。説明変数の職務特性は、因子得点を投入している。委譲と開拓は、関係強化（ $B=0.501, p < 0.01$ ； $B=0.295, p < 0.05$ ）、専門活用（ $B=0.174, p < 0.05$ ； $B=0.332, p < 0.01$ ）と正の関係にある。

委譲や開拓行動は、現役社員との相互関係を意識した行動である。そのため、現役社員との接点が多くなる職務の場合には高くなり、少ない場合には低くなることが考えられる。世代交代の行動を高めるには、現役社員と共に働く職務を設計する必要がある。

図表 7 - 4 委譲・開拓の順序回帰分析

		委譲		開拓	
		B	S.E	B	S.E
統制変数	年齢	-0.030	0.051	0.114	0.052 *
説明変数	関係強化	0.501	0.094 **	0.295	0.092 *
	業績達成	-0.145	0.096	0.090	0.096
	専門活用	0.174	0.067 *	0.332	0.069 **
Cox & Snell R ²		0.094		0.112	
-2対数尤度		653.262 **		650.088 **	
N		549		549	

注: **: p < 0.01, *: p < 0.05

5. 小活

本節では、シニア社員の担当業務と世代交代の行動との関係に注目した。特に、関係強化、業績達成、専門活用が共に低い仕事において、世代交代の行動は低くなっていた。世代交代の行動は、役割設定において現役社員の役割を意識した行動であるため、相互作用を必要とする。日常的に現役社員と接する仕事を担当する場合には、その行動が始発されやすい。潜在的には、シニア社員は現役を支援する志向を持つものと考えられる。

その世代交代の行動を引き出す方法は、配置管理の工夫に限らない。世代交代は全社的かつ長期的な視点からの調整が必要となる。現場主導ではなく、人事部門の関与が強く求められる。そこで次節では、人事部門による誘因設計や関係強化の支援に着目する。

4 節 世代交代を促進する人事施策

本節では、世代交代を促進する人事施策を、団塊世代の回答から検討する。高齢期には、現役世代から役割が大きく変わる。現役正社員は企業の基幹的な業務を担い、社員区分は人事管理に制約を設けない無限定正社員とする。一方、高齢社員の雇用期間は短い。事業の継続性に考慮すれば、基幹的な業務は、彼らに継続して任せない。そのため、高齢社員の役割は、現役時代から変化する。高齢社員が新たな役割を受け入れ、能力を発揮するには、高齢者本人の努力だけでは不十分である。前章にみたように、職務行動は大きく変化しない。その行動を引き出す誘因の設計や役割への適応を図る（再社会化）支援を必要とする。本節では、人事部門が提供する誘因や支援策の整備状況に加え、世代交代の行動との関係を検証する。

1. 誘因の設計と支援の状況

(1) 誘因の設計

誘因の設計は、①利害一致策と②動機づけ策の2点から捉える。①利害一致策は、目標の一元化を図るための人事施策である。高齢社員が役割転換を引き受ける誘因を、人事部門が提示することである。本節では、a) 能力開発機会の提供、b) 新たな取引形態の提示、c)

独立・引退支援、以上の3つを用いる。「a. 能力開発機会の提供」は、新たな知識や技能の獲得機会の提供する人事施策、「b. 新たな取引形態の提示」は、雇用契約以外の新たな取引関係に切り替える機会提供、「c. 独立・引退支援」は、独立開業支援や引退後の生活設計を検討する機会を提供する人事施策である。②動機づけ策は、「金銭的報酬の提示」を取り上げる。企業への貢献を評価することで、返報性の原理から、会社への貢献意欲を維持・向上させる人事施策である。

3節で示した団塊世代549名に適用される人事施策は、いずれも低い。最も多いのが、金銭的なインセンティブを与える施策であり、23.5%を占める。次いで、能力開発機会の提供(10.0%)、新たな取引関係の転換(3.6%)である。

図表7—5 適用される人事施策 (N=549、複数回答)

金銭的報酬あり	昇給・降給がある賃金制度	個人業績や成果を反映する賞与	退職時の退職金、奨励金の支給	世間相場よりも高い賃金設定	能力開発機会の提供あり	意識改革・キャリア設計のための研修受講	スキルや技能を高める研修受講	取引関係の転換あり	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への転換機会	独立・引退支援あり	独立・開業支援	職業生活設計の研修受講
23.5%	8.0%	7.3%	8.9%	9.5%	10.0%	2.7%	8.6%	3.6%	2.9%	1.5%	0.9%	0.2%	0.9%

(2) 再社会化支援策—役割形成支援

日々の業務遂行を通じて、新たな役割の設計に必要な情報が暗黙的・明示的に伝達される。情報伝達方法は、人事部門が直接的に伝達する方法から、職場の意思疎通(相互作用)を促進させ、情報の獲得を円滑にする方法まで多岐にわたる。本節では、契約締結・更新時(事前の支援)の相談内容と、契約締結後(事後的)の支援の2つに着目する。

a. 相談・交渉できる条件

第一は、雇用契約の締結・更新時における労働条件の相談である。相談・交渉できる内容を、①仕事内容、②達成方法、③労働時間、④契約形態の4つに区分する。「①仕事内容」は、高齢社員の担当業務の設定、「②達成方法」は、業務目標や業務遂行方法の決め方、「③労働時間」は勤務時間の設定、「④契約形態」は契約形態の設定や賃金の決め方、である。

相談できる項目のうち、最も多い事項は、勤務時間である(47.0%)。そのうち、勤務日・勤務日数・勤務時間が多い(41.9%)。次に、業務達成方法(29.1%)、仕事内容(24.2%)、契約形態(16.4%)の順になっている。労働時間は、人事部門と相談・交渉できる内容である。しかし、その他の労働条件は、相談できない。会社から提示される条件を受け入れるか、契約打ち切りかの選択になる。

図表 7—6 人事部門との相談内容 (N=549、複数回答)

仕事内容あり	配属先部署	担当する業務内容	勤務地	業務達成方法あり	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範囲	勤務時間あり	勤日・勤務数・勤務時間	業務日勤時間	残業時間	出張	契約形態あり	賃金・水契約額	契約形態(雇用形態・請負形態)	その他
24.2%	2.6%	20.4%	6.2%	29.1%	3.5%	6.9%	8.7%	20.2%	47.0%	41.9%	9.1%	8.2%	16.4%	9.7%	11.7%	9.3%	

b. 人事部門からの役割形成支援

第二は、契約締結後に人事部門が提供する支援である。本章では、人事部門による支援の対象を2つに区分する。第一は、シニア社員、第二は、シニア社員が働く職場である。前者は、ストレスの研究 (Caplan, 1976 ; House, 1981) や学習支援 (中原, 2011) で用いる支援類型が参考になる。これらの研究では、ワークストレスの軽減や組織内の役割獲得を進めるための支援に注目している。これらの研究では、支援内容は、対象者が抱える問題解決の方法に基づいて区分されている。一般的には、①愛情や共感等を通じて精神的に支える支援 (精神的支援) と、直接的に問題の解決を図る支援 (道具的支援)、問題の自主的解決を図るための情報提供を行う支援 (情報支援)、自己評価するための情報伝達 (評価やフィードバック) を行う支援 (承認支援) に分類される。

本章では、人事部門が、自律的な役割の改廃に必要な情報を伝達し、シニア社員や管理職や同僚に働きかけて役割を構築するための支援に注目する。対象者に働きかける支援と、その周囲に働きかける支援に区分する。前者は、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つに区分する。「①役割道具的支援」は、シニア社員の業務遂行過程に関与する支援とする。直接的に援助し、役割の自主的な設計に必要な情報を伝達し、かつシニア社員への働きかけ支援を通じて、職場内の分業関係の改善を進める方法である。「②役割承認支援」は、シニア社員が役割の自己調整を図るために、シニア社員の役割を承認する支援とする。例えば、人事評価がある。「③役割情報支援」は、役割の自己調整を促進するために、会社の経営方針の情報伝達やその情報へのアクセスを容易にする支援とする。例えば、経営層への面談機会の提供などがある。

後者は、職場への支援である。シニア社員の管理職や同僚を対象とした支援 (以下、「間接支援」と表記する) である。管理職や同僚からの協力関係を構築・維持させ、シニア社員の役割設計とその適合を促進させる支援である。

シニア社員を対象とした支援の内容は、図表7—7である。人事部門からの支援は、少ない。そのうち最も多いのは、「役割承認支援」である (29.5%)。次いで、「間接支援」 (19.3%)、「役割道具的支援」 (18.8%) の順となっている。

(3) 変数の作成方法

a. 世代交代の行動（被説明変数）

世代交代の行動の変化を捉える。3節で示した「開拓」と「委譲」の合成変数（最大8点～最小2点）を作成した（以下、「開拓委譲」と記述する）。更に、2015年調査の開拓委譲から2014年調査の開拓委譲得点を引き、開拓委譲の増減得点を作成した。平均点は0.25点（SD=1.33）である。

b. 誘因設計と動機づけ（説明変数）

前項に示した人事施策の類型化をもとに、2014年と2015年の変化を捉えている。

(a) 金銭的報酬

「昇給・降給がある賃金制度」、「個人業績や成果を反映する賞与」、「退職時の退職金、奨励金の支給」、「世間相場よりも高い賃金設定」のうち、いずれか一つでも適用される場合は「1」、それ以外は「0」のダミー変数を作成する。2014年と2015年の状況から4つに区分する。2014年「該当」×2015年「該当」は15.4%、「非該当」×「該当」8.4%、「該当」×「非該当」13.6%、「非該当」×「非該当」62.6%である。

(b) 能力開発機会の提供

「意識改革・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」のうち、いずれか一つでも適用される場合は「1」、それ以外は「0」とするダミー変数を作成した。上記と同様に2014年と2015年の適用状況から4つに区分した。2014年「該当」×2015年「該当」は3.1%、「非該当」×「該当」8.4%、「該当」×「非該当」5.9%、「非該当」×「非該当」82.5%である。

(c) 取引関係の転換

「雇用契約から請負契約・顧問契約への転換機会」と「雇用終了後、短期で依頼する取引への転換機会」のうち、いずれか一つでも適用される場合は「1」、それ以外は「0」とするダミー変数である。2014年と2015年の適用状況から4つに区分した。2014年「該当」×2015年「該当」は0.7%、「非該当」×「該当」3.1%、「該当」×「非該当」1.7%、「非該当」×「非該当」94.4%である。

(d) 独立・引退支援

「独立・開業支援」と「職業生活設計の研修受講」のうち、いずれか一つでも適用される場合は「1」、それ以外「0」とするダミー変数を作成した。2014年と2015年の適用状況から4つに区分した。2014年「該当」×2015年「該当」0%、「非該当」×「該当」0.7%、「該当」×「非該当」0.7%、「非該当」×「非該当」98.6%である。

c. 相談・交渉内容（説明変数）

(a) 仕事内容

経営層や人事部と相談・交渉できる事項のうち、「配属先部署」と「担当する業務内容」、「勤務地」のうち、いずれか一つでも該当する場合は「1」、それ以外は「0」とするダミー変数

を用いる。2014年と2015年の状況から4つに区分した。2014年「該当」×2015年「該当」12.6%、「非該当」×「該当」10.1%、「該当」×「非該当」17.1%、「非該当」×「非該当」60.1%である。

(b) 達成方法

上記と同様に、「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」のうち、いずれか一つでも該当する場合「1」、それ以外「0」とするダミー変数である。2014年と2015年の状況から4つに区分した。2014年「該当」×2015年「該当」は14.0%、「非該当」×「該当」15.0%、「該当」×「非該当」18.2%、「非該当」×「非該当」52.8%である。

(c) 勤務時間

上記と同様に、「勤務日・勤務日数・勤務時間」、「残業時間」、「出張」のうち、いずれか一つでも該当する場合「1」、それ以外「0」とするダミー変数である。2014年と2015年の状況から4つに区分した。2014年「該当」×2015年「該当」は29.0%、「非該当」×「該当」16.8%、「該当」×「非該当」17.8%、「非該当」×「非該当」36.4%である。

d. 経営層や人事部門からの支援内容

(a) 役割道具的支援

経営層や人事部門がシニア社員の業務過程に関与する支援状況を捉える。支援する内容のうち、「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」のうち、いずれか一つでも該当する場合「1」、それ以外「0」とするダミー変数を用いる。2014年と2015年の状況から4つに区分した。2014年「該当」×2015年「該当」は7.7%、「非該当」×「該当」10.8%、「該当」×「非該当」8.4%、「非該当」×「非該当」73.1%である。

(b) 役割承認支援

シニア社員の役割を承認するための支援状況を捉える。「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」のうち、いずれか一つでも該当する場合「1」、それ以外「0」とするダミー変数を用いる。2014年と2015年の状況から4つに区分した。2014年「該当」×2015年「該当」は13.6%、「非該当」×「該当」16.4%、「該当」×「非該当」13.3%、「非該当」×「非該当」56.6%である。

(c) 役割情報支援

会社の経営方針の情報の伝達やその情報へのアクセスを容易にする支援状況を捉える。「あなたに会社の経営方針や事業戦略を伝えている」、「あなたに、経営層や上司との面談機会を設けている」のうち、いずれか一つでも該当する場合「1」、それ以外「0」とするダミー変

数を用いる。2014年と2015年の状況から4つに区分した。2014年「該当」×2015年「該当」は4.5%、「非該当」×「該当」6.6%、「該当」×「非該当」7.7%、「非該当」×「非該当」81.1%である。

(d) 間接支援

シニア社員の同僚との協力関係を構築・維持させ、役割設計に必要な情報の伝達を促進する支援状況を捉える。「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」、「職場全体に、あなたの役割や業務特性を周知している」のうち、いずれか一つでも該当する場合「1」、それ以外「0」とするダミー変数を用いる。2014年と2015年の状況から4つに区分した。2014年「該当」×2015年「該当」は7.3%、「非該当」×「該当」10.5%、「該当」×「非該当」9.4%、「非該当」×「非該当」72.7%である。

e. 統制変数

年齢、期待役割の変化、2014年調査時点の開拓委譲を統制変数とする。年齢は65歳を「1」～68歳「4」とする連続変数である。平均値は2.34 (SD=0.94) である。期待役割は、直属上司からの貢献期待度を捉えており、現役社員と比べた場合の期待度とする。2014年調査時点から2015年調査時点の変化を連続変数化して投入する。平均値は0.08 である (SD=0.98)。2014年調査時点の開拓委譲は、最大8点～最小2点とする合成変数である。平均値は5.57 である (SD=1.32)。

(4) 分析結果と解釈

a. 誘因設計(利害一致策と動機づけ策)

適用される人事施策と開拓委譲との関係を捉えた結果は、図表7-8 である。各施策について、統計上有意な関係にあるのは、①金銭的報酬「2014年なし→2015年あり」($\beta = 0.119, p < 0.05$)、②能力開発機会の提供「2014年なし→2015年あり」($\beta = 0.126, p < 0.05$)、③取引関係の転換「2014年あり→なし」($\beta = -0.145, p < 0.01$) である。

制度の適用によって世代交代の行動が「高まる」のは、①金銭的報酬と②能力開発機会の提供である。他方で、③取引関係の転換、④独立設計は、制度適用により、世代交代の行動は変化しない。前者2つの施策は、シニア社員の貢献を評価し、成長を支援する人事施策であり、後者2つの施策は、会社とのつながりを維持しつつも、現在の雇用契約からの転換を求める、またはシニア社員の退出を促す人事施策である。

生涯発達理論では、発達により個人の適応行動が変化する点に注目する。その変化は、身体的機能や認知機能、時間感覚に表れ、能力投資や仕事への動機に影響を与える。この文脈の研究結果からは、経験的、自己防衛的な動機づけに関心を寄せ (Kanfer, 2009)、達成動機は弱くなり、努力への魅力も下がる (Kanfer & Ackerman, 2004)。加齢と共に、資源の獲得よりも情動の報酬や他者への支援を重視することが指摘されている (例えば、Carstensen et al., 1997; Kanfer & Ackerman, 2004; 等)。

この研究が予見するのは、本研究においては、発達を支援する人事施策と世代交代の行動

は無関係であるという結果である。シニア社員は新たな役割に向けた資源獲得と役割転換への挑戦を望まない。そのため、企業が成長機会を提供しても、その人事方針には関心を寄せない、または低いことが予想される。

他方、シニア社員が成長機会を受容し、世代交代の行動の選択を予見させる研究もある。Raemdonck et al. (2015) は、Maurer et al. (2003) による歴年齢や心理的年齢と、教育への投資行動との量的研究を踏まえ、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にあることを主張する。一方、会社からの成長機会の提供は、シニア社員に高い期待を寄せるというシグナルを発する。期待度の向上と就業機会の拡充は、仕事の継続や成長の停滞よりも、仕事の発展や挑戦を促す効果を期待できる。更に、その成長機会は、会社から支援される感覚を高める効果も期待できる (Armstrong-Stassen & Usel, 2009)。この感覚は労働意欲を強く予測する変数でもある。社会交換理論に基づけば、成長機会を提供することの見返りに、現役社員への支援や勤勉さといった（個人業績ではなく）組織業績の達成を優先させることが予想される。

金銭的な動機や社会的動機が強い場合には、新たな役割を受け入れる可能性は低くなる。しかし、潜在的にシニア社員は仕事への動機や会社への貢献意欲が高い。今回の調査対象者の就業理由をみると、能力開発の提供機会について、制度未適用継続者（2014年・2015年調査時点で「該当なし」）と新規制度適用者（各「該当なし」・「該当あり」）とを比べると、「自分の能力を発揮したいから」は、各 25.4%、50.0% (χ^2 二乗検定: $p < 0.05$)、「会社や仲間に入れてほしいと頼まれているから」は、各 24.2%、50.0% (χ^2 二乗検定: $p < 0.05$)。金銭的報酬では、「今の仕事が好きだから」は、各 13.4%、37.5% (χ^2 二乗検定: $p < 0.01$)、「仕事を通じて社会貢献したいから」は、各 15.1%、37.5% (χ^2 二乗検定: $p < 0.05$) であった。いずれも制度適用者のほうが高い。

図表 7-8 の結果のとおり、成長機会の提供に関する制度導入と開拓委譲行動の増減には正の関係にあった。この理由は、会社による成長機会の提供がシニア社員の仕事への動機や会社への貢献意欲を刺激したことにあると推測される。ただし、制度適用を継続しても、世代交代の行動を継続的に引き上げる効果はないし、適用による習慣化によって世代交代の行動が低くなることもない（2014年あり→2015年あり: $\beta = 0.070$, n.s.）。成長機会の提供は、世代交代の行動を高める効果をもつ。

次は、後者の雇用以外の選択肢を提示する方法である。図表 7-8 をみると、取引関係の転換について、制度適用者が翌年度に適用該当者でなくなる場合（2014年あり→2015年なし）、継続して適用該当者と比べて、開拓委譲行動が低くなる ($\beta = -0.145$, $p < 0.01$)。更に増減の推計値をみると、前者は 0.045、後者は -1.415 となり、減少が予測される結果となった。

取引関係の転換は、顧問契約への転換や短期の取引関係の提示など、雇用契約以外の機会を提供する。現状では契約の転換は履行されていないが、この制度の適用者は、暗黙的・明

示的に、世代交代を意識した行動を要請させる。他方で、この制度を選択すれば、雇用労働者としての働き方に限界を感じても、自らの希望に合わせた就業が可能になる。より長く働ける可能性がある。

新規に適用非該当者となった者は、前年度には新たな就業の選択肢がシニア社員に提供されていた。その機会が失われる。加齢に関する動機づけの研究では、加齢により維持・保持、安全動機が強まることが指摘される（Kooij et al., 2015）。この研究に基づくと、選択肢の喪失は、会社への貢献意欲を低下させることを予期させる。この結果、事業継続を意識した行動が低下することが考えられる。

この制度には課題がある。異なる取引関係の機会が新たに提供されても、世代交代の行動の引き上げ効果は期待できない（ $\beta = 0.031$, n.s.）。他方で、適用が除外されると世代交代の行動は低下する問題が起こる。

図表 7 - 8 開拓委譲の変化と適用される人事施策（重回帰分析）

	Model 1（金銭的報酬）				Model 2（能力開発機会の提供）			
	B	S.E	β	開拓委譲増減推計値	B	S.E	β	開拓委譲増減推計値
定数	2.165	0.347	**		2.237	0.347	**	
2014年開拓委譲	-0.434	0.056	-0.421	**	-0.430	0.055	-0.429	**
年齢	0.075	0.077	0.053		0.051	0.077	0.037	
期待度変化	-0.013	0.073	-0.009		0.001	0.074	0.000	
制度ref. なし&なし				-0.079				-0.040
2014年あり→2015年あり	0.256	0.208	0.070	0.177	0.388	0.413	0.051	0.348
2014年あり→2015年なし	0.145	0.215	0.038	0.066	0.014	0.304	0.002	-0.026
2014年なし→2015年あり	0.568	0.264	0.119	*	0.601	0.263	0.126	*
F値		10.543**				10.628**		
調整済みR ²		0.167				0.169		
N		286				286		

	Model 3（独立設計）				Model 4（取引関係の転換）			
	B	S.E	β	開拓委譲増減推計値	B	S.E	β	開拓委譲増減推計値
定数	2.195	0.350	**		2.177	0.345	**	
2014年開拓委譲	-0.416	0.055	-0.415	**	-0.406	0.055	-0.405	**
年齢	0.062	0.077	0.044		0.056	0.076	0.040	
期待度変化	-0.026	0.074	-0.019		-0.006	0.073	-0.004	
制度ref. なし&なし				0.019				0.045
2014年あり→2015年あり	-	-	-		-0.421	0.860	-0.027	-0.376
2014年あり→2015年なし	0.544	0.868	0.034	0.563	-1.460	0.546	-0.145	**
2014年なし→2015年あり	0.185	0.870	0.012	0.204	0.234	0.409	0.031	0.279
F値		11.489**				11.016**		
調整済みR ²		0.155				0.174		
N		286				286		

注 1 ** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$

注 2 : 開拓委譲増減推計値は、調整変数に平均値を投入して算出した。

b. 経営層・人事部門との事前調整・事後調整

経営層・人事部門との調整と開拓委譲の変化との関係を重回帰分析から捉える。開拓委譲行動が実行される条件は、①シニア社員側に、会社に貢献する意欲があり、②その行動を実現できる職業能力と機会（権限・裁量、情報）が担保されることにある。なお、本章では職業能力は分析しない。この理由は、シニア社員は選抜された人材であり、職業能力が高く、

社内の文化や社内政治を理解した人であると想定されるからである。

経営層や人事部門が調整する機能があると、会社への貢献意欲の向上が期待できる。日本企業の人事部や高齢社員（60歳代前半層）を対象とした量的調査から、大木・藤波（2012）は、労使間の役割の調整（期待役割を伝え、能力・意欲を把握する仕組みの導入）により、貢献意欲・職務満足度が高まる関係を捉えている。労働供給側では、加齢に伴って仕事に必要な体力・意欲、職業能力の個人差は大きくなる。シニア社員を一括りにした人事管理は困難になる（大木・藤波，2012; Kooij et al., 2014; Bal et al., 2014 等）。更に、若年者と同じ人事施策が、就業意欲・職業能力に同様の効果をもたらすわけではない。加齢による時間意識や認知・身体機能の変化により、投資行動や生涯発達の適応戦略が異なる（Freund, 2006; Freund & Baltes, 2002）。このため、若年者と高齢者では就業ニーズは異なる。他方で、労働需要側にも変化がある。シニア社員への期待役割は、定年を機に大きく変わる。育成を前提とした人事管理の対象ではなくなる（今野，2014; 大木・藤波，2012; 鹿生・大木・藤波，2016 b; 等）。

職務上の要請とシニア社員のニーズを調整し、それらが適合すれば、シニア社員の活躍の幅は広がる。加えて、その調整過程において、支援される感覚や自律性の感覚を持つこともできる。日本企業における定年後の人材活用は、経営層や人事部門ではなく、現場の管理職が主導する傾向がある（高齢・障害・求職者雇用支援機構，2016）。上述した経営層や人事部門主導の調整機会は、シニア社員に経営層への親密さを感じさせ、会社から必要とされている感覚を抱かせる効果が期待できる。このため労使の調整機会は、シニア社員の就業意欲や会社への貢献意欲を向上させる効果が期待できる。上述した①会社の貢献意欲の観点から、労使の調整機会は、シニア社員が世代交代の行動を受け入れる基盤を創ることに寄与する。

実践的な関心は、その具体的な方法である。本章では、①調整の実施時期と②調整内容に注目する。以下では、①契約締結・更新時と契約後の2つに区分し、②調整内容と世代交代の行動との関係を検討する。

(a) 事前調整：契約締結・更新時の調整

経営層や人事部門との相談・交渉は、個別の取り決めに発展する可能性がある。経営者側と働く側の二者間で交渉し、他の従業員と異なる個別の契約締結（取り決め）に注目した研究（特別の取り決め）がある（例えば、Rousseau et al., 2006）。個別の交渉は、価値ある人を引き付け、動機づけ、定着させる効果がある。この契約で交渉されるのは、労働者が価値をもつ資源である。Rousseau et al. (2006) は「金、もの、サービス、情報、地位、愛」の資源分類を用いており、動機づけには金銭的な資源と同様に非金銭的で個別的な資源—例えば、地位、お互いの幸福（発達やメンタリング）に利点があるサービスや関心、社会情動的支援を通じたサービスにより表現されたサービス—の提供の必要性を説いている。その内容は、文脈的な要因（仕事内容や組織的文脈）により多様な形態をとる。そのため、実証研究では契約内容を分類（Bal et al., 2012; Hornung et al., 2008）、または契約内容の範囲を拡大

して (Ng & Feldman, 2010)、量的調査から勤務態度や残業時間、成果への期待度、退職希望時期との関係を捉えている。前者では、発達支援と労働時間の柔軟性に区分し、後者では、交渉内容は分類しないものの前者の範囲よりも広く（昇進機会、訓練機会、キャリア発達機会、雇用保障、社会的支援）捉えている。

本稿で関心を置くのは、シニア社員の役割の設定に限定した相談・交渉事項である。現役社員であれば、供給側の資源を向上させる支援にも注目する必要があるが、分析ではシニア社員を対象とするため、活用側は保有能力の活用を前提とする。そのため、発達支援は射程外とする。本節では、仕事内容（何をするのか）、達成方法（どのように達成するのか）、勤務時間（どのくらい働くのか）、以上の3つを取り上げる。上記3つの相談・交渉事項は、シニア社員の職業能力や就業ニーズを考慮するため、会社への貢献意欲との正の関係を予見させる。

また、開拓委譲行動に関心を置く。貢献意欲を基礎にするが、概念は異なる。本章では、開拓委譲行動を高める相談・交渉内容を捉える。説明変数と被説明変数ともに前年度からの変化の変数を作成し、重回帰分析を行っている。分析結果は、図表7-9である。統計上有意な関係にあるのは、達成方法である。新たに達成方法を相談・交渉する場合に、開拓委譲行動が高くなる ($\beta = 0.119, p < 0.05$)。他の変数に平均値を投入した場合の推計値は、0.321ポイント増となる。他方で、仕事内容や勤務時間は、統計上有意な関係にはなかった。

仕事内容と達成方法では、開拓委譲行動に与える影響は異なる。開拓委譲行動を実行するには、2つの資源が必要となる。第一は、「情報」である。シニア社員が創出する役割は、経営戦略や経営目標の実現に貢献することにある。経営戦略、事業戦略や経営資源の配分計画（事業目標、資金、人員配置や育成計画）の情報があれば、現在あるいは近い将来に顕在化する、経営課題や他部署の事業課題、配属先職場の課題を把握、または予測できる。新たな役割を設計するには、これらの情報が必要となる。部門目標や個人目標の設定には、経営戦略との一致を図る必要があるため、仕事内容よりも達成方法を調整する方が、獲得できる情報量は増加することが想定される。

第二は、「実行する手段」である。達成方法の調整を通じて、シニア社員には、①職務上の権限の変更、②経営層から事業運営に必要な経営資源（資金や人材、所属部門の権限強化、等）の獲得、以上2つの機会が提供される。仕事内容の調整よりも、達成方法を調整する方が、現状を変える手段を獲得しやすい。

情報や実行する手段の一部は、指揮命令を行う直属上司を通じても獲得できる。情報は伝達者を媒介することで、伝達内容の取捨選択や解釈が含まれる。シニア社員が欲する情報が取得できない可能性もある。また、資源獲得は、直属上司の能力や意欲に依存してしまう。直属上司よりも、シニア社員において職務遂行能力が高いことがある。その場合には、直属上司を媒介すると、業務に関連する情報（量・質）や事業運営に必要な資源の獲得は難しくなる。以上から、経営層や人事部門による調整機会には、効果があると考えられる。

図表 7 - 9 開拓委譲の変化と経営層・人事部門との相談事項（重回帰分析）

	Model 1（仕事内容）				開拓委譲増減推計値	Model 2（達成方法）				開拓委譲増減推計値
	B	S.E	β			B	S.E	β		
定数	2.178	0.348		**		2.122	0.348		**	
2014年開拓委譲	-0.428	0.056	-0.427	**		-0.432	0.056	-0.430	**	
年齢	0.060	0.077	0.043			0.072	0.077	0.051		
期待度変化	-0.018	0.073	-0.013			-0.025	0.073	-0.018		
相談・交渉ref. なし&なし					-0.069					-0.119
2014年あり→2015年あり	0.242	0.225	0.061		0.173	0.314	0.219	0.082		0.195
2014年あり→2015年なし	0.297	0.198	0.085		0.228	0.174	0.196	0.051		0.055
2014年なし→2015年あり	0.132	0.248	0.030		0.063	0.440	0.209	0.119	*	0.321
F値		10.030**					10.544**			
調整済みR ²		0.160					0.167			
N		286					286			

	Model 3（勤務時間）				開拓委譲増減推計値	Model 4（雇用形態）				開拓委譲増減推計値
	B	S.E	β			B	S.E	β		
定数	2.077	0.357		**		2.181	0.350		**	
2014年開拓委譲	-0.420	0.055	-0.418	**		-0.419	0.056	-0.418	**	
年齢	0.068	0.077	0.048			0.066	0.078	0.047		
期待度変化	-0.034	0.074	-0.025			-0.022	0.074	-0.016		
相談・交渉ref. なし&なし					-0.108					-0.002
2014年あり→2015年あり	0.235	0.180	0.081		0.127	0.063	0.277	0.013		0.061
2014年あり→2015年なし	0.180	0.210	0.052		0.072	0.163	0.276	0.033		0.161
2014年なし→2015年あり	0.173	0.213	0.049		0.065	0.096	0.246	0.022		0.094
F値		9.836**					9.548**			
調整済みR ²		0.157					0.153			
N		286					286			

注 1 ** : $p < 0.01$ 、* : $p < 0.05$

注 2 : 開拓委譲増減推計値は、調整変数に平均値を投入して算出した。

(b) 経営層・人事部門からの業務支援

経営層・人事部門からの支援状況と開拓委譲の変化との関係を重回帰分析から捉えたのが、図表 7 - 10 である。開拓委譲と統計上有意な関係にあるのは、①役割道具的支援「2014年なし→2015年あり」（ $\beta = 0.139$, $p < 0.05$ ）、②役割承認支援「2014年あり→2015年あり」（ $\beta = 0.142$, $p < 0.05$ ）、③間接支援「2014年あり→2015年なし」（ $\beta = 0.167$, $p < 0.01$ ）である。各 4 つの説明変数は、2014年と2015年のいずれも実施されない場合（なし&なし）と比べて、1年間に実施された場合には、非標準化回帰係数は統計上有意でないものも含めて、すべて正の値をとる。ここから支援を取りやめる場合（2014年あり→2015年なし）に正の値をとる理由は、シニア社員が仕事をするうえでの課題が解決され、支援は必要でなくなったことが考えられる。

支援類型別の特徴をみると、役割道具的支援は、経営層や人事部門の支援の結果、開拓委譲行動を高める効果が期待できる（「2014年なし→2015年あり」 $\beta = 0.139$, $p < 0.05$ ）。直接的にシニア社員の業務過程に介入して改善を図るため、即効性があるものと考えられる。

次は、役割承認支援と間接支援である。持続的に起こすことで効果を得られる（「2014年あり→2015年あり」：各 $\beta = 0.142$, $p < 0.05$ 、 $\beta = 0.091$, $p < 0.1$ ）。前者の支援は、シニア社員の自省により役割の確認とその軌道修正を図る効果をもち、後者はシニア社員の同僚を対象とする支援であり、職場の協力関係を構築・維持し、役割の設計に必要な情報の相互

作用を促進する効果が期待できる。持続性が必要になるのは、シニア社員の行動に影響を与えるには、時間がかかるためと考えられる。

他方で、役割情報支援は、経営戦略や組織目標の情報を伝達する支援である。この支援は、非標準化回帰係数は正の値をとるが、統計上有意な関係にない。その情報の伝達のみでは行動が始発されない。(職場の)業務の遂行過程に関与し、直接的にシニア社員本人に働きかけるか、周囲との関係を変えて間接的にシニア社員に働きかける支援に効果がある。

(a) で述べたが、世代交代の行動を始発させるには、必要に応じて、現状の役割分担や業務遂行手順・方法を変える必要がある。課題があれば、その原因は、シニア社員、管理職、同僚のいずれか、またはすべてにある。膠着した関係を改善・改良するには、第三者の関与が必要となる。現場の意思決定は短期的になる傾向にある。世代交代は中期的な視点に立つ意思決定を、シニア社員やその上司、同僚に要請する。意思決定の時間軸を変えるには、経営層や人事部門が業務過程に関与する機能を確保する必要があり、その支援の実施により、着実に効果を得ることができる。

図表 7 - 10 開拓委譲の変化と経営層・人事部門からの支援状況 (重回帰分析)

	Model 1 (役割道具的支援)				Model 2 (役割承認支援)			
	B	S.E	β	開拓委譲増減推計値	B	S.E	β	開拓委譲増減推計値
定数	2.080	0.346			2.121	0.347		
2014年開拓委譲	-0.421	0.055	-0.420	**	-0.436	0.055	-0.435	**
年齢	0.071	0.076	0.050		0.077	0.077	0.055	
期待度変化	-0.011	0.072	-0.008		-0.023	0.073	-0.017	
支援ref. なし&なし				-0.101				-0.131
2014年あり→2015年あり	0.308	0.271	0.062	0.207	0.548	0.217	0.142	*
2014年あり→2015年なし	0.470	0.259	0.099	0.369	0.201	0.219	0.052	
2014年なし→2015年あり	0.592	0.231	0.139	* 0.491	0.318	0.201	0.089	
F値	11.343**				10.971**			
調整済みR ²	0.179				0.174			
N	286				286			

	Model 3 (役割情報支援)				Model 4 (間接支援)			
	B	S.E	β	開拓委譲増減推計値	B	S.E	β	開拓委譲増減推計値
定数	2.197	0.347			2.170	0.344		
2014年開拓委譲	-0.428	0.055	-0.427	**	-0.434	0.055	-0.433	**
年齢	0.059	0.077	0.042		0.067	0.076	0.048	
期待度変化	-0.004	0.074	-0.003		-0.039	0.072	-0.029	
支援ref. なし&なし				-0.051				-0.095
2014年あり→2015年あり	0.457	0.346	0.072	0.406	0.460	0.278	0.091	0.365
2014年あり→2015年なし	0.450	0.272	0.091	0.399	0.752	0.246	0.167	** 0.657
2014年なし→2015年あり	0.297	0.292	0.056	0.246	0.152	0.235	0.035	0.057
F値	10.417**				11.691**			
調整済みR ²	0.165				0.184			
N	286				286			

注：** : p < 0.01、* : p < 0.05

3. 小括

本節では、経営層や人事部門がおこなう誘因設計や支援と、世代交代の行動との関係を検証した。第一は、誘因設計である。金銭的報酬や能力開発機会を提示すると、開拓委譲行動が高まる関係にあった。シニア社員の成長を支援する人事施策を導入することで、世代交代

の行動は高まる。第二は、経営層や人事部門による調整機会である。事前と事後の調整機会の設置効果を、開拓委譲行動を高める「情報」と「実行する手段」に注目して検討した。前者では、契約の締結・更新時の相談・交渉事項を捉えた。業務を実施する方法（達成方法）の実施が開拓委譲行動を高める関係にあった。後者では、業務支援の内容を捉えた。業務遂行過程に関与する支援（役割道具的支援）、内省を促す支援（役割承認支援）、周囲との関係を再構築する支援（間接支援）と開拓委譲行動は正の関係にあった。支援の効果は、時間差があり、役割道具的支援は即効性があり、役割承認支援と間接支援は効果が上がるのに時間はかかるが、持続性はあった。短期的な視点に立つ現場（シニア社員やその上司、同僚）が構築する分業関係を変えるには、それを変える仕組みが必要となる。経営層や人事部門が契約締結時・更新時において、シニア社員にその関係性を変える手段を与え、同時に契約締結・更新後には（現場に一任せずに）業務過程に関与することにより、シニア社員に世代交代を意識した行動を促すことができる。

5 節 まとめ

日本の人事管理では、定年を機に役割が大きく変わる。その溝に適応するための人事施策が提案されてきた。改正高年齢者雇用安定法や職場内の人口構成の変化を受け、60歳代前半層の人事管理は、60歳以降社員の労働意欲の向上を目的として、その溝を埋めるように整備されつつある。

政府では、60歳代後半層の雇用拡充も目指している。60歳代後半層の雇用では、現状において企業側の人材の選抜は認められている。65歳以降の雇用者は、高い職業能力や意欲を持つ者が想定され、労働意欲の向上に限定することなく、彼らの引退を見据えた人事管理が必要になる。2節では、シニア社員と退職行動との関係を分析した。職務態度（職務満足度や能力発揮意欲）は、退職を予測する変数ではなかった。

シニア社員の活用では、他の世代の人材と比べ、職業能力の高さ、他者を支援する態度、勤勉さなどの利点が指摘される。組織業績に貢献する人材であるがゆえに、シニア社員の活用では、業務停滞の潜在的なリスクは高くなってしまふ。労働意欲の向上策と同時に、世代交代を視野に入れた人事管理の実践が必要となる。高齢期の人事管理の権限は、現場に委譲される傾向にある。しかし現場主導の人事管理では、管理職の個人要因（意欲と能力）と組織要因（業務量の多さ、責任の重さ、人員抑制、短期的な業績志向）により、「いま」の業績向上を目指した管理行動が志向されやすい。シニア社員に世代交代の行動を意識させるには、経営層や人事部門による誘因の設計や調整機会が必要となる。

3節では、現役世代の成長を意識した課業を担い、かつ企業業績に貢献する役割を自ら創出する行動（以下、「開拓委譲行動」と記述する）の実行状況を捉えた。現状では、それらの行動の水準は高くなかった。その行動と担当業務の関係を捉えると、専門性が高く、他者を支援する仕事を任される場合に、開拓委譲行動が高くなるという関係にあった。現役社員

と協働する仕事では、開拓委譲の行動が起こりやすい。そのような機会が提供されれば、潜在的に他者を支援する行動が期待できる。

開拓委譲行動は、シニア社員の視点に立てば、自らの役割を失わせる行動である。職務領域の一部を変えるのではなく、組織の要請に応じて、現状の職務領域のすべてを変える行動である。一方で、その行動をシニア社員に要請する状況が示唆するのは、直属上司は短期的な業績・成果達成を求めてシニア社員を活用してないことである。しかし、シニア社員は獲得した役割の保持を志向し、また管理職が自らの評価を高めるために短期的な業績達成を志向する場合には、世代交代の行動が始発されない。両者の関係性を変える制度設計や支援策が必要となる。

実際に、経営層や人事部門の関与により、世代交代の行動を高めることはできる。シニア社員への誘因設計においては、成長を支援する人事制度の適用に効果があった。働きぶりを処遇に反映させるとともに、成長機会を提供する施策に効果がある。一般的に、発達を支援する人事施策の効果を測定する場合には、本人の職業能力との関係を検証する傾向にある。職務上の要請に対応するために、発達を支援するという視点から、研究課題が設定されている。しかし本章の分析から捉えたことは、その発達支援策は、シニア社員が新たな役割を獲得する意欲の向上に貢献することである。シニア社員の活用においては、能力向上や投資効率に限定せず、組織業績に貢献する行動との関係にも、関心を広げる必要がある。

経営層や人事部門の事前的・事後的な支援策にも効果がある。契約締結・更新時や業務開始後における業務管理に関与することで、世代交代の行動を高められる。経営層や人事部門の関与自体は企業への貢献意欲を高める効果を予見させるが、更に、世代交代の行動をシニア社員が引き受けるには、業務を遂行する手段や情報の提供が必要となる。経営層や人事部門が、シニア社員に業務遂行方法を変える機会を与え、シニア社員や上司、同僚を支援する施策には効果がある。

シニア社員の人事管理においては、労働意欲の向上と同時に事業継続を見据えた人事管理が求められる。それには、経営層や人事部門による誘因設計と業務管理に関与する機会を設ける必要がある。これらの人事施策には、即効性と遅効性（持続性）のある対策がある。それらを組み合わせて対策を講じていくことが求められる。

（鹿生治行）

【参考文献】

- 今野浩一郎（2014）『高齢社員の人事管理－戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社。
大木栄一・鹿生治行・藤波美帆（2014）「大企業の中高年齢者（50歳代正社員）の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題－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』No.643, pp.58-69
鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016 a）「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題

- －障害現役に向けた支援を考える』『日本労働研究雑誌』 No.667, pp.66-77.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆 (2016 b) 「60歳以降の社員（高齢社員）の人事管理の整備状況と現役社員の人事管理の影響－平成24年改正高年齢者雇用安定法以降の状況」『日本労働研究雑誌』 No.674, pp.55-65.
- 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.
- 田口和雄 (2016) 「高齢者雇用施策の特質と課題－継続雇用制度導入企業3社の事例研究をもとに」『日本労働研究雑誌』 No.670, pp.90-100.
- 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2016) 『高齢社員の人事管理と展望 - 生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書 -』
- 永野仁 (2010) 「高齢者の仕事生活と就業観」『高業績・活動的高齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構.
- 永野仁 (2014) 「高齢層の雇用と他の年齢層の雇用－「雇用動向調査」事業所票個票データの分析」『日本労働研究雑誌』 No.643, pp.49-57.
- 永野仁 (2016) 「60歳代前半層の雇用：定年制と継続雇用」『高齢社員の人事管理と展望 - 生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書 -』独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構.
- 前川総合研究所・場と組織のフォーラム (1996) 『マエカワの「独法」経営』株式会社プレジデント社.
- 前川正雄・野中郁次郎 (監修) (2011) 『マエカワはなぜ「跳ぶ」のか－共同体・場所・棲み分け・ものづくり哲学』ダイヤモンド社.
- 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』 No.607, pp.112-122.
- 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』 No.619, pp.90-101.
- Ackerman, P. L., & Rolffhus, E. L. (1999). The Locus of Adult Intelligence: Knowledge, Abilities, and Nonability Traits, *Psychology and Aging*, 14, 2, 314-330.
- Adams, G. A. (1999). Career-Related Variables and Planned Retirement Age: An Extension of Beehr's Model, *Journal of Vocational Behavior*, 55, 221-235.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1973). The property right paradigm, *The Journal of Economic History*, 3, 777-795.
- Armstrong — Stassen, M. (2008). Organizational Practices and the Post Retirement Experience of Older Workers, *Human Resource Management Journal*, 18, 1, 36-53.
- Armstrong — Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived Organizational Support, Career

- Satisfaction, and the Retention of Older Workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Mundell, B. (1993). Status Inconsistency in Organizations: From Social Hierarchy to Stress, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 21-36.
- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G.W., & Bakker, A. B. (2012). Motivating Employees to Work beyond Retirement: A Multi — Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate, *Journal of Management Studies*, 49, 2, 306-329.
- Bal, P. M. & Janssen, P. G. W. (2015). Idiosyncratic Deals for Older Workers: Increased Heterogeneity among Older Workers Enhance the Need for I-Deals”, In Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 128-144. Springer.
- 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 Process*, 113, 25-36.
- 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.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlations, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, *Academy of Management Journal*, 39, 6, 1538-1567.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader-Member Social Exchange (LMSX): Development and Validation of a Scale, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 979-1003.
- Berg, J. M., Wrzensniewski, 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.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of The “Strength” of the HRM System, *Academy of Management Review*, 29, 2, 203-221.
- Callahan, J. S., & Kiker, D. S., & Cross, T. (2003). Does Method Matter? A Meta-Analysis of the Effects of Training Method on Older Learner Training Performance, *Journal of Management*, 29, 5, 663-680.
- Carstensen, L. L. (1992). Social and Emotional Patterns in Adulthood: Support for

- Socioemotional Selectivity *Theory, Psychology and Aging*, 7, 3, 331-338.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking Time Seriously, A Theory of Socioemotional Selectivity, *American Psychologist*, 54, 3, 165-181.
- Clarl, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Collins, M. H., Hair Jr, J. F., & Rocco, T. S. (2009). The Older-Worker-Younger-Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect, *Human Resource Development Quarterly*, 20, 1, 21-41.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations, *Journal of Management*, 26, 3, 435-462.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 92, 4, 1031-1042.
- Dansereau, Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (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*, 11, 3, 618-634.
- Feldman, D. C. & Beehr, T. A. (2011). A Three-Phase Model of Retirement Decision Making, *American Psychologist*, 66, 193-203.
- Freund, A. M. (2006). Age –Differential Motivational Consequences of Optimization Versus Compensation Focus in Younger and Older Adults, *Psychology and Aging*, 21, 2, 240-252.
- 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*, 82, 4, 642-662.
- Feldman, D. C. (1994). The Decision to Retire Early: A Review and Conceptualization, *Academy of Management Review*, 19, 2, 285-311.
- Furunes, T., Mykletun, R. J., & Solem, P. E. (2011). Age Management in the Public Sector in Norway: Exploring Managers' Decision Latitude, *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 6, 1232-1247.
- Graen, G., & Schiemann, W. (1978). Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach, *Journal of Applied Psychology*, 63, 2, 206-212.
- Grant, A. M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference, *Academy of Management Review*, 32, 2, 393-417.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive

- Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts, *Academy of Management Journal*, 50, 2, 327-347.
- Guest, D. E. (2011). Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers, *Human Resource Management Journal*, 21, 1, 3-11.
- 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.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as Causes of Turnover: What They Are and How Organizations Can Manage Them, *Human Resource Management*, 44, 3, 337-352.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating Flexible Work Arrangements through Idiosyncratic Deals, *Journal of Applied Psychology*, 93, 3, 655-664.
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*, M.A: Addison Wesley Educational Publishers.
- Hutchinson, S., & Purcell, J. (2007). Front-Line Managers as Agents in the HRM-Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence, *Human Resource Management Journal*, 17, 1, 3-20.
- Jensen, M., & Meckling, H. (1990). Theory of the firm: Managerial: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-365.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms, *Academy of Management Journal*, 55, 6, 1264-1294.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation, *Academy of Management Review*, 29, 3, 440-458.
- Karpinska, K., Henkens, K., & Schippers, J. (2013). Retention of Older Workers: Impact of Managers' Age Norms and Stereotypes, *European Sociological Review*, 29, 6, 1323-1335.
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking People Management and Extra-Role Behaviour: Results of a Longitudinal Study, *Human Resource Management Journal*, 24, 1, 57-76.
- Knies, E., Leisink, P., & Thijssen, J. (2015). The Role of Line Managers in Motivation of Older Workers, In Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 73-86. Springer.
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and Work-Related Motives: Results of a Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G.W., & Dikkers, J. S.E. (2013).

- How the Impact of HR Practices on Employee Well-Being and Performance Changes with Age, *Human Resource Management Journal*, 23, 1, 18-35.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dijkers J. S. E., & De Lange, A. H. (2014). Managing Aging Workers: A Mixed Methods Study on Bundles of HR Practices for Aging Workers, *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 15, 2192-2212.
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Kanfer, R. (2015). Successful Aging at Work: The Role of Job Crafting, In Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 145-161. Springer.
- Kooij, D. T. A. M., & Van de Voorde, K. (2015). Strategic HRM for Older Workers”, In Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 57-72. Springer.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden. R., & Bravo, J. (2011). Antecedents and Outcomes of Organizational Support for Development: The Critical Role of Career Opportunities, *Journal of Applied Psychology*, 96, 3, 485-500.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover”, *Academy of Management Review*, 19, 1, 51-89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, James. P., & Holtom, B. C. (2004). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 47, 5, 711-722.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23, 3, 451-465.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1993). *Organizations, Second Edition*, John Wiley & Sons Limited. (『オーガニゼーションズ第2版』高橋伸夫訳, ダイヤモンド社, 2014)
- Maurer, T. J.(2001).Career-relevant Learning and Development, Worker Age, and Beliefs about Self-Efficacy for Development, *Journal of Management*, 27, 123-140.
- McGovern, P., Gratton, L., & Hope-Hailey, V. (1997). Human Resource Management on the Line?, *Human Resource Management Journal*, 7, 4, 12-29.
- Mayer, Roger. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, 20, 3, 709-734.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005).Trust In Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? “, *Academy of Management Journal*, 48, 5, 874-888.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1992). *Economics Organization & Management*, Prentice Hall. (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 .
- Mountford, H. (2013). I'll Take Care of You: The Use of Supportive Work Practices to Retain

- Older Workers, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 272-291.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change, *Academy of Management Journal*, 42, 4, 403-419.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 93, 2, 392-423.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010 a). Idiosyncratic Deals and Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419-427.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010 b). The Effect of Organizational Embeddedness on Development of Social and Human Capital, *Journal of Applied Psychology*, 95, 4, 696-712.
- Ostoff, C. & Atwater, L. E. (2003). Does Whom You Work With Matter? Effects of Referent Group Gender and Age Composition on Managers' Compensation, *Journal of Applied Psychology*, 88, 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.
- Purcell, H. & Hutchinson, S. (2007). Front-Line Managers as Agents in the HRM-performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence, *Human Resource Management Journal*, 17,1, 3-20.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 698-714.
- 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)
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships, *Academy of Management Review*, 31, 4, 977-994.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55, 1, 68-78.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and Validation of the Job Crafting Scale, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Topa, G., Moriano, J. A., Depolo, M., Alcover, C., & Morales, J. F. (2009). Antecedents and Consequences of Retirement Planning and Decision-Making: A Meta-Analysis and Model, *Journal of Vocational Behavior*, 75, 38-55.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Hochwarter, W., Perrewe, P., Witt, L. A., & Goodman, J. M. (2005). The Role of Age in the Perceptions of Politics-Job Performance Relationship: A Three-Study Constructive Replication, *Journal of Applied Psychology*, 90, 5, 872-881.
- 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*,

32, 2, 402-423.

- Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). Supervisor-Subordinate Similarity: Types, Effects, and Mechanisms, *Journal of Applied Psychology*, 73, 2, 228-234.
- 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*, 71, 4, 579-584.
- Van Vianen, A. E. M., & Dalhoeven, B. A. G., & De Pater, I. E. (2011). Aging and Training and Development Willingness: Employee and Supervisor Mindsets, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 226-247.
- Von Hippel, C., Kaloderinos, E. K., & Hentz, J. D. (2013). Stereotype Threat among Older Employees: Relationship with Job Attitudes and Turnover Intentions”, *Psychology and Aging*, 28, 1, 17-27.
- Wayne, S. J., & Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange, *Journal of Applied Psychology*, 87, 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*, 40, 1, 82-111.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年) .
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting A Job : Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work, *Academy of Management Review*, 26, 2, 179-201.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance”, *Journal of Managerial Issues*, 16, 3, 337-360.